

ÚVOD

Koncepce přípravy na život v budoucnu, kde prožijeme zbytek našich životů, vychází z modelu **proaktivního člověka**. Co pojem „proaktivní“ znamená? Je to člověk, který nejenom využívá osvojených vědomostí a dovedností a je schopen reagovat v osobních, životních a pracovních situacích, ale také je schopen přijímat podněty z okolí a nové komplexní situace předjímat, hledat varianty řešení a vyhodnocovat jejich důsledky. Je schopen se vyrovnávat s měnícím se prostředím a charakterem činností, pracovat a přijímat role v týmu, aniž by ztratil svoji lidskou, občanskou a kulturní identitu. Je tvořivý, učí se celý život. Proaktivní člověk disponuje souborem dovedností univerzálně použitelných v komplexních situacích. Tyto dovednosti jsou nejenom výsledkem učení, osvojování vědomostí a dovedností, ale také potencemi dalšího rozvoje. Takové dovednosti jsou označovány jako **klíčové kompetence**. „Klíčové“ je metaforické vyjádření toho, že jsou prostředkem k odmykání dveří do nových perspektivních situací.

Klíčové kompetence

Souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti. V rámci projektu zahrnujeme do pojmu klíčové kompetence i odborné kompetence. (viz Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání; Metodika pro podporu tvorby ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání).

Kompetence

Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.

Vědomosti

Soustava představ a pojmů, teorií a komplexních poznatkových struktur, které si člověk osvojil díky vzdělávání, vlastnímu učení a jiným vlivům. Je výsledkem vnímání, poznávání, myšlení, zapamatování, praktického experimentování i životních zkušeností člověka. Odráží jak společensko-historickou zkušenost generací, tak individuální zkušenost jedince.

Odborné znalosti označují teoretické vědomosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností (např. rostlinolékařství, technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě). Odborná znalost zahrnuje pouze „oborovou“ (znalostní) dimenzi.

Dovednosti

Dovednosti jsou předpoklady k vykonávání určité praktické činnosti, jsou specifické, prakticky se uplatňující schopnosti. Každá dovednost může být reprezentována určitými schopnostmi, určitá schopnost se může uplatňovat v různých dovednostech.

Odborné dovednosti označují praktické dovednosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností. Jedná se o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi (např. analyzování účinnosti vzdělávání, formulace didaktických cílů s ohledem na specifické potřeby vzdělávání, navrhování krizového plánu pro případ mimořádné události). Odborná dovednost v sobě zahrnuje „oborovou“ (znalostní) i „činnostní“ dimenzi. Např. dovednost „provádění analýzy vzdělávacích potřeb účastníků pomocí dotazníku, přímým rozhovorem nebo užitím jiných metod“ zahrnuje jednak znalost metod použitelných pro analýzu

vzdělávacích potřeb a jednak činnost „provádění analýzy“ představující zvládnání postupů při analýze vzdělávacích potřeb.

Schopnost

Schopnosti jsou vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním, zkušeností. Jsou důležité pro kvalitní rozvoj a využití při určitých činnostech. Člověk se s nimi nerodí, schopnosti je třeba těmito činnostmi utvrzovat a dále rozvíjet. Jádrem schopností jsou vrozené vlohy - dispozice. Není-li vloha aktualizována (rozvíjena), pak se možnost přetvořit ji ve schopnost ztrácí.

Schopnosti jako celek vystupují v jednotlivých kognitivních procesech a ovlivňují výsledek těchto procesů. Schopnosti lze vymezit jako dispozice k průběhu kognitivních (poznávacích) procesů, jako dispozice, které determinují kvantitu a kvalitu výsledku těchto procesů. Jinými slovy jsou dispozicemi k plnění kognitivních úloh.

Schopnosti (tedy talent) mohou být obecné a specifické. Obecné se projevují ve více situacích a v řadě intelektuálních dovedností – rozvíjejí se v měkké kompetence. Specifické schopnosti se váží na konkrétní kognitivní činnosti – rozvíjejí se v dovednosti.

