

Filip Hlavinka – Mukoki
Jakub Procházka – Citron



KOMPETENCE VE SKAUTSKÉM VZDĚLÁVÁNÍ

KOMPETENCE VE SKAUTSKÉM VZDĚLÁVÁNÍ

AUTOŘI:

Filip Hlavinka – Mukoki, Jakub Procházka – Citron

OBÁLKA:

Jan Dočekal

GRAFIKA A SAZBA:

Marek Bárta

VYDAL:

Junák – český skaut, Tiskové a distribuční centrum, z. s.,
Senovážné náměstí 24, 110 00 Praha 1, IČ: 64934926, email: tdc@skaut.cz.
Praha 2020

Kontakt na Odbor pro vzdělávání: VZDELAVANI@SKAUT.CZ

PROČ VZNIKL TENTO TEXT?

Následující text je určen především vzdělavatelkám a vzdělavatelům v Junáku – českém skautu. Vysvětluje, co jsou to kompetence a kompetenční profily. Ukazuje přínos a využitelnost kompetencí ve vzdělávání a v závěru poukazuje také na jejich omezení.

Představuje tzv. Skautský kompetenční model, který shrnuje, co by měli skautští činovníci a činovnice napříč různými pozicemi znát a umět, aby dělali svou práci dobře. Skautský kompetenční model je pomůckou pro personalistiku ve skautských střediscích a odvíjí se od něj také požadavky na skautské kvalifikační zkoušky.

Pro vzdělavatelky a vzdělavatele, kteří připravují vzdělávací program skautského kurzu a kladou si otázky, co má být jeho obsahem, představuje Skautský kompetenční model základní pomůcku. Pro ty, kdo se připravují na role členek a členů zkušebních komisí, shrnuje Skautský kompetenční model důležité kontexty toho, co se u jednotlivých kvalifikací ověřuje.

Kompetence a Skautský kompetenční model jsou zde představeny jako užitečný myšlenkový model a důležitá pomůcka s tím, že nemají být chápány jako jediný způsob nahlížení vzdělávání.

OBSAH

Proč vznikl tento text?	3
Obsah	4
Co jsou to kompetence?	5
Co je to kompetenční model a kompetenční profil?	5
Co je Skautský kompetenční model?	6
Jak je strukturován Skautský kompetenční model?	6
Jak souvisí kompetenční profily s ověřováním skautských zkoušek?	9
Co se ověřuje u zkoušek?	10
Může zkušební komise neudělit kvalifikaci někomu, kdo naplnil všechna kritéria?	10
Kdo může ověřovat naplnění kritérií vůdcovské zkoušky?	11
Co znamená třídění projevů kompetencína nezbytné a klíčové, případně rozvojové?	11
Jak lze kompetenční profil využít pro přípravu programu?	12
Na co kompetence nestačí a co z toho vyplývá?	13
Poznámky na okraj	16
Použité zdroje	17
Přílohy	18

CO JSOU TO KOMPETENCE?

Termínem kompetence označujeme provázané soubory dovedností, schopností, znalostí, postojů a hodnot,¹ které člověku umožňují dělat nějakou činnost dobře. Z toho vyplývá, že slovem kompetence nenazýváme dílčí dovednost nebo znalost (např. dovednost vysvětlit srozumitelně pravidla hry), ale celý balíček spolu souvisejících dovedností, znalostí a dalších charakteristik.

Pro skautskou činnost je důležitá například kompetence ke komunikaci. Pokud ji má činovník rozvinutou, je schopen efektivně komunikovat (= dělat nějakou činnost dobře, v tomto případě komunikaci) napříč různými situacemi. Tato kompetence zahrnuje dílčí schopnosti (např. schopnost přizpůsobit projev potřebám posluchače), dovednosti (např. dovednost vyhledat relevantní informace, které mají být sděleny), znalosti (např. znalost pravidel formální komunikace) a postoje (např. pozitivní postoj k ověřování zdrojů předávaných informací), které se dají využít při komunikaci se členy oddílu, ostatními vedoucími ve středisku, s činovníky vyšších organizačních jednotek, s rodiči, úřady i médií.

