

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**KOMPETENČNÍ MODEL PRO VŮDCE SKAUTSKÉHO ODDÍLU**

COMPETENCY MODEL FOR SCOUTS TROOP LEADER

Bakalářská diplomová práce

**Tereza Kraitlová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce Mgr. Jitce Hanáčkové za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky, které mi během psaní poskytovala.

## Obsah

Úvod.....	5
1. Kompetence .....	7
1.1 Anatomie kompetence .....	10
1.2 Znaky kompetence.....	11
1.3 Základní složky kompetence .....	12
1.4 Druhy kompetencí .....	12
2. Kompetenční model .....	17
2.1 Východiska v kompetenčním přístupu .....	17
2.2 Druhy kompetenčních modelů.....	18
2.3 Funkční kompetenční model.....	18
2.4 Tvorba kompetenčního modelu .....	20
2.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	20
2.4.2 Fáze tvorby kompetenčního modelu .....	21
2.4.3 Měření úrovně kompetencí.....	23
3. Základní informace o organizaci.....	26
3.1 Poslání organizace a hlavní myšlenky .....	26
3.2 Vzdělávací systém .....	27
3.3 Postavení vůdce oddílu v organizaci .....	28
4. Vytvoření kompetenčního modelu pro vůdce skautského oddílu .....	31
4.1 Přípravná fáze .....	31
4.1.1 Identifikace cílové skupiny .....	31
4.1.2 Cíle organizace .....	33
4.1.3 Stanovení cíle kompetenčního modelu.....	33
4.1.4 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu.....	33
4.2 Fáze sběru dat .....	34
4.3 Fáze analýzy a třídění informací.....	39
4.3.1 Soupis projevů chování .....	39
4.3.2 Tvorba kompetenčních témat .....	40
4.3.3 Soupis kompetencí .....	41
4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	42
4.4.1 Vytvoření stupnice kompetencí.....	43
4.4.2 Předběžný model kompetencí .....	44
4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu.....	49

Závěr.....	51
Anotace.....	53
Seznam použité literatury .....	54
Seznam obrázků a tabulek.....	57

## Úvod

Skautská organizace usiluje o všestranný rozvoj člověka, o výchovu dětí v jakékoli době. Vedoucí skautských oddílů jsou ti, kteří přímo s dětmi pracují. Výchovné působení a vedení dětí ve volném čase je pro dospělého člověka náročnou činností. V důsledku rozvoje společnosti a doby, v níž žijeme, se na vychovatele kladou stále větší nároky. Je tedy potřeba skautské vůdce připravit na naplňování své funkce, poskytnout jim základní informace potřebné k vedení skautského oddílu a poskytovat jim možnost dalšího rozvoje. Právě v přípravě skautských vůdců nachází své místo andragogika. Jedním z andragogických nástrojů řízení lidských zdrojů je metoda kompetencí.

Téma práce jsem si vybrala, protože vzdělávání skautských vedoucích jako těch, kteří se aktivně věnují dětem, je velice důležité. Kompetenční model může být skautskými vzdělavateli využit při plánování, realizaci i hodnocení vzdělávacích akcí. Pomocí kompetenčního modelu může být nastaven jednotný rámec kritérií pro udělení funkce Vůdce skautského oddílu. Osobnost skautského vedoucího je mi velice blízká. Pohybuji se ve skautském hnutí několik let a měla jsem možnost vidět skautského vedoucího z pohledu jeho zástupce, nyní z pohledu jeho vzdělavatele.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První se zabývá definováním kompetence a následně tím, co to znamená být kompetentní. Dále pojednává o tom, jaké znaky má kompetence a jaké jsou její základní složky. Kapitola je zakončena dělením kompetencí. Druhá kapitola vymezuje po teoretické i praktické stránce kompetenční modely. V této kapitole se zabývám jednotlivými východisky v kompetenčním přístupu a druhy kompetenčních modelů. Dále vymezuji, jaké jsou kladeny nároky na funkční kompetenční model. Kapitola dále popisuje tvorbu kompetenčních modelů, tedy přístupy k tvorbě a jednotlivé fáze. Závěrem druhé kapitoly je uvedeno, jak lze měřit úroveň kompetencí. Třetí kapitola se zabývá informacemi o organizaci Junák – svaz skautů a skautek ČR. Zde je vymezeno její poslání a ve zkratce uveden vzdělávací systém. Protože cílem práce je vytvoření kompetenčního

modelu pro vůdce skautského oddílu, poslední část třetí kapitoly je věnována popisu skautského vedoucího v rámci celé organizace. V poslední kapitole je popsána tvorba samotného modelu kompetencí pro vedoucího skautského oddílu. Tvorba prošla všemi fázemi, které jsou popsány v druhé kapitole. Výsledkem je kompetenční model pro vůdce skautského oddílu, který je připraven k použití.

## 1. Kompetence

Dříve než se budeme zabývat, jak kompetence vypadá, z čeho se skládá a jak kompetence dělíme, podívejme se na počátek používání kompetenčního přístupu a na jeho vývoj. Na začátku je dobré si připomenout, v jakých významech je kompetence v dnešní době používána a který z těchto významů jsem zvolila pro tuto práci.

Pojem kompetence použil v manažerském prostředí jako první R. Boyatzis ve své práci *Kompetentní manažer*. Jeho model efektivního výkonu zahrnoval kompetenční model tvořený dvanácti kompetencemi. Tyto kompetence bylo možné využít u různých organizací. Práci *Kompetentní manažer* předcházela studie sledování manažerů různých firem v různých pracovních pozicích. Před Boyatzisem se Mintzberg zabýval povahou manažerské práce, ve které vycházel z pozorování manažerů při jejich práci. Na základě tohoto pozorování formuloval role manažera: interpersonální, informační a rozhodovací. Mintzberg se zaměřuje především na to, co manažer dělá. Ve své práci nepoužil rozbor toho, jaký by měl manažer být ani jakými vlastnostmi by měl být vybaven (Hroník 2007, s. 61).

V roce 1973 byl uveřejněn článek jednoho z představitelů americké psychologie, Davida McClellanda. V tomto článku McClelland kladl důraz na to, aby při výběru uchazečů o pracovní místo byla brána v úvahu spíše jejich kompetence než inteligence. Tento rok je považován za počátek zájmu o kompetence ve smyslu identifikace a rozvoje úspěšných manažerů (Kubeš 2004, s. 14).

Definic kompetence je mnoho a každá z nich se soustředí na něco jiného. Některé kladou důraz na vlastnosti jedince, některé zase na chování. Pro tuto práci jsem vybrala následující definici kompetence při vzdělávání vůdců skautských oddílů. *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“* (Hroník 2007, s. 61).

Anglický jazyk používá dva termíny kompetence. První z nich je *Competence*. Tento termín se vztahuje k oblastem práce, které je daná



osoba schopna vykonávat. Termín odpovídá pojmům kvalifikace nebo odborná způsobilost. Druhým používaným termínem je Competency. Zde termín odpovídá rysům chování. Chování v tomto případě podmiňuje výkonnost. Slovo competency můžeme nahradit pojmem schopnost. V češtině se pojem kompetence využívá také ve dvou významech. Prvním významem kompetence je pravomoc nebo oprávnění. Oprávnění patřící k autoritě. V takovém případě je klíčový význam v překladu z německého slova die Kompetenz, který znamená právě pravomoc, oprávnění nebo rozsah působnosti. V podobném překladu najdeme slovo kompetence i ve francouzském slovníku nebo slovníku cizích slov, kde kompetence určuje rozsah působnosti, udává oprávnění a povinnosti. Druhým významem kompetence v českém pojetí je vykonávání činnosti, umění výkonu činností nebo kvalifikovanost v dané oblasti, určitá schopnost. Tento význam je někdy nahrazován slovem způsobilost. Tento význam pochází z anglosaského prostředí a je používán především v manažerských konceptech. Dle anglického slovníku znamená kompetence být schopen něco udělat, mít vědomosti a dovednosti. Zjednodušeně řečeno se dají rozdíly mezi oběma významy chápat tak, že první význam vystihuje to, co je člověku dané zvenku. Druhý význam pak akcentuje na vnitřní kvality jedince (Kubeš 2004, s. 15).

Pro tuto práci se budu opírat spíše o druhý význam slova kompetence, protože lépe vystihuje to, jaký by měl být vůdce oddílu.

Při vzdělávání vůdců skautských oddílů jsou obsahem kompetence znalosti, dovednosti a postoje. V některých kompetencích mohou být tyto tři složky obsaženy dohromady (Vůdcovská zkouška 2013, s. 4).

Kubeš soudí, že Boyatzis přispěl také k pochopení kompetencí a k jejich převedení do praxe tím, že rozlišoval mezi úkolem a schopnostmi, které musíme mít ke splnění daného úkolu. Rozlišuje tedy mezi tím, co máme udělat a tím, jaké chování potřebujeme k tomu, abychom úkol splnili na vynikající úrovni (Kubeš 2004, s. 27).

Toto odlišení vedlo k další definici pojmu kompetence: „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ (Kubeš 2004, s. 27). Kubeš uvádí Woodrufovo vymezení: jestliže je pracovník kompetentní, splňuje tyto tři předpoklady:

- Je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a zkušenostmi. Toto vybavení je vnitřní a pracovník ho nezbytně potřebuje,
- Vidí v takovém chování hodnotu, je motivovaný ho použít,
- Jeho prostředí mu dává možnost toto chování použít (Kubeš 2004, s. 27).

Dle Plamínka je kompetence vzájemně propletenou dualitou. Ta spojuje vykonanou práci a lidské zdroje. Vykonaná práce je rozhodujícím vstupem do firemních procesů a z lidských zdrojů se tato práce čerpá. Plamínek uvádí teorii MbC, ve které symbol Jin-Jang vyjadřuje harmonický a vyvážený vztah mezi lidskou prací a lidskými zdroji. Hlavním cílem teorie MbC je dosažení firemní vitality. „*Vitalita firmy je závislá na tom, aby požadavky na výsledky byly stanovovány s ohledem na možnosti, které má firma k dispozici, a aby tyto možnosti byly rozvíjeny s ohledem na současné a budoucí požadavky.*“ (Plamínek 2005, s. 26). Tuto teorii znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 1 Dvě složky vitality (Plamínek 2005, s. 25)

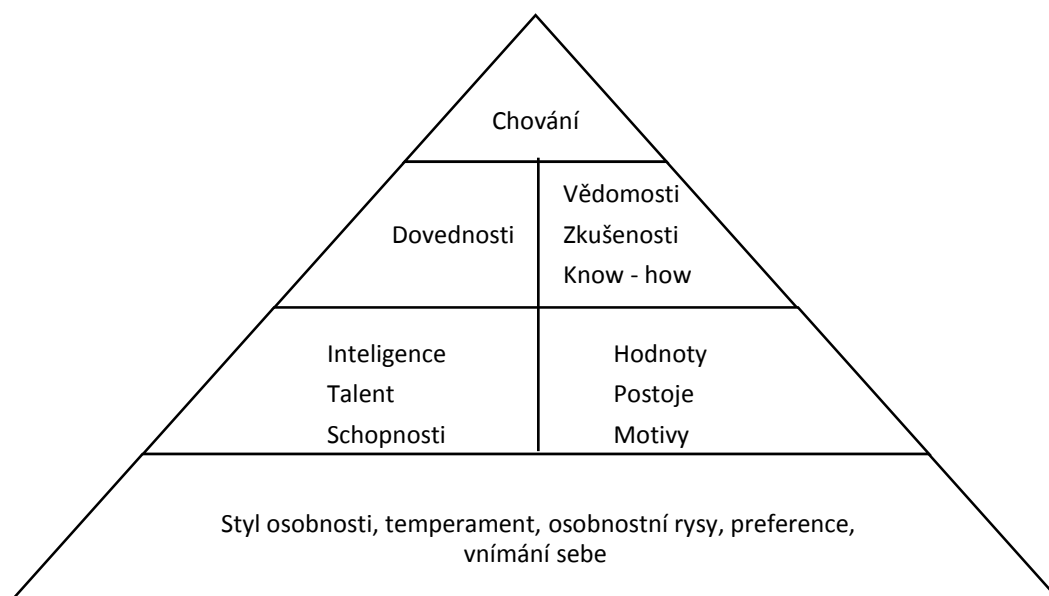


Toto teoretické vymezení uvádím, protože velmi souvisí se skautskou organizací. V jejím zájmu je, aby požadavky na funkci skautského vedoucího byly v souladu s jejím posláním a cíli. Skautská organizace se snaží propojovat své možnosti s tím, co požaduje od vedoucích oddílů. Příkladem může být vzdělávání nových vůdců oddílů, další vzdělávací a rozvojové akce pořádané pro skautské vedoucí, apod.

