

METODIKA VÝUKY PRO OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ SOFT SKILLS, ODBORNÉ KOMPETENCE OBECNÉ A SPECIFICKÉ

Námi zajišťované vzdělávací aktivity (realizované našimi lektory i externě nakupované) se vyznačují excelentně zvládnutými výukovými metodami, které **sledují nejen nejnovější andragogické trendy**, ale také využívají osvědčené metodické postupy, jež jsou popsány v rozsáhlém firemním know-how a které neustále rozvíjíme a ověřujeme v tuzemském i zahraničním prostředí.

Naše vzdělávací akce jsou vysoce **interaktivní**, vychází z principů efektivního učení dospělých a staví především na tzv. **zkušenostním liberalismu**¹. Důraz je kladen na **aktivní učení, na komunikaci lektorů a účastníků, spolupráci**, rychlou akci i improvizaci.

Jsou upřednostňovány tzv. **participativní metody** jako např. **skupinová práce, hraní rolí, akční učení** a nikoliv klasická forma výkladu nebo přednášky.

Naše vzdělávací aktivity respektují ověřený, tzv. **Kolbův model**. Kolbův cyklus je široce využíván zejména v metodikách kladoucích důraz na rozvíjení dovedností. Kolbův model má tvar spirály, rozlišuje 4 fáze učebního cyklu.

První fází je určitá konkrétní **zkušenost, zážitek**.

Něco se přihodilo, člověk něco prožil, něco přitom cítil, zaregistroval nějakou skutečnost. Mohl si také uvědomit, že něco neví, neumí, pocítuje nějaký konkrétní nedostatek.

Pomocné otázky:

Jak to dělám? Jak to znám / umím / zvládám?



Druhou fází je **reflexe**, přemýšlení nad tím, co se odehrálo, zhodnocení prožitku (zkušenosti) z různých úhlů pohledu. Zdrojem užitečné reflexe mohou být nejen vlastní postřehy učícího se, ale i zpětná vazba, komentáře okolí, poznatky načerpané z teorie, odborných pramenů a mnohé

¹ Pracujeme se zážitkem, kdy se účastník dostává do netradičních i obtížných situací. Rozvíjí rozumové úvahy doprovázené vysokou emočním prožitkem tak, aby však nepřekročil míru sdíleného „bezpečí“ (komfortní zónu sdílené nejistoty, ve které se učí novým věcem). Modelové situace jsou postaveny tak, aby daly možnost na jejich pozadí ukázat paralelu s jednáním v rámci reálného života. Následná zpětná vazba s lektorem napomáhá uvědomění této podobnosti či shody a nalezení vhodných možností dalšího rozvoje či zmírnění určitého neadekvátního jednání a řešení problému.

další. Jedná se o tzv. „nejlepší praxi“. Např. přečtu si knihu, odkoukám, jak to dělá kolega, navštívím seminář apod.

Pomocná otázka: Jak to dělají nejlepší?

Třetí fázi představuje **zobecnění a konceptualizace**. V tomto stádiu by mělo dojít k zobecnění předchozího a rozšíření vlastního poznání. Učící se jedinec v tomto okamžiku formuluje hypotézy, vypracovává plán, kterým se bude dále řídit, stanovuje si zásady, zabývá se postupy k odstranění diagnostikovaného nedostatku. Získává tím kontrolu a přehled nad dalším průběhem učení.

Pomocné otázky: Jak to budu dělat? Jak to, co jsem se dozvěděl, uplatním v praxi?

Čtvrtou fází je jednání, akce, testování závěrů, správnost předchozí fáze je ověřována v praxi. Učební cyklus se završuje, ale současně vytváří předpoklad pro další učení. Lze vyhodnotit, co se daří a co nikoliv.

Pomocná otázka: Jak to nyní umím?

METODIKA ŠKOLENÍ, KURZŮ, WORKSHOPŮ

Metodika vlastního školení bere v potaz to, že každý člověk má svůj způsob učení. Proto je pro školení a trénink navržena **celá škála učebních metod**, které jsou různě střídány a kombinovány tak, aby reflektovaly různé učební styly účastníků.

V trénincích využíváme řešení **případových studií, testy, brainstorming, řízené diskuze, vlastní interaktivní DVD programy, obrácení rolí, hry, review, samostatné práce, praktický nácvik, skupinová cvičení**, výklad teorie (cca 30% obsahu) a sdílení příkladů z praxe. Za jednu z klíčových lektorských dovedností při tréninku tohoto typu považujeme **správné používání zpětné vazby**.

