

# Sborník souhrnných pozic v nestátních neziskových organizacích

Kompetenční profily pro neformální vzdělávání



Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání



## **Sborník souhrnných pozic v nestátních neziskových organizacích**

část **Kompetenční profily pro neformální vzdělávání**

(navazuje část Sada vzdělávacích programů a příkladů dobré praxe II)

První vydání, Praha 2012

**Editorka:** Bc. Hana Řádová

**Odpovědná redaktorka:** Mgr. Daniela Havlíčková

**Autorka úvodního textu:** Mgr. Daniela Havlíčková

**Jazyková a grafická úprava:** ASTRON studio CZ, a. s., Veselská 699, 199 00 Praha 9

**Tisk:** ASTRON studio CZ, a. s., Veselská 699, 199 00 Praha 9

**Náklad:** 2 000 ks

Vydal Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání, Sámova 3, 101 00 Praha 10

Projekt „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“ (oblast Uznávání neformálního vzdělávání)

[www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz), [www.nidm.cz](http://www.nidm.cz)

# Obsah

<b>Místo úvodu .....</b>	<b>2</b>
I. Vzdelanost a spoločnosť .....	3
II. Vzdelávaní a trh práce .....	5
III. Vzdelávaní a kompetenční přístup .....	12
Závěrem .....	15
<b>Minimální kompetenční profily rozšířené o měkké kompetence .....</b>	<b>17</b>
Manažer nestátní neziskové organizace .....	17
Hlavní vedoucí zotavovací akce – specifikum stanových táborů bez pevného objektu .....	21
Ekonom NNO, včetně systému účetnictví .....	27
Samostatný vedoucí dětí a mládeže – všeobecné zaměření .....	31
Samostatný vedoucí dětí a mládeže – turistické zaměření .....	38
Samostatný vedoucí dětí a mládeže – přírodovědné zaměření .....	46
Samostatný vedoucí dětí a mládeže – kulturní zaměření – hudba, tanec, divadlo apod. ....	55
Vedoucí dětí a mládeže se zaměřením na všeobecné aktivity (nad 18 let) .....	64
Pracovník pracující v organizaci poskytující výchovně vzdělávací aktivity pro děti a mládež – oblast první pomoci a prevence (průřezová kompetence) .....	71
<b>Měkké kompetence .....</b>	<b>77</b>
1. Kompetence k efektivní komunikaci .....	77
2. Kompetence ke kooperaci (spolupráci) .....	78
3. Kompetence k podnikavosti .....	79
4. Kompetence k flexibilitě .....	80
5. Kompetence k uspokojování klientských potřeb (dětí, mládež, rodiče)....	81
6. Kompetence k výkonnosti .....	83
7. Kompetence k samostatnosti .....	84
8. Kompetence k řešení problémů .....	86
9. Kompetence k plánování a organizování práce .....	87
10. Kompetence k celoživotnímu učení .....	89
11. Kompetence k aktivnímu přístupu .....	90
12. Kompetence ke zvládnání zátěže .....	91
13. Kompetence k objevování a orientaci v informacích .....	93
14. Kompetence k vedení lidí (leadership) .....	95
15. Kompetence k ovlivňování ostatních .....	97



## Místo úvodu

*„Maximální rozvíjení potenciálu každého jedince, nejen určité preferované části populace. Znamená to omezení až odstranění selektivity: místo pouhého výběru studijně nejschopnějších a vylučování těch, kteří nestačí stanoveným požadavkům, poskytnout příležitost k maximálnímu rozvoji schopností všem bez rozdílu. Jde tedy o zásadní změnu orientace, o přizpůsobení vzdělávacího systému jedinci, o co největší možnou diferenciaci a individualizaci vzdělávání, o orientaci na osobnostní rozvoj. Z toho vyplývá nezbytnost diverzifikovat vzdělávací nabídku podle zájmu a schopností.“<sup>1</sup>*

Dostává se vám do rukou publikace Sborník souhrnných pozic v nestátních neziskových organizacích, která navazuje na Sadu minimálních kompetenčních profilů, na publikace Kompetence v neformálním vzdělávání, Sadu sebeevaluačních nástrojů a na Sadu vzdělávacích programů a příkladů dobré praxe I a II. Všechny tyto publikace vznikly v průběhu realizace projektu Klíče pro život<sup>2</sup>, který se v jedné ze svých aktivit věnoval podpoře uznávání neformálního vzdělávání v České republice. K dosažení tohoto cíle má svým dílem přispět i tato publikace. Propojuje souhrnné pozice – kompetenční profily rozšířené o měkké kompetence s jednotlivými vzdělávacími programy uvedenými v publikaci Sada vzdělávacích programů a příkladů dobré praxe II. Je určena především pracovníkům pracujícím s dětmi a mládeží a osobám zodpovědným za vzdělávání v nestátních neziskových organizacích (NNO). K vytvoření uceleného obrazu a provázanosti kompetenčních profilů a vzdělávacích programů je vhodné pracovat s oběma publikacemi. Cílovou skupinou vzdělávacích programů jsou pracovníci pracující s dětmi a mládeží, kteří v těchto organizacích působí většinou dobrovolně, a napomáhají tak dětem a mládeži volný čas využívat smysluplně a podporovat rozvoj kompetencí i rozvoj osobnosti.

<sup>1</sup> Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

<sup>2</sup> Projekt „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“ realizuje od 1. 4. 2009 do 28. 2. 2013 Národní institut dětí a mládeže a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (registrační číslo: CZ. 1.07/4.1.00/06.0011). Všechny výstupy projektu, stejně jako tuto publikaci, naleznete v elektronické verzi na webových stránkách projektu [www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz).

# I. Vzdělanost a společnost

## Od starověku k dnešní době

*„Od starověku si lidé v kritických obdobích svého života kladou otázku, zda životní cesta je určena osudem, údělem, náhodou, volbou či úkolem. Mnoho lidí se hledání odpovědi vyhýbá. To, co je potkává, svádějí na osud nebo na náhodu, a odmítají si přiznat, že se nesnaží své cíle a svou životní cestu promýšlet a nevidí důvod, proč rozvíjet dovednosti zvládání životních situací.“<sup>3</sup>*

Ekonomiky jsou globalizovanější, jsme vystavováni tlakům na výkonnost. Času, který mají lidé k zamyšlení a úvahám, je stále méně. Zdrojů, které mohou organizace vyčlenit na rozvoj lidí, je také stále méně. Přitom potřeba promýšlet mnoho věcí je stále silnější než jen potřeba urychlit změnu. Je tu nevidaná doba střetu kultur, vzájemného učení se jedné kultury od druhé. Mladí lidé z celého světa vytvářejí síť vztahů, jaká doposud nikdy neexistovala. Pokroky ve vědách odkrývají svět neustálé změny vzájemných souvislostí a závislostí.

Vzhledem k tomu, že svět začíná být stále propojenější a vše nabývá na složitosti a dynamičnosti, naše práce i my se musíme stát mnohem „učeníplnější“.

## Koncept celoživotního učení

Koncept celoživotního učení představuje radikální změnu dosavadního chápání individuální vzdělanostní kariéry. Požadavky současné doby stanovují jako jeden za základních předpokladů aktivní zapojení každého jednotlivce do procesu celoživotního učení. Tento koncept klade důraz na všechny způsoby získávání znalostí, dovedností a dalších kompetencí.

Celoživotní učení vychází z toho, že člověk bude schopen řídit své učení a aktivně bude vyhledávat učební příležitosti po celý svůj život. Celý tento koncept klade důraz na svobodu, flexibilitu a plánování osobního rozvoje, vede k naplňování individuálně vnímané kvality života, naplňování vlastních cílů, osobního uznání. Zkvalitňováním neformálního vzdělávání bude postupně stále více nabývat na významu myšlenka postupného propojování a doplňkovosti formálního a neformálního vzdělávání, postupně bude začleňována do reality. Nadešla doba uznávání společenské hodnoty neformálního vzdělávání i uznávání výsledků neformálního vzdělávání a v souvislosti s tím i rozvoj schopnosti sebehodnocení a sebeuznání každého z nás.

<sup>3</sup> Prof. PhDr. Vladimír Smékal, CSc., osobní korespondence s autorkou.

## **Uznávání neformálního vzdělávání**

Cílem klíčové aktivity Uznávání neformálního vzdělávání projektu Klíče pro život bylo otevřít cesty k uznávání výsledků neformálního vzdělávání, podpořit propojování jednotlivých druhů vzdělávání, podpořit postupně zvyšování odborné způsobilosti pracovníků pracujících s dětmi a mládeží prostřednictvím zavádění a využívání kompetenčního přístupu ve volnočasových i vzdělávacích aktivitách v oblasti práce s dětmi a mládeží i jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Díky rozvoji jednotlivých kompetencí pracovníků pracujících s dětmi a mládeží je možné zlepšovat i samotnou práci s dětmi a mládeží, nastartovat rozvoj klíčových kompetencí, tedy znalostí, dovedností a tzv. měkkých kompetencí pro život i pro trh práce, a tím podpořit uplatnitelnost a zaměstnatelnost mládeže.

## **Neformální vzdělávání a jeho jedinečnost**

Neformální vzdělávání jako proces rozvíjení znalostí, dovedností, schopností a dalších kompetencí na základě vnitřní motivace, dobrovolnosti, rovných příležitostí, aktivního prožitku v procesu učení, zkušenosti a činnosti, naplňování potřeb interaktivní, partnerství mezi vzdělávajícím a vzděláným, osobní angažovanosti účastníků, rozmanitosti forem, metod a prostředí... To vše, a jistě i mnohem více, se ukazuje být nezbytnou součástí rozvoje lidského kapitálu. Rozvoj lidského kapitálu a schopností je nutné podporovat, jde o jeden ze zásadních prvků rozvoje společnosti.

Neformální vzdělávání je v dnešní době využíváno stále více, je často spojováno především s volnočasovými aktivitami pro děti a mládež, ale je také účinným prostředkem pro celoživotní vzdělávání a učení dospělých.

Nestátní neziskové organizace a střediska volného času jsou nositeli tohoto typu vzdělávání. Na jedné straně rozmanitost, dobrovolnost, hry, zábava a neformálnost a na druhé straně záměrné a plánované aktivity s konkrétními cíli.

Nasloucháme-li dostatečně dnešním dětem a mládeži, zjistíme, že často vzdorují, jsou nespokojení, nechtějí posedávat v lavicích a být jen pasivními příjemci informací, znalostí, pokynů, faktů apod. Každý vzdor, nespokojenost je příležitostí ke změně a je na nás, na pracovnících s dětmi a mládeží, ale i na dalších vzdělávacích a zainteresovaných osobách, zda tato změna bude k lepšímu v českém systému školství a zda podpoříme děti a mládež postupnými kroky právě v oblasti neformální výchovy a vzdělávání a jeho uznávání směrem k dalšímu rozvoji osobnímu i sociálnímu, včetně uplatnitelnosti na trhu práce. Možností je více, projekt Klíče pro život napomohl rozvoji kvality vzdělávání v NNO a pod-

pořil zavádění postupné propojenosti a doplňkovosti formálního a neformálního vzdělávání s cílem uznávat výsledky neformálního vzdělávání.

Koncept celoživotního učení zahrnuje tři druhy učení: formální, neformální a informální. V současné době tento koncept vyzdvihuje právě neformální vzdělávání. Je to především proto, že je neformální vzdělávání opravdu jedinečné. Je jedinečné svými aktivitami, různorodostí postupů, širokou škálou metod, technik, zajímavými prvky, obohacováním osobních zkušeností zážitkem, celostním a individuálním přístupem. Velkou devízou neformálního vzdělávání je dobrovolnost a s tím úzce související vnitřní motivace účastníků. To odráží samotný charakter neziskového sektoru nejen v oblasti práce s dětmi a mládeží.

Abychom si mohli být jisti kvalitou neformální výchovy a vzdělávání, je nutné přistupovat zodpovědně k práci s dětmi a mládeží a připravit kvalitní podklady i lidi pro neformální vzdělávání a volnočasové aktivity, napomáhat osobnímu i osobnostnímu rozvoji dětí a mládeže prostřednictvím kvalitně připravených pracovníků.

Tlak na kvalitu neformálního vzdělávání je samozřejmostí, chceme-li, aby byly a mohly být výsledky neformálního vzdělávání uznávány. Zachovejme onu jedinečnost neformálního vzdělávání, rozvíjme ji, zachovejme veškeré prvky hraní a zábavy, ale mějme na paměti, že vychováváme a vzděláváme budoucí generace. Mějme tedy jasné a konkrétní cíle, snažme se vnímat co nejcitlivěji individualitu svěřenců a vydejme se cestou rozvoje kompetencí.

## II. Vzdělávání a trh práce

### Lidský kapitál

Lidský kapitál je v současné době považován za faktor rovnocenný fyzickému či finančnímu kapitálu a moderním technologiím. Vzdělávání se proto nemůže vztahovat jen k vědění a poznávání, tedy k rozvíjení rozumových schopností, ale i k osvojování si sociálních dovedností a dalších kompetencí, duchovních, morálních a estetických hodnot, k emocionálnímu a volnímu rozvoji a v neposlední řadě ke schopnosti uplatnit se v měnících se podmínkách zaměstnanosti, a tím i trhu práce.

Vzdělávání má tedy více rozměrů. Je současně zaměřeno na rovinu osobního rozvoje, začleňování do života společnosti, formování občana i na přípravu pro pracovní život.

Záměrem klíčové aktivity Uznávání neformálního vzdělávání projektu Klíče pro život bylo, kromě jiného, podpořit kvalitu a prostupnost neformálních aktivit

a neformálního vzdělávání v NNO pracujících s dětmi a mládeží a NNO dětí a mládeže a nastartovat rovněž cestu k uznávání výsledků neformálního vzdělávání. Jedním z prvních výstupů projektu byly minimální kompetenční profily (MKP) pro pracovníky pracující s dětmi a mládeží, které se staly také stavebním kamenem pro tvorbu a ověřování vzdělávacích programů. Je velmi důležité podporovat právě rozvoj lidského kapitálu těchto lidí, poněvadž pracují s dětmi a mládeží... a to je generace, která spoluvytváří současnost a v jejich rukou bude budoucnost nás všech.

### **Minimální kompetenční profily**

Minimální kompetenční profily jsou informačním podkladem pro tvorbu vzdělávacích programů. Definují pracovní činnosti a potřebné kompetence pro různé pozice v neziskových organizacích. Jsou optimálním obecným základem, ze kterého mohou jednotlivá sdružení čerpat to, co odpovídá jejich potřebám a jejich vzdělávání. V rámci tvorby a ověřování vzdělávacích programů měla každá organizace možnost upravit si MKP s ohledem na svá specifika, na svůj vzdělávací systém, na konkrétní cíle, kterých chce vzdělavatel dosáhnout. MKP jsou maximální svým výčtem kompetencí, tj. znalostí a dovedností, ale nejsou v ní určeny úrovně rozvinutí jednotlivých kompetencí.

Určení výběru i počtu znalostí, dovedností a jejich úrovně bude vždy vycházet z potřeb vzdělávání a nastaveného systému vzdělávání v dané organizaci, z analýzy potřeb účastníků vzdělávacího programu, z konkrétních cílů, z požadavků na účastníky, z očekávaných výstupů.

### **Souhrnné pozice**

Souhrnné pozice uvedené v této publikaci jsou ty, které jsou výstupem vzdělávacích programů uvedených v publikaci Sada vzdělávacích programů a příkladů dobré praxe II. Konkrétní cíle byly zaměřeny na rozvoj jednotlivých kompetencí a jsou rozšířeny o měkké kompetence. Pozice jsou jedním z výstupů realizace vzdělávacích programů, které vytvořili, inovovali a ověřili poskytovatelé veřejné zakázky Tvorba, inovace a ověření vzdělávacích programů.

Měkké kompetence vycházejí z Manuálu pro tvorbu katalogu Národní soustavy povolání ([www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)). Je zde uvedeno 15 měkkých kompetencí i s úrovněmi.

Proč byly vybrány tyto kompetence? Důvodem je vytvoření systému terminologie a nalezení společné řeči se vzdělavateli, zaměstnavateli, ale také s per-



sonalisty. I toto je jeden z prostředků, jak podpořit zaměstnatelnost a konkurenceschopnost absolventů neformálního vzdělávání, mládeže i pracovníků s dětmi a mládeží, jak rozvinout schopnost sebehodnocení, sebeznání a sebevědomí.

### **Kompetence pro život a pro trh práce**

Rozvoj měkkých dovedností je jednou z důležitých cest, jak zvyšovat konkurenceschopnost uchazečů o práci, tedy dětí a mládeže, včetně pracovníků pracujících s dětmi a mládeží, a jejich schopnost se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu práce. Klasický vzdělávací systém se jejich rozvoji věnuje jen okrajově.

Požadavky trhu práce a s nimi i nároky zaměstnavatelů zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Dříve kladli zaměstnavatelé, případně personalisté, důraz téměř výhradně na odborné znalosti uchazečů, dnes je stále více zajímaví tzv. měkké kompetence. Řada lidí má víceméně dobrý odborný základ pro vykonávání příslušných profesí, avšak úroveň rozvoje měkkých kompetencí už tak dobrá není. Přitom jsou to právě tyto kompetence, které jsou jedním z hlavních faktorů úspěšnosti na trhu práce i pro kvalitní a úspěšný život. Je však velmi důležité znát sám sebe i své meze. Úspěch je možné měřit i jinými způsoby než pouze materiálními hodnotami, penězi.

Měkké kompetence jsou vlastnosti, dovednosti, schopnosti, hodnoty a postoje úzce propojené se znalostmi, které nelze zahrnout do odborné kvalifikace. Např. i pro společenské chování musíme něco znát, aby bylo naše chování a jednání ve společnosti přirozené a správné. Měkké kompetence jsou univerzálně použitelné a přenosné a každý člověk je potřebuje pro zapojení se do společnosti, pro své osobní naplnění a úspěšnou zaměstnatelnost. A je právě úlohou všech vzdělávatelů, aby napomáhali rozvoji kompetencí, a měli přitom také na paměti, že každý jedinec je disponován k určité úrovni výkonu.

V níže uvedených tabulkách nabízíme pro srovnání několik sad kompetencí, které mohou být klíči, které otevírají dveře k úspěšnému životu jak osobnímu, tak i pracovnímu. Kompetence uvedené ve sloupci „Národní soustava kvalifikací“ se staly podkladem pro vzdělávací programy vytvořené a realizované uvedenými NNO v projektu Klíče pro život, v průběhu vzdělávacích aktivit byly rozvíjeny prostřednictvím metod neformálního vzdělávání a staly se součástí tzv. souhrnných pozic, upravených minimálních kompetenčních profilů.

## Klíčové kompetence

### Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání

Kompetence k učení

Kompetence komunikativní

Kompetence k řešení problémů

Kompetence sociální a personální

Kompetence občanské

Kompetence pracovní

### Evropský referenční rámec

Komunikace v mateřském jazyce

Komunikace v cizím jazyce

Matematická gramotnost a kompetence v oblasti přírodních věd a technologií

Kompetence v oblasti informační a komunikační technologie

Učit se učit

Interpersonální sociální a občanské kompetence

Podnikatelské dovednosti

Kulturní rozhled

### Kompetence, které zaměstnavatelé potřebují

Komunikační schopnosti

Čtení a porozumění pracovním instrukcím

Zběhlost v cizích jazycích

Práce s čísly při pracovním uplatnění

Schopnost rozhodovat se

Schopnost řešit problém

Nést zodpovědnost

Adaptabilita a flexibilita

Schopnost týmové práce

Schopnost vést

Ochota učit se

Zběhlost v používání výpočetní techniky

Zběhlost v zacházení s informacemi

## Klíčové kompetence

### Národní soustava kvalifikací

Kompetence k efektivní komunikaci

Kompetence k ovlivňování ostatních

Kompetence ke kooperaci (spolupráci)

Kompetence k podnikavosti (podnikavost)

Kompetence k flexibilitě (operativnost a pružnost v myšlení a chování)

Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb

Kompetence k výkonnosti

Kompetence k samostatnosti

Kompetence k řešení problémů

Kompetence k plánování a organizaci práce

Kompetence k celoživotnímu učení

Kompetence k aktivnímu přístupu

Kompetence ke zvládání zátěže (odolnost vůči stresu)

Kompetence k objevování a orientaci v informacích

### Národní soustava kvalifikací

Kompetence k efektivní komunikaci

Kompetence ke kooperaci

Kompetence k podnikavosti

Kompetence k flexibilitě

Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb

Kompetence k výkonnosti

Kompetence k samostatnosti

Kompetence k řešení problémů

Kompetence k plánování a organizaci práce

Kompetence k celoživotnímu učení

Kompetence k aktivnímu přístupu

Kompetence ke zvládání zátěže

Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Kompetence ke komunikaci v cizích jazycích

## Klíčové kompetence podle OECD<sup>4</sup>

### Práce

- Vytvářet projekty.
- Brát na sebe zodpovědnost.
- Přispívat k práci skupiny a společnosti.
- Organizovat svou vlastní práci.
- Projevovat solidaritu.
- Ovládat matematické a modelové nástroje.