### 1.1 Anatomie kompetence

Kompetentní pracovník by měl splňovat všechny výše uvedené podmínky, a to současně. Pokud by jedna z nich nebyla splněna, znemožnila by kompetentní výkon. V mnoha případech se nesprávně jako kompetence uvádí pouze pozorovatelné chování. Co všechno stojí za tímto pozorovatelným chováním, nám může ukázat anatomie kompetence. Následující obrázek nám ukáže hierarchii struktury kompetence (Bartoňková 2010, s. 86).

Obrázek č. 2 Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková 2010, s. 86)



V základně pyramidy jsou obsaženy charakterové rysy osobnosti. Ty nemůžeme v procesu vzdělávání ani získat ani rozvinout. Druhou úroveň struktury tvoří inteligence, talent, hodnoty, motivy, postoje, atd. Tuto oblast můžeme specifickými metodami vzdělávání rozvíjet. Dovednosti,

vědomosti, apod. můžeme vzděláváním získat a také rozvíjet (Bartoňková 2010, s. 87).

Za kompetenci může být považováno pozorovatelné chování nebo předpoklady chování. Oba tyto náhledy používají jako kritérium výkon v konkrétní situaci. „Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompletně. Jinými slovy: jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu“ (Kubeš 2004, s. 28).

## **1.2 Znaky kompetence**

Kompetence má několik nezbytných znaků. Veteška a Tureckiová uvádějí čtyři charakteristické znaky kompetence:

- Kompetence je kontextualizovaná – daná kompetence by měla vždy patřit do určitého kontextu, tedy prostředí nebo situace. Situace je v tomto případě vyhodnocována znalostmi, zkušenostmi a potřebami účastníků dané situace.
- Kompetence je multidimenzionální – kompetence má různé zdroje jako jsou např. dovednosti, informace, představy, apod. Předpokládá se efektivní využívání zdrojů, které jsou mimo jiné propojeny s rozměry lidského chování. Kompetence tedy obsahuje chování.
- Kompetence je definovaná standardem – předem je určena úroveň zvládnutí kompetence, stejně tak jsou definovány měřítko pro měření výkonu a zvládnutí kompetence. Tento znak umožňuje samostatné změření a vyhodnocení kompetence.
- Kompetence má potenciál pro rozvoj a akci – kompetence jsou získávané při vzdělávání i každodenním učení (Veteška 2008, s. 31).

Být kompetentní znamená efektivně zvládat různé situace a úkoly, tedy být úspěšný ve svých sociálních rolích. Rozvíjení a využívání kompetencí vyžaduje úspěšnou práci s informacemi, tvorbu souborů znalostí a dovedností a tvorbu modelů rozhodování a řešení problémů. Kompetence se tedy týkají lidské osobnosti jako celku, můžeme je získat nebo rozvinout

kdykoli v průběhu svého života, stejně tak je můžeme kdykoli ztratit (Veteška 2008, s. 33).

Vůdci skautských oddílů získávají kompetence související s jejich funkcí v průběhu vzdělávání. Kompetence se pak více rozvíjejí především prací s dětmi a nabýváním funkce vůdce skautského oddílu.

### **1.3 Základní složky kompetence**

Jak už jsem výše zmínila, kompetence je univerzální. To znamená, že pokud danou kompetenci jedinec získá, dokáže ji použít v jakémkoli prostředí. Kompetence nám říká, jakým způsobem se jedinec bude v dané situaci chovat, jak bude myslet, jak se bude projevovat. Do kompetencí tak vstupují složky osobnosti, které dělíme do několika kategorií:

- **Motivy** – patří sem vše, co jedince žene k činnosti. Jsou to vnitřní pohnutky, budí v člověku aktivitu. Pokud je motivace silná, jedinec sám vyhledává příležitosti, ze kterých si vezme ponaučení a které jsou pro něj výzvou.
- **Rysy** – do této složky řadíme vrozené charakteristiky osobnosti, jako je temperament ovlivňující emocionální chování jedince.
- **Vnímání sebe samotného** – vnímání sebe samotného v tomto případě znamená víru ve své schopnosti. Ovlivňuje osobní přesvědčení a pocit jistoty, zda úkol jedinec dokáže zvládnout nebo ne.
- **Vědomosti** – řadíme sem poznatky, které jsou spojeny s vykonávanou prací.
- **Dovednosti** – dovednosti nám zajišťují schopnost dělat činnosti, které souvisejí s fyzickým nebo duševním úkolem (Vodák 2011, s. 55).

### **1.4 Druhy kompetencí**

V literatuře se objevuje mnoho různých dělení kompetencí. Vybrala jsem ta dělení, ve kterých se autoři nejčastěji shodují.

Prvním dělením je dělení dle kritéria výkonu. Tzn., jaké kritérium dosaženého výsledku zvolíme. V tomto případě dělíme kompetence

ve smyslu být dostatečně dobrý a být vynikající. Být dostatečně dobrý znamená odlišit pracovníky vhodné pro danou práci od pracovníků nevhodných pro danou práci. V tomto smyslu dle Kubeše Boyatzis mluví o kompetencích základních. Jsou to nevyhnutelné podmínky pro získání dané práce. Jsou konkrétní a vztahují se k vykonávanému úkolu. Oproti tomu kompetence ve smyslu být vynikající znamená být nadprůměrný. Jedná se zde o excelentní výkon, který je nadprůměrný oproti výkonům podávaným ostatními ze skupiny (Kubeš, 2004, s. 31).

Dalším dělením kompetencí je dělení, které uvádí Bartoňková dle Tyrona, který rozdělil kompetence na manažerské, interpersonální a technické. Manažerské kompetence tvoří řešení konfliktů, hodnocení pracovníků, plánování, apod. Interpersonální zahrnuje schopnost naslouchání, prezentační dovednosti, komunikace, atd. Do technických kompetencí řadí Tyron specifické dovednosti, např. programování, tvorbu rozpočtu, účetnictví, atd. (Bartoňková 2010, s. 88).

Do teorie o kompetencích přinesl nový prvek Daniel Goleman. Je přesvědčen, že kromě IQ existuje ještě jeden typ inteligence, který je stejně důležitý. Tento typ inteligence založený na pocitech, nazývá 'emoční inteligence'. Goleman definuje emoční inteligenci jako 'skupinu dalších vlastností'. Mezi tyto vlastnosti dle něj patří např. schopnost ovládat svoji náladu, být empatický, neztrácet naději a nevzdávat se, motivovat sám sebe (Goleman 1997, s. 42).

Kubeš soudí, že Goleman společně s Boyatzisem dělí kompetence do následujících kategorií:

- Technické dovednosti - schopnost vytvářet rozpočet, dovednosti v oblasti účetnictví, apod.
- Kognitivní schopnosti - např. práce s informacemi, analytické myšlení nebo způsoby učení se.
- Emoční inteligence – uvědomování si své vlastní osoby, schopnost utvářet si vztahy a také si je udržet, apod. (Kubeš 2004, s. 37).

Dělení kompetencí, tak jak je dělí Goleman s Boyatzisem, jsem zařadila z toho důvodu, že popsali složku emoční inteligence. Emoční inteligence a kompetence, které se k ní vážou, jsou velmi důležitou složkou osobnosti skautského vedoucího.

Dalším dělením, které Kubeš se Spillerovou ve své knize uvádějí, je dělení dle Carroll a McCrackina, kteří rozvíjejí Tyronovo dělení kompetencí tak, aby byl maximalizován výkon jak celé organizace týmu, tak i jednotlivce. Jejich dělení kompetencí je následující:

- Vůdčovské a manažerské kompetence – společně se schopností učit se zajistí dobré a efektivní vytváření a vedení vztahů.
- Týmové kompetence – zaměřují se na charakteristiky pracovní skupiny a jsou důležité v organizacích, ve kterých je výkon ovlivňován prací jednotlivých týmů. Patří sem např. stanovení priorit, definování rolí, stanovení společných cílů, apod.
- Klíčové kompetence – popisují projevy chování, které jsou pro všechny zaměstnance stejné. Vytváří se tak kultura dané organizace (Kubeš 2004, s. 35).

Belz uvádí, že pojem klíčové kompetence zavedl Mertens. Dle něj „*Nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který pozitivně působí na osobní rozvoj*“ (Belz, 2001, s. 27).

Klíčové kompetence jsou znalosti, dovednosti, návyky, postoje atd., které používáme v praxi a které jsou sdílené všemi členy organizace, mohou být dále rozvíjeny, jsou do budoucna považovány za přijatelné a byly předem popsány (Veteška 2008, s. 55).

Jelikož se práce zabývá kompetencemi a kompetenčním modelem pro vůdce skautského oddílu, popíšu, do jakých pěti oblastí dělí kompetence skautského vedoucího česká skautská organizace:

- Osobnost – osobnostní předpoklady skautského vůdce a základní postoje, které se vztahují ke skautskému hnutí.

- Organizátor – zahrnuje schopnosti plánování, zajištění bezpečnosti členů oddílu, zajištění materiálu pro činnost oddílu a znalost základních právních předpisů.
- Vůdce – oblast vedení ostatních lidí, komunikace, zahrnuje také vůdčí a manažerské kompetence, umí si vybudovat a vhodně využívat svou autoritu.
- Vychovatel – vedoucí by měl ovládat výchovné metody, schopnost stanovit si výchovné cíle a opatřit si vhodné prostředky k jejich naplnění.
- Program – disponuje schopnostmi a dovednostmi vytvořit a vést skautský program (Vůdcovská zkouška 2013, s. 6).

Junák dále kompetence dělí do následujících tří kategorií. Do kategorie nezbytné kompetence patří kompetence týkající se především fyzické i psychické bezpečnosti dětí. Kategorie klíčové kompetence obsahuje např. schopnost sestavit výchovný plán, schopnost individuálního přístupu k dětem, znalost programových prvků, dramaturgie programu, apod. Třetí kategorií jsou rozvojové kompetence. Jejich zvládnutí přispívá k pozitivnímu vedení oddílu. Patří sem kompetence, které nejsou nezbytně nutné k vedení skautského oddílu, ale jejich nabytím se stává program atraktivnějším. První dvě kategorie, nezbytné a klíčové, jsou povinné pro získání kvalifikace Vůdce skautského oddílu. Třetí, rozvojová, je nepovinná, ale může být zařazena do vzdělávacího procesu (Vůdcovská příručka 2013, s. 6).

Dělení kompetencí na pět oblastí osobnosti jsou důležitá pro daného skautského vedoucího, protože blíže přibližuje všechny jeho role v rámci vedení oddílu. Pod tímto dělením si vedoucí lépe představí, co všechno jeho funkce obsahuje. Jelikož jsou vůdcovy role jasně pojmenovány a definovány, může toto dělení napomoci v uvědomění si svého působení. Druhé dělení, dělení na kompetence nezbytné, klíčové a rozvojové, může vůdcům napomoci např. v jejich dalším rozvoji. Pomocí takto rozdělených kompetencí si mohou v průběhu vykonávání své funkce zhodnotit,



které kompetence naplnili při složení vůdcovské zkoušky a kterým se mohou dále věnovat a v čem se mohou zlepšovat.