Postoje

jsou trvalé individuální tendence k určitému chování (aktivitě) vůči určitým (stejně, podobné) situacím vzniklé na základě vztahů a zkušeností. Diferencují a ustalují se postupem doby.

Zkušenosti

Získané poznatky o sobě a okolním světě, které člověk nabývá v průběhu života), sociálním stykem a praktickou činností. Výsledkem procesu je souhrn prožitků a poznatků, které člověk získal v průběhu života a které jsou zahrnuty do jeho psychického a motorického vybavení a na kterých by se mělo stavět další vzdělávání jako na významné osobnostní dispozici.

Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité, čeho si jednotlivci nebo skupiny váží, cení, za co jsou ochotni něco obětovat, případně zaplatit.

ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ

Kompetence	Měkké - efektivní komunikace, orientace v informacích, týmová spolupráce,...		Obecné
	Odborné	Odborné obecné (přenositelné, průřezové) - využívání PC při práci, řízení auta	
		Odborné specifické	Dovednosti - vedení účetnictví, vyhodnocování rizik, ...
			Znalosti - daňové zákony, směrnice BOZP

Měkké kompetence

Měkké kompetence jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. tvořivé myšlení, komunikace, vedení lidí).

1. Efektivní komunikace a prezentace
2. Kooperace (spolupráce)
3. Kreativita
4. Flexibilita
5. Uspokojování klientských potřeb
6. Samostatnost
7. Výkonnost
8. Podnikavost
9. Celoživotní učení
10. Objevování a orientace v informacích
11. Řešení problémů
12. Plánování a organizace práce
13. Zvládání zátěže
14. Vedení lidí (leadership)
15. Získávání ostatních

Příklad: Efektivní komunikace

Obsah kompetence:

- Umět naslouchat
- Opakovat, shrnovat
- Všimnout si neverbálních signálů
- Vyjadřovat se jasně
- Dávat zpětný signál
- Znat potřeby

Odborné kompetence

Odborné kompetence obecné jsou založené na určitém znalostním základu, na rozdíl od specifických kompetencí jsou však široce přenositelné (např. cizí jazyky, využívání počítače, řízení motorových vozidel).

1. Právní povědomí
2. Ekonomické povědomí

3. Jazyková způsobilost v češtině
4. Počítačová způsobilost
5. Numerická způsobilost

Odborné kompetence specifické

Odborné kompetence specifické říkají, co by pracovník v dané pozici měl umět po odborné stránce (např. diagnostikování poruch automobilu, měření elektrických veličin, vedení podvojného účetnictví aj.). Dělí se na odborné znalosti a odborné dovednosti.

1. Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)
2. Strategické řízení
3. Řízení lidských zdrojů, personalistika
4. Vzdělávání dětí, mládeže a dospělých
5. Projektové řízení
6. Řízení kvality
7. Risk management
8. Správa a údržba majetku
9. Marketing, PR
10. Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)

ÚROVNĚ KOMPETENCÍ

Pro kvalitnější práci s kompetencemi je vhodné kompetence rozdělit do úrovní. Jednotlivé kompetence jsou zpravidla rozděleny do čtyř (0 - 3), do šesti (0 - 5) nebo do devíti (0 - 8) úrovní kompetence.

Popis úrovní je zpracován všeobecně pro všechny kompetence nebo individuálně pro každou kompetenci zvlášť.

Příklady

Úroveň 0 - 3

Všeobecný model

0 - Nulová úroveň, nemá žádné znalosti ani dovednosti v dané oblasti.

1 - Podprůměrná úroveň, má obecné povědomí o dané oblasti/oboru nebo pouze dílčí praktické dovednosti získané praxí.

2 - Průměrná úroveň, postačující k dobrému pracovnímu výkonu, má průměrné teoretické znalosti a specializované praktické dovednosti.