### Kooperace

- Být schopen spolupráce a práce v týmu.
- Činit rozhodnutí.
- Řešit konflikty.
- Posuzovat a hodnotit.
- Navazovat a udržovat kontakty.

### Objevování

- Zvažovat různé zdroje dat.
- Radit se s lidmi ve svém okolí.
- Konzultovat s experty.
- Získávat informace.
- Vytvářet a pořádat dokumentaci.

### Myšlení, uvažování

- Chápat kontinuitu minulosti a současnosti.
- Nahlížet na aspekty rozvoje společnosti kriticky.
- Být schopen se vyrovnávat s nejistotou a komplexností situací.
- Účastnit se diskusí a vyjadřovat vlastní názor.
- Vnímat politicky a ekonomicky kontext ve vzdělávacích a pracovních situacích.
- Hodnotit sociální chování související se zdravím, spotřebou a prostředím.
- Vážit si umění a literatury.

### Učení

- Být schopen vzít v úvahu zkušenost.
- Dávat věci do souvislostí a organizovat poznatky různého druhu.
- Organizovat svůj učební proces.
- Být schopen řešit problémy.
- Být zodpovědný za své učení.

### Přizpůsobování se změnám

- Využívat informační a komunikační techniky.
- Být flexibilní při rychlých změnách.
- Nalézat nová řešení.
- Být houževnatý v případě obtíží.

### Komunikace

- Rozumět a hovořit více jazyky.
- Být schopen číst a psát ve více jazycích.
- Být schopen mluvit na veřejnosti.
- Obhajovat a argumentovat vlastní názor.
- Poslouchat a brát v úvahu názory jiných lidí.

<sup>4</sup> Dle dokumentu The definition and selection of key competencies (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj – OECD, 2005).

## Role měkkých kompetencí

Lidský kapitál je nejvýznamnějším zdrojem udržitelných ekonomických hodnot. Nejžádanějšími kompetencemi zaměstnanců jsou podle představitelů firem především schopnost týmové práce, komunikativnost, flexibilita a kreativita. Český vzdělávací systém přitom tyto obecnější a dlouhodobě užité schopnosti málo akceptuje, což není možné tvrdit o neformální výchově a vzdělávání.

Lidské kompetence se děti zpaměti nenaučí. Je důležité si uvědomit, že pro měkké kompetence zejména jsou podstatnými rysy nehotovost a procesuálnost. Například rozvoji kreativity a schopnosti týmové spolupráce memorování dat nepomáhá, stejně jako důraz na individuální práci a lpění na zavedených přístupech a řešeních.

Problémem není přístup k informacím, ale práce s nimi. Je potřeba umět data sdílet, vyhodnocovat a získávat z nich rychle ty nejpodstatnější informace.

## Výběr zaměstnance

Manažeři často klamou sami sebe. Myslí si, že se rozhodují hlavně podle kvalifikace a pracovní zkušenosti uchazečů. Jenže průzkumy odhalily při výběru budoucích zaměstnanců překvapivou realitu. Pravděpodobnost výběru nesouvisí s kvalifikací ani s pracovními zkušenostmi. Důležitá je jiná věc – jak příjemně kandidáti na pohovoru působí. Jenže oni pak musí být příjemní i na zákazníky, klienty – a to už potom často nejsou. Podle průzkumů během přijímacího pohovoru lze 80 % lidí. Firmy s lepším nábořem mají o 60–300 % vyšší růst i návratnost aktiv než ostatní.

Základní problém většiny firem je získat ty nejlepší lidi, ale s tím souvisí mnoho otázek, např.: Proč školy nedodávají nejlepší lidský „materiál“ a jak to změňte ve své firmě? Proč klesá kvalita lidí? Jak zorganizovat konkurs na ty nejlepší lidi? Jak vytvořit dobrá pravidla pro přijímání lidí? Jak změříte, zjistíte a objevíte měkké kompetence? Jak najít ty nejlepší lidi? Jak se rozhodovat při náboru? Podle čeho poznáte hvězdy budoucnosti? Jak najdete takového člověka, který vás doplňuje? Koho nepřijímat a proč? Jak zjistit emoční inteligenci?

V současné době známe kompetence, které potřebují zaměstnavatelé, manažeři, personalisté, a je na našich schopnostech, jak s kompetencemi a jejich rozvojem naložíme, jak budeme schopni je rozvíjet.

Příklad: Vedoucí dětí a mládeže – všeobecné předpoklady. Jaký by měl být? Tuto otázku si mohou vzdělávatelé klást, vytvářejí-li vzdělávací program a zvažují jeho

výstupy a v souvislosti s nimi i profil absolventa vzdělávací nebo volnočasové aktivity.

Vnitřně motivovaný, komunikativní, empatický, disciplinovaný, otevřený, kreativní, odborně zdatný, umí motivovat, nezaujatý, přirozená autorita, optimistický, umí naslouchat, systematický, inspiruje, s dobrou rétorikou, tolerantní, neponižuje, nehodnotí, připravený, obětavý, svědomitý...

Je zde uvedeno pouze několik odpovědí na otázku Jaký by měl být?

S rozvojem kterých měkkých kompetencí tyto vlastnosti mohou souviset?

Např. uvedeme-li obětavost:

Obětavost může souviset s rozvojem kompetence ke kooperaci, k uspokojování potřeb klientů, k aktivnímu přístupu, k vedení lidí.

Každou jednotlivou kompetenci je možné rozvíjet různými metodami a prostřednictvím rozmanitých témat.

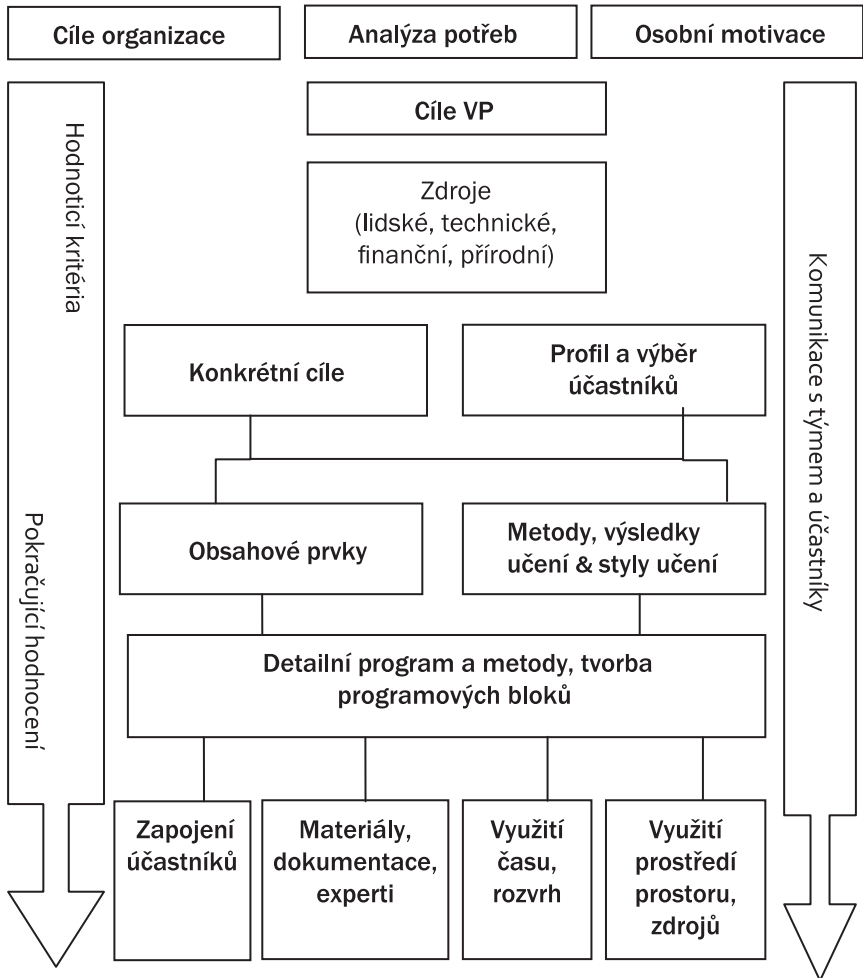
A jak je sestaven MKP Samostatný vedoucí dětí a mládeže, můžete porovnat pomocí publikací Sada minimálních kompetenčních profilů (str. 33) s upraveným MKP v této publikaci (str. 36) a vzdělávacím programem, který byl na základě upraveného MKP vytvořen, v Sadě vzdělávacích programů a příkladů dobré praxe II (str. 68).

### **III. Vzdělávání a kompetenční přístup**

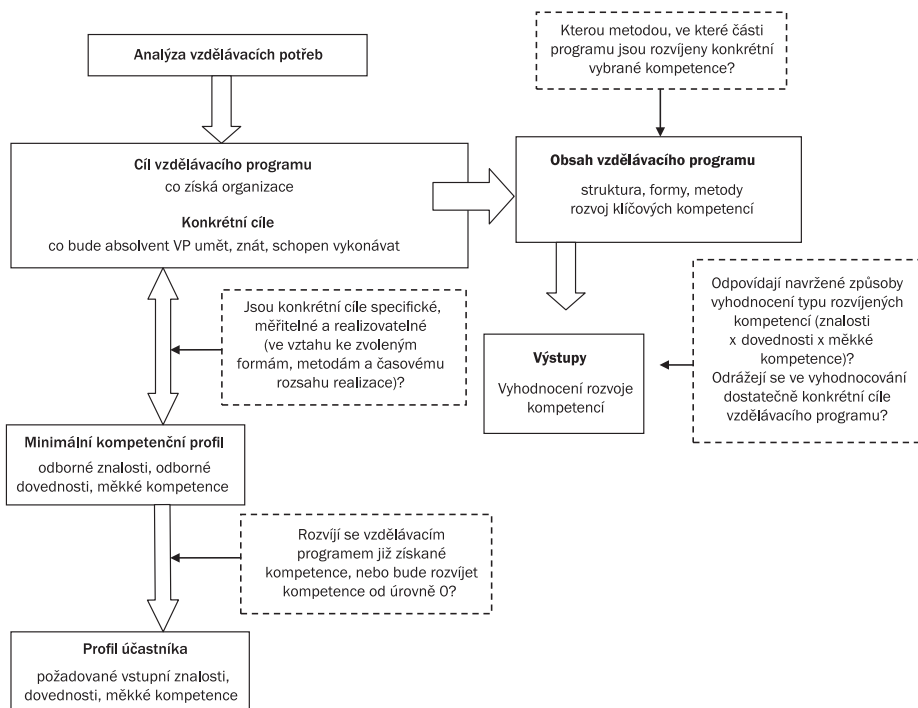
Čím složitější je život společnosti, tím větší objem znalostí a dovedností si musí každý člověk osvojit, aby se dokázal uplatnit. Čím větší je individuální míra svobody, tím víc záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého z nás. Stále více záleží na vlastních mravních a lidských kvalitách.

Právě kompetenční přístup, vhodně zvolené konkrétní cíle vzdělávacího programu volnočasových aktivit propojené s rozvojem kompetencí a výběr jejich úrovně, zajímavé metody, vhodná témata jsou důležitými stavebními kameny dobrého neformálního vzdělávání.

## Tvorba vzdělávacího programu



## Kompetenční přístup ve vzdělávání





Pomocí rozvoje kompetencí můžeme napomoci také najít skutečnou hodnotu člověka, sebe samého. Naši skutečnou hodnotu určuje pomyslná trojnožka sebedůvěry, sebeúcty a sebevědomí. Sebeúcta je schopnost vážit si sama sebe. Sebedůvěra je pilířem duševní rovnováhy, je zdrojem vlastní vnitřní síly. Sebevědomí je zčásti dané tím, jak nás hodnotí druzí lidé, jak se jim jevíme navenek. Může se však stát, že nemá nic společného se skutečnými schopnostmi člověka – lze je poměrně snadno předstírat.

Rozvojem kompetencí pracovníků pracujících s dětmi a mládeží, a přeneseně pak dětí a mládeže, je možné napomáhat neformální výchovou a vzděláváním dostat tyto tři prvky do rovnováhy. Je nutné mít na paměti, že to není jednoduchý proces.

Jak říká italské přísloví: „Co do sudu přijde první, tím je cítit napořád.“

## Závěrem

Podívejme se však na vše z pohledu onoho jedince – člověka, osobnosti. Zeptá-li se: A proč bych se vlastně měl chtít vzdělávat? Mohu odpovědět otázkou: Chceš být v životě šťastný? Vzdělávej se a máš větší šanci, že šťastný budeš. Odpověď může být možná někomu k smíchu. Avšak postupně další a další vzdělávání a životní zkušenosti mi dávají příležitost takto odpovědět.

A tady je objasnění. Vzdělání je podle řady studií důležitým faktorem, který ovlivňuje životní spokojenost, a to jak nepřímo, tak přímo. Nepřímo tím, že vzdělanější lidé mají v průměru vyšší příjmy, mají nižší pravděpodobnost, že ztratí zaměstnání, a vyšší pravděpodobnost, že si v případě jeho ztráty najdou novou práci. Přímý vliv vzdělání se může projevat například tím, že vzdělání zvyšuje efektivitu člověka i kontrolu nad vlastním životem i vědomí, že člověk tuto kontrolu má. A to je hodně důležité. Byť v těchto výzkumech je řeč o vzdělání formálním, dovoluji si tvrdit, že o vzdělávání neformálním platí přinejmenším totéž. Věnuji se mu více než deset let přímo, a právě díky neformálnímu vzdělávání, ať už z pohledu účastníka, nebo lektora, jsem si uvědomila, že právě ve světě neformálního vzdělávání mají děti, mládež, ale i dospělí jedinci možnost zažít pocit úspěchu a individuální přístup v něm není jen klišé. Tedy doufám... Neformální vzdělávání přirozeně naplňuje právě jednu z nejdůležitějších osobních potřeb – potřebu seberealizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu a potřebu tvořivosti.

*Mgr. Daniela Havlíčková, garantka Uznávání neformálního vzdělávání*

Zdroje:

KNOTOVÁ, Dana. Neformální vzdělávání dospělých ve volném čase. In *Výchova a volný čas* 2. 1. vydání. Brno: PdF MU Brno, 2007. ISBN 978-80-8663397-8.

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

Strategie celoživotního učení ČR

HAVLÍČKOVÁ, Daniela, ed. a ŘÁDOVÁ, Hana, ed. *Cesty k uznávání: sborník příspěvků z Konference k uznávání neformálního vzdělávání: (2. a 3. listopadu 2011, Praha)* [editoři Daniela Havlíčková, Hana Řádová]. 1. vydání. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. 61 s. ISBN 978-80-87449-17-2.

Kolektiv autorů. Nestátní neziskové organizace a neformální vzdělávání v Jihomoravském kraji. [s.l.]: Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje © 2012. Strategie celoživotního učení ČR, Praha 2007, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ISBN 978-80-254-2218-2.

ŠERÁK, Michal a DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. 138 s. ISBN 978-80-213-2001-7.

PONCAROVÁ, Lenka. Znáte svou hodnotu?. *Psychologie.cz [online]*. 2012 [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/znete-svou-hodnotu/>



# Minimální kompetenční profily rozšířené o měkké kompetence

## Manažer nestátní neziskové organizace

### Charakteristika

Manažer nestátní neziskové organizace (NNO) je pracovník, který celkově řídí a koordinuje činnost NNO zaměřené na práci s dětmi a mládeží. Zodpovídá za tvorbu strategie směřující k naplnění stanovených cílů společnosti.

### Pracovní činnosti

- definování cílů a tvorba strategie NNO,
- řízení a organizování činnosti neziskové organizace,
- analyzování potřeb NNO,
- řízení systémů jakosti (práce, produktů a služeb) v NNO,
- řízení zdrojů, včetně získávání dotací,
- řízení personální agendy (získávání, motivace, hodnocení a rozmisťování pracovníků, uzavírání dohod a smluv),
- jednání s partnery, se státní správou a samosprávou,
- koordinace a hodnocení výchovně vzdělávací činnosti NNO,
- zajišťování základních pravidel BOZP a PO při práci s dětmi a mládeží,
- zajišťování ekonomicky a ekologicky šetrného provozu,
- výběr spolupracovníků, motivace, hodnocení, odměňování a rozmisťování pracovníků.

### Odborné dovednosti

Základní manažerské dovednosti (umí, dovede)

- strategicky plánovat,
- zpracovat dlouhodobé a krátkodobé plány činnosti,
- vést rozhodovací procesy a zajistit řídicí činnosti,
- řídit procesy kvality práce, produktů a služeb v rámci celkového řízení a koordinace činnosti organizace,

- řídit a koordinovat finanční operace organizace, včetně finančních zdrojů,
- koordinovat chod organizace z hlediska práce s dětmi a mládeží,
- posoudit bezpečnostní rizika (risk-management),
- zpracovat PR a marketingovou koncepci a strategii,
- vyplňovat a vést příslušné provozní a technické dokumentace v rámci celkového řízení,
- používat informační technologie v rozsahu potřebném pro svou činnost,
- nastavit principy oběhu dokumentů v organizaci, archivace a skartace dokumentů a písemností.

Komunikační a prezentační dovednosti (umí, dovede)

- prezentovat strategii, cíle a výsledky organizace,
- zpracovat prezentační materiály, tiskové zprávy,
- reprezentovat společnost na jednáních s partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace,
- zorientovat se v právních předpisech souvisejících s činností organizace,
- sepsat smluvní dokumentaci, včetně žádostí, popř. dalších listin.

Personální řízení (umí, dovede)

- koordinovat činnosti organizace z personálního hlediska.

Finanční řízení (umí, dovede)

- řídit a koordinovat finanční operace organizace, včetně finančních zdrojů,
- vyplňovat a vést příslušnou provozní a technickou dokumentaci v rámci celkového řízení a koordinace činností menší organizace.

## **Odborné znalosti**

- pedagogické minimum pro práci s dětmi a mládeží,
- pedagogické pojmy (metoda, cíl, zásada), pedagogické zásady,
- řízení lidí, např. motivace, řízení krizových situací,
- management obecně se zaměřením na NNO pracující s dětmi a mládeží,
- znalost zvláštních předpisů pro specializované činnosti podle zaměření činnosti NNO,
- ekonomický (finanční) management, controlling,
- malé a střední organizace s ohledem na řízení NNO,
- zásady BOZP a PO,
- základní právní povědomí zaměřené na NNO.

### **Měkké kompetence**

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 3/4

- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni,
- aktivně naslouchá ostatním,
- zdravé a přiměřené sebekprosazování je pro něj přirozené,
- dokáže prezentovat před skupinou.

Kompetence k podnikavosti – úroveň 4

- neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici organizace,
- rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat.

Kompetence k flexibilitě – úroveň 3

- je schopen přijímat nové myšlenky,
- je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům,
- je schopen přenášet pozornost mezi úkoly,
- je schopen učit se novým věcem a postupům.

Kompetence k samostatnosti – úroveň 4

- dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky,
- při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit,
- v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc,
- dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.),
- nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

V minimálním kompetenčním profilu je v souboru Odborných dovedností v části Základní manažerské dovednosti uvedena kompetence:

– vyplňovat a vést příslušnou provozní a technickou dokumentaci v rámci celkového řízení.

Navrhujeme z důvodu duplicity vyřadit stejnou kompetenci v části Finanční řízení.

Obdobně je tomu s kompetencí „řídít a koordinovat finanční operace organizace, včetně finančních zdrojů“. Zde navrhujeme ponechat v části Finanční řízení s doplněním textu „včetně finančních zdrojů“ a vyřadit z části Základní manažerské dovednosti.

Při přípravě ani při realizaci pilotního vzdělávacího programu se neobjevila potřeba významné úpravy MKP a obsah vzdělávacího programu vyhovoval i potre-

bám účastníků. Vzhledem k tomu, že MKP je stanoven pro pracovníky napříč spektrem NNO, je vhodné ponechat MKP v současném rozsahu, pouze je nutné odstranit výše zmíněné duplicity. Každá z organizací, která bude tento materiál používat, má možnost s ním pracovat dle svých potřeb. Například v části odborné znalosti jsou do minimálního kompetenčního profilu zařazeny i znalosti pedagogické minimum pro práci s dětmi a mládeží, pedagogické pojmy (metoda, cíl, zásada) a pedagogické zásady. S ohledem na časovou dotaci kurzu a běžnou praxi, zejména ve větších organizacích dětí a mládeže, kdy tyto znalosti jsou získávány v rámci programů přípravy v základním stupni, byly tyto znalosti zařazeny do požadovaného vstupního profilu účastníka vzdělávacího programu. Podrobně jsou zpracovány v dalších vzdělávacích programech určených pro osoby přímo pracující s dětmi a mládeží, které jsou v rámci projektu Klíče pro život také vytvořeny. Obdobně lze přistoupit k oblasti BOZP a PO.

