

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**VZD LÁVÁNÍ VEDOUČÍCH SOCIÁLNÍCH PROJEKT
(PROJEKT VZD LÁVACÍ AKCE)**

**EDUCATION OF SOCIAL PROJECT LEADERS
(EDUCATIONAL ACTIVITY PROJECT)**

Bakalá ská diplomová práce

Simona Vystr ilová, DiS.

Vedoucí bakalá ské diplomové práce: Mgr. Hana Barto ková, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlášení:

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

V Jihlavě dne 29. března 2013

Simona Vystrčilová, DiS.

Poděkování

Děkuji Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské diplomové práce a cenné rady při jejím zpracování.

Ráda bych také poděkovala Mgr. Janě Dvořákové, editelce SVOČS Jihlava, za poskytnutí potřebných materiálů ke zpracování práce.

Velký dík patří také mé rodině a především mému manželovi, který mi byl po celou dobu velkou oporou.

Obsah

ÚVOD	6
1. FIREMNÍ VZD LÁVÁNÍ.....	8
2. PROSTŘEDÍ VZD LÁVACÍ AKCE	10
2.1 Základní informace o SVOÛS Jihlava.....	10
2.1.1 Praxe a projekty SVOÛS Jihlava.....	10
2.1.2 Historie sociálních projektů na SVOÛS Jihlava	11
2.1.3 Vymezení vedoucích sociálních projektů na SVOÛS Jihlava	12
3. PROJEKT VZD LÁVACÍ AKCE.....	13
3.1 Analýza vzdělávacích potřeb, identifikace potřeb.....	15
3.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	16
3.1.2 Způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	17
3.1.3 Kompetence	18
3.1.4 Přítomný kompetenční model pro stanovení kompetencí vedoucích projektů	22
3.1.4.1 Přípravná fáze	25
3.1.4.2 Fáze získávání dat.....	26
3.1.4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací.....	27
3.1.4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.....	29
3.1.4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu	32
3.1.5 Návrh vzdělávací akce.....	33
3.2 Cíle vzdělávací akce.....	33
3.2.1 Cíle vzdělávací akce vedoucích sociálních projektů	35
3.2.2 Profil účastníka a profil absolventa vzdělávací akce.....	35
3.2.2.1 Profil účastníka kurzu „Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím“.....	36
3.2.2.2 Profil absolventa kurzu „Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím“.....	36
3.3 Obsah vzdělávací akce.....	37
3.3.1 Inventář disciplín.....	37
3.3.1.1 Inventář disciplín pro vedoucí sociálních projektů	38
3.3.2 Studijní plán.....	38
3.3.2.1 Studijní plán pro vedoucí projektů na SVOÛS.....	39

3.3.3 Osnova vzdělávací akce	42
3.3.3.1 Osnova vzdělávací akce pro vedoucí projekt na SVOËS	42
3.4 Způsoby, druhy, metody a formy vzdělávání.....	48
3.4.1 Didaktické formy	48
3.4.2 Didaktické metody	48
3.4.3 Didaktické techniky	50
3.4.4 Prostedky didaktické techniky.....	51
3.4.5 Studijní materiály.....	51
3.5 Realizace vzdělávací akce.....	52
3.6 Organizační zabezpečení vzdělávací akce, časový a místní plán.....	52
3.7 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce, předkalkulace	53
3.8 Pohled lektor	55
3.9 Evaluace vzdělávací akce	55
3.9.1 Návrh evaluace vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projekt	58
3.9.1.1 Zadavatel.....	58
3.9.1.2 Cíle evaluace.....	58
3.9.1.3 Předmět evaluace.....	58
3.9.1.4 Evaluátor	59
3.9.1.5 časový harmonogram evaluace.....	59
3.9.1.6 Podmínky evaluace.....	59
3.9.1.7 Zdroje informací.....	60
3.9.1.8 Metody evaluace.....	60
3.9.1.9 Techniky evaluace	60
3.9.1.10 Místo a způsob ru informací.....	60
ZÁVĚR.....	61
ANOTACE	62
POUŽITÁ LITERATURA.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

Úvod

Společnost je tvořena různými skupinami lidí. Jednou z těchto skupin jsou lidé, kteří žijí s životním handicapem, lidé, kteří mají špatné sociální podmínky nebo lidé jiné národnosti. Jsou to lidé, o kterých můžeme říci, že si nedokážou sami zabezpečit své základní životní potřeby. A je na nás, abychom dokázali těmto lidem podat pomocnou ruku a usnadnit jim alespoň na chvíli přijmout jejich život.

Dříve se těmto lidem člověk vyhýbal, nechtěl mít s nimi nic společného. Teprve po roce 1989 se postoj společnosti k lidem s tělesným i sociálním handicapem změnil. Docházelo ke snaze o pomoc a následnou integraci, na které má dodnes velký vliv vytváření sociálních projektů. Projekty, ať už jsou jakékoli, třeba za účelem víkendového pobytu pro děti, uspořádání sbírky či charitativního plesu, jsou velmi důležité. V každém případě jde o druh určitě pomoci a o projev solidarity vůči lidem s určitým handicapem. Zejména v sociální oblasti je projektování potřebné, neboť v dnešní době skoro každá organizace, zapojená v sociální sféře, na jakou akci, ať už pro sociálně nebo tělesně postižené občany, realizuje.

Sociální projekty, ať už jsou v tuzemsku i zahraničí, jsou převážně vytvářeny nestátními, ať už neziskovými organizacemi. Mezi největšími projekty, o kterých lze říci, že si své příznivce a dávatelé získali, patří například Kapka naděje, Pomozte dětem, Bílá pastelka, Paraple apod. Do pomoci však nepatří jen velké a mediálně známé projekty, ale také mnoho menších projektů, které jsou realizovány menšími organizacemi státního i nestátního charakteru. K těmto organizacím můžeme bezpochyby zařadit i Soukromou Vyzvědí odbornou zkolou sociální, o.p.s. Jihlava (dále jako SVOČS)¹.

SVOČS má ty i ať už v hlavních projektech, jimiž jsou Dlouhodobá cíl, projekt zabývající se poskytnutím ruzných etnických menšin, projekt vnující se romské populaci a dva projekty zejména fundraisingové povahy. Všechny tyto projekty, v podání projektových skupin, každoročně pořádají

¹ Pejchalová, 2006.

n kolik akcí pro různé cílové skupiny. Studenti tedy mají možnost vyzkoušet si, co znamená pracovat v týmu na vlastní kůži.

Týmová práce není jednoduchá. Je důležité, aby si členové skupiny dovedli a cítili se mezi sebou dobře, aby dosáhli vytčeného cíle. Dle mého názoru má při práci v týmu nejvýznamnější roli jeho vedoucí. Vedoucí je ten, který drží skupinu pohromadě a posunuje ji vpřed.

Jak uvádí Halík:² „Týmová práce potřebuje týmového vedoucího – osobnost, která umí smelit, nadchnout, motivovat a odměňovat.“ Proto ani u sociálních projektů, které realizuje SVOČS v rámci praxe ve II. ročníku, nesmí chybět vedoucí. Aby byl vedoucí dobrý, aby mohl svou skupinu motivovat a posunovat dál, musí se také stále rozvíjet.

Proto je cílem této práce vypracování návrhu vzdělávací akce s názvem „Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím“. Kurz bude zaměřen na rozvoj dosavadních kompetencí, tedy vlastností, schopností, v domostí, dovedností a zkušeností, které mohou vedoucí sociálních projektů na SVOČS uplatnit při své práci se studenty během projektové výuky. Výchozím bodem práce je tedy analýza vzdělávacích potřeb, respektive sestavení potřebného kompetenčního modelu pomocí dokumentů SVOČS a odborné literatury, zabývající se touto problematikou.

² Halík, 2008, s. 67

1. FIREMNÍ VZD LÁVÁNÍ

Než přistoupím k popisu jednotlivých kroků, které vzdělávací akce obsahuje, je nutné vymezit pojem firemní vzdělávání, nebo projekt vzdělávací akce, zejména pak projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců určité firmy, spadá do této oblasti, tedy do oblasti firemního vzdělávání.

Dle Bartoňkové je firemní nebo-li podnikové vzdělávání vzdělávacím procesem organizovaným firmou, jak uvnitř podniku, tak mimo podnik. Je to systematický proces, kterým dochází ke změně pracovního chování, znalostí a dovedností. Dochází tímto ke snížení rozdílu mezi kvalifikací subjektivní (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností) a kvalifikací objektivní (kvalifikace pracovníka). Firemní vzdělávání je tedy možné označit jako hledání a následné odstranění rozdílu mezi tím, *co je* a tím *co je* *o*ádoucí³

Tato definice podtrhuje i hlavní cíl práce, připravit pro vedoucí sociálních projektů na SVOŠ takovou vzdělávací akci, která dokáže zjistit a následně prohloubit jejich dosavadní dovednosti a znalosti, což by mělo následně přispět k lepší výkonnosti při práci se studenty.

Rozvoj znalostí, dovedností a zvýšení výkonnosti je možné označit jako cíl firemního vzdělávání, což také dokazuje Koubkovo tvrzení, že cílem firemního vzdělávání je, aby zaměstnanci byli připraveni co nejefektivněji vykonávat svou práci, aby se zvýšila jejich výkonnost, ale také konkurenceschopnost, aby lidé měli vhodné podmínky pro svou seberealizaci. To vše pak společně zvyšuje prosperitu firmy. Pokud je proces vzdělávání ve firmě dobře nastaven, přináší mnoho výhod. Systém umožňuje formovat pracovní schopnosti svých zaměstnanců dle momentálních potřeb, soustavně zlepšována jejich kvalifikace, znalosti, dovednosti i osobnostní předpoklady.⁴

Díky tomu, že se podnikové vzdělávání také zaměřuje na formování pracovních schopností, stává se důležitou součástí personální politiky organizace.⁵

³ Bartoňková, 2010, s. 11 a 16

⁴ Koubek 2007, s. 259

⁵ Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 79

Cílem politiky a program vzdělávání v jaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat.⁶

Domnívám se, že když jsou lidé v souladu s programem vzdělávací akce seznámeni a pro její realizaci dobře namotivováni, budou více ochotni se vzdělávat a nadále rozvíjet, což potvrzuje i následná teze od Armstronga, která říká, že pracovníci jsou ochotni se vzdělávat, pokud je jejich vlastní práce uspokojuje a motivuje. Ke vzdělávání bývají zaměstnanci nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb a také jestliže vzdělávání považují za užitečné.⁷

Vyzkolení zaměstnanci mohou vykonat více práce, dopouzt jí se méně chyb, vyžadují menší míru kontroly a mají vyšší pracovní morálku. V závěru je tedy možné říci, že efektivní vzdělávání i výcvik může vést ke zlepšení výkonu.⁸

Termín firemního vzdělávání byl pro potřebu základního uvedení do problematiky vysvětlen, proto mohu přikročit k popisu prostředí vzdělávací akce.

⁶ Armstrong, 2007, s. 461

⁷ Armstrong, 2007, s. 462

⁸ Belcourt, Wright, 1998, s. 14

2. PROSTŘEDÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

2.1 Základní informace o SVOÛS Jihlava

SVOÛS je v regionu Vysočina jedinou školou, která poskytuje vzdělání v oboru sociální práce. Projekt VOÛ byl schválen MŠMT v r. 1996. Obor studia je sociální práce. Zřizovatel školy: AD FONTES RERUM, s.r.o. Podle školského zákona č. 561/2004 Sb.⁹ akreditovalo SVOÛS MŠMT R 24. 6. 2011 pod č.j. 9958/2011 - 24 nový učební program a nové učební dokumenty. Nový vzdělávací program sociální práce 75 - 32 /N.. je koncipován modulově s využitím kreditního systému. Plně respektuje vzdělávací standardy pro sociální pracovníky.

SVOÛS má tříleté denní i dálkové studium. Způsob výuky je veden tak, aby dosáhl vysokozkolského charakteru a také se výrazně orientuje na praxi. Uplatnění je koncipováno velmi široce. Studium na SVOÛS je dle zákona č. 561/2004 Sb. zakončeno absolutoriem. Po složení této zkoušky získává absolvent diplom s titulem DiS. - diplomovaný specialista v oboru sociální práce.¹⁰

2.1.1 Praxe a projekty SVOÛS Jihlava

V učebním plánu SVOÛS je praxe vnováno 30% výuky, proto je na ni kladen velký důraz. Student má praxí získat dovednosti sociálního pracovníka, osvojit si teoretické znalosti jednotlivých kurzů a umět je použít v praxi. Dalším cílem praxe je získávání kompetencí a dovedností přímo v sociální práci pod supervizí.¹¹

Pro potřeby této práce se budou zabývat pouze jednou částí prvního ročníku praxe II. ročníku, a to je projektování.

Sociální projekty na SVOÛS jsou organizovány vždy skupinou studentů pod vedením sociálního pracovníka, kterého učitel (interního nebo externího). Část projektů ve II. ročníku byla zařazena do prvního ročníku praxe, část projektů probíhá jako nadstandard v mimozkolním prostředí. V nynější době projekty kopírují grantové schéma. Ředitelka školy vypisuje vždy na začátku semestru výzvu Fondu SVOSÛ, který je dotován částkou

⁹ Školský zákon č. 561/2004 Sb.

¹⁰ Informace o SVOÛS

¹¹ Interní materiál SVOÛS o zpráva o praxi

6. 000,- Kč na jednotlivý projekt. Skupiny si určí název, náplň svého projektu, vyplní formulář žádosti, kterou po odevzdání posoudí editelka zkoly. Po schválení je podepsána smlouva o dotaci a přidělena částka. Zároveň projektu odevzdávají skupiny závěrečnou zprávu. Tyto projekty jsou vždy na konci semestru představeny na prezentaci, kterou mohou navštívit uitelé i ostatní studenti zkoly, případně hosté.

Cílem je získání dovedností týmové práce v sociální oblasti, v oblasti volnočasových aktivit a v oblasti sociální pedagogiky.¹²

2.1.2 Historie sociálních projektů na SVOÚS Jihlava

SVOÚS byla založena v roce 1996, a v téže roce začala i svou projektovou činnost. První dva roky projekty probíhaly jako nadstandard v mimoškolním časě za supervize vyučujícího a měly převážně volnočasový charakter.¹³

Od školního roku 1998/1999 probíhala realizace projektů již jako součást praxe v II. ročníku a charakter projektů začal být nejen volnočasový, ale také sociální.¹⁴

Roku 2000/2001 začala skupina předkládat projekt v závěru jako týmovou semestrální práci, která byla prezentována před komisí složenou z vyučujících a vedení SVOÚS.¹⁵

Pro školní roky 2004/2005 a 2005/2006 byla závěrečná komise složená z pracovníků Krajského úřadu Jihlava, také z vedoucích jednotlivých projektů a vedení SVOÚS. Od roku 2006/2007 a doposud bylo pro školní rok vždy stanoveno 4 - 5 hlavních projektů dle počtu studentů ve II. ročníku. Tyto projekty byly vždy v závěru semestru představeny na předhlídce zkoly, kde jednotlivé skupiny svou realizační činnost prezentovaly.

Během této doby vznikla řada volnočasových a sociálních projektů jako Martin na Bílém koni, Starší kamarád, Charitativní ples, Adopce na dálku, Mistrovství nevidomých lidí a vodičích psů, Komunitní klub Mula šago, apod.¹⁶

¹² Výroční zpráva SVOÚS 2010/2011

¹³ Výroční zpráva SVOÚS 1996/1997

¹⁴ Výroční zpráva SVOÚS 1998/1999

¹⁵ Výroční zpráva SVOÚS 2000/2001

¹⁶ Výroční zprávy SVOÚS za školní rok 2004-2010

2.1.3 Vymezení vedoucích sociálních projektů na SVOÚS Jihlava

Realizace sociálních projektů je zařazena do učebních plánů jako součást praktické praxe, která je na SVOÚS využívána. Vedoucí sociálních projektů je tedy, jak jsem již zmínila v kap. 2.1.1 vztinou interní i externí pedagog nebo sociální pracovník.

Vzdělání, kterého tedy musí vedoucí projektů na SVOÚS dosáhnout, je pedagogické i sociální, získané na vysoké i vyšší odborné škole. Musí tedy získat titul diplomovaný specialista, bakalář nebo magistr v určitém oboru.¹⁷

¹⁷ Informace od ředitelky SVOÚS ze dne: 27.8.2012

3. PROJEKT VZD LÁVACÍ AKCE

Jak jsem se již zmínila v úvodu, cílem této práce je návrh vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů na SVOÚS. Tuto vzdělávací akci srozvojem kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím%chci zaměřit právě na rozvoj dosavadních kompetencí, které mohou uplatnit i ve své práci se studenty během projektové výuky.