3 - Optimální úroveň, odpovídá zkušenému pracovníkovi, má velmi dobré teoretické znalosti oboru a vysoce specializované praktické dovednosti.

Individuální model

Příklad: Počítačová způsobilost

1	Ovládá základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů - pokladna, příjem zboží na sklad, apod.).
2	Ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet) a manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).
3	Ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů), používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a způsobu ovládání různých aplikací a využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace).

Úroveň 0 - 5

Všeobecný model

0 - Nulová úroveň, nemá žádné znalosti ani dovednosti v dané oblasti.

1 - Výrazně podprůměrná úroveň, má obecné povědomí o dané oblasti/oboru nebo pouze dílčí praktické dovednosti získané praxí.

2 - Podprůměrná úroveň, má základní znalosti dané oblasti/oboru, některé tyto dílčí znalosti dokáže aplikovat v praxi.

3 - Průměrná úroveň, postačující k dobrému pracovnímu výkonu, má průměrné teoretické znalosti a specializované praktické dovednosti.

4 - Optimální úroveň, odpovídá zkušenému pracovníkovi, má velmi dobré teoretické znalosti oboru a vysoce specializované praktické dovednosti.

5 - Expertní úroveň, má rozsáhlé teoretické znalosti oboru a jejich aplikace v praxi, expertní znalosti, které ovlivňují trendy v daném oboru.

Individuální model

Příklad: Efektivní komunikace a prezentace

0	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické; schopnost naslouchat druhým je omezená; předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé.
1	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je obtížné; mívá problémy s nasloucháním, informace předává ostatním pouze na vyžádání, reakce na nečekané situace nelze předvídat.
2	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchá ostatním bez větších obtíží, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, komunikace není vždy přesvědčivá.
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.
4	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, zdravé a přiměřené sebeprosazování je 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.
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 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.

Úroveň 0 - 8

Všeobecný model

- 0 - Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Pracovník nemá kompetenci v teoretické ani v praktické rovině. Nutno formulovat komplexní rozvoj a to okamžitě.
- 1 - Nedostatečná úroveň. V chování pracovníka je absence této kompetence. Pracovník zvládá tuto kompetenci pouze po teoretické stránce. Nutno formulovat rozvoj od základů a ihned.
- 2 - Podprůměrná, limitující úroveň. V chování pracovníka jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence. Negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce pracovníka. V dané kompetenci je třeba formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
- 3 - Podprůměrná úroveň. Pracovník používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně. Úroveň kompetence je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj.
- 4 - Průměrná úroveň (použitelná na střední úrovni řízení). Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy když to situace vyžaduje. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
- 5 - Dostatečná úroveň. Pracovník je připraven použít kompetenci. Odpovídá kompetenčnímu modelu středního managementu. Daná úroveň kompetence představuje silnou stránku pracovníka. Ovlivňuje další lidi okolo sebe. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- 6 - Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. Pracovník je připraven použít kompetenci. Vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar nebo celou organizaci. Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku pracovníka, ovlivňuje celou organizaci. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- 7 - Výborná úroveň. Pracovník je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace. Kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení
- 8 - Excelentní úroveň, ideální stav. Pracovník je schopen využít kompetenci jako konzultant v jiných organizacích. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Individuální model

