



# Metodický workshop

## Metódy a techniky výučby

Metodický workshop, 22.10.2013, SPU v Nitre

Ing. Eva Balážová, PhD.

## Cieľom workshopu je:

- ✓ **podporiť lektorov UTV** - odovzdať informácie v oblasti metodických postupov pre vzdelávanie v rámci VUTV SPU v Nitre
- ✓ Účastníci budú schopní vedieť spracovať odovzdané informácie



## Interaktívne učenie

**Učenie sa začína, keď je niekto vystavený novej myšlienke a končí sa vtedy, keď si túto myšlienku osvojí a začne používať vo forme novej zručnosti alebo správania.**

**Učenie** = viacstupňový proces, ktorý pozostáva z 3 krokov:

1. **prezentovanie,**
2. **spracovanie**
3. **aplikácie.**



- 1. Prezentovanie** = odovzdanie alebo vytvorenie nových informácií prostredníctvom prednášok, koučovania, brainstormingu či iných podobných metód. Keby sa proces na tejto úrovni zastavil, tréning by zostal len hrou a zábavou.
- 2. Spracovanie** = účastníci sa angažujú v spracovaní alebo reflektovaní a v praktizovaní nových myšlienok v simulovanom pracovnom prostredí. Hranie rolí, prípadová štúdia, rozvoj tímu a ďalšie techniky môžu ľuďom pomôcť popremýšľať o nových myšlienkach a intelektuálne sa identifikovať s novými spôsobmi rozmýšľania a konania.
- 3. Aplikácie** = aby prebehlo nové učenie a ak sa má tréning preniesť z tréningového prostredia do každodennej pracovnej rutiny účastníka, treba podniknúť kroky, aby sme účastníkom, kým sú ešte na tréningu, pomohli porozmýšľať o aplikovaní toho, čo sa naučili a o naplánovaní tejto aplikácie. Analýza silového poľa, tréning trénerov a kontrolný zoznam aplikácií by mohli pomôcť v tejto dôležitej prechodnej fáze.



	Učebné/trénerské nástroje	Prezentovanie	Spracovanie	Aplikovanie
1	Prednáška			
2	Vizuálne pomôcky			
3	Otázky a odpovede			
4	Diskusia			
5	Demonštrácia			
6	Simulácia			
7	Prípadová štúdia			
8	Hranie rolí			
9	Brainstorming			
10	Analýza silového poľa			
11	Akčné plánovanie			
12	Prenos učenia			
13	Analýza správania a potrieb			
14	Hodnotenie dopadu tréningu			
15	Koučovanie			
16	Rozvoj tímu			
17	Stanovenie cieľov organizácie			

Učenie = **proces**, ktorý sa odohráva v jednotlivcovi, ale môže zároveň ovplyvniť skupinové správanie a rovnako aj správanie celej organizácie.

**Učebné/trénerské nástroje** pre facilitovanie sú zameriavané na:

**Skupiny účastníkov** – napr. prednášky, prípadové štúdie, hranie rolí

**Jednotlivcov** - napr. koučovanie, tréning trénerov a prenos učenia.

**Veľké skupiny alebo aj celé organizácie** - skupina nástrojov ako inštrumentácia, analýza výkonu, hodnotenie dopadu a stanovenie cieľov organizácie.





	Učebné/trénerské nástroje	Jednotlivec	Skupina	Organizácia
1	Prednáška			
2	Vizuálne pomôcky			
3	Otázky a odpovede			
4	Diskusia			
5	Demonštrácia			
6	Simulácia			
7	Prípadová štúdia			
8	Hranie rolí			
9	Brainstorming			
10	Analýza silového poľa			
11	Akčné plánovanie			
12	Prenos učenia			
13	Analýza správania a potrieb			
14	Hodnotenie dopadu tréningu			
15	Koučovanie			
16	Rozvoj tímu			
17	Stanovenie cieľov organizácie			

Lektori by si mali vyberať metódy tak, aby mnohokrát opakovali kľúčové body podľa známeho pravidla o učení:

**„Najprv im povedzte, čo im idete povedať, potom im to povedzte a potom im povedzte, čo ste im povedali.“**





VUTV

# PREDNÁŠKA

- ▶ je prezentácia s cieľom ponúknuť informácie, ktoré skupina potrebuje, aby uskutočnila aktivity, dôležité pre realizáciu úlohy. Ak sa použijú správne spolu s ostatnými učebnými metódami, môžu ľudí informovať, zatahnúť ich do učenia nových vecí a oboznámiť ich s nimi. Keď sa však prednášky používajú samostatne alebo ako hlavná učebná technika, sú vo všeobecnosti v porovnaní s ostatnými metódami neefektívne.
- ▶ Prednáška by sa mala uplatniť ako technika, ktorá podporí iné plánované aktivity, ktoré môžu stimulovať účastníkov k aktívnemu zapojeniu sa do učebného procesu.



