

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



Česká  
zemědělská  
univerzita  
v Praze

## **Kompetence lektora**

Bakalářská práce

Autor: Bc. Barbora Stehlíková

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bc. Barbora Stehlíková

Specializace v pedagogice  
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Kompetence lektora**

Název anglicky

**Lector competencies**

---

## Cíle práce

Cílem práce je popsat kompetence lektora pro práci s dětmi a mládeží ve volném čase. Dále zjistit na základě průzkumného šetření, zda lektori v MDDM Úvaly disponují patřičnými kompetencemi.

## Metodika

1. Studium vybrané problematiky v dostupných informačních zdrojích a průběžné konzultace s vedoucí práce.
2. Vymezení terminologie a deskripce teoretických východisek.
3. Vymezení předmětu: popsat témata vzdělávání v MDDM, zhodnotit aktuálnost a analyzovat příslušnou legislativu. Následně popsat kompetence lektora a představit způsoby ověřování kompetentnosti lektorů v praxi. Dále ověřit popisované kompetence lektorů konkrétních pracovníků MDDM Úvaly metodou 360° zpětné vazby. Na základě výsledků pak navrhnout další rozvoj lektorů MDDM Úvaly.
4. Vyvození závěru, soupis literatury, korekce formálních a stylistických náležitostí.
5. Harmonogram zpracování: Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucí práce do konce února 2017. Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31.3.2017.

### **Doporučený rozsah práce**

Dle pravidel pro psaní bakalářské práce.

### **Klíčová slova**

lektor, kompetence, volnočasové aktivity

---

### **Doporučené zdroje informací**

MALACH, Josef. Klíčové kompetence lektora. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. 58 s. ISBN 80-7042-945-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga. Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. 172 s. ISBN 978-80-247-4336-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRUSÁKOVÁ, Viera (ed.) Osobnost lektora vo vzdelávaní dospelých. Vyd. 1. Banská Bystrica: Belianum, 2014. 519 s. ISBN 978-80-557-0801-0.

TRDÁ, Jana. Lektorské finty: jak připravit a realizovat zajímavá školení. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 111 s. ISBN 978-80-247-3675-4.

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – IVP

### **Vedoucí práce**

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

### **Garantující pracoviště**

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

---

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2017

**PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2017

**prof. Ing. Milan Slavík, CSc.**

Ředitel

V Praze dne 24. 03. 2024

## Č E S T N É P R O H L Á Š E N Í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Kompetence lektora vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědom/a, že na moji bakalářskou/závěrečnou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Úvalech dne 28. 3. 2024

.....

(podpis autora práce)

## **Poděkování**

Bylo mi ctí a velkým potěšením spolupracovat s mou vedoucí práce, PhDr. Lucií Smékalovou, Ph.D. et Ph.D., děkuji tímto za laskavé a odborné vedení, trpělivost, podporu a podnětné rady, které mi pomohly práci dokončit. Děkuji také ředitelce MDDM Úvaly, Mgr. Janě Krejsové, a celému jejímu týmu za ochotnou účast na průzkumném šetření. V neposlední řadě patří obrovské poděkování mé rodině, která mi byla bezpodmínečnou oporou, a bez které bych práci nedokončila.

## **Abstrakt a klíčová slova**

Předložená bakalářská práce se primárně zabývá kompetencemi lektora. Pro vhléd do tématu jsou vymezeny základní pojmy související problematiky včetně uvedení související legislativy. Hlavním cílem teoretické části je popsat kompetence lektora volnočasových aktivit. Následně jsou dle dostupných informačních zdrojů popsána jednotlivá témata vzdělávání v Městském domě dětí a mládeže dle školního vzdělávacího programu a zhodnocena jejich aktuálnost. Dále práce rozebírá možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a způsoby ověřování kompetencí lektorů. Pro zpracování teoretické části je použita rešerše dostupných tištěných a elektronických zdrojů, analýza příslušné legislativy a srovnávání nabízených témat vzdělávání různými středisky volnočasových aktivit v okolí Prahy-východ.

Ověření, zda lektori MDDM Úvaly disponují patřičnými kompetencemi je předmětem praktické části. Výzkum proběhl konkrétně formou kvalitativního průzkumného šetření, kdy je technikou sběru dat dotazník. Pro ověření kompetencí lektorů je zvolena metoda 360° zpětné vazby. Na základě výsledků bodového ohodnocení jednotlivých odvětví kompetencí lektorů jsou všem dotazovaným doporučeny konkrétní kurzy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v souladu s aktuální legislativou.

## **Klíčová slova**

lektor, kompetence, volnočasové aktivity, evaluace, 360° zpětná vazba

## **Abstract**

The presented bachelor thesis is primarily concerned with the competences of the lector. To provide insight into the topic, the basic concepts of the related issues are defined, including the introduction of related legislation. The main aim of the theoretical part is to describe the competences of a lector of leisure activities. Subsequently, according to the available information sources, the individual topics of education in the Municipal House for Children and Youth according to the school curriculum are described and their relevance is evaluated. It also discusses the possibilities of further training of teaching staff and the ways of verifying the competences of lectors. The theoretical part is based on a search of available printed and electronic resources, analysis of relevant legislation and comparison of the topics of education offered by various centres of leisure activities in Prague-East.

The practical part of the study is to verify whether the lectors of the MDDM Úvaly have the appropriate competences. Specifically, the research was conducted in the form of a qualitative exploratory investigation, where the data collection technique is a questionnaire. The 360° feedback method is chosen to verify the competence of the lectors. Based on the results of the scores of each sector of the lectors' competencies, specific courses for further education of teaching staff in accordance with the current legislation are recommended to all respondents.

## **Keywords**

lector, competences, leisure activities, evaluation, 360° feedback

## Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod.....   | 10 |
|       | TEORETICKÁ ČÁST .....   | 11 |
| 2     | Cíl a metodika práce .....  | 11 |
| 3     | Základní pojmy a příslušná legislativa .....                            | 12 |
| 4     | Zájmové vzdělávání.....   | 14 |
| 4.1   | Vymezení pojmu .....  | 14 |
| 4.2   | Subjekty podílející se na výchově ve volném čase .....                  | 15 |
| 4.3   | Středisko volného času – Městský dům dětí a mládeže Úvaly .....         | 18 |
| 4.3.1 | Charakteristika organizace a příslušná legislativa .....                | 18 |
| 4.3.2 | Témata vzdělávání v MDDM Úvaly dle ŠVP a zhodnocení aktuálnosti .....   | 19 |
| 4.3.3 | Cíle zájmového vzdělávání dle ŠVP .....                                 | 20 |
| 4.4   | Volnočasové aktivity a důležitost pro člověka.....                      | 22 |
| 4.5   | Operační program Jan Amos Komenský .....                                | 23 |
| 5     | Lektor a vymezení pojmů .....   | 24 |
| 6     | Kompetence lektora .....  | 26 |
| 6.1   | Kompetenční model lektora .....   | 27 |
| 6.2   | Osobnostní kompetence a obraz lektora .....                             | 27 |
| 6.2.1 | Osobnostní kompetence .....   | 28 |
| 6.2.2 | Obraz lektora .....   | 30 |
| 6.3   | Odborné kompetence (způsobilost v oboru) .....                          | 31 |
| 6.4   | Sociálně psychologické kompetence (způsobilost v psychologii).....      | 32 |
| 6.5   | Profesní kompetence (andragogická či pedagogická způsobilost).....      | 35 |
| 6.6   | Shrnutí a závěr kompetencí .....  | 37 |
| 7     | Způsoby ověřování kompetentnosti lektorů a jejich další vzdělávání..... | 38 |



|                      |  |    |
|----------------------|--|----|
| 7.1                  | Nástroje evaluace .....  | 39 |
| 7.2                  | Metoda 360° zpětné vazby .....   | 42 |
| 7.3                  | Další vzdělávání pedagogických pracovníků a příslušná legislativa .....  | 43 |
| 7.3.1                | Národní pedagogický institut České republiky .....   | 44 |
| PRAKTICKÁ ČÁST ..... |  | 45 |
| 8                    | Hodnocení lektorů volnočasových aktivit MDDM Úvaly pomocí 360° zpětné vazby a návrhy na další rozvoj vybraných lektorů ..... | 45 |
| 8.1                  | Průzkumná otázka a design průzkumného šetření .....  | 45 |
| 8.2                  | Charakteristika cílové skupiny .....   | 45 |
| 8.3                  | Metoda sběru dat .....   | 45 |
| 8.4                  | Popis a interpretace dotazníkového šetření .....   | 46 |
| 8.4.1                | Pracovník 1 .....  | 47 |
| 8.4.2                | Pracovník 2 .....  | 48 |
| 8.4.3                | Pracovník 3 .....  | 49 |
| 8.4.4                | Pracovník 4 .....  | 50 |
| 8.4.5                | Pracovník 5 .....  | 51 |
| 8.4.6                | Pracovník 6 .....  | 52 |
| 8.4.7                | Pracovník 7 .....  | 54 |
| 8.5                  | Závěry dotazníkového šetření – shrnutí .....   | 55 |
| 9                    | Závěr .....  | 56 |
| 10                   | Seznam použitých zdrojů .....  | 57 |
| 11                   | Seznam tabulek, grafů a obrázků .....  | 61 |
| 12                   | Seznam zkratk .....  | 62 |
| 13                   | Seznam příloh .....  | 62 |
| PŘÍLOHY              |  |    |

## 1 Úvod

Vzhledem k mému zájmu o volnočasovou pedagogickou činnost, kterou provozuji jako lektorka volnočasových aktivit již devátým rokem v MDDM Úvaly, rozhodla jsem se věnovat právě problematice spjaté s touto činností, a to tématu „Kompetence lektora“.

Moderní doba je pro rodiče náročnější nejen na časovou flexibilitu, ale též na pracovní výkony. Je tedy přirozené, že vyhledávají zařízení ať již státní, či soukromá, která dokážou vyhovět jejich požadavkům ohledně zájmových institucí. S rostoucími nároky na školská zařízení pro zájmové vzdělávání dětí, rostou nároky též na zainteresované lektory a jejich kompetence.

Na potřebu zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků reagovala i legislativa. Konkrétně novelou č. 197/2014 Sb. s účinností od 1. ledna 2015, která upravila předpoklad odborné kvalifikace vymezený v zák. č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Novela měla za úkol stanovit kvalifikační předpoklad pro pozici pedagoga volného času, který vykonává dílčí přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání (§ 17 zák. č. 563/2004 Sb.).

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání tedy musela pružně reagovat a svým pedagogickým pracovníkům umožnit kvalifikaci doplnit, v horším případě pedagogické pracovníky nahradit kvalifikovanými pracovníky v souladu s novelou zákona o pedagogických pracovnících.

V bakalářské práci se v teoretické části zaměřím na vymezení základních pojmů potřebných pro orientaci v problematice. Následně se budu zabývat kompetencemi lektora volnočasových aktivit MDDM, jakožto školského výchovného zařízení, což bude hlavní téma teoretické části. Dalším tématem, kterým se budu zabývat, je ověřování kompetentnosti lektorů, čímž navážu na vzdělávání lektorů.

Praktickou část bych ráda věnovala právě ověření kompetentnosti lektorů v MDDM Úvaly formou 360° zpětné vazby. Po vyhodnocení výsledků se zamyslím nad případnými možnostmi doplnění vzdělání či rozvoje lektorů.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je popsat kompetence, které by měl lektor mít, aby byl způsobilý vykonávat lektorskou činnost. Praktická část je zaměřena na cíl ověřit kompetence vybraných lektorů v Městském domě dětí a mládeže Úvaly (dále jen MDDM).

Pro teoretickou část použiji literární rešerši dostupných literárních zdrojů. V počátku vymezím základní pojmy problematiky. Dále se budu věnovat tématu zájmového vzdělávání, vzdělávání v MDDM, zhodnotím aktuálnosti a analyzuji příslušnou legislativu. Následně popíšu kompetence lektora, což bude hlavní doménou práce. V dalších odstavcích teoretické části analyzuji způsoby ověřování kompetentnosti lektorů v současné praxi. V poslední části rozeberu možnosti vzdělávání lektorů a poznatky podložím případnou příslušnou legislativou.

V praktické části bych ráda ověřila popisované kompetence lektorů konkrétních pracovníků MDDM Úvaly metodou 360° zpětné vazby formou dotazníků. Dle výsledků navrhnu další rozvoj lektorů MDDM Úvaly. Hodnocení lektorů touto formou je považováno za interní záležitost organizace. Výsledky budou vzhledem k GDPR a ochraně pracovníků MDDM Úvaly anonymizovány.

### 3 Základní pojmy a příslušná legislativa

Pro hladkou orientaci v problematice jsou níže uvedeny základní pojmy, které se budou vyskytovat v dalších částech.

**Zájmové vzdělávání** je upraveno zákonem č. 561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), konkrétně v § 111. Dle uvedeného paragrafu zákon vymezuje zájmové vzdělávání jako poskytnutí účastníkům naplnění času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Uskutečnění zájmového vzdělávání je ve školských zařízeních pro zájmová vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.

Školský zákon č. 561/2004 Sb. upravuje **rámcové vzdělávací programy**, jež stanovují konkrétní cíle, formy, délku a povinný obsah všeobecného a odborného vzdělávání dle zaměření daného oboru. Dále RVP stanovuje organizační uspořádání, profesní profil, podmínky průběhu a ukončování vzdělávání, zásady pro tvorbu školních vzdělávacích programů, podmínky pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a nezbytné materiální, personální a organizační podmínky a podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví.

RVP definuje státní úroveň vzdělávání v České republice, na jehož povinném základě si školy a školská zařízení vytvářejí své školní vzdělávací programy sami.

**Účastníky zájmového vzdělávání** jsou vyhláškou č. 74 ze dne 9. února 2005 o zájmovém vzdělávání definovány „*děti, žáci a studenti; účastníky mohou být také pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých účastníků, popřípadě další fyzické osoby.*“ (Vyhláška o zájmovém vzdělávání č. 74/2005).

**Školská zařízení pro zájmové vzdělávání** jsou dle výše zmiňovaného zákona a vyhlášky „*střediska volného času, školní kluby, školní družiny*“ a mj. se podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty. Dále se ve spolupráci se školami a dalšími institucemi podílí rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků.

U **středisek volného času** výše uvedená vyhláška vymezuje jejich činnost, která se „*uskutečňuje ve více oblastech zájmového vzdělávání nebo se zaměřuje na konkrétní oblast zájmového vzdělávání. Středisko může poskytovat metodickou, odbornou,*

*popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením. “ Jednotlivé „typy středisek jsou:*

- a) domy dětí a mládeže, které uskutečňují činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání*
- b) stanice zájmových činností zaměřená na jednu oblast zájmového vzdělávání. “*

Na rozdíl od škol, „*střediska vykonávají zpravidla činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování“ (vyhláška č. 74/2005 o zájmovém vzdělávání).*

**Volnočasové aktivity** jsou „*nejrůznější zájmové a vzdělávací kroužky, komunitní a nízkoprahová centra, kluby sportovní aktivity a soutěže nejen pro děti, ale též pro dospělé.*“ Například nejrůznější výtvarné, taneční, hudební nebo společenskovední aktivity. Zpravidla jsou podporovány obcí finančně či přímo realizací. Realizátorem může být také např. nezisková organizace (Volnočasové aktivity, MVČR, 2017).

**Lektor** učí, provádí, předává a hodnotí základní teoretické poznatky, taktéž praktické dovednosti. Předpokladem, ale ne nezbytnou nutností, je vysokoškolské vzdělání a znalosti z oboru pedagogiky či andragogiky. Lektor by měl mít též všeobecný přehled a danou problematiku vnímat široce. Nejčastěji se jedná o osoby, které se věnují více oborům. Lektor může pouze přednášet teorii, ale též trénovat praktické dovednosti (Medlíková, 2013, s. 12). Dle mého přesvědčení je v oblasti volnočasových aktivit právě trénink praktických dovedností podložený teoretickými znalostmi hlavní doménou lektora. Více dále v samostatné kapitole č. 5 – Lektor a vymezení pojmů.

**Kompetence** jsou obecně chápány jako „*...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.*“ (RVP pro základní vzdělávání, MŠMT, 2023, s. 10).

## 4 Zájmové vzdělávání

### 4.1 Vymezení pojmu

Zájmové vzdělávání je součástí procesu celoživotního učení a je dle školského zákona definováno jako vzdělávání, které poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou aktivitou se zaměřením na různé oblasti. Zájmové činnosti probíhají v zařízeních určených pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času (domy dětí a mládeže, školní družiny, školní kluby a dalších viz kapitola č. 4.2 Subjekty podílející se na výchově ve volném čase).

Mezi další aktivity, jež vykonávají střediska volného času, patří také péče o nadané děti, žáky a studenty, dále zabezpečení organizace soutěží a přehlídek ve spolupráci se školami a dalšími institucemi.

Zájmové vzdělávání je podřízeno rámcovým vzdělávacím programům (dále jen RVP), jež vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tyto programy stanovují základní roční cíle a obsah vzdělávání pro různé stupně a typy škol. Každý vzdělávací program je určen pro konkrétní úroveň vzdělávání (např. základní škola, střední odborná škola, gymnázia, ...) a může být doplněn o vlastní školské vzdělávací programy, které respektují místní podmínky a potřeby školy.

Dle MŠMT (c2013-2024) není přímo pro zájmové vzdělávání vydán rámcový vzdělávací program. Pro usnadnění přípravy školního vzdělávacího programu zpracoval odbor pro mládež MŠMT ve spolupráci s Národním institutem dětí a mládeže metodiku pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání.

Zájmové vzdělávání neposkytuje formální stupeň vzdělávání. Zabývá se však činnostmi potřebnými pro rozvoj osobnosti, schopností, dovedností, znalostí, talentu či zájmu o dané odvětví. Upevňuje sociální vazby a fungování v kolektivu. Dále kompenzuje jednostrannou zátěž ze školního vyučování a poskytuje duševní hygienu. Má funkci výchovnou, vzdělávací, kulturní, zdravotní, sociální a preventivní – předchází sociálně patologickým jevům.

Jak již bylo řečeno, zájmové vzdělávání má široký vliv na osobní rozvoj a kultivaci osobnosti, respektující individuální zájmy a potřeby. Volnočasového vzdělávání

dotváří samostatnou osobnost a její hodnoty, poskytuje prostor pro seberealizaci či sebeaktualizaci. Proces zájmového vzdělávání se odehrává v několika rovinách – pravidelná (výchovná a vzdělávací činnost), příležitostná (tematicky rekreační, táborová, osvětová činnost) či otevřená (spontánní činnosti). Pravidelné aktivity, jako jsou kroužky, kluby a soubory, mají stabilní členskou základnu a pravidelně se scházejí podle stanovených plánů. Příležitostné aktivity, jako jsou besedy, přednášky, exkurze, pobyty v přírodě, tábory nebo divadelní představení, jsou přístupné širšímu okruhu zájemců. Zájmové vzdělávání zahrnuje velmi žádoucí pohybové aktivity, individuální práci, a organizaci soutěží, které přispívají k rozmanitosti vzdělávacího procesu (Zájmové vzdělávání, MŠMT, c2013-2024).

## **4.2 Subjekty podílející se na výchově ve volném čase**

Dle Pávkové (2014, s. 29-61) výchovu ve volném čase ovlivňují následující subjekty:

**Rodina** je významným faktorem při formování osobnosti, ačkoli se její role liší od vlivu školy a jiných institucí. Rodiče nemají většinou pedagogické vzdělání, avšak jejich výchovné působení je ovlivněno silnými emocionálními vazbami v rámci rodiny. Rodina má podstatný vliv na životní styl svých členů a také na jejich využívání volného času.

Rodiče mají možnost poskytnout dětem vzory pro napodobování a společně s nimi trávit volný čas při zajímavých aktivitách. Podpora dětských zájmů a naslouchání jejich potřebám jsou důležitými aspekty rodičovské role. Rodiny by měly trávit volný čas společně, volit aktivity vhodné pro všechny členy rodiny a mít i individuální prostor pro každého člena. Kromě organizovaných aktivit je důležité nechat dětem čas na spontánní hry a odpočinek. Přes význam zájmových činností by děti neměly být přesycovány organizovanými aktivitami, aby si zachovaly možnost dělat to, co chtějí, a nejen to, co musejí.

**Školy** se neomezují pouze na výuku během standardních vyučovacích hodin, ale také se snaží poskytnout žákům atraktivní možnosti využití volného času. Propojení vyučování s volnočasovými aktivitami přináší dobré výsledky, a to jak ve vzdělávací, tak i v zájmové oblasti. Zájem žáků o určitý předmět může sloužit jako motivace k účasti v zájmových aktivitách a úspěchy v nich se mohou projevit i ve školních výsledcích a volbě povolání.

Školy nabízejí bohaté možnosti využití volného času v rámci specifických oblastí jako tělovýchova, cizí jazyky nebo estetická výchova. Kromě toho školy organizují pravidelné zájmové činnosti, sportovní soutěže, vystoupení, výstavy a další akce. Tyto aktivity mají nejen výchovný, ale také integrativní a komunitní význam, přispívají k posilování vztahů mezi pedagogy, žáky a rodiči.

Učitelé jsou nejen pedagogickými autoritami, ale také vzory pro své žáky ve využívání volného času. Jejich vlastní schopnost efektivně hospodařit s časem a jejich osobní zájmy mohou být pro žáky významnou inspirací. Úspěchy učitelů v určitých zájmových oblastech mohou zvýšit jejich autoritu a respekt.

Školy mohou být i koordinátorem volnočasových aktivit a mohou se podílet na informování žáků a rodičů o možnostech využití volného času v regionu. Zvláštní pozornost je věnována uměleckým a jazykovým školám, které nabízejí zájmové činnosti a příležitosti pro rozvoj nadání v těchto oblastech. Tyto školy mají podobný systém práce jako běžné školy a mohou sloužit jako příprava ke studiu na vyšších stupních škol s uměleckým nebo jazykovým zaměřením.

**Školská výchovná zařízení** vymezená školským zákonem jsou důležitou součástí výchovně-vzdělávacího systému v České republice. Tato zařízení mají definované poslání a vypracovávají vlastní školní vzdělávací programy. Jejich úlohou je aktivně se podílet na pedagogickém ovlivňování volného času dětí i dospělých. Pedagogičtí pracovníci v těchto zařízeních disponují požadovaným vzděláním. Programy jsou sestaveny s ohledem na pedagogicko-psychologické poznatky a potřeby účastníků. Zároveň jsou zajištěny bezpečnostní standardy. Zařízení mají určitou volnost při sestavování aktivit, ale zároveň se řídí právními normami. Důraz je kladen na dobrovolnou účast ve volnočasových aktivitách, které se odehrávají v různých prostředích odpovídajících pedagogickým, psychologickým, estetickým a hygienickým požadavkům.

Jednotlivé typy školských výchovných zařízení mají svá specifika, plní funkce volnočasového vzdělávání různými způsoby. Lze je rozdělit do tří skupin:

- školská zařízení pro zájmové vzdělávání (školní družiny, školní kluby, střediska volného času),



- školská výchovná a ubytovací zařízení (domovy mládeže, internáty, školy v přírodě),
- školská zařízení pro ústavní a ochrannou výchovu (diagnostické ústavy, dětské domovy, dětské domovy se školou, výchovné ústavy).

Dalšími různorodými subjekty, které se zabývají výchovou ve volném čase jsou **nestátní neziskové organizace** – občanská sdružení (např.: Junák, Pionýr, Sokol, Zálesák, ATOM, Duha, svazy rybářů, včelařů, Asociace pro mládež, vědu a techniku AMAVET ad.); veřejně prospěšná sdružení (např.: Červený kříž, Svaz dobrovolných hasičů ad.).

Podíl na ovlivňování pedagogického volného času mají též **círky a náboženské společnosti**. Mezi nejvýznamnější patří katolická kongregace salesiánů, dále křesťansky orientovaná YMCA a YWCA.

**Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež** jsou určena pro děti a mládež, která nemá zájem o pravidelné organizované volnočasové aktivity. Tato zařízení se nazývají nízkoprahová, protože se snaží zajistit snadnou dostupnost svých služeb – bez přihlašování a zdarma. Klienti nízkoprahových zařízení bývají jedinci ohroženi sociálně patologickými jevy, kteří mají své osobní problémy (v rodině, vztazích, ve škole či s pracovním uplatněním) a často se pohybují na hraně zákona. Mezi nabízenými službami je bezplatný přístup, sociální služby (řešení individuálních životních problémů), možnost využití vybavení dle místních podmínek, pobyt v příjemném prostředí, možnost věnovat se četbě, práci na počítači či internetu, studiu, individuálním zálibám, přiměřené zábavě nebo rozhovorům se vrstevníky. Účast na volnočasových aktivitách je plně postaveno na dobrovolnosti. Aktivity nízkoprahových zařízení se zpravidla zaměřují na prevenci sociálně patologických jevů, jako je agresivita, šikana, nesnášenlivost, zneužívání drog, alkoholu, aj.

Možnosti pro využití volného času nabízejí i **komerční subjekty**, které nabízejí své služby na základě živnostenského podnikání v oblasti volného času. Služby jsou nabízeny v rozmanitých oblastech – např. v zájmovém vzdělávání (obory hudební, taneční, jazykové atd.), v sociální sféře (hlídání, doučování apod.) či provozování táborů.

Volný čas dospělých, mládeže i dětí ovlivňují také **obce**, které zřizují příslušné instituce s nabídkou zájmového vzdělávání (např. regionální muzea, galerie, kina, divadla, kulturní domy a podobná zařízení).

**Dobrovolnickým hnutím** může též ovlivňovat volný čas dětí a dalších skupin osob (např.: senioři, hendikepovaní). Dobrovolníci se zaměřují zejména na rodiny, které se z různých důvodů nejsou schopny nebo nechtějí dostatečně věnovat svým dětem. Mezi tyto rodiny patří například rodiny s nízkou kulturní úrovní, ekonomicky slabé rodiny, rodiny s mnoha dětmi nebo rodiny imigrantů. Dobrovolníci tráví s dětmi část jejich volného času, podporují jejich zájmy a pomáhají s přípravou na školu. Pomáhají také dětem, které mají potíže s navazováním sociálních vztahů. Dobrovolníci bývají mladí lidé, často studenti, kteří ve vztahu k dětem zastávají roli staršího kamaráda.

### **4.3 Středisko volného času – Městský dům dětí a mládeže Úvaly**

#### **4.3.1 Charakteristika organizace a příslušná legislativa**

Předmětem praktické části bakalářské práce je příspěvková organizace Městský dům dětí a mládeže Úvaly. Dle výše uvedeného zařízení spadá pod školská výchovná zařízení – střediska volného času. Z veřejně dostupného Školního vzdělávacího programu MDDM Úvaly je zřejmé, že zřizovatelem je město Úvaly, jedná se tedy o státní školské zařízení s právní subjektivitou příspěvkové organizace zřizované obcí v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích a zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Krejsová, 2023).

Ve své činnosti se MDDM řídí následujícími zákony:

- Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání
- Vyhláška č. 55/2005 Sb., o podmínkách organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů, žáků dětí a studentů
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků

MDDM Úvaly nabízí aktivní využití volného času primárně všem věkovým skupinám dětí a mládeže, účastníky některých akcí však mohou být i zákonní zástupci nezletilých účastníků, popřípadě další fyzické osoby (např. u kroužků pro dospělé).

Střediska volného času obecně organizují pravidelné zájmové útvary pro stálou skupinu účastníků (tzv. kroužky), podílejí se na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků, a dále organizují otevřené dlouhodobé i jednorázové aktivity, kurzy a jiné vzdělávací akce, tábory, příměstské tábory, spontánní aktivity, otevřené kluby, výukové programy pro školy navazující na průřezová témata školních vzdělávacích programů, adaptační programy v rámci prevence sociálně patologických jevů a řadu dalších činností. Mezi další činnosti patří komunitní plánování, participace, prevence, vzdělávání pedagogů, další vzdělávání pedagogických pracovníků (Střediska volného času, MŠMT, c2013-2024).

Tak, jako většina středisek volného času, se MDDM Úvaly stalo přirozeným centrem společenského života v obci. Zapojuje se do různých regionálních, krajských, republikových i evropských projektů, zejména v oblasti tance a vědy. Dále se aktivně zapojuje do aktuálních programů, např. Operační program Jan Amos Komenský (viz samostatná kapitola č. 4.5 níže).

S ohledem na události posledních let (pandemie covid) se MDDM adaptoval též na zajištění pravidelné výuky distančním způsobem právě při mimořádně vyhlášených situacích.