Příklad: Efektivní komunikace

0.	⊗
1.	Má základní znalosti o mezilidské komunikaci. V praxi tyto znalosti většinou nevyužívá.
2.	Ví, co je komunikace a jaké jsou její složky. V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Informace poskytuje na vyžádání.
3.	Snaží se naslouchat ostatním, umí sdílet informace, přirozeně reaguje v komunikačním procesu, zná principy neverbální komunikace
4.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě, naslouchá ostatním, reaguje přiměřeně asertivně na vzniklou situaci, dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Respektuje názory ostatních. Vnímá neverbální signály druhých.
5.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené. Dokáže komunikaci otevřít, vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí. Dokáže druhé přesvědčit o svých myšlenkách. Dokáže pracovat s neverbálními projevy druhých. Zná principy zpětné vazby. Umí rozpoznat, jaké neverbální signály vysílá.
6.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností, vítá a rozvíjí názory ostatních, dokáže vyvolat konstruktivní diskuzi. Vyžaduje zpětnou vazbu a pracuje s ní.
7.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na vynikající úrovni. Dokáže přesvědčit o svých myšlenkách kolegy napříč organizací. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou ve všech jejích podobách.
8.	Své znalosti a dovednosti efektivní komunikace dokáže uplatnit jako konzultant v jiných organizacích. Umí naslouchat a zároveň umí učit naslouchat ostatní, zásady asertivního jednání umí převést do praxe za všech okolností, pracují pravidelně a efektivně se zpětnou vazbou. Zná a využívá v praxi transakční analýzu. Umí komunikovat s jinými kulturami. Dokáže analyzovat úroveň komunikace v organizaci.

KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP

Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby učící se jedinec byl schopen úspěšně (efektivně a smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly v životě vůbec a aby se postupně stával samostatnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů. Od tradičního způsobu vzdělávání (zaměření na obsah) se odlišuje zaměřením na to, jaké kompetence mají být rozvinuty. Tomu se přizpůsobuje způsob tvorby vzdělávacího programu od konkretizace cílů, přes výběr metod, ke způsobu evaluace – výběr metod a způsobu evaluace odpovídá vybraným kompetencím. Evaluace se zaměřuje na pozitivní změny v chování účastníků, dovednosti a měkké kompetence jsou evaluovány prostřednictvím modelových situací (demonstrace, simulace, vytváření projektů apod.), které se blíží reálným skutečnostem. Měřítkem úspěšnosti je dosažené jednání v kontextu situace.

Kompetenční profil

Kompetenční profil je soubor dílčích kompetencí v podobě souboru schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Dosažení požadované (potřebné) úrovně kompetence odlišují průměrné pracovníky od nadprůměrných. Kompetenční profil představuje užitečný nástroj pro identifikaci a hodnocení úrovně kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice.

Obsah kompetenčního profilu

- Pracovní činnosti
- Měkké kompetence
- Obecné dovednosti
- Odborné znalosti
- Odborné dovednosti

Příklad: Lektor - příloha č. 1

Minimální kompetenční profil (MKP) dospělých pracujících s dětmi a mládeží vychází z obecného pojetí kompetencí jako souhrnu znalostí, dovedností, osobnostních rysů, hodnot, postojů a dovedností potřebných pro efektivní výkon konkrétní pracovní pozice.

HODNOCENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCE

Hodnocení úrovně kompetence slouží k identifikaci skutečné úrovně kompetence potřebnou pro pozici pracovníka, kterou vykonává, a následně ji porovnává s požadovanou (ideální) úrovní kompetence.

Testy zjišťování kompetence slouží k identifikaci skutečné úrovně kompetence, kterou pracovník potřebuje pro svou pracovní pozici, a následně ji porovnává s požadovanou (ideální) úrovní. Tato požadovaná (ideální) úroveň kompetencí odpovídá požadavkům na kompetence, která vede k dosahování vysoce kvalitních pracovních výsledků.

Identifikace skutečné úrovně kompetencí hodnoceného pracovníka probíhá za pomoci tří testů, kdy testy se vzájemně doplňují a každý z nich může být použit samostatně.

- Základní test**, který stanoví pomocí škál (0-3, 0-5 nebo 0-8) základní úroveň kompetence jednotlivce

Příklad:

0	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické; schopnost naslouchat druhým je omezená; předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé.	
1	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je obtížné; mívá problémy s nasloucháním, informace předává ostatním pouze na vyžádání, reakce na nečekané situace nelze předvídat.	
2	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchá ostatním bez větších obtíží, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, komunikace není vždy přesvědčivá.	
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.	X
4	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, zdravé a přiměřené sebeprosazování je 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.	
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 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.	