Měkké kompetence, včetně cílových stupňů, navržené do MKP vycházejí z praxe napříč naší organizací. Vybrány byly takové, které jsou považovány za klíčové a bez jejich dosažení je vykonávání práce Manažera NNO obtížněji zvládnutelné. Výběr měkkých kompetencí při přípravě vzdělávacích programů by měl navazovat na znalost konkrétních dovedností účastníků a jejich potřeb. V případě, že se realizační týmy v návaznosti na zjištění potřeb účastníků rozhodnou rozvíjet jiné měkké kompetence, je třeba této skutečnosti přizpůsobit program a použít vhodné rolové hry a další aktivity.

## Hlavní vedoucí zotavovací akce – specifikum stanových táborů bez pevného objektu

### Charakteristika

Hlavní vedoucí zotavovací akce je pracovník, který řídí zotavovací akci (ve smyslu vyhlášky o zotavovacích akcích MZ ČR č. 106/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

### Pracovní činnosti

- řízení zaměstnanců a pracovníků, stanovení rozsahu jejich rolí, kompetencí a odpovědnosti, definice pracovních pozic akce a jejich náplně,
- organizování a plánování aktivit, monitorování jejich průběhu,
- zajišťování výchovných činností se specifickými cíli (např. environmentální, ke zdraví, osobnostně sociální rozvoj...),
- zapojování účastníků (dětí, mládeže a svých spolupracovníků) do řízení činnosti, do výběru vhodných aktivit (metod), účast na společných činnostech,
- aplikování pedagogických postupů, využívání variantních výchovných metod, nových výchovných metod s ohledem na aktuální potřeby,
- komunikace se skupinou i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů,
- řízení diskuze a komunikace skupiny,
- komunikace vně výchovné skupiny (s vlastním organizačním zázemím, rodiči, úřady),
- motivování jednotlivců (i skupin) k dosažení vymezených cílů, poskytování zpětné vazby,
- posuzování a ovlivňování bezpečnostních rizik, krizové řízení (v případě potřeby),
- provádění preventivních opatření pro zajištění bezpečnosti při práci s dětmi a mládeží,
- zajišťování a provádění prevence společensky nežádoucích jevů,
- péče o zdraví,
- vedení dokumentace činnosti (v listinné i elektronické podobě),
- uplatňování právních a ekonomických zásad při činnosti.

### Odborné dovednosti

Aplikace metod ve výchově a vzdělávání v oblasti volného času dětí a mládeže s důrazem na neformální výchovu (umí, dovede)

- spolupracovat s vedoucími dětských kolektivů a dbát na to, aby aktivity a metody byly bezpečné a přizpůsobené věku dětí a mládeže,
- vytvořit kvalitní výchovně vzdělávací program zotavovací akce,
- zorganizovat etapovou hru, která je přiměřená věku a schopnostem svěřených dětí a mládeže.

Formulace výchovných a vzdělávacích cílů (umí, dovede)

- stanovit vzdělávací a výchovné cíle zotavovací akce tak, aby byly měřitelné, specifické a dosažitelné,
- zajistit evaluaci výchovných, případně vzdělávacích cílů.

Diagnostika výchovných problémů (umí, dovede)

- zjišťovat a řešit výchovné problémy,
- zajišťovat prevenci výchovných problémů,
- provádět protidrogovou prevenci,
- provádět supervizi chování jednotlivých vedoucích dětí a mládeže na zotavovací akci.

Výchova proti šikaně (umí, dovede)

- na akci vytvářet prostředí, ve kterém
  - děti mohou důvěřovat sobě navzájem i svému vedení
  - interindividuální odlišnosti jsou brány jako normální
  - není společensky oceňována schopnost někoho psychicky či fyzicky ponížit,
- do programu zotavovací akce volit takové aktivity, které podporují spolupráci.

Analýza potřeb sociální skupiny (umí, dovede)

- rozpoznat důležité potřeby dětí a mládeže na základě znalosti lidských potřeb a vývojových specifik,
- pozorováním a rozhovorem rozeznat, že není naplňována některá z důležitých potřeb dětí a mládeže.

Posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik činnosti (umí, dovede)

- na zotavovací akci zajistit přiměřený režim aktivity a odpočinku, přiměřenou míru hygieny, včetně osobní,
- posoudit bezpečnostní rizika aktivity podle jejího charakteru na základně platných předpisů a pravidel (koupání, chůze po silnici, jízda na kole, horolezectví, vysokohorská turistika, střelba, zakládání ohně apod.),
- zajistit realizaci aktivit tak, aby minimalizoval možná zdravotní a bezpečnostní rizika nebo s ohledem na rizika jednotlivce se speciálními vzdělávacími potřebami.



Krizový management a risk-management (umí, dovede)

- předcházet krizovým situacím (má informace o počasí, zná dobře fyzický i psychický stav dětí a mládeže, má prověřené vedoucí kolektivu, k dispozici odvoz do nemocnice, evakuační plán zotavovací akce apod.),
- se v krizi správně rozhodnout.

Vedení dokumentace a zjišťování potřebných povolení a souhlasů (umí, dovede)

- včas zajistit všechna povolení a dokumenty, které jsou potřeba pro chod zotavovací akce,
- dodržovat zásady ochrany osobních údajů,
- zajistit a kontrolovat vedení evidence majetku využívaného na zotavovací akci.

Řízení a koordinace akce (umí, dovede)

- zajistit přepravu materiálu a osob na zotavovací a akci a zpět,
- organizačně zajistit zotavovací akci, sestavit operativní plán i denní režim,
- sestavit jídelníček i plán nákupů a denní logistiky (pošta, pitná voda, materiál),
- akci zabezpečit po materiálně technické stránce,
- finančně řídit akci, tj. sestavit rozpočet, najít zdroje, zajistit efektivní čerpání nákladů v souladu s rozpočtem, vést příslušnou dokumentaci, sepsat závěrečnou zprávu.

Zajišťování provozu (umí, dovede)

- zajistit, že během zotavovací akce není ničeno životní prostředí v okolí, že se všemi zdroji, včetně přírodních, se nakládá šetrně a zajistit ekologický chod tábora (voda, energie odpady),
- zajistit provoz, který je hygienicky nezávadný a zdravotně bezpečný (včetně zdravotnického dozoru a zajištění proškolení v BOZP).

Motivování dobrovolníků a pracovníků (umí, dovede)

- aplikovat základy řízení lidí na zotavovací akci, motivovat, při rozdělování práce zohlednit vyčerpání, osobní předpoklady a motivaci spolupracovníků,
- efektivně vést programové i organizační porady (řízení diskuze, stanovení a sdílení cílů porady, program porady),
- poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu spolupracovníkům.

Aplikace právního rámce činnosti (umí, dovede)

- orientovat se v právních předpisech souvisejících s jeho činností,
- sepisovat běžné smlouvy, žádosti, popř. další listiny a dokumenty nebo jejich návrhy,
- zastupovat organizaci při jednání s orgány státní správy.

## **Odborné znalosti**

- obecná pedagogika,
- výchova k aktivnímu občanství,
- řešení výchovných problémů,
- výchova proti šikaně,
- školní a pedagogická psychologie,
- BOZP a PO v práci s dětmi a mládeží,
- obecné znalosti řízení,
- zásady komunikace s veřejností,
- právo týkající se provozu: základy soukromého práva – subjektivita, právnické a fyzické osoby, vlastnictví, věci, závazky (smlouvy), převody majetku, odpovědnost za škodu, škoda na majetku, na zdraví, pojištění; základy veřejného práva – trestní odpovědnost, struktura státní správy a samosprávy, právní ochrana dětí a mládeže, pořádání akcí.

## **Měkké kompetence**

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 4

- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni,
- aktivně naslouchá ostatním,
- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené,
- dokáže prezentovat před skupinou,
- dokáže komunikaci otevřít,
- vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí,
- vítá a rozvíjí názory ostatních,
- dokáže vyvolat konstruktivní konflikt,
- vyžaduje zpětnou vazbu.

Kompetence ke kooperaci (spolupráci) – úroveň 4

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny,
- významně přispívá k dosahování skupinových cílů,
- je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti,
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.

Kompetence k řešení problémů – úroveň 4

- dokáže definovat příčiny a následky problému,
- využívá jak analytické, tak kreativní myšlení,
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci,

- podporuje motivující prostředí pro řešení problémů,
  - umí pracovat s prioritami,
  - je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů.
- Kompetence k plánování a organizování práce – úroveň 4

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí,
- snaží se svůj výkon neustále zlepšovat,
- rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým,
- vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli,
- pracuje s riziky,
- plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas,
- vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná,
- organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.

#### Kompetence k vedení lidí (leadership) – úroveň 4

- jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření,
- snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky,
- je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem,
- chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce,
- zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení,
- školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály,
- dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci,
- hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

Úpravy minimálního kompetenčního profilu vycházejí z toho, že hlavní vedoucí zotavovací akce plní na akci dvě důležité funkce – na jedné straně je to funkce manažerská (řídí tým spolupracovník, zajišťuje logistiku zotavovací akce, na druhé straně je to funkce výchovně – pedagogická (podílí se na přípravě programu zotavovací a akce a jejich výchovně-vzdělávacích cílů, komunikuje s dětmi i jejich rodiči, měl by být pro děti morální autoritou.

S ohledem na tyto skutečnosti byl MKP upraven a doplněn o vybrané měkké kompetence na takové úrovni, která odpovídá náročnosti dané pracovní pozice. Dovednost „Aplikace metod ve výchově a vzdělávání v oblasti volného času dětí a mládeže s důrazem na neformální výchovu“ byla zúžena o následující body:

- vysvětlit základní principy využívaných výchovných metod vedoucím kolektivů, – předpokládá se, že vedoucí kolektivů jsou v této oblasti kompetentní, mají znalosti o využívání výchovných metod k naplňování výchovných cílů,
- provádět supervizi v oblasti psychologicko-pedagogické, – tato dovednost je v dostatečném rozsahu zahrnuta v rámci dovednosti „Motivování dobrovolníků a spolupracovníků“ – poskytování zpětné vazby,
- aplikovat programy integrace a inkluze dětí a mládeže se speciálními vzdělávacími potřebami,
- vést výchovu se zřetelem na speciální vzdělávací potřeby.

Tyto dovednosti představují nadstavbu nad základní požadavky na hlavního vedoucího stanového tábora a vyžadují si speciální vzdělávací program.

Dovednosti „Provádění environmentální výchovy“ a „Provádění výchovy ke zdraví“ byly z MKP vypuštěny zcela, neboť jsou v dostatečném rozsahu zahrnuty v rámci dovednosti „Zajišťování provozu“ a samotná environmentální výchova představuje nadstavbu nad základní požadavky na hlavního vedoucího stanového tábora a vyžaduje si speciální vzdělávací program.

Z oblasti odborných znalostí byla vyjmuta etická výchova, neboť schopnost působit na děti z hlediska etiky a morálky patří spíše do osobnostní výbavy jedince a nepovažujeme tudíž za vhodné řadit ji mezi odborné znalosti, dále znalost projektového řízení (je v dostatečné míře obsažena v rámci dovednosti řízení a koordinace akce) a prevence první pomoci – jedná se o znalosti, kterými je vybaven zdravotník zotavovací akce, u hlavního vedoucího je nepovažujeme za nezbytně nutné.

Měkké kompetence byly zvoleny tak, aby plně korespondovaly s rolemi, které zastává hlavní vedoucí zotavovací akce pro děti a mládež – tedy s rolí manažerskou a vůdcovskou. U všech vybraných měkkých kompetencí je požadována vysoká čtvrtá úroveň, která je předpokladem pro vykonávání náročné a zodpovědné práce hlavního vedoucího zotavovací akce na dostatečné úrovni.

## Ekonom NNO, včetně systému účetnictví

### Charakteristika

Ekonom je pracovník, který samostatně zajišťuje hospodaření, jeho kontrolu, vedení hospodářské a účetní dokumentace.

### Pracovní činnosti

- zpracovávání dlouhodobých a střednědobých finančních plánů a strategie,
- stanovení pravidel hospodaření včetně jeho metodického řízení,
- finanční řízení realizovaných projektů, jejich vyúčtování a vyhodnocení,
- zajišťování ekonomických informací k řízení organizace a operativnímu a strategickému rozhodování,
- realizace hospodářských rozhodnutí organizace,
- spolupráce při finančním řízení,
- realizace hospodářských rozhodnutí organizace,
- zajištění správy majetku,
- vedení pokladen,
- zpracování rozpočtů, jejich naplňování a vyhodnocování,
- zajištění daňové agendy,
- kontrola hospodaření v rámci účetní jednotky, součinnost s vnitřními kontrolními orgány a s orgány státní správy a územní samosprávy při kontrole účetní jednotky, zajištění styku s bankou,
- hodnocení ekonomické efektivity organizace.

### Odborné dovednosti

Archivace a skartace hospodářské dokumentace (umí, dovede)

- orientovat se v právní úpravě nakládání s dokumenty a podílet se na vypracování směrnice k oběhu písemností (např. faktury, rozhodování).

Daňová soustava (umí, dovede)

- charakterizovat všechny předmětné druhy daní a rozpoznat, jaký vztah k nim má jeho účetní jednotka.

Zpracování zadání pro výstupy z účetnictví (umí, dovede)

- orientovat se v systému účetnictví,
- specifikovat požadavky na informační výstupy z účetnictví.

Interpretace výstupů z účetnictví (umí, dovede)

- sledovat naplňování rozpočtu v jednotlivých kapitolách,
- interpretovat vývoj v hospodaření účetní jednotky,
- navrhnout opatření a postupy v hospodaření účetní jednotky v návaznosti na výstupy z účetnictví.

Zpracování vnitřních předpisů účetní jednotky (umí, dovede)

- aplikovat vnitřní předpisy organizace týkající se hospodaření, náležitosti vnitřních účetních předpisů,
- identifikovat potřebu úpravy vnitřních postupů.

Finanční řízení projektů a práce s rozpočtem (umí, dovede)

- orientovat se v jednotlivých typech finančních zdrojů včetně základních informačních zdrojů,
- orientovat se v dotačních pravidlech,
- aplikovat pravidla poskytovatele finančního zdroje,
- spolupracovat na tvorbě projektu,
- vyhodnotit efektivitu vynakládaných prostředků,
- vytvořit základní hospodářská pravidla pro pořádání akcí,
- připravit podklad pro zaúčtování výsledků hospodaření akcí,
- akci zkontrolovat po hospodářské stránce,
- zpracovat závěrečnou zprávu.

Aplikace právního rámce činnosti (umí, dovede)

- zpracovat smluvní dokumentaci (např. kupní a darovací smlouvu).

### **Odborné znalosti**

- principy hospodaření neziskové organizace,
- základní principy vedení účetní dokumentace,
- vnitřních předpisů organizace stanovující pravidla pro kontrolní a revizní činnost.

### **Měkké kompetence**

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 3

- jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě,
- naslouchá ostatním,
- reaguje asertivně na vzniklou situaci,
- dokáže svým projevem zaujmout ostatní,
- toleruje názory ostatních.

## Kompetence k podnikavosti – úroveň 3

- aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti,
- má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“,
- rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí.

## Kompetence k flexibilitě – úroveň 3

- změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů,
- je schopen přijímat nové myšlenky,
- je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům,
- je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává,
- přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům,
- uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům.

## Kompetence k řešení problémů – úroveň 4

- dokáže definovat příčiny a následky problému,
- využívá jak analytické, tak kreativní myšlení,
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spoluprací,
- podporuje motivující prostředí pro řešení problémů,
- umí pracovat s prioritami,
- je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů.

## Kompetence k plánování a organizace práce – úroveň 3

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí,
- stabilně podává požadovaný výkon,
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná,
- vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje,
- plánuje potřebné zdroje a čas,
- vyhodnocuje naplňování plánů,
- standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých.

## Kompetence k zvládání zátěže – úroveň 3

- v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži,
- neúspěch bere jako součást života a ustojí jej,
- je schopen požádat o pomoc,

- uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon,
- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává,
- změny akceptuje a přizpůsobuje se jim,
- je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost,
- ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

Ke snížení úrovně některých kompetencí jsme přistoupili vzhledem ke vstupní úrovni účastníků vzdělávacího programu – ta byla nižší, než jsme při tvorbě vzdělávacího programu předpokládali – nebylo tedy možné, během stanovené hodinové dotace dosáhnout posun v kompetencích o několik úrovní.

U znalostí a dovedností nedošlo k úpravě. Vzdělávací program byl připraven tak, aby účastníci získali předem určené znalosti a dovednosti uvedené v minimálním kompetenčním profilu. Tento cíl byl naplněn.



## Samostatný vedoucí dětí a mládeže – všeobecné zaměření

### Charakteristika

Samostatný vedoucí je pracovník, který řídí (plánuje, realizuje a vyhodnocuje) činnosti kolektivu dětí či mládeže s ohledem na specifické potřeby jednotlivců a skupiny.

### Pracovní činnosti

- analýza potřeb dětí a mládeže (jednotlivce i skupiny) s ohledem na věkově a individuální zvláštnosti,
- formulace pedagogických cílů (v oblasti znalostí, dovedností a postojů) v souladu s hodnotami a potřebami organizace, ve které pracuje,
- řízení spolupracovníků (dalších vedoucích) a spolupráce při jejich činnosti,
- organizování aktivit a monitorování jejich průběhu,
- zajišťování výchovných činností se specifickými cíli (environmentální, multikulturní, zdraví, protidrogová prevence, proti šikaně apod.),
- zapojování účastníků (dětí, mládeže a svých spolupracovníků) do výběru vhodných aktivit (metod), účast na společných činnostech,
- aplikování pedagogických postupů, využívání nových a vhodných metod,
- komunikace se skupinou i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů,
- komunikace vně výchovné skupiny (s vlastním organizačním zázemím, rodiči, úřady),
- motivování jednotlivců (i skupin) k dosažení vymezených cílů, poskytování zpětné vazby,
- výchovné působení v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje,
- posuzování a ovlivňování bezpečnostních rizik, krizové řízení,
- prevence v oblasti ochrany zdraví a projevů rizikového chování, zajištění bezpečnosti činnosti při práci s dětmi a mládeží,
- organizování pobytových akcí,
- péče o zdraví a poskytování první pomoci,
- vedení dokumentace činnosti (v listinné i elektronické podobě),
- respektování právních, ekonomických zásad při činnosti, respektování zásad BOZP a PO, jakož i zásad environmentálně šetrného chování,
- péče o vlastní rozvoj a psychohygienu.

## **Odborné dovednosti**

Analyzování potřeb sociální skupiny (umí, dovede)

- rozpoznat důležité potřeby dětí a mládeže na základě znalosti základních lidských potřeb a vývojových specifíků věkové kategorie a sociálního zázemí,
- vhodnou metodou (např. dotazníkem nebo rozhovorem) odhalit, jaká aktivita (hra, změna přístupu vedení) by zvýšila zájem dětí a mládeže o činnost.

Formulace výchovných a vzdělávacích cílů (umí, dovede)

- formulovat specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované cíle,
- vytvořit dlouhodobou vizi, která je v souladu s vizí organizace,
- sestavit roční plán, který obsahuje výchovné a vzdělávací cíle a je v souladu s dlouhodobou vizí organizace,
- sestavit plán dílčí akce.

Aplikace výchovných a vzdělávacích metod (umí, dovede)

- při práci s dětmi, mládeží (a dospělými) využívat více různých vhodných výchovných/vzdělávacích metod,
- prezentovat dané téma, a to různými způsoby,
- přizpůsobovat výchovnou/vzdělávací metodu věku dítěte (účastníka aktivity),
- využívat výchovné/vzdělávací metody k naplnění stanovených výchovných/vzdělávacích cílů,
- vysvětlovat základní principy používaných výchovných/vzdělávacích metod méně zkušeným vedoucím,
- svěřeným dětem a mládeží jít příkladem a nechovat se v rozporu s výchovnými cíli své organizace,
- pracovat se skupinovou dynamikou (komunikace uvnitř skupiny, atmosféra, motivace ve skupině, normy a cíle ve skupině atd.),
- aplikovat metody pro sociální a osobnostní rozvoj jedinců,
- reagovat na individuální potřeby účastníků,
- uplatňovat základní pravidla pro práci s cíli (rozpracovávat je pro výběr konkrétních metod a vymezení mezioborových vazeb).

Práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami (umí, dovede)

- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými poruchami učení,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi s poruchou pozornosti,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými zdravotními potřebami,

- identifikovat schopnosti a dovednosti s velkým potenciálem rozvoje u dětí se speciálními potřebami a zařadit aktivity pro jejich rozvoj do programu.

Organizace a zajištění her a dalších činností (umí, dovede)

- vytvářít scénář (kdo-kdy-co) pro dílčí akci (schůzku, výpravu atd.),
- ke scénáři dílčí akce stanovovat jednotlivé úkoly pro její zabezpečení,
- vybrat vhodné prostředí pro hru nebo akci z hlediska bezpečnosti a hygieny (čisté ovzduší, nízká úroveň hluku, dostupný terén, bezpečný zdroj vody atd.),
- doporučit dětem a mládeži vhodnou výbavu na akce různého typu a rozsahu,
- zajistit předem variantu programu pro špatné počasí, pokud může počasí program ovlivnit,
- vytvořit hru nebo jinou aktivitu v souladu s cíli akce nebo v souladu s celoročními cíli organizace,
- vysvětlit účastníkům srozumitelně pravidla hry.

Provádění prevence (umí, dovede)

- provádět prevenci a osvětu v oblasti sociálně patologických jevů (včetně závislostí), a to i osobním příkladem,
- rozpoznat šikanu, agresivní chování, konzumaci alkoholu, kouření cigaret, brání dalších drog, gamblerství, záškoláctví, krádeže a další patologické jevy.

Provádění multikulturní výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – být tolerantní vůči jiným kulturám,
- do činnosti vhodně začlenit prvky multikulturní výchovy (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, zapojení příslušníků odlišné kultury do přípravy programu nebo mezi děti, film, účast na workshopu nebo semináři) adekvátní věku dítěte.

Provádění environmentální výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – chovat se šetrně k životnímu prostředí,
- vést děti a mládež ke vnímání a uznání hodnoty přírody a kultivovat jejich vztah k přírodě (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, film, účast na workshopu nebo semináři),
- vést děti a mládež k šetrnému a ohleduplnému chování k jejich okolí.

Provádění výchovy proti šikaně (umí, dovede)

- vytvářet prostředí, ve kterém
  - děti mohou důvěřovat sobě navzájem i svému vedení
  - interindividuální odlišnosti jsou brány jako normální

– není společensky oceňována schopnost někoho psychicky či fyzicky ponížit, do programu pravidelně zařazuje programy vyžadující spolupráci (u dětí v mladším školním věku součinnost),

- po činu agrese (např. posmívání, brání věcí, selektivní ignorování) vysvětlit agresorovi negativní následky jeho jednání.

Provádění výchovy ke zdraví (umí, dovede)

- vytvářet prostředí podporující zdravé návyky (např. pohyb, hygiena, zdravá strava, bez kouření a pití alkoholu atd.).

Krizová intervence (umí, dovede)

- vhodně projevit zájem o dítě, které za ním přijde s problémem, a zajistit pro něj další odbornou pomoc.

Poskytování první pomoci (umí, dovede)

- prokáže praktickou schopnost aplikace společného základu prevence a první pomoci.

Analýza účinnosti výchovy (umí, dovede)

- vyhodnocovat splnění výchovného cíle podle předem stanovených kritérií,
- rozpoznat výchovnou metodu, která je nevhodná pro naplnění výchovného cíle nebo pro určité dítě / skupinu dětí,
- při analýze (při hodnocení) spolupracovat s účastníky,
- při analýze (při hodnocení) spolupracovat se svými spolupracovníky.

Vedení oddílu (umí, dovede)

- zajistit správnou evidenci majetku v užívání,
  - rozpoznat správný prvotní účetní doklad,
  - vypsát prvotní účetní doklad,
  - sestavit realistický rozpočet akce v souladu s cíli akce,
  - poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu svým spolupracovníkům,
  - zadat úkol tak, aby druhý člověk věděl vše potřebné pro jeho splnění,
  - vést efektivní porady, posilovat motivy svých spolupracovníků k práci,
- dodržovat zásady ochrany osobních údajů.

Aplikace právních aspektů činnosti (umí, dovede)

- identifikovat různé situace z právního hlediska a aplikovat zásady platné právní úpravy bezprostředně související s danou situací,
- prosazovat oprávněné zájmy svěřených osob v souladu s úpravou práv a povinností jednotlivců a organizace.

Posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik (umí, dovede)

- zajišťovat přiměřený režim aktivity a odpočinku (včetně spánku),
- zajišťovat přiměřenou míru osobní hygieny a hygieny (vaření, bydlení, pracovního prostředí apod.),
- posoudit bezpečnostní rizika aktivity podle jejího charakteru na základě platných předpisů a pravidel (např. koupání, chování po silnici, střelba, lanové aktivity, zakládání ohně apod.),
- zajistit realizaci aktivity tak, aby minimalizoval možná zdravotní a bezpečnostní rizika nebo s ohledem na rizika jednotlivce se speciálními vzdělávacími potřebami (např. použití ochranných pomůcek, počet dospělých osob, poučení před aktivitou apod.), a pokud to není možné, rozhodnout, že aktivita se nebude realizovat.

### **Odborné znalosti**

- principy hospodaření neziskové organizace,
- finanční plánování,
- základní principy vedení účetní dokumentace,
- základní principy zadávání zakázek,
- pravidla pro archivaci dokumentace,
- základy soukromého práva v rozsahu: právní subjektivita, odpovědnost za škodu, pojištění, ochrana osobních údajů, právní úprava občanského sdružení, základy pracovního práva, pracovní poměr, dohoda o provedení práce, mzda, cestovní náhrady, hmotná odpovědnost, svěřené předměty,
- vybrané otázky z veřejného práva: např. daně a dotace – daňová soustava, druhy daní, správa daní a poplatků, včetně daňové kontroly; pojem dotace, sociální a zdravotní pojištění, struktura státní správy a samosprávy.

### **Měkké kompetence**

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 3

Kompetence ke kooperaci (spolupráci) – úroveň 3

Kompetence k flexibilitě – úroveň 3

Kompetence k řešení problémů – úroveň 2

Kompetence k aktivnímu přístupu – úroveň 2

Kompetence ke zvládání zátěže – úroveň 2

Kompetence k vedení lidí (leadership) – úroveň 3

Kompetence k ovlivňování ostatních – úroveň 3

## **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

Minimální kompetenční profil (dále MKP) pro pozici Samostatný vedoucí dětí a mládeže – všeobecné zaměření byl upraven pro účely tvorby vzdělávacího programu Samostatný vedoucí dětí a mládeže – všeobecné zaměření v časové dotaci 45 hodin. Vzdělávací program je koncipován pro začínající vedoucí. Profil účastníka určuje očekávanou úroveň dovedností účastníků vzdělávacího programu: je vyrovnanou osobností; má zkušenosti s organizováním aktivit pro děti a mládež a monitorováním jejich průběhu; má zkušenosti s komunikací se skupinou i jednotlivci k dosažení vymezených cílů; má zkušenosti s posuzováním a ovlivňováním bezpečnostních rizik; sdílí informace a reaguje přiměřeně na vzniklou situaci (kompetence k efektivní komunikaci – 2); je spíše aktivní než pasivní, respektuje skupinové cíle (kompetence ke kooperaci – 2); je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno (kompetence k flexibilitě – 2); zná své slabé i silné stránky a aktivně se vzdělává (kompetence k celoživotnímu učení – 3).

Pro tvorbu konceptu vzdělávacího programu byl v MKP proveden výběr dovedností a znalostí (výběr je v MKP označen žlutě). Pro výběr dovedností byla stanovena dvě kritéria:

- úroveň vzdělávacího programu – program je určen pro začínající vedoucí pracující s dětmi a mládeží, tato úroveň je stanovena požadavky na účastníka a je nezávislá na dalších MKP,
- časová dotace 45 hodin – program má omezenou časovou dotaci, výběr dovedností odpovídá reálnému dosažení vzdělávacích cílů.

Odborné dovednosti, které nebyly zařazeny do výběru, jsou považovány v rámci dané úrovně vzdělávacího programu a časové dotace za nadstavbové. Pro jejich doplnění jsou předpokládány další následné vzdělávací programy v odpovídající časové dotaci.

Výběr odborných kompetencí byl doplněn výběrem měkkých kompetencí a jejich úrovně. Výběr měkkých kompetencí a jejich úrovně je vázán na témata rozvoje odborných kompetencí, časovou dotaci vzdělávacího programu a je vázán také na výběr metod. Při využití aktivizujících metod se účastník dostává do situací, kdy je pro úspěšné zvládnutí úkolu nutné:

- naslouchat ostatním, reagovat asertivně na vzniklou situaci (tj. rozvoj kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 3),
- při skupinové práci sdílet informace, aktivně spolupracovat, respektovat druhé a výsledky jejich úsilí (tj. rozvoj kompetence ke kooperaci – úroveň 3),

- zároveň také v rámci náročného několikadenního programu se přizpůsobovat novému pracovnímu prostředí a úkolům, přijímat nové myšlenky, přenášet pozornost mezi úkoly (tj. rozvoj kompetence k flexibilitě – úroveň 3),
  - využívat svou intuici a kreativitu (rozvoj kompetence k řešení problémů – úroveň 2),
  - aby účastník dokázal řešit běžné problémy a situace, překonávat obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc lektora, případně dalších účastníků (rozvoj kompetence k aktivnímu přístupu – úroveň 2), s tím souvisí i zvládání stresu v malých dávkách, pro účastníka je důležité rozvíjet snahu hledat řešení a překonávat obtíže (tj. rozvoj kompetence ke zvládání zátěže – úroveň 2),
  - v rámci skupinových zadání – složení skupin by se mělo během vzdělávacího programu obměňovat – si účastníci trénují různé role ve skupině. Na základě svých zkušeností a dovedností se dostávají do situací, kdy se snaží zvyšovat výkonnost skupiny, podporují ostatní a poskytují jim zpětnou vazbu, kontrolují realizaci cílů a úkolů (tj. rozvoj kompetence k vedení lidí – úroveň 3), dále využívají metod a přímého přesvědčování, prezentují jednoduchá témata před menšími skupinami (tj. rozvoj kompetence k ovlivňování ostatních – úroveň 3).
- Z důvodu zejména časové dotace kurzu není vzdělávací program zaměřen na rozvoj kompetence k podnikavosti, kompetence k uspokojování klientských potřeb, kompetence k výkonnosti, kompetence k samostatnosti, kompetence k plánování a organizování práce, kompetence k celoživotnímu učení a kompetence k objevování a orientaci v informacích. Odpovídající úroveň některých jmenovaných kompetencí je součástí požadavků na účastníka vzdělávacího programu.

## Samostatný vedoucí dětí a mládeže – turistické zaměření<sup>5</sup>

### Charakteristika

Samostatný vedoucí je pracovník, který řídí (plánuje, realizuje a vyhodnocuje) činnosti kolektivu dětí či mládeže s ohledem na specifické potřeby jednotlivců a skupiny.

### Pracovní činnosti

- analýza potřeb dětí a mládeže (jednotlivce i skupiny) s ohledem na věkové a individuální zvláštnosti,
- formulace pedagogických cílů (v oblasti znalostí, dovedností a postojů) v souladu s hodnotami a potřebami organizace, ve které pracuje,
- řízení spolupracovníků (dalších vedoucích) a spolupráce při jejich činnosti,
- organizování aktivit a monitorování jejich průběhu,
- zajišťování výchovných činností se specifickými cíli (environmentální, multikulturní, zdraví, protidrogová prevence, proti šikaně apod.),
- zapojování účastníků (dětí, mládeže a svých spolupracovníků) do výběru vhodných aktivit (metod), účast na společných činnostech,
- aplikování pedagogických postupů, využívání nových a vhodných metod,
- komunikace se skupinou i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů,
- komunikace vně výchovné skupiny (s vlastním organizačním zázemím, rodiči, úřady),
- motivování jednotlivců (i skupin) k dosažení vymezených cílů, poskytování zpětné vazby,
- výchovné působení v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje,
- posuzování a ovlivňování bezpečnostních rizik, krizové řízení,
- prevence v oblasti ochrany zdraví a projevů rizikového chování, zajištění bezpečnosti činnosti při práci s dětmi a mládeží,
- organizování pobytových akcí,
- péče o zdraví a poskytování první pomoci,
- respektování právních, ekonomických zásad při činnosti, respektování zásad BOZP a PO, jakož i zásad environmentálně šetrného chování,
- péče o vlastní rozvoj a psychohygienu.

---

<sup>5</sup> Upravený pro potřeby vzdělávacího programu „ČOTOKVA – turistické zaměření“.



## Odborné dovednosti

Analýza potřeb sociální skupiny (umí, dovede)

- rozpoznat důležité potřeby dětí a mládeže na základě znalosti základních lidských potřeb a vývojových specifik věkové kategorie a sociálního zázemí.

Formulace výchovných a vzdělávacích cílů (umí, dovede)

- formulovat specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované cíle,
- vytvořit dlouhodobou vizi, která je v souladu s vizí organizace,
- sestavit roční plán, který obsahuje výchovné a vzdělávací cíle a je v souladu s dlouhodobou vizí organizace,
- sestavit plán dílčí akce.

Aplikace výchovných a vzdělávacích metod (umí, dovede)

- při práci s dětmi, mládeží (a dospělými) využívat více různých vhodných výchovných/vzdělávacích metod,
- prezentovat dané téma, a to různými způsoby,
- přizpůsobovat výchovnou/vzdělávací metodu věku dítěte (účastníka aktivity),
- využívat výchovné/vzdělávací metody k naplnění stanovených výchovných/vzdělávacích cílů,
- vysvětlovat základní principy používaných výchovných/vzdělávacích metod méně zkušeným vedoucím,
- svěřeným dětem a mládeži jít příkladem a nechovat se v rozporu s výchovnými cíli své organizace,
- pracovat se skupinovou dynamikou (komunikace uvnitř skupiny, atmosféra, motivace ve skupině, normy a cíle ve skupině atd.),
- aplikovat metody pro sociální a osobnostní rozvoj jedinců,
- reagovat na individuální potřeby účastníků,
- uplatňovat základní pravidla pro práci s cíli (rozpracovávat je pro výběr konkrétních metod a vymezení mezioborových vazeb).

Organizace a zajištění her a dalších činností (umí, dovede)

- vytvářet scénář (kdo-kdy-co) pro dílčí akci (schůzku, výpravu atd.),
- ke scénáři dílčí akce stanovovat jednotlivé úkoly pro její zabezpečení,
- vybrat vhodné prostředí pro hru nebo akci z hlediska bezpečnosti a hygieny (čisté ovzduší, nízká úroveň hluku, dostupný terén, bezpečný zdroj vody atd.),
- doporučit dětem a mládeži vhodnou výbavu na akce různého typu a rozsahu,
- zajistit předem variantu programu pro špatné počasí, pokud může počasí program ovlivnit,

- vytvořit hru nebo jinou aktivitu v souladu s cíli akce nebo v souladu s celoročními cíli organizace,
- vysvětlit účastníkům srozumitelně pravidla hry.

Provádění multikulturní výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – být tolerantní vůči jiným kulturám,
- do činnosti vhodně začlenit prvky multikulturní výchovy (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, zapojení příslušníků odlišné kultury do přípravy programu nebo mezi děti, film, účast na workshopu nebo semináři) adekvátní věku dítěte.

Provádění environmentální výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – chovat se šetrně k životnímu prostředí,
- vést děti a mládež ke vnímání a uznání hodnoty přírody a kultivovat jejich vztah k přírodě (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, film, účast na workshopu nebo semináři),
- vést děti a mládež k šetrnému a ohleduplnému chování k jejich okolí.

Provádění výchovy proti šikaně (umí, dovede)

- vytvářet prostředí, ve kterém
  - děti mohou důvěřovat sobě navzájem i svému vedení
  - interindividuální odlišnosti jsou brány jako normální
  - není společensky oceňována schopnost někoho psychicky či fyzicky ponižit, do programu pravidelně zařazuje programy vyžadující spolupráci (u dětí v mladším školním věku součinnost),
- po činu agrese (např. posmívání, braní věcí, selektivní ignorování) vysvětlit agresorovi negativní následky jeho jednání.

Provádění výchovy ke zdraví (umí, dovede)

- vytvářet prostředí podporující zdravé návyky (např. pohyb, hygiena, zdravá strava, bez kouření a pití alkoholu atd.).

Krizová intervence (umí, dovede)

- vhodně projevit zájem o dítě, které za ním přijde s problémem, a zajistit pro něj další odbornou pomoc.

Poskytování první pomoci (umí, dovede)

- prokáže praktickou schopnost aplikace společného základu prevence a první pomoci.

Analyzování účinnosti výchovy (umí, dovede)

- rozpoznat výchovnou metodu, která je nevhodná pro naplnění výchovného cíle nebo pro určité dítě / skupinu dětí,
- při analýze (při hodnocení) spolupracovat se svými spolupracovníky.

Vedení oddílu (umí, dovede)

- zajistit správnou evidenci majetku v užívání,
- rozpoznat správný prvotní účetní doklad,
- vypsát prvotní účetní doklad,
- sestavit realistický rozpočet akce v souladu s cíli akce,
- poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu svým spolupracovníkům,
- zadat úkol tak, aby druhý člověk věděl vše potřebné pro jeho splnění,
- vést efektivní porady, posilovat motivy svých spolupracovníků k práci, dodržovat zásady ochrany osobních údajů.

Aplikace právních aspektů činnosti (umí, dovede)

- identifikovat různé situace z právního hlediska a aplikovat zásady platné právní úpravy bezprostředně související s danou situací,
- prosazovat oprávněné zájmy svěřených osob v souladu s úpravou práv a povinností jednotlivců a organizace.

Posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik (umí, dovede)

- zajišťovat přiměřený režim aktivity a odpočinku (včetně spánku),
- zajišťovat přiměřenou míru osobní hygieny a hygieny (vaření, bydlení, pracovního prostředí apod.),
- posoudit bezpečnostní rizika aktivity podle jejího charakteru na základě platných předpisů a pravidel (např. koupání, chození po silnici, střelba, lanové aktivity, zakládání ohně apod.),
- zajistit realizaci aktivity tak, aby minimalizoval možná zdravotní a bezpečnostní rizika nebo s ohledem na rizika jednotlivce se speciálními vzdělávacími potřebami (např. použití ochranných pomůcek, počet dospělých osob, poučení před aktivitou apod.), a pokud to není možné, rozhodnout, že aktivita se nebude realizovat.

### **Odborné znalosti**

- principy hospodaření neziskové organizace,
- finanční plánování,
- základní principy vedení účetní dokumentace,

- pravidla pro archivaci dokumentace,
- základy soukromého práva v rozsahu: právní subjektivita, odpovědnost za škodu, pojištění, ochrana osobních údajů, právní úprava občanského sdružení, základy pracovního práva, pracovní poměr, dohoda o provedení práce, mzda, cestovní náhrady, hmotná odpovědnost, svěřené předměty.

Pro potřeby samostatného vedoucího jsou v programu ČOTOKVA – turistické zaměření doplněny znalosti z oborů:

- turistika – základní typy turistiky a jejich specifika – orientace v terénu – plánování vícedenní turistické akce pro skupinu s ohledem na věk a výkonnost – zásady pobytu a pohybu v přírodě s ohledem na ŽP – výstroj a výzbroj podle náročnosti a zaměření akce,
- organizace táboření – přehled o nutných krocích k zajištění tábora (stálého i putovního) – rámcový program tábora – specifika různých dětských kolektivů, specifika různého zaměření tábora i specifika dané lokality, v níž se tábor koná – legislativa, týkající se zotavovacích akcí pro děti a mládež (hygiena, zdravotní režim...),
- právní odpovědnost – seznámit se s právní odpovědností – legislativa kmene (oddílu) – právní aspekty mimořádných situací – pravidla pojištění – seznámení s předpisy, lesním zákonem, zákonem o ochraně osobních údajů – uvědomit si, jak staré děti mohou vést různé typy akcí rodu a kmene,
- právní subjektivita – činnost kmene z hospodářského hlediska – sestavení rozpočtu, vedení pokladní knihy, včetně vystavování a proplácení dokladů, vyúčtování akce – orientace v právních předpisech vztahujících se k činnosti kmene.

## **Měkké kompetence**

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 3

- aktivně naslouchá ostatním,
- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené,
- dokáže prezentovat před skupinou,
- vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí.

Kompetence ke kooperaci (spolupráci) – úroveň 3

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny,
- významně přispívá k dosahování skupinových cílů,
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.