CO JE TO KOMPETENČNÍ MODEL A KOMPETENČNÍ PROFIL?

Pro skautskou činnost potřebuje činovník celou řadu kompetencí, které od sebe nejde vždy jasně oddělit a které se mohou prolínat. Například kompetenci k řešení problémů nejde oddělit od kompetence ke komunikaci, protože efektivní řešení mnoha problémů vyžaduje efektivní komunikaci. Proto se v praxi pracuje s tak zvanými kompetenčními modely a kompetenčními profily. Kompetenční model je obvykle společný pro celou organizaci a zahrnuje soubor kompetencí důležitých pro většinu pozic v této organizaci. Kompetenční profil je specifický pro každou pozici (funkci). Definuje, jaké kompetence z kompetenčního modelu jsou pro danou pozici důležité a specifikuje, na jaké úrovni by tyto kompetence měly být.²

Ve vzdělávání lze kompetenční profil chápat jako jeden ze způsobů definování cílů vzdělávání – způsob zaměřený spíše na žáka a na to, co má zvládat, než na obsah učiva, které má být prezentováno.

Za dobrý kompetenční profil lze považovat takový, který zahrnuje co nejvíce podstatných charakteristik a současně je co nejjednodušší, který se skládá z přiměřeného počtu kompetencí – obvykle z šesti až dvanácti.

1 Srov. např. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (MŠMT, 2017)

2 Srov. <https://1url.cz/DzHr8> a <https://1url.cz/lzHry>

Žádný kompetenční profil není schopen zahrnout a popsat všechny detaily, které souvisí s nějakou funkcí, pozicí, rolí. To je dobré vědět. Dobrý profil ale zahrnuje to, co je pro danou pozici klíčové a co ji vystihuje.

CO JE SKAUTSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL?

Skautský kompetenční model (SKM) zahrnuje kompetence potřebné pro úspěšné zvládnutí různých funkcí a rolí v rámci Junáka – českého skauta. Tyto kompetence podrobně rozpracovává do kompetenčních profilů pro roli pomocníka ve vedení oddílu (čekatel), funkci vůdce oddílu a roli instruktora skautského vzdělávání. Další profily přibudou v budoucnu.

SKM mj. přehledně ukazuje návaznost, souvislosti, případně podobnosti kompetencí pro důležité skautské funkce a role. Popisuje, jaká úroveň kompetencí je pro jednotlivé funkce potřeba, a dává návod, jak to poznat. Tedy definuje dílčí znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, které musí skautský činovník rozvinout, abychom mohli říci, že výše uvedené kompetence skutečně má.

Na profily obsažené v SKM pak navazují požadavky kvalifikačních stupňů skautského vzdělávání. Získání kvalifikace je vstupní podmínkou pro získání funkce, ve které se činovník může dále rozvíjet a zdokonalovat. Proto obsah kvalifikace nezahrnuje vše, co je obsaženo v kompetenčním modelu. Obsah kvalifikace klade minimální požadavky na to, aby mohl činovník převzít funkci. Kompetenční profil v SKM popisuje, co vše by měl zvládat, aby svou funkci dělal opravdu dobře.

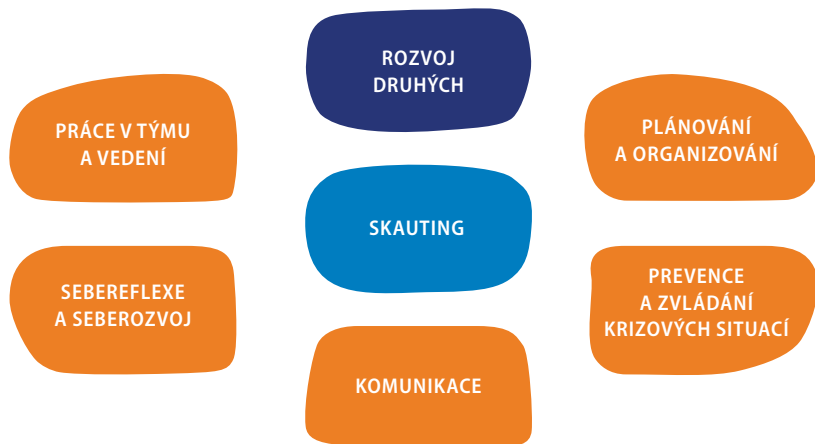
JAK JE STRUKTUROVÁN SKAUTSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL?