- Test úrovně kompetence**, který obsahuje řadu otázek ke každé úrovni kompetence (tím výsledek zpřesňuje)

Příklad:

		Ano	Ne
1	Komunikuje.		
1	Dokáže formulovat své myšlenky.		
2	Je schopen naslouchat druhým.		
2	Je schopný bez problémů zareagovat na vzniklou situaci.		
3	Dokáže jeho projevem zaujmout ostatní.		
3	Dokáže jasně a srozumitelně formulovat své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě.		
4	Dokáže prezentovat před skupinou.		
4	Dokáže se v přiměřené míře prosadit.		
5	Umí pracovat se zpětnou vazbou.		
5	Dokáže komunikovat s jinými kulturami.		

- Test znalostí**, který ověřuje vědomosti hodnoceného v každé kompetenci pomocí sady otázek ke každé kompetenci. Tím opět zpřesňuje výsledek z předchozích dvou testů.

HODNOCENÍ KOMPETENČNÍHO PROFILU

Zpracovaný kompetenční profil (soubor dílčích kompetencí v podobě souboru schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci) je rozpracován do hodnotitelné podoby. V praxi to znamená, že je připraven hodnotící formulář, který v sobě obsahuje položky z kompetenčního profilu, ke kterým je přidělena škála Ano / Ne (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne).

Příklad: Příloha č. 2

ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb napomáhá ke zjištění rozdílu mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi pracovníků. Rozdíl mezi P a S („P ----- S“), tj. mezi požadovanou úrovní kompetence a skutečnou - reálnou úrovní kompetence hodnoceného, se nazývá vzdělávací potřeba. Pokud úroveň pracovníka v některé položce neodpovídá požadované úrovni kompetence, je třeba tento rozdíl (vzdělávací potřebu) řešit vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, které jsou rovněž součástí naší nabídky.

Kompetence ke kooperaci	nízká	0	1	2	3	4	5	vysoká
					S	P		

Identifikace skutečné úrovně kompetencí hodnoceného pracovníka probíhá pomocí jednoduchého hodnocení.

Nejprve si vytvořte požadovanou úroveň kompetence (viz. kompetenční profil).

Poté si identifikujte skutečnou úroveň kompetence (S).

Dále spočítejte tzv. kompetenční mezeru, tj. rozdíl mezi skutečnou úrovní kompetence a požadovanou úrovní kompetence ($KM = S - P$). Pokud je výsledek minusový doplňte témata ke vzdělávání z úrovní kompetencí, na které hodnocený nedosáhne.

Na základě toho vytvořte vzdělávací a rozvojový plán s cílem dosáhnout požadované úrovně kompetencí. Doporučujeme postupovat postupně nikoli skokem, tj. např. rovnou z 1 na 5.

V praxi to znamená, že pokud se jednotlivci dostanou na požadovanou úroveň kompetencí, tak lze předpokládat, že jsou vybaveni pro to, aby dokázali opakovaně úspěšně realizovat svou práci na vysoké kvalitativní úrovni.

Měkké kompetence	P	S	KM	Témata ke vzdělávání
Efektivní komunikace	5			
Kooperace (spolupráce)	4			
Kreativita	3			
Flexibilita	5			
Uspokojování zákaznických potřeb	5			
Výkonnost	4			
Samostatnost	5			
Řešení problémů	4			
Plánování a organizování práce	4			
Celoživotní učení	5			
Aktivní přístup	5			
Zvládání zátěže	4			

Objevování a orientace v informacích	4			
Vedení lidí (leadership)	3			
Ovlivňování ostatních	4			

Obecné dovednosti

Počítačová způsobilost	3			
Způsobilost k řízení osobního automobilu	1			
Numerická způsobilost	2			
Ekonomické povědomí	2			
Právní povědomí	2			
Jazyková způsobilost v češtině	3			
Jazyková způsobilost v angličtině	2			
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	0			

LEKTOR DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Lektor dalšího vzdělávání řídí a realizuje výukový proces v dalším vzdělávání.