# PREDNÁŠKA

- Úspešné prednášky sa starostlivo plánujú so zreteľom na tri veci:
1. sú krátke, zamerané na nové kľúčové myšlienky a štruktúrované so zámerom podeliť ich na „stráviteľné kúsky“.
  2. sú starostlivo navrhnuté, aby zahrňali provokatívny začiatok, presvedčivú strednú časť a silný koniec.
  3. Prednášky by mali účastníkom poskytnúť príležitosť aktívne sa zapojiť do vlastného učenia.



# PREDNÁŠKA

- ▶ **Provokatívny začiatok prednášky** vytvára záujem a túžbu dozvedieť sa viac o téme, o ktorej sa bude hovoriť. Je na trénerovi, aby zodpovedal nevyhnutné otázky, ktoré sa vynoria v mysli každého účastníka.: „Čo získam tým, že naštudujem tento materiál?“
- ▶ Na túto otázku možno odpovedať krátkym prehľadom o tom, čo
  - a/ sa od účastníkov žiada, aby sa naučili,
  - b/ prečo má toto učenie význam a prečo je osobným prínosom,
  - c/ ako im toto učenie pomôže splniť dôležitý cieľ alebo prekonať významnú prekážku ,
  - d/ ako im aktivity, do ktorých sa zapoja, pomôžu sa to naučiť.

# PREDNÁŠKA

- ▶ **Presvedčivá stredná časť prednášky** podporuje ústrednú myšlienku, predstavenú na začiatku.
- ▶ Ide o „telo“ prezentácie – substanciu, ktorá účastníkom poskytne základ pre začiatok procesu rozvoja zručností alebo behaviorálnych zmien.
- ▶ Najdôležitejšou vecou, ktorú treba mať pri prezentácii informácií na mysli, je prístup KISS (Keep it simple and specific – Bud'te jednoduchí a konkrétni).
- ▶ Znamená to používať slová, ktoré sú účastníkom známe a vyhnúť sa dvojznačným slovám, výrazom a výrokom, ktoré by mohli znížiť dôveryhodnosť prednášateľa.

# PREDNÁŠKA

- ▶ **Záver prednášky** by mal zopakovať kľúčové pojmy a navrhnúť ako ich môžu účastníci využiť pre zlepšenie správania po svojom návrate do práce.
- ▶ Tu je tá správna chvíľa zastaviť sa a požiadať účastníkov, aby sa buď jednotlivé alebo v malých skupinových diskusiách podelili o myšlienky, ktoré si z prednášky odnášajú.
- ▶ Záver slúži ako prehľad, poskytuje spätnú väzbu na to, či ľudia asimilovali alebo neasimilovali kľúčové body a umožňuje prechod k ďalšej aktivite.

# VIZUÁLNE POMÔCKY

- ▶ Ak sa prednáška podporí vizuálnymi pomôckami, účastníci tréningu sa učia rýchlejšie a pozorne.
- ▶ Obrázok je trojnásobne efektívnejší, ako samotné slová a slová s obrázkami sú 6-krát efektívnejšie, ako slová samostatne.
- ▶ Jednotlivci sú schopní získať 75 % z vizuálnej informácie, 13 % prostredníctvom počúvania a 12 % z kombinácie hmatu, čuchu a chuti.



# VIZUÁLNE POMÔCKY

**Vizuálne pomôcky** rozdeľujeme na dve skupiny :

- ▶ pomôcky projektované - filmy, videofilmy, diapozitívy, zrkadlové projekcie a spätné projektory s priesvitkami
- ▶ pomôcky neprojektované - fyzické objekty, obrázky, plagáty, flipcharty, mapy, audiokazety, kriedové či biele tabule alebo nástenky.