Závazná podoba SKM je uvedena v příloze Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků, základního dokumentu, který popisuje systém skautského vzdělávání a nastavuje jeho parametry a podmínky. „Zahrnuje 5 generických »měkkých« kompetencí, které se vyskytují i ve většině kompetenčních modelů jiných organizací (oranžové). Dvě další (modré) kompetence jsou specifické a souvisí s posláním a identitou Junáka – českého skauta.“³

Každá z uvedených kompetencí je pak stručně popsána na obecné úrovni. Popisy kompetencí jsou uvedené v následující tabulce:

3 Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků (Junák, 2019, s. A-1/10)

SKAUTSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL



POPISY KOMPETENCÍ V SKM

SKAUTING	Kompetence k vykonávání činnosti skautsky. Zahrnuje schopnost naplňovat v rámci činnosti principy a poslání skautingu, vykonávat činnost v souladu s pravidly organizace (Junáka – českého skauta) a využívat možnosti, které příslušnost k organizaci nabízí. Kompetence vyžaduje znalosti skautingu jako hnutí, Junáka – českého skauta jako organizace a metodik a postupů, které jsou v rámci organizace vytvořeny.
PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ	Kompetence k předcházení krizovým situacím a k efektivnímu řešení krizových situací, pokud nastanou. Zahrnuje znalost relevantních právních a bezpečnostních předpisů a metodik a schopnost jejich aplikace do běžné činnosti. Zahrnuje také schopnost řídit rizika a schopnost řešit krizové situace tak, aby se minimalizoval dopad na organizaci, její členy i na další osoby.
PRÁCE V TÝMU A VEDENÍ	Kompetence ke spolupráci ve skupině a k vedení skupiny. Zahrnuje schopnost potlačit své potřeby ve prospěch potřeb skupiny, schopnost převzít vedoucí roli, řídit práci skupiny i schopnost podněcovat členy skupiny k plnění společných cílů. Kompetence vyžaduje znalosti z oblasti managementu.
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	Kompetence k organizování činnosti tak, aby směřovala k dosažení stanovených cílů. Zahrnuje schopnost zanalyzovat současnou situaci, stanovit dosažitelné cíle, zvolit pro ně vhodné prostředky, rozdělit plnění cílů do navazujících kroků a posléze plán vyhodnotit. Kompetence zahrnuje i schopnost finančního plánování. Kompetence vyžaduje znalosti z oblasti projektového managementu.
SEBEREFLEXE A SEBEROZVOJ	Kompetence k poznání a rozvoji vlastní osobnosti. Zahrnuje schopnost kriticky analyzovat vlastní jednání, přijímat a vyhodnocovat zpětnou vazbu od ostatních a díky tomu pojmenovávat vlastní silné stránky a rezervy a plánovat a realizovat vlastní rozvoj.
ROZVOJ DRUHÝCH	Kompetence k cílenému rozvoji ostatních lidí. Zahrnuje znalost různých metod a forem rozvoje a schopnost použít je s ohledem na individuální potřeby jednotlivců i na specifika skupiny. Kompetence se týká rozvoje dětí i dospělých a vyžaduje znalosti z oblasti pedagogiky, andragogiky a psychologie.
KOMUNIKACE	Kompetence k efektivní komunikaci s jedincem i se skupinou. Zahrnuje schopnost srozumitelně vysvětlovat, prezentovat činnost směrem na venek, podkládat svá tvrzení argumenty, naslouchat a přizpůsobovat komunikaci situaci.