Jednotlivá dělení kompetencí jsem uvedla, protože se v mnohém přibližují kompetencím, které musí mít vedoucí skautského oddílu. Propojení jednotlivých druhů kompetencí, uváděných v odborné literatuře, s kompetencemi skautského vedoucího uvádím v kapitole 4.3.2 Tvorba kompetenčních témat.

## 2. Kompetenční model

V předchozí kapitole jsem se věnovala kompetencím, jejich definici, složkám, znakům a dělení. Cílem této práce je tvorba kompetenčního modelu pro skautského vedoucího. Proto se v následující kapitole budu zabývat terminologickým ukotvením kompetenčního modelu, přístupy tvorby a jednotlivými fázemi tvorby modelu kompetencí.

Definované kompetence můžeme uspořádat a tím vytvořit kompetenční model. Kompetenční model je tedy souhrn vybraných kompetencí, které jsou definované pro určitou pozici ve firmě. Jednotlivé kompetence jsou v modelu uspořádány podle určitého klíče. Kompetenční model nám ukazuje způsoby a přístupy k práci a předpoklady, kterými můžeme dosáhnout výsledku. Ukazuje nám, za pomoci jakého chování dosáhneme stanoveného cíle. Jednou z výhod kompetenčního modelu je to, že dává organizaci jednotnou terminologii a sjednocuje tak všechny vrstvy jejich členů (Bartoňková 2010, s. 94).

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostní, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš 2004, s. 60).

Dle Hroníka je kompetenční model jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení lidských zdrojů. Hroník uvádí několik výhod zavedení kompetenčního modelu:

- *„Sjednocení jazyka manažerů, personalistů;*
- *Poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení;*
- *Propojitelnost s vyhodnocením čísel;*
- *Základ pro systém hodnocení odměňování a rozvoj;*
- *Možnost koncipovat cílené rozvojové programy“*  
(Hroník 2006, s. 30).

### 2.1 Východiska v kompetenčním přístupu

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, kompetence se projevuje v chování, neboť je popisem určité činnosti. To je jedním z nejdůležitějších

přínosů kompetenčního přístupu. V tomto přístupu odborníci rozlišují dvě východiska, a to rysový přístup a situacionalismus:

- Rysový přístup – vždy se projevují neměnné a trvalé vlastnosti člověka bez ohledu na danou situaci. Základním prvkem je rys, menší jednotka než kompetence, a těmi se myslí např. pečlivost, stabilita. Mezi nevýhody tohoto přístupu patří nezohledňování rolí a situací, ve kterých se jedinec nachází. Další nevýhodou je slabá vazba na výkon a téměř žádná vazba na strategii.
- Situacionalismus – je přesným opakem rysového přístupu, neboť zvažuje přítomnou situaci a dle něj je výsledek vždy touto situací ovlivněn (Bartoňková 2010, s. 95).

## **2.2 Druhy kompetenčních modelů**

Výběr nebo tvorba druhu kompetenčního modelu závisí především na záměrech a cílech dané organizace. Pokud chceme definovat, jaké kompetence jsou společné pro všechny členy organizace, zvolíme model ústředních kompetencí. V tomto případě musejí být kompetence stejné pro všechny bez rozdílu na umístění v hierarchii organizace. Dalším druhem kompetenčního modelu je specifický model kompetencí. Jeho úlohou je popsat vlastnosti, které jsou specifické pro danou pozici ve firmě. Posledním druhem modelu je generický kompetenční model někdy nazývaný jako všeobecný. V tomto případě jde o kompetence, které jsou potřebné v jakékoli pozici v jakékoli firmě (Kubeš 2004, s. 60).

## **2.3 Funkční kompetenční model**

Aby mohl být kompetenční model využíván, musí být dobře připraven a splňovat několik kritérií. Naplněním těchto kritérií se stává model kompetencí funkčním a efektivním.

Efektivní model kompetencí je takový, který nám napomáhá dosáhnout stanoveného cíle. Kompetenční model nám nesmí komplikovat práci, právě naopak. Funkční kompetenční model můžeme charakterizovat následovně:

- Propojující – propojuje strategii organizace s personálními činnostmi.
- Uživatelsky přátelský – musí v něm být vystižena jeho podstata za předpokladu, že je srozumitelný všem jeho uživatelům.
- Jednotný – model musí být jednotný a fungující napříč celou organizací.
- Široce využitelný – musí obsahovat jedno téma, které je využitelné pro výběr, hodnocení a vzdělávání jedinců v organizaci.
- Sdílený – aby členové dané organizace mohli kompetenční model používat, je potřeba aby si ho sami zvnitřnili. Takové sdílení je nutné v organizaci podporovat (Bartoňková 2010, s. 98).

Hroník uvádí tyto požadavky na kompetenční model:

- *„Vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů;*
- *Obsahuje nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí;*
- *Vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé;*
- *Platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;*
- *Je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále oživován“* (Hroník 2006, s. 30).

S funkčním kompetenčním modelem je možné rozvíjet patřičné kompetence a tím řídit výkonnost firmy. Kompetenční model můžeme použít při identifikaci potřeb a při vyhodnocení efektivity rozvoje. Dalším využitím kompetenčního modelu je vytvoření konceptu přijímání, rozvoje, hodnocení a odměňování jedinců organizace. Za pomoci kompetencí a kompetenčního modelu je možné vytvořit rozvojový program dané organizace (Bartoňková 2010, s. 99).

## 2.4 Tvorba kompetenčního modelu

Odborná literatura uvádí tři možné způsoby nebo přístupy k tvorbě kompetenčního modelu. Volba přístupu k tvorbě je úzce spjata s identifikací jednotlivých kompetencí. Následující podkapitoly popisují jednotlivé přístupy a samotný postup při tvorbě modelu kompetencí.

### 2.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů existuje několik přístupů. Jeho volba závisí na několika faktorech, jako jsou např. záměr a cíle dané organizace, vnější podmínky, apod. Nejdůležitějšími faktory jsou ale časová náročnost a finanční zdroje.

Kubeš a Spillerová uvádějí tři přístupy. Preskriptivní, kombinovaný a přístup šitý na míru.

- Přístup preskriptivní. V tomto případě si organizace vypůjčí již hotový kompetenční model. Tento přístup může být přínosem, pokud má organizace málo času na zjištění požadavků na pracovníky a pokud si pracovníci uvědomí omezení převzatého modelu.
- Kombinovaný přístup. Již vytvořený kompetenční model přizpůsobuje specifikům dané organizace. K přizpůsobení se používají nenáročné metody, pomocí kterých budou zobrazeny hlavní rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifickými rysy organizace. Metodami mohou být diskuze s projektovými skupinami, individuální rozhovory, apod.
- Přístup šitý na míru. V tomto přístupu se pracuje tzv. od nuly. Mapuje se znovu prostředí organizace, ve kterém má být model vytvořen a užíván. Tento přístup vyžaduje větší časovou dotaci a přesnou znalost jednotlivých pozic v dané organizaci (Kubeš 2004, s. 63).

Jiné přístupy k tvorbě kompetenčního modelu uvádí Cimbálníková. Autorka rozlišuje dva přístupy podle toho, od jakého činitele je model vytvářen - od jedince k organizaci nebo naopak. Jsou to přístupy:

- Sociálně psychologické východisko. Kompetence celé organizace zahrnují nejdůležitější kompetence jedinců. V tomto případě jsou kompetence rozděleny do tří skupin: kompetence k řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.
- Strategické východisko. Je nutné mít nejdříve definované kompetence organizace jako celku a poté odvozovat kompetence jednotlivých lidí (Cimbálníková 2013, s. 62).

Volba přístupu závisí na již zmíněných faktorech. Kromě výše uvedených také záleží na tom, jaký druh kompetencí chceme definovat. Proto je nutné, ještě před tvorbou kompetenčního modelu identifikovat kompetence.

Kocianová uvádí několik metod identifikace kompetencí. Touto metodou může být např. strukturovaný rozhovor, workshop nebo panel expertů. Dále Kocianová uvádí tři metody, a to BEI, CIT a RGI. Podstatou BEI, behavioral events interview, je popis jedince při řešení kritických situací. Při metodě CIT se jedinec snaží popsat své chování a řešení při rizikových momentech. Identifikace kompetencí je součástí tvorby kompetenčního modelu. Tyto dvě metody se zdají být stejné nebo příliš podobné. Metoda BEI se zabývá malým počtem kritických situací. Otázky jdou více do hloubky a jsou zaměřené také na jedincovo prožitky a pocity. Oproti tomu CIT se snaží pojmut širší záběr situací a jde jen o pozorovatelné chování (Kocianová 2010, s. 60).

#### **2.4.2 Fáze tvorby kompetenčního modelu**

Bartoňková uvádí Kubešovy kroky tvorby kompetenčního modelu: přípravná fáze, fáze sběru dat, fáze analýzy a třídění informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, ověření a validizace kompetenčního modelu

1. Přípravná fáze – cílem je identifikovat cílovou skupinu; mít informace o cílech organizace; stanovit si cíl, kterého tvorbou modelu chceme dosáhnout; vybrat přístup pro tvorbu modelu. Poté

si můžeme ujasnit, jakým způsobem budeme data získávat. V této fázi získáváme odpovědi na otázky 'co', 'jak', 'kdo', 'proč', etc.

2. Fáze sběru dat - zde můžeme použít techniky analýzy pracovního místa nebo analýzy práce. Technikami mohou být např. panely expertů, rozhovor, přímé pozorování, apod. Důležité je použít více druhů technik získávání dat. Použité techniky sběru dat a jejich rozsah nám ovlivňuje fázi analýzy a třídění informací.
3. Fáze analýzy a třídění informací – dělí se do několika dalších kroků, kterými jsou soupis projevů chování, tvorba kompetenčních témat, ověření vytvořených kompetencí na respondentech. Výstupem této fáze by měl být seznam kompetencí.
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu - ze seznamu kompetencí můžeme propracovat charakteristiky kompetencí do co nejsrozumitelnější a nejdůležitější podoby. V této fázi je také potřeba vytvořit stupnici kompetencí. Tato fáze pak vyúsťuje do tvorby samotného kompetenčního modelu, který je zatím nazýván jako předběžný model kompetencí.
5. Ověření a validizace kompetenčního modelu – tento krok je ověřením nového modelu. Musíme ověřit, zda opravdu popisuje chování, které vede k vyššímu výkonu. Nejpoužívanější technikou ověřování je 360° zpětná vazba (Bartoňková 2010, s. 100).

Kubeš se Spillerovou se opírají o něco rozsáhlejší postup tvorby modelu kompetencí. Jejich postup obsahuje následujících sedm částí: vyjasnění cíle projektu; rozsah projektu a cílová skupina; výběr přístupu; sestavení projektového týmu; sběr a analýza; validizace kompetenčního modelu; a příprava kompetenčního modelu k užívání (Kubeš 2004, s. 67).

Oba postupy jsou velmi podobné, avšak druhý postup má jednotlivé dílčí kroky roztržité a neuspořádané do větších celků. Proto jsem se více zabývala postupem prvním, autorky Bartoňkové, který je více ucelený. Z výše popsaného postupu budu vycházet v praktické části této práce.

### 2.4.3 Měření úrovně kompetencí

Než začneme nový kompetenční model využívat, je dobré vědět, jak na tom naši zaměstnanci nebo členové organizace s jednotlivými kompetencemi jsou, tedy do jaké míry je nyní splňují. K tomuto zjištění nám pomohou metody měření úrovně kompetencí.

Plamínek ve své knize Vzdělávání dospělých popisuje, že fyzické výkony jsou pro měření jednodušší, než výkony ostatní. Ty Plamínek nazývá lidské zdroje. Svou metodu nazývá 'intuitivní diagnostika', protože stojí právě na intuici hodnotícího (Plamínek 2014, s. 109).

Metodou intuitivní diagnostiky se dále nebudu zabývat, protože mnohem podstatnější pro moji práci a pro hodnocení skautských vůdců je využívání metod měření, při kterých je jasnější a objektivnější postup.