#### **4.3.2 Témata vzdělávání v MDDM Úvaly dle ŠVP a zhodnocení aktuálnosti**

Nabídka činností (viz výše) se cíleně mění dle potřeb poptávky na trhu volného času a zohledňuje moderní trendy vývoje využití volného času, svižně reaguje na potřeby města a veřejnosti.

Nabízené volnočasové aktivity jsou zastřešeny následujícími jednotlivými odděleními korespondujícími s tematickými celky:

- taneční oddělení,
- hudební oddělení,
- estetické oddělení,

- vědeckotechnické oddělení,
- oddělení sportu a všeobecného vzdělávání.

Na základě mého průzkumu trhu volnočasového vzdělávání MDDM Úvaly poskytuje oproti ostatním porovnávaným subjektům nadstandardní nabídku tanečních kroužků. V posledních letech však nepřibyl žádný nový taneční styl.

Hudební oddělení nabízí bezkonkurenčně nejvíce hudebních kroužků ze všech porovnávaných středisek. Doporučila bych však zařadit hudební kroužek pro děti předškolního a ranného školního věku.

Estetické oddělení nabízí mnoho výtvarně odborných kroužků napříč všemi věkovými kategoriemi. Dále jako jediné nabízí kroužek dramatiky. Chybí však například estetické činnosti jako práce s fotografií, výroba šperků či kutilství.

Vědeckotechnické oddělení disponuje většinou aktuálně vyhledávanými kroužky z technického odvětví. Oproti porovnávaným střediskům však nenabízí příliš rozmanitý výběr z přírodovědných kroužků.

Oddělení sportu a všeobecného vzdělávání nabízí výběr ze dvou sportů, což je v porovnání s ostatními středisky velmi málo. Dále nabízí pouze jeden jazyk, většina ostatních středisek nabízí jazyky dva. Zprostředkovává však aktuálně velmi často poptávané kroužky cvičení s rodiči pro nejmenší.

Při průzkumu trhu byla porovnávána nabídka kroužků dostupných na webových stránkách těchto tří středisek volnočasových aktivit z okolí Úval – MDDM Brandýs nad Labem, DDM Horní Počernice a MDDM Čelákovice.

#### **4.3.3 Cíle zájmového vzdělávání dle ŠVP**

Dle ŠVP MDDM Úvaly je cílem zájmového vzdělávání aktivně zapojit účastníky do smysluplného využívání jejich volného času, podporovat rozvoj jejich zájmů a talentů, a zároveň jim poskytnout příležitost k získávání nových poznatků, dovedností, návyků a zkušeností. Důraz je kladen také na podporu pozitivních sociálních interakcí, schopnost účastníků pracovat v týmu a přizpůsobovat se různým prostředím a situacím. Kvalitní zájmové vzdělávání má rovněž důležitý preventivní význam, neboť pomáhá dětem a mládeži vyhnout se negativním vlivům a podporuje jejich zdravý vývoj.

Pro úspěšné vedení dětí a mládeže je klíčové, aby nabízené aktivity byly pestré a přitažlivé, umožňující jim zažít pocit sounáležitosti a osobního rozvoje. Je nezbytné, aby prostředí poskytované zájmové vzdělávání bylo nenásilné, podporující a inkluzivní, ať už jde o týmové aktivity nebo individuální projekty.

**„Cíle zájmového vzdělávání respektují zejména:**

- věkové a individuální zvláštnosti účastníků, zákonitosti skupinové dynamiky,
- personální, materiální a další podmínky vzdělávání a výchovy,
- charakteristiku školního vzdělávacího programu,
- specifiku zájmového vzdělávání – jeho prostředků, forem, metod,
- zájmy a očekávání dětí, jejich rodičů a dalších účastníků, škol v okolí, zřizovatele
- ekonomické podmínky, ve kterých se zájmové vzdělávání uskutečňuje,
- konkurenční prostředí.“ (Krejsová, 2023).

Ve společenské, environmentální, sportovní, kulturní, polytechnické, vědecké a estetické oblasti jsou pro účastníky činností stanoveny cíle rozvíjet samostatnost, zodpovědnost, schopnost respektování a kooperaci ve dvojici i skupině; získané nové kompetence, vědomosti, schopnosti, dovednosti a návyky prohlubovat v seberozvoji každého účastníka zájmových útvarů nebo při dalších volnočasových aktivitách; rozvíjet kladný vztah ke sportovním činnostem; naučit se nové pohybové dovednosti; získávat smysl pro fair play a zlepšovat fyzickou i psychickou odolnost; rozvíjet morálněvolní vlastnosti; orientovat se v oblastech kulturních a estetických; vyjadřovat se prostřednictvím svého vlastního sebepojetí a tvorby (hudební, dramatická, výtvarná, taneční); zlepšovat manuální zručnost a jemnou motoriku; naučit se používat a ovládat současné moderní technologie včetně sledování aktuálních trendů; získat dovednosti při používání technických nástrojů a náradí; připravit se na budoucí odborné studium; rozvíjet vztah k živé i neživé přírodě, naučit se ji chránit, porozumět přírodním zákonitostem; získat základy strategických dovedností, logického a kritického myšlení (např. šachy a další hry); zvládat reprezentovat MDDM na domácích i zahraničních soutěžích (Krejsová, 2023).

#### 4.4 Volnočasové aktivity a důležitost pro člověka

Volnočasové vzdělávání nabízí řadu výhod a přínosů pro účastníky. Mezi hlavní výhody patří:

**Rozvoj dovedností, schopností a vědomostí:** Volnočasové aktivity umožňují účastníkům rozvíjet různé praktické, umělecké, jazykové nebo technické dovednosti, schopnosti a nabývat vědomosti v uvedených oblastech mimo formální vzdělávací prostředí.

**Sociální interakce:** Účast ve volnočasových aktivitách poskytuje možnost navazovat nová přátelství a budovat sociální vazby. Společné zájmy a cíle spojují účastníky vzdělávání a podporují jejich vzájemnou interakci a spolupráci.

**Zlepšení pohody a duševního zdraví:** Aktivity v rámci volného času mohou přinést žádoucí snížení tenze, radost, odreagování a zlepšení aktuálního psychického stavu. Pravidelná účast na těchto aktivitách může pomoci snížit stres a úzkost a přispět k celkovému duševnímu zdraví.

**Umožnění seberealizace či sebeaktualizace:** Volnočasové aktivity poskytují prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj. Účastníci mohou objevovat nové zájmy, talenty a vášně, což jim pomáhá lépe pochopit sami sebe a své schopnosti.

**Podpora zdravého životního stylu:** Většina volnočasových aktivit je zaměřena na fyzickou aktivitu a udržení zdraví. Účast ve sportovních či rekreačních aktivitách může podpořit fyzickou kondici a celkovou zdatnost.

**Příležitost k učení se novým věcem:** Volnočasové aktivity přinášejí příležitost k učení se nových věcí mimo tradiční školní prostředí. To může rozšiřovat obzory účastníků a podněcovat jejich zájem o další učení.

**Prevence sociálně patologických jevů:** Aktivity jako sport, umění, dobrovolnictví a další poskytují mladým lidem strukturovaný a zdravý způsob trávení volného času, který podporuje jejich fyzické, duševní a sociální blaho. Pravidelná účast na volnočasových aktivitách poskytuje mládeži možnost zapojit se do pozitivních a konstruktivních činností.

## 4.5 Operační program Jan Amos Komenský

Z dostupných informací webových stránek Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK) vychází program ze strategického dokumentu (Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ vytvořený v roce 2019) a je financovaný z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Jeho hlavním cílem je posílit kvalitu a efektivitu vzdělávání v České republice, a to prostřednictvím podpory inovativních projektů a aktivit v oblasti školství.

Jedná se zejména o posílení konkurence české ekonomiky v evropském kontextu formou rozvoje špičkových kapacit (mj. schopnosti lépe využít potenciál kvalifikovaných žen), prohlubování znalostního potenciálu, soustředění se na aktuální a budoucí celospolečenské výzvy a vybudování základny, kde bude možné aplikovat výsledky výzkumu a vývoje v praxi. Vzdělávání je považováno za jednu z klíčových hodnot a předpokladů pozitivního společenského a ekonomického rozvoje. Obecným cílem je vytvoření a rozvoj otevřeného vzdělávacího systému, který reaguje na měnící se vnější prostředí a který poskytuje relevantní obsah vzdělávání v celoživotní perspektivě, neboť se původní role formálního vzdělávání s příchodem výzev 4. průmyslové revoluce výrazně mění. V praxi se tedy jedná o modernizaci výukových metod a prostředků, rozvoj digitální gramotnosti, podporu inkluzivního vzdělávání pro žáky se speciálními potřebami, posílení kvality pedagogického sboru prostřednictvím odborného rozvoje a dalších opatření.

Jedním z hlavních cílů OP JAK je také podpora přechodu kvalifikovaných učitelů na nové kurikulum a využití moderních technologií ve výuce. Prostřednictvím operačního programu mají školy možnost získat finanční prostředky na nákup moderní výukové techniky, vybavení učeben, a také na školení pedagogických pracovníků pro efektivní využití těchto prostředků (OP JAK, c2024).

## 5 Lektor a vymezení pojmů

Vzhledem k širokému a zažitému pojmu **lektor** ve volnočasovém vzdělávání je třeba toto vymezení blíže specifikovat. Náležitě užití pojmu lektor je spíše v oblasti školního vzdělávání či jiného vzdělávání, kde vede vysokoškolsky vzdělaný lektor praktickou část výcviku (výuky). Pojem lektor je však velmi často používán v obecné rovině, zejména v oblasti volnočasových aktivit. Často lze pojem lektor zaznamenat mj. v nabídkách práce pro DDM. Například na projekt BUDU LEKTOR se podílí sdružení pražských DDM, jenž se zaměřují na zájemce o práci s dětmi, mládeží i dospělými (BUDU LEKTOR, c2021).

Národní soustava povolání vymezuje pojem **lektora dalšího vzdělávání** a kvalifikaci k výkonu povolání – nutné splnění kvalifikační úrovně dosažením vzdělání v magisterském studijním programu, nejvhodněji v oboru pedagogika (Lektor dalšího vzdělávání, NSP, c2021).

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících dle § 17 vymezuje pojem osoby vykonávající komplexní přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání, školách a školských zařízeních pro zájmové vzdělávání jako **pedagoga volného času**. Dále dle výše uvedeného novelizovaného paragrafu (novela č. 183/2003 Sb.) získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním v oblasti pedagogických věd, vyšším odborným vzděláním s pedagogickým zaměřením, vzděláním dle § 10 odst. 1, středním vzděláním s maturitní zkouškou s pedagogickým zaměřením nebo alespoň středním vzděláním s maturitní zkouškou a studiem pedagogiky dle § 22 odst. 1 (vzdělání akreditované pro další vzdělávání pedagogických pracovníků) nebo získáním profesní kvalifikace pro činnost samostatného vedoucího volnočasových aktivit dětí dle zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

Pokud pedagog vykonává dílčí přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání, získává odbornou kvalifikaci středním vzděláním s výučním listem a studiem pedagogiky dle § 22 odst. 1, studiem pro přípravu pedagogů volného času vykonávajících dílčí přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání, nebo získáním profesní kvalifikace pro činnost vedoucího volnočasových aktivit dětí dle zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.



Dle odstavce 3 uvedeného paragrafu pedagog volného času získává odbornou kvalifikaci pouze pro aktivity zájmového vzdělávání korespondujícím se získaným vysokoškolským vzděláním (např. umělecké vysokoškolské vzdělání kvalifikuje pedagoga v odpovídajícím uměleckém zaměření pedagogiky volného času).

Odstavec 4 vymezuje možnost uznání ředitele školy předpokladu odborné kvalifikace pedagoga volného času na základě dílčí přímé pedagogické činnosti v zájmovém vzdělávání zaměstnanci, jenž je výtvarným umělcem nebo má odbornou kvalifikaci podle § 21. Opět však platí, že může uznat kvalifikaci pouze pro aktivity zájmového vzdělávání odpovídající uměleckému zaměření nebo odborné kvalifikace zaměstnance. Současně však nesmí týdenní pracovní doba tohoto zaměstnance přesáhnout polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

Dle NSP lze definovat pozici **Samostatný vedoucí volnočasových aktivit dětí a mládeže**, jež samostatně řídí a realizuje výchovně vzdělávací proces ve volnočasových aktivitách dětí a mládeže, stanovuje výchovné a vzdělávací cíle, určuje postupy pro jejich naplnění a vede realizační tým. Mezi jeho pracovní činnosti patří například analýza potřeb sociální skupiny, zpracování dlouhodobých vzdělávacích plánů, aplikace výchovných a vzdělávacích metod, organizace a zajištění her a dalších činnosti. Kvalifikace k výkonu povolání je třeba odborné vzdělání v předškolní a mimoškolní pedagogice (Samostatný vedoucí volnočasových aktivit dětí a mládeže, NSP, 2011).

V souvislosti s volnočasovými aktivitami dále NSP definuje profesi **Animátora volnočasových aktivit**, jehož charakteristikou je organizace a realizace volnočasové aktivity s cílem působit na optimální rozvoj životního stylu člověka ve všech fázích jeho vývoje. Mezi jeho pracovní činnosti patří tvorba, organizace a realizace činností a programů ve volném čase, volba pracovních postupů, prostředků a metod pro realizaci volnočasových aktivit, vyhledávání vhodného prostředí a vytváření zázemí, propagace aktivního životního stylu a realizovaných aktivit ve volném čase, vedení provozní dokumentace a evidencí, získávání finančních zdrojů, řešení problémů a rizikových situací v rámci realizovaných aktivit. Kvalifikace k výkonu povolání je nejvhodnější pedagogické lyceum (Animátor volnočasových aktivit, NSP, 2011).

## 6 Kompetence lektora

*„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“*

W. A. Ward (Medlíková, 2013, s. 18)

Současná dostupná literatura neuvádí jednotný výčet a popis kompetencí. Vytvořit jednotný a komplexní profil lektora je vzhledem k rozmanitosti a neustálého vývoje vzdělávacího prostředí téměř nemožné. Vzdělávání jde neustále kupředu, vyvíjí se a přizpůsobuje potřebám a pokroku dnešní moderní společnosti (např. online výuka nejen školních předmětů, ale též volnočasových aktivit během pandemie covid, rozvoj technologických prostředků – kupříkladu vývoj brýlí pro rozšířenou a virtuální realitu Apple Vision Pro). Požadavky na nové kompetence jdou ruku v ruce s novými požadavky na vzdělávání. Kompetence, které jsou dnes považovány za klíčové, by se mohly vzhledem k rychlému tempu změn společnosti a vzdělávacího prostředí za několik let výrazně změnit.

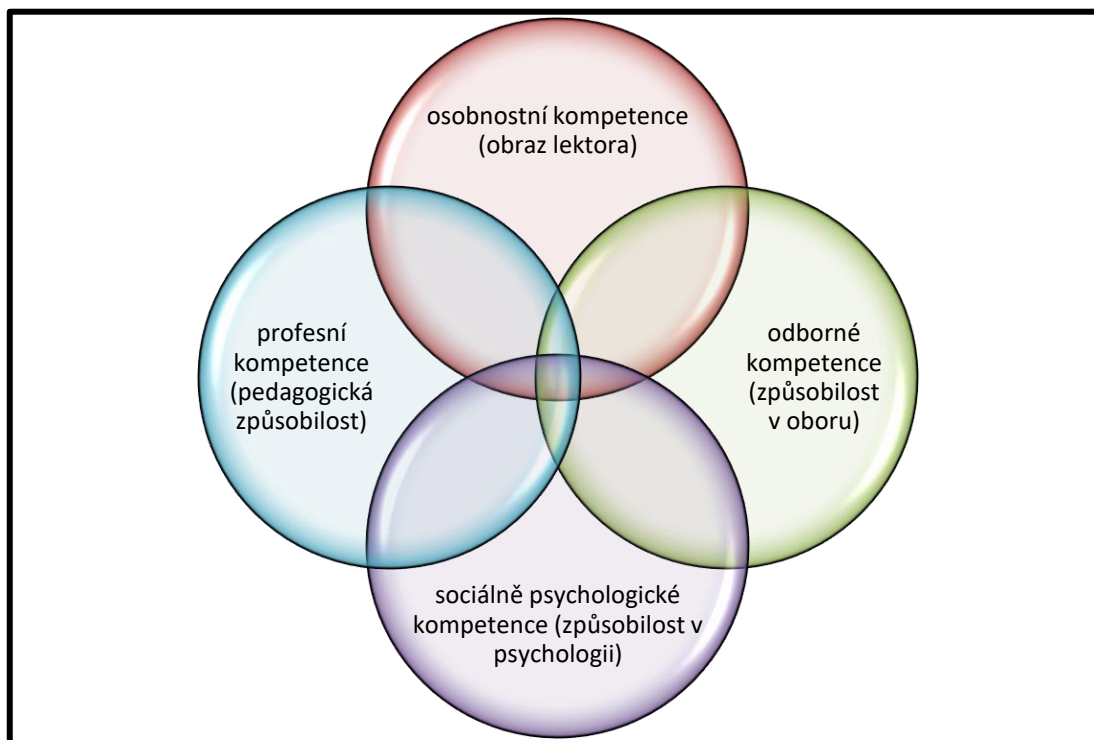
Dalším aspektem je jedinečnost lektora v jeho odborném odvětví s odlišnými zkušenostmi, zájmy a přístupy k vzdělávání. Jednotný kompetenční profil by nemohl zcela pokrýt různorodost a individuální potřeby lektorů. Ku příkladu lektor specializující se na výuku jazyka by mohl potřebovat jiné dovednosti než lektor v oblasti vědy nebo umění.

Každé vzdělávací prostředí má své specifické potřeby a cíle. Jednoduše řečeno – co funguje pro jednoho lektora ve volnočasových aktivitách, nemusí nutně fungovat pro lektora ve firemním vzdělávání.

Z výše uvedeného vyplývá, že kompetenční profil by měl být flexibilní a přizpůsobitelný dle konkrétních požadavků každého vzdělávacího prostředí a požadavků vzdělávaných.

Domnívám se, že je důležité, aby se kompetenční profil pro lektory zaměřil na určování klíčových principů a hodnot, které by měli lektori ctít. V neposlední řadě je třeba podpory jejich neustálého vzdělávání a profesního rozvoje (např. podpora kreativity, adaptability na změny vzdělávacího prostředí, schopnosti efektivní a empatické komunikace či schopnosti bezpečné reflexe a sebereflexe).

## 6.1 Kompetenční model lektora



Obr. č. 1 Lektorské způsobilosti (MEDLÍKOVÁ, 2013, s. 18) – vlastní přepracování – kompetenční model lektora

Kompetenční model lektora není statickým konceptem, ale dynamickým nástrojem, který se vyvíjí a přizpůsobuje aktuálním potřebám a trendům ve vzdělávání. Jeho cílem je podporovat kvalitu vzdělávání a zajišťovat, aby lektoři byli vybaveni nejlepšími nástroji a dovednostmi pro úspěšné vedení výuky a podporu rozvoje svých studentů. Odborníci z řad vzdělavatelů se shodli na určitých pevně daných oblastech kompetencí, jež některé z nich budu popisovat níže.

## 6.2 Osobnostní kompetence a obraz lektora

Obraz lektora je velmi důležitým aspektem, který má nesporný vliv na celkový dojem lektorské činnosti. Každý účastník si sám hodnotí první dojem z lektora, který sestává právě z jeho obrazu, teprve poté bude hodnotit jistě o nic méně důležité znalosti, dovednosti, návyky, názory a postoje. Z hlediska profesionálního výkonu lektora jsou tyto kompetence považovány za velmi důležité. Osobnostní kompetence by měly sestávat především z vědomostí a z toho vyplývajících dovedností o sebehodnocení, sebepoznání, seberozvoji, sebeovládání, otevřenost ke zpětné vazbě, schopnost na sobě pracovat, řídit sám sebe (Prusáková a kol., 2014).

### 6.2.1 Osobnostní kompetence

Osobnostní kompetence sestávají právě z charakteru, názorů, postojů, hodnot, temperamentu a dále. Dokážou ovlivnit interpersonální vztahy s účastníky vzdělávání. Dle Kompetenčního modelu efektivního lektora (Kruh vzdělávání Vysočina, 2010) mezi osobnostní kompetence dále patří:

**Zodpovědnost**, kde si lektor uvědomuje důležitost řádné přípravy a realizace samotné akce (např. si dělá přípravu na výuku před každou lekcí). Zodpovídá tak za naplnění stanovených výsledků vzdělávací aktivity.

Pokud má být vzdělávací aktivita úspěšná, při plnění stanovených cílů je na místě **důslednost** a dotažení jejich plnění do konce. V praxi by si měl lektor stanovit cíle konkrétních lekcí a vždy je důsledně a pečlivě vyhodnotit. Vyhodnocení mu následně může být velmi efektivním výstupem pro ověření plnění cílů a následného plánování další výuky.

**Smysl pro spravedlnost** s respektem a úctou k individualitě jednotlivých účastníků zajistí lektorovi objektivní hodnocení výsledků účastníků a vzdělávací akce na základě transparentních kritérií, se kterými lektory účastníky předem seznámí.

**Sebeovládání** a zvládání konfliktů lektor docílí ovládním svých emocí. Dokáže tak efektivně a racionálně eliminovat konflikty nejen mezi ním a účastníky, ale též mezi účastníky navzájem.

**Adaptace na prostředí** znamená schopnost přizpůsobit si „své pole působitě“, tedy zajistit, aby bylo prostředí vyhovující obsahu, formě a stanoveným cílům vzdělávací akce (např. lektor přenáší nástroje na potřebné místo, používá flipchart, didaktické pomůcky, větrá apod.).

**Odolnost vůči stresu**, resp. zvládání stresových situací a minimalizace míry stresu, které jsou přítomny takřka při většině vzdělávacích aktivit, je nutná pro ochranu psychosociálního komfortu samotných účastníků. Není možné stres přenášet na účastníky, neboť by byly výsledky vzdělávací akce značně znehodnoceny.

Profesionální lektor musí **brát v úvahu námítky účastníků** během lekcí, jako příležitost ke zkvalitnění vzdělávání, nikoli jako osobní kritiku. Je zapotřebí vhodně na námítky reagovat a samozřejmě se je snažit efektivně vyřešit.

Kdykoli se lektor může dostat do nečekané situace, ve které bude zapotřebí **improvizace**. Svou tvořivostí by měl být schopen vhodně reagovat na vzniklé situace. V potaz lektor musí brát potřeby účastníků (avizované i skryté) a vždy přizpůsobit vzdělávací aktivitu.

**Osobní rozvoj** se u lektora předpokládá nejen ve zdokonalování své odbornosti, ale též ve všech klíčových kompetencích. Jedná se zpravidla o celoživotní součást profese lektora. Každý lektor by tedy měl v praxi absolvovat kurz či školení v souvislosti s prohlubováním odbornosti v oblasti, kterou vyučuje či lektoringu samotného.

**Schopnost evaluace** je nezbytně důležitá pro veškeré vzdělávání. Umožňuje získávání a následné zpracování zpětné vazby účastníků. Lektor by měl být schopen vyvodit závěry evokující zlepšení takových oblastí, které jeví určité nedostatky. Reakce účastníků na lekci by měly lektora z uvedených důvodů vždy zajímat. V praxi si lektor negativní nebo neutrální připomínky účastníků vždy sám rozebere a pokusí se zajistit nápravné opatření.

**Empatie**, tedy schopnost vidět situaci očima svých svěřenců umožní lektorovi nejlépe chápat jejich názory, postoje a potřeby při vzdělávací činnosti a umožnit mu tak adekvátně reagovat na konkrétní požadavky účastníků. Lektor v praxi k účastníkům přistupuje individuálně, nikoli skupinově. Nastalé situace se snaží lektor vidět očima svého svěřence (např. míru únavy, zájem, soustředěnost apod).

S tím úzce souvisí **flexibilita** lektora, která obsahuje přizpůsobení se požadavkům a potřebám co do obsahu, tak rozsahu vhodnou volbou formy, metody a dalších prostředků tak, aby byl vzdělávací proces co nejúspěšnější. V případě, že někteří ze svěřenců nestíhají zvládnout obsah hodiny, připraví se lektor na příští lekci s ohledem na tuto skutečnost i za cenu, že nestihne původní plán.

**Kreativita** je základní podstatou každé vzdělávací akce. Je nutno ji chápat z obou pohledů. Lektor svou kreativitu dokáže využít při přípravě a realizaci lekce, je neustále inovativní ve všech sférách vzdělávacího procesu. Zároveň by měl podporovat kreativitu samotných účastníků. Lektor by se vždy při přípravě na výuku měl zamýšlet, jak lekce oživit a udělat zábavné.

## 6.2.2 Obraz lektora

Dle Medlíkové (2013, s. 18) image lektora posiluje odbornost a kvalifikace. Je rutinou, že lektoři, kteří jsou kvalifikovaní a vyčnívají svou odborností, jsou často těmi nejvyhledávanějšími. S tím souvisí pravidelná informovanost (nejen odborná, ale též všeobecná), která je žádoucí. Základní vlastností je pro lektora respekt bariér druhých (náboženské, sociální, finanční, genderové atd.), stejně tak respekt k názoru druhého, bez něhož si výkon činnosti efektivního lektora nelze představit. Dále se u úspěšných lektorů jistě objeví angažovanost, ochota pomoci, diskrétnost a spolehlivost, což jsou základními lektorskými vlastnosti. Důležitou roli hraje umění dotahovat věci do konce. Vlastní emoce i skupinové vytváří prostředí, jehož jsou součástí účastníci i lektor. Umět pracovat s emocemi tak lekce dokáže jistě udělat zajímavější. Lektor by se měl zcela vyvarovat předsudkům. Při pravidelných lekcích by si měl být schopen pamatovat jména účastníků. Zdržení se veřejné kritiky, zdvořilost a takt je základ pro jednání v úctě pro každého člověka. Žádnému lektorovi by tyto vlastnosti neměly chybět. Jasně vyjadřování, dobrá připravenost, osobní disciplína tak patří mezi technické vlastnosti každé osoby, která chce předávat své znalosti a učit dovednosti. Je obecně předpokládáno, že lektorův vlastní život koresponduje s deklarovanými hodnotami. Vhodný vzhled, vystupování, schopnost adekvátně se chovat i v nečekaných situacích, jednota slov a činů, je pro každou veřejně vystupující osobu nezbytností, pro lektora samozřejmostí. Lektor je povinen chránit soukromí druhých a je obecně doporučeno střežit soukromí i své vlastní.

Jestliže chce lektor budovat svou image – obraz lektora, měl by se vyvarovat takovým „přestupkům“ při lektorské činnosti, jako jsou přímá lež, nesplněné sliby, vytahování se, manipulace s lidmi, chaos. Hrubým přestupkem jsou pak osobní, sexistické, rasově zbarvené nebo jinak nevhodné poznámky. Samotná neschopnost chránit skupinu před negativními vlivy lektorovi znemožňuje výkon jeho činnosti. Konzumace alkoholu při vzdělávacích akcích je přísně zakázána a je považována za porušení pracovní kázně. Lektor by si tak zničil nejen svou image, ale pravděpodobně i karierní život v oboru lektoringu (Medlíková, 2013, s. 20).

### 6.3 Odborné kompetence (způsobilost v oboru)

Lektorem dělá lektora jeho odbornost, znalost profesního oboru a oborů souvisejících, jež dokáže neustále aktualizovat a rozšiřovat. Jedná se tedy o znalosti, dovednosti a zkušenosti v jeho profesní oblasti vzdělávání (Kompetenční model efektivního lektora, Kruh vzdělávání Vysočina, 2010).

Konkrétními odbornými kompetencemi např. lektora tance může být znalost a dovednost technik tanečních prvků, znalost a dovednost správných rozcviček a stretchingu. Odbornými kompetencemi lektora výtvarných kroužků může být znalost a dovednost výtvarných technik atd.

Role lektora je ve vzdělávacím procesu klíčová pro úspěch studentů a rozvoj společnosti jako celku. Aby byl lektor efektivní a inspirativní, musí mít kromě pedagogických dovedností také **hluboké odborné znalosti a způsobilost v oboru**, který vyučuje. Cílem je pak pedagogické dovednosti spojit s odbornými znalostmi a tím se stát způsobilým lektorem v oboru vzdělávání. Odborné kompetence jsou základním kamenem kvalitního vzdělávání a jsou klíčové pro podporu studentů v získávání znalostí a dovedností.

Odborné kompetence zahrnují v neposlední řadě **znalost současných trendů a novinek** v dané oblasti. Lektor by měl být schopen přenášet tyto znalosti na studenty způsobem, který je srozumitelný a přínosný pro jejich osobní či profesní růst.