Brainstorming

Touto metodou se řeší problém nebo situace prostřednictvím stimulujících nápadů účastníků. Ti jsou podněcováni k tomu, aby přispěli vším, co je napadne, bez ohledu na to, zda jsou jejich myšlenky realizovatelné nebo ne. Fantazii se meze nekladou, kritika není dovolena. V další fázi jsou vyzváni, aby své myšlenky rozvedli, a nakonec jsou nápady analyzovány a vyhodnoceny.

V našem tréninku tuto metodu často používáme i k tzv. 'kolečku nápadů', abychom získali zpětnou vazbu od účastníků a aby se účastníci vzájemně inspirovali.

Výhody metody: Aktivní zapojení, využití nápadů a zkušeností účastníků.

Diskuze

Učení je u této metody postaveno v podstatě na účastnících a nikoliv na trenérovi/ lektorovi. Ten diskuzi pouze řídí a rozvíjí. V popisu tohoto tréninku jsou vždy navrženy otázky, které mu přitom mohou pomoci.

Výhody metody: Aktivní zapojení účastníků, prohlubování nabytých zkušeností nebo zážitků. Stimuluje zájem.

Interaktivní DVD programy

Účastníci mají možnost sledovat modelové situace z běžného života i pracovních situací, ty analyzují a lépe si tak uvědomují chyby, jichž se aktéři jednotlivých scének dopouštějí.

Výhody metody: Pro účastníky velmi atraktivní forma výuky, umožňuje ukazovat chyby, vede účastníky k sebereflexi, aniž přímo musí být vystaveni modelové situaci.

Obrácení rolí

Z účastníků se stávají lektoři. Dostanou základní teze, které prodiskutují a své závěry prezentují ostatním. Tato metoda je v našem tréninku převážně součástí skupinových cvičení.

Výhody metody: Ověření znalostní úrovně i míry souladu teorie s praxí, kterou účastníci užívají, ověření komunikačních dispozic, otevření prostoru pro přirozenou diskuzi. Upoutává se zájem účastníků.

Prezentace

Účastníci vystupují před skupinou a hovoří na určité téma.

Výhody metody: Prospívá rozvoji komunikačních dovedností účastníků.

Případová studie

Účastníkům je předložena fiktivní situace (většinou však zpracovaná na základě skutečných událostí), kterou analyzují nebo zvažují možná řešení.

Výhody metody: Poskytuje téma k diskuzi, dává příležitost k aktivnímu zapojení, umožňuje sdílet zkušenosti a nápady ostatních.

Zejména tréninky pro rozvoj soft skills jsou koncipovány tak, že účastníkům není na kurzu primárně představována teorie, vychází se spíše z toho, že účastníci mají teoretický základ a jejich klíčovým problémem je spíše **jeho aplikace v praxi** či neschopnost **nastavení jiného úhlu pohledu**.

Na všech trénincích využíváme **metodu review**. V souvislosti se zkušenostním, zážitkovým učením, na němž jsou naše tréninky založeny, jej chápeme jako ohlédnutí se za aktivitami, které se během tréninku odehrály. Review je zapotřebí odlišit od zpětné vazby, protože se nejedná o hodnocení účastníků nebo skupiny jako celku lektorem či navzájem. Smyslem review je to, aby účastníci společně racionalizovali, zobecnili a transformovali subjektivní prožitky do zkušeností, které **pro ně budou využitelné v praxi**.

Samostatná práce

Účastník plní samostatně úkoly, ke kterým je lektorem vyzván. V případě našeho tréninku se tato metoda uplatňuje zejména u rekapitulací toho, co se během tréninku odehrálo.

Výhody metody: Individuální učební zkušenost, přenos nabytých poznatků a zkušeností do praxe.

Skupinové cvičení

Účastníci provádějí podle instrukce dané činnosti společně. Pokud je cíle dosaženo a účastníci mají možnost zpětně ji analyzovat a zhodnotit (u každého cvičení je na to v tomto tréninku kladen důraz a vyhrazen prostor), dochází ke zkušenostnímu učení.

Výhody metody: Aktivní zapojení účastníků.