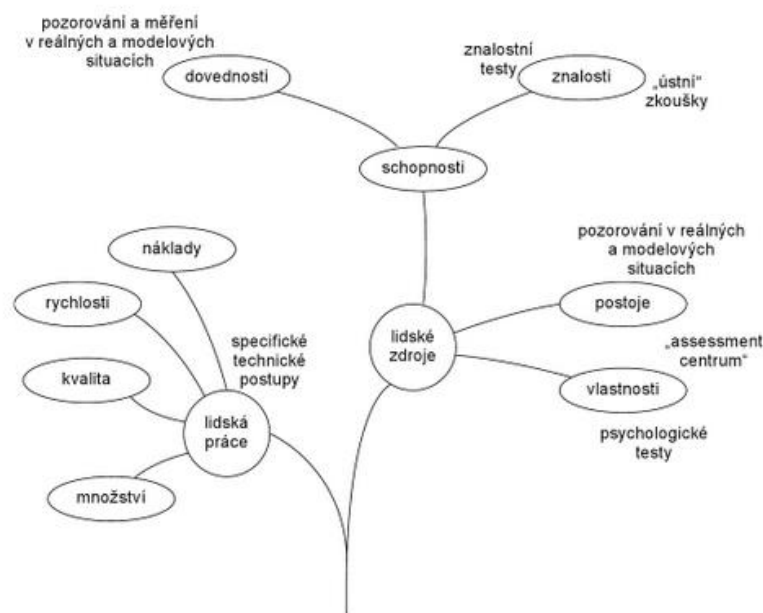
Kubeš se Spillerovou rozdělují metody měření kompetencí do následujících skupin:

- Behaviorální přístup – do této skupiny autoři zařazují metodu pozorování. V tomto přístupu se měří především kompetence týkající se chování jedinců.
- Analogové metody – jedna z největších skupin metod, jde o podobnost mezi navozenou situací a situací reálnou. Zkoumají chování tady a teď. Mezi nejčastější používané metody měření patří práce ve skupinách, hraní rolí, došlá pošta, prezentace nebo případové studie.
- Analytické metody – situace, ve kterých se kompetence měří, nemusí být vůbec podobné reálným situacím na pracovišti. Do této skupiny metod patří testy schopností, motivační testy a dotazníky.
- Další metody – do této skupiny patří např. rozhovor, který je známý také jako Competency based interview nebo 360° hodnocení (Kubeš 2004, s. 76).



Kubeš a Spillerová rozdělují metody měření kompetencí spíše podle toho, v jaké situaci můžeme danou kompetenci změřit. Oproti tomu Plamínek dělí metody podle toho, jaký druh kompetence chceme změřit. Dělení metod dle Plamínka krátce popíši níže. Přehled jednotlivých metod znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 3 Metody měření kompetencí (Plamínek 2014, s. 114)



- Výkon – měří se počtem produktů, rychlostí vzniku produktů, apod.
- Psychické vlastnosti – psychologické testy, hodnocení výkonů v uměle navozených situacích
- Znalosti – různé formy testů a ústních zkoušek
- Dovednosti a postoje – pozorování v reálných situacích, pozorování v modelových situacích (Plamínek 2014, s. 113).

Ani jeden z autorů neuvádí, jakou metodu kdy použít. Zlatým pravidlem při výběru metody je položit si otázku, které metody měří kompetence opravdu nejspolehlivěji. „Spolehlivost je nejdůležitějším kritériem proto, protože na základě zjištění se přijímá rozhodnutí o konkrétním člověku“ (Kubeš 2004, s. 91).

V této části jsem vymezila kompetenční modely, přístupy k modelům kompetencí a samotnou tvorbu kompetenčních modelů. V poslední podkapitole jsem uvedla několik druhů měření úrovní kompetencí. Všechny tyto podkapitoly jsou teoretickým základem pro tvorbu kompetenčního modelu pro vůdce skautského oddílu.

Jelikož má skautský vedoucí v organizaci silné postavení a jeho činnosti jsou odvozeny od cílů a principů skautské organizace, v další části práce představím organizaci, její účel a principy. Popíši skautskou výchovnou metodu, která je důležitou složkou práce skautského vedoucího. Uvedu skautský vzdělávací systém, protože získání kvalifikace Vůdce skautského oddílu je nezbytným krokem, aby se kandidát stal skautským vedoucím. Dále vymezím postavení a role vedoucího skautského oddílu vůči organizační struktuře.

### **3. Základní informace o organizaci**

Junák – český skaut, z. s. je dobrovolná organizace, která je nezávislá a nepolitická. *„V roce 2014 je registrováno 50 439 členů a členek.“* (Analýza registrace Junáka 2014, s. 2).

Junák je tak největší českou výchovnou organizací. Jeho počátky sahají do roku 1912, kdy se český zakladatel, Antonín Benjamín Svojsík, nechal inspirovat u britských skautů.

*„Skauting podporuje vlastenectví, je však zároveň celosvětovou organizací vedoucí k bratrství mezi národy, globální odpovědnosti“* (Pávková 2008, s. 143).

#### **3.1 Poslání organizace a hlavní myšlenky**

Účelem organizace je podpora rozvoje mladých osobností a rozvoj jejich schopností, ať už to jsou schopnosti duchovní, tělesné, intelektuální nebo sociální. Podpora všestranného rozvoje mládeže zahrnuje např. pořádání schůzek, výletů, táborů, mezinárodní setkání a her, ale také pořádání vzdělávacích, kulturních, sportovních či jiných akcí nebo rozvoj demokratické angažovanosti (Stanovy spolku 2014, s. 1).

Skauting je založen na třech pilířích, principech. Jsou jimi povinnost k Bohu, povinnost vůči ostatním a povinnost vůči sobě. Povinností k Bohu se nerozumí vyznávání náboženství, ale jako povinnost hledat a tolerovat vyšší hodnoty. Tedy je jen materiální. Povinností vůči ostatním se vymezuje věrnost své vlasti, úsilí o mír, snaha o toleranci a pochopení mezi lidmi. Posledním principem je povinnost vůči sobě. Zde se jedná o odpovědnost na vlastním rozvoji (Čekatelská zkouška 2008, s. 7).

Skautskou výchovu charakterizuje skautská výchovná metoda, která se skládá ze sedmi zásad: slib a zákon, učení se zkušeností, družina, symbolický rámec, příroda, program osobního růstu, dospělí průvodci (Stanovy spolku 2014, s. 2).

### 3.2 Vzdělávací systém

Jak bylo již výše zmíněno, posláním skautingu je všestranný rozvoj mládeže. Nejedná se pouze o děti a dospívající, ale i o dospělé členy Junáka. Dalším významem vzdělávání dospělých je, aby tito jedinci dokázali své schopnosti využít ve prospěch organizace v souladu s jejím posláním.

Vzdělávací řád Junáka tvoří několik kvalifikačních stupňů: Čekatelská zkouška; Vůdcovská zkouška; Činovnícké kvalifikace pro vodáckou činnost; Organizační zkouška; Hospodářská zkouška; Odborná činovnícká kvalifikace a Instruktorská kvalifikace. O čekatelské zkoušce uvedu pár zásadních informací, protože je to předstupeň a nutná kvalifikace Vůdcovské zkoušky. Nejvíce se budu věnovat vůdcovské zkoušce, neboť je to kvalifikace, kterou musí mít každý vedoucí oddílu, a je předmětem této práce. Ostatními kvalifikacemi se zabývat nebudu, ale uvedla jsem je, neboť složením vůdcovské zkoušky rozvoj dospělého člověka nekončí.

Čekatelská zkouška je, jak už jsem zmínila, předstupněm zkoušky vůdcovské. Je to první kvalifikační stupeň skautského vzdělávacího systému. Skaut, který složil čekatelskou zkoušku, je oprávněn pomáhat při vedení oddílu, podílet se na rozvoji dětí a je schopen zajistit maximální bezpečnost členů. Čekatel neboli skaut se složenou čekatelskou zkouškou, má oprávnění samostatně pořádat krátkodobou akci pro děti, například jednodenní výlet. Obsahem této zkoušky je ověření znalostí a dovedností v oblastech skautské výchovné metody, základech pedagogiky a psychologie a základech práva. Složení čekatelské zkoušky je jednou z podmínek ke splnění vůdcovské kvalifikace. (Řád pro vzdělávání 2013, s. 11).

Vůdcovskou kvalifikaci může získat jakýkoli člen Junáka, který splní podmínky pro udělení této kvalifikace. Podmínkami jsou: věk nejméně 18 let, vyjádření lékaře o způsobilosti práce s dětmi, prohlášení o bezúhonnosti, doklad o čekatelské kvalifikaci, úspěšné absolvování zdravotnického kurzu a min. jednoroční praxe ve vedení oddílu. Složení vůdcovské zkoušky má doložit, že jedinec je schopen samostatně vést členy

ve svém skautském oddíle a významně se tak podílet na jejich rozvoji. To vše v souladu s posláním a zásadami skautského hnutí (Řád pro vzdělávání 2013, s. 14).

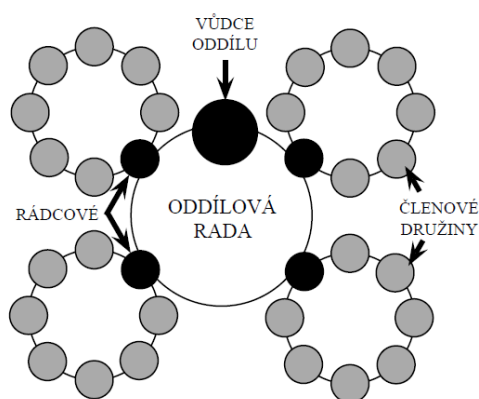
Vůdcovské zkoušky může uchazeč dosáhnout buďto samostatným složením zkoušek, nebo účastí na vzdělávacím kurzu a poté složením zkoušek. Skautští instruktoři v dnešní době preferují, aby se budoucí vůdci oddílů účastnili kurzů. Tyto kurzy mají mnoho výhod, protože zde dochází např. k výměně zkušeností jak s instruktory, tak i s ostatními budoucími vůdci oddílů. Nesmím opomenout, že právě na těchto kurzech dochází k silné motivaci k vedení oddílů a také k rozvoji účastníků. Kurzy nejsou zaměřené pouze na předávání informací, které musí vůdce oddílů vědět, ale i na rozvoj a sebepoznání. Vůdcovská zkouška je orientována podle vytvořeného kompetenčního modelu, který je pro všechny kandidáty vůdcovské zkoušky stejný. Kompetence jsou rozděleny do pěti oblastí, které jsou popsány v kapitole 1.4 Druhy kompetencí. Pro připomenutí jsou jimi: osobnost, organizátor, vůdce, vychovatel, program.

Už v předchozí kapitole jsem uvedla, že toto dělení může být pro jedince přínosné, protože si pod ním lépe uvědomí, jaké role jako vůdce oddílů musí zvládat. Stejně tak je přínosné dělení na kompetence nezbytné, klíčové a rozvojové. V praktické části se ale budu opírat o první dělení, do pěti oblastí, neboť navržený kompetenční model budu pojímat z hlediska skautského vůdce po celou dobu jeho působení, ne z hlediska toho, které kompetence musí splnit k získání kvalifikace.

### **3.3 Postavení vůdce oddílu v organizaci**

Skautský vedoucí je stěžejním bodem celého skautského hnutí. Na něm stojí výchova členů, tedy dětí. Kde se ve skautské organizaci vůdce oddílů nachází, je znázorněno na obrázku 4.

Obrázek č. 4 Družinový systém (Družinový systém ve skautských oddílech 2005, s. 9)



Oddílový vedoucí vede oddíl, který se skládá z družin a oddílové rady. Oddílovou radu tvoří rádcové družin a případně zástupce vedoucího oddílu. Rádce je člen oddílu, který vede svoji družinu, tzn., že se schází každý týden se členy této družiny a má pro ně připravený program.

Vedoucí oddílu pořádá společně s oddílovou radou víkendové výlety, letní tábory a další celooddílové aktivity.