# VIZUÁLNE POMÔCKY

***Dôvody, pravidelného používania poriadne pripravených vizuálnych materiálov pri prednáškach :***

- ▶ pritiahnutie a udržanie pozornosti účastníkov,
- ▶ zdôraznenie dôležitých myšlienok,
- ▶ podpora verbálne vyjadrených myšlienok,
- ▶ zvýšené zapamätanie si,
- ▶ zníženie / vyhnutie sa nepochopeniu,
- ▶ dodanie realizmu,
- ▶ zabezpečenie pokrytia kľúčových bodov.







# OTÁZKY A ODPOVEDE

- ▶ Jedna z najmocnejších techník, ktoré má tréner k dispozícii pre zapojenie ľudí do učebného procesu je metóda otázok a odpovedí.
- ▶ Tým, že tréner kladie správne otázky v správnom čase, môže sledovať pokrok, ktorí účastníci počas tréningu urobili a okamžite reagovať na ich učebné potreby.
- ▶ Pre úspešné využitie metódy otázok a odpovedí je potrebné vedieť formulovať dobré otázky a vedieť ich použiť pri stimulovaní záujmu účastníka, podpore ich pochopenia a povzbudení aplikácie učenia po návrate domov.



# OTÁZKY A ODPOVEDE

**Možné typy otázok položených trénerom účastníkom s cieľom získať ich reakcie na prezentáciu alebo celkový program.**

- Čo o tom potrebujete vedieť ?
- Ako to vnímate ?
- Aké problémy s tým máte ?
- Mohli by ste byť konkrétnejší ?
- Mohli by ste to povedať inými slovami ?
- Kto má na to rovnaký názor ?
- Kto na to reagoval odlišne ?
- Čo vás na tom prekvapilo /zmiatlo ?
- Koľkí z vás to cítili rovnako ?
- Čo by ste navrhli ?
- Čo ešte ?
- Čo by ste o tom ešte mohli povedať ?



# OTÁZKY A ODPOVEDE

**V štádiu spracovania učebného procesu kladie tréner otázky so zámerom pomôcť účastníkom pochopiť a interpretovať význam prezentovaných informácií alebo myšlienok.**

- Čo to pre vás znamená ?
- Prečo je to dôležité ?
- Je to dobré / zlé ?
- Pripomína vám to niečo ?
- Ako sa to líši od .... ?
- Pomáha to niečo vysvetliť ?
- Ako sa to líši /nelíši od toho, čo ste už kedysi zažili ?
- Čo to hovorí o vás / o druhých ?
- Čomu teraz lepšie rozumiete u seba / u druhých ?
- Tak čo teda ?



# OTÁZKY A ODPOVEDE

**V aplikačnom štádiu učenia kladie tréner otázky s cieľom pomôcť účastníkom rozmýšľať o nových informáciách a myšlienkach a o ich využití po návrate domov, do svojho pracovného prostredia.**

- Čo by ste s tým chceli urobiť ?
- Akým spôsobom to môže byť pre vás užitočné ?
- Ako by ste to mohli doma zopakovať ?
- Čo by ste mohli spraviť, aby ste si to zapamätali ?
- Čo by vám mohli pomáhať /prekážať pri využívaní tejto skúsenosti ?
- Aké by boli dôsledky, keby ste to robili / nerobili ?
- Ako by ste to mohli robiť ešte lepšie ?
- Aké možnosti máte ?
- Čo si môžete vizualizovať, keď premýšľate o tom, ako to budete robiť ?



# OTÁZKY A ODPOVEDE

- ▶ Metóda, využívajúca otázky a odpovede je jednou z najmnohostrannejších techník pre stimulovanie konverzácie a riadenia komunikácie.
- ▶ Otázky sú užitočné, ak chceme zistiť, čo potrebujú ľudia vedieť, ako sú ich záujmy, ako prebieha ich učenie a čo budú pravdepodobne robiť s novými zručnosťami a správaním, keď program skončí.
- ▶ Možno ich použiť spontánne, aby sme získali okamžitú informáciu, alebo ich možno pričleniť k nástrojom, zameraným na zber údajov.



# DISKUSIA

je interakcia dvoch alebo viacerých ľudí na tému s rovnakým záujmom.