Výklad

Metoda slouží k přenosu informací, faktů a teorie. Lektor hovoří, účastníci naslouchají. V tomto tréninku je vždy účastníkům doporučeno, aby si během výkladu dělali poznámky do pracovních sešitů. Navíc je dbáno na to, aby byl výklad poměrně krátký a nedocházelo k „přesycení“ informacemi.

Výhody metody: Ucelenost předem připravených informací, obsah sdělovaného je plně pod kontrolou lektora.

Způsoby práce s cílovou skupinou

Co považujeme za velmi důležité je to, že i když jde v rámci tréninku převážně o skupinovou práci, **klademe velký důraz na individuální přístup ke každému účastníkovi.**

Styl vedení tréninku obnáší tyto charakteristiky:

- je přímý, vede účastníka po celou dobu
- dodržuje návody a postupy uvedené v manuálu daném metodikem
- je pozitivní, soustavně povzbuzuje, reaguje na správný přístup a jakýkoliv pokrok
- postupuje (vyučuje) po jednotlivých krocích
- i při práci se skupinou se soustředí na jednotlivce a rozděluje pozornost mezi všechny přítomné – pravidlo automatické rotace
- stále zdůrazňuje cíl dané vzdělávací aktivity.

Za jednu z **klíčových lektorských dovedností při tréninku zejména měkkých dovedností** považujeme **správné používání zpětné vazby**. Striktně dodržujeme následující pravidla poskytování zpětné vazby:

- Dříve než začne lektor zpětnou vazbu používat, poučí účastníky o tom, že jim zpětná vazba, jejímž zdrojem budou postřehy, poznámky a názory lektora a případně i ostatních účastníků tréninku, pomůže dozvědět se něco o sobě. Především jim poskytne hodnotné informace o jejich výkonu. Pokud něco dělají dobře, je důležité to vědět. Posílí se jejich sebedůvěra a budou si jisti tím, že pokračovat dál stejným způsobem je účelné nebo správné. Na druhou stranu je právě tak důležité vědět o vlastních chybách a nedostatcích. Zpětná vazba je pomůže účastníkům identifikovat a odstranit.

- Poskytování i přijímání zpětné vazby je náročný proces, který vyžaduje sebedůvěru i vzájemný respekt obou zúčastněných stran, pochopení i takt.
- Zpětná vazba musí být správně načasovaná, v návaznosti na podaný výkon.
- Zpětná vazba musí být pro příjemce přijatelná, srozumitelná, konstruktivní a konkrétní.
- Lektor musí zpětnou vazbu zaměřit na užitek, který pro příjemce bude mít. Ideální je, když si dotyčný sám uvědomí, co udělal dobře a sám přijde na to, co je zapotřebí změnit.

Účastníci kurzu získávají zpětnou vazbu vždy aktuálně po proběhnuvším cvičení, či ucelené části, ve které se projeví. Zpětnou vazbu poskytuje jak lektor, resp. další účastníci, jejich zpětnou vazbu lektor koriguje. Je důležitou součástí zejména při nácviku jednotlivých dovedností.

METODIKA VÝUKY PRO PRO OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ ODBORNÉ KOMPETENCE OBECNÉ - ICT KURZY

Kurzy budou probíhat v **plně vybavených** počítačových učebnách, ve které bude každý frekventant mít k dispozici svůj počítač. Lektoři kurzů budou mít dispozici počítačový projektor. Každý frekventant kurzu obdrží skripta a bude si moci dělat své poznámky.