Z obrázku je patrné, že vedoucí oddílu má vliv na celý oddíl. Jednak má vliv na své případné zástupce, které připravuje na předání své funkce, jednak působí na oddílovou radu. Setkání oddílové rady pořádá za účelem plánování oddílového programu, motivace rádců a řešení různých problémů. Dále oddílový vedoucí působí na řadové členy oddílu právě na výpravách a táborech. Některým se může zdát, že hlavním výchovným činitelem je rádce, když se schází s dětmi každý den. Není tomu tak, protože vedoucí oddílu formuje a působí na rádce, kteří následně pracují s dětmi. Dalšími, se kterými oddílový vedoucí komunikuje a spolupracuje, jsou rodiče dítěte. Tato spolupráce je velmi důležitá, protože oběma záleží na rozvoji dítěte.

V rámci jednoho města může být sdružováno několik oddílů. Oddíly pak tvoří organizační celek, který se nazývá středisko. To má svoji střediskovou radu, kterou tvoří vedoucí a zástupce střediska a všichni oddíloví vedoucí. Vedoucí oddílu kromě výše uvedeného musí spolupracovat s touto složkou. Společně s oddílovým vedoucím jiného oddílu může např. uspořádat výlet, tábor nebo jinou akci.

Dalším úkolem vedoucího oddílu je schopnost komunikovat s úřady a majiteli pozemků. To z toho důvodu, že při pořádání tábora musí zařídit tábořiště se všemi náležitostmi, nahlásit táborovou akci na úřad příslušné obce a popř. musí vhodně reagovat na požadavky úředníků státní hygienické stanice.

Pro shrnutí uvedu, s kým oddílový vedoucí přichází do kontaktu: zástupce vedoucího oddílu, rádce družiny, děti, rodiče dětí, jiní vedoucí oddílů, vedení střediska, úředníci, majitelé pozemků. Výše popsané jsem uvedla pro základní představu toho, s kým vedoucí oddílu musí spolupracovat. Tato představa je nezbytná při tvorbě kompetenčního modelu skautského vedoucího.

#### **4. Vytvoření kompetenčního modelu pro vůdce skautského oddílu**

V první části práce jsem se zabývala terminologickým vymezením kompetencí, kompetenčních modelů a jeho tvorbou. Dále jsem popsala skautské poslání, vzdělávací systém a roli skautského vedoucího. Na základě toho budu v praktické části vytvářet kompetenční model pro vůdce skautského oddílu. Tvorba modelu se bude skládat ze všech částí, které jsou popsány v teoretické části.

Pro připomenutí se tvorba kompetenčních modelů skládá z těchto částí:

- 1) *„Přípravná fáze*
- 2) *Fáze sběru dat*
- 3) *Fáze analýzy a třídění informací*
- 4) *Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu*
- 5) *Ověření a validizace kompetenčního modelu“* (Bartoňková 2010, s. 100).

##### **4.1 Přípravná fáze**

Přípravná fáze se skládala z mapování cílové skupiny a cíle kompetenčního modelu. Dále jsem se zabývala tím, jaký přístup k tvorbě modelu použiji. Následující podkapitoly přiblíží výstupy jednotlivých kroků této fáze.

###### **4.1.1 Identifikace cílové skupiny**

Cílovou skupinu, někdy nazýváno jako cílový objekt, definuje Plamínek jako jednotlivce nebo skupinu lidí, se kterými budeme pracovat (Plamínek 2014, s. 85).

V této práci jsem cílovou skupinu identifikovala na základě odborné literatury a interních zdrojů skautské organizace. V následujících odstavcích používám pro označení skautského vedoucího také termín 'pedagog volného času' nebo 'vychovatel'. Skautského vedoucího můžeme považovat za pedagoga volného času, neboť s dětmi pracuje v jejich volném čase, a výchovně na ně působí.

Cílovou skupinou pro vytvoření kompetenčního modelu jsou vůdci skautských oddílů. Vůdcem oddílu se může stát každý člen Junáka, kterému



je více než 18 let. Dále tento člověk musí mít složenou Vůdcovskou zkoušku a musí absolvovat kurz první pomoci. Podmínkou je také trestní bezúhonnost.

Tak jako jiný pedagog volného času musí mít skautský vůdce kladný vztah k dětem a musí být psychicky vyrovnaný. Musí se řídit posláním a zákony skautského hnutí. Ostatně to vedoucí oddílu slibuje při složení Vůdcovských zkoušek. *„Slibuji na svou čest, jak dovedu nejlépe, sloužit výchově mládeže v duchu skautského slibu a zákona.“* (Stanovy spolku 2014, s. 6).

Vychovává děti a mladistvé pomocí programových prvků (např. hra, výlet, symbolický rámec), je za své členy zodpovědný. Tráví s dětmi volný čas a měl by ho smysluplně využít. Dle odborné literatury je volný čas *„doba, kdy si své činnosti můžeme svobodně vybrat, děláme je dobrovolně a rádi, přinášejí nám pocit uspokojení a uvolnění.“* (Pávková 2008, s. 13).

Komunikuje také s rodiči členů, se svými zástupci a členy střediskové rady. Vychovává si svého nástupce a připravuje ho na předání funkce. Měl by zajišťovat rozvoj osobnosti nejen dětí, ale také rozvoj svých zástupců a rádců družin. Vůdce oddílu by měla být osoba, která má autoritu, ale také je se členy svého oddílu kamarád.

Autorita ovlivňuje trvání vztahu mezi dvěma a více lidmi i v situacích, kdy není její formální stránka obsažena. Formální stránka autority vychází z pravomoci jedince. Neformální stránkou autority jsou osobnostní vlastnosti (Bedrnová 2001, s. 84). Pro pedagoga volného času i skautského vedoucího je formální stránkou autority jejich funkce – vůdce skautského oddílu, vedoucí klubu turistů, učitel tanečního kroužku, apod. Neformální stránkou autority jsou pak vlastnosti osobnosti, jako např. důvěryhodnost, loajálnost, trpělivost, atd.

Vztah mezi vychovatelem, pro tuto práci konkrétně oddílovým vedoucím, a dítětem začíná zaujetím dítěte vychovatelem. Počátku vztahu předchází kontakt. Pokud vychovatel mladého jedince nezaujme, vztah nevznikne. Postupem času vychovatel předává dítěti určité hodnoty, neboli výchovně na dítě působí. O těchto hodnotách je důležité občas

s dítětem mluvit, ale důležitější je, aby dítě hodnoty vidělo v praxi, dokázalo je zažít a rozpoznat (Pávková 2008, s. 53).

Jednotlivé činnosti spojené s jeho funkcí by měl, v nejlepším případě, umět vhodně rozdělit mezi své zástupce. To, že je ve funkci vůdce oddílu neznamena, že vše musí dělat sám. Znamená to ale, že umí práci rovnoměrně rozdělit a tím tak zajistit úspěšný chod oddílu.

#### **4.1.2 Cíle organizace**

*„Skauting bude vychovávat osobnosti, které dokáží kladně ovlivňovat společnost, které jsou součástí elity národa a které se chtějí a dokáží postarat o potřebné. Dospívající ve věku 15-20 let přesvědčíme, že skauting nabízí přitažlivé životní vzory, kvalitní a atraktivní akce a výchovu k úspěchu. Rodiče budoucích skautů přesvědčíme, že skautská výchova se na dětech kladně projevuje (jak v mravní, tak výchovné rovině).“* (Myšlenkové základy skautingu 2000, s. 16).

#### **4.1.3 Stanovení cíle kompetenčního modelu**

Cílem této fáze je určit si cíl kompetenčního modelu. Ujasnit si, k čemu má daný model kompetencí sloužit. Kompetenční model vytvořený v této práci bude sloužit jako nástroj k vytvoření popisu pozice vůdce skautského oddílu. Pomocí něj si nynější skautský vedoucí může zhodnotit, na kolik své funkce nabývá a v čem je potřeba, aby se zlepšoval. Model může sloužit také při vzdělávání budoucích oddílových vůdců.

#### **4.1.4 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu**

Na základě teoretického vymezení přístupů k tvorbě modelu kompetencí jsem pro tuto práci vybrala přístup šitý na míru. Cílem této práce je vytvořit kompetenční model pro vůdce skautského oddílu. Vytvořený model kompetencí by měl odrážet nejčastější projevy chování vedoucího a měl by být jednoduchý a použitelný. Skautská organizace je charakteristická svoji výchovnou metodou. Proto by nebylo vhodné použít při tvorbě tohoto kompetenčního modelu vypůjčený nebo kombinovaný přístup k tvorbě.

## 4.2 Fáze sběru dat

Účelem této fáze je získat co nejvíce popisů chování, znalostí a dovedností, které se vážou na danou pozici. Pro analýzu pozice skautského vedoucího jsem ve své práci použila studium odborné literatury, která se věnuje vychovatelům a pedagogům volného času.

Studiem odborných zdrojů jsem provedla analýzu role skautského vedoucího. Uvádím zde 'role skautského vedoucího', protože dle Koubka pojem role obsahuje úlohu, kterou má jedinec svým chováním nabývat. Podle něj se role týká chování jedince při dané činnosti a schopností, které jsou potřebné k dosažení optimálního výsledku výkonu. „*Tuto roli plní tím, že kvalifikovaně a pružně pracuje v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy.*“ (Koubek 2004, s. 41).

Analýzu jsem provedla pomocí studia interních materiálů a odborné literatury zabývající se volnočasovou pedagogikou. Cílem této fáze bylo získat co největší množství poznatků o projevech chování vedoucího skautského oddílu a o jeho osobnosti. Studiem osobnosti skautského vedoucího jsem získala přehled nutných dovedností a znalostí, které by měl každý vedoucí oddílu mít.

Dle Hanuše by pedagog volného času měl nabývat tří oblastí, kdy každá z těchto oblastí obsahuje několik složek. Těmito oblastmi jsou oblast organizační, znalosti o člověku a programová oblast. Do oblasti organizační autor zahrnuje složky manažerskou, projektovou a public relations. Znalosti o člověku obsahují pedagogickou, psychologickou a medicínskou složku. Součástí programové oblasti jsou složky hra, sporty a cvičení a prostředky (Hanuš 2009, s. 90).

Tomuto výčtu oblastí osobnosti pedagoga volného času odpovídá to, co by měl skautský vedoucí umět a mít zvnitřněno. Vůdce skautského oddílu řídí několik lidí a úkoly nutné pro chod oddílu musí umět rozdělit mezi své zástupce. Musí být schopen připravit vyvážený program a komunikovat s dětmi, rodiči a dalšími vůdci jiných oddílů. Skautský vedoucí musí znát metody práce s dětmi a vývoj osobnosti jak ve smyslu psychickém, tak tělesném. Dále musí vědět, jak vytvořit

a realizovat hru, proč je pohyb pro jeho členy důležitý a jaké jiné prostředky výchovy kromě hry může při činnosti svého oddílu využít.

Odborná literatura také uvádí, že vedoucí by měl v programu využívat nové prvky, módní trendy a vnášet do činnosti kreativitu. Měl by si se členy umět popovídat nejen o aktivitách v oddíle, ale i o jejich problémech a navozovat v oddíle vzájemnou důvěru (Hájek 2008, s. 177). Skautský vedoucí musí umět děti zaujmout a tzv. jít s dobou. Při programu by měl vedoucí využívat nových prvků, aby program nebyl jednotvárný a aby odrážel aktuální dění ve světě. Děti v rámci skautských oddílů musejí dostat šanci dozvídat se nové informace a zkoušet si nové příležitosti. To přispívá k všestrannému rozvoji, což je prioritou skautského hnutí.

Oproti Hanušovi Hájek uvádí spíše psychologické aspekty osobnosti vedoucího. Kromě výše popsaného dobře přiblíží vlastnosti vedoucího následující tabulka.