Diskusie možno rozdeliť na /prinajmenšom/ **tri rôzne typy**, v závislosti od roly, ktorú zohráva tréner:

- ▶ **V riadenej diskusii** hrá tréner aktívnu a priamu rolu.
- ▶ **V štruktúrovanej diskusii** umožňuje tréner účastníkom riadiť diskusiu v duchu ním ustanovených pravidiel a procedúr.
- ▶ **Vo voľnej diskusii** uvedie tréner proces do pohybu tým, že otvorí tému a nechá otázky o ďalšom postupe na samotných účastníkoch.



# DISKUSIA

## Riadená diskusia

- ▶ je aktivita, zameraná na trénera.
- ▶ Vyžaduje od trénera, aby bol v téme diskusie dobrým odborníkom, aby poznal metódu otázok a odpovedí, podobne ako smer, ktorým sa má diskusia uberať.
- ▶ Riadená diskusia je do značnej miery dvojsmernou aktivitou.
- ▶ Tréner je v interakcii s rôznymi účastníkmi tréningu (ale len s jedným naraz), zatiaľ čo ostatní ich pozorujú.
- ▶ Prostredníctvom série otázok, ktoré logicky nadväzujú jedna na druhú sa tréner pokúša priviesť účastníka k vopred určenému rozhodnutiu. Z tohto dôvodu nie je riadená diskusia vhodnou technikou pre prijímanie rozhodnutí.



# DISKUSIA

## Štruktúrovaná diskusia

- ▶ možno opísať ako diskusiu trénerom navrhnutú, zameranú na účastníkov, ktorú možno použiť, aby sme zaangažovali účastníkov do tréningového programu v skupinovom riešení problémov.
- ▶ Štruktúrovaná diskusia nevyžaduje od trénera, aby bol v danej oblasti odborníkom.
- ▶ Pri normálnom priebehu rozdelí tréner skupinu do viacerých malých skupiniek rovnakej veľkosti a zadá každej skupinke spoločnú alebo odlišnú úlohu.
- ▶ Po tom, čo sú úlohy zadané, môžu účastníci v malých skupinkách diskutovať určitý čas na danú tému.





# DISKUSIA

## Voľná diskusia

- ▶ môžeme ju nazvať trénerom facilitovanou, na účastníkov zameranou aktivitou, v ktorej zodpovednosť za to, čo sa sa ne preberajú účastníci.
- ▶ Voľná diskusia sa používa s cieľom podeliť sa o informácie, preskúšať nové spôsoby myslenia a vytvoriť skupinovú jednotu a konsenzus.





# DEMONŠTRÁCIA

- ▶ je jednou z najstarších učebných metód. Odohráva sa vždy vtedy, keď jedna osoba ukazuje druhej, ako niečo robiť;
- ▶ možno ju uskutočniť buď vo dvojiciach, keď jeden demonštruje druhému, alebo v skupinách.

## Krok 1

- ▶ Vysvetlite, ako treba úlohu uskutočniť, aby ste pomohli študentovi pochopiť myšlienku intelektuálne. Tréner môže ponúknuť inštrukcie o úlohe prostredníctvom prednášky, prípadne vizuálnych pomôcok.

## Krok 2

- ▶ Skontrolujte, koľko vedomostí študent absorboval.

## Krok 3

- ▶ Po vysvetlení toho, ako sa úloha uskutočňuje, predved'te to študentovi.

## Krok 4

- ▶ Požiadajte študenta, by úlohu zopakoval tak, ako bola demonštrovaná.



# DEMONŠTRÁCIA

- ▶ Demonštrácia je starodávnou učebnou technikou, používanou preto, aby sme druhým pomohli niečo urobiť, že im ukážeme, ako sa to robí.
- ▶ Bežne možno pozorovať, že spolu s demonštráciami sa spájajú aj prednášky, diskusie a audiovizuálne materiály.
- ▶ Na druhej strane majú demonštrácie osobitnú hodnotu, pri práci s ľuďmi, ktorí sa potrebujú naučiť nové zručnosti, ale ťažko sa im študuje z tlačených materiálov či ústne prezentovaných informácií.





# Simulácia

- ▶ je učebným nástrojom, ktorý reprezentuje študijný proces. Umožňuje účastníkom experimentovať s procesom a učiť sa z neho s minimálnym osobným či profesionálnym rizikom.
- ▶ Cieľom simulácie je nielen uvidieť, čo robia rôzni účastníci so svojimi materiálmi, ale aj ako každý z nich k cvičeniu pristupuje.
- ▶ Účastníci, ktorí sa zúčastňujú simulácie si môžu vyskúšať nové spôsoby robenia vecí a prijímania úsudkov o učení, ktoré je pre nich podstatné.





# PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

- ▶ Účelom je podnietiť účastníkov, aby prichádzali k určitým záverom na základe sady faktov, vedúcim k rozhodnutiam, ktoré môžu študenti zovšeobecniť na svoje vlastné pracovné situácie.
- ▶ Metóda prípadovej štúdie predpokladá skupinovú diskusiu.
- ▶ Zvyčajne prebieha v dvoch krokoch.

## Krok 1

- ▶ Účastníci dostanú prípad, aby si ho prečítali.

## Krok 2

- ▶ Účastníkov požiadame, aby začali o prípade diskutovať.





# PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

- ▶ Dobre postavený prípad umožňuje študentovi aktívne sa zapojiť do analýzy a diskusie o situáciách zo skutočného života.
- ▶ Prípadové materiály predstavujú ilustrácie o praktickej práci, ktoré sú účastníkom známe.
- ▶ Realizmus prípadu a zapojenie sa účastníkov do neho stimulujú študentov k tomu, aby sa dostali od známeho k neznámemu a slúžia ako odrazová doska pre prijímanie nových vedomostí, zručností a postojov.





# PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

## Štruktúra prípadovej štúdie

- ▶ **Zhrnutie** – definujú sa ciele a uvádza sa kľúčový problém
- ▶ **Úvodný odsek** – slúži na upútanie záujmu
- ▶ **Východisko** – obsahuje popis pozadia príbehu, kontext, prístup a otázky
- ▶ **Prezentácia faktov** – vytvorenie objektívneho obrazu o tom, čo sa stalo
- ▶ **Popis kľúčových otázok/problémov** – prezentácia názorov a rozhodnutí





# HRANIE ROLÍ

- ▶ K hraniu rolí patrí to, že účastníkov požiadame, aby si predstavili roly skutočných alebo imaginárnych osôb a komunikovali a správali sa tak, ako keby boli týmito jednotlivcami.
- ▶ Atmosféru alebo tón hrania rolí určí tréner.
- ▶ Účastníci sa prostredníctvom hrania rolí učia.
- ▶ Umožňuje im:
  - ▶ experimentovať s tým, ako by zvládli danú situáciu,
  - ▶ uskutočniť myšlienku alebo rozhodnutie, ktoré sú o krok bližšie ku konkrétnej akcii,
  - ▶ dosiahnuť zmeny postojov,
  - ▶ vykonávať kontrolu nad pocitmi a emóciami,
- ▶ Niekedy sa používa s prípadovou štúdiou.







# HRANIE ROLÍ



## Postup hrania rolí:

- ▶ Opis a vymedzenie situácie – predstaví sa účastníkom problém
- ▶ Doplnenie detailov – dôležité je vytvoriť čo najdetailnejší scénar, aby sa vyvolal pocit čo najväčšej realistickosti
- ▶ Pridelenie rolí – nastaví sa scéna, identifikujú sa rôzne postavy
- ▶ Hranie podľa scénara – každá osoba reaguje na situáciu a v prípade potreby používa rôzne prístupy
- ▶ Diskusia o tom čo sa účastníci naučili – po skončení prebieha diskusia o poznatkoch získaných počas hry



# BRAINSTORMING



- ▶ Podstatou je skupinové riešenie problémov, uvoľnenie fantázie a predstavivosti, búranie tradičných spôsobov myslenia, vzájomná inšpirácia a odstránenie zábrán účastníkov.
- ▶ Hlavným cieľom je vyprodukovať v čo najkratšom čase čo najviac nápadov a myšlienok





# BRAINSTORMING

- Čím viac nápadov, prístupov a myšlienok, tým skôr nájdeme správnu odpoveď
- Skupina dokáže v krátkom čase vyprodukovať podstatne viac a hlavne podstatne originálnejších nápadov, ako by dokázal rovnaký počet jednotlivcov
- Ak sa realizuje v rámci tímu zvyšuje zainteresovanosť a angažovanosť členov tímu a tímovú súdržnosť





# BRAINSTORMING

- ▶ je skupinovou aktivitou, ktorá sa zameriava na usmernenie skupinovej energie na tvorbu širokého okruhu myšlienok.