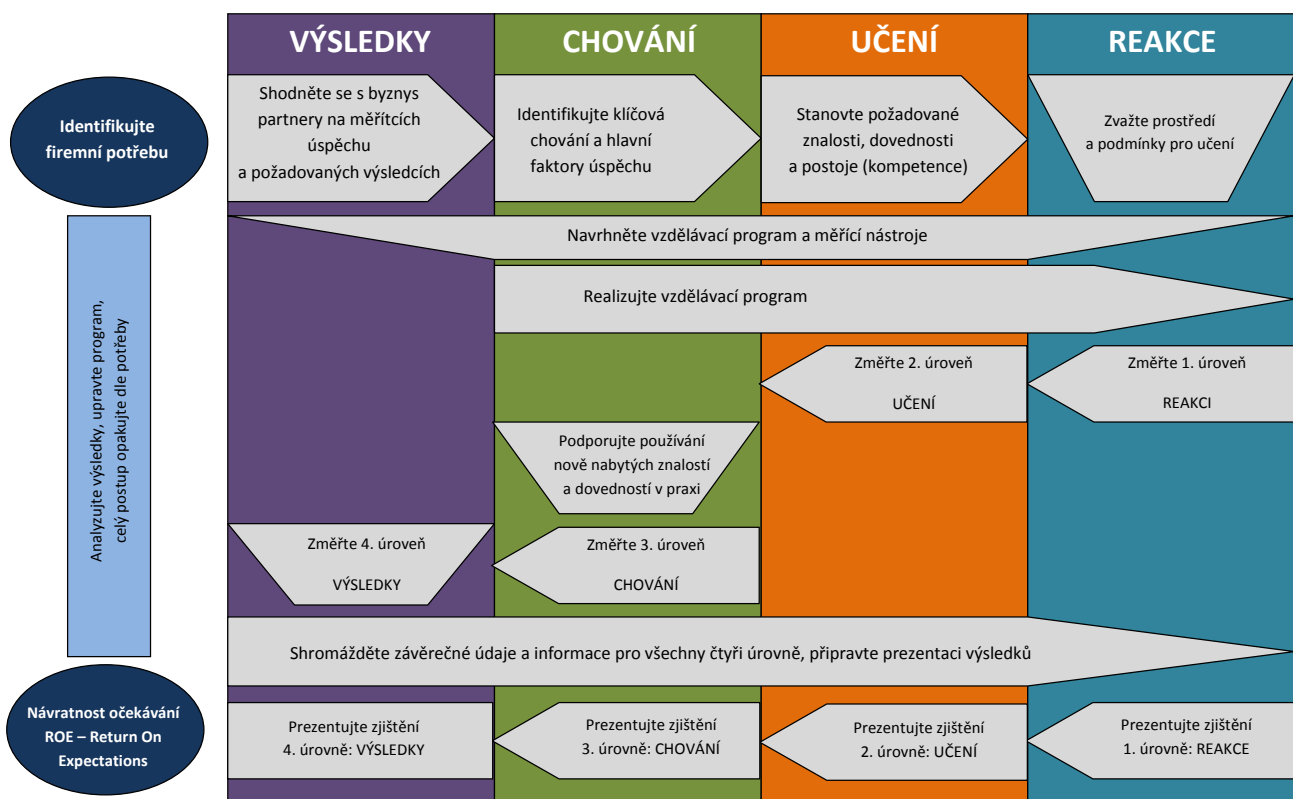
Výuka je založena **na praktických příkladech**. Lektoři nejdříve vysvětlí a vyloží látku pomocí projektoru, potom zadají text příkladu a účastníci kurzů pracují samostatně. Přístup lektorů se řídí celkovou úrovní účastníků kurzu. Je **možné přizpůsobit téma** zájmu účastníků. Lektoři se snaží pracovat s každým účastníkem kurzu individuálně. Na závěr mohou účastníci pomocí projektoru zkonfrontovat své způsoby řešení dané úlohy.

Lektoři před metodou výkladu upřednostňují **praktické ukázky**, k praktickému procvičování nabytých poznatků lektori používají v případě možnosti **metodu objevování nebo metodu řízeného objevování**. Není-li přesná posloupnost kroků podstatná pro osvojení si určité dovednosti, upřednostňují lektori samostatnou a tvůrčí práci školených. **Lektor v průběhu školení ověřuje, zda došlo k žádoucímu pochopení a zvládnutí** probírané problematiky. Po skončení určitých tématických celků lektor shrne právě probranou problematiku. Lektoři kladou důraz na srozumitelnost probírané problematiky – odbornou terminologii, lektori **respektují rozdílnou počítačovou úroveň školených**.

EFEKTIVITA VÝUKOVÝCH METOD

Navrhujeme realizovat vzdělávání v souladu s **Kirkpatrickovým modelem efektivity vzdělávání**. Tento model **zohledňuje způsob stanovování cílů rozvoje zaměstnanců, systém hodnocení účastníků i způsoby měření přínosu vzdělávání ve vztahu k vynaloženým nákladům**. Primárně je model zaměřen na prokázání účinků, hodnot a přínosu vzdělávání na výsledky organizace.