Tabulka č. 1 Jaké vlastnosti jsou pro vedoucího žádoucí (Hájek 2008, s. 177)

Tolerance	Přijímat dítě takové, jaké je
Citlivost a empatie	Citlivě přistupovat ke každému dítěti a hodnotit je podle jeho schopností a možností
Pohotovost	Být pozorný a vnímavý k návrhům a podnětům dětí, nelpět striktně na plánu a svých představách, pokud je skupina odmítne, v odůvodněných případech akceptovat návrhy členů – tímto způsobem umožňuje participaci dětí na programu skupiny
Přirozená autorita	Uvolněná a přátelská atmosféra bez zbytečně autoritativního přístupu, založená na odbornosti
Tvořivost	Podněcovat účastníky k vlastní kreativitě a oceňovat ji

Vedoucí skautského oddílu musí být schopen hodnotit každého člena oddílu podle jeho schopností. Na základě toho musí umět používat výchovný prvek odměna a trest. „*Odměna zesiluje očekávané chování dítěte*

*a trest zmenšuje frekvenci výskytu nežádoucího chování*“ (Nelešovská 2005, s. 87). Odměnami mohou být ústní pochvaly, úsměv, v případě programu pak body nebo věcná odměna za dobrý výkon. Je důležité, aby byl jedinec odměněn v co nejbližší době od výkonu. V opačném případě má odměna na dítě menší dopad. Mezi tresty řadíme pokárání nebo např. vykázání ze hry. Opět je důležité, aby byl trest udělen v co nejkratší možné době.

Autoři Hanuš (2009) i Hájek (2008) se zmiňují o autoritě vedoucího. Co je to autorita i její složky jsem popsala v kapitole 4.1.1 Identifikace cílové skupiny. Autoritu si lze vybudovat tím, že děti přijmou postavení vedoucího. Kyriacou uvádí jako příklad autoritu, kterou máme v turistickém průvodci. Řídíme se jeho pokyny, protože věříme v to, že ví, kam máme jít a proč tam máme jít (Kyriacou 2012, s. 99). Autoritu vymezuje i Kolář. „*Autorita vychovatele představuje ve své podstatě vyjádření vztahu vychovatele a vychovávaných, lépe řečeno vychovávaných k vychovateli*“ (Kolář 2015, s. 37). Skautský vedoucí se neobejde bez autority, protože autority nemůže vychovávat a vést své členy.

K autoritě se vážou i typy vedení vychovávaných, tzv. styly vedení. Ty vyjadřují styl řízení vychovatele a míru autority, kterou dítě vychovateli přisuzuje. Styly vedení jsou autoritářsky, liberální a demokratický. Styl autoritářský, někdy uváděný jako autoritativní, nebere názory vychovávaného vůbec v potaz. Vedoucí vychovává děti bez ohledu na jejich přání a zájmy. V krajním případě toto vedení může vést k manipulaci. Důsledkem takového vedení může být nesamostatný jedinec nebo odpor jedince k dalšímu řízení, který se projevuje např. vzpourou. Liberální styl je protipólem předchozího typu. Tento typ je založen na tom, že vychovatel členům vše dovolí a ve své výchově není důsledný. Důsledkem může být sobecký člověk nebo takový jedinec, který nebere v potaz potřeby druhých. Posledním typem je styl demokratický. Ten se uvádí jako nejvhodnější pro výchovu a vedení dětí. Je zlatým středem stylů autoritářský a liberální. Principem je vzájemný respekt a chápání. Prostředkem k takovému vedení je spolupráce, která je organizována (Kolář 2015, s. 37). Skautský vedoucí

musí být pro děti kamarádem ale i vychovatelem. Proto je důležité, aby vedoucí věděl, jaký styl vedení má uplatňovat při působení ve skautském oddíle.

Vedoucí by měl dítě „*vnímat jako někoho, komu pomáhám hledat cestu*“ (Vališová 2011, s. 287). Skautský vůdce své členy vychovává a pomáhá při jejich rozvoji. Často vedoucí oddílu pomocí programu pomáhá členům odhalit jejich silné stránky a to, co je baví. Proto musí mít oddílový vedoucí na paměti, že oddílový program není jen zábavné využití volného času, ale je také objevováním možností, jakým směrem se člen může profilovat.

Jak je vidět Tabulka č. 1 Jaké vlastnosti jsou pro vedoucího žádoucí (Hájek 2008, s. 177) vedoucí musí být schopen dát možnost dětem podílet se na činnosti oddílu. Měl by občas do programu zařadit čas, kdy bude program podle přání dětí. Vždyť, jak je popsáno v kapitole 4.1.1 Identifikace cílové skupiny, „*volný čas je ten, kdy děláme věci dobrovolně, a přinášíjí nám radost*“ (Pávková 2008, s. 13).

Oddílový vedoucí může být pro dítě přínosem v tom, že může do určité míry nahradit nefungující rodinu nebo může pomoci dítěti při rodinných problémech. Znakem takového přístupu může být neverbální komunikace vedoucího směrem k jedinci. Pro některé děti se může vedoucí stát vzorem (Pávková 2008, s. 54).

Jedinec, který zastává funkci oddílového vedoucího, musí být motivovaný ke své činnosti. Skautský vedoucí by měl vědět, proč oddíl vede, proč dětem věnuje svůj volný čas. Dále by se měl zajímat o rozvoj nejen dětí a svých zástupců či rádců, ale i o rozvoj vlastní osobnosti a učit se novým věcem, např. účastí na vzdělávacích seminářích. „*Právě pedagog volného času se musí samozřejmě neustále učit*“ (Vážanský 1995, s. 83).

S neustálým učením a rozvojem osobnosti souvisí také přijímání a podávání zpětné vazby, protože zpětná vazba je metoda, pomocí které můžeme zhodnotit svůj výkon nebo výkon druhých lidí. Existuje

několik variant a technik zpětné vazby. Pro tuto práci postačí, pokud bude zpětná vazba vymezena obecně. „*Zpětná vazba v širším slova smyslu je nástroj umožňující učit se ze svých chyb a opakovat úspěchy.*“ (Reitmayerová 2012, s. 10).

Nezbytnou součástí osobnosti skautského vedoucího musí být soulad jeho osobnosti s posláním a principy skautingu tak, jak jsem je popsala v kapitole 3. Základní informace o organizaci.

Výše jsem popsala, jaké osobnostní předpoklady, vědomosti a dovednosti by měl vůdce skautského oddílu mít. Pro shrnutí jsou jimi organizační dovednosti, znalosti o člověku a programu, hodnocení dětí a používání odměny a trestu, vedoucí jako vzor, autorita vedoucího a styly vedení. V následující části této kapitoly se budu krátce zabývat dovednostmi a znalostmi skautského vedoucího, které souvisejí se zajištěním míst pro konání tábora nebo jiné oddílové akce (schůzky, výlety).

Oddílový vedoucí musí vědět a umět zajistit bezpečnost dětí v každém okamžiku oddílové činnosti. „*Plnou odpovědnost za bezpečnost práce svěřeného kolektivu dětí a mládeže nese pověřená způsobilá osoba starší 18 let*“ (Hájek 2004, s. 67). V případě vzniku zranění je nezbytné, aby vedoucí oddílu poskytl vhodnou první pomoc raněnému. „*Jako vedoucí dětských kolektivů musíme mít alespoň základní znalosti o ošetřování poranění a úrazů od drobných až po závažnější*“ (Hájek 2004, s. 50).

Dále musí oddílový vůdce umět zajistit tábořiště vhodné pro uskutečnění letního tábora, nebo prostory vhodné k přespání na vícedenních výletech. Náležitostmi tábořišť a prostor je zajištění pitné vody, sociálního zařízení, kuchyně, místo určené pro spánek a to tak, aby prostory byly bezpečné. Jednotlivé akce oddílu musí umět vedoucí vyúčtovat, tedy musí umět správně vést hospodaření oddílu.

Součástí vedení oddílu je učit děti skautským dovednostem, jako je vázání uzlů, znalost přírody, rozdělávání ohně, stavba tábořiště, atd.

### **4.3 Fáze analýzy a třídění informací**

Z popsaných charakteristik vůdce oddílu v předchozí kapitole jsem sestavila soupis projevů chování. Na základě tohoto soupisu jsem vytvořila přehled kompetenčních témat.

#### **4.3.1 Soupis projevů chování**

V následující fázi, soupis projevů chování, jde o nashromáždění dat o roli skautského vedoucího tak, aby byly identifikovány jasné projevy chování, které jsou hlavní nebo klíčovou složkou činnosti vůdce oddílu. Z těchto projevů chování bude v následující fázi vytvořen stručný popis kompetencí. Výčet projevů chování je takový:

- Organizování oddílové činnosti
- Zajišťování vhodné prostory pro činnost oddílu
- Vhodné rozdělování úkolů mezi své zástupce
- Zajišťování bezpečnosti dětí
- Poskytování první pomoci
- Povídání si s dětmi a naslouchání
- Pomáhání dětem při problémech
- Respektování vývojových charakteristik dětí a mládeže
- Hodnocení každého člena podle jeho specifika
- Používání odměn a trestů
- Používání hry při činnosti
- Zařazování sportu a jiných výchovných prostředků do programu
- Tvoření vyváženého programu
- Vnášení moderních prvků a kreativity do činnosti
- Budování si autority
- Jde svým členům příkladem
- Motivování k činnosti
- Rozvíjení sebe, zástupce i členy oddílu
- Vyznávání poslání skautingu
- Komunikování s dětmi, rodiči a dalšími vedoucími oddílů
- Používání verbální i neverbální komunikace



- Respektování zákonů a státních norem
- Vedení hospodaření oddílu
- Učení skautským dovednostem

#### **4.3.2 Tvorba kompetenčních témat**

Jelikož je výčet projevů chování rozsáhlý, a v mnohých případech může být ještě obsáhlejší, rozdělují se tyto projevy do kompetenčních témat. Někteří odborníci používají termín kompetenční kotva. Úkolem kompetenčních témat je sdružovat spolu související kompetence. Tato témata „*tvoří základ kompetence*“ (Bartoňková 2010, s. 101).

Jednotlivé kompetence rozdělím do čtyř kompetenčních témat. Každé z vytvořených kompetenčních kotev obsahuje kompetence, které připomínají některé z druhů kompetencí, které jsou popsány v kapitole 1.4 Druhy kompetencí. Tuto podobnost přiblížím v následujících řádcích. Kompetenčními tématy, které jsem vytvořila, jsou organizátor, vychovatel, osobnost a praktické dovednosti.

Téma organizátor bude obsahovat kompetence týkající se organizačních schopností vedoucího, dovedností delegování úkolů na jiné, plánování a zabezpečení bezpečnosti členů. Tyto kompetence jsou podobné kompetenci ve smyslu být vynikající. V kapitole 1.4 Druhy kompetencí uvádím, že kompetence ve smyslu být vynikající znamená podávat skvělé výkony (Kubeš, 2004, s. 31). Tento druh kompetence jsem přiřadila k organizačním kompetencím, protože vůdce oddílu musí podávat mnohem lepší výkony než členové jeho oddílu. Oddílový vedoucí musí bezpodmínečně zajistit bezpečnost dětí a musí umět naplánovat činnost oddílu.

Dalším tématem je vychovatel. Do tohoto tématu přiřadím kompetence, které se týkají vztahu oddílového vedoucího k dětem, znalosti specifikací a různorodostí dětí a znalosti programových prvků. K této kotvě nyní připojím ještě třetí, osobnost. Sem spadají kompetence, které popisují osobnostní charakteristiky vedoucího oddílu, jeho chování v oddíle a k dětem, a zahrnuje také motivaci. Dále tato kotva zahrnuje

kompetenci týkající se vztahu vedoucího ke skautské organizaci. Tyto dvě kompetenční oblasti jsem obě přiřadila ke kompetenci emoční inteligence. To platí, pokud se budeme držet již zmíněného, že emoční inteligence je uvědomování si své vlastní osoby a schopnost utvářet vztahy (Kubeš 2004, s. 37).