Aby tedy došlo k rozvoji kompetencí vedoucích a vzdělávání bylo efektivní, je nutné zařadit tvorbu připravované vzdělávací akce do systematického vzdělávání, nebo hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je nepřetržitý opakující se cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, s využitím zkušeností předchozích cyklů, vedoucí k soustavnému zlepšení vzdělávání.¹⁸

Armstrong tento princip promítl do jednoduchého čtyřfázového modelu:¹⁹

- 1. definování potřeb vzdělávání**
- 2. rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, nebo-li plánování vzdělávání**
- 3. využití zkušených a ýkolených vzdělavatelů i plánování a realizaci vzdělávání, nebo-li realizace vzdělávání**
- 4. monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti**

Na tyto fáze se pro účely této práce zaměřuji podrobněji, nebo jsou velmi důležitou součástí pro přípravu a následnou tvorbu vzdělávací akce, zejména pak první fáze, definování potřeb, která je pro mou práci stejně důležitá.

Definování potřeb je analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace. Cílem analýzy potřeb je provést identifikaci rozdílů mezi tím, "co je", a tím, "co je žádoucí."²⁰

Způsob, jak to provést, je vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni. Je nutné shromáždit informace od klíčových lidí organizace, o pracovních místech a zaměstnancích, s cílem stanovení povahy nedostatku. Tyto informace identifikují problém, který je

¹⁸ Bartoňková, 2010, s. 109 - 110

¹⁹ Armstrong, 2002, s. 496

²⁰ Belcourt, Wright, 1998, s. 35

prostředím mezi sebou, jak je práce prováděna a neefektivnějším způsobem provádění této práce. Belcourt, Wright soudí, že Kaufman uvádí, "přidělané výsledky - skutečné výsledky = potřeba".²¹

Ve fázi plánování se jedná o sestavení plánu vzdělávání. Jednotlivé fáze uvádí Vodák a Kucharčíková.²²

- 1) Přípravná fáze . zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů
- 2) Realizační fáze . jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, event. speciální didaktické postupy.
- 3) Fáze zdokonalování . jedná se o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi je nejdůležitější dodržet všechny náležitosti projektu vzdělávací akce a projekt musí být schopen odpovědět na tyto otázky: Pro koho?, Kdo?, Co?, Kdy?, Jak?, Kde?, Za jak dlouho?

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to především cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.²³

K těmto hlavním prvkům je nezbytné přidat ještě organizaci a zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná všemi fázemi.

Poslední fází systému je systém evaluace, tedy monitorování a vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit. Armstrong soudí, že dle Kirkpatricka se hodnocení vzdělávací aktivity zaměřuje na 4 základní oblasti, a to na **reakci** (spokojenost zákazníka), **poznatky** (získání informací, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání), **chování** (jak se změnilo pracovní chování, jak nabyté zkušenosti uplatňují v praxi) a **výsledky** (posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů, do jaké míry přispělo ke zvýšení výkonu organizace).²⁴

²¹ Belcourt, Wright, 1998, s. 35

²² Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 81

²³ Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83

²⁴ Armstrong, 2007, s. 508

Po p íblí0ení systému vzd lávání se mohu pustit do podrobného popisu jednotlivých fází projektu vzd lávací akce, která zahrnuje tyto kroky:²⁵

- 1. Analýza a identifikace vzd lávacích pot eb**
- 2. Interpretace výsledk analýzy vzd lávacích pot eb**
 - formulace cíle
 - stanovení profilu ú astníka a profilu absolventa
 - ur ení obsahu vzd lávací akce, sestavení inventá e disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací
 - tvorba studijních materiál
- 3. Volba forem, metod a technik vzd lávání**
- 4. P ehled lektor**
- 5. Organiza ní zabezpe ení**
- 6. Materiální, technické a finan ní zabezpe ení, p edkalkulace**
- 7. Návrh zp sobu evaluace vzd lávací akce**

3.1 Analýza vzd lávacích pot eb, identifikace pot eb

Dle Vodáka . Kuchar íkové²⁶ slou0í analýza pot eb vzd lávání ke shroma0 ování informací o sou asném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovník , o výkonnosti jednotlivc , tým a podniku a k porovnávání zjist ných údaj s po0adovanou úrovní. Identifikace dává odpov nap . na tyto otázky:

- Je výkonnost v daných dovednostech skute n nezbytná?
- Je zam stnanec odm ován za, resp. motivován k uplatn ní t chto dovedností?
- Podporuje management po0adované chování?

Výsledkem analýzy je pak zjist ní mezer ve výkonnosti, které je t eba sní0it, nap .: pomocí vzd lávání.

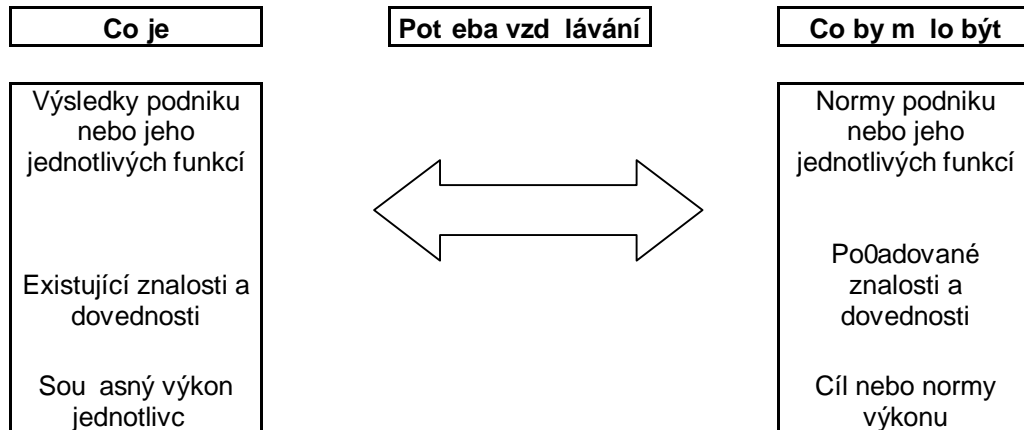
sVzechny vzd lávací aktivity musejí být zalo0eny na znalosti toho, co je t eba ud lat a pro . Je t eba definovat ú el t chto aktivit a to je

²⁵ Barto ková, 2010, s. 116

²⁶ Vodák ó Kuchar íková, 2007, s. 69

možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.²⁷

Pro názornost uvádím schéma:



Obr. 1 Vzdělávací potřeby (Armstrong, 2002, s. 498)

3.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Při definování potřeb vzdělávání jde vlastně o identifikaci současného stavu a stavu budoucího, tedy toho, čeho by organizace chtěla dosáhnout. Pro správné identifikování vzdělávacích potřeb je nutné vycházet ze těchto zdrojů (údajů). Koubek dle těchto údajů na²⁸:

1. **Údaje týkající se celé organizace** (struktura, trh, zdroje, výroba i počet, struktura, pohyb a kvalifikace pracovníků)
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** (popis pracovních míst, styl vedení i pracovní vztahy)
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících** (lze získat z testů, rozhovorů, pozorování, hodnocení pracovního výkonu, atd.)

Na základě zdrojů pro analýzu se pak definuje potřeba vzdělávání pracovníků firmy. Obvykle se při tom používá jedné nebo více z následujících metod:²⁹

²⁷ Armstrong, 2007, s. 503

²⁸ Koubek, 2006, s. 247

²⁹ Koubek, 2006, s. 247 - 248

- analýzy statistických nebo jiných průzkumů zjištěných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýzy dotazníků a jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeb kvalifikace a vzdělávání.
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,
- analýzy pracovních záznamů (deník) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, případně dalšími pracovníky,

Pro účely této práce jsem zvolila první metodu, a to analýzu statistických nebo jiných průzkumů zjištěných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících. Využila jsem tedy všech dostupných materiálů SVOČS (náplň práce, sylaby, výroční zprávy, osobní karty zaměstnanců, atd.). Tuto metodu jsem si vybrala proto, že dostupné materiály o SVOČS mi poskytly potřebné informace pro další práci a dosažení cíle práce.

3.1.2 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb můžeme využít dvou základních možností:³⁰

1. Kvantitativní sociologický výzkum - představuje terénní zetření. Nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Znamená to v podstatě, že se přímo ptáme pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, eventuálně jejich nadízených, podízených, kolegů, klientů atd.

2. Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci . jedná se především o práci s dokumenty a literaturou. Získáme tak obecné požadavky na pracovní místo . tzv. kostru kompetencí.

V práci využiji druhou možnost, a to aplikaci kompetenčního přístupu, nebo pracuji zejména na základě dostupných dokumentů o

³⁰ Bartoňková, 2010, s. 122

SVOŤS a odborné literatury, jak tento p ístup vy0aduje. Tento p ístup volím také proto, 0e z materiál SVOŤS (nápl práce, syllabus, výro ní zprávy, osobní karty zam stnanc , atd.) jsou nároky na pracovní pozici vedoucího sociálních projekt z ejmé, co0 umo0ní následn identifkovat kompetence, které mají vztah k ur ité pozici, funkci. Jakmile budu mít definovány kompetence, mohu p ejit k tvorb p edb Oného kompeten ního modelu, který mi poslou0í jako výchozí nástroj pro analýzu vzd lávacích pot eb. Budu se moci o n j op ít p i tvorb dalzích krok vzd lávací akce, která je cílem této práce.

V dalzí ásti práce se tedy budu v novat oblasti kompetencí a kompeten ního modelu.

3.1.3 Kompetence

Existuje mnoho r zných pohled na termín kompetence. Kubez, Spillerová, Kurnický soudí, 0e nap íklad Woodruffe pou0ívá termín kompetence jako deztník, pod který se vejde vze, co m 0e p ímo i nep ímo souviset s pracovním výkonem.³¹

K pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému vyu0ití, jak soudí Kubez, Spillerová, Kurnický p ísp l Boyatzis tím, 0e od za átku zd raz oval rozdíl mezi úkolem, který je pot eba splnit a schopnostmi, které musí pracovník mít, aby jej splnil na po0adované úrovni. Odlizení procesu od výsledku vedlo k následující definici pojmu kompetence: sKompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici pou0ít, aby úkoly z této pozice kompetentn zvládl.³²

Pokud je pracovník pln kompetentní, znamená to, 0e splnil t i p edpoklady:³³

- Je vnit n vybaven vlastnostmi, schopnostmi, v domostmi, dovednostmi a zkuzeností, které k takovému chování nezbytn pot ebuje.
- Je motivovaný takové chování pou0ít, tedy vidí v po0adovaném chování hodnotu a je ochoten tímto sm rem vynalo0it pot ebnou energii.
- Má mo0nost v daném prost edí takové chování pou0ít.

³¹ Kubez, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27

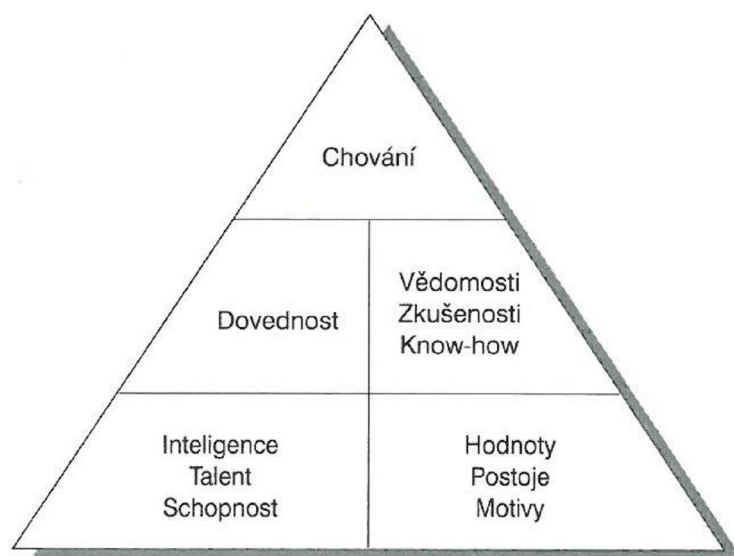
³² Kubez, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26

³³ Kubez, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27

Toto uchopení pojmu kompetence pro praktické využití má v práci své umístění, nebo smyslem práce je najít takové kompetence, které vedoucí sociálních projektů mohou uplatnit i projektové výuce, tedy v praxi.

Dalším důležitým krokem ke správné identifikaci kompetencí je zvolení struktury kompetencí. Pro účely této práce uvádím hierarchický model struktury kompetencí od Kubeze, Spillerové a Kurnického.

Pro upřesnění výše zmínované struktury kompetence uvádím následující obrázek.



Obr. 2 Hierarchický model struktury kompetence (Kubez, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28)

Jako kompetence je někdy chápáno pouze zjevné chování. V tomto modelu je však vidět, že na druhém stupni jsou dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how. Schopnosti se pomocí odborné praxe projeví v dovednostech. Praxe vytváří předpoklad pro osvojení si zkušeností, které jsou pro danou práci podstatné. Know-how je možné chápat jako znalost nějakého postupu. Ve spodní vrstvě je vidět inteligence, talent a schopnosti na straně jedné a hodnoty, postoje a motivy na straně druhé. Inteligence je jakási obecná schopnost rozumně myslet a vypořádat se se svým okolím. Místo pojmu talent by bylo možná lepší na tomto místě uvést nadání, protože talent je definovaný jako soubor výrazných dovedností, kdežto nadání je soubor přírodních vrozených předpokladů k určité činnosti. Hodnoty vznikají přisuzováním významu skutečnostem, které poznáváme.

Postoje jsou potom chápány jako trvalé soustavy pozitivních i negativních hodnocení.³⁴

Tento model vysvětluje, proč jsou lidé v různých mírách připraveni použít právo to chování, které povede k efektivnímu zvládnutí daného úkolu. Některým chybí dovednosti, jiným v domosti a někdo jinému může chybět například sebevědomí nebo motivace. Jelikož cílem práce je navrhnout vzdělávací akci s cílem na míru pro vedoucí projekt, je pro mě tato struktura kompetencí nezbytná, neboť z ní budu vycházet při tvorbě kompetenčního modelu, který budu orientovat na oblast dovedností a zkušeností s příslušnými projevy chování.

Vedoucí se při své práci se studenty setkává s různými situacemi, ve kterých odraťují svou osobnost. Je zejména o kompetence utváří poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Napovídá nám, jakým způsobem se její nositel bude chovat, myslet a projevovat v určitém typu situace. Při tvorbě vzdělávací akce musíme tedy dbát i na jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují. Můžeme je rozdělit do pěti kategorií.³⁵

- **Motivy** - mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem.
- **Rysy** - jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je například temperament.
- **Vnímání sebe samotného** . celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážeme jaký úkol vykonat.
- **V domosti** . patří k nim všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
- **Dovednosti** . tyto zajímají, o které jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým úkolem.

³⁴ Bedrnová, Nový a kol., 2007

³⁵ Kubeř, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30

Výze zmi ovaná kategorizace kompetencí mi napom oep i tvorbu vzd lávací akce tak, abych vybrala oblasti rozvoje, které budou v zájmu vedoucích a alespo áste n odpovídat jejich osobnosti. Nebo vybrat oblast vzd lávání, na kterou nebudou motivováni, nepovede k jejich rozvoji, ale spíše ke ztrát ásu.

Dalším krokem pro identifikaci kompetencí, respektive pro tvorbu pedb Oného kompeten ního modelu je výb r typologie kompetence. Existuje celá ada typologií. Barto ková soudí, Oe Kubez, Spillerová, Kurnický d lí v rámci kompeten ního p ístupu kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou p edpovídat výkon v ur ité pozici:³⁶

1. Prahové kompetence (n kdy nazývány jako základní) . to jsou základní charakteristiky, které ka0dý pracovník pot ebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil p id lené úkoly.

2. Odlišující kompetence (n kdy nazývány jako kompetence vysokého výkonu) . to jsou práv ty kompetence, které rozlišují nadpr m rné vynikající výkony od pr m rných. Vytvá ejí nadstavbu nad prahové kompetence.

Tuto typologii jsem si vybrala z d vodu cílové skupiny, na kterou je práce, tvorba vzd lávací akce, zam ena. Jak jsem se ji0 zmínila, cílovou skupinou, tedy vedoucími sociálních projekt , jsou vyu ující na SVOÏS i sociální pracovníci spolupracující se zkolou. Je tedy nutné, aby ka0dý vedoucí m l kompetence, které budou společ né vzem (tedy prahové) a zároveň (odlišující) dle zam ení projektu.