Pracovní činnosti

- Spolupráce s koordinátory a projektanty kurzu při určování a konkretizaci obsahu a struktury kurzu.
- Rozpracování cílů a obsahu kurzu včetně požadovaných kompetencí do detailního plánu a rozvrhu vzdělávání.
- Volba a příprava a využití didaktické techniky, učebních textů a dalších učebních pomůcek.
- Zpracování vlastních učebních nebo podpůrných textů.
- Příprava a sestavování prezentací.
- Příprava scénářů a materiálně technického zajištění modelových situací a dalších činností.
- Navazování vztahu s účastníky dalšího vzdělávání a dohody pravidel a průběhu vzdělávání.
- Motivování účastníků vzdělávacího programu.
- Vstupní hodnocení kompetencí a dalších charakteristik účastníků kurzu.
- Prezentace učiva s přizpůsobením účastníkům kurzů.
- Vedení a řízení tréninku a procvičování dovedností a kompetencí, vč. využití didaktické techniky.
- Vedení a řízení modelových situací a dalších činnosti účastníků, vč. využití didaktické techniky.
- Vedení a řízení diskuzí, vč. využití didaktické techniky.
- Ověřování znalostí, dovedností a kompetencí účastníků.
- Hodnocení účinnosti vzdělávání a tréninku.
- Poskytování individuálních konzultací.
- Zadávání a hodnocení samostatných a skupinových prací účastníků.
- Vedení dokumentace kurzu.
- Instruktaže účastníků vzdělávacího programu o BOZP a PO.

Měkké kompetence

Efektivní komunikace	5	<ul style="list-style-type: none"> – 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
Kooperace (spolupráce)	4	<ul style="list-style-type: none"> – 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
Kreativita	3	<ul style="list-style-type: none"> – 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

Flexibilita	5	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Uspokojování zákaznických potřeb	5	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Výkonnost	4	<ul style="list-style-type: none"> - 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 sebemotivace, včetně sebezdokonalování
Samostatnost	5	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Řešení problémů	4	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Plánování a organizování práce	4	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Celoživotní učení	5	<ul style="list-style-type: none"> - 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)
Aktivní přístup	5	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Zvládání zátěže	4	<ul style="list-style-type: none"> - 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

		<ul style="list-style-type: none"> - 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
Objevování a orientace v informacích	4	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Vedení lidí (leadership)	3	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Ovlivňování ostatních	4	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Obecné dovednosti

Počítačová způsobilost	3	<ul style="list-style-type: none"> - ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů) - používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací - využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)
Způsobilost k řízení osobního automobilu	1	<ul style="list-style-type: none"> - má oprávnění k řízení automobilu - oprávnění využívá sporadicky - má teoretické znalosti v oblasti řízení automobilu a jeho základní údržby
Numerická způsobilost	2	<ul style="list-style-type: none"> - používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch) - orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět (např. ary na hektary, litry na decilitry apod.)
Ekonomické povědomí	2	<ul style="list-style-type: none"> - orientuje se v ekonomických pojmech - orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.) - orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi - orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (marže, zisk, náklady) a terminologii - zvládá vyhledat si a zajistit financování (úvěr) a pojištění - zvládá založit si a vést bankovní účet (internet banking, tele banking)
Právní povědomí	2	<ul style="list-style-type: none"> - zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv) - zvládá práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit) - orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky (např. nákup, prodej a převody nemovitostí) - orientuje se v základech legislativy soukromého podnikání (daně, ustavování společnosti)