Realizuje sa v šiestich krokoch :

**Krok 1** – vedúci skupiny napíše na flipchart problém, ktorého riešenie sa hľadá.

**Krok 2** – vedúci vysvetlí, prečo je riešenie problému v záujme skupiny.

**Krok 3** – vedúci vysvetlí základné pravidlá brainstormingu.

**Krok 4** – líder zachytáva všetky myšlienky na flipchart tak rýchlo, ako je to možné.

**Krok 5** – keď čas vyprší, môžu začať účastníci klásť otázky, ale len pre vyjasnenie.

**Krok 6** – vyzveme účastníkov, aby hodnotili myšlienky

# BRAINSTORMING



Základné pravidlá:

- ▶ **Zákaz kritiky** – prísne zakázaná akákoľvek kritika či hodnotenie
- ▶ **Uvoľnenie fantázie** – neplatí žiadne tabu, všetko je dovolené
- ▶ **Vzájomná inšpirácia** – čokoľvek, čo sa v skupine povie, môže (dokonca musí) byť použité ako východisko pre ďalšie myšlienky
- ▶ **Kvantita nad kvalitou** – nezáleží na tom, či nápad sám o sebe má alebo nemá svoju hodnotu. Podstatná nie je kvalita ale množstvo, z ktorého sa nakoniec bude vyberať
- ▶ **Všetci sú si rovní** – neexistuje dobrý či zlý nápad, ani lepší alebo horší účastník





# OBRÁTENÝ BRAINSTORMING

- ▶ Bežný brainstorming sa začína problémom, pri **obrátrenom brainstormingu** sa navodí situácia a hľadajú sa potenciálne problémy, ktoré môžu nastať a môžu byť rizikové
- ▶ Pri použití tejto techniky sa môžu využívať nasledovné **otázky**:
  - Čo by mohlo tento problém spôsobiť alebo vyvolať?
  - Ako by sme mohli dosiahnuť opačný efekt?
  - Čo sa stane, keď nebudeme problém riešiť?
  - Aké sú negatíva ponúkaného riešenia?





# BRAINWRITING

- ▶ Modifikácia resp. alternatívna metóda brainstormingu
- ▶ Podporuje jednotnejšiu účasť účastníkov v skupine
- ▶ Predstavuje tvorivý spôsob generovania nápadov formou zapisovania
- ▶ Nápady účastník zapisuje do pripraveného formulára a odovzdáva ďalšej osobe, ktorá ich použije ako východisko pre vlastné uvažovanie a nápady
- ▶ Jednotlivé formuláre s nápadmi môžu kolovať medzi účastníkmi alebo sú im prístupné





# BRAINWRITING

## **Postup:**

- ▶ Každý účastník dostane hárok na zapisovanie nápadov – v hornej časti hárku je priestor na definovanie problému. Pod ním je tabuľka na zapisovanie nápadov
- ▶ Identifikovanie problému – každý účastník má problém napísaný v hornej časti hárku, pričom každý môže mať zadaný iný problém (v takomto prípade sa na hárok píše meno účastníka), alebo majú všetci rovnaký problém
- ▶ Zapisovanie nápadov – každý účastník prechádza aj hárky iných účastníkov. Môžu sa aplikovať rôzne formy (napr. každý len jednu myšlienku, alebo každý koľko chce a pod.)
- ▶ Postupné odovzdávanie si hárkov – hárky sú postupne odovzdávané ďalším účastníkom





# ANALÝZA SILOVÉHO POĽA

- ▶ Uvedením analýzy silového poľa na konci tréningového programu môže tréner účastníkov povzbudiť k tomu, aby premýšľali o tom, čo ich môže po návrate do práce očakávať a naplánovali si, ako budú na takúto možnú výzvu reagovať.
- ▶ Analýza silového poľa môže ponúknuť trénerovi efektívny nástroj pomoci účastníkom tréningu pri preskúmaní prekážok uplatnenia nových zručností a správania a vypracovaní realizovateľnej stratégie zmeny.
- ▶ V skutočnosti sa využitie tohto procesu môže stať “rozmrazujúcou” učebnou skúsenosťou.