Další důležitou odbornou kompetencí je **schopnost aplikovat teorii na praxi a zpět**. Studenti často hledají spojení mezi teoretickými koncepty a jejich praktickým využitím v reálném životě (Vigato, 2024).

Kromě výše uvedeného je nezbytné, aby lektor udržoval své odborné **znalosti aktuální** a neustále se rozvíjel v rámci svého oboru a oborech příbuzných. To zahrnuje účast na odborných seminářích, workshopech, konferencích, četbu odborné literatury či zapojení se do výzkumných aktivit. V neposlední řadě se by měl lektor zajímat, jaké další obory jsou v jeho instituci vyučovány.

## 6.4 Sociálně psychologické kompetence (způsobilost v psychologii)

V této oblasti kompetencí se předpokládají vědomosti a z nich vyplývajících dovedností o komunikaci zahrnující komplexně všechny její prvky – verbální a neverbální proces, komponenty procesu, kontext, komunikační styly, techniky, aktivní naslouchání. Dále nejen poskytování zpětné vazby, ale též její přijímání. Mimo to se předpokládají vědomosti o práci se zájmovou skupinou, řízení skupinové dynamiky, o zásadách kooperace, facilitace a motivace (Prusáková a kol., 2014).

Jak popisuje Malach (2003, s. 27), mezi **druhy komunikace** patří verbální, neverbální a obrazové komunikace. Dalším způsobem komunikace může být komunikace jednáním. Z latinského termínu „communicare“ vyplývá význam komunikace jako „učinění něčeho společným“ (např. duševní vlastnictví). Jedná se tedy o určité sdílení informací. Komunikací lektor informuje a přesvědčuje o podstatě věcí a jevů. Snaží se je přimět k určitému jednání či jeho změně. Dalším aspektem je důležité umět předávat účastníkům, zejména dětem, informace kultivovaným verbálním projevem a užívat spisovná slova.

Komunikace dle Malacha (2003, s. 27) obsahuje soubor určitých prvků. Pokud by soubor komunikačních prvků nebyl kompletní, samotná komunikace by nemohla proběhnout. Komunikačními prvky jsou:

- odesílatel zprávy (ten, kdo sděluje),
- adresát zprávy (ten, kdo sdělení přijímá),
- přenosový kanál (médiu dovolující přenos, znalost komunikačního kódu, např. konkrétní jazyk, znalost gest, pohybů, piktogramů, symbolů apod.),
- záměr sdělit informaci,
- existence informace.

Pokud něco lektor vysvětluje svým svěřencům, vždy by se měl ujistit, že mu rozumí a chápou informaci, kterou jim předává.

**Poskytování zpětné vazby a přijímání zpětné vazby** je další důležitou způsobilostí lektora. Jak vysvětluje Plamínek (2014, s. 174), jedná se o velmi účinnou interakci mezi lektorem a účastníkem. Především by měla zahrnovat informaci o výkonu lektora či účastníka. Předpokládá se, že taková informace pozitivně ovlivní lektorovy



či účastníkovy budoucí výkony. Z tohoto důvodu by měl lektor vždy názory svěřenců považovat za důležité. Negativní připomínky svěřenců či vedoucího by měl lektor vidět jako podněty pro zlepšení jeho výkonu a profesní posun. Dále by měl s ohledem na citlivost jedince nedostatky ze strany svěřenců při procesu výuky sdělovat individuálně, nikoli skupinově.

Obsah (srozumitelný, relevantní, užitečný), osoba poskytovatele (důvěryhodná, zainteresovaná) a způsob poskytnutí zpětné vazby (vnímatelný, akceptovatelný, využitelný) je velmi důležitý pro její samotnou účinnost. Formy zpětné vazby mohou být následující:

1. Náměty k zachování – pravdivá pochvala od respektované osoby.
2. Náměty na změnu – pozitivní a neosobní kritika.
3. Neutrální komentáře – nehodnotící komentář.
4. Otázky a náměty k přemýšlení – návodná nehodnotící forma otázek po příčinách, způsobu a kontrole určitého chování.

Zájmovou skupinou se rozumí organizované seskupení individualit, které sdílejí zájem na určité činnosti. Práce se zájmovou skupinou vyžaduje důkladnou znalost její činnosti a cílů. Respektive lektor je samotným tvůrcem cílů zájmové skupiny, který svou činností vede účastníky k jejich plnění. Musí tedy vědět, jak daných cílů dosáhnout s přihlédnutím na individualitu každého účastníka a jeho potřeb.

S tím souvisí **skupinová dynamika**, která dle Plamínka (2014, s. 175) sestává z procesů, jež mají vliv na skupinové prostředí. Jedná se o všechny jevy – děje, procesy, vztahy, změny, pohyby a dále. Jejím řízením pomocí motivace a stanovení norem či „pravidel hry“ lze dosáhnout právě již zmiňované cíle skupiny. V oblasti volnočasového vzdělávání je důležité, aby lektor dával svěřencům prostor pro ovlivnění dění ve skupině. Lektor by měl například aktivně využívat osobnostní rysy svěřenců k dosažení stanovených cílů, využívat potenciál jednotlivých svěřenců pro určité situace (např. vybírá zodpovědnější děti pro pomoc při hlídání kázně při skupinových aktivitách, vytipuje si děti, které dokážou držet ambice a zařadí je do soutěžního týmu apod.).

**Perceptivita** lektora je klíčová pro úspěšné vedení vzdělávání. Citlivost lektora k reakcím účastníků a schopnost vcítit se do jejich role jsou základními prvky této

kompetence. Lektor by měl být schopen vyhodnotit klima ve vzdělávací skupině a reagovat na projevy negativního klimatu. Například by měl lektor být schopný poznat, zdali se svěřenci na výuku těší a na lekci nechodí z donucení. Existují různé charakteristiky klimatu, jako je spokojenost, třenice, soutěživost, obtížnost učení a soudržnost skupiny, které mohou ovlivnit motivaci účastníků a jejich postoj k učení. Kompetentní lektori jsou schopni efektivně ovlivnit klima ve třídě pomocí komunikačních a vyučovacích postupů, struktur participace, preferencí a očekávání (Malach, 2003, s. 26). V praxi například dokáže lektor přizpůsobit klima během lekce aktuálním potřebám účastníků – podněcuje k aktivitě, udržuje pozitivní atmosféru, klidní rušivé elementy atd.

Jak popisuje DeVito (2008, s. 128), **zásada kooperace** znamená snahu obou stran pomoci si ke vzájemnému porozumění při jakékoli komunikaci. Jinak řečeno, předpokládá se spolupráce obou stran. Lektor by měl klást důraz na to, aby vhodně nejen komunikoval, ale též vnímal a naslouchal. To samé se očekává od druhé strany – od účastníků.

**Facilitace** nebo jiným slovy usnadňování je pro komunikaci nesmírně důležitá. Lektor nesmí procesy nadiktovat, ale měl by zůstat neutrální a nestranný. Je vhodné dění ve skupině navrhnout a následně vyčkat na souhlas či nesouhlas účastníků. Účastníky může také vyzvat, aby proces navrhli sami a dohodli se na společném konsenzu (Plamínek, 2012, s. 69).

Lektor by měl korespondovat též **motivační kompetencí**. Zvláště u volnočasových aktivit je potřeba zájem účastníka udržet. Z pohledu prevenční funkce volnočasových aktivit by měl lektor působit osobním příkladem dětem a mladistvým. Může ovlivňovat jejich snahu, zájem a vést je k dosažení určitých cílů (nové poznatky, osvojení si dovedností, podpora talentu a dále). Motivací rozumíme jakýsi souhrn pohnutek, hybných momentů, které podněcují účastníka k aktivitě či reakci; aktivizuje (dodává energii) a směřuje (Malach, 2003, s. 25). V praxi by si měl lektor každou lekci najít něco, za co může své svěřence pochválit. Naopak by měl při negativním hodnocení svěřence dbát na jeho osobnostní aspekty (např. jeho sebevědomí, aktuální nálada a forma atd.).

Dle Malacha (2003, s. 25) se motivace dělí na:

- vnitřní (vnitřní motivy) – příkladem jsou hlad, žízeň, potřeba uznání, pochvaly, potřeba výkonu sportovce atd.
- vnější (vnější pobídky – incentive) – příkladem jsou potrava pro hladového, nápoj pro žíznivého, pochvala od rodiče či učitele, povzbuzení sportovce trenérem atd.

Lektor si musí uvědomit, že motivace může být jednotlivých účastníků stejného kurzu odlišná. Každý z účastníků může mít jiné motivy, i když navštěvují stejný kurz (zájmový kroužek). Zároveň se motivy mohou v průběhu života lišit. Kupříkladu modelování z keramiky může zaujmout spíše žáky mladšího věku, kdežto moderní styl tance zaujme spíše mladistvé. Motivace se též někdy mohou dostávat do konfliktu (jeden motiv účastníka motivuje k činnosti, druhý motiv ho od ní odrazuje). S ohledem na uvedené je tedy pro lektora dobré, aby poznal motivační strukturu svých svěřenců z důvodu správné motivace (Malach, 2003, s. 25).

## **6.5 Profesionální kompetence (andragogická či pedagogická způsobilost)**

Andragogická (též pedagogická či didaktická) způsobilost je dle Malacha (2003, s. 9) komplex znalostí, dovedností, schopností a postojů, kterými lektor efektivně dosahuje plánovaných cílů vzdělávání. V rámci profesionální kompetence respektuje lektor ve vzdělávání didaktické principy. Vzdělávání je spojeno s používáním účinných metod a forem vzdělávání. Dále jsou ve vzdělávání používány odpovídající materiály, didaktické prostředky a objektivní nástroje vzdělávání.

Dle výše uvedeného lze mezi základní složky profesionální kompetence zahrnout následující (Malach, 2003; Kompetenční model efektivního lektora, Kruh vzdělávání Vysočina, 2010):

**Znalost metod a forem vzdělávání**, kdy by měl mít lektor hluboké porozumění různým pedagogickým přístupům, metodám výuky a hodnocení. To mu umožní během výuky flexibilně reagovat na potřeby různých typů studentů a vytvářet prostředí, které podporuje jejich učení. Lektor například při lekcích využívá didaktických pomůcek (př. pouští videoukázky) nebo svěřencům vytváří podpůrné materiály (např. vytištěný sled prvků v taneční choreografii).

**Komunikační dovednosti** – komunikace je klíčovou součástí pedagogické způsobilosti. Lektor by měl být schopen efektivně komunikovat se studenty, zprostředkovávat informace srozumitelným způsobem a podporovat aktivní účast a diskuzi ve třídě či skupině.

**Schopnost plánovat a realizovat výuku** – lektor by měl být schopen efektivně plánovat výuku na základě obsahu kurzu a stanovených cílů. To zahrnuje tvorbu osnov, výběr vhodných učebních materiálů a metod výuky, a také uzpůsobení výukových strategií podle potřeb a preferencí studentů. Lektor by v rámci realizace výuky v praxi například neměl zapomínat doplňovat deník lekcí po každé proběhlé výuce.

**Schopnost diferencovat výuku** je při vzdělávání velmi důležitou součástí profesní kompetence. Každý student je jedinečný a může mít odlišné vzdělávací potřeby. Lektor by měl být schopen diferencovat výuku a poskytnout individuální podporu či přístup podle potřeb každého studenta.

**Diagnostika, evaluace** a v neposlední řadě schopnost reflexe nad vlastní výukou je velmi efektivní součástí profesní kompetence pro hledání možností osobního a profesního růstu. Lektor by měl být schopen analyzovat svou výuku, identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení a aktivně pracovat na svém rozvoji. Více v článku č. 6.4 kompetencí sociálně psychologických.

Mezi profesní kompetence jsem zařadila i **konstruktivní kompetenci** lektora, která spočívá v účasti lektora na tvorbě vzdělávacích projektů. Ve větších institucích jsou týmy vytvářeny pod vedením projektových manažerů, kde pracují i zkušení lektori. V menších organizacích může být lektor sám tvůrcem projektu. Projekt vzdělávací akce slouží jako základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Je zpracováván na základě průzkumu nebo analýzy potřeb, zaměřuje se na cílové skupiny účastníků a odpovídá na otázky spojené s přípravou kvalitního vzdělávacího programu (Malach, 2003, s. 49). Z praktického hlediska by měl v rámci zajištění konkurenceschopnosti MDDM lektor aktivně podávat návrhy na tvorbu vzdělávacích projektů a motivovat členy týmu ke spolupráci na jejich tvorbě.

## 6.6 Shrnutí a závěr kompetencí

V souladu s prostudovanou literaturou jsem v předchozích kapitolách vymezila čtyři oblasti klíčových kompetencí lektora: osobní kompetence, odborné kompetence, sociálně psychologické kompetence a profesní kompetence (pedagogická či andragogická). Dohromady tvoří tyto oblasti ucelený kompetenční model lektora. Kompetenční model lektora není statickým konceptem, ale dynamickým nástrojem, který se vyvíjí a přizpůsobuje aktuálním potřebám a trendům ve vzdělávání. Jeho cílem je podporovat kvalitu vzdělávání a zajišťovat, aby lektoři byli vybaveni nejlepšími nástroji a dovednostmi pro úspěšné vedení výuky a podporu rozvoje svých studentů. Ucelený kompetenční model mohou ještě dokreslit osobní kvality lektora, které uvádí Malach (2003, s. 23) jako podporující v účinnosti při výukové práci a hodnoty lektora dle Medlíkové (2013, s. 27):

- široký rozhled,
- etické vlastnosti,
- optimismus,
- takt a klid,
- didaktická angažovanost,
- rozhodnost,
- spravedlnost,
- tvořivost a flexibilita,
- smysl pro humor,
- čitelnost,
- kompetentnost,
- zodpovědnost,
- věrohodnost,
- autenticita,
- diskrétnost,
- zájem,
- partnerství,
- stálý růst odborný i osobní.

Závěrem je třeba podotknout, že je lektorská činnost bezesporu jednou z časově náročných prací, která mnohdy vyžaduje vykonávání pracovních povinností nad rámec pracovní doby. Z tohoto hlediska může působit jako faktor stresu. Je vhodné, aby kompetentní lektor dokázal udržovat stres v přiměřené míře, neboť přiměřený stres je stimulem pro podání optimálního výkonu. V opačném případě by v mohl být stres přenášen na účastníky vzdělávání, jež by se odrazilo na kvalitě vzdělávání. Ke snížení míry stresu může pomoci například snížení příliš vysokých ideálů, umění říkat ne, stanovení priorit a kvalitního plánu, vyvarování se negativního myšlení či zachování nadhledu (Malach, 2003, 22).

## 7 Způsoby ověřování kompetentnosti lektorů a jejich další vzdělávání

V současné praxi existuje několik způsobů, jak ověřovat kompetentnost lektorů a posuzovat jejich schopnosti a dovednosti v oblasti vzdělávání. Některé z nejčastěji používaných metod zahrnují:

**Evaluace vzdělávacího obsahu:** Lektory je možné hodnotit na základě kvality jejich vzdělávacího obsahu, zdali byly naplněny specifické potřeby klientů (sociální, kulturně-sociální, rasové atd.). Toto hodnocení může zahrnovat posouzení relevance, přesnosti a aktuálnosti poskytovaných informací a materiálů.

**Evaluace pedagogických schopností a dovedností:** Jednou z dalších možností je hodnocení pedagogických schopností a dovedností lektora. To může zahrnovat pozorování výuky lektora, hodnocení jeho schopnosti vytvářet interaktivní, angažující a efektivní výukové prostředí, jakož i jeho schopnosti komunikovat se studenty a přizpůsobit se jejich potřebám.

**Zpětná vazba od studentů:** Zpětná vazba od studentů je důležitým způsobem, jak posoudit kompetentnost lektorů. Studenti mohou poskytnout cenné informace o tom, jakým způsobem lektor prezentuje vzdělávací obsah, jaký je jeho přístup k výuce a jak efektivně komunikuje.

**Evaluace výsledků:** Evaluace výsledků může zahrnovat zhodnocení úspěšnosti dosažení vzdělávacích cílů, znalostí a dovedností studentů po absolvování kurzu nebo vzdělávacího programu, který lektor vede.

**Sebereflexe:** Lektori mohou také provádět sebereflexi, kdy zhodnocují své vlastní pedagogické postupy, zlepšování výuky a další aspekty své práce. Na základě sebereflexe mohou lektori vyhodnotit, ve kterých oblastech si nejsou sami sebou jistí, jaké oblasti by na sobě chtěli zlepšit a dle toho zvolit formu dalšího seberozvoje (např. kurz, workshop atd.).

Kombinace těchto metod umožňuje hodnotit kompetentnost lektorů a poskytuje komplexní pohled na jejich schopnosti a dovednosti v oblasti vzdělávání.

## 7.1 Nástroje evaluace

Dostupné nástroje evaluace v porovnání s jinými vzdělavateli dle mého názoru velmi efektivně shrnula Medlíková (2013, s. 112).

**Dotazníky** jsou výhodné díky svým strukturovaným odpovědím, které jsou dostupné v písemné podobě a lze se k nim kdykoliv vracet. Tímto způsobem lze porovnat výstupy z dotazníků v čase a identifikovat změny nebo posuny v hodnocení. Tento nástroj umožňuje objektivně sledovat vlastní vývoj a poskytuje jasný obraz o postojích lektora nebo jeho znalostech v určité oblasti.

Nevýhodou je nutnost kvalitní formulace otázek, aby měl výstup z dotazníku skutečnou výpovědní hodnotu. Dále je třeba brát v úvahu, že současná doba přináší mnoho různých dotazníků, což může některé účastníky vzdělávací akce negativně ovlivnit či demotivovat k vyplnění dotazníku. Je tedy důležité vyvážit použití dotazníků s ohledem na potřeby a očekávání účastníků.

**Inventura (zaškrťovací listy)** je nástroj, kdy účastníci obdrží listy s pečlivě formulovanými otázkami ohledně kvality, na něž odpovídají prostřednictvím zaškrtnutí příslušných možností. Tento způsob zpětné vazby nabízí výhodu rychlosti a jednoduchosti pro účastníky, kteří nemusí vynakládat nadměrné úsilí při vyplňování.

Nevýhodou je opětovně kvalita formulace otázek, která může být diskutabilní a někdy i matoucí. Existuje riziko, že hodnotitelé otázky špatně pochopí, a tak poskytnou nepřesnou zpětnou vazbu. Je důležité zajistit, aby otázky byly jasné a srozumitelně formulovány, aby se minimalizovala možnost nedorozumění a zkreslení výsledků hodnocení. Inventura nemá velkou vypovídací hodnotu a na některé účastníky může působit, že na výsledcích hodnocení příliš nezáleží.

**Zpětná vazba od zadavatele, kolegy nebo ko-lektora** je velmi fundovaným nástrojem pro hodnocení lektora. Hodnotitelé mají bohaté zkušenosti se vzděláváním dospělých, což jim umožňuje porovnat lektorovu práci s mnoha dalšími vzdělavateli. Zpětná vazba je tak, odborná zaměřená a konkrétní. Užití tohoto nástroje jasně signalizuje lektorovu snahu o zlepšení a osobní rozvoj.

Nevýhodou může být například neznalost nebo omezená praxe zadavatele, což může snížit význam jeho zpětné vazby. Také se může stát, že profesní bloky, například ze strany kolegů, zkreslí výsledky hodnocení.

Pro získání opravdu validních informací je dobré oslovit více hodnotitelů a předem s nimi dohodnout, na co se budou zaměřovat. Například jeden může sledovat lektorovy odpovědi na otázky, druhý způsob předávání informací a další neverbální komunikaci. Dohoda s hodnotiteli předem zajistí cílenější sledování, efektivnější a kvalitnější zpětnou vazbu.

### **Různé formy zpětné vazby od účastníků vzdělávací akce**

Nejprve je důležité rozlišit zpětnou vazbu tohoto typu od dotazníkové metody, která se liší v provedení i výsledcích. Tato zpětná vazba může nabývat různých forem:

Osa spokojenosti: Účastníci vyjadřují spokojenost s vystoupením lektora na škále od 0 do 100 % a pouze zaškrťávají (či označují puntíky) odpovídající místo na ose.

Rozvaha: Flipchartový papír je rozdělen na kladnou část (co se líbilo) a část delta (co změnit). Účastníci veřejně prezentují svá hodnocení a navrhují možnosti zlepšení.

Tři body paměti: Účastníci vybírají tři nejzásadnější body, které si zapamatovali, protože jim přinesly největší přidanou hodnotu, byly pro ně nejdůležitější nebo je nějakým způsobem zaujaly.

Lístečková zpětná vazba: Každý účastník dostává lístek, na který může napsat své dojmy a připomínky k proběhlé vzdělávací akci. Tyto lístky jsou následně shromážděny a lektor je vyhodnocuje po odchodu účastníků.

Výhodou výše uvedených typů evaluace je rychlost a okamžitá reflexe na právě proběhlou akci. Jako nevýhodný aspekt se někdy může jevit veřejné vyjadřování názorů, což nemusí vyhovovat všem účastníkům (např. z důvodu nesouhlasu s většinovým míněním), zejména těm, kteří preferují klidnější formy komunikace. Z tohoto důvodu je vždy důležité vybírat způsob zpětné vazby s ohledem na charakter skupiny účastníků. Pokud je skupina složená převážně z extrovertů, lze zvolit některou z "veřejných" forem evaluace. Naopak, pokud převažují introverti, je dobré upřednostnit "klidnější" metodu, jako je dotazník nebo lístečková verze.



Jednoznačnou výhodou **sebehodnocení** či **sebereflexe** je jednoduchost. Každý má možnost zhodnotit svůj výkon kdykoli a kdekoli. Lze se zaměřit na konkrétní prvek, který chce lektor zlepšit, nebo si vytvořit seznam sledovaných aspektů a vyhodnotit je ideálně ihned po skončení vzdělávací akce. Naopak nevýhodou je menší objektivita. Naše sebehodnocení často odráží spíše naše žádané cíle než skutečný stav, a některé aspekty mohou zůstat nepozorované.

**Evaluační workshop** nabízí široký rozsah informací, intenzivní diskuzi a velmi poučný pohled na průběh vzdělávací akce. Jeho hlavním cílem je sejit se s účastníky vzdělávací akce nebo jejich zástupci a posoudit obsah, formu a zejména dopad vzdělávání. Výhodami této metody je posílení týmové spolupráce a osobní rozvoj účastníků i zadavatele.

Pro účastníky vzdělávací akce může být výstupem evaluačního workshopu například naučení se poskytovat efektivní zpětnou vazbu. Zadavatel může získat informaci, že už jsou účastníci přeškolení a hledají jiné formy rozvoje, že jim chybí společná platforma pro řešení problémů, nebo že mají obtíže s přenášením témat ze školení do praxe atd.

Nevýhodou této metody je časová náročnost a potřeba zkušeného moderátora nebo facilitátora, který zajistí efektivní průběh, zachování objektivitu a užitečnost akce pro všechny účastníky.

**Evaluační prostřednictvím týmu** disponuje vysokou mírou užitečnosti a objektivitu. Hodnocení lektora vzdělávací akce mohou poskytnout jeho kolegové z týmu, nadřízení, podřízení (pokud jsou přítomni), či dokonce partneři na stejné úrovni v hierarchii firmy (například prostřednictvím 360° zpětné vazby). Také se může zapojit nezávislý pozorovatel, a do souboru hodnotících pohledů může být zahrnuto i sebehodnocení absolventa vzdělávací akce po určité době od absolvování.

Nevýhodou této metody je v současné době omezený zájem manažerů, personalistů a někdy i samotných účastníků vzdělávacích akcí. Lektor musí předem jasně komunikovat přínosy tohoto typu hodnocení, aby převážily úvahy o časové a finanční náročnosti hodnocení. Někdy může hrát roli i nízká motivace lidí k vyplnění několika dotazníků najednou.

## 7.2 Metoda 360° zpětné vazby

Vzhledem k tomu, že metoda 360° zpětné vazby je předmětem mé praktické části bakalářské práce, v následujících řádcích se budu věnovat tomuto tématu.

Historie této metody sahá do 50. let minulého století a její idea se následně rozvíjela v 90. letech. S ohledem na tehdejší dobu a nutnosti papírové formy dotazníku byl celý proces zdoluhavý. S rozvojem internetu si však metoda rychle našla své příznivce a má do budoucna velký potenciál hodnocení pracovníků.

Metoda 360° zpětné vazby je efektivní nástroj pro hodnocení pracovníků, při kterém je jednotlivci poskytnuta zpětná vazba od ostatních respondentů. Tato metoda je využívána jak v menších, tak i ve větších pracovních kolektivech. Název této metody odkazuje na pomyslný **kruh tvořený 360 stupni**, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a obdrží zpětnou vazbu od všech, kdo ho obklopují.

Respondenti zpětné vazby mohou být interní i externí zdroje, včetně podřízených, kolegů, nadřízených, klientů, dodavatelů či spolupracujících agentur. Součástí této metody je také **sebehodnocení**, což přispívá k celkové komplexnosti a objektivitě hodnocení.

Důležitým kontrastem je rozdíl mezi metodou 360° zpětné vazby a 180° zpětnou vazbou, kde je zaměstnanec hodnocen pouze svým nadřízeným. Metoda 360° zpětné vazby poskytuje komplexní a strukturovaný pohled na zaměstnance, což je významné pro jejich další rozvoj a růst v pracovním prostředí.

Metoda 360° zpětné vazby se zaměřuje na hodnocení zaměstnanců nejen z hlediska jejich pracovních výsledků, ale zejména na jejich pracovní postupy a způsob komunikace. Zpětná vazba se týká toho, jak zaměstnanec vykonává své úkoly a jak se chová ve svém pracovním prostředí. To znamená, že se nejedná pouze o to, co pracovník dělá, ale zejména o to, jak to dělá. Tato zpětná vazba poskytuje ucelený obraz o pracovníkovi, jeho potenciálu k růstu a překážkách, které mu v tom brání.

Důležité je, aby získaný výstup z hodnocení byl **důvěrný a anonymní**, s výjimkou odlišení hodnocení nadřízeného od zpětné vazby ostatních respondentů. Hodnotitelé jsou rozděleni do skupin podle toho, jakou formu pracovního kontaktu s daným zaměstnancem zastupují, což pomáhá zajištění objektivitě hodnocení. Metoda 360°

zpětné vazby poskytuje **strukturovaný a komplexní pohled** na pracovníka, který jinak není snadné dosáhnout.

Výsledky z metody 360° zpětné vazby mohou být využity k plánování dalšího rozvoje a školení hodnocené osoby. V některých firmách mohou tyto výsledky použity i jako podklad pro rozhodování o zvýšení platu nebo povýšení pracovníka. Primárním cílem této metody je **podpora rozvoje** zaměstnance a odhalení jeho skutečného potenciálu. Poskytuje informace o silných a slabých stránkách pracovníka a určuje oblasti, které by měly být prioritou při jeho dalším zdokonalování (360° zpětná vazba, c2024).

### **7.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků a příslušná legislativa**

System dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnuje různé programy, které umožňují zvýšení nebo rozšíření kvalifikace. Toho lze dosáhnout zejména účastí ve studijních programech v rámci celoživotního vzdělávání, které jsou nabízeny vysokými školami nebo speciálními zařízeními určenými pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (např. Národní pedagogický institut České republiky). Pedagogickým pracovníkům je uloženo, že během své pedagogické kariéry, musí pokračovat ve vzdělávání. Tento proces zahrnuje prohlubování, obnovování a doplňování jejich kvalifikace, což se označuje jako průběžné vzdělávání.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků upravuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

Novelou zákona o pedagogických pracovnících (zákon č. 183/2023 Sb.) došlo od 1.1.2024 ke zúžení rozsahu akreditací vzdělávacích programů systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Z režimu akreditací jsou vypuštěny vzdělávací programy k prohlubování odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání). Legislativně je „prohlubující“ vzdělávání stále považováno za další vzdělávání pedagogických pracovníků a zůstává důležitou složkou jejich profesního rozvoje.

Pro další vzdělávání vedoucí ke zvýšení odborné kvalifikace (vč. získání nebo rozšíření) zůstává zachována podmínka udělení akreditace MŠMT. Nově je umožňováno koncipovat a také akreditované vzdělávací programy, které lze považovat za rekvalifikaci (Další vzdělávání, MŠMT, c2013-2024).

### **7.3.1 Národní pedagogický institut České republiky**

Národní pedagogický institut České republiky (NPI ČR) je organizací přímo řízenou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jeho hlavním posláním je přenášet vzdělávací inovace z centrální koncepční úrovně do praxe ve školách v regionech.