Jazyková způsobilost v češtině	3	<ul style="list-style-type: none"> – důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, rozlišuje styl písemného projevu – plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům – rozumí rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím – sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu
Jazyková způsobilost v angličtině	2	<ul style="list-style-type: none"> – B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány – B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	0	

Odborné znalosti

Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické **znalosti** z těchto oblastí:

- andragogika
- výuka odborných disciplin
- metody a postupy lektorství v odborných kurzech
- didaktika a didaktická technika
- hodnocení, testování a měření ve vzdělávání
- psychologie pro vzdělávání dospělých

Odborné dovednosti

Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické **dovednosti**:

- Sestavení obsahu a struktury vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů, vč. z nich vyplývajících kompetencí
- Rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře vč. volby didaktických pomůcek a metod výuky
- Zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu
- Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a rozborů příkladů z praxe s využitím didaktických pomůcek
- Příprava, řízení a vyhodnocení modelových situací a metod práce se skupinou
- Zadávání samostatných a skupinových prací účastníkům vzdělávacího programu
- a další ...

Zdroj:

http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102195&kod_sm1=11

LEKTOR VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V OBLASTI PRÁCE S DĚTMI A MLÁDEŽÍ

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
ODBORNÉ DOVEDNOSTI				
Tvorba a aplikace metod ve výchově a vzdělávání v oblasti vzdělávání dětí, mládeže a dospělých (umí, dovede):				
– používat různé metody a techniky neformálního vzdělávání dle cílů a potřeb programu, skupiny v souladu s časovými a prostorovými podmínkami				
– využívat různé zdroje k získávání pestrých a současně účinných metod a her				
– vytvořit kritéria výběru metod pro specifickou aktivitu				
– využívat při práci principy neformálního vzdělávání				
– rozlišovat formální, neformální vzdělávání a informální učení, využívat informálního učení pro podporu vzdělávacího procesu				
– využívat výhody metod neformálního a formálního vzdělávání a volit je dle potřeb programu				
– pracovat s hodnotovým zázemím organizace a přínosy neformálního vzdělávání.				
Diagnostika studijních předpokladů účastníků (umí, dovede):				
– zjistit výchozí zkušenosti a znalosti účastníků				
– najít nevhodnější způsob zjištění zájmů, potřeb a zkušeností účastníků				
– stanovit základní požadavky na účastníky pro danou aktivitu tak, aby byla aktivita s účastníky splňujícími požadavky realizovatelná a naplňovala vytyčené cíle				
– kombinovat aktivity, metody a techniky tak, aby naplňovaly potřeby odlišných stylů učení (podle Kolba).				
Analyzování vzdělávacích potřeb (umí, dovede):				
– provádět analýzu vzdělávacích potřeb účastníků pomocí dotazníku, přímým rozhovorem nebo užitím jiných metod				
– analyzovat aktuální potřeby organizace v oblasti vzdělávání.				
Tvorba konceptu vzdělávací aktivity (umí, dovede):				
– stanovovat cíle vzdělávání na základě analýzy vzdělávacích potřeb cílové skupiny				
– vybrat vhodnou metodu a sestavit „scénář“ (vzdělávací plán) vzdělávací akce				
– propojovat cíle aktivity s kontextem a cíli organizace.				