Kompetenční téma osobnost zahrnuje kompetenci motivace. Motivace je výsledkem procesu, kdy na nás působí různé motivační faktory. Těmito faktory jsou síla podnětů, vlastní účinnost, časová perspektiva a emoce. Síla podnětů zahrnuje naše vlastní pohnutky a instinkty. Vlastní účinnost plyne z vlastního vnitřního přesvědčení a časová perspektiva je určována významností naplnění cílů (Niermeyer 2005, s. 21).

Posledním vytvořeným kompetenčním tématem jsou praktické dovednosti. Sem řadím kompetence týkající se komunikace, vědomostí o legislativě, schopností hospodaření a tvorby rozpočtu a skautských praktických dovedností. Takové kompetence Kubeš nazývá jako kompetence technické (Kubeš 2004, s. 37).

V této fázi je vytvořena analýza role skautského vedoucího, ze kterého je popsán soupis projevů chování. Na základě soupisu projevů chování jsou zvoleny kompetenční témata. Dalším krokem k naplnění cíle této práce, tedy k vytvoření kompetenčního modelu pro skautského vedoucího, je vytvořit jednoduchý soupis kompetencí.

### **4.3.3 Soupis kompetencí**

Z uvedených projevů chování skautského vedoucího v kapitole 2.3 Funkční kompetenční modle jsem vytvořila následující seznam kompetencí. Dle Hroníka je žádoucí, aby kompetenční model měl mezi 10 až 12 kompetencemi (Hroník 2006, s. 30). Jedině tak bude přehledný a využitelný. Z literatury víme, že soupis kompetencí je tzv. hrubým náčrtem. Popis přesně definovaných a jasných projevů chování nastává až ve fázi popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu. Soupis kompetencí můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 2 Seznam kompetencí

<b>KOMPETENCE</b>	<b>PROJEV CHOVÁNÍ</b>
Organizace	Plánování činnosti oddílu
Delegování	Rozdělování úkolů
Bezpečnost	Zajišťování bezpečnosti, poskytování 1. pomoci
Pomoc	Povídání a naslouchání
Znalost vývojových charakteristik	Respektování vývojových charakteristik osobnosti
Program	Plánování a příprava programu
Chování	Uvědomování si důsledků svého chování
Motivace	Motivování sebe i členů k činnosti
Skautské poslání	Vyznávání poslání skautingu
Komunikace	Komunikování s dětmi, rodiči a střediskovou radou
Právní povědomí	Dodržování zákonů a státních norem
Hospodaření	Vedení hospodaření oddílu
Skautské dovednosti	Rozdělávání ohně, stavění tábořiště

Výše uvedený soupis kompetencí je předběžným náčrtem jasně a konkrétně popsaných kompetencí. Ke každé kompetenci je v tabulce přiřazen stručný popis chování. V následující části práce budu s takto vytvořenými kompetencemi dále pracovat. U každé ze 13 kompetencí podrobně popíši projevy chování, které se k ní vážou.

#### **4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

V této části vytvořím stupnici kompetencí, která bude definovat, do jaké míry je daná kompetence nutná k vedení skautského oddílu. Dalším krokem bude vytvoření konečného a jasně definovaného soupisu kompetencí s jednotlivými projevy chování. Poté k jednotlivým kompetencím přiřadím jednotlivé stupně ze škály. Posledním krokem tvorby

kompetenčního modelu bude rozdělení kompetencí do jednotlivých kompetenčních témat.

#### 4.4.1 Vytvoření stupnice kompetencí

Před samotnou tvorbou stupnice krátce vymezím, k čemu je dobrá stupnice kompetencí mít a mezi jakými typy stupnic mohou tvůrci modelů kompetencí volit. Dále uvedu připravenou stupnici pro tento kompetenční model.

Stupnice kompetencí má za úkol definovat, do jaké míry je daná kompetence nutná k posouzení úrovně rozvoje kompetencí (Bartoňková 2010, s. 102).

Hroník rozlišuje tři typy hodnotících stupnic. Jsou jimi neverbální stupnice, verbální stupnice a stupnice kombinovaná. Neverbální stupnice jsou zobrazovány převážně v numerické nebo grafické podobě. Stupnice má několik bodů od špatného po výborný. Výhodou je zapamatovatelnost a jednoduchost používání. Verbální stupnice určitý výkon pojmenovává. Místo čísel jsou zde používána slova. Stupnice kombinovaná je propojením předcházejících stupnic (Hroník 2006, s. 46).

Pro vytvořený kompetenční model v této práci jsem vybrala neverbální stupnici. Tento typ stupnice je snadný na použití a vymezení úrovně dané kompetence. Pro kompetenční model skautského vedoucího jsem připravila následující stupnici kompetencí.

Tabulka č. 3 Stupnice kompetencí

Označení	Popis úrovně
1	Kompetence nezbytně nutné k vedení oddílu. Minimum znalostí, dovedností a postojů, které je nutné při práci s dětmi.
2	Při naplnění této úrovně bude chod oddílu zcela zajištěn na standartní úrovni.
3	Naplnění této úrovně přispívá k atraktivnějšímu programu a vedení oddílu. Oddíl se nabytím takto označených kompetencí může profilovat určitým směrem.

V prvním případě jde o minimální úroveň naplnění kompetence pro práci v oddíle. Pokud jedinec nenaplní ani minimální úroveň kompetence, není možné, aby vedl skautský oddíl. Při naplnění kompetencí na úrovni dvě bude zajištěn chod oddílu tak, že bude dobře připraven program oddílu, děti budou všestranně rozvíjeny a oddílový vedoucí bude plnit všechny povinnosti, které jsou s jeho funkcí spojeny (např. vedení hospodaření, komunikace, apod.). Úroveň tři vyjadřuje to, že vedoucí vyniká v některých z kompetencí a naplňuje je více, než je nutné. Oddíl se tak může ubírat určitým směrem a profilovat svoji činnost.

Vytvořená stupnice kompetencí je v této fázi připravena k použití při zhodnocení skautského vedoucího nebo při vzdělávání nových vůdců skautských oddílů.

#### **4.4.2 Předběžný model kompetencí**

Tato fáze má za úkol z výsledků výše popsaných fází vytvořit konkrétní předběžný model kompetencí. Jak jsem popsala výše, model obsahuje čtyři kompetenční témata, z nichž každá sdružuje tři až čtyři kompetence.

### **ORGANIZÁTOR**

#### **➤ Organizace**

- Umí naplánovat činnost oddílu
- Dokáže si stanovit dosažitelné výchovné cíle a dosáhnout jich
- Ví, jaké prostředky využít k dosažení cílů
- Umí zajistit vhodné prostory pro činnost oddílu
- Ví, jaké náležitosti musí prostory mít a dokáže je obstarat
- Ví, jaké administrativní úkony jsou spojené s chodem oddílu
- Zná důležitost družinového systému
- Ví, kde hledat inspiraci pro vedení oddílu

#### **➤ Delegování**

- Umí vhodně rozdělit úkoly svým zástupcům

- Ví, jaké schopnosti jeho zástupci mají
- Dokáže vést poradu oddílové rady
- Ví, jak si vychovat svého nástupce

➤ **Bezpečnost**

- Ví, co je pro děti nebezpečné (např. ví, jaké má být bezpečné herní území)
- Zajišťuje dětem neustálou bezpečnost
- Ví, jaké situace mohou nastat a předchází jejich vzniku
- Nastalé krizové situace umí řešit
- Ví, koho má v případě nouze kontaktovat
- Dokáže co nejrychleji poskytnout první pomoc
- Umí kontaktovat prvky integrovaného záchranného systému
- Je schopen naučit děti poskytnout první pomoc

## **VYCHOVATEL**

➤ **Pomoc**

- Je schopný si s dětmi povídat o jejich zájmech, zážitcích, apod.
- Naslouchá dětem
- Dokáže rozpoznat, pokud má dítě nějaký problém
- Umí dítěti pomoci při problémech

➤ **Znalost vývojových charakteristik**

- Zná psychické i fyzické vývojové charakteristiky osobnosti
- Podle vývojových charakteristik je schopen připravit program
- Umí podle fyzických charakteristik dětí sestavit vhodný jídelníček
- Odhadne fyzické i psychické možnosti dětí
- Chápe rozdílnosti koedukovaných a nekoedukovaných oddílů
- Zná způsoby rozvoje osobnosti
- Dbá na rozvoj vlastní osobnosti a rozvoj zástupců
- Ví, kde hledat možnosti vzdělávacích a rozvojových akcí
- Posuzuje každého člena podle jeho osobnostních specifik

- Své hodnocení si dokáže odůvodnit
- Vhodným způsobem používá odměnu a trest
- Při výchově dodržuje důslednost

➤ **Program**

- Ví, jakou roli má hra v programu
- Používá hru
- Je schopen naplánovat, připravit a realizovat hru
- Zná další výchovné prvky a zařazuje je do svého programu
- Umí navrhnout vyvážený program
- Ví, jaké jsou trendy a nové prvky přináší do programu
- Stará se, aby program byl co nejpestřejší

## **OSOBNOST**

➤ **Chování**

- Chová se tak, aby šel dětem příkladem
- Uvědomuje si důsledky svého chování
- Ví, co je to autorita a jaký dopad má na děti
- Umí si budovat autoritu
- Dokáže uznat svoji chybu a poučit se z ní

➤ **Motivace**

- Je motivován k vedení oddílu
- Ví, proč vede skautský oddíl
- Dokáže odhadnout své hranice
- Používá různých prostředků motivace dětí
- Umí uspořádat náborovou akci

➤ **Skautské poslání**

- Žije v souladu se skautským posláním
- Ví, co je cílem skautské výchovy a jaké jsou její prvky
- Zná a umí použít skautskou výchovnou metodu
- Působí na děti v souladu se skautskými ideály
- Zná historii skautingu

- Má povědomí o dopadu skautingu na společnost

## **PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI**

### ➤ **Komunikace**

- Poskytuje informace rodičům dětem
- Kontaktuje rodiče při výchovných nebo jiných problémech dítěte
- S dětmi si povídá i o tématech, které nesouvisí s činností
- Komunikuje se střediskovou radou
- Předchází vzniku konfliktů
- Dokáže řešit nastalé konflikty
- Ví, co je to verbální a neverbální komunikace a jaké mohou být jejich důsledky
- Dbá na vhodné používání verbální i neverbální komunikace
- Umí jednat asertivně
- Je schopen podat a přijmout zpětnou vazbu

### ➤ **Právní povědomí**

- Chová se v souladu se zákony a státními normami
- Ví, jakou odpovědnost nese při vedení oddílu
- Dokáže dětem vysvětlit jednoduchá pravidla (např. proč v lese nesmíme rozdělovat oheň)
- Ví, kde hledat informace spojené s legislativou
- Pracuje s osobními informacemi členů v souladu se zákonem
- Umí učit děti praktickým skautským dovednostem a dokáže jim říci, jaký měly v minulosti přínos

### ➤ **Hospodaření**

- Ví, proč je důležité vést a mít v pořádku oddílové hospodaření
- Vede oddílové hospodaření
- Rozumí základním úkonům spojeným s hospodařením oddílu a dokáže je vysvětlit někomu druhému
- Dokáže navrhnout rozpočet na oddílovou akci a podle něj se řídit
- Vede děti k hospodárnosti