Dalšími a zároveň posledními kompetencemi, kterými je nutné z hlediska p ipravované vzd lávací akce se zabývat, jsou kompetence klí ové. V nuji se jim proto, Oe cílem kompeten ního modelu je ur it takové kompetence, které budou plnohodnotné pro pracovní výkon vedoucího sociálních projekt a umoOní mu jeho další rozvoj v této práci.

Klí ové kompetence m Oeme zjednodušen nazvat jako ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurent v rámci odv tví a vytvá ejí konkuren ní výhodu. Vytvá í jedine nou kulturu s jedine nými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji.³⁷

³⁶ Barto ková, 2010, s. 88

³⁷ Barto ková, 2010, s. 92

Pojetí klíčových kompetencí existuje opatřena celá řada. Pro svou práci jsem vybrala pojetí od Belze a Siegrista. Podle nich tyto kompetence zahrnují celý soubor kompetencí, který přesahuje hranice jednotlivých odborností a vyznačuje se schopností člověka jednat kompetentně.³⁸

Toto pojetí uvádím záměrně, neboť přesně kopíruje obsah projektové výuky, která v sobě také zahrnuje poznatky z rozdílných oblastí, které umožní rozvíjet individuální kompetenci k jednání, tedy kompetenci sociální (schopnost týmové práce, komunikace, spolupráce), kompetenci ve vztahu k vlastní osobě (sebereflexe, seberozvoj, atd.) a kompetenci v oblasti metod (uplatňovat odborné znalosti, analyzovat, vytvářet nové, dávat věci do kontextu, atd.).

3.1.4 Předevšímní kompetenční model pro stanovení kompetencí vedoucích projekt

Cílem práce je návrh vzdělávací akce. Výchozím bodem pro její tvorbu je analýza potřeb, respektive identifikace kompetencí, proto se nyní budu vnovat kompetenčnímu modelu a jednotlivým fázím identifikace kompetencí. Sestavený předevšímní kompetenční model mi tedy poslouží jako nástroj pro tvorbu vzdělávací akce.

Řízené kompetence mě mohou určitým způsobem uspořádat a vytvořit tak **kompetenční model**. Kompetenční model je tedy soubor kompetencí, neboli způsobů, které jsou nezbytné pro řízení organizace.³⁹

Hroník⁴⁰ dále kompetenční model specifikuje a uvádí, že obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče.

Kompetenční model tedy reprezentuje, **jak** (jakými procesy a jakým postupem k práci) a **čím** (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého **měřitelného výsledku**. Kompetenční model se vztahuje k výsledkům, k měřitelnému výkonu.⁴¹

Aby byl kompetenční model funkční, musí být, jak uvádí Hroník:⁴²

³⁸ Bartoňková, 2010, s. 93

³⁹ Bartoňková, 2010, s. 95

⁴⁰ Hroník, 2007, s. 68

⁴¹ Bartoňková, 2010, s. 95-96

⁴² Hroník, 2007, s. 71 - 72

- **Propojující** . jedná se o návaznost na strategii společnosti, vytváří výkladový rámec pro personální innoosti a propojuje je.
- **Uživatelsky přátelský** . je nejpodstatnější, tzn., že musí být srozumitelný, sdílný a sdílitelný. Musí však být vystižena podstata věci. Měl by představovat jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti svých lidí.
- **Jednotný** . tzn. fungující napříč společnostmi. Jednotný kompetenční model také sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, protože podle něj probíhá řada personálních innoostí.
- **úroveň využitelný** . znamená, že obsahuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v nich kterých organizacích i pro odměňování.
- **Sdílený** . tzn., že uživatelé nemají předkládat jako hotový. Sdílení kompetenčního modelu je třeba v organizaci aktivně podporovat, aby došlo k jeho zvnitřnění.

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci v domostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a lepší použitelnost jsou tyto v domostí a dovednosti seskupeny do tzv. kompetencí. Existuje celá řada členění kompetenčních modelů, a jaký model vznikne, závisí zejména na záměrech organizace.⁴³

Pro svou práci využívají členění, které nabízí Kubeš, Spillerová a Kurnický, jež kompetenční modely dělí na tři hlavní typy:⁴⁴

1. **Model ústředních kompetencí** . zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii i na roli.
2. **Specifický kompetenční model** . identifikuje ty kompetence manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. Jde o velmi přesný popis charakteristik chování, nebo tento model bere v úvahu množství specifických informací.

⁴³ Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60

⁴⁴ Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60 - 61

3. **Generický (výšeobecný) kompetenční model** . zde se jedná o kompetence, které jsou nezbytné pro rozvoj v každém typu organizace v každé pozici. Tento model usnadňuje firmám uplatnění kompetenčního modelu, nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici.

Toto řešení jsem si vybrala z důvodu, že v této práci jde o identifikaci kompetencí pro vedoucí sociálních projektů na SVOŘS, tedy o stanovení kompetencí na konkrétní pozici v konkrétní firmě . tzv. specifický kompetenční model.

Pro tvorbu a aplikaci kompetenčního modelu se využívají tři hlavní přístupy:⁴⁵

1. **Perspektivní nebo vývojový přístup** . znamená to, že organizace nevytváří nový kompetenční model, ale využívá již existující hotový model. Tento přístup je časově i finančně méně náročný.
2. **Kombinovaný přístup** . přizpůsobuje už vytvořený model specifickým organizace, ve které bude použit. Zachycuje klíčové rozdíly mezi vývojovým modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.
3. **Přístup zítý na míru** . nepracuje s předem známými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje typické projevy chování, které zajistí na manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje důkladnou znalost nejen pozic, ale také celé organizace a vnějších podmínek.

Volba přístupu závisí na různých faktorech, například: cíl projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, cíle a zaměření v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a vnější podmínky.⁴⁶

Pro účely této práce budu využívat přístup zítý na míru, neboť cílem práce je vzdělávací akce pro konkrétní pozici, vedoucího sociálních projektů, který pro výkon své práce musí mít nejen základní (prahové) kompetence, ale také další (odlišující) kompetence, které povedou k jeho výkonnostnímu rozvoji.

⁴⁵ Bartoňková, 2010, s. 99 - 100

⁴⁶ Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63

Stejným krokem pro tvorbu kompetenčního modelu je identifikace kompetencí. Proces identifikace kompetencí lze rozdělit do pěti etap.⁴⁷

1. přípravná fáze
2. fáze získávání dat
3. fáze analýzy a klasifikace informací
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
5. ověření a validizace vzniklého modelu

Ve své práci se budu podrobněji vnovat jen prvním třemi fázím identifikace kompetencí, které mi poslouží k sestavení přírodního kompetenčního modelu jako výstupu analýzy vzdělávacích potřeb, nebo cílem práce je návrh vzdělávací akce, nikoli kompletní validizovaný kompetenční model.

3.1.4.1 Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je:⁴⁸

- identifikace klíčové pracovní pozice, pro kterou bude kompetenční model sestavován
- ujasní si cíle, pro který tvorbu kompetenčního modelu sleduji
- výběr typu kompetenčního modelu a přístupu pro tvorbu kompetenčního přístupu

Propojením této přípravné fáze s cílem práce (tvorba návrhu vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů) získám následující údaje:

- ➔ Návrh přírodního kompetenčního modelu bude sestavován pro pracovní pozici: vedoucí sociálních projektů na SVOÚS.
- ➔ Návrh přírodního kompetenčního modelu bude sestavován jako nástroj pro analýzu vzdělávacích potřeb k dosažení cíle práce (projekt vzdělávací akce pro rozvoj dosavadních kompetencí).
- ➔ Návrh přírodního kompetenčního modelu bude sestavován dle specifického kompetenčního modelu a přístupu zitého na míru, jak jsem ji uvedla výše v kap. 3.1.4

⁴⁷ Bartoňková, 2010, s. 100

⁴⁸ štamtěl

3.1.4.2 Fáze získávání dat

Fáze získávání dat představuje tvorbu samotného kompetenčního modelu.⁴⁹ V této fázi se používají zejména techniky využívané v rámci analýzy pracovního místa i analýzy práce jako: rozhovor nebo metody kritických incidentů, průzkumy, panely expertů, atd.⁵⁰

Pro účely této práce, k vytvoření předního kompetenčního modelu jako nástroje pro analýzu vzdělávacích potřeb, však tyto techniky využívat nebudu a zvolím s ohledem na cílovou skupinu a celkový kontext práce vhodnější techniku, a to práci s dokumenty, pomocí nichž získám obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Mezi tyto dokumenty patří:

- ➔ Dostupné materiály SVOČS (pracovní náplň, sylabus pro odbornou praxi, žádost k projektu ŠKÍP k úspěšnosti)
- ➔ Katalogy typových pozic (pedagog VOČ a samostatný sociální pracovník)
- ➔ Odborná literatura (vztahující se k tématice)

Z dokumentu SVOČS⁵¹ je patrné, že náplň vedoucího projektu má základ stejný jako náplň uitele odborných předmětů na VOČ (viz příloha 1, s. 67). Bližší zpracování náplně vedoucího je popsána v sylabu pro odbornou praxi II. ročníku a ve finální žádosti projektu ŠKÍP k úspěšnosti. Náplň vedoucího projektové skupiny je tedy tato:⁵²

- **dodržování pracovních úkolů vyplývajících s pracovní náplní interního vyučovacího**
- **zajištění informací o projektování** (příprava, logická linie, cíl projektu, cílová skupina, zodpovědnosti a předpoklady projektu, etapy a aktivity projektu, finanční aspekty projektu, personální a organizační /materiální a technické/ zabezpečení projektu, průběh projektu, dokumentace jednotlivých aktivit, prezentace projektu, zhodnocení, skutečné náklady projektu, zdroje financování, obsah závěrečné prezentace v PPT, obsah závěrečné zprávy)
- **pomoc s navázáním kontaktů s relevantními organizacemi**

⁴⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68

⁵⁰ Bartoňková, 2010, s. 100 - 101

⁵¹ Interní materiály SVOČS o pracovní náplni vyučovacího na SVOČS

⁵² Interní materiály SVOČS o Sylabu pro odbornou praxi, žádost ŠKÍP k úspěšnosti

- **supervize projektové skupiny a dílčích projektových aktivit**
- **pomoc s přípravou prezentace innosti skupiny**
- **pomoc s přípravou závěrečné zprávy o innosti skupiny**
- **pomoc při fundraisingových aktivitách**
- **účast na společných schůzkách vedoucích jednotlivých projektových skupin**
- **reagovat na změny z prostředí**

Kompetence vedoucích projektů na SVOČS nejsou nikde popsány, je tedy možné pro identifikaci vzdělávacích potřeb, respektive pro identifikaci kompetencí využití náplně práce vedoucího projektu a profil pedagoga vyučujícího odborné předměty na VOČ i profil pro samostatné sociální pracovníky, které nalezneme v kartotéce typových pozic.

Ta obsahuje popis inností, odborných znalostí a dovedností, osobnostních požadavků, obecných způsobilostí apod. pro celou řadu pracovních pozic různých oborů.⁵³

Pro tuto práci se tedy zaměřím na profil výše zmiňovaného pedagoga a sociálního pracovníka (viz příloha č. 2 a č. 3, s. 70 a s. 72).

3.1.4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Tuto fázi ovlivňuje řada faktorů, a to zejména samotná identifikace, rozsah a použité techniky sběru dat. Důležité také je, zda jsou získané informace posouzené vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu i se kompetence posuzují poprvé. Výstupem této fáze je seznam kompetencí, který se v poslední fázi ještě testuje na zirkulárním vzorku respondentů.⁵⁴

Vztáhnou-li informace získané v této fázi k cílové skupině projektu, kterou je interní i externí vyučující s pedagogickým i sociálním vzděláním, vyjde mi následující seznam projevů chování vedoucího sociálních projektů v rámci určité odborné oblasti. Jednotlivé projevy chování byly odvozeny z pracovní náplně vyučujícího na VOČ, náplně vedoucího sociálních projektů a také ze syllabu pro běžnou praxi, a následně

⁵³ Kartotéka typových pozic.

⁵⁴ Bartoňková, 2010, s. 101

byly rozděleny do příslušných odborných oblastí na základě uspořádání v kartotéce typových pozic.

Tab. . 1 Projevy chování vedoucího projektu v příslušné oblasti

Odborné dovednosti vedoucího sociálních projektů na SVOüS
<ul style="list-style-type: none"> - vede příslušnou dokumentaci - umí si rozložit ústřední osnovy a vzdělávací cíle do jednotlivých témat - orientuje se v ústředních plánech, osnovách, atd. - provádí výklad nové látky, jeho příprava soběschopnostem studentů - využívá formou příkladů, problémových situací, vedení k vlastnímu objevování - superviduje práci projektové skupiny a dílčích projektových aktivit - motivuje k zájmu o úroveň - získává finanční i jiné prostředky - vybírá a oslovuje potencionální dárce a dobrovolníky - organizuje různé benefiční akce - pracuje s médii - dokáže napsat tiskovou zprávu - účastní se na společných schůzkách vedoucích jednotlivých projektových skupin
Odborné znalosti vedoucího sociálních projektů na SVOüS
<ul style="list-style-type: none"> - zajišťuje informace o projektování (příprava, logická linie, cíl projektu, cílová skupina, zodpovědnost a předpoklady projektu, etapy a aktivity projektu, finanční aspekty projektu, personální a organizační /materiální a technické/ zabezpečení projektu, průběh projektu, dokumentace jednotlivých aktivit, prezentace projektu, zhodnocení, skutečné náklady projektu, zdroje financování, obsah závěrečné prezentace v PPT, obsah závěrečné zprávy) - pomáhá s přípravou závěrečné zprávy a činnosti skupiny - pomáhá s přípravou prezentace činnosti skupiny - zná základní pedagogické kategorie - popisuje osobnost jedince s cílem dosáhnout změny v různých složkách osobnosti - zná postupy, metody, formy a cíle využívání (využití pomůcek,

organizace výuky, atd.)

- má základní znalosti sociální práce, zejména metod sociální práce (typy klientů, ztizení, zákony, druhy práce s klientem, komunitní plánování, atd.)

Obecná způsobilost vedoucího sociálních projektů na SVOÚS

- plánuje a rozděluje si práci do jednotlivých časových úseků
- pracuje v týmu, nechává se rozvíjet od druhých a komunikuje s nimi
- naslouchá a jedná s různými typy osobností
- zvládá vyslechnout a podat kritiku
- poskytuje zpětnou vazbu k práci skupiny i jednotlivce
- pružně reaguje na změny, jak v myšlení, tak chování
- dobře pracuje s informacemi, dokáže vybrat to nejdůležitější
- velmi dobře ovládá PC programy (MS Word, MS Excel, Power point) o dalších programech na grafické úpravy má základní znalosti
- motivuje skupinu i jednotlivce k dosažení vytýčeného cíle

3.1.4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi, kde by byl konečným výsledkem plně funkční kompetenční model, by bylo nutné zpracovat charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. tedy definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, což by znamenalo popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Následně, po popisu stupnice, formulovat název kompetence, který by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, tvořící jádro kompetence.⁵⁵

Pro účel této práce budu formulovat název kompetencí dle příslušných projevů chování, ale nebudu vytvářet stupnici, nebo cílem práce je návrh vzdělávací akce a sestavený kompetenční model je pouze nástroj analýzy vzdělávacích potřeb. Nejde mi o dosažení plně funkčního validizovaného modelu.