NPI ČR vypracovává rámcové vzdělávací programy pro různé úrovně vzdělání, včetně předškolního, základního, uměleckého a středního vzdělávání. Poskytuje metodickou podporu školám a pedagogům a organizuje cílené vzdělávací aktivity pro pedagogické pracovníky. Důležitou roli v poskytování podpory školám v regionech hrají krajská pracoviště NPI ČR.

Institut se zabývá otázkami vzdělávání na všech úrovních, včetně předškolního, základního, středního a vyššího odborného vzdělávání. Zasahuje také do oblastí uměleckého, jazykového, neformálního, zájmového a dalších druhů vzdělávání (O institutu, NPI, 2024).

Mezi instituce dalšího vzdělávání akreditované MŠMT patří také např. Infra s.r.o., Institut celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně, Meta o.p.s., Zřetel s.r.o. ad.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **8 Hodnocení lektorů volnočasových aktivit MDDM Úvaly pomocí 360° zpětné vazby a návrhy na další rozvoj vybraných lektorů**

#### **8.1 Průzkumná otázka a design průzkumného šetření**

Praktická část mé bakalářské práce se zaměřuje na konkrétní evaluační metodu – 360° zpětnou vazbu, jenž jsem popsala v teoretické části práce. Touto metodou jsem si dala za cíl ověřit průzkumnou otázku, zdali vybraní lektori disponují popisovanými kompetencemi lektora v teoretické části bakalářské práce.

Pro tento typ výzkumu bylo nejlepší zvolit kvalitativní přístup, neboť se jedná o úzký kruh respondentů s detailním šetřením jednotlivých kompetencí.

#### **8.2 Charakteristika cílové skupiny**

Pro průzkumné šetření jsem použila příležitostný výběr cílové skupiny, která umožňuje rychle a efektivně získat informace od lidí, kteří odpovídají určitým kritériím a jsou k dispozici pro vyplnění dotazníku.

Kritérium byl zaměstnanecký pracovní poměr s MDDM Úvaly (kmenový zaměstnanec) na pozici pedagoga. Mezi dotazované jsem vybrala 7 kmenových pracovníků MDDM Úvaly, kteří působí jako lektori a až na jednoho z nich, jsou vedoucími jednotlivých oddělení (hudební odd., taneční odd., vědeckotechnické odd., odd. estetiky, odd. sportu a všeobecného vzdělávání), dále byla součástí cílové skupiny ředitelka MDDM. Nevybírala jsem z řad externistů, neboť se mnohdy neznají a potkávají se velmi zřídka. Výsledky by tak nebyly relevantní a vypovídající.

#### **8.3 Metoda sběru dat**

Metodou sběru dat byl dotazník, na jehož základě je sběr dat možný zrealizovat efektivně za krátký čas a nízké náklady. Zároveň je možné zajistit anonymitu respondentů. U dotazníku je důležitá ochota respondenta dotazník vyplnit dle reality.

Každý dotazovaný pracovník hodnotil sám sebe jako formu sebereflexe a poté každého svého kolegu. Následně byli pracovníci hodnoceni ředitelkou MDDM (forma 180° zpětné vazby).

Dotazník tvořený pro toto šetření obsahuje 6 otázek. První má jednu položku s odpovědí formou výběru a definuje vztah s hodnoceným zaměstnancem, následující čtyři otázky mají položky vždy formou výběru; odpovídají osobnostním (15 položek), odborným (6 položek), sociálně psychologickým (12 položek) a profesním kompetencím (7 položek). Poslední otázka je otevřená a poskytuje prostor pro pozitivní slovní vyjádření.

Jednotlivé otázky dotazníku korespondují s teoretickou částí bakalářské práce a odpovídají popisovaným kompetencím. Hodnocené jednotlivé kompetence lze zhlédnout ve vzoru dotazníku v příloze.

Pro vytvoření dotazníku jsem použila platformu survio.com, aby mohla být data sbírána elektronicky a byla zachována anonymita odpovědí.

#### **8.4 Popis a interpretace dotazníkového šetření**

Vyhodnocení obsahuje srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kompetencí dle hodnotitele a souhrnný paprskový graf výsledků všech kompetencí, který poskytuje intuitivní způsob zobrazení dat, což usnadňuje jejich interpretaci jak analytikům, tak běžným uživatelům. Zároveň umožňuje přehledně zobrazit jednotlivé odvětví kompetencí současně včetně porovnání odpovědí jednotlivých skupin dotazovaných. Další skupinové pruhové grafy výsledků jednotlivých odvětví kompetencí a příslušných položek jsou součástí přílohy.

Dotazník sice obsahuje rozdělení pracovníků na nadřízené, kolegy, kteří jsou si organizačně rovni a podřízené. Po výsledcích jsem se však rozhodla všechny kolegy, kromě ředitelky vyhodnotit na stejné úrovni, neboť nevedoucím pracovníkem je pouze jedna kolegyně, tudíž by bylo z výsledků zřejmé její hodnocení a nebyla by tak dodržena anonymita. Její posunutí na stejnou úroveň pracovníků nijak neovlivnilo výsledky, neboť manažerské dovednosti nejsou předmětem tohoto dotazníku.

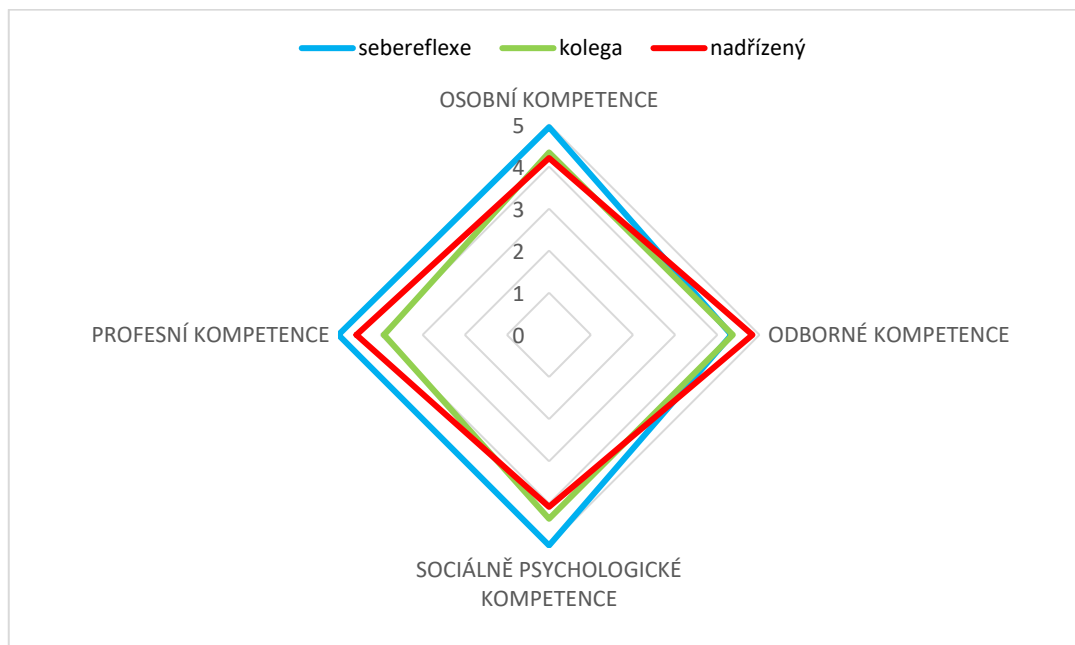
### 8.4.1 Pracovník 1

Tab. č. 1: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 1

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,9               | 4,3                | 5,0                               | 5,0                 |
| kolega      | 4,3               | 4,4                | 4,4                               | <b>3,9</b>          |
| nadřízený   | 4,2               | 4,8                | 4,1                               | 4,6                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 1: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 1



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 1 získal nejnižší hodnocení od kolegů v oblasti profesní kompetence (řízení a vedení vzdělávací akce, plánování vzdělávací akce).

S ohledem na výsledky bych Pracovníkovi 1 doporučila kurz pořádaný NPI „DOBŘÍ PLÁN – DOBŘÍ SLUHA” zaměřený na plánování aktivit výuky (NPI, c2024a).

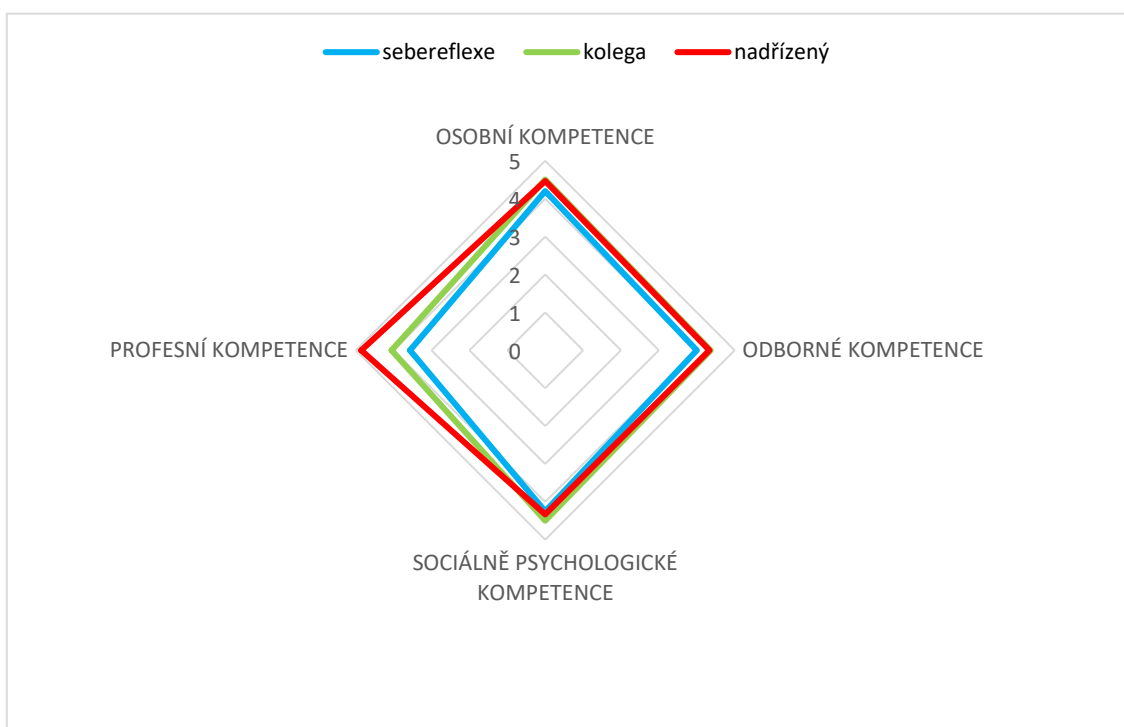
## 8.4.2 Pracovník 2

Tab. č. 2: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 2

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,2               | 4,0                | 4,3                               | <b>3,6</b>          |
| kolega      | 4,5               | 4,4                | 4,5                               | 4,1                 |
| nadřízený   | 4,5               | 4,3                | 4,3                               | 4,9                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 2: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 2



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 2 získal nejnižší hodnocení v rámci sebereflexe v oblasti profesní kompetence (plánování, řízení a vedení vzdělávací akce).

S ohledem na výsledky bych k získání větší sebedůvěry Pracovníkovi 2 doporučila kurz pořádaný NPI „DOBRÝ PLÁN – DOBRÝ SLUHA” zaměřený na plánování aktivit výuky (NPI, c2024a).



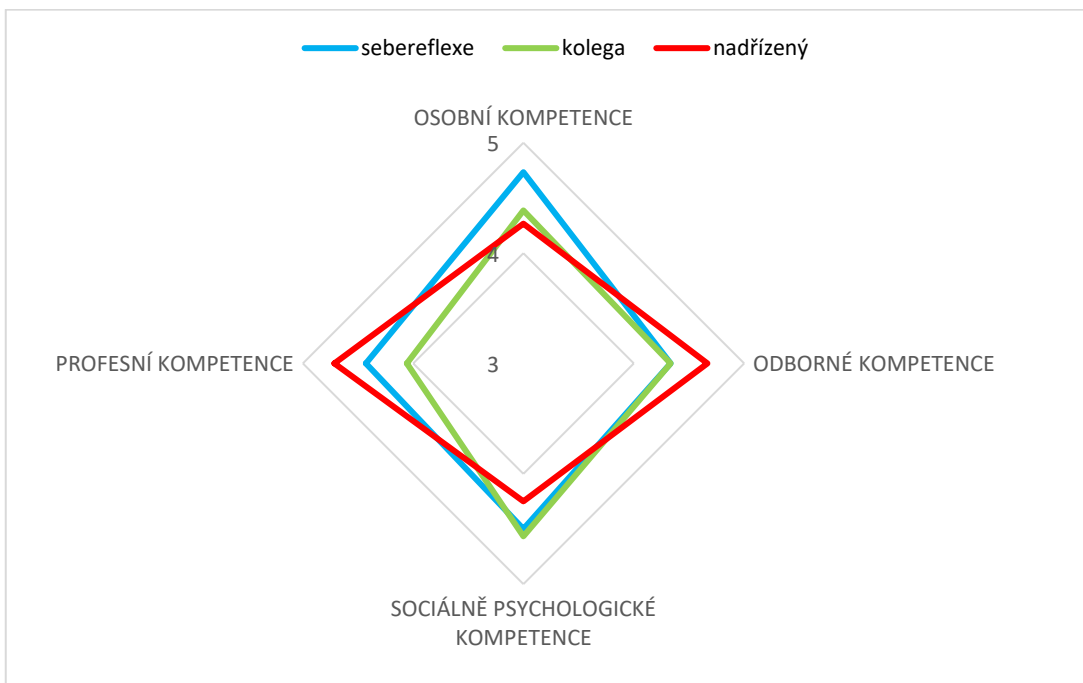
### 8.4.3 Pracovník 3

Tab. č. 3: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 3

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,7               | 4,3                | 4,5                               | 4,4                 |
| kolega      | 4,4               | 4,3                | 4,6                               | <b>4,1</b>          |
| nadřízený   | 4,3               | 4,7                | 4,3                               | 4,7                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 3: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 3



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 3 nezískal žádné hodnocení pod 4,0 bodu, nicméně jedno z nejnižších dílčích hodnocení kolegů je v oblasti sociálně psychologických kompetencí (verbální projev).

S ohledem na tento výsledek bych Pracovníkovi 3 doporučila kurz pořádaný organizací AHA PR Agency, s.r.o. „RÉTORIKA, HLAS A MLUVENÝ PROJEV – kdo umí mluvit, vítězí“ zaměřený na přirozený projev, rozvoj vyjadřování, soulad fungování rétoriky a neverbální komunikace a kultivovaný projev (Educity, c2024).

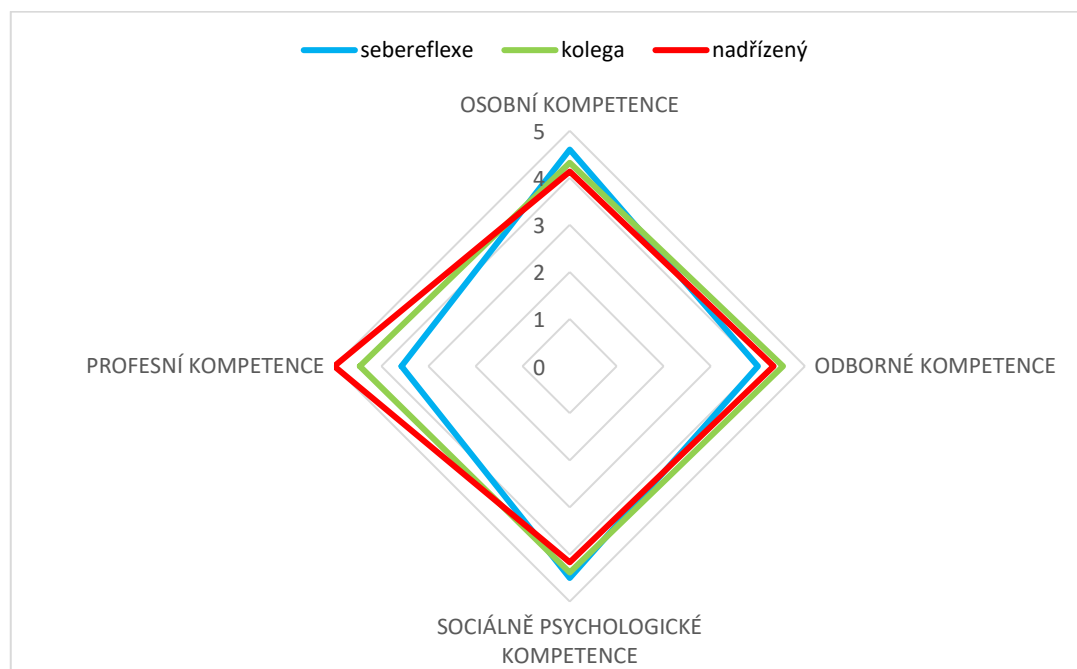
#### 8.4.4 Pracovník 4

Tab. č. 4: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 4

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,6               | 4,0                | 4,5                               | <b>3,6</b>          |
| kolega      | 4,3               | 4,5                | 4,4                               | 4,5                 |
| nadřízený   | 4,1               | 4,3                | 4,2                               | 5,0                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 4: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 4



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 4 získal nejnižší hodnocení v rámci sebereflexe v oblasti profesní kompetence (plánování vzdělávací akce).

S ohledem na tento výsledek bych k získání větší sebedůvěry Pracovníkovi 4 doporučila kurz pořádaný NPI „DOBRÝ PLÁN – DOBRÝ SLUHA” zaměřený na plánování aktivit výuky (NPI, c2024a).

### 8.4.5 Pracovník 5

Tab. č. 5: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 5

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,5               | 4,2                | 4,3                               | 4,7                 |
| kolega      | 4,3               | <b>3,7</b>         | 4,3                               | <b>3,7</b>          |
| nadřízený   | <b>3,7</b>        | <b>3,2</b>         | <b>3,6</b>                        | <b>3,0</b>          |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 5: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 5



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 5 získal nejnižší hodnocení od nadřízeného ve všech oblastech kompetencí. Od kolegů získal nejnižší hodnocení v odborných a profesních kompetencích. Z nejnižších hodnot primárně vyplývá, že Pracovník 5 nemá zájem o další vzdělávání a sledování trendů.

S ohledem na výsledky bych Pracovníkovi 5 doporučila kurz pořádaný organizací Vzdělávací centrum Transperfect s.r.o. „Introspekce, sebemotivace, vůdcovství, cíle“

zaměřený na strukturu osobnosti a jejím vlivu na práci, profil osobnosti, vnitřní a vnější faktory motivace, postoje a zdroje vůdce skupiny, rozdíly mezi vedoucím a vůdcem. Teorie je doplněna o praktický nácvik a koučink (DVPP, c2024a).

Případně kurz pořádaný v Mendelově univerzitě v Brně, Institut celoživotního vzdělávání „Stres v pedagogické profesi a prevence syndromu vyhoření učitele“ zaměřený na porozumění vlivu stresu na organismus člověka a důsledkům jeho působení, porozumění mechanismu vzniku syndromu vyhoření, prohloubení dosavadních dovedností při zachycení varovných signálů v oblasti syndromu vyhoření, osvojení si dovedností využít vybrané techniky osobnostního rozvoje jako součást prevence syndromu vyhoření, osvojení si nových metody/prohloubení dosavadních dovedností pro rozvíjení vlastní sebeúčinnosti (DVPP, c2024b).

Kurz pořádaný Institutem celoživotního vzdělávání MENDELU „Osobnostně sociální rozvoj pedagogů“ zaměřený na transakční analýzu ve vzdělávání, strukturální model egostavů, komunikace z pohledu transakční analýzy, model Funkční fluence a jak jej prakticky využít, drivery jako uvědomění si stresu a jak jej zvládat (MENDELU, c2024).

Případně další kurz pořádaný NPI „Jak nevybuchnout – zvládání emocí a vymezení si hranic“ zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností potřebných k úspěšnému zvládnutí náročných situací – jak zvládnout vlastní emoce, emoce druhých, jak stanovit hranice, aby se nerozbitly vztahy (NPI, c2024b).

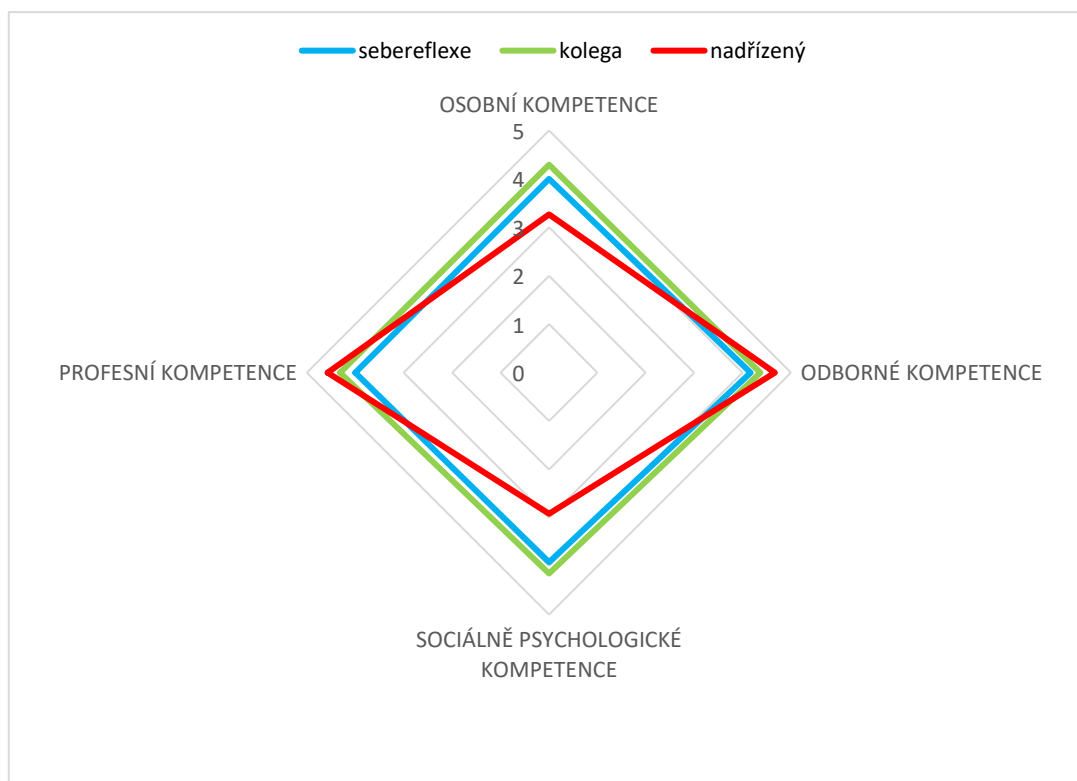
#### 8.4.6 Pracovník 6

Tab. č. 6: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 6

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,0               | 4,2                | <b>3,9</b>                        | 4,0                 |
| kolega      | 4,3               | 4,4                | 4,2                               | 4,3                 |
| nadřízený   | <b>3,3</b>        | 4,7                | <b>2,9</b>                        | 4,6                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 6: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 6



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 6 získal nejnižší hodnocení od nadřízeného v oblasti osobních kompetencí (empatie, smysl pro spravedlnost) a sociálně psychologických kompetencích (poskytování a přijímání zpětné vazby). V rámci sebereflexe získal nejnižší hodnocení také v sociálně psychologických kompetencích (poskytování a přijímání zpětné vazby, motivace).

S ohledem na výsledky bych Pracovníkovi 6 doporučila kurz pořádaný organizací INFRA s.r.o. „Základy osobnostně-sociálního rozvoje pedagoga základní školy (ŠD/ŠK)“ zaměřený na sebepoznání (vlastní reakce, osobnost, seberegulace), tým a týmovou spolupráci (etika při profesní spolupráci), komunikaci a prezentační dovednosti (DVPP, c2024c).

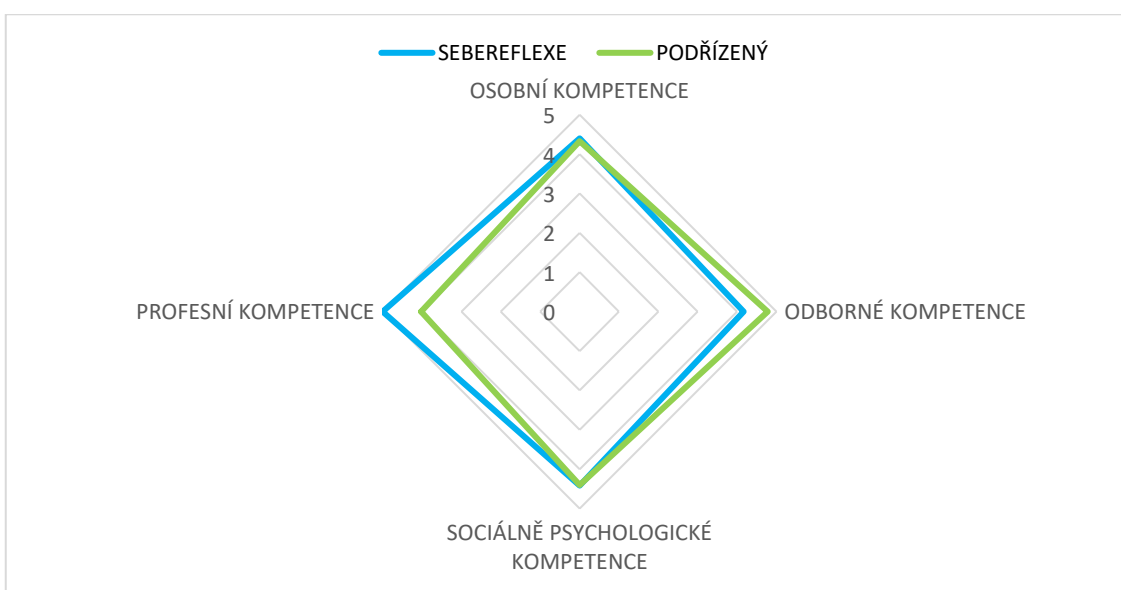
### 8.4.7 Pracovník 7

Tab. č. 7: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 7

|             | OSOBNÍ KOMPETENCE | ODBORNÉ KOMPETENCE | SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE | PROFESNÍ KOMPETENCE |
|-------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|
| sebereflexe | 4,4               | 4,2                | 4,4                               | 5,0                 |
| podřízený   | 4,3               | 4,8                | 4,4                               | 4,0                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Graf č. 7: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 7



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pracovník 7 nezískal žádné hodnocení pod 4,0 bodu, nicméně jedno z nejnižších dílčích hodnocení podřízených je v oblasti profesních kompetencí (didaktické pomůcky).

S ohledem na výsledky bych Pracovníkovi 7 doporučila kurz pořádaný organizací Zřetel s.r.o. „Jak učit, a nikoli sebe i žáky mučit (webinář)“, zaměřený na výchovně vzdělávací proces z pohledu vyučovacích stylů pedagoga, učebních stylů žáků, na výukové metody, na učební plány vycházející z RVP, ŠVP, na individualizaci výuky s vhodným nastavením požadavků na žáky, na vyučovací hodinu z pohledu její stavby s využitím různých výukových metod zohledňujících individuální nastavení pro jednotlivé žáky. Součástí semináře je zařazení konkrétních postupů, nápadů a inspirace k posilování oblastí efektivní výuky (ZŘETEL, c2009-2024).

## **8.5 Závěry dotazníkového šetření – shrnutí**

Na základě bodového vyhodnocení dotazníků jsem každému jednotlivému pracovníkovi individuálně zvolila návrh pro další vzdělávání v oblastech, ve kterých získal méně, než 4,0 bodu. Při vyhodnocení však někteří lektori měli natolik excelentní výsledek, že neměli hodnocení pod uvedenou hodnotu. V těchto případech jsem se zaměřila na nejhůře hodnocené oblasti, alespoň pro vymezení směru dalšího vzdělávání a motivace k němu.

Výsledky jednotlivých pracovníků jsou z důvodu GDPR anonymizovány.

## 9 Závěr

Při psaní bakalářské práce jsem došla názoru, že rozdělení kompetencí není jasné a přesně definováno. Mnoho uznávaných autorů rozděluje odvětví kompetencí jinak včetně řazení jednotlivých kompetencí.

Během analýzy legislativy příslušné k danému tématu byla zahrnuta i právě aktuální novela č. 183/2003 Sb. zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, jež nabyla účinnosti 1.9.2023 a mj. zrušila akreditaci průběžného vzdělávání.