Kromě stručného obecného popisu je každá kompetence popsána také podrobně skrze pozorovatelné projevy. Kompetenční model tedy uvádí, jak konkrétně se má projevovat činnost, který má danou kompetenci na vysoké úrovni. Takovýto popis umožňuje posoudit úroveň kompetence a dává činnostem návod, jak by měli ve skautských činnostech fungovat.

Protože se ke každé kompetenci váže celá řada různých projevů, jsou v SKM tyto projevy seřazeny tak, aby byla jasná jejich návaznost napříč různými činnostními funkcemi. Například u kompetence k Prevenci a zvládnání krizových situací jsou u všech činnostních funkcí nejprve uvedeny projevy kompetence související se zajištěním bezpečnosti.

Pro přehlednost jsou tedy projevy seřazeny u každé činnostní pozice podle stejných kategorií. Přehled těchto kategorií ukazuje následující tabulka.

PŘEHLED KATEGORIÍ PROJEVŮ KOMPETENCÍ

SKAUTING	PREVENCE A ZVLÁDNÁNÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ	PRÁCE V TÝMU A VEDENÍ	PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	SEBEREFLEXE A SEBEROZVOJ	ROZVOJ DRUHÝCH	KOMUNIKACE
Poslání a principy hnutí	Zajištění bezpečnosti	Budování vztahů	Analýza současného stavu	Rozvoj a osobní cíle	Poskytování zpětné vazby	Komunikační styly a kanály
Skautská výchovná metoda	Řízení rizika	Leadership	Práce s cíli	Náhled na sebe	Rozvoj skupiny	Získávání informací
Skautské dovednosti	Řešení krizových situací	Koordinace práce	Volba prostředku	Přijímání zpětné vazby	Osobní přístup	Předávání informací
Administrativa	Jednání v souladu s právem	Práce s motivací	Sestavení časového plánu	Sebeřízení	Metody a formy rozvoje	Verbální a neverbální projev
Junák – český skaut jako organizace	Zdravověda	Spolupráce	Vyhodnocení plánu	Unikátní odbornost	Vlastní příklad	
Metodické nástroje Junáka – českého skauta		Získávání členů	Hospodaření		Sledování rozvoje	

Doposud jsme představili obecnou část SKM. Spadá do ní přehled sedmi kompetencí, jejich obecný popis a také rozdělení projevů kompetencí do kategorií do kategorií, které jsou společné pro všechny činovnické funkce a role. Na tuto obecnou část navazují konkrétní kompetenční profily pro konkrétní činovnické funkce či role.

V další části SKM jsou tak ve třech sloupcích uvedeny kompetenční profily pro čekatele, vedoucího oddílu a instruktora. Jednotlivé kompetence jsou zde popsány specifickými projevy, které odpovídají právě roli čekatele, vedoucího oddílu a instruktora. SKM tak popisuje projevy kompetencí klíčové pro ideální působení v uvedených rolích.

V roce 2020 by se měl stát součástí SKM také profil vedoucího organizační jednotky, případně i profil člena revizní komise.

Profily čekatele a vedoucího oddílu zahrnuté do SKM nestanovují požadavky pro získání čekatelské a vůdcovské zkoušky ani obsah čekatelské a vůdcovské zkoušky. V tomto případě SKM popisuje činovnickou funkci či roli, nikoli obsah kvalifikace. Obsah kvalifikace a požadavky zkoušek s SKM samozřejmě souvisí, což vysvětlíme v následující kapitole.

Tabulky zahrnující kompetenční profily čekatele, vedoucího oddílu a instruktora jsou uvedeny v [Příloha 2](#) této publikace.

JAK SOUVISÍ KOMPETENČNÍ PROFILY S OVĚŘOVÁNÍM U SKAUTSKÝCH ZKOUŠEK?