Postup je znázorněn na schématu Johna a Wendy Kirkpatrickových:

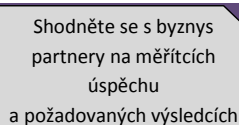


1. Identifikace potřeb

Identifikujte firemní potřebu

Při zaměření vzdělávání **budeme vycházet z potřeb a cílů, strategie celé organizace Pražského inovačního institutu, z.ú.** Toto bude komunikováno prostřednictvím se zástupci organizace Pražského inovačního institutu, z.ú.

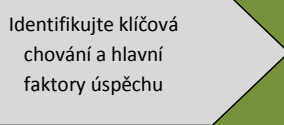
2. Měřítko úspěchu a požadované výsledky



Shodněte se s byznys partnery na měřících úspěchu a požadovaných výsledcích

Dále nastavíme ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci **dlouhodobé cíle vzdělávání zaměstnanců**. Tyto cíle budou **specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované (SMART)**. Budou vycházet z celkových potřeb organizace, případně jednotlivých oddělení. Budou popisovat cílový stav - co se stane, když bude vzdělávací program úspěšný. Na jakých výsledcích se toto projeví.

3. Klíčové chování a faktory úspěchu

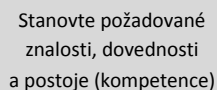


Identifikujte klíčová chování a hlavní faktory úspěchu

Při jednání s vedoucími zaměstnanci definujeme nejen požadované výsledky, ale také chování, které umožní dosažení stanovených výsledků.

Pojmenujeme též činnosti a procesy (faktory úspěchu), jejichž cílem je podpořit účastníky vzdělávání v tom, aby získané znalosti a dovednosti aplikovali v praxi.

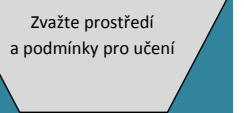
4. Požadované KSA



Stanovte požadované znalosti, dovednosti a postoje (kompetence)

V tomto kroku definujeme jaké **znalosti (Knowledge), dovednosti (Skills) a postoje (Attitude)** potřebují zaměstnanci, aby mohli uskutečnit „klíčové chování“. Tyto informace budou zásadní pro nastavení konkrétního obsahu a rozsahu vzdělávání.

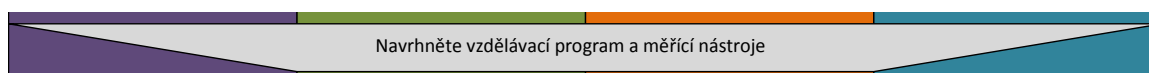
5. Prostředí a podmínky pro učení



Zvažte prostředí a podmínky pro učení

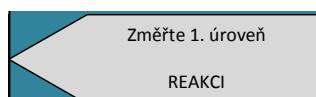
Na základě předchozích kroků vybereme nejvhodnější formu, časový rozsah jednotlivých tematických bloků v rámci vzdělávacích kurzů. Bude zohledněna připravenost účastníků vzdělávání, tzn. jejich znalosti, dovednosti, postoje a motivace.

6. Návrh vzdělávacího plánu a měřících nástrojů



V tomto kroku vznikne přesný obsah realizovaných kurzů a budou popsány měřící nástroje, prostřednictvím bude vyhodnocena efektivita realizovaného vzdělávání.

7. Měření reakcí účastníků vzdělávání

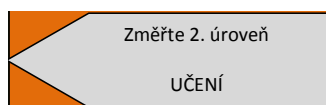


Naši konzultanti ve spolupráci se zástupci zadavatele přesně popíší proces vzdělávání včetně formulářů vyhodnocování spokojenosti účastníků s realizovanou vzdělávací aktivitou. Tímto měřením bude ověřována kvalita vzdělávání a vhodnost použité formy vzdělávání.

ZPŮSOB OVĚŘOVÁNÍ KVALITY VÝUKY A PROVĚŘENÍ NABYTÝCH ZNALOSTÍ

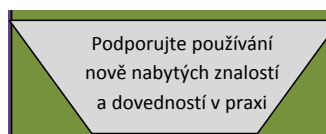
V souladu s použitým **Kirkpatrickovým modelem efektivit** vzdělávání navazujeme při vzdělávacích kurzech **aplikací jeho další úrovně, a tou je způsob ověřování kvality výuky a prověření nabytých znalostí.**

8. Měření toho, co se účastníci naučili



Ověřování efektivit vzdělávání bude probíhat i ověřením toho, co se účastníci vzdělávání naučili. Pro každou vzdělávací akci bude proto zvolen nástroj měření této úrovně. Jedná se zejména o testy v závěru kurzu, zpracování závěrečných zpráv, srovnávání úrovně před a po vzdělávání, **zpracování osobních akčních plánů účastníky kurzu**, apod.