⁵⁵ Bartoňková, 2010, s. 101 - 102

Tab. . 2 Pedagogický kompetenční model vedoucího sociálních projektů na SVOÜS

Oblast odborných dovedností	
Název kompetence	Popis chování
Pedagogická dokumentace	<ul style="list-style-type: none"> - vede p ísluznou dokumentaci - umí si rozložit u ební osnovy a vzd lávací cíle do jednotlivých témat - orientuje se v u ebních plánech, osnovách, atd.
Lektorování	<ul style="list-style-type: none"> - provádí výklad nové látky, jeho p ízp sobení schopnostem student - vyu je formou p íklad , problémových situací, vedení k vlastnímu objevování
Motivace	- motivuje k zájmu o u ivo
Supervize	<ul style="list-style-type: none"> - superviduje práci projektové skupiny a díl ích projektových aktivit - ú astní se na společ ných sch zkách vedoucích jednotlivých projektových skupin
Fundraising	<ul style="list-style-type: none"> - získává finan ní i jiné prost edky - vybírá a oslovuje pot ebné dárce a dobrovolníky - organizuje r zné benefi ní akce
Medializace	<ul style="list-style-type: none"> - pracuje s médií - dokáže napsat tiskovou zprávu
Oblast odborných znalostí	
Název kompetence	Popis chování
Obecná pedagogika	<ul style="list-style-type: none"> - zná základní pedagogické kategorie - p sobí na osobnost jedince s cílem dosáhnout zm ny v r zných slokách osobnosti
Didaktika a didaktické techniky	- zná postupy, metody, formy a cíle vyu ování (vyu ítí pom cek, organizace výuky, atd.)
Projektování	- zajiz uje informace o projektování

	<ul style="list-style-type: none"> - pomáhá s přípravou závěrečné zprávy a innosti skupiny - pomáhá s přípravou prezentace innosti skupiny
Sociální práce	- má základní znalosti sociální práce, zejména metod sociální práce (typy klient, zt ení, zákony, druhy práce s klientem, komunitní plánování, ů)
Oblast obecných zp sobilostí	
Název kompetence	Popis chování
Organizace práce	- plánuje a rozd luje si práci do jednotlivých asových úsek
Vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> - sdílí d le0ité informace skrze celou projektovou skupinu - pomáhá ostatním, aby se rozvíjeli a dosahovali stále vyzzí úrovn - vyu0ívá p íle0itosti, neustále zásobuje tým novými vizemi. Podporuje spolupráci v týmu, ovliv uje innosti ostatních a ídí jejich vývoj - poskytuje ostatním konstruktivní zp tnou vazbu - je pro ostatní dobrým p íkladem, svým pozitivním p ístupem vytvá í p íjemnou pracovní atmosféru
Kou ování	- kou uje, mentoruje a podporuje ostatní
Týmová práce	- pracuje v týmu, nechává se rozvíjet od druhých a komunikuje s nimi
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - naslouchá a jedná s r znými typy osobností - zvládá vyslechnout a podat kritiku - poskytuje zp tnou vazbu k práci skupiny i jednotlivce - p í jednání hodnotí problém z r zných hledisek a sna0í se najít efektivní ezení - udr0uje téma sch zky v ur ítém sm ru

		- otevřená a konstruktivně řeší konflikty
Adaptabilita Flexibilita	+	- pružně reaguje na změny, jak v myšlení, tak chování - v praxi je schopen změnit pracovní postupy a pracovní místa tak, aby dosáhl požadovaných výsledků - udržuje si nadhled nad situací, dokáže se snadno přizpůsobit změnám podmínek i změnám v požadavcích na práci - dobře pracuje s informacemi, dokáže vybrat to nejlepší
PC zručnost		- velmi dobře ovládá PC programy (MS Word, MS Excel, Power point) o dalších programech na grafické úpravy má základní znalosti
Motivace		- motivuje skupinu i jednotlivce k dosažení vytýčeného cíle

3.1.4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu

V této fázi jde o ověření, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků. Nejobtížnější částí validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu.⁵⁶

Této fázi se pro účely mé bakalářské práce věnovat nebudu, nebo validizovaný kompetenční model není cílem mé práce.

⁵⁶ Bartoňková, 2010, s. 102

3.1.5 Návrh vzdělávací akce

Z dostupných materiálů a zejména z předchozího kompetenčního modelu je patrné, že vedoucí sociálních projektů má kompetence rozdělené do tří hlavních oblastí, a to na odborné dovednosti, odborné znalosti a obecné způsobilosti. Z každé oblasti vyplývá několik klíčových kompetencí vedoucího, chápáné jako spektrum poznatků z rozdílných odborných disciplín, umožňující kompetentně vykonávat danou funkci. Blíže v kap. 3.1.3.

Na základě náplně vedoucího popsané v kap. 3.1.4.2 a popsaných projevů chování vedoucího v kompetenčním modelu jsem pro vzdělávací akci vybrala následující kompetence: PRAHOVÉ (vedení, týmová práce, komunikace, PC způsobilost) a ODLIŠŤUJÍCÍ (lektorování, koučování a v dnešní době i velmi potřebné kompetence v oblasti medializace a fundraisingu).

Toto jsou oblasti, ve kterých by měla SVOJS své pracovníky vzdělávat, aby udržela význam projektu a předala tak studentům potřebné znalosti a zkušenosti.

3.2 Cíle vzdělávací akce

Výcvikové programy mají své cíle, které jsou obvykle popisovány jako úkoly. Výcvik a rozvoj není možné dále chápat jen z hlediska obsahu, výcvik musí vést ke zlepšení výkonu. Jednoduše řečeno, rozhodující otázka je: "Co by na konci výcvikového programu měl zkolovaný být schopen dodat?" Konečný výsledek výcviku musí být měřitelný i viditelný. U výcviku se klade důraz na výkon nebo chování v práci. Učení je možné popsat jako proces získávání nových dovedností, znalostí a postojů, zatímco výkon je použitím těchto nových dovedností, znalostí a postojů.⁵⁷

Bartošková soudí, že dle Pokorné mají cíle vzdělávání v rámci firmy několik úrovní, což znamená, že tvoří určitou posloupnost cílů. Nejznámější hierarchizace cílů je tato:⁵⁸

- **Výkonnostní cíl** . se váže na hlavní úkol. Účastníci vzdělávací akce po návratu do svého pracovního prostředí budou schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu. Jedná se o

⁵⁷ Belcour, Wright, 1998, s. 61

⁵⁸ Bartošková, 2010, s. 135

předpokládaný cíl, kterého by účastníci měli dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností, ovšem v budoucnu.

- **Učební cíl** . se vztahuje na konkrétní vzdělávací akci. Definuje to, čeho by účastníci po skončení formální akce měli dosáhnout dostatečného výkonostního standardu. Jedná se o konkrétní vědomosti, dovednosti i způsoby chování, které by měli účastníci po skončení akce skutečně ovládat. Správné stanovení tohoto cíle je jedním ze základních momentů úspěchu celé akce.
- **Umožňující cíl** . definuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na konci každé dílčí etapy učebního procesu. Dosažení této úrovně cíle umožňuje účastníkovi vzdělávací akce dosáhnout učebního cíle a následně výkonostního cíle.

Po potřeby této bakalářské práce se budu vnovat hlouběji učebním a dílčím umožňujícím cílům.

Učební cíl je, dle Palána⁵⁹, konkrétně formulovaná představa o formě chování studujícího nebo jeho dispozicích k určitému chování (schopnost, dovednost, kvalifikace) získaných díky výuce. Cíle tedy určují, co bude účastník schopen dělat na konci lekce nebo vzdělávacího programu.

Cíle mohou být různě strukturovány. Pro účely práce se zaměřím na rozdíl od Palána dle dimenzí učení.⁶⁰

- kognitivní cíle (vědomosti - teoretické schopnosti);
- afektivní cíle (cit - emotivní a mravní postoje);
- psychomotorické cíle (konání - praktické dovednosti, zručnost).

Cíle musí splňovat určité parametry, které bývají záležitosti podle mnohovýznamového anglického slova SMART:⁶¹

- Specifičnost - vztah k určité konkrétní věci
- Měřitelnost - stanovení požadované kvality i kvantity
- Akceptovatelnost - soulad se zjištěnými potřebami
- Realnost - reálná šance pro všechny účastníky, aby dosáhli cíle

⁵⁹Andragogický slovník.

⁶⁰Štamtělů

⁶¹Štamtělů

- Termínovanost - splnění cílů v potřebném (daném) čase

3.2.1 Cíle vzdělávací akce vedoucích sociálních projektů

V práci se zaměříme na rozvoj dosavadních kompetencí vedoucích sociálních projektů na SVOČS, které by mohli uplatnit i v projektové výuce. Projektová výuka na SVOČS je velmi rozmanitá, a vyžaduje znalosti z různých oblastí. Proto jsem pro dosažení cíle na základě předloženého kompetenčního modelu, náplně práce a syllabu pro danou praxi zvolila vzdělávací program/kurz, jehož cílem je rozvíjet jeho účastníkům znalosti a dovednosti v 6-ti základních modulech, a to **Komunikace, Vedení skupiny/týmu, Styl výuky, PC zručnost, Propagace a Fundraising.**

Cíle vzdělávací akce jsou stanoveny takto:

- ➔ Účastník zná, jak teoreticky, tak prakticky zásady efektivní komunikace, asertivity, reaguje na vzniklé konflikty a případnou kritiku.
- ➔ Účastník umí aplikovat základní styly vedení, při nichž vhodně uplatňuje motivaci a komunikaci ve skupině.
- ➔ Účastník rozlišuje mezi lektorováním a koučováním. Tyto základní principy umí aplikovat v praxi na základní úrovni.
- ➔ Účastník umí využít i ve své práci vhodné grafické programy a PC techniku.
- ➔ Účastník umí oslovit a pracovat s potřebnými médii.
- ➔ Účastník zná základní techniky fundraisingu a umí je prakticky aplikovat.

Jednotlivé moduly rozpracuji podrobněji v kap. 3.3.3.1 osnovy vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů.

3.2.2 Profil účastníka a profil absolventa vzdělávací akce

Stanovení profilu účastníka a absolventa vzdělávací akce je pro vytvoření vzdělávací akce dalším nezbytným krokem.

Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností, kompetencí, eventuálně v kontextu firemního vzdělávání i pravomocí a dalších vstupních předpokladů, které by měl mít člověk, který vstupuje do dané vzdělávací akce⁶²

⁶² Bartoňková, 2010, s. 145

Profil absolventa je ideálním modelem výsledku, ideální cílovou strukturou v domostí, dovedností, kompetencí, tedy případně i osobnostních parametrů absolventa dané vzdělávací akce. Na obecné úrovni můžeme rozlišit dva druhy profilů⁶³:

- ➔ **široký a mělký** . absolvent dané vzdělávací akce disponuje kvalifikací pro široký okruh problémů, není příliš specializován. Tento typ profilu dává absolventovi značnou flexibilitu uplatnění a je náročnější na všeobecnou vzdělávací úroveň.
- ➔ **Hluboký a úzký** . absolvent disponuje výrazně specializovaným vzděláním v rámci jednoho oboru. Tento druh profilu je v současných podmínkách poněkud nebezpečný tím, že absolventa uzavírá v jednom profesním poli a komplikuje případné změny profese například i strukturální nezaměstnanosti.

Cílovou skupinou projektu této práce jsou vedoucí sociálních projektů na SVOÚS, kteří mají buď pedagogické i sociální vzdělání. Cílem práce je prohloubení jejich dosavadních kompetencí v rámci projektování, které zahrnuje mnoho dílčích disciplín, proto pro účely práce volíme široký a mělký profil absolventa.

3.2.2.1 Profil účastníka kurzu „Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím“

- ➔ Min. vyžít odborné vzdělání
- ➔ Vzdělání pedagogické i sociální
- ➔ Min. 18 let věku
- ➔ Trestně bezúhonnost
- ➔ Způsobilost k právním úkonům

3.2.2.2 Profil absolventa kurzu „Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím“

- ➔ Zná základní zásady efektivní komunikace a hlavní komunikační bariéry
- ➔ Umí užívat asertivní komunikace a zvládat konfliktní situace
- ➔ Umí podat a přijmout kritiku

⁶³ Bartoňková, 2010, s. 145

- ➔ Ovládá jednoduché manipulační techniky
- ➔ Rozpozná základní styly vedení a umí je použít
- ➔ Má znalosti i dovednosti týmové/skupinové práce
- ➔ Dokáže motivovat studenta a sdílet mu zpětnou vazbu k jeho innosti
- ➔ Zná základní principy a metody lektorování
- ➔ Má základní znalosti koučování . vzhled do problematiky
- ➔ Umí ovládat základní grafické programy
- ➔ Je schopen oslovit média a napsat tiskovou zprávu
- ➔ Účastník ví, co je fundraising, jaké jsou jeho techniky a umí oslovit správné donory

3.3 Obsah vzdělávací akce

Dle Bartoňkové⁶⁴ se obsah vzdělávací akce formuje na základě odhadu potřeb a stanovených cílů. Může být zaměřen na využití konkrétních dovedností, poskytování potřebných znalostí, anebo jen na snahu o změnu postoje. Ať už je obsah jakýkoli, musí vzdělávací akce plnit potřeby organizace (zadavatele) a účastník vzdělávací akce. Nejsou-li plněny úkoly organizace, je to plýtvání zdroji. Účastníci musejí obsah přípravy považovat za odpovídající jejich potřebám, protože jinak nejsou motivováni k tomu, aby se učili.

Obsah vzdělávací akce je specifikován v učebním plánu, učebních osnovách, následně ve studijních materiálech a je rozdělen do následujících kroků:⁶⁵

- ➔ Inventář disciplín
- ➔ Studijní plán
- ➔ Osnovy vzdělávání
- ➔ Studijní materiály

3.3.1 Inventář disciplín

Inventář disciplín lze vytvořit na základě přesné specifikace profilu účastníka a absolventa, který zabrání zařazení irelevantních disciplín

⁶⁴ Bartoňková, 2010, s. 145-146

⁶⁵ Bartoňková, 2010, s. 145

(p edm t) do dané vzd lávací akce. Inventá je sestaven sbez ladu a skladu%o jeho hlavním posláním je podchytit celý soubor po0adavk v podob pou0itelné pro danou vzd lávací akci. Velice vhodnou technikou pro sestavení inventá e disciplín je brainstorming⁶⁶.

3.3.1.1 Inventá disciplín pro vedoucí sociálních projekt

Inventá vzd lávací akce sRozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím%vytvo ený na základ brainstormingu (viz p íloha . 4, s. 74), obsahuje následujících 6 modul . Jednotlivý modul je pak dále specifikován do n kolika teoreticko . praktických disciplín:

1. Komunikace . Efektivní, pozitivní a negativní a problémová komunikace
2. Vedení skupiny/týmu . Vedoucí týmu, motivace, týmová práce, komunikace
3. Styl výuky . Lektorování, kou ování
4. PC zp sobilost . Prezentace, program na úpravu a tisk fotografií
5. Propagace . Public relations
6. Fundraising - Fundraising

3.3.2 Studijní plán

Studijní plán vytvá í d le0ité sepjetí mezi výkonnostními cíli, stanovenými na základ analýzy pot eb, a skute ným procesem výuky. Jedná se o logicky uspo ádaný systém disciplín, stanovující vzájemné proporce, posloupnost nasazení jednotlivých disciplín a zp sob jejich ukon ení. V této fázi je vhodné znát personální zabezpe ení vzd lávací akce a také mít specifikovány optimální vzd lávací technologie.⁶⁷

Podle Skalkové rozlízujeme t i základní formy uspo ádání obsahu vzd lávací akce v u ebních plánech.⁶⁸

- ✚ **P edm tové uspo ádání obsahu** . vychází z formálního systému vzd lávání, je dosud nej ast jzí. Spojuje jednotlivé p edm ty s p ísluznými v dami, technickými a um leckými obory nebo s ur itými oblastmi praktické innosti. Toto uspo ádání vzak obsahuje nebezpe í rozt ízt ní v domostí.

⁶⁶ Barto ková, 2010, s. 146

⁶⁷ Barto ková, 2010, s. 146

⁶⁸ Skalková, 1999, s. 76

- ➔ **Projektové uspořádání obsahu** . vychází z empiricky stanovených hlavních sfér společenského života a spojuje obsah vzdělávání s různými oblastmi praktických činností. Vzdělávací cíle jsou zde formulovány jako činnosti, jejichž se účastníci vzdělávací akce přímo účastní. Pozitivem je, že obsah vzdělávání je zaměřen na praktické činnosti, vycházející z reálného života. Negativem však bývá, že obsah vzdělávání se rozpadá do různých odborných oblastí a ztrácí se tak teoretický systém.
- ➔ **Modulové uspořádání obsahu** . podporuje integraci obsahu vzdělávání a přitom se snaží překonávat nedostatky jako předem tového, tak projektového uspořádání. Moduly v podstatu tvoří stavebníci, z nichž se konstruuje studijní plán. Pomocí modulů je možné kombinovat části učiva podle specifických potřeb praxe nebo i teorie. Předností modulového uspořádání je schopnost přizpůsobit se požadavkům zaměstnavatele. Nevýhodou je, že je poněkud obtížné udržet systém probíraného obsahu v rámci více modulů .

Při praktickém ověření jednotlivých forem uspořádání učiva byly prokázány jejich přednosti a slabiny. Ani jedna z těchto forem uspořádání si nemůže přitvářet nárok na univerzální platnost, ani jednu nelze zcela odmítnout. Volba toho kterého uspořádání nebo jejich spojení závisí na vzdělávacích cílech i na konkrétních podmínkách vyučování.⁶⁹

Pro účely práce budou využívat zejména modulového uspořádání obsahu, tedy kombinace teorie a praxe, díky nimž účastníci kurzu získají potřebné teoretické a hlavně praktické zkušenosti pro uplatnění v práci se studenty v rámci projektové výuky.