Při vytváření dotazníku pro účely 360° zpětné vazby jsem narazila na problém s anonymitou u jedné z kolegyň, jež jako jediná není na pozici vedoucího pracovníka. Z tohoto důvodu jsem ji vyhodnocovala jako rovnou k ostatním kolegům (kromě ředitelky). Vzhledem k tomu, že byly předmětem dotazníku kompetence lektora, nikoli manažerské kompetence, výsledek nebyl nijak zkreslen nebo ovlivněn.

Nabídka kurzů dalšího vzdělávání je velmi široká a bohatá, přesto jsem však měla u některých pracovníků problém najít přesně sedící kurz pro jeho slabé stránky. Vždy se však podařilo najít alespoň dílčí shodu obsahu kurzu s požadavky směru a motivaci k dalšímu vzdělávání.

Dále bych chtěla zmínit, že výsledky 360° zpětné vazby je nutné brát jako inspiraci, neboť je na lekci vždy přítomen ten samotný lektor, nikoli jeho kolegové. Hodnocení kolegů pak spočívá v jejich názoru na danou věc, nikoli skutečnosti. Dále je negativním aspektem motivace k vyplnění, resp. demotivace některých pracovníků, jež nemají o hodnocení zájem a nevyplňovali dotazník pečlivě. Tento aspekt nebylo v mých silách ovlivnit. Přesto si však myslím, že výsledky vypovídací hodnotu mají a jsou přínosem minimálně jako zpětná vazba, doporučení či pozitivní inspirace pracovníkům MDDM v jejich dalším profesním životě.

Detailní studium tohoto tématu bylo pro mě, jakožto aktivně působícího pedagoga volnočasových aktivit, velmi obohacující. Zorientovala jsem se v základním pojmosloví, v aktuální legislativě, moderních trendech a potřebách trhu volnočasových aktivit. V neposlední řadě oceňuji možnost tvorby a aplikace metody 360° zpětné vazby, kterou považuji za velmi vhodnou a vícestranně užitečnou při hodnocení vybraných aspektů nejen v týmu pedagogických pracovníků.



## 10 Seznam použitých zdrojů

### TIŠTĚNÉ ZDROJE:

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

MALACH, Josef. *Klíčové kompetence lektora*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7042-945-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.

PÁVKOVÁ, Jiřina. *Pedagogika volného času*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2014. ISBN 978-80-7290-666-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5.

PRUSÁKOVÁ, Viera (ed.) *Osobnost lektora vo vzdelávaní dospelých*. Vyd. 1. Banská Bystrica: Belianum, 2014. ISBN 978-80-557-0801-0.

TRDÁ, Jana. *Lektorské fínty: jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3675-4.

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

360° zpětná vazba. Online. 360° zpětná vazba. C2024. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz/>. [cit. 2024-03-19].

BUDU LEKTOR. O projektu. Online. BUDU LEKTOR. C2021. Dostupné z: <https://www.budulektor.cz/o-projektu>. [cit. 2024-01-19].

ČESKÁ REPUBLIKA: Vyhláška o zájmovém vzdělávání. Břeclav: Moraviapress, 2005, ročník 2005, částka 20, číslo 74. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=70/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo zakona smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=70/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 561/2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 2004, částka 190, číslo 561. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo zakona smlouvy>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 563/2004, o pedagogických pracovnících. In: *Sbírka zákonů*. 2004, částka 190, číslo 564. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo zakona smlouvy>

DDM PRAHA – HORNÍ POČERNICE. Dům dětí a mládeže Praha – Horní Počernice. Online. C2023. Dostupné z: <https://www.ddm-hp.cz/>. [cit. 2024-01-17].

Jak se pozná dobrý lektor? *Kruh vzdělávání Vysočina* [online]. Vysočina: Kruh vzdělávání Vysočina, 2010 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://kruh.vzdelavani vysocina.cz/clanky-a-rozhovory/jak-se-pozna-dobry-lektor/>.

“DOBRÝ PLÁN – DOBRÝ SLUHA” aneb plánujeme výuku v různých vzděl. oborech 1. st. a rozvíjíme DK žáků. Online. NPI. C2024a. Dostupné z: <https://npi.cz/vzdelavani/15-vzdelavaci-programy/78504-dobry-plan-dobry-sluha-aneb-planujeme-vyuku-v-ruznych-vzdel-oborech-1-st-a-rozvijime-dk-zaku-2>. [cit. 2024-03-19].

Introspekce, sebemotivace, vůdcovství, cíle. Online. DVPP.info. C2024a. Dostupné z: <https://www.dvpp.info/akce/?a=22572>. [cit. 2024-03-19].

„Jak nevybuchnout“ - zvládání emocí a vymezení si hranic. Online. NPI. C2024b. Dostupné z: <https://npi.cz/vzdelavani/15-vzdelavaci-programy/79574-jak-nevybuchnout-zvladani-emoci-a-vymezeni-si-hranic-2>. [cit. 2024-03-19].

Jak učit, a nikoli sebe i žáky mučit (webinář). Online. ZŘETEL. C2009-2024. Dostupné z: <https://www.zretel.cz/skoleni/jak-ucit-a-nikoli-sebe-i-zaky-mucit-webinar-6#application>. [cit. 2024-03-19].

KREJSOVÁ, Jana. Školní vzdělávací program MDDM Úvaly. Online. Úvaly: MDDM Úvaly, 2023 [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: <https://mddmuvaly.iddm.cz/admin/download/document/319>.

MDDM ÚVALY. Městský dům dětí a mládeže Úvaly. Online. C2023. Dostupné z: <https://www.mddmuvaly.cz/>. [cit. 2024-01-17].

MDDM BRANDÝS – BOLESLAV. Městský dům dětí a mládeže Brandýs nad Labem – Stará Boleslav. Online. C2021. Dostupné z: <https://www.mddmbrandys-boleslav.cz/>. [cit. 2024-01-17].

MDDM ČELÁKOVICE. Městský dům dětí a mládeže Čelákovice. Online. C2022. Dostupné z: <https://www.mddmcelakovice.cz/>. [cit. 2024-01-17].

MŠMT. Další vzdělávání. Online. C2013-2024. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani>. [cit. 2024-03-19].

MŠMT. Střediska volného času. Online. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. C2013-2024 [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>.

MŠMT. Zájmové vzdělávání. Online. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. C2013-2024 [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>.

Národní pedagogický institut České republiky. Online. 2024. Dostupné z: <https://npi.cz/>. [cit. 2024-03-19].

NSP. Animátor volnočasových aktivit. Online. Národní soustava povolání. C2017. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/animator-volnocasovych-ak>. [cit. 2024-01-19].

NSP. Lektor dalšího vzdělávání. Online. Národní soustava povolání. C2017. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/lektor-dalsiho-vzdelavani>. [cit. 2024-01-19].

NSP. Samostatný vedoucí volnočasových aktivit dětí a mládeže. Online. Národní soustava povolání. C2017. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/samostatny-vedouci-volnoc>. [cit. 2024-01-19].

OP JAK. Operační program Jan Amos Komenský. Online. C2024. Dostupné z: <https://opjak.cz/o-programu/>. [cit. 2024-01-20].

Osobnostně sociální rozvoj pedagogů. Online. MENDELU. C2024. Dostupné z: [https://icv.mendelu.cz/osobnostne-socialni-rozvoj-pedagogu/?utm\\_source=dvpp.info&utm\\_medium=detail\\_akce](https://icv.mendelu.cz/osobnostne-socialni-rozvoj-pedagogu/?utm_source=dvpp.info&utm_medium=detail_akce). [cit. 2024-03-19].

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání [online]. Praha: MŠMT, 2023 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcovy-vzdelavacici-program-pro-zakladni-vzdelavani-rvp-zv/>

RÉTORIKA, HLAS A MLUVENÝ PROJEV – kdo umí mluvit, vítězí. Online. Educity. C2024. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/retorika-hlas-a-mluveny-projev-kdo-umi-mluvit-vitezi-id-4030556>. [cit. 2024-03-19].

Stres v pedagogické profesi a prevence syndromu vyhoření učitele. Online. DVPP.info. C2024b. Dostupné z: <https://www.dvpp.info/akce/?a=25276>. [cit. 2024-03-19].

VESELÝ, Pavel, Lukšová, Kristýna. *Kompetenční model efektivního lektora. Kruh vzdělávání Vysočina* [online]. Vysočina: ABS WYDA, 2010 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://kruh.vzdelavanivysočina.cz/jsem-lektor/kompetencni-model-efektivniho-lektora/>

VIGATO, Gustav. Jak poznáme dobrého lektora kurzů italštiny. *Italština Gustav Vigato* [online]. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://italstina-vigato.cz/jak-pozname-dobreho-lektora/>

Volnočasové aktivity. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/volnocasove-aktivity.aspx>

Základy osobnostně-sociálního rozvoje pedagoga základní školy. Online. DVPP.info. C2024c. Dostupné z: <https://www.dvpp.info/akce/?a=13499>. [cit. 2024-03-19].

## **11 Seznam tabulek, grafů a obrázků**

Tab. č. 1: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 1

Tab. č. 2: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 2

Tab. č. 3: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 3

Tab. č. 4: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 4

Tab. č. 5: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 5

Tab. č. 6: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 6

Tab. č. 7: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 7

Graf č. 1: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 1

Graf č. 2: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 2

Graf č. 3: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 3

Graf č. 4: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 4

Graf č. 5: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 5

Graf č. 6: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 6

Graf č. 7: Srovnání jednotlivých kompetencí dle skupin hodnotitelů Pracovníka 7

Obr. č. 1: Lektorské způsobilosti (MEDLÍKOVÁ, 2013, s. 18) – vlastní přepracování  
– kompetenční model lektora

## **12 Seznam zkratek**

DDM – Dům dětí a mládeže

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

MDDM – Městský dům dětí a mládeže

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSP – Národní soustava povolání

OP JAK – Operační program Jan Amos Komenský

RVP – Rámcový vzdělávací program

ŠVP – Školní vzdělávací program

## **13 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vzor dotazníku 360° zpětné vazby

Příloha č. 2: Pracovník 1 - Výsledky jednotlivých kompetencí

Příloha č. 3: Pracovník 2 - Výsledky jednotlivých kompetencí

Příloha č. 4: Pracovník 3 - Výsledky jednotlivých kompetencí

Příloha č. 5: Pracovník 4 - Výsledky jednotlivých kompetencí

Příloha č. 6: Pracovník 5 - Výsledky jednotlivých kompetencí

Příloha č. 7: Pracovník 6 - Výsledky jednotlivých kompetencí

Příloha č. 8: Pracovník 7 - Výsledky jednotlivých kompetencí

## PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Vzor dotazníku 360° zpětné vazby

### OSOBNÍ KOMPETENCE

(zodpovědnost, důslednost, smysl pro spravedlnost, sebeovládání, adaptace na prostředí, odolnost vůči stresu, improvizace, osobní rozvoj, schopnost evaluace, empatie, flexibilita, kreativita)

Přípravu na výuku si dělá před každou lekcí.

Na každou lekci má stanovené cíle, jejichž dosažení na konci lekce vyhodnocuje.

Ke každému účastníkovi při hodnocení jeho výkonu přistupuje dle stejných kritérií.

Při lekci vždy ovládá své emoce.

Učebnu si při každé lekci upravuje dle potřeby, např. přenáší nástroje na potřebné místo, používá flipchart, větrá, přináší si pomůcky apod.

Při lekcích se necítí pod tlakem, nemá trému, není ve stresu.

Při lekcích bere v potaz námítky účastníků, otevírá diskuzi a prostor pro návrhy.

V případě potřeby dokáže při vyučování improvizovat. Nevyžaduje striktní dodržení jeho/jejího připraveného plánu.

Již absolvoval/a kurz či školení v souvislosti s prohlubováním odbornosti v oblasti, kterou vyučuje či lektoringu samotného.

Reakce účastníků na lekci ho/jí vždy zajímají.

Negativní nebo neutrální připomínky účastníků si vždy sám/sama rozebere a pokusí se zajistit nápravné opatření.

K účastníkům lekce přistupuje individuálně. Jeho/její přístup není ryze skupinový.

Nastalou situaci se snaží vidět očima svého svěřence (např. míru únavy, zájem, soustředěnost apod.).

V případě, že někteří ze svěřenců nestíhají zvládnout obsah jeho/její hodiny, připraví se na příští lekci s ohledem na tuto skutečnost i za cenu, že nestihne původní plán.

Při přípravě na výuku se zamýšlí, jak lekci oživit.

### ODBORNÉ KOMPETENCE (PEDAGOGICKÁ)

(vědomosti, dovednosti, zkušenosti z dané oblasti volnočasové aktivity, schopnost uplatnit tyto

vědomosti, dovednosti a zkušenosti v praxi, inovovat a rozvíjet je, přehled i o dalších (podobných) oblastech volnočasových aktivit)

Má výborné pedagogické dovednosti.

Má hluboké odborné znalosti v oboru, který vyučuje.

Věnuje se aktuálním trendům a novinkám v jeho/jejím oboru.

Teorii dokáže převést do praxe a svěřencům vysvětlit/ukázat uplatnění v běžném životě.

Má zájem se účastnit odborných seminářů, workshopů, konferencí, čte odbornou literaturu či se zapojuje do výzkumných aktivit.

Má základní ponětí o ostatních tématech vyučovaných v MDDM. Dokáže samostatně suplovat lekce jeho kolegů.

### SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE

(komunikace, zásada kooperace, facilitace, motivace, perceptivita, poskytování a přijímání zpětné vazby, skupinová dynamika)

Při lekcích řeší svůj verbální projev, užívá spisovná slova.

Pokud něco vysvětluje svým svěřencům, vždy se ujistí, že rozumí a chápou informaci, kterou jim předává.

Názory svěřenců bere často v potaz. Považuje jejich názor za důležitý.

Často se na dění ve skupině dohoduje přímo s účastníky.

U jeho/jejích svěřenců je znát, že se se na výuku těší a na lekci nechodí z donucení.

Zajímají ho/jí konkrétní pohnutky svěřence k zájmu o jeho lekce.

Klima během lekce dokáže přizpůsobit aktuálním potřebám účastníků (podněcuje k aktivitě, udržuje pozitivní atmosféru, klidní rušivé elementy atd.)

Nedostatky ze strany svěřenců při procesu výuky sděluje individuálně, nikoli skupinově.

Každou lekci najde něco, za co může své svěřence pochválit.

Při negativním hodnocení svěřence hledí na jeho osobnostní aspekty (např. jeho sebevědomí, aktuální nálada a forma atd.)

Negativní připomínky svěřenců či vedoucího vidí jako podněty pro zlepšení jeho/jejího výkonu a profesní posun.

Aktivně využívá osobnostní rysy svěřenců k dosažení stanovených cílů, využívá potenciál jednotlivých svěřenců pro určité situace (např. vybírá zodpovědnější děti pro pomoc při hlídání kázně při skupinových aktivitách, vytipuje si děti, které dokáží držet ambice a zařadí je do



soutěžního týmu apod.).

### PROFESNÍ KOMPETENCE

(řízení a vedení vzdělávací akce, plánování vzdělávací akce, znalost forem a metod vzdělávání, prezentační dovednosti, tvorba pedagogické dokumentace)

Před každým kurzem si zpracuje podrobný plán a cíle na celý školní rok.

Při lekcích využívá různé metody a formy vzdělávání.

Při lekcích využívá didaktických pomůcek (např. pouští videoukázky).

Motivuje členy týmu ke spolupráci a pomoci jeden druhému.

Svěřencům vytváří podpůrné materiály (např. vytištěný sled prvků v taneční choreografii).

Deník lekcí doplňuje pravidelně vždy po každé realizované výuce.

Aktivně podává nadřízenému návrhy na tvorbu vzdělávacích projektů.

Co se Vám na práci s výše uvedeným zaměstnancem líbí nejvíce?

Hodnotící škála:

Rozhodně souhlasím

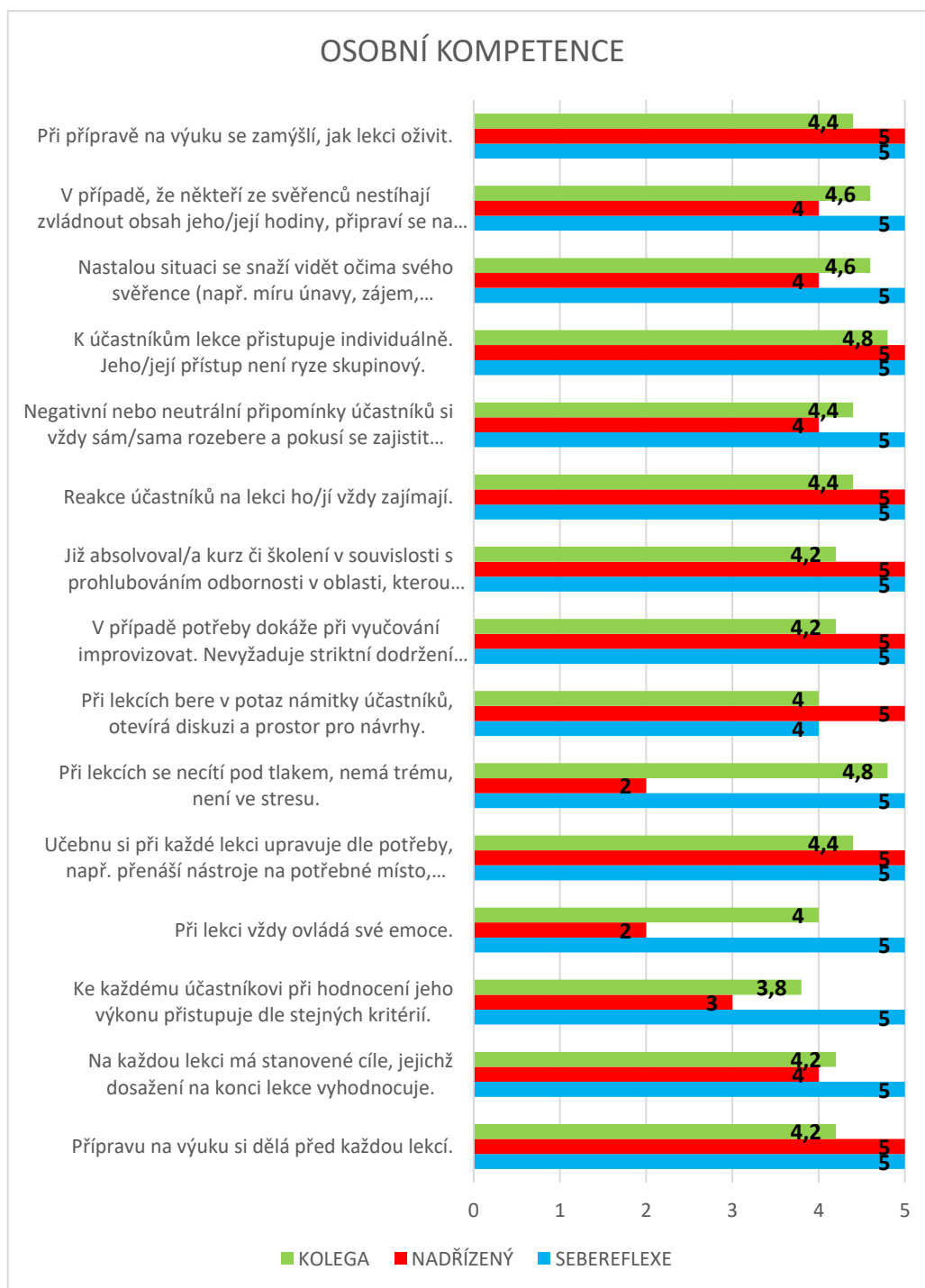
Souhlasím

Neutrálně

Nesouhlasím

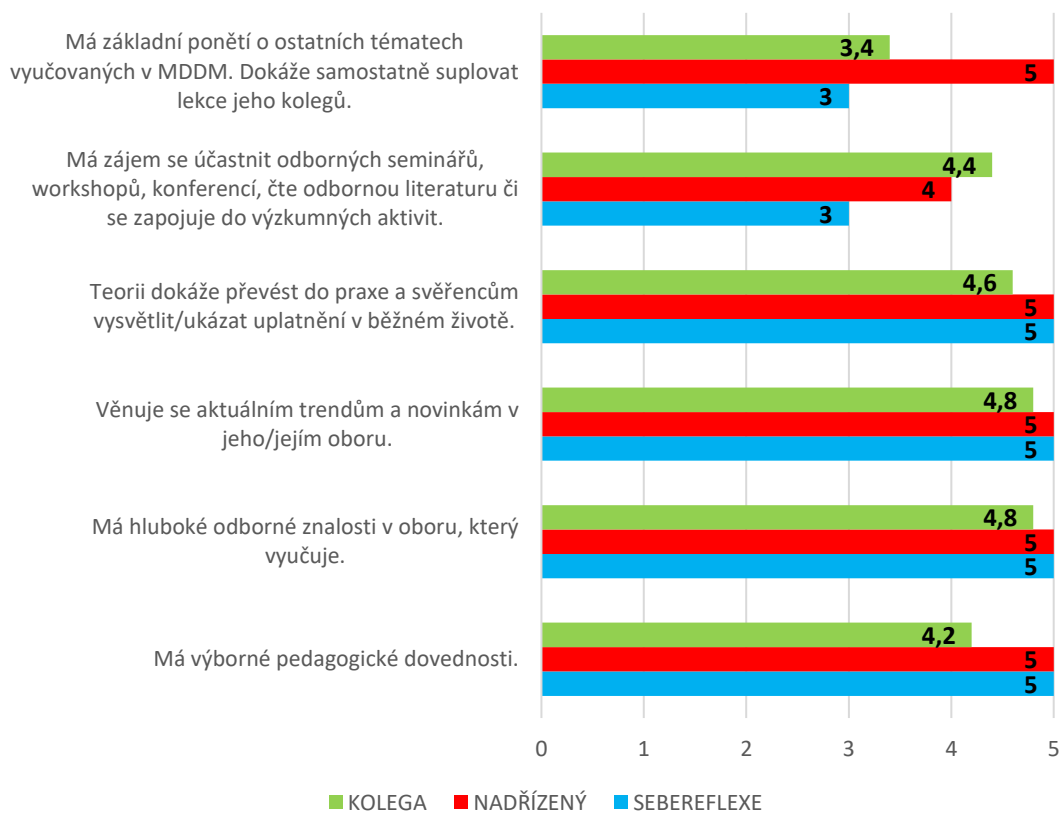
Rozhodně nesouhlasím

Příloha č. 2: Pracovník 1 – výsledky jednotlivých kompetencí



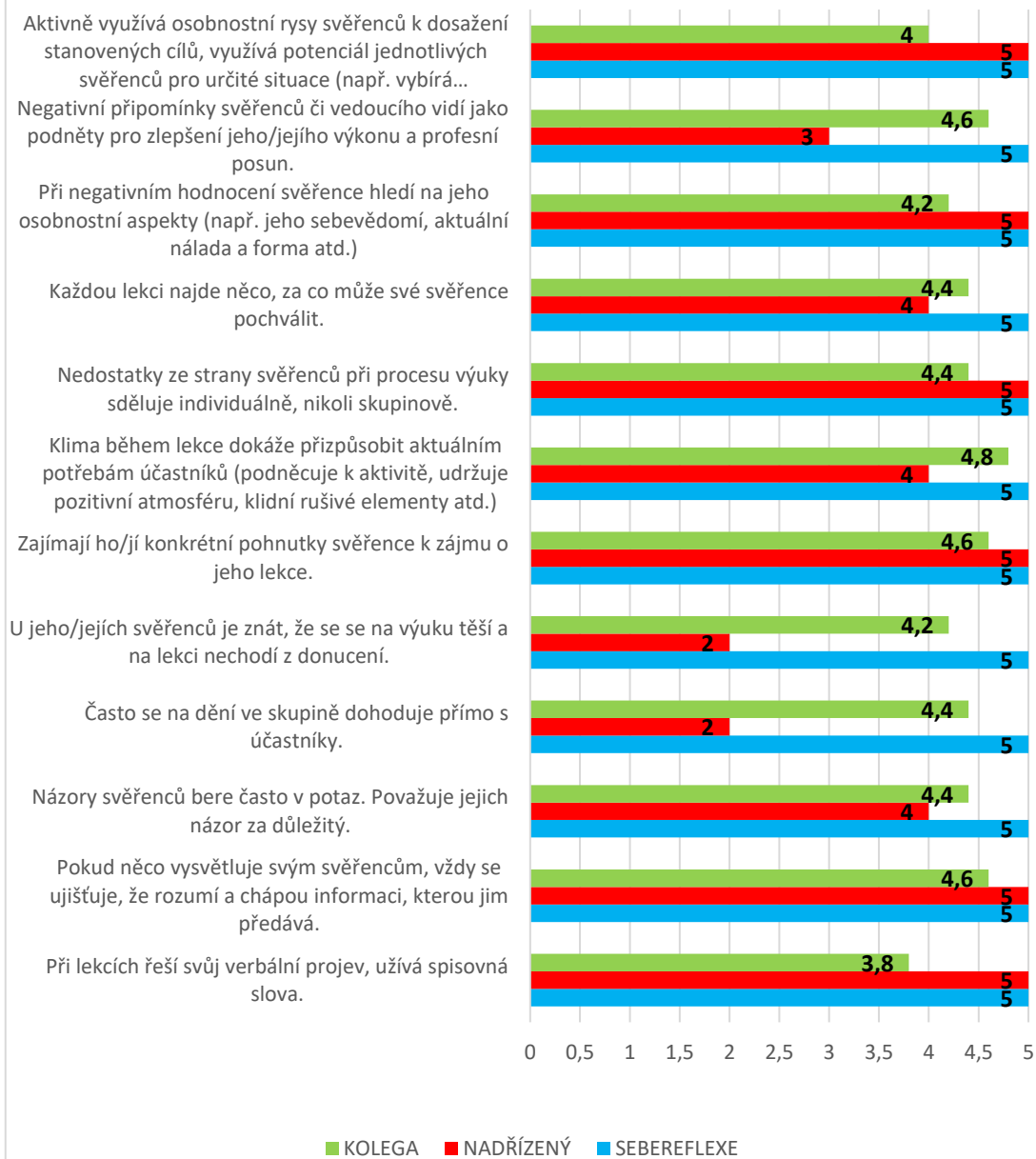
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE

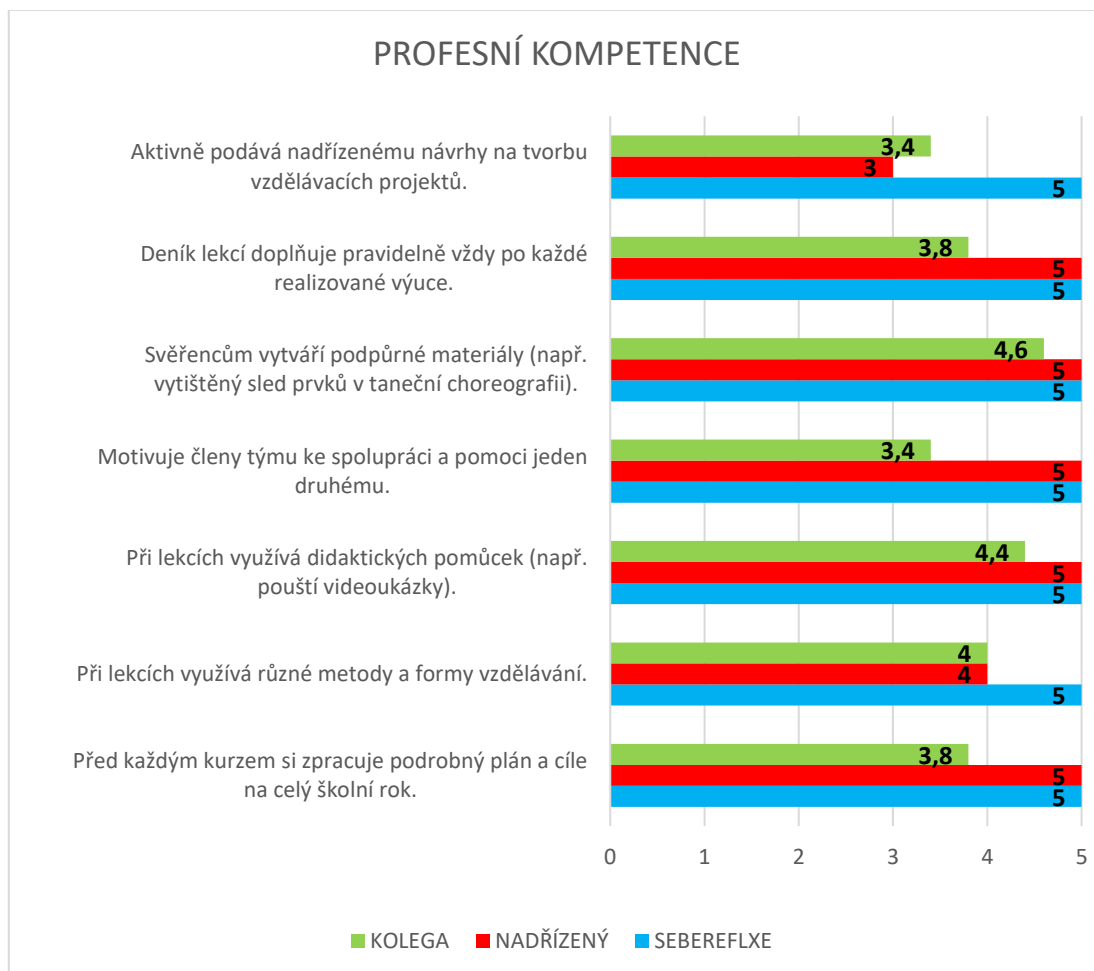


Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pozitiva spolupráce:

Nevím, nic mi nevádí, ale nevím, co přesně se mi líbí. Má dobrý humor, je kolegiální...