# AKČNÉ PLÁNOVANIE

- ▶ Ak sa už raz jednotlivec, či skupina rozhodne, ktorým smerom sa vyberie (prijme rozhodnutie), je čas pripraviť sa na presadenie myšlienky do života (realizácia, implementácia). Takýto proces sa nazýva akčným plánovaním.
- ▶ Akčné plánovanie sa často považuje za najzákladnejší spojovací element medzi plánovaním a realizáciou.





# AKČNÉ PLÁNOVANIE

**Akčný plán by mal odpovedať na nasledujúce otázky o novej stratégii, programe alebo iných zmenách, ktoré treba realizovať:**

- ▶ Aké aktivity realizácia zahŕňa (aké kroky treba podniknúť)?
- ▶ Kto prevezme prvotnú zodpovednosť za každú akciu (niekto to musí mať na zodpovednosti)?
- ▶ Koho ďalšieho treba zapojiť?
- ▶ Kedy bude každá akcia dokončená (nielen to, koľko na ňu bude treba času, ale aj realistický dátum dokončenia)?
- ▶ Aké zdroje budú potrebné (ľudia, peniaze, vybavenie, zručnosti)?
- ▶ Ako budú ľudia vedieť, že sa uskutočňuje pokrok smerom k realizácii danej možnosti a k dosiahnutiu želaného zámeru ? Ako sa bude hodnotiť úspech ? Aké budú overiteľné jeho
- ▶ indikátory ?



# AKČNÉ PLÁNOVANIE

- ▶ Metóda, ktorá premost'uje priepasť medzi plánovaním a realizáciou sa volá akčné plánovanie.
- ▶ Akčné plánovanie pozostáva z výberu "najlepších" smerov akcie až k detailnému vyjadreniu čo treba spraviť a kto a kedy to spraví.
- ▶ Príprava akčného plánu je trojstupňovým procesom, ktorý zahŕňa spísanie zoznamu aktivít, ktoré budú zahrnuté do plánu, ich zoradenie a určenie zodpovednosti za výkon pre určité osoby alebo skupiny, spolu s konkrétnym dátumom dokončenia.





# Prenos učenia

- ▶ Pre účastníkov tréningového programu sú učebné prostredie a každodenné pracovné prostredie dvoma rôznymi svetmi.
- ▶ Existujú dva ďalšie nástroje pre prenos učenia, ktoré možno využiť pre spojenie učebného prostredia so svetom práce. Sú to:

## Učebné kontrakty

- ▶ Jednou z najlepších stratégií pre zabezpečenie aplikácie nových zručností a správania v domácom prostredí sú takzvané “učebné kontrakty“. Dalo by sa povedať, že osoba, ktorá sa má zúčastniť tréningu, dostáva svoj cestovný rozkaz a dopredu vie, čo z neho musí priniest’ domov.

## Plánovanie učebného transferu

- ▶ Tréningové programy sa líšia vo svojej dĺžke a komplexnosti, podobne, ako sa líšia zručnosti a druhy správania, ktoré sa na nich získavajú.



# Analýza správania a potrieb

- ▶ Analýza tréningových potrieb je proces pre zozbieranie a analýzu údajov, ktorá:
- ▶ poskytuje spätnú väzbu o tom, ktoré študijné programy dosiahli zamýšľané výstupy a ktoré nie,
- ▶ pomáha rozhodnúť sa, čomu prisúdia v nových študijných programoch prioritu, prípadne o aké študijné programy je záujem.

Existujú rôzne metódy, ktoré sú k dispozícii pre zbieranie informácií o výkone. Čas, ktorý sa strávi pri zbere údajov o vedomostiach a správaní možno lepšie využiť pozorovaním a analýzou pozorovaného. *Má totiž len malý význam analyzovať, ako perfektne golfový hráč udrie do loptičky a ako výborne ju nasmeruje k cieľu, ak nevieme, aký má priemerný počet úderov na jednu jamku.*





# Hodnotenie dopadu vzdelávacieho programu

Hodnotenie hovorí o tom, ako môžu lektori zistiť, aký dopad má vzdelávanie na ich účastníkov.