3.3.2.1 Studijní plán pro vedoucí projekt na SVOüS

Kurz pro vedoucí sociálních projektů bude uspořádán modulově (blokově), tedy nezávisle na sobě. Bude obsahovat 6 základních modulů, které byly určeny na základě předem daného kompetenčního modelu. Účastník kurzu projde všemi zesti moduly maximálně v intervalu zesti

⁶⁹ Skalková, 2007, s. 91

m síc , tedy jeden modul za m síc, aby dozlo k efektivnímu propojení u íva, zejména propojení teoretické a praktické ásti.

Pro lepší orientaci uvádím grafické znázorn ění studijního plánu.

Tab. . 3 Studijní plán pro vedoucí sociálních projekt

Modul 1 Ě KOMUNIKACE			
Rozsah: 2 - denní blok			
1. den dopoledne: efektivní kom.; 1. den odpoledne: pozitivní kom.			
2. den: negativní a problémová kom.			
Disciplína	asová dotace	Metody	Techniky
Efektivní komunikace	1,5 + 1,5	p ednážka s diskuzí brainstorming workshop	brainstorming cvi ění vnímavosti ezení incidentu
Pozitivní komunikace	1,5 + 1,5	p ednážka s diskuzí simulace	brainstorming cvi ění vnímavosti
Negativní a problémová komunikace	3 + 3	p ednážka s diskuzí hraní rolí workshop	brainstorming ezení incidentu akvárium cvi ění vnímavosti
Modul 2 - VEDENÍ TÝMU / SKUPINY			
Rozsah: 2 - denní blok			
1. den dopoledne: vedoucí týmu; 1. den odpoledne: týmová práce			
2. den dopoledne: komunikace; 2. den odpoledne: motivace			
Disciplína	asová dotace	Metody	Techniky
Vedoucí týmu/skupiny	1,5 + 1,5	hraní rolí simulace	mana0erské hry akvárium
Týmová/skupinová práce	1,5 + 1,5	hraní rolí workshop	mana0erské hry cvi ění vnímavosti ezení incidentu
Komunikace	1,5 + 1,5	hraní rolí workshop	akvárium ezení incidentu
Motivace	1,5 + 1,5	hraní rolí workshop	cvi ění vnímavosti akvárium brainstorming
Modul 3 - STYL VYUKY			
Rozsah: 2 - denní blok			
1. den: lektorování			
2. den: kou ování			

Disciplína	asová dotace	Metody	Techniky
Lektorování	3 + 3	p ednážka s diskuzí p ednážka s PPt hraní rolí workshop vzd lávání pomocí PC	mana0erské hry akvárium
Kou ování	3 + 3	p ednážka s diskuzí p ednážka s PPt hraní rolí workshop	cví ení vnímavosti akvárium mana0erské hry
Modul 4 - PO ÍTA OVÁ ZP SOBILOST			
Rozsah: 2 - denní blok			
1. den: programy na úpravu a tisk fotografií			
2. den: prezentace			
Disciplína	asová dotace	Metody	Techniky
Programy na úpravu a tisk fotografií	3 + 3	seminá demonstrování	brainstorming
Prezentace	3 + 3	seminá demonstrování	brainstorming
Modul 5 ĚPROPAGACE			
Rozsah: 1 - denní blok			
1. den: public relations			
Disciplína	asová dotace	Metody	Techniky
Public relations	3 + 3	p ednážka s diskuzí p ednážka s PPt seminá workshop vzd lávání pomocí PC	brainstorming brainwrihting
Modul 6 ĚFUNDRAISING			
Rozsah: 1 - denní blok			
1. den: fundraising			
Disciplína	asová dotace	Metody	Techniky
Fundraising	3 + 3	p ednážka s diskuzí p ednážka s PPt hraní rolí workshop	mana0erské hry akvárium

Legenda: Ve sloupci dotace první íslo ozna uje asovou dotaci na teoretickou výuku a druhé na praktickou výuku. Hodnoty jsou uvedeny v hodinách.

3.3.3 Osnova vzdělávací akce

Tvorba osnov vzdělávací akce zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené cíle. Souvislost s cílem je velmi důležitá. Zvláště například vzhledem k rozsahu manažerské práce je snaha zahrnovat do vzdělávací akce co nejvíce informací, protože se mohou manažerovi hodit dnes nebo v budoucnu. Pokud to připustíme, program manažerského vzdělávání bude nejen příliš dlouhý, ale také příliš široký bez reálného zaměření a také drahý. Při hodnocení vzdělávací akce budou skutečné přínosy méně zřejmé ve srovnání s velikostí nákladů, a to jak finančních, tak organizačních a časových.

Uební osnovy jsou tedy úlohou a logickým uspořádáním obsahu vzdělávání z hlediska konkretizace stanovených cílů do jednotlivých tematických celků, ve kterých se stanoví dílčí cíle, určí obsah, rozsah a kvalita předávaných souborů poznatků a souborů informací, vymezují rámce vzdělávací postupy a prostředky podle uebního plánu.⁷⁰

Dle Skalkové⁷¹ jsou uební osnovy podrobně specifikované obsahy jednotlivých disciplín. Jejich zahrnutí do projektu umožňuje přesně identifikovat meziodvětvové vztahy, eliminovat duplicity a ověřit, do jaké míry se podaří disciplínu naplnit obsahem přiměřeným stanovenému profilu absolventa. Uební osnovy mohou být :

- Lineární (postupné)
- Cyklické (opakování učiva v cyklech se zvyšováním náročnosti)
- Spirálové (syntéza lineárních a cyklických)

3.3.3.1 Osnova vzdělávací akce pro vedoucí projekt na SVOÜS

Pro účely práce využijí lineární uební osnovy, nebo moduly se neopakují a jsou uspořádány tak, aby došlo k posílení dosavadních znalostí vedoucího sociálních projektů.

Pro lepší orientaci uvádím grafické znázornění osnov vzdělávací akce.

⁷⁰ Bartoňková, 2010, s. 147-148

⁷¹ Skalková, 2007, s. 93

Tab. . 4 Osnova navrhované vzdělávací akce

Modul 1 Ě KOMUNIKACE	
Vstupní předpoklady modulu	
Předpokladem účastí na tomto modulu je základní znalost komunikace, účastník již zná základní termíny, druhy a zásady komunikace a umí je uplatnit v praxi.	
Obsah modulu	
Efektivní komunikace	
Cíl	Absolvent zná a umí vysvětlit význam efektivní komunikace. Zná její zásady a je schopen je při komunikaci s jinými uplatnit. Umí definovat a vysvětlit hlavní komunikační bariéry.
Osnova	význam efektivní komunikace zásady efektivní komunikace komunikační bariéry
Doporučená literatura	Vymětal, J.: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Grada 2008. Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000. Čtvaněk, J.: Umění jednat s lidmi 2. Praha: Grada, 2005.
Pozitivní komunikace	
Cíl	Absolvent umí definovat a vysvětlit pojmy asertivita a kreativita. Zná a prakticky ovládá asertivní techniky. Zná možnosti kreativního přístupu, které lze využít v rámci pozitivní komunikace.
Osnova	asertivita kreativita
Doporučená literatura	Vymětal, J.: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Grada 2008. Mikuláztík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada 2003. Pražko, J., Pražková, H.: Asertivitou proti stresu. Praha: Grada, 2007.
Negativní a problémová komunikace	
Cíl	Absolvent umí definovat pojmy kritika, konflikt a manipulace. Je schopen teoreticky i prakticky podat i přijmout kritiku. Umí rozeznat a zvládnout konfliktní situace. Je schopen rozeznat typy manipulujících osobností a použít jednoduchých manipulativních technik.
Osnova	kritika konflikty manipulace
Doporučená literatura	Vymětal, J.: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Grada 2008. Mikuláztík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada 2003. Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002.
Způsob ukončení modulu	
Praktické znalosti: sehrání modelové situace na zadané téma - podat asertivní kritiku.	

Modul 2 Ě VEDENÍ TÝMU/SKUPINY	
Vstupní p edpoklady modulu	
Ú astník má základní teoretické i praktické znalosti v oblasti vedení lidí.	
Obsah modulu	
Vedoucí týmu/skupiny	
Cíl	Absolvent umí definovat osobnost vedoucího a jeho p edpoklady pro vedoucí funkci. Rozezná základní styly vedení a umí je pouít v praxi.
Osnova	osobnost vedoucího a jeho p edpoklady styly vedení
Doporu ená literatura	B lohlávek, F.: Jak vést sv j tým. Grada 2008. B lohlávek, F. Organiza ní chování. Olomouc: RUBICO, 1996 B lohlávek, F. Jak vést a ídit lidi. Praha: Computer Press, 2000
Týmová/skupinová práce	
Cíl	Absolvent doká0e definovat týmovou/skupinovou práci. Zná principy tvorby týmu a fáze skupinové dynamiky. Umí uplatnit techniky týmové práce.
Osnova	v ýznam tvorba týmu skupinová dynamika techniky týmové práce
Doporu ená literatura	B lohlávek, F.: Jak vést sv j tým. Grada 2008. Halík, J.: Vedení a ízení lidských zdroj . Grada 2008. Zahrádková, E.: Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci. Portál 2005.
Komunikace	
Cíl	Absolvent rozezná komunika ní styly a druhy komunikace v týmu. Je schopen definovat a vysv tlit pojem zp tná vazba. Doká0e student m sd lit zp tnou vazbu na jejich innost.
Osnova	v ýznam a druhy komunikace v týmu zp tná vazba
Doporu ená literatura	Mikuláztík, M.: Komunika ní dovednosti v praxi. Grada 2003. Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000. K ivohlavý, J.: Povídej, naslouchám. Praha: Návrat, 1993.
Motivace	
Cíl	Absolvent zná význam motivace a umí aplikovat základní principy motivace v týmu. Doká0e motivovat studenta pro projektovou innost.
Osnova	v ýznam principy motivace v týmu
Doporu ená literatura	Halík, J.: Vedení a ízení lidských zdroj . Grada 2008. Adair, J.: Efektivní komunikace. Alfa Publishing 2004.
Zp sob ukon ení modulu	
Praktické znalosti: vypracování a odprezentování úkolu zadaném v rámci workshopu	

Modul 3 o STYL VYUKY	
Vstupní předpoklady modulu	
Předpoklad ke zvládnutí tohoto modulu je teoretická představa, což níže uvedené termíny znamenají, není nutná jejich praktická aplikovatelnost.	
Obsah modulu	
Lektorování	
Cíl	Absolvent zná základní principy a metody lektorování, umí je uplatnit při práci se studenty v rámci projektové výuky.
Osnova	vhled do problematiky základní principy a metody
Doporučená literatura	Tvrda J.: Lektorské finty, 2.vydání, Grada 2011.
Koučování	
Cíl	Absolvent umí definovat a vysvětlit pojem koučování. Umí jej uplatnit v každodenní praxi školy.
Osnova	význam uplatnění ve školní praxi
Doporučená literatura	Whitmore, J.: Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti. Management press, 1994. Horská, V.: Koučování ve školní praxi. Grada Suchý, J., Náhlovský, P.: Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Grada, 2007.
Způsob ukončení modulu	
Praktické znalosti: vyřízení případové studie	

Modul 4 ó PC ZP SOBILOST	
Vstupní p edpoklady modulu	
P ed vstupem do tohoto modulu ú astník ovládá základy programu na tvorbu prezentací (Power point). Teoreticky zná možnosti na úpravu fotografií. Nemusí tyto programy ovládat prakticky.	
Obsah modulu	
Programy na úprava a tisk fotografií	
Cíl	Absolvent umí ovládat základní grafické programy pro úpravu fotografií, vyuívá k tomu správné techniky. Je schopen své zkuzenosti p edat student m.
Osnova	manipulace s technikou teoretické a praktické znalosti základních grafických program (Irfanview, CorelDraw, CorelPhotopaint, MovieMaker)
Doporu ená literatura	¥afa ík-Pztrosz, A., Prokopová, J.: Corel Draw - praktické p íklady. Computer Media. ulík, M.: eský Corel Photo paint 9. Computer Media, 2003.
Prezentace	
Cíl	Absolvent je schopen vytvo it a odprezentovat data zpracovaná v PPT. Doká0e své dovednosti vyuít p i práci se studenty.
Osnova	tvorba PPT prezentování
Doporu ená literatura	Andrýsková, J.: Power point 2010 - Podrobná uívatelská p íru ka. Computer press, 2010. Klatovský, K., Navrátil, P.: Power point 2007 nejen pro zkoly. Computer Media, 2007. Klatovský, K.: Power point 2010 nejen pro zkoly. Computer Media, 2010.
Zp sob ukon ení modulu	
Praktické znalosti: Vytvo ení a p edstavení prezentace obsahující fotografie i video na zadané téma.	

Modul 5 Ě PROPAGACE	
Vstupní p edpoklady modulu	
P edpoklad ú asti na tomto modulu je ur itý stupe komunikace a písemného projevu. Ú astník by také m l mít pov domí o termínu Public relations.	
Obsah modulu	
Public relations	
Cíl	Absolvent umí definovat druhy médií, vybrat a oslovit pot ebné médium dle aktuální pot eby (p ipravované akce). Absolvent ví, co obsahuje a jak vypadá tisková zpráva, umí ji zpracovat. Své dovednosti doká0e p edat student m.
Osnova	v ýznam, základní znalosti druhy médií teoretický obsah tiskové zprávy vyzkouzení si napsání tiskové zprávy
Doporu ená literatura	Svoboda, V.: Public relations modern a ú inn . Grada Baj an, R.: Techniky public relations. Management Press. Vym tal, J.: Pr vodce úsp znou komunikací.Efektivní komunikace v praxi.Grada 2008. Mikuláztík, M.: Komunika ní dovednosti v praxi. Grada 2003.
Zp sob ukon ení modulu	
Praktické znalosti: Dle zadané akce zvolit vhodné médium k propagaci a sepsat tiskovou zprávu.	

Modul 6 ó FUNDRAISING	
Vstupní p edpoklady modulu	
Ú astník má té0 ur itý stupe komunika ních dovedností a písemného projevu. Má základní znalosti termínu . fundraising. P ed vstupem do tohoto modulu je doporu eno absolvování p edchozího modulu.	
Obsah modulu	
Fundraising	
Cíl	Absolvent ví, co je fundraising, jaké jsou jeho techniky. Je schopen tyto techniky uplatnit v praxi a vybrat a oslovit vhodné donory.
Osnova	v ýznam, základní informace techniky výb r a oslovení donor
Doporu ená literatura	Ledvinová, J.: Základy fundraisingu. CF, 2002. Pola ková, Z.: Fundraisingové aktivity. Jak získat finan ní prostředky od místní komunity. Portál, 2005.
Zp sob ukon ení modulu	
Praktické znalosti: Dle p ípadové studiu navrhnout vhodnou fundraisingovou techniku.	

3.4 Zp soby, druhy, metody a formy vzd lávání

U každé vzd lvací akce nejde jen o ur ení obsahu, ale také o zp sob, druhy, metody, techniky p edání u ební látky, v etn studijních materiál , které mohou ú astníkovi vzd lvací akce p i studiu napomoci, proto se t mto oblastem budu následn v novat podrobn ji.

3.4.1 Didaktické formy

Didaktické formy p edstavují relativn trvalý, ustálený komplex didakticko-organiza ních opat ení, jimiž se realizuje vzd lávání ve vymezeném áse, prostoru a ve vztahu k didaktickým systém m ůivým (lektor . ú astník) a neůivým (metody, pom cky, technika).⁷²

Dle Muůíka mezi didaktické formy pat í:⁷³

- a) p ímá výuka (osobní kontakt lektora s ú astníkem)
- b) kombinovaná výuka (zvyzuje podíl individuálního studia na celkovém objemu vzd lávání . vstupní seminá , individuáln ízené studium, výcvikové seminá e, záv re ný seminá)
- c) koresponden ní, distan ní vzd lávání, e-vzd lávání

P i výb ru konkrétní formy vzd lávání hraje roli **kritérium didaktické** (umoŇnit ú astník m koncentraci na výuku a nau it se v daném áse co nejvíce) a **kritérium ekonomické** (jedná se o hospodárné vyuŇití náklad spojené s ubytováním, cestováním i uvol ováním ú astník z pracovního procesu).⁷⁴

Pro ú ely této práce bude vyuŇita p ímá výuka, tedy p ímý kontakt lektora s ú astníkem - face to face.