Kompetence k uspokojování klientských potřeb (děti, mládež, rodiče) – úroveň 3

- jedná a komunikuje profesionálně,
- dokáže účinně vyjednávat,
- zvládá konfliktní situace.

Kompetence k řešení problémů – úroveň 3

- dokáže definovat příčiny a následky problému,
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci,
- podporuje motivující prostředí pro řešení problémů,
- umí pracovat s prioritami.

Kompetence k plánování a organizování práce – úroveň 3

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí,
- vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho jedná,
- organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.

Kompetence k vedení lidí (leadership) – úroveň 3

- jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření,
- snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky,
- je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

Vzhledem k délce a zaměření kurzu, bylo nutné MKP č. 13 upravit. V oblasti pracovních a odborných dovedností a znalostí byly z MKP odstraněny odborné dovednosti (především z oblasti práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami, provádění prevence a analyzování účinnosti výchovy) a odborné znalosti (vybrané otázky z veřejného práva), jejichž odstranění podle kolektivu lektorů nesnižuje kvalitu práce samostatného vedoucího turistického zaměření, a v průběhu vzdělávacího programu je možné z časových důvodů zařadit. Naopak byly přidány body v oblasti odborné znalosti, které jsou z našeho pohledu nutné pro funkci samostatného vedoucího dětí a mládeže s turistickým zaměřením.

Vzdělávací program je zaměřen na rozvoj níže uvedených 6 konkrétních měkkých kompetencí. Náš lektorský tým se shodl, že pro vzdělávací program tohoto zaměření jsou nejpodstatnější.

Kompetence k efektivní komunikaci – je podle našeho názoru základní kompetencí vedoucího dětí a mládeže. Bez této kompetence není možné být schopným vedoucím. Bez komunikace není možné, aby skupina fungovala.

Kompetence ke kooperaci – tuto kompetenci jsme vybrali jako důležitou pro práci se skupinou, pokud má vedoucí skupinu někam „posunout“. Bez spolupráce skupina stagnuje.

Kompetence k uspokojování klientských potřeb – tato kompetence je důležitá zvláště vzhledem k cílové skupině – děti, mládež, rodiče. Je potřeba zvládnout komunikaci, vyjednávání i zvládání konfliktních situací.

Kompetence k řešení problémů – každý vedoucí musí být schopen řešit problémy, které v průběhu akce mohou nastat.

Kompetence k plánování a organizování práce – pro správné vedení skupiny je podmínkou i dobré organizování a krátkodobé i dlouhodobé plánování činnosti, které bere ohledy na skupinu i okolí. Pro správné plánování je nutné vyhodnocovat splnění cílů z předchozí činnosti. Zároveň pro organizování skupiny je potřeba nejdřív schopnosti organizovat činnost svoji.

Kompetence k vedení lidí – kompetence k vedení lidí ve funkci vedoucího dětí a mládeže je bezpodmínečně nutná. V našich podmínkách je základní „být příkladem pro druhé“. Dále pak každý vedoucí nese zodpovědnost za svoji skupinu (za její výkon i chování) a bez pochopení a ztotožnění se s cílem a programem dané skupiny, nelze očekávat dobré výsledky.

Úroveň dosažení jednotlivých kompetencí je dána časovými možnostmi programu. V žádném výchovně vzdělávacím cíli není 100% zastoupení dovedností, které vyžaduje daný stupeň podle oficiálního popisu. Tato situace je dána časovým omezením vzdělávacího programu. Uvedeného stupně je dosaženo v konkrétně vypsanych dovednostech.

Výběr měkkých kompetencí, na jejichž rozvoj jsme se zaměřili v průběhu vzdělávacího programu, byl vytvořen na základě připomínek celého lektorského týmu, jehož členové mají dlouhodobé zkušenosti s vedením dětských kolektivů. Byly vybrány měkké kompetence, které jsou nutné pro vedení dětského kolektivu a lektoři byli schopni zaručit, že v rámci vzdělávacího programu budou tyto kompetence také rozvíjeny. Zároveň pro dosažení výše uvedené úrovně kompetencí vycházíme z předpokladu, že účastníci mají alespoň minimální zkušenost s vedením skupiny. Tzn. mají rozvinuté alespoň tyto základní kompetence:

kompetence k efektivní komunikaci – na stupni 1 – z našich zkušeností víme,

že tréninkem a vysvětlením základních principů komunikačních dovedností se mohou účastníci kurzu v některých dovednostech posunout až o 2 stupně.

Kompetence ke kooperaci (spolupráci) – na stupni 2 – člověk, který chce vést skupinu, musí být aktivním účastníkem skupiny a také většina absolventů oddílu tuto podmínku splňuje.

Kompetence k uspokojování klientských potřeb (děti, mládež, rodiče) – na stupni 1 – je důležité, aby účastník již před účastí ve vzdělávacím programu měl minimálně snahu vyhovět přáním dětí, mládeže a rodičů. V průběhu VP se učí získávat zpětnou vazbu, pracovat se svými emocemi a konstruktivně vést rozhovory.

Kompetence k řešení problémů – na stupni 2 – důležité je, aby účastník VP kreativně hledal řešení problémů, případně řešil problémy týmově.

Kompetence k vedení lidí (leadership) – na stupni 1 – účastník má zkušenosti s vedením malé skupiny takové, aby v průběhu VP byl schopen rozšířit kompetenci pro vedení větší skupiny.

Kompetence k organizování a plánování práce – na stupni 2 – je potřeba, aby účastníci měli již zkušenosti s organizováním činnosti pro druhé, nejen svojí.

## Samostatný vedoucí dětí a mládeže – přírodovědné zaměření

### Charakteristika

Samostatný vedoucí je pracovník, který řídí (plánuje, realizuje a vyhodnocuje) činnosti kolektivu dětí či mládeže s ohledem na specifické potřeby jednotlivců a skupiny. Samostatný vedoucí s přírodovědným zaměřením je schopen realizovat aktivity zaměřené na přírodovědu ve volném čase a na environmentální výchovu.

Vysvětlení:

Nově doplněné či upravené výstupní znalosti a dovednosti jsou označeny tučným písmem a jsou podtržené.

### Pracovní činnosti

- analýza potřeb dětí a mládeže (jednotlivce i skupiny) s ohledem na věkové a individuální zvláštnosti,
- formulace pedagogických cílů (v oblasti znalostí, dovedností a postojů) v souladu s hodnotami a potřebami organizace, ve které pracuje,
- řízení spolupracovníků (dalších vedoucích) a spolupráce při jejich činnosti,
- organizování aktivit a monitorování jejich průběhu,
- zajišťování výchovných činností se specifickými cíli (environmentální, multikulturní, zdraví, protidrogová prevence, proti šikaně apod.),
- zapojování účastníků (dětí, mládeže a svých spolupracovníků) do výběru vhodných aktivit (metod), účast na společných činnostech,
- aplikování pedagogických postupů, využívání nových a vhodných metod,
- komunikace se skupinou i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů,
- komunikace vně výchovné skupiny (s vlastním organizačním zázemím, rodiči, úřady),
- motivování jednotlivců (i skupin) k dosažení vymezených cílů, poskytování zpětné vazby,
- výchovné působení v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje,
- posuzování a ovlivňování bezpečnostních rizik, krizové řízení,
- prevence v oblasti ochrany zdraví a projevů rizikového chování, zajištění bezpečnosti činnosti při práci s dětmi a mládeží,
- organizování pobytových akcí,
- péče o zdraví a poskytování první pomoci,



- vedení dokumentace činnosti (v listinné i elektronické podobě),
- respektování právních, ekonomických zásad při činnosti, respektování zásad BOZP a PO, jakož i zásad environmentálně šetrného chování,
- péče o vlastní rozvoj a psychohygienu.

### **Odborné dovednosti**

Analýza potřeb sociální skupiny (umí, dovede)

- rozpoznat důležité potřeby dětí a mládeže na základě znalosti základních lidských potřeb a vývojových specifíků věkové kategorie a sociálního zázemí,
- vhodnou metodou (např. dotazníkem nebo rozhovorem) odhalit, jaká aktivita (hra, změna přístupu vedení) by zvýšila zájem dětí a mládeže o činnost.

Formulace výchovných a vzdělávacích cílů (umí, dovede)

- formulovat specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované cíle,
- vytvořit dlouhodobou vizi, která je v souladu s vizí organizace,
- sestavit roční plán, který obsahuje výchovné a vzdělávací cíle a je v souladu s dlouhodobou vizí organizace,
- sestavit plán dílčí akce zaměřené na přírodovědná a environmentální témata.

Aplikace výchovných a vzdělávacích metod (umí, dovede)

- při práci s dětmi, mládeží (a dospělými) využívat více různých výchovných/vzdělávacích metod zaměřených na přírodovědu ve volném čase a environmentální výchovu,
- prezentovat dané téma, a to různými způsoby,
- přizpůsobovat výchovnou/vzdělávací metodu věku dítěte (účastníka aktivity),
- využívat výchovné/vzdělávací metody k naplnění stanovených výchovných/vzdělávacích cílů,
- vysvětlovat základní principy používaných výchovných/vzdělávacích metod méně zkušeným vedoucím,
- svěřeným dětem a mládeži jít příkladem a nechovat se v rozporu s výchovnými cíli své organizace,
- pracovat se skupinovou dynamikou (komunikace uvnitř skupiny, atmosféra, motivace ve skupině, normy a cíle ve skupině atd.),
- aplikovat metody pro sociální a osobnostní rozvoj jedinců,
- reagovat na individuální potřeby účastníků,
- uplatňovat základní pravidla pro práci s cíli (rozpracovávat je pro výběr konkrétních metod a vymezení mezioborových vazeb).

Práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami (umí, dovede)

- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými poruchami učení,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi s poruchou pozornosti,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými zdravotními potřebami,
- identifikovat schopnosti a dovednosti s velkým potenciálem rozvoje u dětí se speciálními potřebami a zařadit aktivity pro jejich rozvoj do programu.

Organizace a zajištění her a dalších činností (umí, dovede)

- vytvářet scénář (kdo-kdy-co) pro dílčí akci (schůzku, výpravu atd.),
- ke scénáři dílčí akce stanovovat jednotlivé úkoly pro její zabezpečení,
- vybrat vhodné prostředí pro hru nebo akci z hlediska bezpečnosti a hygieny (čisté ovzduší, nízká úroveň hluku, dostupný terén, bezpečný zdroj vody atd.),
- doporučit dětem a mládeži vhodnou výbavu na akce různého typu a rozsahu,
- zajistit předem variantu programu pro špatné počasí, pokud může počasí program ovlivnit,
- vytvořit hru nebo jinou aktivitu v souladu s cíli přírodovědného zaměření,
- vysvětlit účastníkům srozumitelně pravidla hry.

Provádění prevence (umí, dovede)

- provádět prevenci a osvětu v oblasti sociálně patologických jevů (včetně závislostí), a to i osobním příkladem,
- rozpoznat šikanu, agresivní chování, konzumaci alkoholu, kouření cigaret, braní dalších drog, gamblerství, záškoláctví, krádeže a další patologické jevy.

Provádění multikulturní výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – být tolerantní vůči jiným kulturám,
- do činnosti vhodně začlenit prvky multikulturní výchovy (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, zapojení příslušníků odlišné kultury do přípravy programu nebo mezi děti, film, účast na workshopu nebo semináři) adekvátní věku dítěte.

Provádění environmentální výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – chovat se šetrně k životnímu prostředí,
- vést děti a mládež ke vnímání a uznání hodnoty přírody a kultivovat jejich vztah k přírodě (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, film, účast na workshopu nebo semináři),

- vést děti a mládež k šetrnému a ohleduplnému chování k jejich okolí,
- orientovat se v principech trvale udržitelného života.

Provádění výchovy proti šikaně (umí, dovede)

- vytvářet prostředí, ve kterém
  - děti mohou důvěřovat sobě navzájem i svému vedení
  - interindividuální odlišnosti jsou brány jako normální
  - není společensky oceňována schopnost někoho psychicky či fyzicky ponížit, do programu pravidelně zařazuje programy vyžadující spolupráci (u dětí v mladším školním věku součinnost),
- po činu agrese (např. posmívání, braní věcí, selektivní ignorování) vysvětlit agresorovi negativní následky jeho jednání.

Provádění výchovy ke zdraví (umí, dovede)

- vytvářet prostředí podporující návyky zdravého životního stylu (např. pohyb v přírodě, zdravá strava, absence kouření a pití alkoholu atd.).

Krizová intervence (umí, dovede)

- vhodně projevit zájem o dítě, které za ním přijde s problémem, a zajistit pro něj další odbornou pomoc.

Poskytování první pomoci (umí, dovede)

- prokáže praktickou schopnost aplikace společného základu prevence a první pomoci.

Analyzování účinnosti výchovy (umí, dovede)

- vyhodnocovat splnění výchovného cíle podle předem stanovených kritérií,
- rozpoznat výchovnou metodu, která je nevhodná pro naplnění výchovného cíle nebo pro určité dítě / skupinu dětí,
- při analýze (při hodnocení) spolupracovat s účastníky,
- při analýze (při hodnocení) spolupracovat se svými spolupracovníky.

Vedení oddílu (umí, dovede)

- zajistit správnou evidenci majetku v užívání,
- rozpoznat správný prvotní účetní doklad,
- vypsát prvotní účetní doklad,
- sestavit realistický rozpočet akce v souladu s cíli akce,
- poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu svým spolupracovníkům,
- zadat úkol tak, aby druhý člověk věděl vše potřebné pro jeho splnění,
- vést efektivní porady, posilovat motivy svých spolupracovníků k práci, dodržovat zásady ochrany osobních údajů.

Aplikace právních aspektů činnosti (umí, dovede)

- identifikovat různé situace z právního hlediska a aplikovat zásady platné právní úpravy bezprostředně související s danou situací,
- prosazovat oprávněné zájmy svěřených osob v souladu s úpravou práv a povinností jednotlivců a organizace.

Posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik (umí, dovede)

- zajišťovat přiměřený režim aktivity a odpočinku (včetně spánku),
- zajišťovat přiměřenou míru osobní hygieny a hygieny (vaření, bydlení, pracovního prostředí apod.),
- posoudit bezpečnostní rizika aktivity podle jejího charakteru na základě platných předpisů a pravidel (např. koupání, chození po silnici, střelba, lanové aktivity, zakládání ohně apod.),
- zajistit realizaci aktivity tak, aby minimalizoval možná zdravotní a bezpečnostní rizika nebo s ohledem na rizika poškození životního prostředí (např. použití ochranných pomůcek, počet dospělých osob, poučení před aktivitou apod.), a pokud to není možné, rozhodnout, že aktivita se nebude realizovat.

### **Odborné znalosti**

- principy hospodaření neziskové organizace,
- finanční plánování,
- základní principy vedení účetní dokumentace,
- základní principy zadávání zakázek,
- pravidla pro archivaci dokumentace,
- základy soukromého práva v rozsahu: právní subjektivita, odpovědnost za škodu, pojištění, ochrana osobních údajů, právní úprava občanského sdružení, základy pracovního práva, pracovní poměr, dohoda o provedení práce, mzda, cestovní náhrady, hmotná odpovědnost, svěřené předměty,
- vybrané otázky z veřejného práva: např. daně a dotace – daňová soustava, druhy daní, správa daní a poplatků, včetně daňové kontroly; pojem dotace, sociální a zdravotní pojištění, struktura státní správy a samosprávy,
- vybrané otázky z práva životního prostředí: např. vybrané části zákona o ochraně přírody a krajiny, zákona o právu na informace o životním prostředí, zákona o lesích,
- přírodovědné minimum znalostí: např. základní přírodovědné pojmy, typy přírodních ekosystémů, princip provázanosti přírodních procesů.

## Měkké kompetence

Kompetence ke kooperaci (spolupráci) – úroveň 3

- aktivně spolupracuje,
- do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli,
- směřuje své aktivity ke skupinovému cíli,
- sdílí a nabízí informace,
- respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.

Navržená zúžená definice 3. úrovně kompetence ke kooperaci:

- Stupeň „1“: Jsem většinou aktivní člen týmu. Do činností skupiny se ochotně zapojuji a sehrávám v ní pozitivní roli. Respektuji skupinové cíle.
- Stupeň „2“: Jsem vždy aktivní člen týmu. Směřuji své aktivity ke skupinovému cíli. Většinou si sám hledám úkoly, které vedou k naplnění společného cíle.
- Stupeň „3“: Jsem vždy aktivní člen týmu. Vědomě si v týmu hledám úkoly a pozice, které mohu zaujmout, abych podpořil naplnění společného cíle.

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 3

- jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě,
- naslouchá ostatním,
- reaguje asertivně na vzniklou situaci,
- dokáže svým projevem zaujmout ostatní,
- toleruje názory ostatních.

Navržená zúžená definice třetí úrovně kompetence k efektivní komunikaci:

- Stupeň „1“: S dostatečnou přípravou dokážu prezentovat před skupinou a svým projevem zaujmout. Svě myšlenky většinou formuluji jasně a srozumitelně i během diskuze.
- Stupeň „2“: S krátkou přípravou dokážu prezentovat větší skupině lidí a svým projevem druhé lidi zaujmout. Svě myšlenky formuluji jasně a srozumitelně i během diskuze.
- Stupeň „3“: S krátkou přípravou dokážu prezentovat větší skupině lidí a svým projevem dokážu druhé lidi ovlivnit. Svě myšlenky formuluji velmi jasně a srozumitelně během diskuze.

Kompetence k objevování a orientaci v informacích – úroveň 4

- cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů,
- v informacích dokáže vidět možné příležitosti,
- využívá netradiční zdroje informací,

- strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem,
- umí pracovat s technologiemi pokrokově.

Navržená zúžená definice čtvrté úrovně kompetence k objevování a orientaci v informacích:

- Stupeň „1“: Informace dohledávám z různých zdrojů. Důvěryhodnost informací hodnotím podle kritéria věřím/nevěřím.
- Stupeň „2“: Informace dohledávám z různých zdrojů. Důvěryhodnost informací si většinou prověřuji. Umím rozpoznat podstatné informace, třídít je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuji.
- Stupeň „3“: Propojuji informace z různých i nových zdrojů. Umím rozpoznat podstatné informace, třídít je a analyzovat, a to i když se týkají oblastí, ve kterých nejsem odborníkem. Vždy si ověřuji důvěryhodnost zdrojů.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

#### Odborné dovednosti

Byla upravena formulace dílčí kompetence v oblasti formulace výchovných a vzdělávacích cílů. Znění odborné dovednosti je rozšířeno na přírodovědné aktivity a environmentální výchovu, aby dovednost přímo vystihovala minimální kompetenční profil přírodovědného zaměření.

Byla upravena formulace dílčí kompetence v oblasti aplikace výchovných a vzdělávacích metod. Znění odborné dovednosti je rozšířeno na přírodovědné aktivity a environmentální výchovu, aby dovednost vystihovala minimální kompetenční profil přírodovědného zaměření.

Byla upravena formulace dílčí kompetence v oblasti organizace a zajištění her a dalších činností. Znění odborné dovednosti je rozšířeno na přírodovědné aktivity a environmentální výchovu, aby dovednost vystihovala minimální kompetenční profil přírodovědného zaměření.

Byla přidána odborná dovednost orientovat se v principech trvale udržitelného života. Princip trvale udržitelného života je jedním z nejzákladnějších myšlenkových prvků environmentální výchovy, proto je tento princip do minimálního kompetenčního profilu zařazen.

Byla upravena formulace dílčí kompetence v oblasti provádění výchovy ke zdraví. Znění této dovednosti je poupraveno, aby více odráželo téma zdravého životního stylu, které více konkretizuje hodnotu předávanou skrze přírodovědné aktivity. Environmentální výchova obsahuje jako jedno z významných témat zdravý životní styl.

Byla upravena formulace dílčí kompetence v oblasti posuzování zdravotních a bezpečnostních rizik. Znění této dovednosti je upraveno tak, aby dovednost odrážela navíc i schopnost posoudit možná rizika poškození životního prostředí u realizovaných aktivit. Tato schopnost posouzení je nezbytná pro zachování šetrného přístupu k přírodě.

#### Odborné znalosti

Byla přidána odborná znalost vybrané otázky z práva životního prostředí: např. vybrané části zákona o ochraně přírody a krajiny, zákona o právu na informace o životním prostředí, zákona o lesích. Orientace ve vybraných částech práva životního prostředí je nezbytná pro správnou výchovnou činnost a osvětu dětí a mládeže v přírodovědném zaměření.