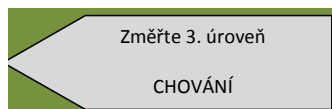
9. Podpora používání nově nabytých znalostí a dovedností v praxi



Ani vynikající hodnocení v dotaznících spokojenosti, ani správně vyplněné testy však nepřinášejí informaci o tom, zda účastníci budou používat naučené znalosti a dovednosti v praxi. Většinou se tak opravdu bohužel neděje – zejména u měkkých a u manažerských dovedností.

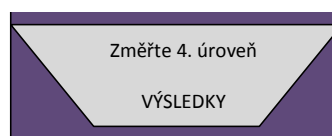
Do systému vzdělávání proto budou zařazeny podpůrné aktivity jako **systematická zpětná vazba spojená s realizací vzdělávání a práce s osobními plány rozvoje**.

10. Měření změny chování



V tomto kroku dochází k ověřování, jak se vzdělávací aktivity promítly do chování vzdělaného zaměstnance. Východiskem je definované požadované chování v bodě 3 a KSA viz bod 4. Ideální by bylo, aby toto měření probíhalo v rámci hodnotících rozhovorů vzdělaných zaměstnanců.

11. Vyhodnocení výsledků vzdělávání ve vztahu k vynaloženým nákladům



Posledním krokem nově vytvořeného systému bude srovnání požadovaných a dosažených výsledků - východiskem budou údaje z bodu 2. Tyto konkrétní a měřitelné výsledky pak budou porovnávány s vynaloženými náklady na vzdělávání.

Ověřování kvality výuky je navíc realizováno **hodnocením kvality vzdělávacího programu jeho účastníky**, a to vždy po ukončení každého samostatného vzdělávacího programu (kurzu), formou **dotazníkového šetření**. Naše společnost využívá „**Dotazník spokojenosti - hodnocení kurzu a lektora**“, jehož výstupy, závěry a zhodnocení daného vzdělávacího kurzu budou zadavateli poskytnuty.

Naše vzdělávací společnost dodržuje standardy jakosti dle ISO 9001, proto k hodnocení svých vzdělávacích programů/kurzů využívá **standardizovaných formulářů** a bude je požadovat i po realizátorech kurzů zajištěných externě.

- **Školící pomůcky, podklady a studijní materiály**

Pro všechny tréninky zpracováváme PowerPointové prezentace, které obsahují jak teoretické základy, tak podklady k jednotlivým interaktivním cvičením. Respektujeme tímto způsobem to, že **zrak je nejdůležitějším informačním kanálem člověka**. Hojně proto využíváme i **záznamy na flipchart či zpracovávání myšlenkových map**.

Během tréninků využíváme nápadité pomůcky. Ty umožňují **lepší vtažení účastníků a simulaci reálných situací**.

Účastníci obdrží přehledně zpracované pracovní materiály - **pracovní listy**, a dále „lidsky“ popsané **teoretické podklady** k danému tématu.

- **Organizační zajištění zakázky profesního vzdělávání pracovníků**

Zkušený organizační pracovník společnosti – **organizační garant zakázky** zajistí ve spolupráci se zadavatelem koordinaci všech potřebných aktivit.

Komunikace bude probíhat právě prostřednictvím organizačního garanta, který **zajistí komunikaci** s odpovědným pracovníkem zadavatele, lektory, vzdělávacími institucemi i účastníky jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Východiskem pro realizaci aktivit bude **Plán kurzů zadavatele**. Jednotlivé vzdělávací aktivity budou realizovány jako **uzavřené** (jen pro zástupce zadavatele) **i v otevřených kurzech** (při počtu 1 - 4 účastníci). Za odbornou kvalitu realizovaných kurzů budou zodpovídat garanti, konkrétně - odborník v oblasti odborné kompetence obecné, specifické a soft skills, kteří sami odvedou minimálně 1 - 3 kurzy každý, dle podmínek výzvy, viz příloha č.5 nabídky.

Organizační garant bude koordinovat celou zakázku, dohlížet na plnění Plánu kurzů, získávat zpětnou vazbu od zadavatele, lektorů a účastníků kurzu.