3.4.2 Didaktické metody

Metoda je zjednoduzen é eno postup k ur ítemu cíli, je spojení s napl ováním stanovených vzd lvacích cíl , s optimálním zvládnutím obsahu vzd lávání a realizuje se v rámci dané vzd lvací formy a za ur ítých výukových situací a podmínek.⁷⁵

⁷² Barto ková, 2010, s. 149

⁷³ Muůík, 1998, s. 271

⁷⁴ Barto ková, 2010, s. 150

⁷⁵ Muůík, 1998, s. 150

Podle Vodáka a Kucharíkové jsou metody vzdělávání důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky organizace, měly by reagovat na současné trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věková skupina účastníků, jejich současné a požadované úroveň v domostech, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou cíle vzdělávání, priority a druh učení, kterou se organizace zabývá. Důležitá je také odborná úroveň a zkušenosti lektorů a prostorové možnosti realizace vzdělávacích aktivit.⁷⁶

Při výběru vhodné metody se musí klást důraz na určitá kritéria, mezi ně patří:⁷⁷

- ➔ Charakter učebních cílů . jde pouze o v domostech, využitelnost v praxi
- ➔ Charakter obsahu výuky . nakolik lektorovi dovolí daná učební látka uplatnit participativní didaktické metody?
- ➔ Charakter didaktické formy . přímý kontakt lektora s účastníkem umožňuje zříci využití palety metod
- ➔ Předbílené znalosti o složení účastníků vzdělávací akce . výuka ve skupinách?
- ➔ Stupeň aktivizace účastníků
- ➔ Fáze učebního procesu . úvodní i závěrečný seminář
- ➔ Rytmus . udržovat pozornost účastníků a usnadnit jim učení
- ➔ Rámcové podmínky . zvažovat časové, prostorové možnosti
- ➔ Celková didaktická připravenost a schopnost lektora

Dle Bartoíkové je třeba si stále uvědomit, že každá metoda má své výhody a nevýhody a je nutné je brát v úvahu při posuzování vhodnosti metody. Kromě toho je velmi vhodné metody během dané vzdělávací akce měnit nebo i několikrát vystřídat.⁷⁸

⁷⁶ Vodák a Kucharíková, 2007, s. 96

⁷⁷ Bartoíková, 2010, s. 151 - 152

⁷⁸ Bartoíková, 2010, s. 152

Existuje celá řada klasifikace metod. Pro svou práci uvedu klasifikaci metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání od Koubka, který metody dělí do dvou základních skupin:⁷⁹

1. **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti** . na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (instruktáž, koučování, mentoring, counselling, povolení úkolem, asistování, rotace práce, atd.)
2. **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** . (přednáška, seminář, workshop, skupinová diskuze, simulace, hraní rolí, případové studie, Assessment centrum, demonstrace, atd.)

Toto dále uvedu záměrně, nebo pro svou vzdělávací akci, jak jsem již uvedla výše v kap. 3.3.2.1, budu využívat zejména vzdělávací metody mimo pracoviště.

3.4.3 Didaktické techniky

Dalším krokem v přípravě vzdělávací akce je výběr didaktických postupů nebo technik. V odborné literatuře této najdeme velké množství didaktických technik, proto v práci uvádím jen ty techniky, které jsou uplatnitelné v rámci připravované vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů.

Pro účely práce tedy mohou využít techniky, které uvádí Vodák a Kucharíková:⁸⁰

- **Akvárium** . jedna skupina ústně řeší úkol, druhá ji pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu
- **Manažerské hry** . skupina dostane scénář s rolími, hrají se vybrané pracovní situace a jsou zkoumány různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídaných událostí
- **Cvičení vnímavosti** . členové skupiny pozorují a poskytují zpětnou vazbu k chování skupiny nebo jejích členů
- **Řešení incidentu** . podobá se případové studii, jsou zadána základní fakta o incidentu a skupina se rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky musí zodpovědět

⁷⁹ Koubek, 2006, s. 250 - 251

⁸⁰ Vodák, Kucharíková, 2007

3.4.4 Prostředky didaktické techniky

Pojem didaktické prostředky zahrnuje obecně všechny materiální prostředky, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávacího procesu a napomáhají tak dosažení cílů vzdělávání.⁸¹

Výběr a použití didaktických prostředků je závislý na zvolené formě vzdělávání – prezentaci, distanční, kombinované, na zvolené metodice a v neposlední řadě na technickém vybavení a financích.

Didaktické prostředky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Patří k nim například: skutečné prostředky, simulace skutečnosti, zobrazení, modely, zvukové nahrávky, dotykové prostředky, atd.⁸²

Pro realizaci připravované vzdělávací akce využijí následující didaktické prostředky:

- Zobrazení (osobní počítač s programem Power point, dataprojektor, promítací plátno, keramická tabule, flipchartová tabule)
- Literární prostředky v podobě výukových materiálů (testy, kopie článků, tiskové zprávy, případové studie)
- Další prostředky (papíry, fixy, lepící guma – pro připomenutí již probrané látky a vyřízení určitých úkolů použijeme lepící gumy pomocí kterých upevníme vypracované dokumenty na stěnu učebny)

3.4.5 Studijní materiály

Materiály pro učebníky kurzu mohou mít různou podobu. Jejich charakter ponejvíce závisí na cílech, obsahu, formách i metodách vzdělávací akce.⁸³

Dle Mužíka se v oblasti vzdělávání dospělých, a tedy i v rámci firemního vzdělávání často v praxi používají tyto materiály:⁸⁴

- Skripta, studijní opory,
- Sylaby, teze
- Scénáře

⁸¹ Skalková, 1999, s. 232

⁸² Bartoňková, 2010, s. 162

⁸³ Bartoňková, 2010, s. 165

⁸⁴ Mužík, 1998, s. 190

- ➔ Pracovní sešity, listy
- ➔ Zadání případových studií
- ➔ Manažerské hry

V rámci vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů budou využity pouze materiály a pracovní zadání od lektorů jednotlivých disciplín (Osnova modulu, pracovní zadání k kasuistiky, případové studie, manažerské hry).

3.5 Realizace vzdělávací akce

Dalším nezbytným krokem v přípravě projektu vzdělávací akce je její realizace. Její úspěšnost závisí na dobré připravenosti předcházejících bodů. Etapa realizace se skládá ze tří hlavních akcí.⁸⁵

1. Zahájení programu
2. Vzdělávací proces
3. Závěr programu

Při realizaci vzdělávací akce je nutné dávat pozor na jedno obecné pravidlo, které spočívá v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají dle plánu a podle schváleného rozpočtu. Kromě toho by se každé vzdělávání mělo po ukončení, eventuálně v průběhu vyhodnocovat, abychom prověřili, do jaké míry přineslo požadované výsledky.⁸⁶

Do fáze realizace vstupuje také několik nezbytných faktorů, jako organizace a finanční zabezpečení vzdělávací akce, které ovlivňují podstatným způsobem podobu realizace dané vzdělávací akce.

3.6 Organizace zabezpečení vzdělávací akce, časový a místní plán

Organizace zabezpečení vzdělávací akce znamená neopomenout žádnou zinností po celou dobu přípravy, realizace i evaluace dané vzdělávací akce, mít jednoduše stanovenou odpovědnost za dané innosti

⁸⁵ Prokopenko, Kubr a kol. 1996, s. 169

⁸⁶ Armstrong, 2002, s. 507

a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy, jak a kým je danáinnost zajištěna.⁸⁷

Chceme-li se vyhnout komplikacím, které by mohly hladký průběh vzdělávací akce narušit, je vhodné využívat nástroje usnadňující pohled organizátora na zabezpečení vzdělávací akce, jako je časový a místní plán, algoritmus a Ganttův diagram.⁸⁸

Časový a místní plán se nejčastěji vyskytuje v podobě tabulky, která zachycujeinnost, zodpovídající osobu, datum a podpis splnění. Takto sestavený plán nám zajišťuje dobrý pohled o tom, co je třeba z organizačníchinností ježt udělat, případně na koho se obrátit v případě vzniku problému. Tento způsob pohledu organizátora na zajištění je však vhodné využít v případě, kdy danou vzdělávací akci organizuje vztípoet lidí a je nutné rozdělit úkoly, kompetence a odpovědnost.⁸⁹

Pro účely své práce tedy využijí jinou možnost, a to sestavení algoritmu vzdělávací akce, nebo umožní zachytit provázanost jednotlivýchinností, případně upozorní na vznik několika variant v průběhu průpravy vzdělávací akce a využívá se zejména tehdy, kdy akci zajišťuje jediný organizátor jako v mém případě. Algoritmus vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů uvádím v příloze 5, s. 75.

3.7 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce, předkalkulace

Nezbytnou součástí projektování vzdělávací akce je i ekonomický projekt, nebo-li předkalkulace. Konečné vyúčtování je součástí zjištění ekonomické efektivity dané vzdělávací akce. Průběh předkalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se mnoho specialistů na výchovu i vzdělávání vyhýbá. Důvod je mnoho, někteří jsou skeptičtí k teoretickým základům kalkulací, jiní tvrdí, že není možné vždy kvantifikovat.⁹⁰

Nejdelší v cíli kalkulování vzdělávací akce je pamatovat a nevynechat žádnou položku jako pronájem zařízení i průprava a tisk

⁸⁷ Bartoňková, 2010, s. 168

⁸⁸ Bartoňková, 2010, s. 169

⁸⁹ Bartoňková, 2010, s. 169 - 172

⁹⁰ Bartoňková, 2010, s. 175

studijních materiál atd. Všechny aktivity nutné pro realizaci dané vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech.⁹¹

Dle Prokopenka a Kubra dělíme náklady vzdělávací akce do dvou kategorií:⁹²

1. Náklady na vzdělávací program

- náklady na lektory (mzda, cestovné, ubytování)
- náklady na realizační tým (sekretariát, specialisté na techniku, předkladatelé, atd.)
- poplatky za výuku hrazené jiným institucím
- nájemné za prostory pro výuku a za zařízení
- parkoviství, poštovní, telefonní poplatky atd.

2. Náklady na účastníky

- přeprava do místa konání a místní přeprava
- náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách
- diety a cestovné
- stravování a ubytování
- finanční náhrady za knihy
- společenské události a recepce
- hodnota uzlé pracovní doby zaměstnanců

Fáze předkalkulace je důležitou součástí tvorby vzdělávací akce. Pro účely této práce uvedu jen stručný výpis nákladů připravované akce a dále se předkalkulací nebudu zabývat, neboť práce je zaměřena na návrh vzdělávací akce, nikoli na její aktuální realizaci. V případě realizace vzdělávací akce bych při tvorbě předkalkulace vycházela s aktuálních ekonomických předpisů a pravidel zadavatele a realizátora.

⁹¹ Bartoňková, 2010, s. 176

⁹² Prokopenko a Kubr, 1996, s. 156

Tab. . 5 Stručný výpis nákladů vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů

Náklady na vzdělávací program	Náklady na účastníky
náklady na lektory (mzda, cestovné, ubytování) náklady na organizátora	náklady na pracovní pomůcky (propisky, papíry, fixy) náklady na tisk studijních materiálů (pro iPadové studie, pracovní zadání, atd.)
nájemné za prostory pro výuku a za řízení	
náklady na drobné obměstvení	

3.8 Pohled lektora

Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorových schopnostech, umění, pokud možno prostřednictvím průžitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma.⁹³

Lektor by měl být pro druhé důležitý s partnerským přístupem, který je vedoucím v pravém slova smyslu. Jeho nejhlavnějšími charakteristikami by měly být: zájem, respekt a vedení.⁹⁴

Vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů na SVOČS bude zabezpečena zčásti fundovanými lektory pro příslušnou problematiku dle obsahu jednotlivých modulů.

3.9 Evaluace vzdělávací akce

Evaluace, neboli hodnocení vzdělávací akce, patří k poslední etapě projektování vzdělávací akce a je jeho velmi podstatnou součástí.

Dle Bartoškové je evaluace vzdělávací akce proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen. V podstatě se jedná o porovnání cílů s výsledky odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své účely. Hodnocení vzdělávací akce neprobíhá jen na úrovni samotného obsahu akce, ale hodnotí se i organizace, realizace, prostředí, lektorů a studijní materiály.⁹⁵

⁹³ Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 118

⁹⁴ Hroník, 2007, s. 164

⁹⁵ Bartošková, 2010, s. 182

Dle Prokopenka . Kubra hodnotíme:⁹⁶

1. kontext (souvislosti, za kterých se akce realizuje)
2. výstupy (co se změnilo v důsledku zkolení)
3. organizaci vzdělávací akce
4. vstupy, prvky, které vnášejí tvůrčí akce (metody, techniky, atd.)
5. proces výuky (zkušenost, kterou účastník získává během akce)

Hodnocení vzdělávací akce popisují i své výhody, které uvádí Vodák a Kucharíková:⁹⁷

- Umožňuje manažerům zaměřit se na lidské zdroje, za něž mají zodpovědnost, zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery.
- Podporuje efektivitu podnikání i poskytování služeb.
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli organizace.
- Zvyšuje zájem o dosažené cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmů a jednotlivců.
- Ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky, a že vzdělávací aktivity neslouží jen k uvolnění z práce.
- Zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti.
- Umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání v daném případě tím nejlepším řešením.
- Ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem.
- Zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi.

Dle odborné literatury rozeznáváme různé druhy i úrovně evaluace, například Kirkpatrick a Hamblin. V kontextu firemního vzdělávání se však nejčastěji využívá Kirkpatrickův model evaluace, který zkoumá působnost vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech:⁹⁸

- I. Reakce (Líbilo se jim to?)
- II. Učení (Naučili se to?)
- III. Chování (Použili to na pracovišti?)
- IV. Výsledky (Došlo ke změně efektivity organizace?)

⁹⁶ Prokopenko a Kubr, 1996, s. 188

⁹⁷ Vodák a Kucharíková, 2007, s. 110

⁹⁸ Bartoňková, 2010, s. 185 - 186

Na prvním stupni (Reakce) jde o zkoumání reakce a názoru účastníka na proces vzdělávání. Představuje hlavní reakci bezprostředně po kurzu. Odpovídá na otázku: **Jak byli účastníci spokojeni s kurzem?** Je měřena pomocí dotazníků ihned po skončení zkolení.

Každá vzdělávací akce by měla být evaluována alespoň na tomto stupni. Realizátor i zadavatel tak dává účastníkům najevo, že jejich názor je důležitý. Opomenutí evaluace na tomto stupni znamená vyloučení účastníků z aktivní spolupráce na tvorbě a zlepšování programu. V oblasti firemního vzdělávání je měření na tomto stupni běžným standardem.

Druhý stupeň (Vzdělávání) představuje moment, kdy účastník sledkem vzdělávání mění své názory, zdokonaluje v domosti a zlepšuje se v dovednostech. Na tomto stupni je odpovídáno na otázku: **Co se účastník nauil?** Hodnocení tohoto stupně požaduje kontrolu naučených dovedností a znalostí během učeného procesu.

Podle Kirkpatricka třetí stupeň (Chování) vyjadřuje změnu chování. Jedná se o měření toho, jak získané dovednosti a znalosti promítá účastník do svého chování v běžné praxi. Odpověď na otázku: **Co z toho, co se účastník na kurzu nauil, používá v praxi?**

Stupeň čtyř (Výsledky) je vlastně popis sledků, které vzdělávání má na výsledky celé firmy. Klademe si otázku: **Jak vzdělávání zaměstnanců firmě pomohlo dosáhnout vytyčených cílů?**⁹⁹

Evaluace je poslední částí vzdělávacího procesu, který obsahuje další důležité aktivity jako například analýzu vzdělávacích potřeb. Kirkpatrick proto zdrazňuje, že úspěch jednotlivého kurzu tkví v systematické práci na všech dílčích částech procesu vzdělávání a souvisí s pečlivě formulovanými cíli a přípravou. Měření efektivity je pak smysluplné, pokud získané informace zpětně ovlivní celou přípravou část procesu. Na měření efektivity proto můžeme pohlížet jako na pyramidu, na jejím vrcholku je tvrdý stupeň měření (výsledky) a na proces vzdělávání jako na kruhovou cestu od získávání informací o potřebách vzdělávání, jejich využití při přípravě zkolení, realizaci vzdělávací akce a její vyhodnocení, které opět přináší informace o potřebách vzdělávání a zpětnou vazbu o efektivitě celého procesu.¹⁰⁰

⁹⁹ Evaluace.