Byla přidána odborná znalost přírodovědné minimum znalostí: např. základní přírodovědné pojmy, typy přírodních ekosystémů, princip provázanosti přírodních procesů. Orientace ve vybraných přírodovědných pojmech je potřebná pro pochopení přírodních ekosystémů a jejich fungování. Tyto znalosti se uplatňují také v nespočtu ekologických her, pro jejich správné uvedení a reflexi je třeba přírodovědné pojmy chápat.

#### Měkké kompetence

Kompetence ke kooperaci je nutným předpokladem šetrného přístupu k životnímu prostředí, kdy je třeba, aby lidé byli schopni se spolu domluvit, společně hledat řešení problémů životního prostředí. Kompetence ke kooperaci je proto nedílnou součástí většiny aktivit s environmentálním či přírodovědným zaměřením. A je proto nezbytné tuto kompetenci rozvíjet i u samostatných vedoucích, kteří mají jít osobním příkladem svým svěřencům.

S ohledem na časovou dotaci věnovanou vzdělávacímu programu Přírodovědný a environmentální kurz je výstupní úroveň pro účastníka stanoven třetí stupeň, kdy je účastník schopen aktivně spolupracovat a společně s druhými lidmi dosahovat skupinových cílů.

Pro rozvoj této kompetence v rámci vzdělávacího programu je přiložena zúžená definice třetího stupně, tato zúžená definice opět pracuje s postupným rozvíjením kompetence do tří úrovní, kdy třetí úroveň je pro vzdělávací program výstupní úrovní.

Kompetence k efektivní komunikaci úzce souvisí s kompetencí kooperace. Aby lidé byli schopni spolupracovat, je třeba, aby spolu uměli efektivně komunikovat. To znamená, že jasně vyjadřují své myšlenky, naslouchají názorům druhých, umí

vést diskuze s potřebnými argumenty, avšak bez užití manipulačních technik. Osvojení si kompetence efektivní komunikace vede k úspěšnějšímu řešení problémů, jak společenských, tak environmentálních. Proto je kompetence k efektivní komunikaci zařazena do tohoto minimálního kompetenčního profilu.

Z původního návrhu úrovní kompetence k efektivní komunikaci je snížena dosažená úroveň po absolvování vzdělávacího programu ze 4. na 3. úroveň. Časová dotace vzdělávacích modulů věnovaných rozvoji efektivní komunikace dovoluje rozvinout kompetenci komunikace do úrovně 3, kdy účastník jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, naslouchá ostatním, dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Rozvoj této úrovně je realizován v rámci vzdělávacích modulů realizace vytvořené ekohry, kdy účastníci prezentují vytvořenou aktivitu ostatním účastníkům, dále ve vzdělávacím modulu Tvorba plánu akce s environmentálním zaměřením, jehož výstupem je prezentace projektu před publikem s hodnocením projevu. Dále v modulu Ekologická simulační hra, která je založena na vzájemné argumentaci. Pro rozvoj této kompetence na úroveň 4 je třeba další hodinová dotace pro čistě praktický blok „Umění komunikace“. V rámci vzdělávacího programu není možné rozvinout 3. stupeň kompetence v celé jeho šíři, konkrétně více rozvíjet schopnost asertivity a vzájemného naslouchání. Proto je přiložena zúžená definice tohoto stupně rozdělená do tří úrovní, kdy 3. úroveň je pro vzdělávací program výstupní úrovní.

Environmentální témata jsou ve společnosti stále aktuální a velmi diskutována. Některá environmentální témata jsou navíc kontroverzní. Výroky odborníků se o takových tématech rozcházejí a je těžké se zorientovat a udělat si vlastní podložený názor. Proto je nezbytné rozvíjet kompetenci k objevování a orientaci v informacích právě v souvislosti s environmentálními tématy. Samostatný vedoucí dětí a mládeže by měl umět hledat nové zdroje informací a hlavně by měl umět si ověřit důvěryhodnost informačního zdroje. A to proto, že jeho názory často přebírají děti a mládež, na které výchovně působí.

Z toho důvodu je vybrána výstupní úroveň kompetence účastníka na stupni 4, kdy je účastník schopen cíleně vyhledávat informace a ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. V informacích dokáže vidět možné příležitosti k dalšímu využití.

V rámci rozsahu vzdělávacího programu není možné rozvinout 4. stupeň kompetence v celé jeho šíři, tedy rozvinout i oblast práce s novými technologiemi, proto je přiložena zúžená definice tohoto stupně rozdělená do tří úrovní, kdy 3. stupeň je pro vzdělávací program výstupní úrovní.



## Samostatný vedoucí dětí a mládeže – kulturní zaměření – hudba, tanec, divadlo apod.

### Charakteristika

Samostatný vedoucí je pracovník, který řídí (plánuje, realizuje a vyhodnocuje) činnosti kolektivu dětí či mládeže s ohledem na specifické potřeby jednotlivců a skupiny.

### Pracovní činnosti

- analýza potřeb dětí a mládeže (jednotlivce i skupiny) s ohledem na věkově a individuální zvláštnosti,
- formulace pedagogických cílů (v oblasti znalostí, dovedností a postojů) v souladu s hodnotami a potřebami organizace, ve které pracuje,
- řízení spolupracovníků (dalších vedoucích) a spolupráce při jejich činnosti,
- organizování aktivit a monitorování jejich průběhu,
- zajišťování výchovných činností se specifickými cíli (environmentální, multikulturní, zdraví, protidrogová prevence, proti šikaně apod.),
- zapojování účastníků (dětí, mládeže a svých spolupracovníků) do výběru vhodných aktivit (metod), účast na společných činnostech,
- aplikování pedagogických postupů, využívání nových a vhodných metod,
- komunikace se skupinou i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů,
- komunikace vně výchovné skupiny (s vlastním organizačním zázemím, rodiči, úřady),
- motivování jednotlivců (i skupin) k dosažení vymezených cílů, poskytování zpětné vazby,
- výchovné působení v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje,
- posuzování a ovlivňování bezpečnostních rizik, krizové řízení,
- prevence v oblasti ochrany zdraví a projevů rizikového chování, zajištění bezpečnosti činnosti při práci s dětmi a mládeží,
- organizování pobytových akcí,
- péče o zdraví a poskytování první pomoci,
- vedení dokumentace činnosti (v listinné i elektronické podobě),
- respektování právních, ekonomických zásad při činnosti, respektování zásad BOZP a PO, jakož i zásad environmentálně šetrného chování,
- péče o vlastní rozvoj a psychohygienu.

## **Odborné dovednosti**

Formulace výchovných a vzdělávacích cílů (umí, dovede)

- formulovat specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované cíle,
- kombinovat výchovný a vzdělávací efekt tvořivých a uměleckých aktivit, hledat v nich smysl a cíl pro záměrnou edukaci.

Aplikace výchovných a vzdělávacích metod (umí, dovede)

- přizpůsobovat výchovnou/vzdělávací metodu věku dítěte (účastníka aktivity),
- využívat výchovné/vzdělávací metody k naplnění stanovených výchovných/vzdělávacích cílů,
- aplikovat metody pro sociální a osobnostní rozvoj jedinců,
- v uměleckých aktivitách kombinovat aktivity tvůrčí, recepční a reflektivní.

Organizace a zajištění her a dalších činností (umí, dovede)

- vytvářet scénář (kdo-kdy-co) pro dílčí akci (schůzku, výpravu atd.),
- ke scénáři dílčí akce stanovovat jednotlivé úkoly pro její zabezpečení,
- vysvětlit účastníkům srozumitelně pravidla hry,
- aktivně vyhledat inovativní přístupy ke vzdělávání skrze umění.

Provádění prevence (umí, dovede)

- provádět prevenci a osvětu v oblasti sociálně patologických jevů (včetně závislostí), a to i osobním příkladem,
- skrze hru v roli podporovat empatii a hluboké pochopení problematiky.

Provádění multikulturní výchovy (umí, dovede)

- do činnosti vhodně začlenit prvky multikulturní výchovy (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, zapojení příslušníků odlišné kultury do přípravy programu nebo mezi děti, film, účast na workshopu nebo semináři) adekvátní věku dítěte,
- začleňovat kreativní aktivity, které podporují multikulturní dialog, a facilitovat diskusi.

Provádění výchovy proti šikaně (umí, dovede)

- pravidelně zařazovat programy vyžadující spolupráci (u dětí v mladším školním věku součinnost),
- cíleně zařazovat a reflektovat aktivity, které umožňují pochopení motivací agresora i oběti, vést diskusi a nepůsobit návodně a didakticky.

Analyzování účinnosti výchovy (umí, dovede)

- vyhodnocovat splnění výchovného cíle podle předem stanovených kritérií s účastníky,
- využívat reflexi a sebereflexi lektora ke zlepšování kvality programů.

Vedení oddílu (umí, dovede)

- poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu svým spolupracovníkům,
- zadat úkol tak, aby druhý člověk věděl vše potřebné pro jeho splnění,
- pojmenovat osobní motivaci pro lektorskou činnost, nastavení osobních cílů pro rozvoj a zlepšení vlastních kompetencí.

Posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik (umí, dovede)

- zajistit realizaci aktivity tak, aby minimalizoval možná zdravotní a bezpečnostní rizika s ohledem na rizika jednotlivce se speciálními vzdělávacími potřebami (např. použití ochranných pomůcek, počet dospělých osob, poučení před aktivitou apod.), a pokud to není možné, rozhodnul, že se aktivita nebude realizovat,
- vyhodnocovat psychickou a fyzickou náročnost aktivity, a podle toho plánovat dramaturgii akce.

Analyzování potřeb sociální skupiny (umí, dovede)

- rozpoznat důležité potřeby dětí a mládeže na základě znalosti základních lidských potřeb a vývojových specifík věkové kategorie a sociálního zázemí,
- vhodnou metodou (např. dotazníkem nebo rozhovorem) odhalit, jaká aktivita (hra, změna přístupu vedení) by zvýšila zájem dětí a mládeže o činnost.

Práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami (umí, dovede)

- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými poruchami učení,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi s poruchou pozornosti,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými zdravotními potřebami,
- identifikovat schopnosti a dovednosti s velkým potenciálem rozvoje u dětí se speciálními, potřebami a zařadit aktivity pro jejich rozvoj do programu.

Provádění výchovy ke zdraví (umí, dovede)

- vytvářet prostředí podporující zdravé návyky (např. pohyb, hygiena, zdravá strava, bez kouření a pití alkoholu atd.).

Poskytování první pomoci (umí, dovede)

- prokáže praktickou schopnost aplikace společného základu prevence a první pomoci,

Krizová intervence (umí, dovede)

- vhodně projevit zájem o dítě, které za ním přijde s problémem, a zajistit pro něj další, odbornou pomoc.

Aplikace právních aspektů činnosti (umí, dovede)

- identifikovat různé situace z právního hlediska a aplikovat zásady platné právní úpravy bezprostředně související s danou situací,
- prosazovat oprávněné zájmy svěřených osob v souladu s úpravou práv a povinností jednotlivců a organizace.

### **Odborné znalosti**

- základní orientace ve světě české amatérské kultury – začlenění vlastních aktivit do širšího kontextu,
- znalost základních metod a technik Dramatické výchovy a jejich využitelnosti pro vedoucího dětí a mládeže (hra v roli, strukturovaná dramatická hra atd.).

### **Měkké kompetence**

Kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 4

- formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni,
- aktivně naslouchá ostatním,
- dokáže prezentovat před skupinou,
- dokáže komunikaci otevřít,
- vytváří takové prostředí, aby komunikovali i druzí,
- vyžaduje zpětnou vazbu.

Kompetence ke kooperaci – úroveň 4

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny,
- významně přispívá k dosahování skupinových cílů,
- je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti,
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.

Kompetence k flexibilitě – úroveň 4

- změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává,
- nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému,
- je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti,
- přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav,
- je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat.

Kompetence k aktivnímu přístupu – úroveň 4

- je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti,

- je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady,
- předvídá překážky a činí preventivní opatření.

Kompetence k plánování a organizace práce – úroveň 3

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí,
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité, a podle toho se rozhoduje i jedná,
- vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje,
- plánuje potřebné zdroje a čas,
- vyhodnocuje naplňování plánů,
- standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat i činnost druhých.

Kompetence k výkonnosti – úroveň 3

- jeho výkon je spolehlivý a stabilní,
- má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele,
- orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku,
- reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb,
- je schopen určitě míry sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování.

Kompetence k uspokojování klientských potřeb (děti, mládež, rodiče) – úroveň 2

- má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby,
- je schopný vstřícného chování,
- má obavy z nových kontaktů,
- vyjednává instinktivně,
- komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce,
- ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků.

Kompetence k samostatnosti – úroveň 2

- samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu,
- vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje,
- je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu).

Kompetence k řešení problémů – úroveň 2

- samostatně řeší jednodušší problémy,
- řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu,

- je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi,
- snaží se využívat svou intuici a kreativitu.

#### Kompetence k celoživotnímu učení – úroveň 2

- vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů,
- při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá, a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii,
- je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije,
- dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb,
- naučené používá v praxi,
- zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně.

#### Kompetence ke zvládnutí zátěže – úroveň 2

- v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon,
- zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc, u druhých a snaží se obtíže překonat,
- v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly,
- změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit,
- v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně.

#### Kompetence k objevování a orientaci v informacích – úroveň 2

- viditelné nejasnosti ověřuje,
- je-li motivován okolím, vyhledává další informace,
- dobře pracuje s jasně strukturovanou/standardizovanou informací,
- pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie,
- umí rozpoznat podstatné informace, třídí je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje,
- vytváří základní jednoduchou dokumentaci.

### Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí

Výše uvedený MKP je zaměřený na ty nezákladnější aspekty dovedností, znalostí a kompetencí lektora larpu v neformálním vzdělávání. MKP je upraven tak, aby bylo reálné na dovednostech, znalostech a kompetencích pracovat v rámci dvou víkendů.

Očekává se, že určité specializované odborné znalosti a dovednosti, jako například základy poskytování první pomoci nebo základní znalost právních aspektů, již účastník VP ovládá, jsou proto zahrnuty do požadavků na účastníka.

Odborné dovednosti dělíme pro tento VP do tří skupin:

1. Dovednosti, které se dotýkají hlavních cílů VP. Shrnují v sobě všechny tři části uvedení larpu, lektorské činnosti v samotné hře a vedení reflexe. Všechny tři kroky jsou provázané jednotným cílem, který si lektor nastaví, a na jehož základě pak hledá adekvátní techniky a pedagogické metody.

Do první skupiny patří: formulace výchovných a vzdělávacích cílů; aplikace výchovných a vzdělávacích metod; organizace a zajištění her a dalších činností.

2. Odborné dovednosti, které se projevují v tematické náplni VP. Tvoří základ her a jako takové jsou reflektovány v rámci zpětných vazeb k jednotlivým lupům.

Cílem VP není seznámit účastníky do hloubky s problematikou šikany či multikulturality, ale dát jim inspiraci pro práci se složitými a palčivými tématy formou larpu (například u larpu Cela a Fat Man Down je to téma šikany a xenofobie nebo u larpu Drunk téma prevence proti závislostem).

Do druhé skupiny patří: provádění prevence; provádění multikulturní výchovy; provádění výchovy proti šikaně.

3. Odborné dovednosti, kterým se VP věnuje v druhém plánu, což znamená, že témata jsou přítomná, ale nejsou cíleně rozvíjena. Projevují se v rámci dílčích aktivit nebo v rámci diskusí s účastníky o možnostech využití konkrétních forem larpu v jejich praxi.

Do třetí skupiny patří: analyzování účinnosti výchovy; vedení oddílu; posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik.

Ostatní odborné dovednosti, které nejsou v rámci VP rozvíjeny, tvoří základní požadavky na účastníka (analyzování potřeb sociální skupiny, práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami, provádění výchovy ke zdraví, poskytování první pomoci, krizová intervence, aplikace právních aspektů činnosti).

## Odborné znalosti

Témata odborných znalostí jsou zúžená pouze na oblast larpu a jeho podob v České republice a v zahraničí. Na rozšíření do oblasti dramatické výchovy není v časovém rozsahu dvou víkendů prostor. Všechna ostatní témata, původně navržená v MKP, nejsou relevantní pro kompetence vedoucího, který pracuje s larpem.

## Měkké kompetence

Kompetence k efektivní komunikaci byla zařazena na úrovni čtyři, protože tuto kompetenci rozvíjí VP nejaktivněji. Všichni mají v průběhu vzdělávacího programu řadu příležitostí zkusit si své komunikační dovednosti v motivujících situacích a získávat zpětnou vazbu od ostatních.

Kompetence ke kooperaci byla zařazena na úrovni čtyři, jelikož je prakticky rozvíjena hlavně v rámci larpů a průpravných cvičení pro hru v roli. Lektorská činnost přece jen není tolik týmová, ale role hráče ve skupině je zcela klíčová a bez kooperace a společného vyladění na cíle hry jsou výsledky larpů velmi slabé.

Kompetence k flexibilitě byla zařazena na úrovni čtyři. Tvoří významnou složku a zároveň predispozici vzdělávacího programu. Program pracuje nejen se standardními technikami, ale ukazuje také přesahy do jiných oborů a vyžaduje vlastní invenci účastníků.

Druhou polohou flexibility a aktivního přístupu je dovednost improvizace, která je u hry v roli zcela nezbytná, proto je nutné na ni klást důraz, jelikož tvoří nezbytné kompetenční vybavení lektora.

Kompetence k aktivnímu přístupu byla zařazena na úrovni čtyři, protože je pro řadu účastníků klíčová už od samého začátku, kdy potřebují vstřebávat řadu informací o larpech, řadu zážitků a dovednostních cvičení. Pro lektora larpu je nezbytné uplatňovat proaktivní přístup ke skupině i ke zjišťování nových informací.

Kompetence k plánování a organizaci práce byla zařazena na úrovni tři, protože je pro lektora larpu důležitá, nicméně její rozvoj nestojí v centru vzdělávacího programu. Komplexní plán pro lektorskou činnost vytvářejí hráči v závěru vzdělávacího programu k larpu Drunk, kde mohou všechny oblasti této kompetence využít. Následně je jejich aktivita v tomto směru reflektována.

Ani kompetence k výkonnosti nepatří mezi prioritní, je uvedena na úrovni tři. V rámci VP je však nastavené poměrně rychlé tempo vzdělávacích aktivit a dle reakcí účastníků pro ony dva víkendy jejich výkonnost výrazně stoupla, byla však vykoupena poměrně velkou únavou po jeho skončení.



Následující měkké kompetence nejsou v rámci vzdělávacího programu rozvíjeny, ale tvoří základní požadavky na účastníka a jejich úroveň očekáváme alespoň na stupni dva: kompetence k uspokojování klientských potřeb, k samostatnosti, k řešení problémů, k celoživotnímu učení, ke zvládnání zátěže, k objevování a orientaci v informacích.



## Vedoucí dětí a mládeže se zaměřením na všeobecné aktivity (nad 18 let)

### Charakteristika

Vedoucí dětí a mládeže (nad 18 let) je pracovník, který pracuje na základě specifického zadání (vymezeného formulovanými cíli, časovými či prostorovými omezeními) s ohledem na specifické potřeby jednotlivců a skupiny.

### Pracovní činnosti

- organizování aktivit a monitorování jejich průběhu,
- asistence při zajišťování výchovných činností se specifickými cíli (environmentální, multikulturní, ke zdraví, protidrogové prevence, proti šikaně apod.),
- využívání vhodných výchovných metod, nových výchovných metod s ohledem na aktuální potřeby,
- komunikace se skupinou dětí a mládeže i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů,
- motivování dětí a mládeže k dosažení vymezených cílů,
- výchovné působení v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje u svěřené skupiny dětí a mládeže,
- posuzování a ovlivňování bezpečnostních rizik, krizové řízení asistence při prevenci sociálně patologických jevů,
- organizování jednodenních akcí,
- asistence při organizování pobytových akcí,
- péče o zdraví a poskytování první pomoci,
- respektování právních, ekonomických zásad při činnosti, zásada BOZP a PO, jakož i zásad environmentálně šetrného chování,
- péče o vlastní rozvoj a psychohygienu,
- plánování vlastního rozvoje,
- plánování rozvoje účastníků svých akcí.

### Odborné dovednosti

Analyzování potřeb sociální skupiny (umí, dovede)

- identifikovat potřeby dětí a mládeže a pozorováním a rozhovorem rozeznat, zda činnost svěřené skupiny naplňuje některou z důležitých potřeb dětí a mládeže.

Formulace výchovných a vzdělávacích cílů (umí, dovede)

- na základě stanovených cílů formulovat vhodné prostředky k jejich naplnění, sestavit plán dílčí jednodenní akce,
- ve spolupráci se samostatným vedoucím sestavit roční plán pro svěřenou skupinu dětí a mládeže.