Lektorské dovednosti (umí, dovede):				
– připravit/realizovat naplánovanou vzdělávací akci a reagovat na změny, které v průběhu vzdělávání nastanou				
– reagovat na individuální vzdělávací potřeby účastníků dle možností dané vzdělávací aktivity				
– používat různé metody a styly při vedení reflexe účastníků k probíraným tématům				
– používat různé lektorské přístupy, vyhodnocovat přínos vzdělávací akce pro účastníky				
– zvládat námitky a konfliktní situace.				
Organizace vzdělávací aktivity (umí, dovede):				
– zajistit všechny organizační parametry dané akce.				
Organizace her a dalších činností (umí, dovede):				
– využívat principy uvádění her a aktivit				
– připravit legendu pro danou hru/aktivitu				
– zadávat pravidla hry tak, aby byla pro všechny účastníky srozumitelná				
– zasahovat dle potřeby do průběhu hry/aktivity				
– vyhodnotit konkrétní hru/aktivitu.				
Práce se skupinou účastníků (umí, dovede):				
– reagovat na skupinovou dynamiku dle potřeb jednotlivců a skupiny (utlumit/podpořit, klást důraz na jednotlivce nebo na skupinu)				
– do programu zapojit aktivity podporující vývoj skupiny a interakcí v ní				
– udržovat v procesu vzdělávání rovnováhu mezi jednotlivci a skupinou podle potřeby a cílů vzdělávacího procesu				
– mít na zřeteli rizika spojená se skupinovou dynamikou a zohlednit je při výběru specifických metod a technik.				
Analyzování účinnosti vzdělávání (umí, dovede):				
– využívat různých způsobů hodnocení a reflexe vzdělávání tak, aby byl schopen vyhodnotit naplnění didaktických cílů				
– vytvářet prostor a metody pro analýzu učení				
– určovat témata důležitá pro analýzu				
– rozlišovat, co je důležité hodnotit jednotlivými aktéry ve vzdělávání				
– vidět souvislost mezi vzdělávací aktivitou a širším kontextem organizace.				
Posuzování bezpečnostních rizik (umí, dovede):				

- respektovat pravidla bezpečnosti dané organizace				
- provádět hodnocení rizik během přípravy iv průběhu akce				
- reagovat na zjištěná rizika adekvátním opatřením a snažit se možná rizika snižovat				
- sestavit krizový plán pro náročné aktivity.				
- Poskytování první pomoci (umí, dovede):				
- poskytnout první pomoc v rozsahu průřezové kompetence.				
Aplikace právních aspektů činnosti (umí, dovede):				
- aplikovat zásady platné právní úpravy bezprostředně související s činností organizace a svěřených osob (nezletilých, mladistvých, odpovědnost za průběh aktivit).				
ODBORNÉ ZNALOSTI				
- obecná pedagogika				
- výchova k aktivnímu občanství				
- etická výchova				
- pedagogické pojmy (metoda, cíl, zásada), pedagogické zásady				
ODBORNÉ POZICE				
- didaktika a didaktická technika, didaktické zásady, didaktické metody				
- hodnocení, testování a měření ve vzdělávání				
- zásady tvorby evaluačních nástrojů				
- pedagogické projektování a vývoj kurikula				
- pedagogické cíle, metody, zásady neformálního vzdělávání				
- sociální pedagogika				
- sociální skupina, sociální dynamika, socializace, sociální role a pozice sociální patologie				
- školní a pedagogická psychologie				
- psychologie dítěte, psychologie osobnosti, věkové zvláštnosti dětí a mládeže, motivace				
- bezpečnostní pravidla činnosti dětí a mládeže				
- bezpečnosti při běžných činnostech v místnosti, v přírodě s běžnými nástroji, při přesunech				
- interní systém vzdělávání				
- zákonné normy vzdělávání, interní předpisy vzdělávání				
- projektový management				

- cíle projektu, metody řízení projektu, řízení procesů, monitorování				
- organizační management				
- základní organizační postupy, procesní analýza, řízení jakosti				
- zásady poskytování první pomoci, ošetřování poranění, běžná onemocnění				
- právní aspekty činnosti: právní způsobilost právnické osoby (organizační struktura, tatutární orgán) a fyzické				
- osoby (nezletilé dítě, mladistvý) v souvislosti s odpovědností za škodu (na majetku, na zdraví), pojištění, trestně-				
- právní odpovědnost, právní ochrana dětí a mládeže (Základní listina práv a svobod, Úmluva o právech dítěte),				
- systém právní ochrany (orgány), ochrana osobních údajů, ochrana autorských práv.				