¹⁰⁰ štamtěfň

Tento model jsem si pro svou práci vybrala záměrně, nebo cílem evaluace připravované vzdělávací akce je celé kurikulum akce, což mi tento přístup umožní zajistit.

3.9.1 Návrh evaluace vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů

V této kapitole se budu podrobněji zabývat jednotlivými kroky evaluace pro navrhovanou vzdělávací akci.

3.9.1.1 Zadavatel

Zadavatelem evaluace je realizátor vzdělávací akce a její příslušný nadřízený (editelka SVOÚS).

3.9.1.2 Cíle evaluace

Primárním cílem je ověřit, zda byly naplněny či splněny cíle programu (tedy, zda došlo k rozvoji vedoucích sociálních projektů a prohloubení stávajících kompetencí).

Sekundárním cílem je ověřit spokojenost účastníků se vzdělávacím kurzem, jeho organizačním zabezpečením, kvalitou lektorů, průběhem výuky, zvolenými metodami, technikami a studijními materiály a prostory.

Tato evaluace by také měla sloužit k odhalení slabých stránek vzdělávací akce (zda byly vybrány vhodné disciplíny a jejich časové dotace byly dostačující).

3.9.1.3 Předmět evaluace

Předmětem evaluace bude kurikulum vzdělávací akce, tedy všechny její části. Evaluace bude zaměřena na vhodnost a rozsah jednotlivých disciplín, na průběh výuky (vhodnost využívaných metod, využití učebních pomůcek), lektora (jeho odbornost, srozumitelnost výkladu, didaktické a osobní kompetence), educační prostředí (technické vybavení prostředí, kde vzdělávací akce probíhá), organizační zabezpečení výuky (materiální technická vybavenost prostor, komunikace mezi vzdělávacími institucemi a účastníky) a vzdělávací výsledky (zmenšení nově nabytých znalostí, dovedností a postojů).

3.9.1.4 Evaluátor

Evaluátorem vzdělávací akce je samotný realizátor, tedy zadavatel.

3.9.1.5 časový harmonogram evaluace

Níže uvádím časový harmonogram navrhované vzdělávací akce bez určení zodpovědností jednotlivých kroků evaluace, nebo realizátorem evaluace jsem já sama, autorka projektu.

Tab. 6 časový harmonogram evaluace

Aktivita	časové období
Přípravná fáze	
Stanovení obsahu, cíle, metod, časového, finančního, materiálního a personálního zabezpečení celé vzdělávací akce	6 týdnů před zahájením vzdělávací akce
Sestavení pre - testu	3 týdny před zahájením vzdělávací akce
Sestavení záznamových archů na pozorování	2 týdny před zahájením vzdělávací akce
Sestavení hodnotících dotazníků	2 týdny před zahájením vzdělávací akce
Sestavení závěrečného testu	3 týdny před zahájením vzdělávací akce
Realizační fáze	
Zahajovací test . pre - test	před zahájením kurzu
Pozorování	v průběhu kurzu
Hodnotící dotazníky . pro modul	bezprostředně po skonění modulu
Hodnotící dotazníky . organizace kurzu	bezprostředně po skonění kurzu
Závěrečný test . post - test	týden po skonění kurzu
Post realizační fáze	
Vyhodnocení záznamů o pozorování, hodnotících dotazníků a závěrečných testů	do 14-ti dnů po skonění vzdělávací akce

3.9.1.6 Podmínky evaluace

- ➔ **Účastníci:** 5 vedoucích (3 žen, 2 muži, v kolektivní složení 25 - 40), zaměstnanci jedné firmy, v rámci hodnocení vzdělávací akce mají stejné pravomoci a zodpovědnost, kurzu se účastní, aby dosáhli svého profesního rozvoje.

- **Obsah:** účastníci si mají osvojit, jak teoretické, tak praktické v domosti
- **Forma výuky:** prezenční krátkodobý kurz

3.9.1.7 Zdroje informací

- Účastníci kurzu
- Pozorování

3.9.1.8 Metody evaluace

- Kvantitativní metoda (dotazník pro menší počet respondentů)
- Objektivní (observační) metody

3.9.1.9 Techniky evaluace

- Pozorování . přímé, nezúčastněné, zjevné
- Dotazník . polouzavřený (viz příloha . 6 a . 7, s. 77 a s. 78)
- Testy a zkoušky objektivně hodnocené . pre a post - test

3.9.1.10 Místo a čas sběru informací

Kde: Učebna, kde bude probíhat vzdělávací akce

Kdy: Pozorování: v průběhu vzdělávací akce

Dotazník: bezprostředně po skonění každého modulu a následně souhrnný dotazník po skonění celé vzdělávací akce

Testy a zkoušky: před zahájením a po skonění vzdělávací akce

Závěr

V rámci této bakalářské práce jsem navrhla projekt vzdělávací akce „Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím“ pro vedoucí sociálních projektů na SVOÚS Jihlava tak, aby bylo dosaženo prohloubení kompetencí, které mohou plnohodnotně využít při projektové výuce se studenty.

V práci jsem postupovala od vymezení pojmu firemního vzdělávání a základních informací o organizaci, pro niž byla vzdělávací akce připravována, přes analýzu vzdělávacích potřeb v podobě tvorby potřebného kompetenčního modelu k jednotlivým náležitostem samotného projektu.

Na základě práce s dostupnými dokumenty a vytvořeného kompetenčního modulu jsem pro vzdělávací akci zvolila 6-ti modulový kurz, který zahrnuje prohloubení kompetencí v oblasti komunikace, vedení skupiny/týmu, styly výuky, PC způsobilosti, propagace a fundraisingu.

Akce je rozpracovaná na jednotlivé body projektu vzdělávací aktivity a po dopracování podrobné finanční kalkulace a dohodnutí lektorů je připravena k realizaci.

Tento kurz budu prezentovat v organizaci, kde pracuji jako studijní referentka a jako jedna z vedoucích sociálních projektů.

Anotace/Annotation

Příjmení a jméno autora: Simona Vystrčilová, DiS.

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce: Vzdělávání vedoucích sociálních projektů (projekt vzdělávací akce)

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Podle čísla : 93 172

Podle počtu stran: 7

Podle počtu použité literatury: 33

Clíčová slova: firemní vzdělávání, systém vzdělávání, projekt vzdělávací akce, analýza vzdělávacích potřeb, kompetence, kompetenční model, cíle vzdělávací akce, obsah vzdělávací akce, evaluace vzdělávací akce.

Key words: corporate training, system of education, project training activities, analysis of training needs, competency, competency model, goals of educational activity, content of educational activity, evaluation of educational activity

Práce popisuje návrh vzdělávací akce pro vedoucí sociálních projektů na SVOČS v oblastech souvisejících s projektováním tak, aby došlo k prohloubení jejich dosavadních kompetencí, které mohou uplatnit při své činnosti se studenty. První část práce je zaměřena na seznámení se základními informacemi o dané problematice. Druhá část přímo navrhuje reálné kroky samotného projektu vzdělávací akce, jeho jednotlivé fáze, kdy stěžejním bodem práce je analýza vzdělávacích potřeb, respektive tvorba kompetenčního modelu, ze kterého projekt vychází. Celá práce je koncipována tak, aby docházelo k propojení teoretického kontextu s praktickou částí navrhované vzdělávací akce.

This work describes a proposal of training activities for leaders of social projects at SVOČS in areas related to project management so that the existing competency, which can be applied during the activities with the students, might be deepened. The first part is focused on basic information about the subject. The second part proposes real direct actions of the training activities in the project itself, its individual phases, while the analysis of training needs or rather creating a competency model, which the project is based on, are the mainstays of the work. The whole work is designed so that there was a link between the theoretical context and the practical part of the training activity.

Použitá literatura

Literatura

1. Armstrong, M.: řízení lidských zdrojů . Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. 461, 503 s.
2. Armstrong, M.: řízení lidských zdrojů . Praha: Grada Publishing, 2002.
3. Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků . Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 145 s.
4. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007.
5. Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. 35, 61 s.
6. Halík, J.: Vedení a řízení lidských zdrojů . Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2008. 67 s.
7. Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků . Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007.
8. Koubek, J.: řízení lidských zdrojů . Základy moderní personalistiky. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2006.
9. Koubek, J.: řízení lidských zdrojů . Vyd. 4. Praha: Management Press, 2007.
10. Kubez, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů . Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 26 s.
11. Mužík, J.: Andragogická didaktika. Vyd. 1. Praha: Kodex Bohemia, 1998.
12. Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů . Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996.
13. Skalková, J.: Obecná didaktika. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007.
14. Skalková, J.: Obecná didaktika. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999.
15. Vodák, J. . Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců . Praha: Grada Publishing, 2007.
16. Vodák, J. . Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců . 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 118 s.

Absolventská práce

1. Pejchalová, S.: Projekty v rámci praxe SVO \S sociální v Jihlavě o imaximálně jedenácti jednotlivých projektových skupin. Jihlava: 2006.

Interní materiály

1. Interní materiál SVO \S S . zpráva o praxi
2. Výroční zpráva SVO \S S 2010/2011
3. Výroční zpráva SVO \S S 1996/1997
4. Výroční zpráva SVO \S S 1998/1999
5. Výroční zpráva SVO \S S 2000/2001
6. Výroční zprávy SVO \S S za školní rok 2004-2010
7. Informace od editelky SVO \S S ze dne: 27.8.2012
8. Interní materiály SVO \S S . pracovní náplň vyučujícího na SVO \S S
9. Interní materiály SVO \S S . Syllabus pro praxi b \S onou praxi, žádost skl \S k úspěšnosti %

Internetové odkazy

1. Školský zákon . 561/2004 Sb. Dostupné z WWW <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>
2. Informace o SVO \S S. Dostupné z WWW <http://www.svoss.cz/skola.php> - [cit. 8.8.2012]
3. Kartotéka typových pozic. Dostupné z WWW <http://www.istp.cz> [cit. 9.8.2012]
4. Kartotéka typových pozic . pedagog VO \S . Dostupné z WWW <http://praha1.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?lh=0&id=101247> [cit. 9.8.2012]
5. Kartotéka typových pozic . SP. Dostupné z WWW <http://praha1.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?lh=0&id=30196> [cit. 9.8.2012]
6. Andragogický slovník. Dostupné z WWW <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/ucebni-cile> [cit.25.9.2012]
7. Evaluace. Dostupné z WWW <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/> [cit. 7.10.2012]

Seznam obrázk

Obr. . 1 Vzdlávací potebý 16

Obr. . 2 Hierarchický model struktury kompetence 19

Seznam tabulek

Tab. . 1 Projevy chování vedoucího projektu v p ísluzné oblasti 28

Tab. . 2 Pedb Oný kompeten ní model vedoucího sociálních projekt na SVO S 30

Tab. . 3 Studijní plán pro vedoucí sociálních projekt 40

Tab. . 4 Osnova navrhované vzdávací akce 43

Tab. . 5 Stru ný výpis náklad vzdávací akce pro vedoucí sociálních projekt 55

Tab. . 6 asový harmonogram evaluace 59

Seznam příloh

1. Pracovní náplň pedagoga SVOÚS67
2. Kartotéka typových pozic . pedagog VOÚ70
3. Kartotéka typových pozic . SP72
4. Inventář vzdělávací akce sRozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím%formou brainstormingu74
5. Algoritmus . organizační schéma projektu75
6. Evaluační dotazník jednotlivých modulů vzdělávacího kurzu77
7. Souhrnný evaluační dotazník pro učastníky kurzu78

Pracovní náplň pedagoga SVOÜS

Zaměstnavatel: Soukromá vyšší odborná škola sociální, o. p. s.,

se sídlem v Jihlavě, Matky Boží 15, PSČ: 586 01, ČR, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl O., vložka 147, IČ: 25571303, jednající ředitelem

Zaměstnanec:

Funkce/druh práce: INTERNÍ UČITEL

PRACOVNÍ NÁPLŇ

Základní obsah pracovních úkolů interního učitele:

Interní učitel je povinen:

- dodržovat právní předpisy, vnitropodnikové předpisy, včetně pracovního řádu zaměstnance škol a školských zařízení vydaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, a závazné akty jemu určené; kontrolovat jejich dodržování studenty v průběhu výuky;
- dodržovat pracovní dobu, včetně povinnosti být včas přítomen ve výuce před vyučovací hodinou (nejméně 10 minut) a důsledně do konce využít celou vyučovací hodinu; přímá vyučovací povinnost je určena pracovním úvazkem – počtem vyučovacích hodin týdně, a je rozložena nerovnoměrně, vzhledem k organizaci vedlejších prázdnin a praxe (únor-březen, duben-květen, červen), vyučovací hodina trvá 45 minut, vyučovací hodina praxe (včetně projektů) trvá 60 minut;
- dodržovat pracovní kázeň, dbát pokynů nadřízeného a plnit úkoly řádně a včas;
- účastnit se zasedání porad, komisí, výborů či jiných struktur, do kterých byl zaměstnavatelem jmenován či určen, a plnit úkoly, které z této účasti vzejdou;
- dodržovat pokyny statutárního orgánu, budou-li mu dány, které mají přednost před pokyny nižší právní síly, a dodržovat pokyny státního orgánu určené osobě v jeho pozici;
- řádně a včas dokumentovat vyučovaný obor (předmět) v třídních knihách, ve zprávách i studijních výkazech (originály zpráv se odevzdávají do 31. ledna a 31. května, resp. 30. června, u třetího ročníku nejpozději do 15. června běžného školního roku), včetně všech podružných a souvisejících zápisů (např. hospitace, inspekce v třídních knihách, zápisy do indexů); umožnit nahlédnout oprávněným osobám (studijní oddělení, ředitel, inspekce) do originální i případné pracovní dokumentace;
- sledovat a evidovat docházku ve vyučovaném předmětu, včetně stanovení sankcí za neomluvenou absenci a kontroly omluvenek; individuální problémy, závažná onemocnění a vážné důvody k absenci budou projednány s ředitelem školy a třídním učitelem;

- stanovit po dohodě se zástupcem ředitele příp. s jinou pověřenou osobou řádný a I. opravný termín do konce řádného zkouškového období, včetně konzultací, II. opravný termín do konce března, resp. července běžného roku, případně v součinnosti se studentem navrhnout řediteli odklad II. opravného termínu, včetně náležité dokumentace opravných termínů;
- plnit povinnosti vyplývající z podmínek k udělení grantu v rámci Evropského sociálního fondu (ESF), operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost (OPVK), pokud bude školou předložena projektová žádost schválena a požadované finanční prostředky přiděleny;
- třídit odpad, případně dodržovat další předpisy vydané na ochranu životního prostředí, pokud k tomu zaměstnavatel vytvoří podmínky;
- zajistit udržování pořádku ve třídách i kabinetech.

Interní učitel je dále v rámci nepřímé vyučovací povinnosti povinen:

- neustále usilovat o zlepšení organizace výuky, zvyšovat svoji kvalifikaci, a to i průběžným samostudiem s přihlédnutím k aktuálním požadavkům oboru a stavu vědy, koncipovat sebevzdělávání s ohledem na terciární typ vzdělávání, které škola realizuje;
- tvůrčím způsobem zpracovat koncepci vyučovaného oboru, včetně přípravy podkladů pro studenty;
- řádně se připravovat na výuku, zpracovávat opravy, zkoušet v řádných i opravných termínech a poskytovat studentům konzultace, které budou v rozsahu min. 50min./týdně povinné (konzultace k AVT, které jsou zařazeny v přímé vyučovací povinnosti, stejně jako konzultace k absolventským pracem a dlouhodobému případu se do tohoto času nezapočítávají);
- zúčastnit se závěrečné slavnosti absolutoria;
- v předepsaném rozsahu se účastnit na praxi studentů (kontrola, tábory);
- v rozsahu 6 hodin denně se v přípravném týdnu podílet na přípravě školy (výzdoba a uspořádání třídy, archivování a skartace materiálů, apod.);
- zpracovat nejvýše 4 oponentské posudky, nebo 25 oprav anotací v cizím jazyce;
- zkoušet a účastnit se v komisi pro absolutorium v řádných i mimořádných termínech;
- zkoušet a účastnit se v přijímací komisi, včetně oprav testů - pro učitele odborných předmětů v rozsahu 3-4 dny ročně maximálně 4 hodiny denně, pro učitele jazyků v rozsahu 1-2 dny ročně maximálně 4 hodiny denně; nebo se zúčastnit pohovorů, budou-li konány namísto přijímacích zkoušek;
- realizovat minimálně 1 blok supervize (hospitace s následným rozhovorem) u svých kolegů a zároveň minimálně 1 blok poskytnout stejnému nebo jinému kolegovi;
- působit jako ročníkový učitel (rozpis úkolů v příloze);
- působit jako vedoucí učitel praxe (rozpis úkolů v příloze).