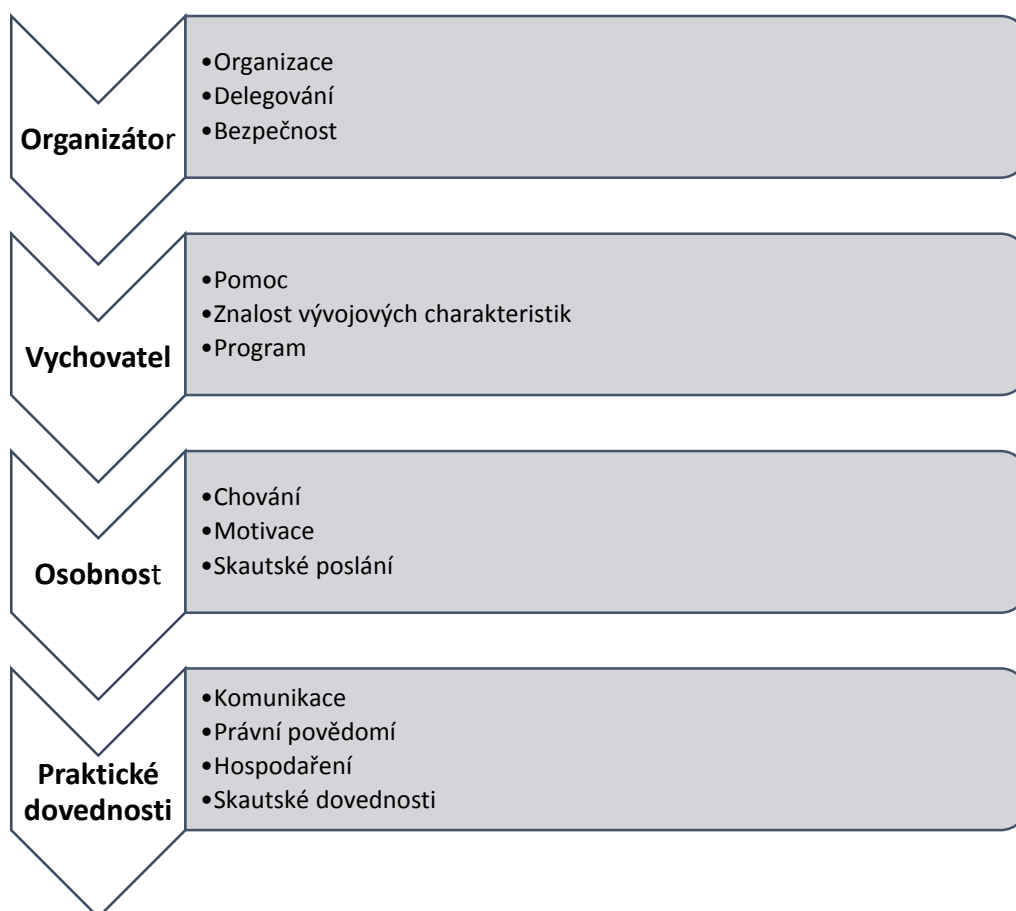
### ➤ **Skautské dovednosti**



- Má přehled o základních dokumentech skautské organizace
- Má přehled o dění v organizaci. Ví, kde hledat novinky
- Ovládá praktické skautské dovednosti (šifry, uzle, apod.)

Kompetenční model vůdce skautského oddílu graficky znázorňuje obrázek č. 5

Obrázek č. 5 Kompetenční model vůdce skautského oddílu



Kompetenční model vůdce skautského oddílu je tvořen základními požadavky na kompetence, kterými vůdce skautského oddílu disponuje. Pomocí kompetenčního modelu si skautský vedoucí může vyhodnotit, do jaké míry nabývá své funkce. Díky tomu si také určí, v čem je dál potřeba se zdokonalovat. Model může být nápomocen při vzdělávání budoucích vůdců oddílů, kdy vzdělavatelé mohou model použít při tvorbě vzdělávacího plánu a při hodnocení účastníků vzdělávací akce. Na tomto

základě pak výše uvedený model kompetencí použijí při rozhodnutí, zda účastník vzdělávací akce dosáhl na kvalifikaci vůdce skautského oddílu.

#### **4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

V této fázi dochází k ověření vytvořeného modelu kompetencí. Jelikož není v časovém rozsahu této práce možné všechny kompetence ověřit, k validizaci modelu nedojde. Kompetence jako např. delegování, bezpečnost, znalost vývojových charakteristik, atd. jsou kompetencemi, které je potřeba ověřovat dlouhodobě.

Z teoretické části práce víme, že nejefektivnějším ověřením kompetenčního modelu je 360° zpětná vazba. Na základě studia literatury uvedu několik přínosů této metody.

360° zpětná vazba může poskytnout bohatší pohled na práci hodnoceného (Kubeš 2008, s. 26). Hodnotícími jsou lidé z různých pozic vzhledem k hodnocenému. Většinou to jsou podřízení, nadřízení, lidé na stejné pozici jako hodnocený.

Hroník ve své knize uvádí tři formy 360° zpětné vazby. Dělení je na základě formy vstupů hodnotitelů:

- Dotazníková forma – k sadě položek připisuje hodnotící body. Prostor pro vlastní hodnocení může být uveden až na závěr dotazníku. Pro tuto formu je nutné mít na paměti, že jedno hodnocení bude trvat jednu až dvě hodiny.
- Hodnocení po jednotlivých kompetencích – u každé položky má hodnotitel prostor pro slovní vyjádření. Tato forma zabere více, než dvě hodiny.
- Mini 360° zpětná vazba – hodnotitelům je předloženo devět až dvanáct otázek, na které odpovídají slovním vyjádřením. Mini 360° zpětná vazba trvá 20-30min (Hroník 2006, s. 67).

Metodu 360° zpětné vazby jsem vybrala pro ověření kompetenčního modelu, protože skautský vedoucí může mít vliv na mnoho lidí na různých pozicích. Tito lidé ho mohou hodnotit z různých úhlů pohledů. Jsou

to především členové oddílu, zástupci vedoucího oddílu, jiní oddíloví vedoucí, rodiče dětí nebo také instruktoři vzdělávacího kurzu, na kterém je daný hodnocený účastníkem.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pro vůdce skautského oddílu. Prostředkem k dosažení vymezeného cíle byla práce s odbornou literaturou a interními zdroji organizace. Odbornou literaturu jsem hledala především v oblastech firemního vzdělávání, řízení lidských zdrojů, pedagogiky a pedagogiky volného času. To vše jsou oblasti, které se s vůdcem skautského oddílu pojí.

Důležitým bodem práce byla analýza osobnosti a činnosti skautského vedoucího. Jelikož je možné skautského vedoucího zařadit mezi pedagogy volného času, analýzu skautského vedoucího jsem propojila s poznatky o volnočasových pedagozích. Na základě této analýzy jsem sepsala soupis nejčastějších projevů chování a činností. Nejčastějšími byly projevy chování, které popisují vztah k dětem. Patří k nim např. autorita, naslouchání, hodnocení dětí, atd.

Výsledkem analýzy a soupisu projevů chování je soupis kompetencí rozdělených do kompetenčních témat. Kompetenční témata jsem zvolila čtyři. Jsou jimi organizátor, vychovatel, osobnost a praktické dovednosti. Téma organizátor obsahuje kompetence vyjadřující především organizační a manažerské dovednosti. Patří sem např. organizace, delegování úkolů, zajištění bezpečnosti, atd. Do tématu vychovatel patří kompetence zabývající se vztahem vedoucího k dětem, znalost vývojových charakteristik dětí a mládeže a také to, zda umí vedoucí připravit vhodný program pro děti. Téma osobnost se věnuje problematice motivace, chování samotného vedoucího. Zde jedním z popisů projevů chování bylo, zda si dokáže vyhodnotit důsledky svého chování. Dále se téma osobnost věnuje kompetencím spojeným se skautským posláním. Posledním tématem je téma praktické dovednosti. Sem spadají kompetence komunikace, právní povědomí, hospodaření a skautské praktické dovednosti. Skautskými praktickými dovednostmi se myslí např. vázání uzlů, nalezení vhodného místa na přespání, pobyt v přírodě, atd. Každé z těchto témat obsahuje tři až čtyři kompetence. U každé kompetence jsou popsány projevy chování,

které musí skautský vůdce naplňovat. Výsledkem výše uvedeného je kompetenční model pro vůdce skautského oddílu.

Vytvořený kompetenční model je možné využít při vzdělávání nových vůdců skautských oddílů. Model mohou využít také stávající skautští vedoucí, kteří si pomocí něj mohou zhodnotit, zda disponují kompetencemi skautského vůdce. Pro potřeby organizace může být kompetenční model dále rozpracován.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Kraitlová Tereza

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, FF UP

Název bakalářské diplomové práce: Kompetenční model pro vůdce skautského oddílu

Počet znaků: 73 211

Počet příloh: 0

Počet použitých zdrojů: 33

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, skautský oddíl, schopnost, skautské hnutí, vůdce skautského oddílu

Cílem bakalářské práce je vytvoření kompetenčního modelu pro vůdce skautského oddílu. Tvorba modelu kompetencí vychází z analýzy činností oddílového vedoucího a soupisu nejčastějších projevů chování. Informace potřebné k této analýze jsou hledány v odborné literatuře zabývající se pedagogikou volného času, která s činnostmi skautského vedoucího velmi souvisí.

V teoretické části práce jsem se zabývala terminologickým vymezením kompetencí a kompetenčního modelu. Následně jsem popsala jednotlivé fáze jeho tvorby. Na základě tohoto popisu jsem vytvořila kompetenční model, který je prakticky využitelný v hodnocení vůdců skautských oddílů a při vzdělávání nových skautských vedoucích.

Key words: competency, competency model, scout troop, ability, scout movement, scout troop leader

Creation of competency model for a leaders scout troop is the aim of Bachelor thesis. Creating of competency model is coming from the analysis of activities the leaders scout troop and a list of the most common behaviors. Information needed for this analysis are found in the literature of a spare time pedagogy. The spare time pedagogy is very related with activities of the scout troop a leader.

In the theoretical part I have dealt with the terminology of competencies and competency model. I describe the different phases of model creation. Based on this description, I created a competency model that is practically useful in the evaluation of the scout troop leaders and education of new leaders scout troop.

### Seznam použité literatury

- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 987-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E. *Moc, vliv, autorita*. 1.vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001. ISBN 80-7261-053-8.
- BELZ, H. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1.vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- HANUŠ, R. *Zážitkově pedagogické učení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2816-2.
- HÁJEK, B. *Děti, vedoucí, volný čas*. Praha: IDM MŠMT, 2004. ISBN 80-86874-06-1.
- HÁJEK, B. *Pedagogické ovlivňování volného času: současné trendy*. 1.vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7367-473-1.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLÁŘ, Z. *Základní učebnice pedagogiky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5039-2.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7261-116-X.

- KUBEŠ, M. *360° zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele. Cesty k lepšímu vyučování*. 4.vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-262-0052-9.
- NEIRMEYER R., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- NELEŠOVSKÁ, A. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0738-1.
- PÁVKOVÁ, J. *Pedagogika volného času*. 3.vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7367-423-6.
- PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba*. 2.vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-262-0222-6.
- VALIŠOVÁ, A. *Pedagogika pro učitele*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3357-9.
- VÁŽANSKÝ, M. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Nakladatelství Paido, 1995. ISBN 80-901737-9-9.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.



### **Seznam použitých interních zdrojů**

BŘICHÁČEK, V. *Čekatelská zkouška*. 4.vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2008. ISBN 80-86825-15-9.

DICK, O. *Družinový systém ve skautských oddílech*. 1.vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2005. ISSN 1210-9827.

Junák – Český skaut, z. s. *Stanovy spolku*, 2014.

Junák – svaz skautů a skautek ČR. *Řád pro vzdělávání činovníků a činovnic*, 2013.

NEUWIRTHOVÁ, B. A KOL. *Vůdcovská zkouška. Příručka nejen k přípravě na vůdcovskou zkoušku*. 1.vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2013. ISBN 978–80–86825–81–6.

ŘÍHA, M. *Analýza registrace Junáka 2014*.

ZAJÍC, J. *Myšlenkové základy skautingu*. 1.vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2000. ISBN 80-86109-40-2.

### **Seznam obrázků a tabulek**

Obrázek č. 1 Dvě složky vitality

Obrázek č. 2 Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 3 Metody měření kompetencí

Obrázek č. 6 Družinový systém

Obrázek č. 7 Kompetenční model vůdce skautského oddílu

Tabulka č. 3 Jaké vlastnosti jsou pro vedoucího žádoucí

Tabulka č. 4 Seznam kompetencí

Tabulka č. 3 Stupnice kompetencí