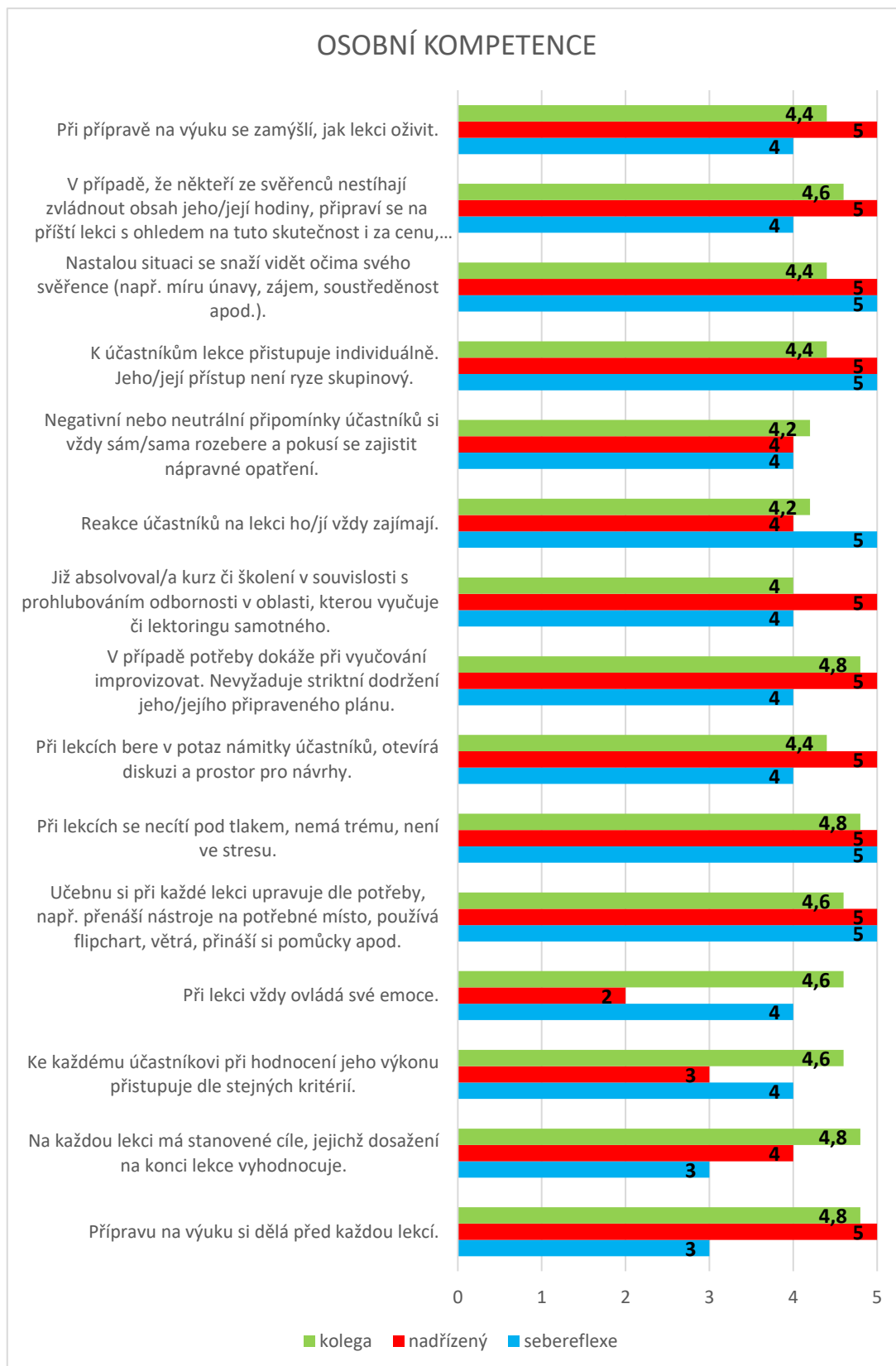
Profesionalita ve svém \*\*\* (pozn.: název) oboru

Odbornost a profesionalita jejího oboru, inteligence

Zodpovědná

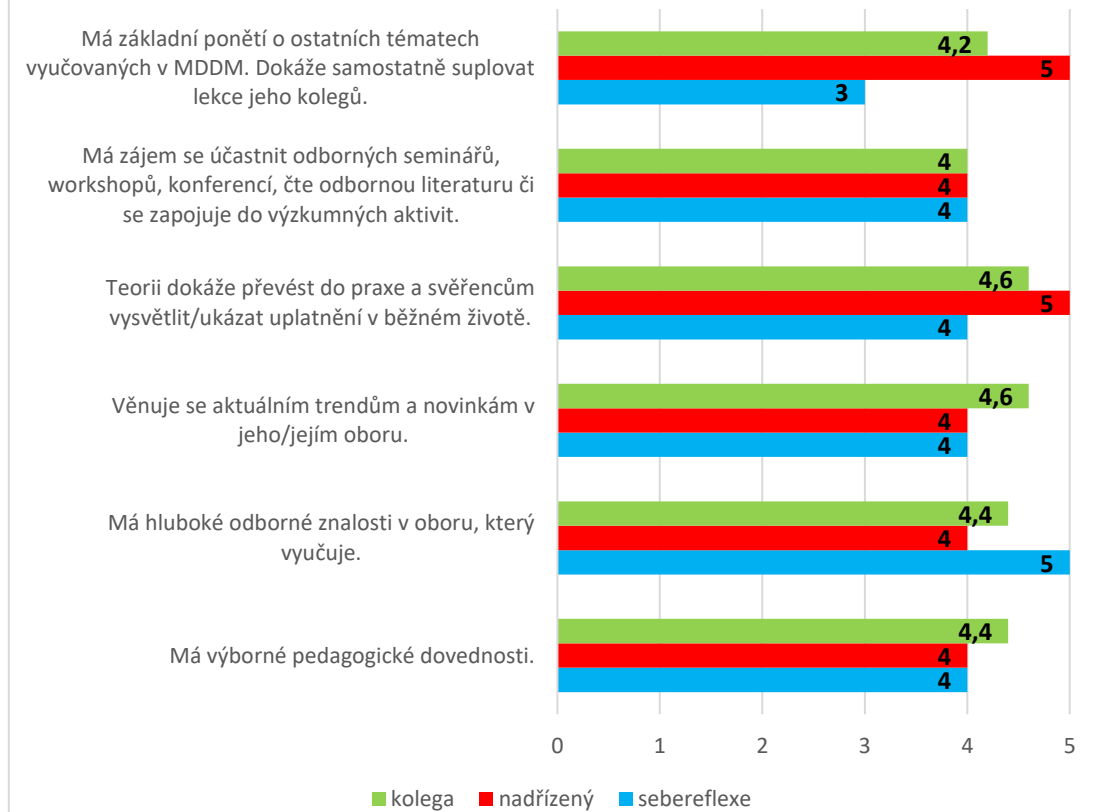
Profesionalita, inteligence, emoční inteligence

Příloha č. 3: Pracovník 2 – výsledky jednotlivých kompetencí



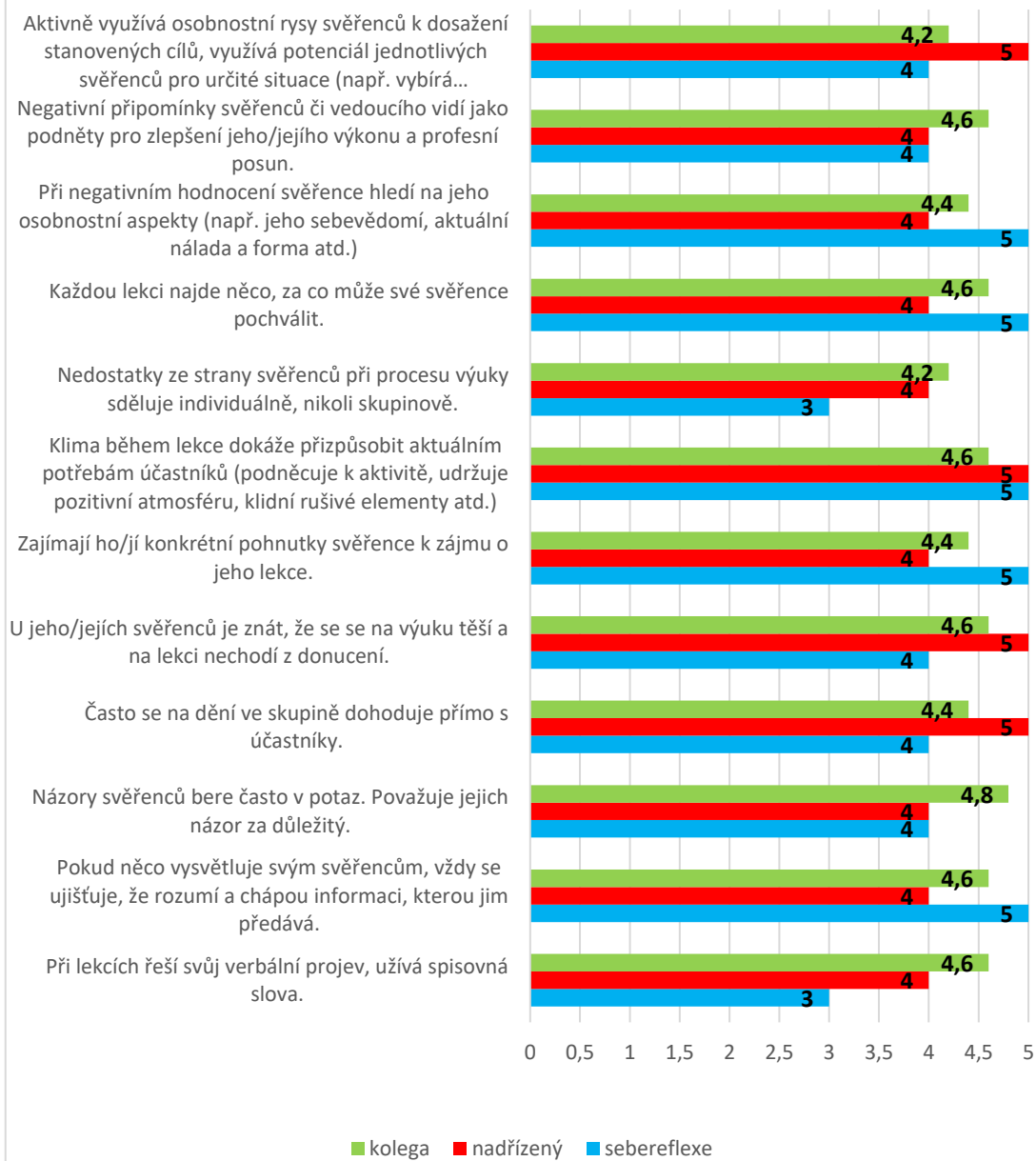
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE



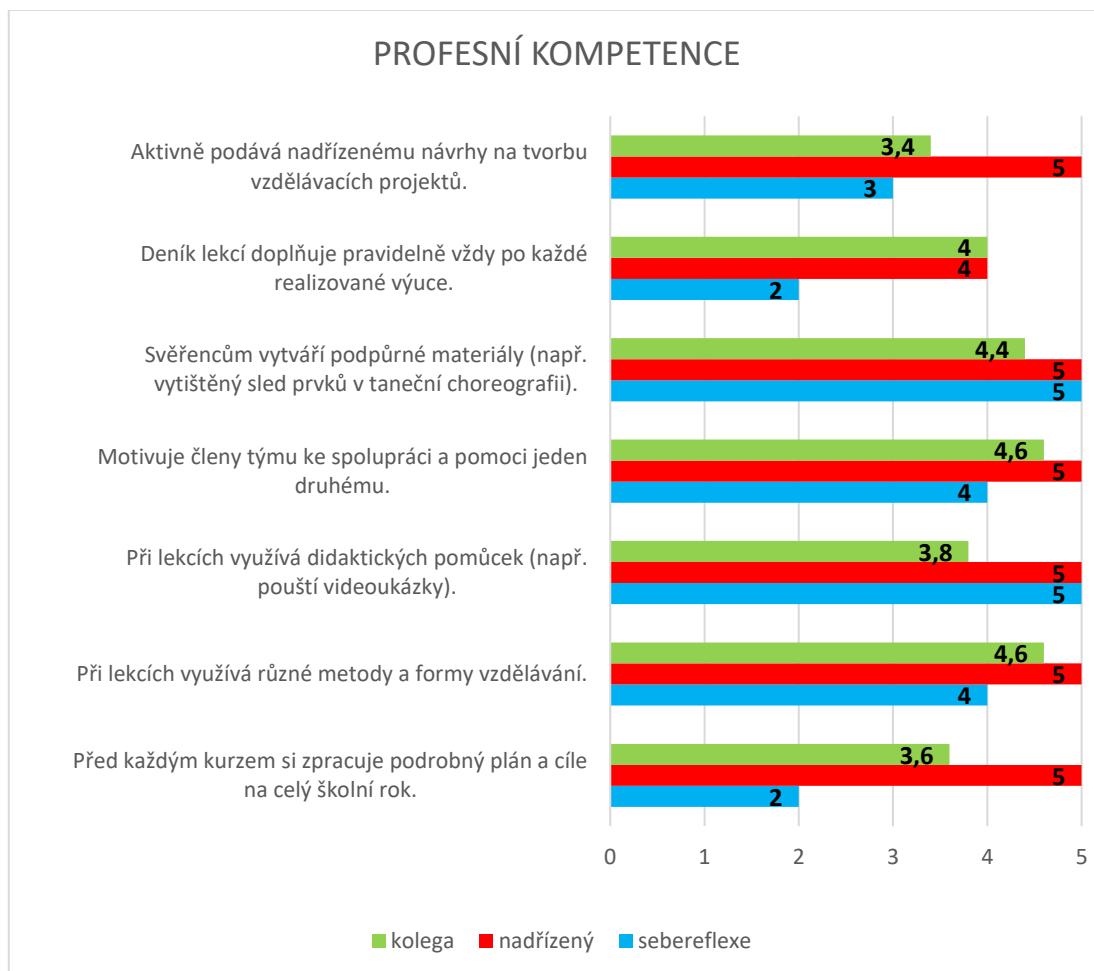
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.





*Zdroj: Vlastní zpracování dat.*

**Pozitiva spolupráce:**

Pohoda

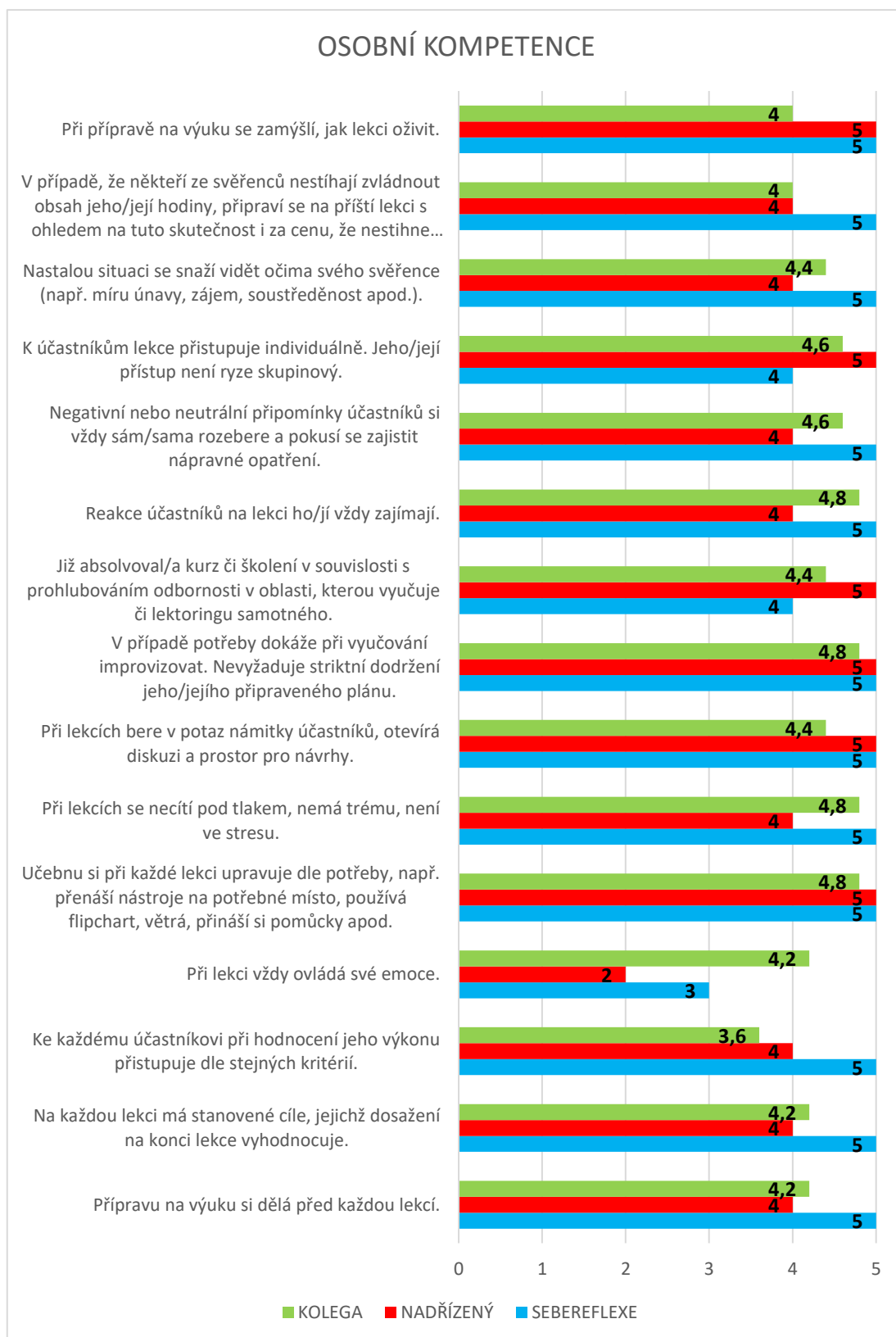
Flexibilita

Klidný hlas i tón projevu, nápaditost, ochota k čemukoliv pomoci, vždy vyjde vstříc, ohleduplnost.

Pohodář

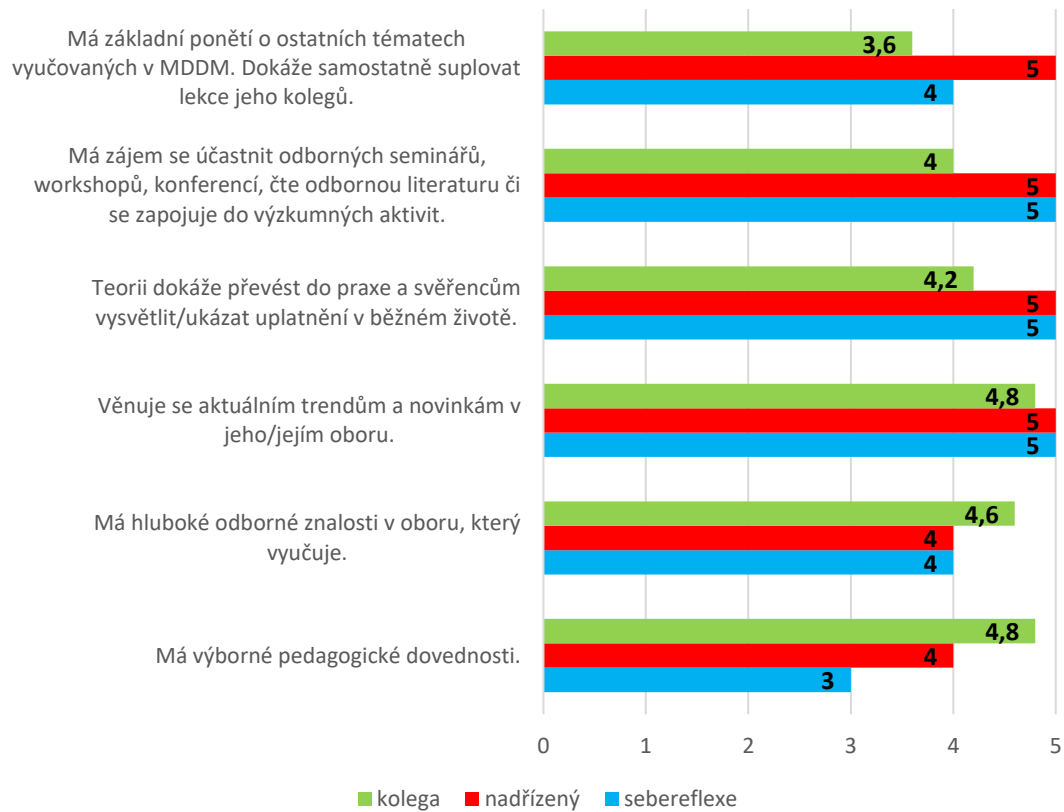
Klidná povaha, spolupráce s ostatními

Příloha č. 4: Pracovník 3 – výsledky jednotlivých kompetencí



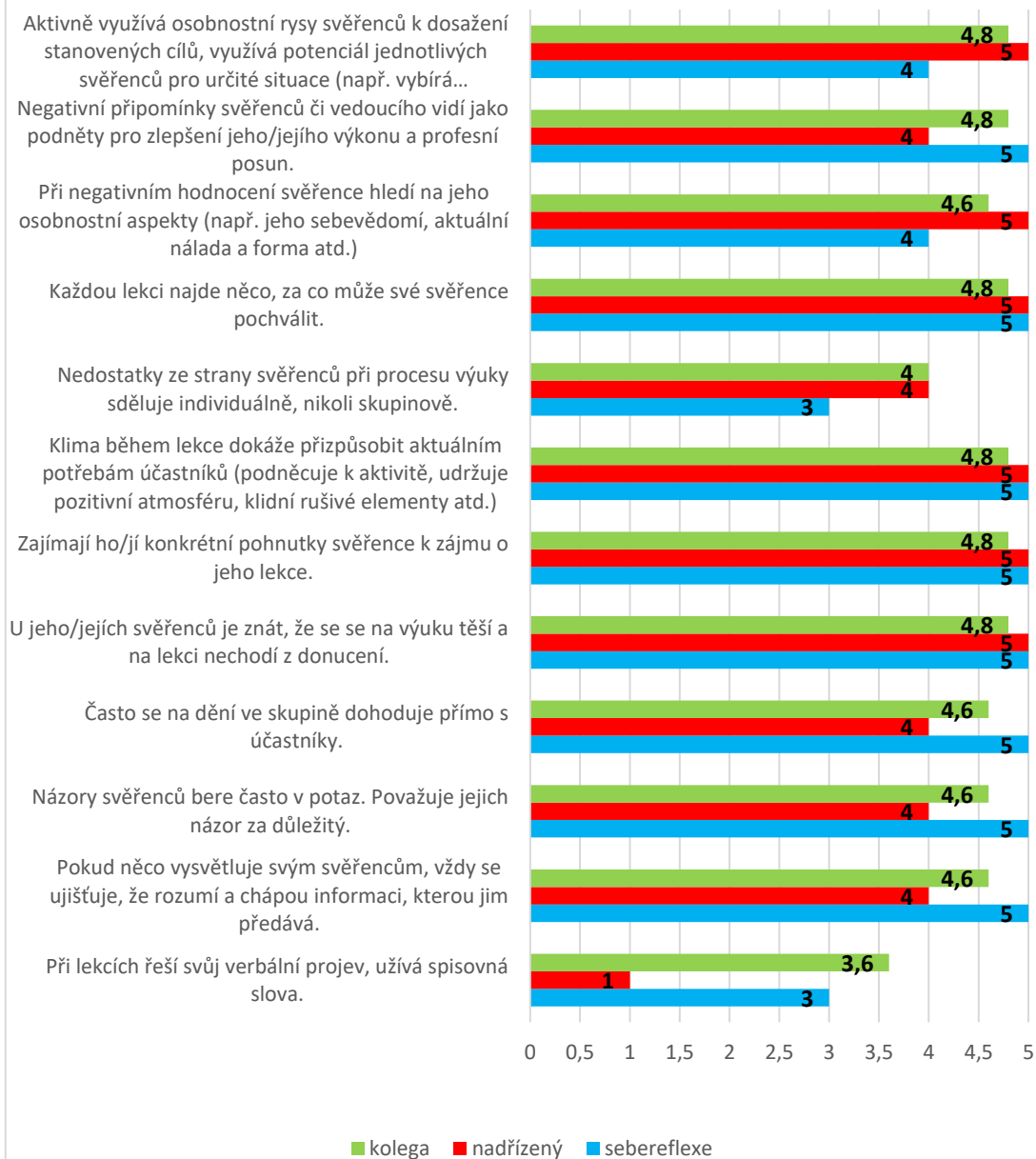
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE



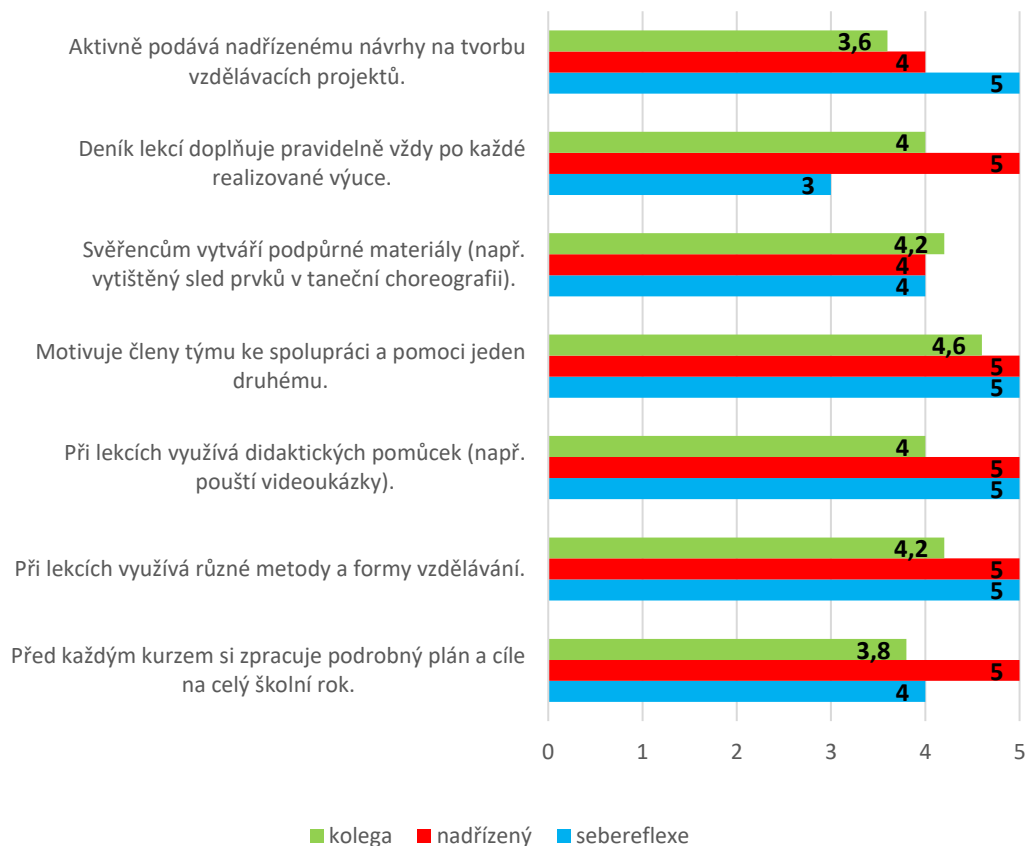
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## PROFESNÍ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pozitiva spolupráce:

Energie

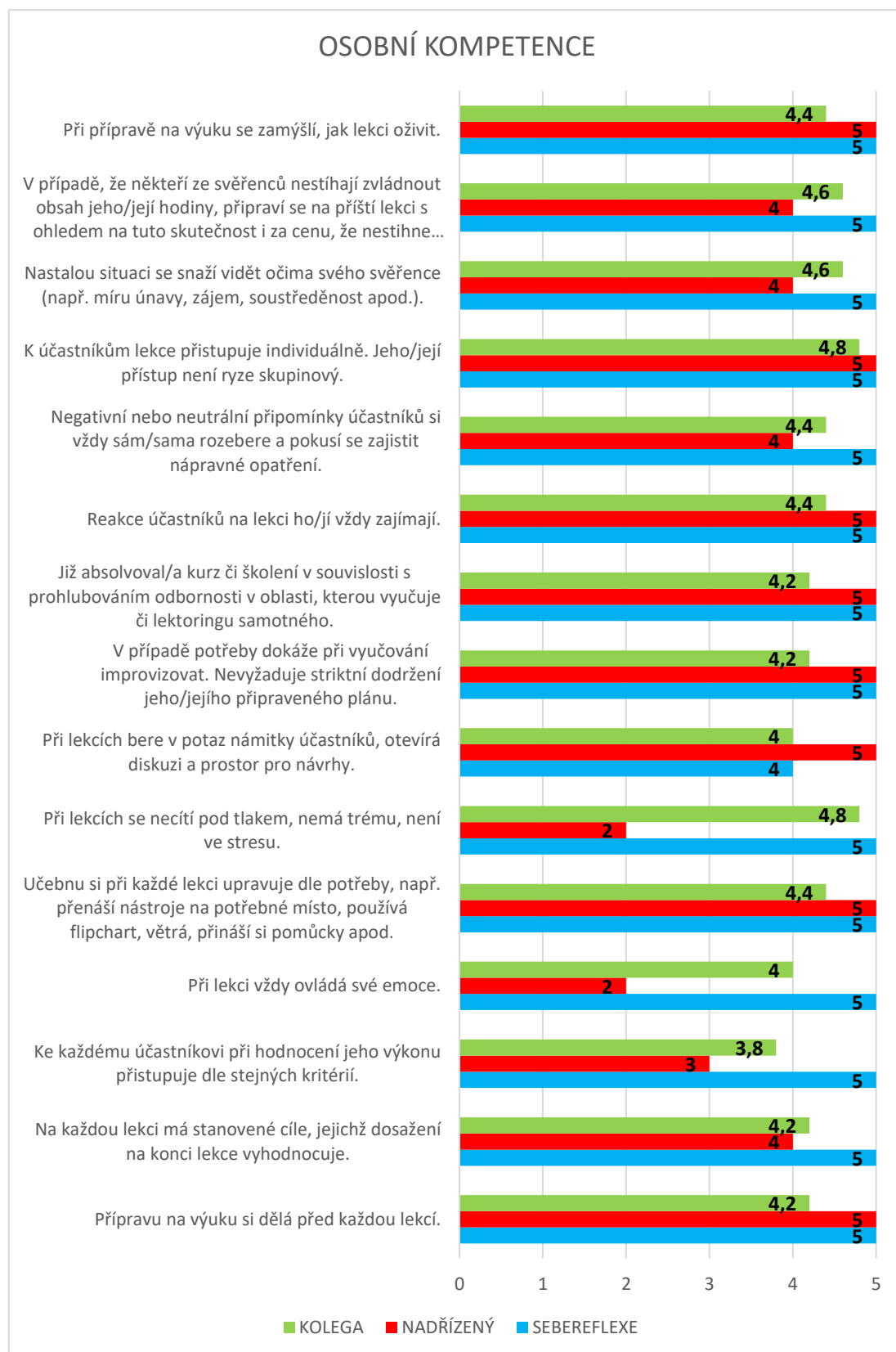
Energie, kterou vyzařuje. Její neúnavnost

Nadšení

energická

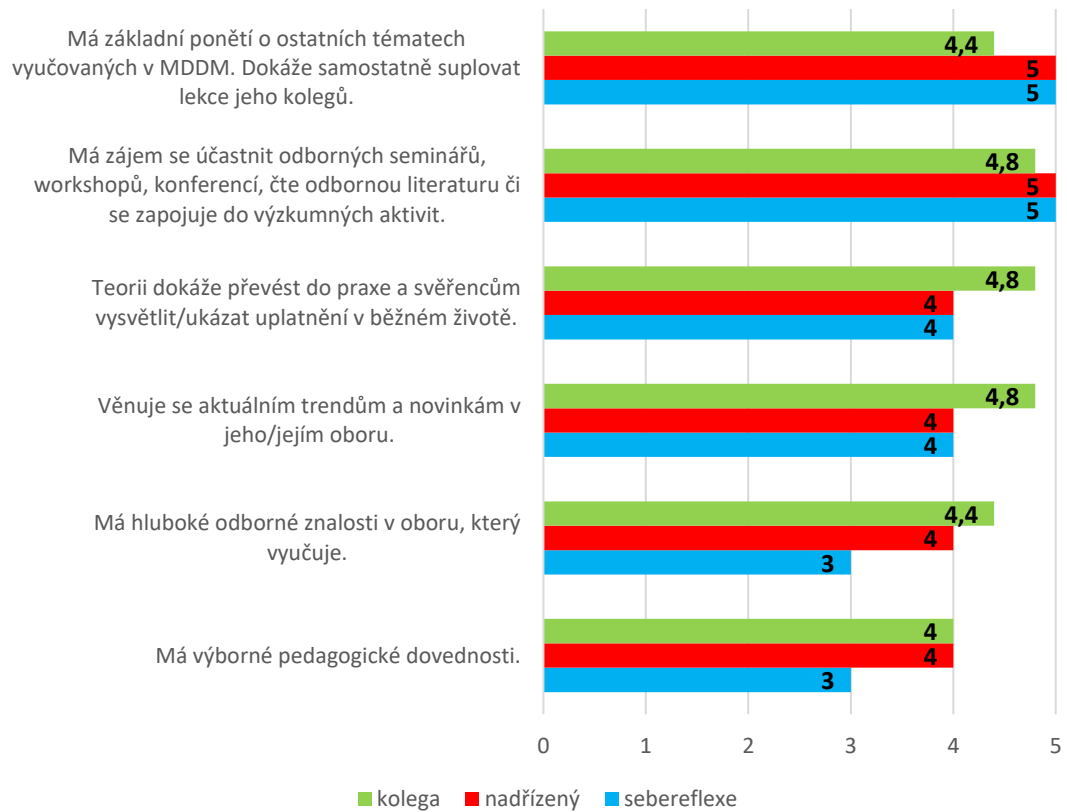
zapálenost, energičnost, smysl pro spravedlnost

Příloha č. 5: Pracovník 4 – výsledky jednotlivých kompetencí



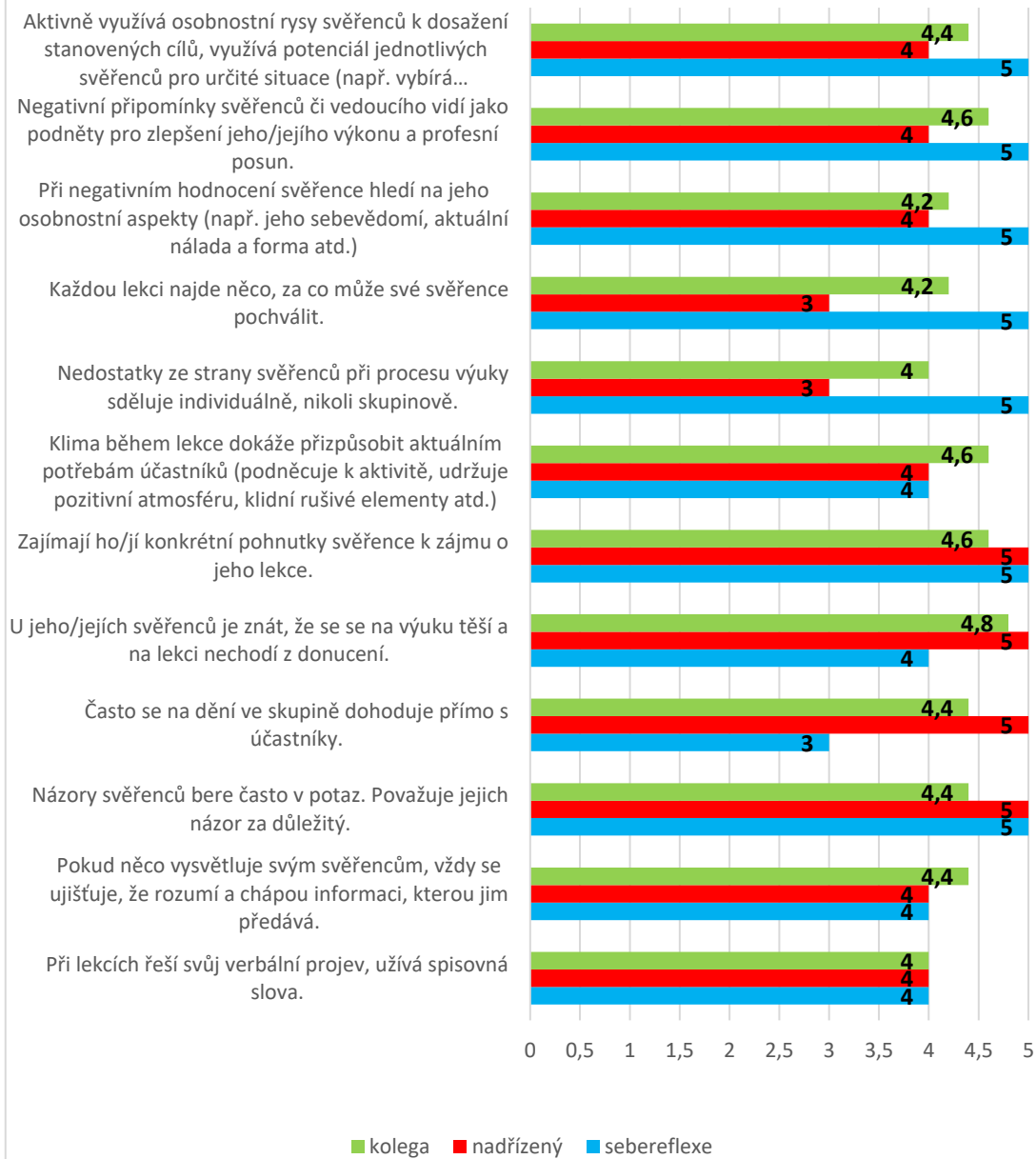
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE



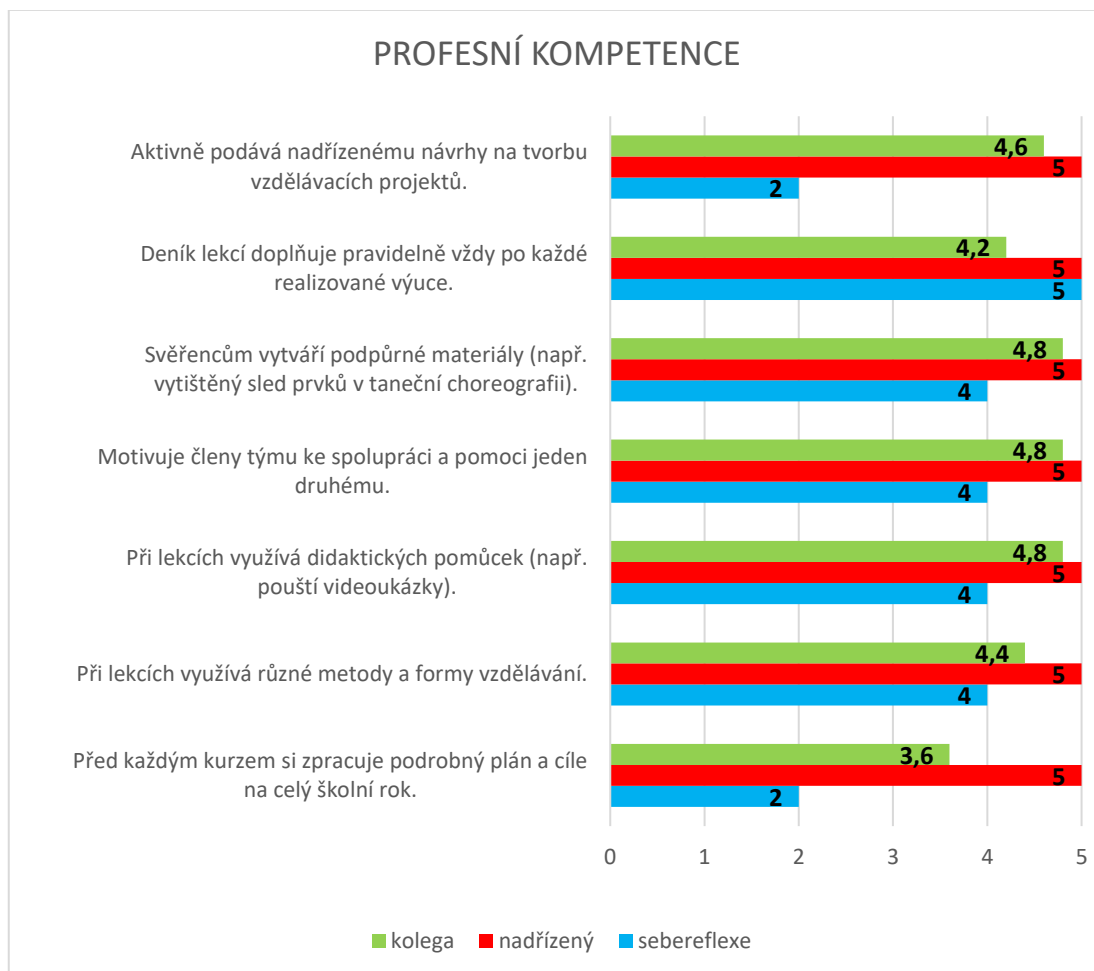
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.





*Zdroj: Vlastní zpracování dat.*

#### Pozitiva spolupráce:

snaživost

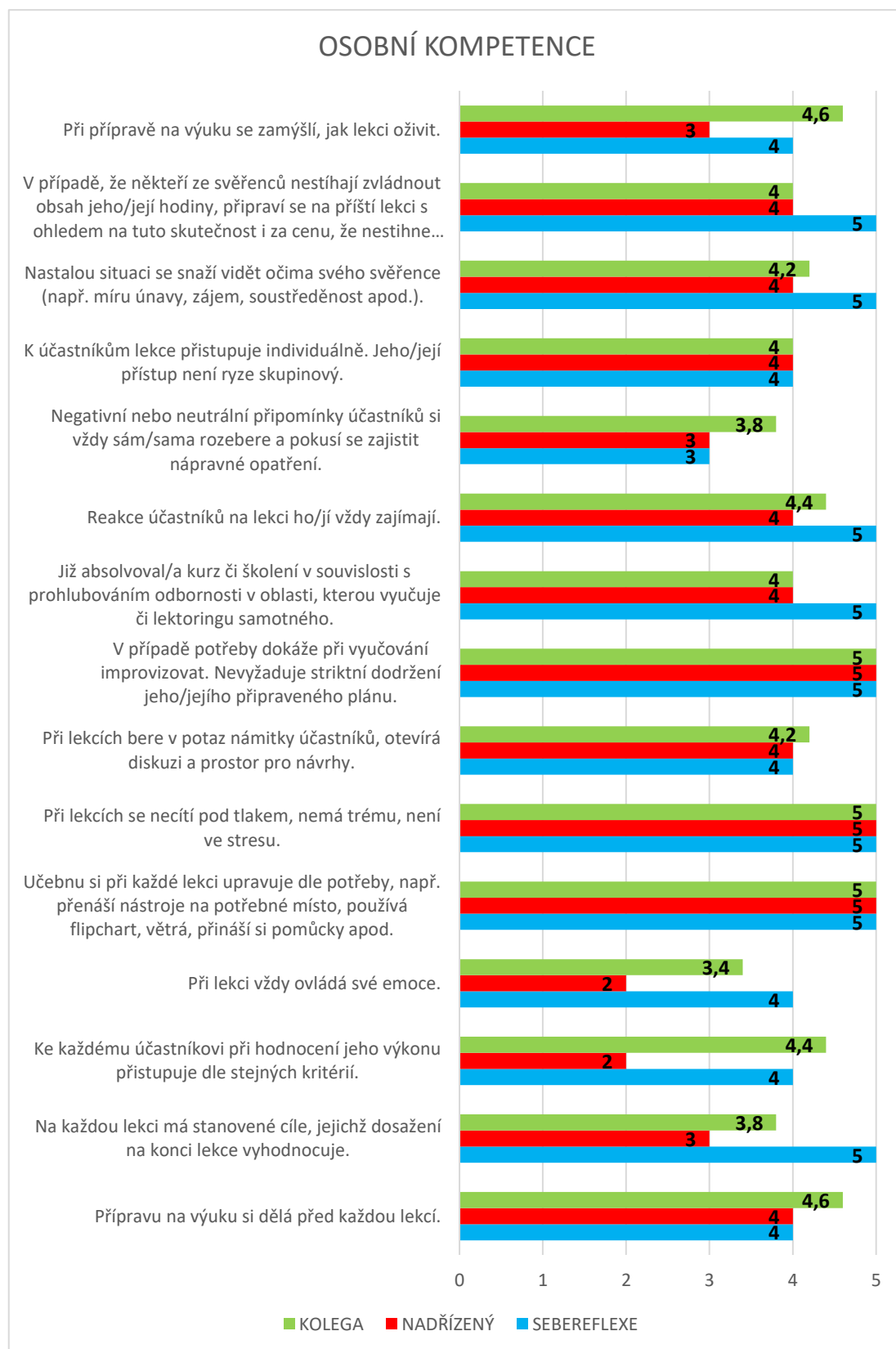
Klidný přístup a zajímavé podněty

Pracovitost, inteligence, spolehlivost, tolerance

Obětavost

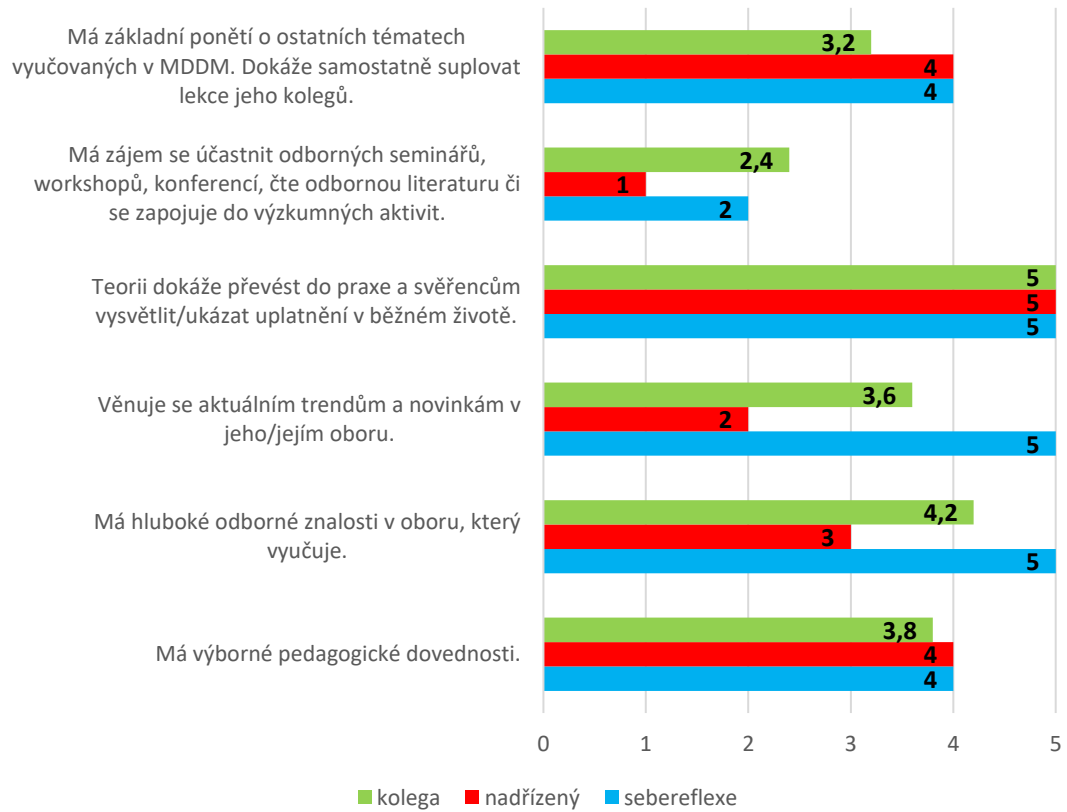
Spolehlivost, ochota, pracovitost, snaživost

Příloha č. 6: Pracovník 5 – výsledky jednotlivých kompetencí



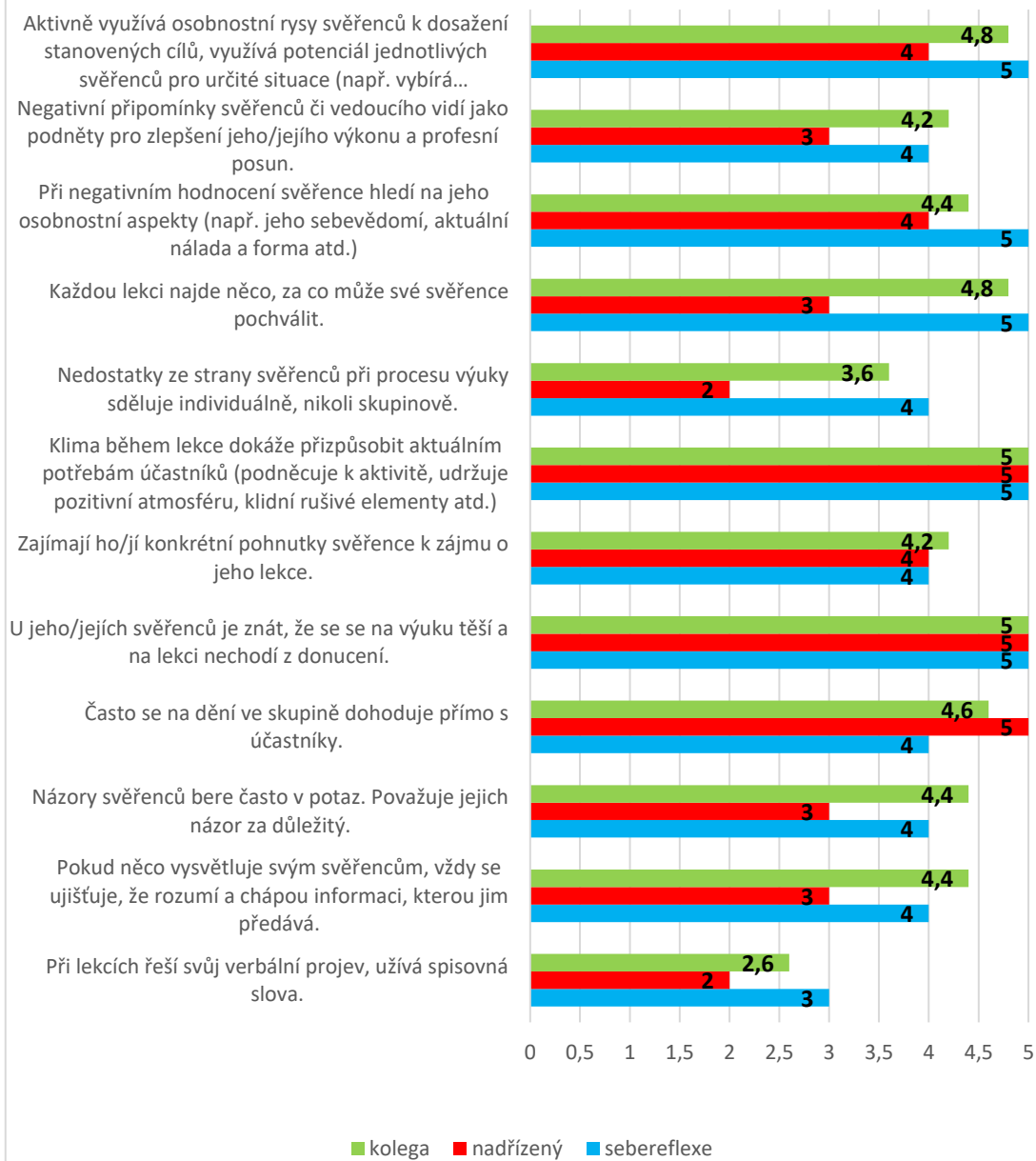
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE

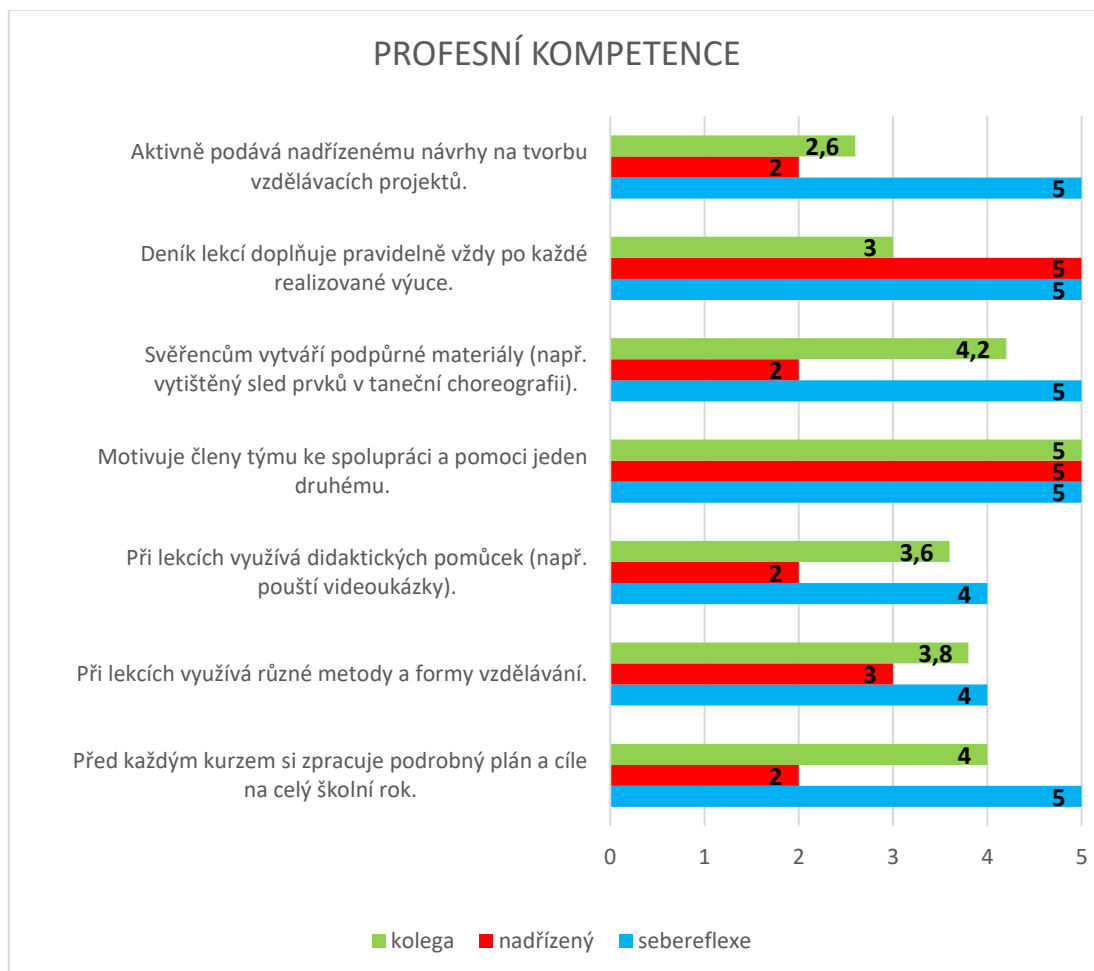


Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.