Aplikace výchovných a vzdělávacích metod (umí, dovede)

- při práci s dětmi a mládeží využívat více různých vhodných výchovných/vzdělávacích metod,
- přizpůsobovat výchovnou/vzdělávací metodu věku dítěte (účastníka aktivity),
- využívat výchovné/vzdělávací metody k naplnění stanovených výchovných/vzdělávacích cílů,
- dětem a mládeži jít příkladem a chovat se v souladu se stanovenými výchovnými cíli.

Práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami (umí, dovede)

- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými poruchami učení,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi s poruchou pozornosti,
- používat základní metody a přístupy práce s dětmi se specifickými zdravotními potřebami,
- identifikovat schopnosti a dovednosti s velkým potenciálem rozvoje u dětí se speciálními potřebami a zařadit aktivity pro jejich rozvoj do programu.

Organizace a zajištění her a dalších činností (umí, dovede)

- vytvořit scénář (kdo-kdy-co) pro dílčí jednodenní akci (schůzku, výpravu atd.), stanovovat jednotlivé úkoly pro zabezpečení akce,
- vybírat vhodné prostředí pro hry nebo akci z hlediska bezpečnosti a hygieny (čisté ovzduší, nízká úroveň hluku, dostupný terén, bezpečný zdroj vody, atd.),
- vytvořit hru nebo jinou aktivitu v souladu s cíli akce nebo v souladu s celoročními cíli svěřené skupiny,
- vysvětlit účastníkům srozumitelně pravidla hry.

Prevence sociálně patologických jevů (umí, dovede)

- provádět prevenci a osvětu v oblasti sociálně patologických jevů (včetně závislostí), a to i osobním příkladem,
- rozpoznat šikanu, agresivní chování, konzumaci alkoholu, kouření cigaret.

Provádění multikulturní výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – být tolerantní vůči jiným kulturám,

- do činnosti vhodně začlenit prvky multikulturní výchovy (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, zapojení příslušníků odlišné kultury do přípravy programu nebo mezi děti, film, účast na workshopu nebo semináři) adekvátní věku dítěte.

Provádění environmentální výchovy (umí, dovede)

- jít příkladem – chovat se šetrně k životnímu prostředí,
- vést děti a mládež ke vnímání a uznání hodnoty přírody a kultivovat jejich vztah k přírodě (např. některým z těchto způsobů: tematická hra, expedice, exkurze, návštěva instituce, pozvání hosta, film, účast na workshopu nebo semináři),
- vést děti a mládež k šetrnému a ohleduplnému chování k jejich okolí.

Provádění výchovy proti šikaně (umí, dovede)

- po činu agrese (např. posmívání, braní věcí, selektivní ignorování) vysvětlit.

Posuzování bezpečnostních a zdravotních rizik (umí, dovede)

- zajišťovat přiměřený režim aktivity a odpočinku (zejména pravidelné přestávky během pochodu, přiměřená délka pochodu, střídání fyzicky náročných aktivit s méně náročnými),
- zajišťovat přiměřenou míru osobní hygieny a hygieny (vaření, pracovního prostředí apod.),
- posoudit bezpečnostní rizika aktivity podle jejího charakteru na základě platných předpisů a pravidel (např. koupání, chození po silnici, střelba, lanové aktivity, zakládání ohně apod.),
- zajišťovat realizaci aktivity tak, aby minimalizoval možná zdravotní a bezpečnostní rizika nebo s ohledem na rizika jednotlivce se specifickými zdravotními potřebami (např. použití ochranných pomůcek, počet dospělých osob, poučení před aktivitou apod.), a pokud to není možné, rozhodnout, že aktivita nebude realizována.

Provádění výchovy ke zdraví (umí, dovede)

- vytvářet prostředí podporující zdravé návyky (např. pohyb, hygiena, zdravá strava, bez kouření a pití alkoholu atd.).

Krizová intervence (umí, dovede)

- vhodně projevit zájem o dítě, které za ním přijde s problémem, a zajistit pro něj další odbornou pomoc.

Poskytování první pomoci (umí, dovede)

- poskytnout první pomoc v rozsahu průřezové kompetence.

Analýza účinnosti výchovy (umí, dovede)

- uplatňovat vhodnou výchovnou metodu pro naplnění výchovného cíle (nebo pro určité dítě, popř. skupinu dětí a mládeže).

Vedení jednodenní akce a pravidelné schůzky (umí, dovede)

- použít správný prvotní účetní doklad,
- vypsát příjmový pokladní doklad,
- sestavovat realistický rozpočet akce v souladu s vytčenými cíli akce,
- dodržovat zásady ochrany osobních údajů,
- evidovat důležité informace o svěřených dětech a mládeži,
- při komunikaci s rodiči předat všechny potřebné informace a dbát na dobrou pověst organizace.

Aplikace právního rámce činnosti (umí, dovede)

- identifikovat běžné situace z právního hlediska a aplikovat zásady platné právní úpravy bezprostředně související s danou situací,
- prosazovat oprávněné zájmy svěřených osob v souladu s úpravou práv a povinností jednotlivců a organizace.

Motivace a rozvoj (umí, dovede)

- sestavit plán vlastního rozvoje na několik let dopředu,
- definovat motivaci k vlastnímu seberozvoji,
- popsat své vlastnosti, díky kterým může být inspirací a vzorem,
- odhalit motivaci k rozvoji druhého člověka,
- pomoci připravit rozvojový plán pro druhého člověka,
- nastartovat realizaci rozvojového plánu,
- evaluovat postup rozvoje a motivovat k jeho pokračování.

### **Odborné znalosti**

- etická výchova,
- výchova k aktivnímu občanství,
- motivace, pochvaly, tresty,
- výchova proti šikaně,
- pojem šikany, projevy šikany u jednotlivců a u sociální skupiny, zásady pomoci,
- pedagogické projektování a vývoj kurikula,
- pedagogické cíle, metody, zásady neformálního vzdělávání,
- školní a pedagogická psychologie,
- psychologie dětí a mládeže, psychologie osobnosti, věkové zvláštnosti,

- bezpečnostní pravidla při práci s dětmi a mládeží (BOZP a PO),
- bezpečnosti při běžných činnostech v místnosti, v přírodě, s nástroji, při přesunech, při koupání za zvláštních okolností (bouřka, povodeň atd.),
- zásady poskytování první pomoci, ošetřování poranění, běžná onemocnění,
- právní aspekty činnosti,
- právní subjektivita a způsobilost právnické osoby (organizační struktura – orgány), fyzické osoby (nezletilý), zejména v souvislosti s odpovědností za škodu (na majetku, na zdraví), pojištění, trestně právní odpovědnost (včetně mládeže), právní ochrana dětí a mládeže (např. Listina základních práv a svobod, Úmluva o právech dítěte, orgány), ochrana osobních údajů.

### **Měkké kompetence**

Kompetence k ovlivňování ostatních – úroveň 3

- cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů,
- předvídá účinek jednání, prezentace a vystupování,
- kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit,
- velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu,
- zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou.

Kompetence k aktivnímu přístupu – úroveň 4

- je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti,
- je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady,
- angažuje se nad rámec běžných povinností,
- předvídá překážky a činí preventivní opatření,
- vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.

Kompetence k celoživotnímu učení – úroveň 5

- aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru,
- dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí,
- podporuje osobní rozvoj druhých,
- sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management).

Kompetence k uspokojování klientských potřeb – úroveň 4

- je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka,

- jedná a komunikuje profesionálně,
- usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků,
- dokáže účinně vyjednávat,
- zvládá konfliktní situace,
- přijímá osobní zodpovědnost.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

Z MKP doporučujeme vypustit odborné dovednosti:

- práce s dětmi a mládeží se speciálními vzdělávacími potřebami,
- prevence sociálně-patologických jevů,
- provádění multikulturní výchovy, výchovy ke zdraví a výchovy proti šikaně,
- krizová intervence a poskytování první pomoci.

Není nezbytné, aby tyto dovednosti měl vedoucí dětí a mládeže – nad 18 let – není samostatným vedoucím.

Ze stejných důvodů doporučujeme vypustit odborné znalosti

- výchovu k aktivnímu občanství,
- výchovu proti šikaně, pojem šikany, projevy šikany u jednotlivců a sociální skupiny,
- zásady první pomoci, ošetřování poranění, běžná onemocnění.

Kompetence k ovlivňování ostatních je zvolena, protože úzce souvisí s tématem motivace, motivace k seberozvoji – což je jedním z hlavních kamenů vzdělávacího programu.

Kompetence k aktivnímu přístupu je zvolena, protože úzce souvisí s tématem plánování osobního rozvoje, která bez proaktivity, a vlastního aktivního zapojení do procesu sebezvzdělávání nejde realizovat.

Kompetence k celoživotnímu učení je zvolena, protože úzce souvisí s tématem plánování osobního rozvoje jako nikdy nekončícího procesu.

Kompetence k uspokojování klientských potřeb je zvolena, protože úzce souvisí s oblastí rozvoje druhých, kterou by se účastník kurzu měl intenzivně zabývat.

Vzdělávací program Rozvíjej sebe i druhé přímo rozvíjí vyznačené oblasti. Je nemožné zahrnout vše do 60hodinového vzdělávacího programu, proto jsou vybrány oblasti práce, dovednosti a znalosti, které jsou považovány za důležité a jiným způsobem nenahraditelné.

V oblasti pracovní činnosti byly doplněny plánování vlastního rozvoje a plánování rozvoje účastníků svých akcí.

V oblasti odborných dovedností byla doplněna

Motivace a rozvoj (umí, dovede)

- sestavit plán vlastního rozvoje na několik let dopředu,
- definovat motivaci k vlastnímu seberozvoji,
- popsat své vlastnosti, díky kterým může být inspirací a vzorem,
- odhalit motivaci k rozvoji druhého člověka,
- pomoci připravit rozvojový plán pro druhého člověka,
- nastartovat realizaci rozvojového plánu,
- evaluovat postup rozvoje a motivovat k jeho pokračování.

U pracovníka s mládeží je považována oblast vlastního rozvoje a orientace v rozvoji druhých za klíčovou. Hnacím motorem rozvoje každé organizace je rozvoj jejích členů. Pakliže členové organizace pouze nasedají do rozjetého vlaku činností organizace a sami jej netáhnou – organizace se brzy přestane posouvat dopředu. K vlastnímu rozvoji motivovaný člen organizace má osobní zájem vymýšlet nové věci, přicházet s novými možnostmi a realizovat nové akce. Je klíčovým zájmem každé organizace motivovat své členy k osobnímu rozvoji. A je klíčovou kompetencí vedoucího tuto kompetenci u svých svěřenců rozvíjet.



## Pracovník pracující v organizaci poskytující výchovně vzdělávací aktivity pro děti a mládež – oblast první pomoci a prevence (průřezová kompetence)

### Charakteristika

Kompetence je součástí zdravotního vzdělání (znalostí a dovedností) všech pracovníků přejímajících zodpovědnost za osoby jim svěřené. Nositel této kompetence je pracovník, který sám provádí první pomoc v případě ohrožení zdraví a života a zajišťuje prevenci ve zdravotní oblasti při práci s osobami jemu svěřenými.

### Pracovní činnosti

- poskytuje první pomoc,
- komunikuje s integrovaným záchranným systémem a zdravotnickými pracovníky,
- hodnotí zdravotní rizika a předchází situacím ohrožujícím zdraví.

### Odborné dovednosti

Postupy v poskytování první pomoci (umí, dovede)

- provést zhodnocení situace s ohledem na nebezpečí a mechanismus úrazu,
- provést prvotní vyšetření s důrazem na kontrolu dýchání,
- provést druhotné vyšetření s důrazem na sledování stavu,
- předávat informace záchrannému systému a zajistit přístup odborné pomoci,
- určit priority v poskytování první pomoci – postup jako celek s důrazem na dostupnost první pomoci a rozhodnutí o volání další pomoci,
- orientovat se a vyhodnotit situaci v prostoru zásahu.

Život zachraňující úkony, prvotní vyšetření (umí, dovede)

- zhodnotit stav vědomí,
- uvolnit dýchací cesty záklonem, případně alternativní technikou,
- zkontrolovat dýchání hmatem, pohledem, poslechem,
- odlišit lapavé dechy od normálního dýchání,
- zastavit krvácení tlakem v ráně,
- přiložit tlakový obvaz,
- včas opláchnout plochy postižené popálením, opařením, poleptáním,
- uvolnit dýchací cesty vypuzovacím manévrem,
- provádět základní tělesné vyšetření a sledovat stav a pokládat obecné i cílené dotazy při ohrožení zdraví.

#### Resuscitace (umí, dovede)

- zahájit resuscitaci do 30 vteřin po spatření bezvědomého (do 60 vteřin, včetně volání tísňové linky),
- provádět stlačování hrudníku s dostatečnou frekvencí a silou stlačení,
- provádět dýchání z úst do úst s dostatečným záklonem a omezeným objemem,
- resuscitovat plynule a nepřerušovaně,
- používat dýchací masky.

#### Podezření na poranění páteře (umí, dovede)

- vyhodnotit mechanismus úrazu vedoucí k poranění páteře,
- fixovat hlavu a zajistit ochranu krční páteře,
- snímat přílby ve dvou zachráncích,
- aplikovat pravidla pohybu s pacientem s podezřením na poranění krční páteře,
- manipulovat s pacientem s poraněním páteře v různě početných skupinách.

#### Krvácení (umí, dovede)

- zhodnotit závažnost krvácení,
- manipulovat s pacientem s podezřením na vnitřní krvácení,
- ošetření drobných povrchových zranění,
- ošetření krvácení z uší, nosu.

#### Změna vědomí (umí, dovede)

- ošetření pacienta v bezvědomí,
- zjistit, zda pacient reaguje na bolestivý podnět,
- poskytnout první pomoc při mozkové mrtvici.

#### Popáleniny a omrzliny (umí, dovede)

- ošetřit pacienta s popáleninami,
- zhodnotit, zda je potřeba lékaře,
- ošetřit pacienta s omrzlinami,
- poskytnout pomoc při podchlazení.

#### Civilizační onemocnění (umí, dovede)

- ošetřit pacienta s křečemi,
- ošetřit pacienta s mozkovou mrtvicí,
- ošetřit pacienta s infarktem,
- ošetřit pacienta s cukrovkou.

### **Odborné znalosti**

- zásady poskytování první pomoci, ošetřování poranění,

- závažná a běžná onemocnění,
- prevence onemocnění a úrazů,
- zajištění psychického bezpečí.

Rozsáhlejší definice znalostí

„zná, rozezná, pozná, dokáže určit“

- pravidla pro zhodnocení situace s důrazem na bezpečnost,
  - pravidla volání tísňové linky,
  - příčiny nutnosti manipulace s pacientem s podezřením na poranění páteře,
  - poruchy vědomí, charakter poruchy a její hloubku,
  - poruchy dýchání; odlišení normálního dýchání od lapavých (agonálních) dechů,
  - neúplný a úplný uzávěr dýchacích cest,
  - obnovení normálního dýchání během resuscitace,
  - zástava krevního oběhu – nutnost zahájení resuscitace,
  - mechanismus úrazu vedoucí k možnému poranění,
  - poranění páteře a míchy,
  - vnitřní krvácení ohrožující život,
  - poranění mozku,
  - příznaky poranění páteře a míchy, mozku,
  - vdechnutí cizího tělesa,
  - příznaky život ohrožující alergické reakce,
  - srdeční příčiny bolesti na hrudi,
  - život ohrožující poruchy dýchání,
  - život ohrožující bolesti břicha,
  - cévní mozkové příhody (mrtvice),
  - dehydratace,
  - možné příčiny křečí, mdloby, poruch vědomí, změny chování,
- „je seznámen s, má povědomí o“
- základních onemocněních a nezávažných úrazových stavech,
  - činnosti zdravotníka na táboře pro děti a mládež,
  - náhlých stavech u dětí a mládeže,
  - o základních lécivech.

### **Měkké kompetence**

Kompetence ke kooperaci (spolupráci) – úroveň 3

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny,

- významně přispívá k dosahování skupinových cílů,
- je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti,
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.

#### Kompetence k samostatnosti – úroveň 3

- samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby,
- je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.

#### Kompetence k řešení problémů – úroveň 3

- přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně,
- dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů,
- dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet,
- dokáže definovat příčiny a následky problému,
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spoluprací.

#### Kompetence ke zvládnutí zátěže – úroveň 3

- v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži,
- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává,
- změny akceptuje a přizpůsobuje se jim,
- je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost,
- ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi,
- je schopen požádat o pomoc.

### **Vysvětlení navržených změn a doplnění měkkých kompetencí**

Z minimálního kompetenčního profilu byla vypuštěna odborná dovednost „umí používat dýchací masku“. Důvodem bylo zaměření vzdělávacího programu na poskytnutí improvizované první pomoci s minimálním zdravotnickým materiálem. Dýchací maska většinou nepatří do lékárníčky vedoucího dětí a mládeže na běžných akcích.

Dále byla přidána znalost „má povědomí o základních léčivech“. Základní povědomí o běžně dostupných léčivech a o základních pravidlech užívání (např. že bez schválení rodičů nebo lékaře nelze dítěti podat lék) je podle lektorského týmu nutné.

Návrh minimálního kompetenčního profilu byl rozšířen o měkké kompetence, na jejichž rozvoj jsme se zaměřili v průběhu vzdělávacího programu. Na výběru se podíleli lektori, kteří mají dlouholeté zkušenosti s vedením podobně zaměřených vzdělávacích programů. Byly vybrány měkké kompetence, které jsou nutné pro bezpečné vedení dětského kolektivu, a lektori byli schopni zaručit, že v rámci vzdělávacího programu budou tyto kompetence také rozvíjeny. Zdůvodnění výběru měkkých kompetencí je uvedeno níže.

Kompetence ke kooperaci (spolupráci)

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny – vedoucí, musí být schopen ovlivnit skupinu z pohledu prevence při různých činnostech s přihlédnutím na potřeby skupiny. Zároveň je nutné, pokud ve skupině dojde ke zranění, opět zareagovat správně na atmosféru ve skupině a na změněné potřeby,
- významně přispívá k dosahování skupinových cílů – tato kompetence je potřeba pro vedení jakékoliv skupiny, zvláště pak dětí a mládeže. V oblasti první pomoci a prevence je nadřazenost skupinových cílů nad osobními jednou z nejdůležitějších kompetencí,
- je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti – každý vedoucí přebírá zodpovědnost za činnosti svěřených dětí a mládeže. V oblasti prevence a první pomoci je pak zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti velice podstatná,
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace – v rámci prevence je potřeba dětem a mládeži vysvětlovat a svá tvrzení podkládat relevantními informacemi.

Kompetence k samostatnosti

- samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby – v oblasti první pomoci a prevence, musí být vedoucí schopen samostatně a spolehlivě práce. Zároveň musí být schopen odhadnout svoje možnosti a v případě potřeby vyhledat pomoc,
- je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů – v rámci bezpečnosti skupiny je potřeba v případě ohrožení umět jasně vyjádřit i odlišný názor a umět ho prosazovat.

Kompetence k řešení problémů

- přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně – vedoucí dětí a mládeže v oblasti první pomoci a prevence musí být schopen aktivně a samostatně řešit všechny problémy, které mohou nastat,

- dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů – pokud nastanou složitější problémy v oblasti první pomoci a prevence, je nutné, aby vedoucí byl schopen definovat podstatu a správně reagovat,
- dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet – navazuje na předcházející kompetenci, je potřeba, aby vedoucí svým přístupem k problému předcházel jeho opakování,
- dokáže definovat příčiny a následky problému – tato kompetence je důležitá pro předcházení problémům i prevenci,
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci – pokud se skupina dostane do problému, případně je potřeba preventivního chování skupiny, musí vedoucí být schopen odhadnout, kdy lze situaci zvládnout individuálně a kdy je potřeba týmové spolupráce.

#### Kompetence ke zvládnání zátěže

- v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži – v případě první pomoci a prevence je potřeba, aby vedoucí byl schopen dlouhodobé zátěže a reagoval bez emocí a vyrovnaně,
- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává – je potřeba, aby si vedoucí byl schopen poradit v každé situaci a uměl najít v každé situaci řešení,
- změny akceptuje a přizpůsobuje se jim – je potřeba, aby vedoucí v rámci první pomoci a prevence byl schopen reagovat na změny,
- je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost – v rámci prevence je potřeba, aby vedoucí byl schopen dodržovat prvky prevence, i když se „u této aktivity nikdy nic nestalo“,
- ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi – dostane-li se skupina do náročné situace, je nutné, aby právě vedoucí byl schopen ovládat svoje emoce a realisticky řešit situaci,
- je schopen požádat o pomoc – je důležité, aby vedoucí byl schopen a věděl, jak požádat o pomoc (někteří lidé mají problém s tím, jak a jestli požádat o pomoc).