Interní učitel je oprávněn:

- vést výuku a přípravu studentů v souladu se svým odborným přesvědčením;
- odmítnout splnění pokynu, pracovního úkolu nebo povinnosti, pokud by tím byly porušeny předpisy o bezpečnosti práce, Zákoník práce nebo jiné zákony České republiky či předpisy evropské, pro zaměstnavatele nebo zaměstnance závazné;

- vyjadřovat své názory, získávat informace nezbytné pro realizaci pracovních úkolů a konzultovat se svým nadřízeným případně problémy;
- účastnit se pravidelně organizovaných porad a předkládat na nich návrhy, připomínky a náměty v pedagogické oblasti a souvisejících záležitostech.

Zastupování:

Nebrání-li tomu okolnosti, je interní učitel povinen včas oznámit svou očekávanou nepřítomnost. V nepřítomnosti je interní učitel zastupován ředitelem školy nebo osobou tím pověřenou, případně jiným učitelem. Interní učitelé jsou rovněž povinni zastoupit výuku externího vyučujícího výukou svých předmětů.

Jednání jménem školy:

Interní učitel je oprávněn jednat jménem školy pouze v rozsahu svých pracovních úkolů. K právním úkonům (např. podepisování smluv, zavazování školy) je nutná písemná plná moc od statutárního orgánu.

Požadavky na pracovní místo:

Práci interního učitele může vykonávat pouze osoba s úplným vysokoškolským vzděláním, která má praxi v oboru alespoň v trvání dvou let. Výjimky mohou být dohodnuty s ředitelem školy avšak pouze za předpokladu, že zaměstnanec do stanovené doby splní požadavky na pracovní místo.

Podmínky pro přiznání nenárokových složek mzdy (prémie):

Zaměstnavatel nepřiznává prémie zaměstnanci, který:

- nedodrží pracovní náplň, zejména nestanoví včas opravné termíny, neodevzdá včas zápočtové nebo zkouškové zprávy, nevede průběžně a pečlivě třídní knihy, nezajistí pořádek v kabinetech a místnostech svěřených do správy (pracovna PC, klubovna-promítací místnost), opakovaně se bez omluvy nebo vážného důvodu opozdí v příchodu na porady, do hodin denního nebo dálkového studia bez závažného důvodu a omluvy, opakovaně zkrátí vyučovací hodinu, závažně zasáhne do dobrého jména školy před studenty nebo na veřejnosti (např. užitím vulgárního jazyka, porušením mlčenlivosti, nevhodným chováním), bez upozornění vedení odejde z akcí školy nebo nedodrží předepsané povinnosti třídního učitele či vedoucího praxe;
- nedodrží pracovní řád;
- nebo nedodrží pracovní smlouvu.

V Jihlavě,

Převzal/a:.....

.....

Příloha . 2

Kartotéka typových pozic Ě pedagog VOü

Uitel odborných p edm t vyvíjí odborné ýkoly¹⁰¹

Dovednost	Úrove kvalifikace
Odborné dovednosti - nutné	5
Orientace v u ebních plánech, osnovách a dal-ích u ebních dokumentech	5
Rozlofení u ebních osnov a vzd lávacích cíl do jednotlivých témat a úkon	5
Rozpracování vyu ovacích témat a úkon do p íprav pro jednotlivé vyu ovací hodiny	5
Úpravy obsahu u iva podle zm n ve vývoji v dy a techniky, podle zam ení podnik v míst -koly, apod.	5
Provád ní výkladu nové látky, jeho p ízp sobení schopnostem flák	5
Vyu ování formou p íklad , problémových situací, vedení k vlastnímu objevování, organizace samostatné innosti flák (student)	5
Motivování k zájmu o u ivo	5
Zji- ování, jak fláci (studenti) pochopili u ivo	5
Ústní zkou-ení flák (student)	5
P íprava písemných prací flák (student)	5
Opravování a hodnocení písemných prací flák (student)	5
ízení diskuzí	5
Odborné znalosti - nutné	
Obecná pedagogika	5
Výuka odborných disciplin	5
e-ení výchovných problém	5
e-ení studijních problém	5
Didaktika a didaktická technika	5
Obecné zp sobilosti ó elementární úrove	
Organizování a plánování práce	
Rozhodování	
Obecné zp sobilosti ó pokro ilá úrove	
Písemný projev a komunikace	
Týmová práce	
Analyzování a e-ení problém	

¹⁰¹ Kartotéka typových pozic ó pedagog VOTM

Průfnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, pizp sobivost, improvizace ní zp sobilosti)	
Poítaové zp sobilosti	
Obecné zp sobilosti ó vysoká úroveň	
Motivování lidí	
Jednání s lidmi	
Prezentování	
Práce s informacemi	
Osobnostní rozvoj	
Osobnostní požadavky	
Další psychické nároky	
Písemný a slovní projev	4,5
Pizp sobivost	3,4
Schopnost pracovat v týmu	3,4
Jednání s lidmi	
Jistota, pohotovost vystupování	4
Schopnost sociálního kontaktu	4

Legenda: 1 ó odpovídá zauení, 2 ó odpovídá st ednímu vzdání s výním listem, 3 - odpovídá st ednímu vzdání s maturitní zkoukou; 4 - odpovídá výššímu odbornému vzdání nebo bakalářskému studijnímu programu; 5 - odpovídá magisterskému studijnímu programu

Příloha . 3

Kartotéka typových pozic Ě SP

Samostatný sociální pracovník¹⁰²

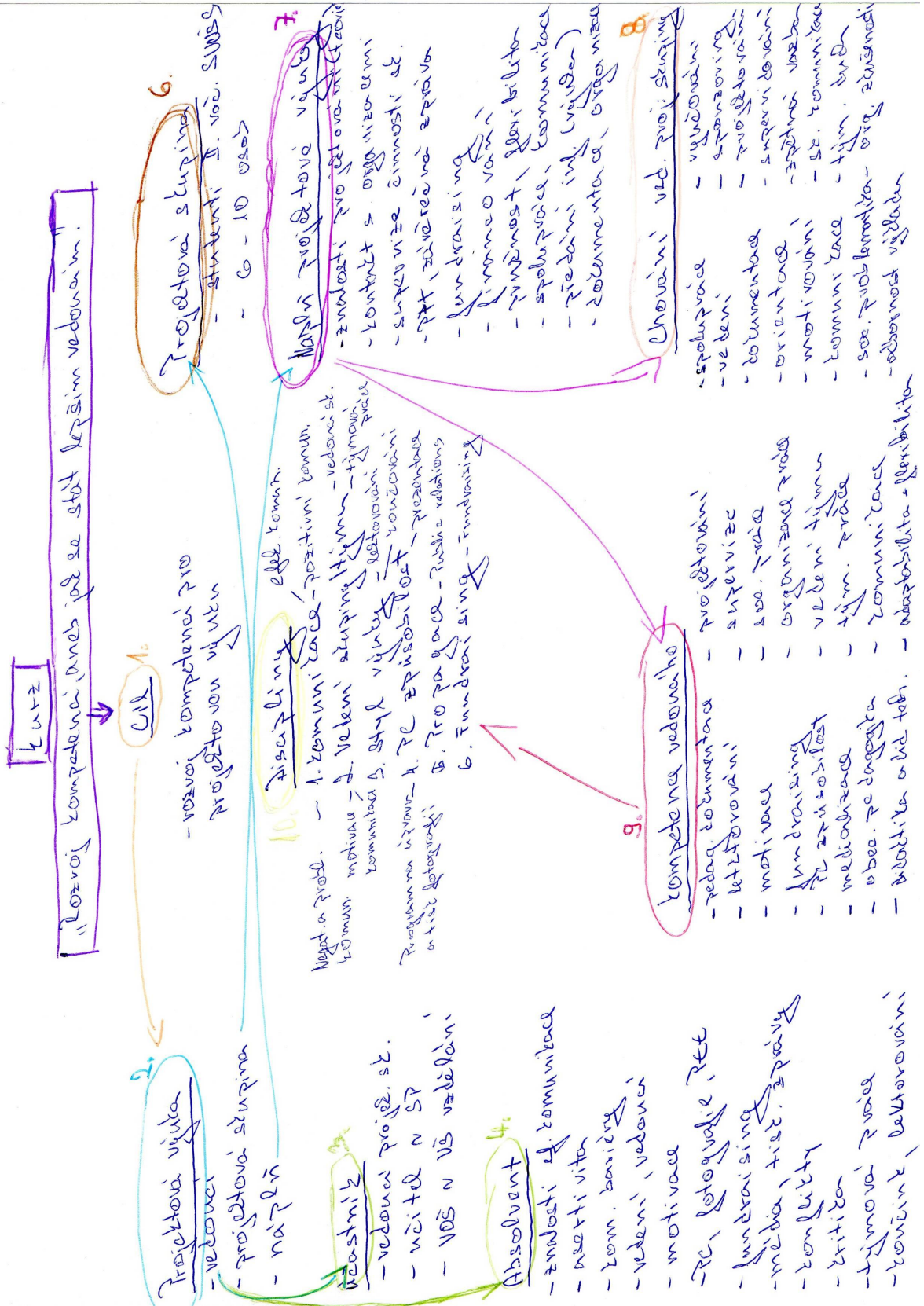
Dovednost	Úroveň kvalifikace
Odborné dovednosti - nutné	
Spolupráce při vytváření individuálních plánů, integrační strategie a plánů k začlenění jednotlivce a etnické skupiny do majoritní společnosti	4
Mapování sociálně právních problémů v příslušné lokalitě	4
Identifikování individuálních nebo skupinových potřeb klientů sociálních služeb	4
Vyhledávání a kontaktování jednotlivců a skupin	4
Vedení příslušné dokumentace v sociálních službách	4
Zajištění sociálně právního poradenství	4
Vyřizování záležitostí a problémů klientů v oblasti sociálně právní a sociálně zdravotní v etnicky jejich projednávání se státními institucemi	4
Zajištění komplexní výchovné a preventivní činnosti zaměřené na resocializaci klienta	4
Zajištění kontaktu s klienty ve věznicích, ústavech, léčebnách apod.	4
Zastupování klientů při jednáních s úřady státní správy nebo s jinými organizacemi, popř. před soudy	4
Provádění instruktáží v oblasti získávání, udržení nebo znovu nabytí manuálních zručností, pracovních návyků apod.	4
Provádění komplexní koordinace pečovatelské služby, osobní asistence a asistenční služby	4
Odborné znalosti - nutné	
Sociálně právní postupy	3
Sociální práce obecně	4
Postupy vyhledávání osob v nepříznivé sociální situaci, analýza jejich potřeb a způsobů jednání v příslušných komunitách	4
Poradenství, možnosti a postupy pomoci pro osoby v nepříznivé nebo krizové sociální situaci (krizová intervence)	4
Poradenství a zastupování pro staré a nemohoucí osoby	4
Poradenství pro osoby obviněné, odsouzené, ve výkonu a po výkonu trestu	4
Procesy resocializace a sociální terapie	4

¹⁰² Kartotéka typových pozic - SP

Obecné zp sobilosti ó elementární úrove	
Organizování a plánování práce	
Vyjednávání	
Týmová práce	
Analyzování a e-ení problém	
Rozhodování	
Prufnost v my-lení a jednání (adaptabilita, flexibilita, p izp sobivost, improvizace ní zp sobilosti)	
Osobnostní rozvoj	
Obecné zp sobilosti ó vysoká úrove	
Motivování lidí	
Písemný projev a komunikace	
Práce s informacemi	
Po íta ové zp sobilosti	
Právní zp sobilost	
Osobnostní pofadavky	
Dal-í psychické nároky	
Písemný a slovní projev	4
P izp sobivost	4
Schopnost pracovat v týmu	4
Jednání s lidmi	
Jistota, pohotovost vystupování	3
Schopnost sociálního kontaktu	5

Legenda: 1 ó odpovídá zau ení, 2 ó odpovídá st ednímu vzd lání s výu ním listem, 3 - odpovídá st ednímu vzd lání s maturitní zkou-kou; 4 - odpovídá vy-ímu odbornému vzd lání nebo bakalá skému studijnímu programu; 5 - odpovídá magisterskému studijnímu programu

Inventá vzd ílavací akce **Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím formou brainstormingu**



Vzdělávací akce - "Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím"

Aktivity:		Zabezpečení			časové podmínky
		materiální	technické	personální	
A I. Brainstorming	A 1 Nabídka nápad	papír A4, psací potřeby	zkolící prostory (učebna)	autorka projektu	3 měsíce před zahájením kurzu
	A 2 Práce s nápady				
	A 3 Výběr nápad				
	A 4 Konečná volba				
A II. Organizační podmínky	A 1 Termín konání kurzu			autorka projektu	2 měsíce před zahájením kurzu
	A 2 Prostory konání kurzu		budova SVOÚS		2 měsíce před zahájením kurzu
	A 3 Lektoři - oslovení, smlouvy	smlouvy	Pc, tiskárna, papíry, psací potřeby		1 měsíc před zahájením kurzu
	A 4 Lektoři - studijní materiály	materiály			2 týdny před zahájením kurzu
	A 5 Účastníci - vedoucí projekt	návratky			2 týdny před zahájením kurzu
A III. Propagace	A1 E-mail pozvánky - lektori, účastníci			autorka projektu	2 týdny před zahájením kurzu
	A 2 Ústní pozvání				1 týden před zahájením kurzu
A IV. Program	A 1 Zahájení kurzu, pozdravení účastníků, prezentace, seznámení s programem kurzu, pre-test			autorka projektu	v den realizace, 45 minut

	A 2 Program kurzu - 1. modul - 2. modul - 3. modul - 4. modul - 5. modul - 6. modul	notebook, datapojektor, plátno, flipchart, tabule, papíry, fixy, ě	zkolící prostory (u ebna)	p ísluzný lektor pro danou problematiku zajizt ěný autorkou projektu	kurz bude probíhat po dobu 6 m síc , 1 modul, jeden m síc modul (1-4) . 2 dny . 12 hodin modul (5-6) . 1 den . 6 hodin
A V. Dokumentace	A 1 Pozorování	záznamové archy, psací pot eby	zkolící prostory (u ebna)	autorka projektu	v pr b hu kurzu (jednotlivých modulech)
	A 2 Fotodokumentace	fotoaparát	zkolící prostory (u ebna)	autorka projektu	v pr b hu kurzu (jednotlivých modulech)
	A 3 Dotazník (modul)	dotazník, psací pot eby	zkolící prostory (u ebna)	autorka projektu	po skon ění jednotlivých modul
	A 4 Dotazník (souhrn)	dotazník psací pot eby	zkolící prostory (u ebna)	autorka projektu	po skon ění vzd lávací akce
	A 4 Testy (pre a post test)	papír, psací pot eby	zkolící prostory (u ebna)	autorka projektu	p i zahájení a po skon ění vzd lávací akce

Příloha . 6

Evalua ní dotazník jednotlivých modulů vzdělávacího kurzu Rozvoj kompetencí, aneb jak se stát lepším vedoucím



Vážený vedoucí,

velmi mě zajímá Váš názor na spokojenost s absolvovaným modulem vzdělávacího kurzu, proto Vás prosím o vyplnění tohoto anonymního dotazníku.

Pokud není uvedeno jinak, prosím, odpovídi kroužkujte.

Hodnocení: 1 – rozhodně ano; 2 – spíše ano; 3 – spíše ne; 4 – rozhodně ne.

Děkujeme Vám za ochotu a Váš čas.

Simona Vystrčilová, DiS.

Vepište název modulu:

Vepište jméno lektora:

Lektor

1. Věnoval Vám lektor dostatek času?

1 2 3 4

2. Byl pro Vás teoretický výklad srozumitelný?

1 2 3 4

3. Dokázal Vám předat praktické dovednosti?

1 2 3 4

4. Považujete zvoleného lektora za odborníka pro danou problematiku?

1 2 3 4

5. Celkově byste přístup lektora hodnotil/a?

výborný

velmi dobrý

dobrý

dosta u jící

nedosta u jící

Výuka

6. časová dotace jednotlivých modulů byla dosta u jící?

1 2 3 4

7. Zvolené didaktické metody a techniky byly vyhovující?

1 2 3 4

8. Vyuffití u ebních pomůcek bylo dosta u jící?

1 2 3 4

Výsledky

9. Pouffijete získané v domosti v praxi (pří projektové výuce)?

1 2 3 4

10. Získal/a jste nové znalosti a dovednosti?

1 2 3 4