*Zdroj: Vlastní zpracování dat.*

**Pozitiva spolupráce:**

**zodpovědnost**

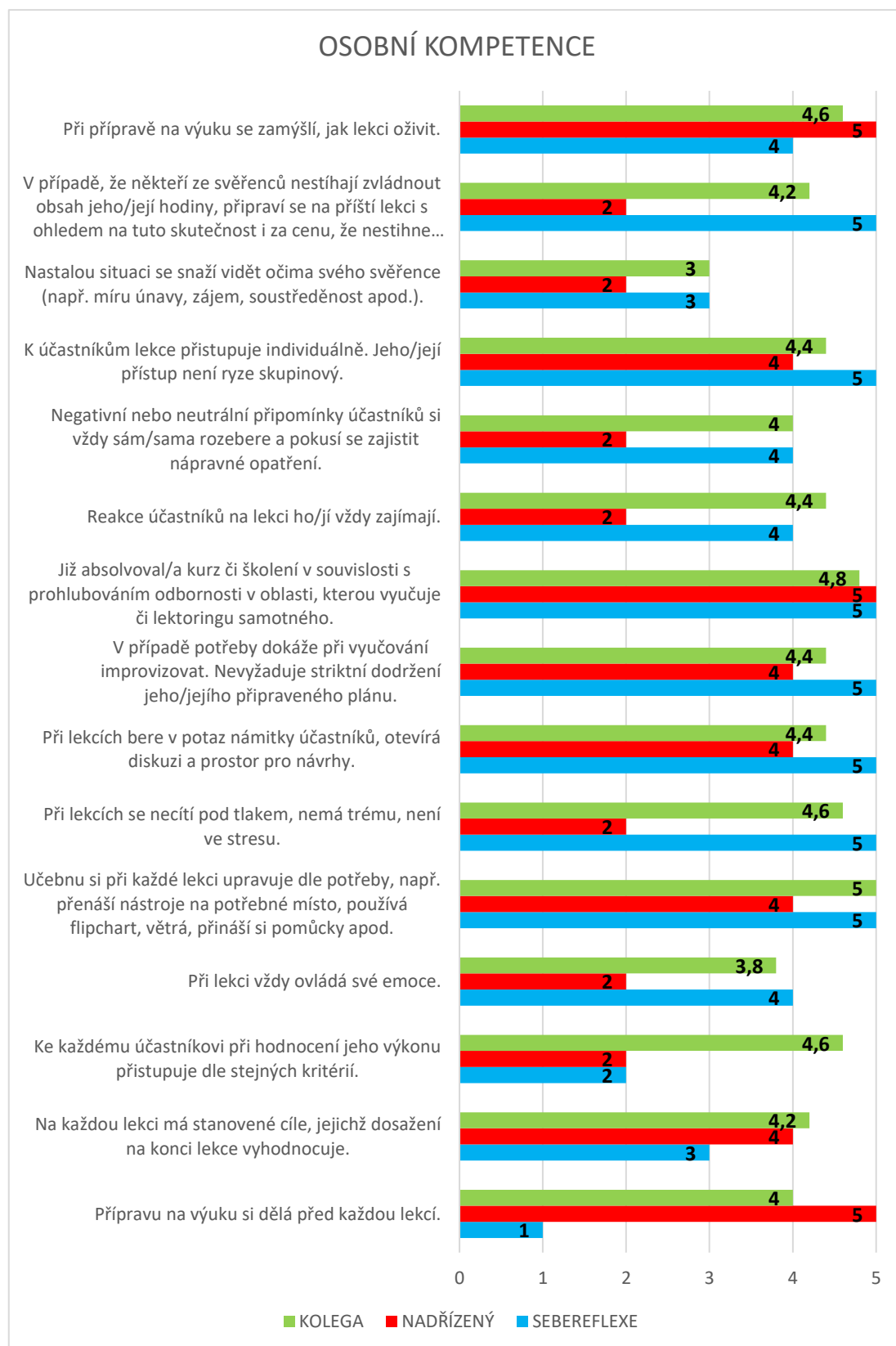
Optimismus. Je skoro vždy pozitivně naladěná, málo s čím má problém, je flexibilní a vždycky ví kde co je nebo kdy to je.

**Energie vůči dětem**

Je na ní 100 % spolehnutí, dokáže poradit má mnoho zkušeností, neustále optimistická nálada a nejlepší smích na světě!!!! Skvělý smysl pro humor.

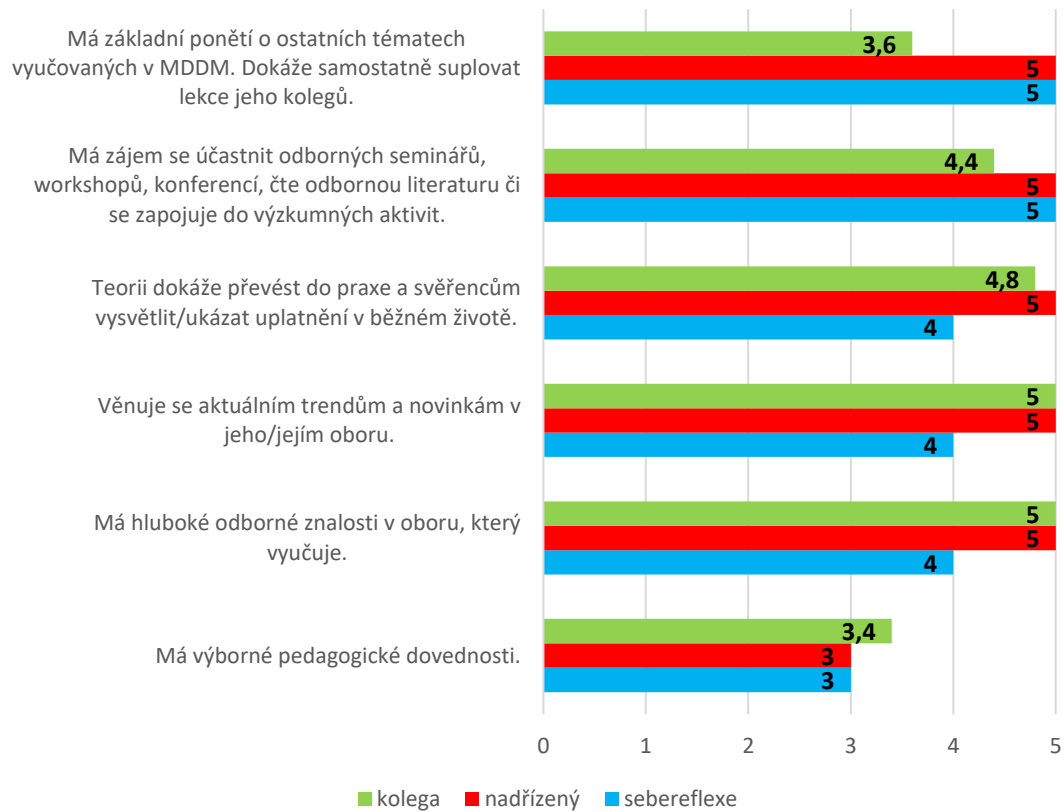
**Praktičnost, spolehlivost a férovost**

Příloha č. 7: Pracovník 6 – výsledky jednotlivých kompetencí



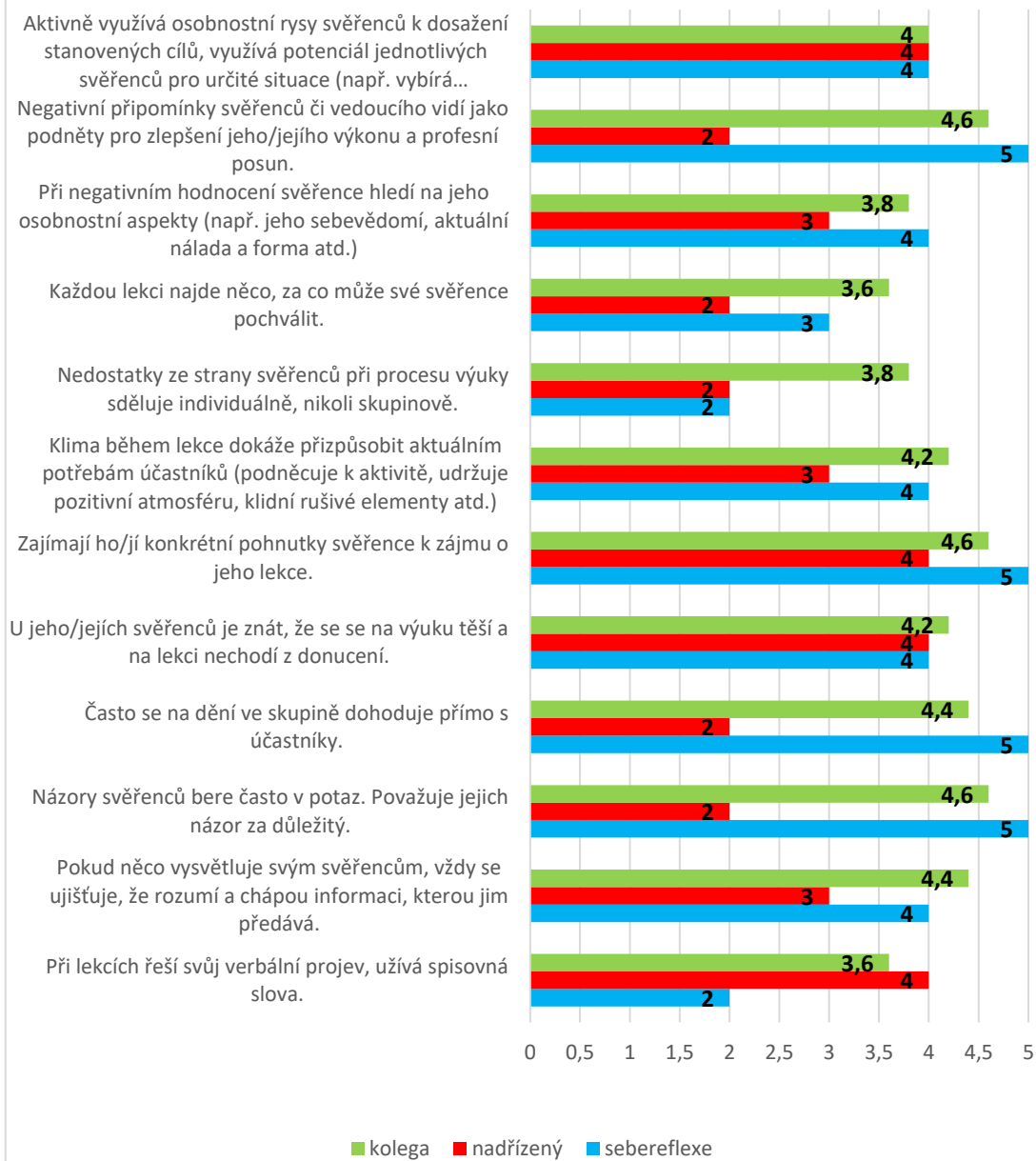
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE



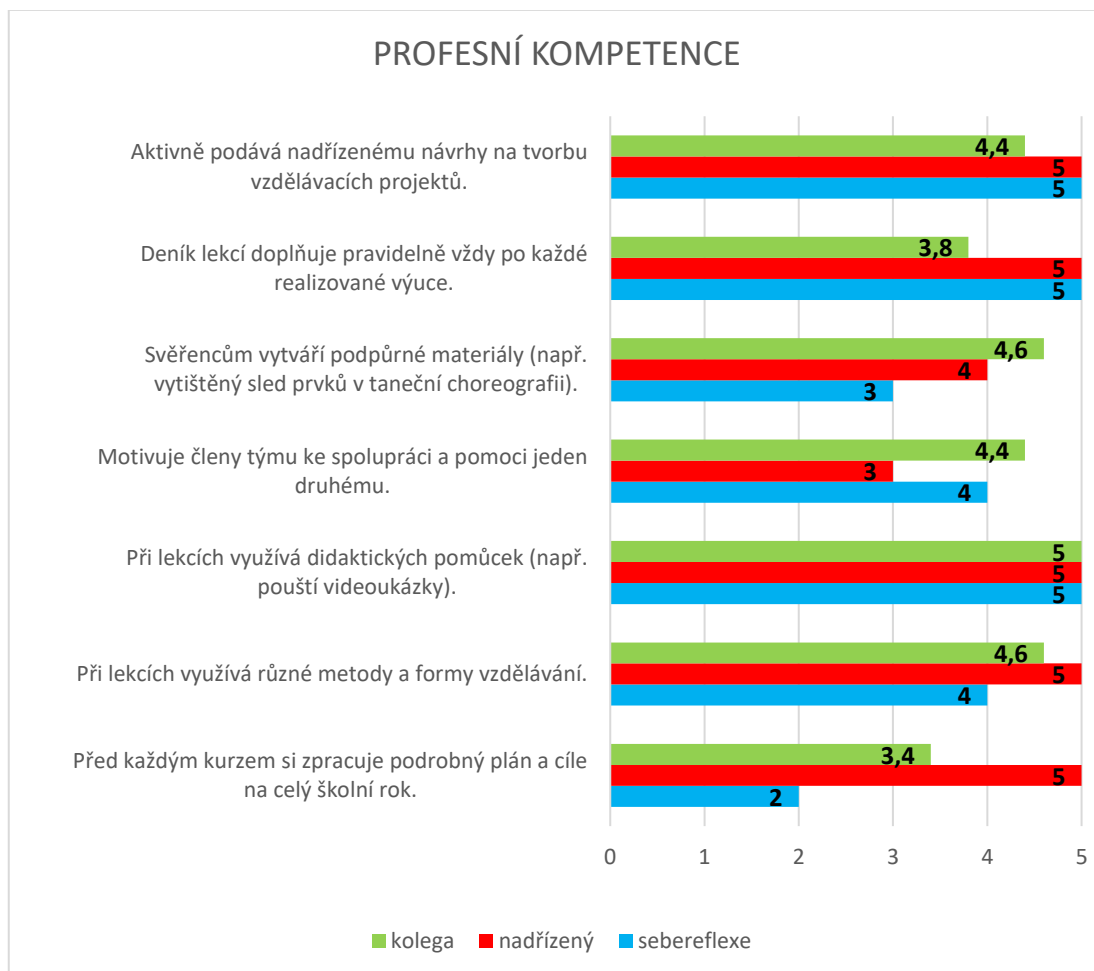
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.





Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Pozitiva spolupráce:

technická zdatnost

nadšení pro svůj obor, řešení problémů

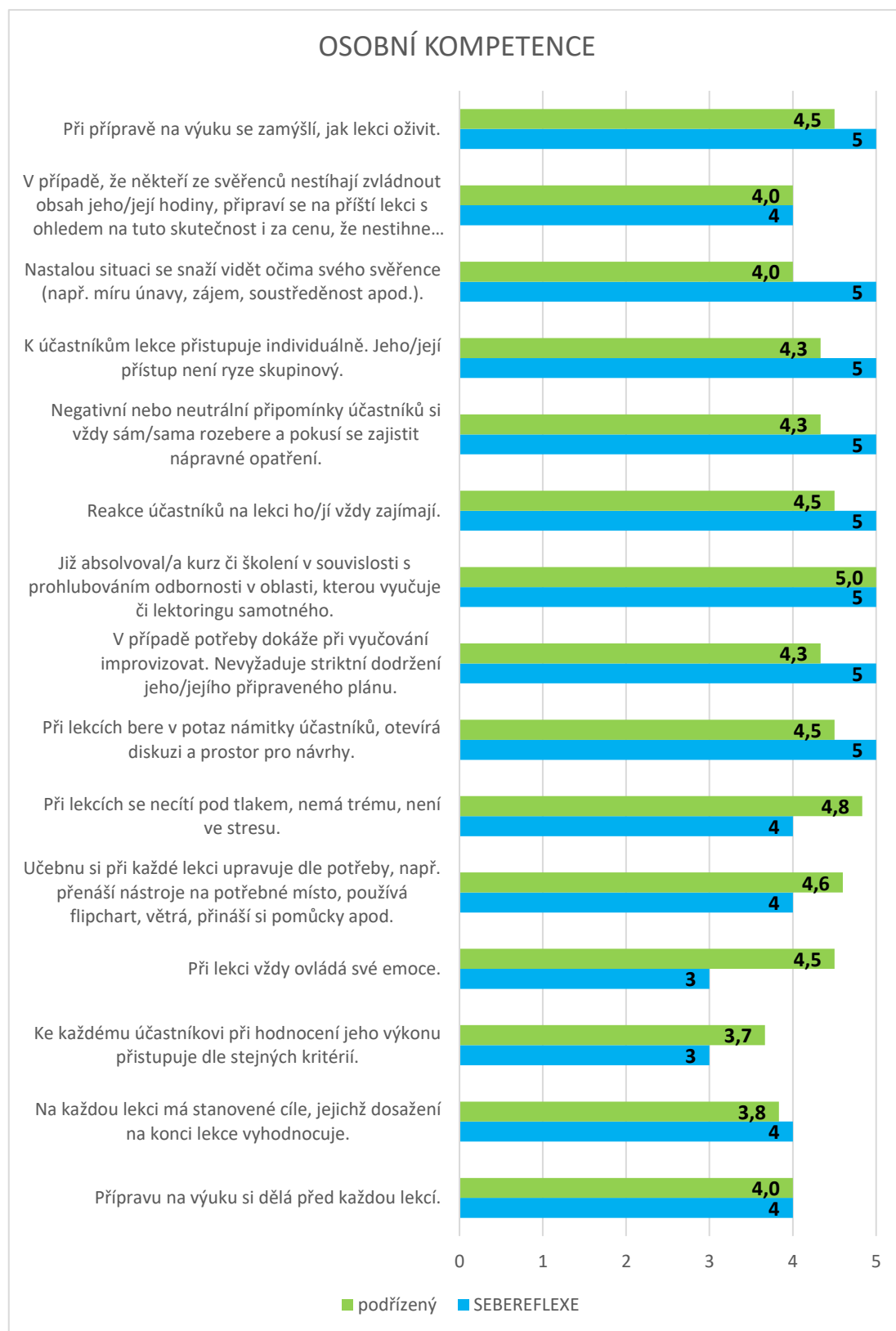
Je to takovej \*\*\* (*pozn.: vulgarita*). Nedokážu říct, že mě to baví, ale skvělý je, že myslí i na nepříjemný věci, který se můžou stát a kterým je třeba předejít. Má skvělé nápady na aktivity s dětmi.

Aktivní vyhledávání novinek v jeho oboru

podobný náhled na řešení problémů, vynalézavost, dobré nápady, šikovnost, spolehlivost.

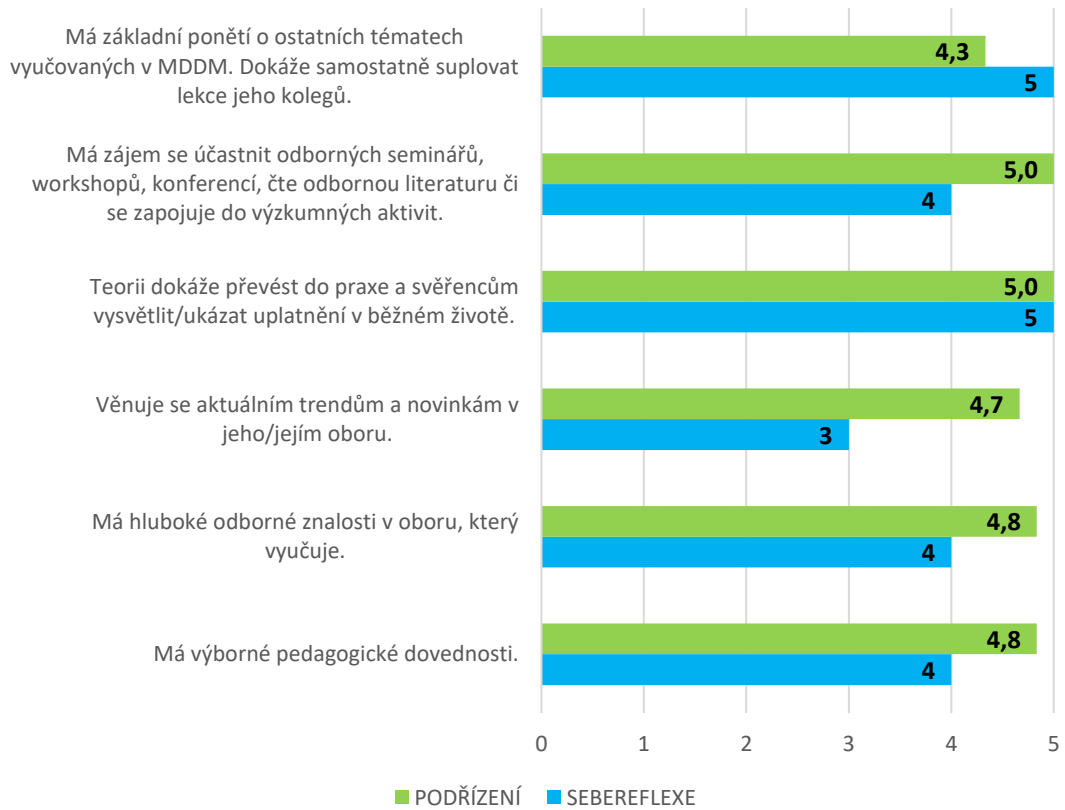
schopnost hledat chyby a problémy, kreativita, nadšení pro svůj obor

Příloha č. 8: Pracovník 7 – výsledky jednotlivých kompetencí



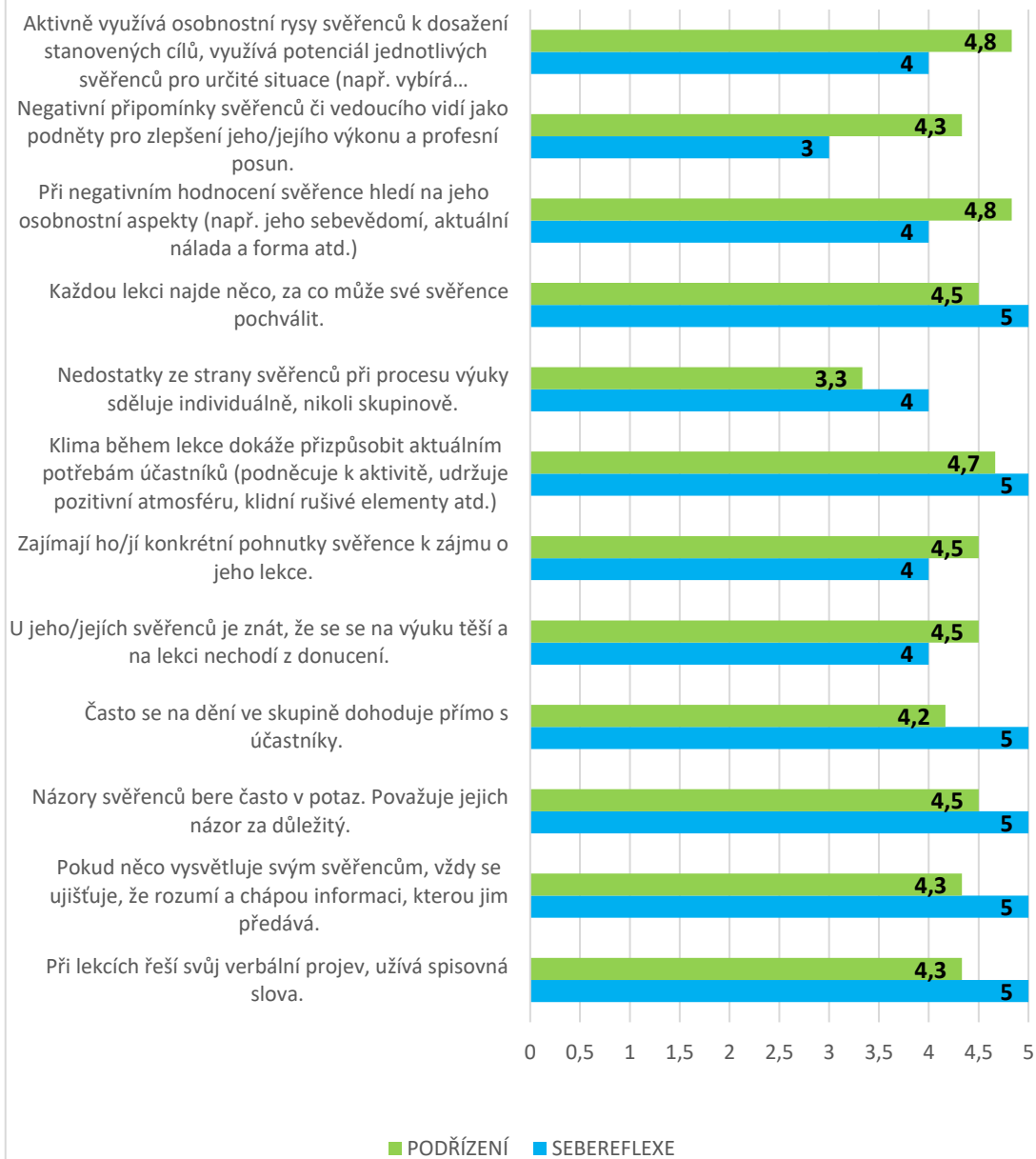
Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## ODBORNÉ KOMPETENCE

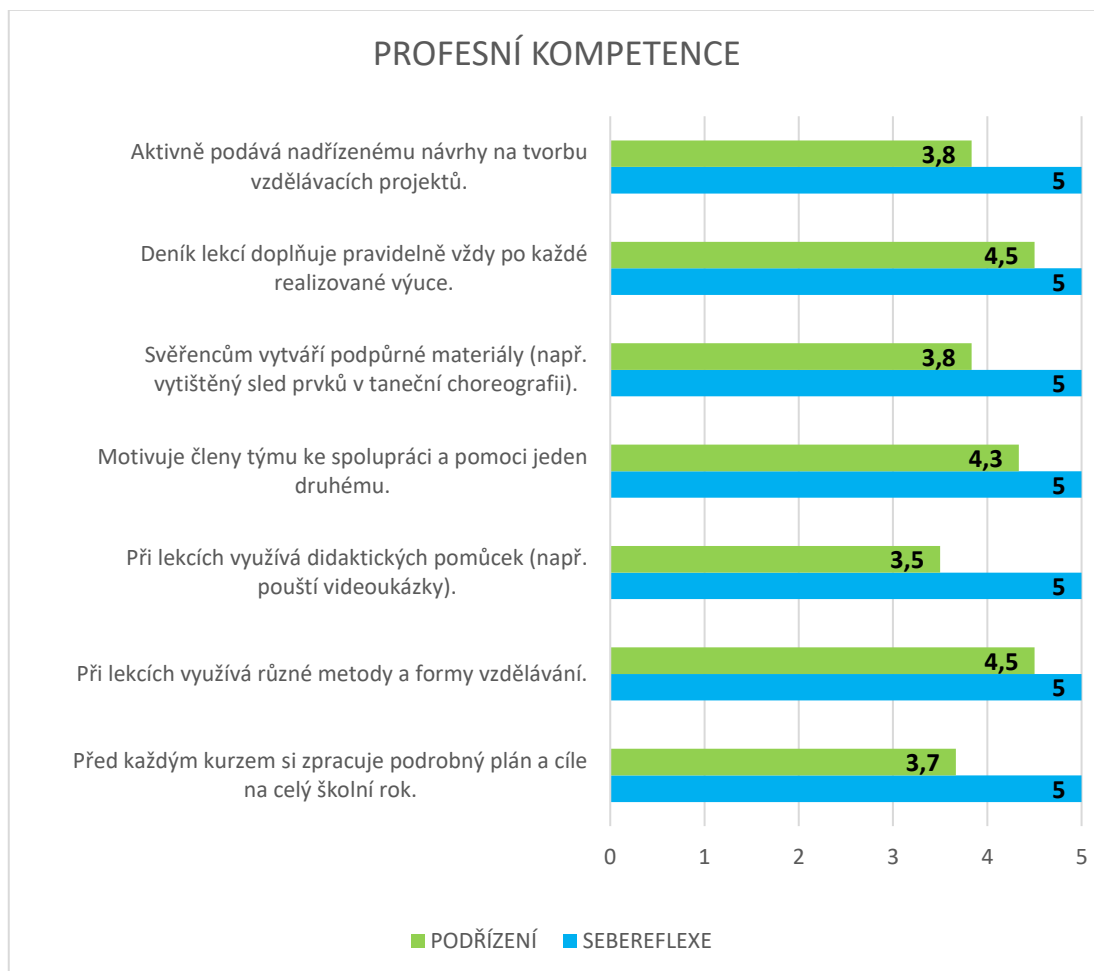


Zdroj: Vlastní zpracování dat.

## SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování dat.



Zdroj: Vlastní zpracování dat.

#### Pozitiva spolupráce:

motivace

Přehled a zájem o obor. Myšleno tak, že jezdí i do jiných školních institucí a zajímá se, jak to dělají a porovnává s námi, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Aktivně se zajímá o své podřízené a nabízí jim různé formy vzdělání.

Tah na branku

Je to dobrá šéfka, která se stará o své kolegy, podřízené a hlavně děti. A děti mají si kde hrát.

Spolehlivost

spravedlnost, lidskost, odbornost, optimismus, smysl pro humor