# Měkké kompetence

## 1. Kompetence k efektivní komunikaci

Tato kompetence představuje schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Dílčí kompetence: reflektovat reakce okolí – schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělením), překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemné vyjádření, asertivní jednání – tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti.

Úrovně kompetence k efektivní komunikaci:

### Úroveň 1

- formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné,
- mívá problémy s nasloucháním,
- informace předává ostatním pouze na vyžádání,
- jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.

### Úroveň 2

- v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě,
- naslouchá ostatním bez větších zádrhelů,
- sdílí informace,
- reaguje přiměřeně na vzniklou situaci,
- jeho komunikace není vždy přesvědčivá.

### Úroveň 3

- jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě,
- naslouchá ostatním,
- reaguje asertivně na vzniklou situaci,
- dokáže svým projevem zaujmout ostatní,
- toleruje názory ostatních.

### Úroveň 4

- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni,

- aktivně naslouchá ostatním,
- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené,
- dokáže prezentovat před skupinou,
- dokáže komunikaci otevřít,
- vytváří takové prostředí, aby komunikovali i druzí,
- vítá a rozvíjí názory ostatních,
- dokáže vyvolat konstruktivní konflikt,
- vyžaduje zpětnou vazbu.

#### Úroveň 5

- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni,
- praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností,
- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené,
- dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit,
- dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi,
- dokáže využívat konstruktivní konflikty,
- umí pracovat se zpětnou vazbou,
- komunikuje s jinými kulturami.

## 2. Kompetence ke kooperaci (spolupráci)

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Je opakem nezdravé soutěživosti, stejně tak jako opakem preference pracovat sám.

Dílčí kompetence: ochota poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly a delegovat je.

Úrovně kompetence ke kooperaci:

#### Úroveň 1

- je spíše pasivní než aktivní,
- má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné,
- informace poskytuje jen na vyžádání.



#### Úroveň 2

- je spíše aktivní než pasivní,
- je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování,
- respektuje skupinové cíle,
- informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí.

#### Úroveň 3

- aktivně spolupracuje,
- do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli,
- směřuje své aktivity ke skupinovému cíli,
- sdílí a nabízí informace,
- respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.

#### Úroveň 4

- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny,
- významně přispívá k dosahování skupinových cílů,
- je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti,
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.

#### Úroveň 5

- ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu,
- je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech.

### 3. Kompetence k podnikavosti

Tato kompetence představuje schopnost aktivně pozorovat své pracovní či podnikatelské prostředí a pomocí nalézání příležitostí a následných nápadů přispívat k jeho přetváření s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, větší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch. Základem podnikavosti je vnitřní motivace, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.

Díličí kompetence: vnímat a kriticky hodnotit podnikatelské příležitosti, přicházet s podnikatelskými nápady, realizovat podnikatelské nápady, přijímat riziko, akceptovat změny, flexibilita, rozhodnost, analyzovat situaci na základě vztahu vstup – výstup.

Úrovně kompetence k podnikavosti:

#### Úroveň 1

- změnám se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“,
- na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže vymyslet jednoduchá zlepšení,

- rizika vnímá jako přímé ohrožení,
- riskantní řešení nevyhledává.

#### Úroveň 2

- aktivně zpracovává podněty z okolí,
- je schopný opakovaně přicházet s náměty na zlepšení, resp. usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže samostatně připravit ani realizovat,
- rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně – snadno jej odradí od akce, nebo je podcení.

#### Úroveň 3

- aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti,
- má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů, resp. „zlepšováků“,
- rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí.

#### Úroveň 4

- je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti,
- neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy,
- rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat.

#### Úroveň 5

- podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí,
- je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí,
- systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy.

## 4. Kompetence k flexibilitě

Tato kompetence představuje operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.

Díličí kompetence: pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení.

Úrovně kompetence k flexibilitě:

#### Úroveň 1

- obtížně se vyrovnává se změnami,
- na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času,
- stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli,
- potřebuje příklady a vzory,
- je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech,
- schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity.

#### Úroveň 2

- akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny,
- na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas,
- je schopen pozvolně překonávat stereotypy,
- je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno,
- stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá.

#### Úroveň 3

- změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů,
- je schopen přijímat nové myšlenky,
- je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům,
- je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává,
- přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům,
- uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům.

#### Úroveň 4

- změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává,
- nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému,
- nebojí se rizika nepoznaných cest,
- je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti,
- přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav,
- je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat.

#### Úroveň 5

- aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost,

- je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení,
- zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy,
- vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci,
- trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.

## **5. Kompetence k uspokojování klientských potřeb (děti, mládež, rodiče)**

Tato kompetence představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb.

Díličí kompetence: vycházet vstříc zákazníkovi, vcítit se do potřeb a zájmů ostatních – empatie, využívat vyjednávací strategie win-win, budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem, přizpůsobit se zákazníkovi.

Úrovně kompetence k uspokojování klientských potřeb:

Úroveň 1

- je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů,
- komunikuje nedostatečně se zákazníkem,
- vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci,
- neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby.

Úroveň 2

- má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby,
- je schopný vstřícného chování,
- má obavy z nových kontaktů,
- vyjednává instinktivně,
- komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce,
- ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků.

Úroveň 3

- dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby,
- jeho chování je vstřícné, jednání příjemné,
- uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu spokojenost,
- snaží se získat zpětnou vazbu,
- je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace,
- své emoce zvládá i ve vypjatých situacích,
- zná svou firmu/produkt/zákazníky,
- je loajální.

#### Úroveň 4

- je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka,
- jedná a komunikuje profesionálně,
- usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků,
- dokáže účinně vyjednávat,
- zvládá konfliktní situace,
- přijímá osobní zodpovědnost.

#### Úroveň 5

- je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům,
- systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování,
- zastává roli důvěryhodného poradce,
- umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit.

## 6. Kompetence k výkonnosti

Tato kompetence patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu.

Dílí kompetence: podávat požadovaný výkon, stanovovat si cíle a úkoly, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy.

Úrovně kompetence k výkonnosti:

#### Úroveň 1

- snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy,
- snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku,
- problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu,
- vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován,
- dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu.

#### Úroveň 2

- většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy,
- orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení,
- zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví,
- formálně přijímá zpětnou vazbu,

- je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet,
- dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority.

#### Úroveň 3

- jeho výkon je spolehlivý a stabilní,
- má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele,
- orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku,
- nemusí být příliš kontrolován,
- reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb,
- dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority,
- je schopen určité míry sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování.

#### Úroveň 4

- jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení,
- orientuje se na výkon a na výsledek (přínos),
- konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje,
- jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu,
- je schopen sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování.

#### Úroveň 5

- jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní,
- jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu,
- konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení,
- je schopen sebekontroly,
- je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování.

## 7. Kompetence k samostatnosti

Tato kompetence představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.

Díčí kompetence: vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu,

rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.

Úrovně kompetence k samostatnosti:

#### Úroveň 1

- samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly,
- potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení,
- podléhá skupinovému myšlení,
- přizpůsobuje se názoru ostatních.

#### Úroveň 2

- samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu,
- vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje,
- je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu).

#### Úroveň 3

- samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby,
- řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu,
- někdy neodhadne správně své síly,
- samostatně získává informace,
- je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.

#### Úroveň 4

- dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky,
- při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit,
- plánuje a je schopen se koncentrovat,
- rychle a pružně se rozhoduje,
- v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.),
- nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika.

#### Úroveň 5

- dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení,
- při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit,
- plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat,

- rychle a pružně se rozhoduje,
- v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.),
- nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.

## 8. Kompetence k řešení problémů

Tato kompetence představuje schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.

Díčí kompetence: pochopit podstatu problému, odlišit podstatné od nepodstatného, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, systémové řešení problému, reálné hodnocení problému.

Úrovně kompetence k řešení problémů:

### Úroveň 1

- pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení,
- zpravidla potřebuje pomoc druhých,
- podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů,
- systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy,
- kreativní je jen zcela výjimečně.

### Úroveň 2

- samostatně řeší jednodušší problémy,
- řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu,
- je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi,
- snaží se využívat svou intuici a kreativitu.

### Úroveň 3

- přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně,
- dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů,
- dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet,
- většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení,
- v případě potřeby dokáže řešit problém týmově.

### Úroveň 4

- dokáže definovat příčiny a následky problému,



- využívá jak analytické, tak kreativní myšlení,
- dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci,
- podporuje motivující prostředí pro řešení problémů,
- umí pracovat s prioritami,
- je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů.

#### Úroveň 5

- jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy,
- na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení,
- vytváří motivující prostředí pro řešení problémů,
- je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů,
- dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení.

## 9. Kompetence k plánování a organizování práce

Tato kompetence představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.

Dílčí kompetence: vnímat celek, celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky a objektivně.

Úrovně kompetence k plánování a organizaci práce:

#### Úroveň 1

- je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity,
- jeho výkon bývá často nestabilní,
- nerozlišuje priority,
- zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad,
- sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen,
- vyhodnocuje jen aktuální situaci.

#### Úroveň 2

- je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány,
- obvykle podává očekávaný výkon,

- plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti,
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná,
- v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně,
- dokáže organizovat svoji činnost a výkon,
- umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních.

#### Úroveň 3

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí,
- stabilně podává požadovaný výkon,
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité, a podle toho se rozhoduje i jedná,
- vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje,
- plánuje potřebné zdroje a čas,
- vyhodnocuje naplňování plánů,
- standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých.

#### Úroveň 4

- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí,
- snaží se svůj výkon neustále zlepšovat,
- rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým,
- vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli,
- pracuje s riziky,
- plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas,
- vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho jedná,
- organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.

#### Úroveň 5

- vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje,
- rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých,
- stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení,
- předvídá rizika,
- plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas,
- sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho jedná, deleguje.

## 10. Kompetence k celoživotnímu učení

Tato kompetence představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů.

Dílčí kompetence: uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

Úrovně kompetence k celoživotnímu učení:

Úroveň 1

- je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat,
- jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky,
- je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi,
- přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe,
- svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna.

Úroveň 2

- vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů,
- při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá, a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii,
- je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije,
- dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb,
- naučené používá v praxi,
- zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně.

Úroveň 3

- je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem,
- vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe,
- ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby,
- aktivně se vzdělává,
- zná své silné a slabé stránky,
- své silné stránky dále rozvíjí,
- umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb,
- při osvojování nových dovedností je vytrvalý.

#### Úroveň 4

- definuje své budoucí vzdělávací potřeby,
- aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe,
- umí se motivovat ke vzdělávání,
- aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat,
- pro ostatní může být zdrojem informací,
- zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví,
- automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání.

#### Úroveň 5

- aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru,
- dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí,
- podporuje osobní rozvoj druhých,
- sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management).

## 11. Kompetence k aktivnímu přístupu

Tato kompetence představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.

Díličí kompetence: připravenost k akci, dynamičnost a rozhodnost v jednání, angažovat se osobně nad rámec běžných povinností, vyvinout úsilí a aktivity důležité k realizaci cíle i přes vzniklé překážky, pozitivně a vstřícně jednat v konkrétních situacích, aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace.

Úrovně kompetence k aktivnímu přístupu:

#### Úroveň 1

- plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden,
- spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních,
- k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván,
- neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.

### Úroveň 2

- k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat,
- dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních,
- neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit.

### Úroveň 3

- zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti,
- angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován,
- je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace,
- reaguje na nabízené možnosti a příležitosti.

### Úroveň 4

- je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti,
- je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady,
- angažuje se nad rámec běžných povinností,
- předvídá překážky a činí preventivní opatření,
- vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.

### Úroveň 5

- je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci,
- ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti,
- je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle,
- předvídá situace a přijímá opatření,
- hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti,
- zapojuje ostatní do svých projektů.

## 12. Kompetence ke zvládnání zátěže

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.

Díličí kompetence: zvládnání vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.

Úrovně kompetence ke zvládnutí zátěže:

#### Úroveň 1

- zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon
- změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky
- drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí
- příliš si nevěří
- neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti
- při monotónních úkolech po čase selhává
- následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci

#### Úroveň 2

- v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon
- zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat
- v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly
- neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí
- změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit
- v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu

#### Úroveň 3

- v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži
- neúspěch bere jako součást života a ustojí jej
- je schopen požádat o pomoc
- uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon
- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává
- změny akceptuje a přizpůsobuje se jim
- je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost
- ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi
- přiměřené sebevědomí mu umožňuje se vyrovnávat se zátěží

#### Úroveň 4

- podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý,
- neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe,
- změny vnímá jako samozřejmost, vítá je,
- při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení,
- nenechá se odradit,
- rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli,
- ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity,
- ví, co zvládne, a důvěřuje svým schopnostem.

#### Úroveň 5

- odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup,
- vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku,
- z neúspěchu se poučí a přijímá opatření,
- při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení,
- při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostít od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl,
- v zátěžových situacích je oporou druhým,
- je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých,
- má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.

### 13. Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Tato kompetence vyjadřuje vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.

Dílicí kompetence: vyhledávat informace, vyhodnocovat různé zdroje dat a informační kanály, rozeznat a ověřit míru hodnoty informací, vytvářet a uspořádávat dokumentaci, předávat a zpracovávat informace, pracovat s databázemi informací, využívat moderní informační technologie.

Úrovně kompetence k objevování a orientaci v informacích:

#### Úroveň 1

- informace přijímá účelově,
- dohledávání informací je často stereotypní,
- informace umí třídít/uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií,
- důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím/nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje,
- informace předá dál, ví-li kam,

#### Úroveň 2

- je-li motivován okolím, vyhledává další informace,
- viditelné nejasnosti ověřuje,
- dobře pracuje s jasně strukturovanou/standardizovanou informací,
- pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie,
- umí rozpoznat podstatné informace, třídít je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje,
- vytváří základní jednoduchou dokumentaci.

#### Úroveň 3

- informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací,
- srovnává, posuzuje a ověřuje si informace,
- orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného,
- pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi,
- aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci,
- získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil.

#### Úroveň 4

- cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů,
- v informacích dokáže vidět možné příležitosti,
- využívá netradiční zdroje informací,
- strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem,
- umí pracovat s technologiemi pokrokově.

#### Úroveň 5

- propojuje informace z různých i netradičních/nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézají a vytváří z nich příležitosti,



- z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní,
- řídí informační toky,
- je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je.

## 14. Kompetence k vedení lidí (leadership)

Tato kompetence představuje záměr a vůli se ujímat role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

Dílčí kompetence: zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést porady, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.

Úrovně kompetence k vedení lidí:

### Úroveň 1

- snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek, jen pokud je to po něm žádáno,
- operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy,
- nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.

### Úroveň 2

- přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý, max. do 10 pracovníků),
- svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority,
- dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem,
- věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti.

### Úroveň 3

- chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní,
- efektivně vede porady, definuje společné cíle,
- ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám,
- kontroluje realizaci cílů a úkolů,
- využívá formální autoritu a moc správným způsobem,
- snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle,

- chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány,
- podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání.

#### Úroveň 4

- jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření,
- snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky,
- je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem,
- chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní se na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce,
- zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení,
- školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály,
- dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci,
- hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje.

#### Úroveň 5

- je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních podílet se na poslání celé skupiny,
- zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli,
- organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení,
- poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu,
- cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče,
- podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.

## 15. Kompetence k ovlivňování ostatních

Tato kompetence vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.

Díličí kompetence: využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti.

Úrovně kompetence k ovlivňování ostatních:

Úroveň 1

- vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí,
- jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent, ...) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin,
- nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů.

Úroveň 2

- podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů,
- využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel – a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstraci atd.,
- pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi,
- prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami,
- přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat.

Úroveň 3

- cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů,
- předvídá účinek jednání, prezentace a vystupování,
- kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit,
- velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu,
- zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou.

Úroveň 4

- své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit,
- předvídá a připravuje se na reakce druhých,

- vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých,
- záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv,
- jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače,
- tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní,
- po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce,
- využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování.

#### Úroveň 5

- navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů,
- mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování,
- spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé,
- aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní,
- praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu,
- dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc,
- jeho projev a prezentace jsou charismatické,
- provokuje v dobrém slova smyslu,
- vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat,
- jeho prezentační a komunikační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce.





# Klíče pro život



Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy společně s Národním institutem dětí a mládeže od 1. dubna 2009 realizují národní projekt s názvem:

## **Klíče pro život –**

### **Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání**

Hlavními postavami projektu jsou ti, kteří pracují s dětmi a mladými lidmi v rámci jejich volného času v organizacích celé České republiky, jako jsou střediska volného času (SVČ), školní družiny (ŠD), školní kluby (ŠK) a nestátní neziskové organizace (NNO). Cílem projektu je výrazné posílení celoživotního vzdělávání lidí pracujících s dětmi a mládeží a hlavně zkvalitnění systému podporujícího trvalý a udržitelný rozvoj zájmového a neformálního vzdělávání.

Jednotlivé aktivity projektu jsou řízeny odbornými garanty, kteří jsou schopni identifikovat přednosti i problémy práce v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání a iniciovat pozitivní změny.

### **Seznam oblastí, kterými se projekt Klíče pro život zabývá:**

- VÝZKUMY
- STANDARDIZACE ORGANIZACÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ:
  1. Studium pedagogiky volného času
  2. Průběžné vzdělávání  
Průřezová témata: výchova k dobrovolnictví, participace a informovanost, výchova k aktivnímu občanství, zdravé klima v zájmovém a neformálním vzdělávání, inkluze dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, multikulturní výchova, medializace a mediální výchova
  3. Funkční vzdělávání
- UZNÁVÁNÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- PODPORA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO MLÁDEŽ

Cílem realizátorů Klíčů pro život je mj. popularizovat a celkově zvýšit povědomí veřejnosti o systémové odborné práci s dětmi a mládeží v jejich volném čase.

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM  
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.



# Národní institut dětí a mládeže MŠMT

Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je odborným zařízením tohoto ministerstva v oblasti státní podpory a ochrany mládeže. Jeho ambicí je stát se českým národním centrem neformálního vzdělávání. *Neformálním vzděláváním* se přitom rozumí jakékoliv systematické výchovné působení kromě školní docházky (to je „formální vzdělávání“) a samotné výchovy v rodině. Pokud jeho nositeli jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání (střediska volného času, školní kluby a družiny), hovoří se zpravidla o *zájmovém vzdělávání*.

## Své poslání naplňujeme těmito aktivitami:

- Komplexním projektem rozvoje oblasti neformálního vzdělávání dětí a mládeže (*Klíče pro život*), včetně metodické podpory subjektů působících v této oblasti – zejména středisek volného času, školních družin a klubů a nestátních neziskových organizací dětí a mládeže či pracujících s dětmi a mládeží v jejich volném čase.
- Vzděláváním pedagogických pracovníků školských zařízení pro zájmové vzdělávání, odbornou přípravou pracovníků s dětmi a mládeží.
- Výzkumem v oblasti volného času dětí a mládeže, spoluprací při tvorbě koncepčních materiálů a právních předpisů pro oblast neformálního vzdělávání a poskytováním informací z těchto oblastí.
- Podporou práce s talentovanými dětmi a mládeží, včetně metodické, koordinační a konzultační činnosti.
- Aktivitami Národního informačního centra pro mládež v oblasti sběru, třídění a distribuce informací pro mládež i podílem na činnosti mezinárodních organizací zabývajících se touto problematikou.
- Implementací evropských programů v oblasti neformálního vzdělávání a v oblasti volného času dětí a mládeže, zejména programu *Mládež v akci*, jehož jsme v ČR koordinátory, a rozvojem zahraniční spolupráce.

## Naše internetové stránky:

[www.nidm.cz](http://www.nidm.cz), [www.nicm.cz](http://www.nicm.cz), [www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz), [www.mladezvakci.cz](http://www.mladezvakci.cz),  
[www.eurodesk.cz](http://www.eurodesk.cz), [www.neformalnivzdelavani.cz](http://www.neformalnivzdelavani.cz), [www.vyzkum-mladez.cz](http://www.vyzkum-mladez.cz)

Národní institut dětí a mládeže MŠMT, Sámova 3, 101 00 Praha 10



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

TATO PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM  
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.