- **Hodnotiace techniky** pre určenie dopadu vzdelávacieho programu na správanie účastníkov tréningu:
  - ✓ porovnanie výkonnosti pred vzdelávaním a po ňom,
  - ✓ údaje o výkone získané napr. od spolupracovníkov, nadriadených...
  - ✓ Použitie štatistického porovnávania,
  - ✓ follow – up (následné aktivity) po určitom čase





# Hodnotenie dopadu vzdelávacieho programu

*Kroky v hodnotení vplyvu, ktoré treba spraviť ešte **pred začiatkom vzdelávania**:*

1. zozbierajte informácie pre vzdelávací program a informácie, na ktoré sa treba zamerať.
2. Špecifikujte vzdelávacie ciele.
3. Určite, na aké otázky bude hodnotenie odpovedať.
4. Zvoľte si dizajn hodnotenia.

*Kroky v hodnotení vplyvu, ktoré treba spraviť **počas alebo po vzdelávaní***

5. Zozbierajte údaje.
6. Analyzujte údaje.
7. Zaznamenajte dopad tréningu.
8. Follow up (následné aktivity).





# KOUCOVANIE

**Individuálne koučovanie** – účinná metóda individuálneho pracovného a osobného rozvoja, ktorého cieľom je umožniť naplnenie potenciálu účastníka a osvojiť si zručnosti pre zvýšenie výkonnosti, pracovnej efektivity i osobnej spokojnosti.

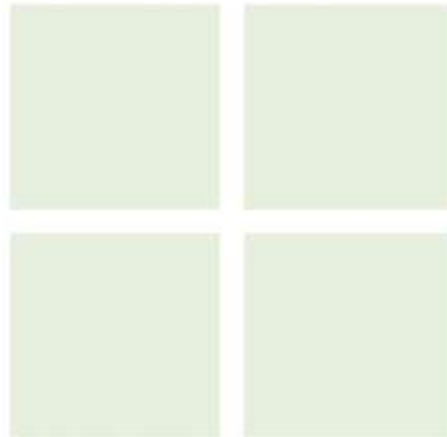
**Tímové koučovanie** sa orientuje na rozvoj tímu ako celku. V centre procesu je tím alebo organizácia ako klient. Všetci členovia tímu sa rozvíjajú, zatiaľ čo tím rastie a precvičuje si nové zručnosti a prístupy. Tímové koučovanie vedie k lepším tímovým výsledkom.





# KOUČOVANIE

- ▶ Proces tímového koučovania: kouč je prítomný na tímových poradách, pozoruje, ponúka spätnú väzbu a podporu, facilituje identifikáciu rôznych prístupov.
- ▶ Počas tohto procesu môžu byť zorganizované viaceré workshopy zamerané na určité významné tímové ciele, či problémy.





## Rozvoj tímu

- ▶ Tímy sú skupiny jednotlivcov, ktorí sa spájajú spolu aby dosiahli zámery, ktoré by sa dali dosiahnuť len ťažko alebo vôbec nie, ak by tím neexistoval.
- ▶ Aby dosiahli členovia tímu efektívny výkon, musia sa naučiť, ako pracovať spolu pri riešení problémov, prijímaní rozhodnutí, del'be informácií a vzájomnej pomoci pri dosahovaní významných príspevkov k tímovým úlohám.
- ▶ Tímový rozvoj sa používa s cieľom podporiť efektívny výkon nových tímov a znovu obnoviť efektívny výkon existujúcich tímov, ktoré prežívajú problémy s pracovnými vzťahmi.
- ▶ Rozvoj tímu je proces učenia sa prostredníctvom robenia vecí, v ktorom sú členovia koučovaní a vedení trénovaným facilitátorom smerom k zlepšenému tímovému výkonu prostredníctvom realizácie svojich tímových úloh.



# Stanovenie cieľov organizácie

- ▶ Určovanie cieľov či zámerov je proces, využívaný organizáciami, zvyčajne za pomoci konzultanta, aby si vybrala svoju budúcnosť a tým sa vyhla tomu, že budú jej budúcnosť formovať sily mimo jej kontroly.
- ▶ Stanovovanie cieľov spája úsilie ľudí zo všetkých častí organizácie, aby si vybrali čas mimo svojich bežných pracovných povinností, aby definovali svoje základné účely, stanovili jeden až 5-ročné plány a vyvinuli detailné stratégie pre presadzovanie týchto cieľov.
- ▶ Dlhodobý úspech takéhoto stanovenia cieľov závisí na jeho postupnom naplňaní cez rozvoj akčného plánu a jeho presadenie do života a sledovanie pokroku.





**Ďakujem za pozornosť**

[eva.balazova@uniag.sk](mailto:eva.balazova@uniag.sk)