Už jsme uvedli, že kompetenční profily čekatele a vedoucího oddílu zahrnuté do SKM nepředstavují popis kvalifikačních stupňů – čekatelské a vůdcovské zkoušky (ČZ, VZ). Tyto profily popisují uvedené činovnické pozice. Obsahy kvalifikací včetně požadavků ke zkouškám na ně teprve navazují.

SKM a profily v něm zahrnuté jsou součástí [Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků](#).

Obsahy kvalifikací ČZ a VZ jsou pak zahrnuty v předpisu nižší úrovně, ve [Směrnici k obsahu vybraných činovnických kvalifikací](#).

Podoba vůdcovské zkoušky platná od února 2019 je dobrým příkladem toho, jak kvalifikace (zkouška) navazuje na SKM.

Závazný obsah vůdcovské zkoušky (VZ) je strukturován podle kompetencí a odpovídá struktuře SKM. Ověřované kompetence jsou v obsahu vůdcovské zkoušky popsány mnohem podrobněji než v SKM. Jednak jsou podrobněji popsány jejich projevy a jednak

jsou uvedena konkrétní kritéria, která musí uchazeč o zkoušku splnit, aby prokázal dostatečnou úroveň příslušné kompetence. Projevy kompetencí podrobně popisují ideální úroveň pro úspěšné působení ve funkci vedoucího oddílu. Tyto profily jsou dále upřesněny anotacemi uvedenými taktéž přímo ve směrnici. Z uvedených projevů kompetencí jsou pak teprve vybrána tzv. kritéria vůdcovské zkoušky. Ta jsou také závazně stanovena přímo ve směrnici a představují konkrétní obsah vůdcovské zkoušky.

CO SE OVĚŘUJE U ZKOUŠEK?

Kritéria představují požadavky ke zkoušce - tedy to, co musí prokázat a splnit každý uchazeč o kvalifikaci. Zkušební komise jsou povinné ověřovat právě tato kritéria. Není reálné, aby komise ověřovala všechny dílčí znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje. Proto jsou vybrány ty, které je reálné ověřit a které jsou nejdůležitější proto, aby mohl činovník vykonávat svou funkci dobře.

Zkušební komise ověřuje naplnění kritérií v kontextu kompetencí, ke kterým jsou tato kritéria vztažena. Posuzuje tedy, zda má uchazeč příslušnou znalost či dovednost na takové úrovni, aby byl schopen dobře vykonávat činnost popsanou v kompetenčním modelu.

Například jedno z kritérií vůdcovské zkoušky zní: „Dokáže poskytnout konkrétnímu člověku nebo skupině zpětnou vazbu na program nebo jinou aktivitu.“ Splnění tohoto kritéria je třeba posuzovat v kontextu kompetence k Rozvoji druhých. Zkoušející by si měl klást otázku, zda uchazeč umí dát zpětnou vazbu tak, aby druhému člověku pomohla v jeho rozvoji.

Komise může ověřovat i jiná kritéria než ta výslovně stanovená ve směrnici. V takovém případě musí v souladu s čl. (95) Řádu pro vzdělávání předem vhodně zveřejnit seznam ověřovaných kritérií a také v rámci projektu informovat zpravodaje VRJ pro vzdělávání.

MŮŽE ZKUŠEBNÍ KOMISE NEUĎELIT KVALIFIKACI NĚKOMU, KDO NAPLNIL VŠECHNA KRITÉRIA?

Výčet kritérií pro skautské zkoušky je omezený tím, kolik věcí se dá během zkoušky ověřit a které se dají ověřovat u všech uchazečů. Naplnění všech kritérií proto v některých případech nemusí znamenat, že má uchazeč příslušnou kompetenci, ani to, že bude dobře vykonávat příslušnou činovníckou funkci. Pokud by komise u některého uchazeče shledala, že ten sice naplňuje všechna kritéria a tím pádem splňuje formální požadavky pro získání kvalifikace, ale přesto se ukazuje, že kvůli jiným svým projevům nemá některou z kompetencí na úrovni odpovídající kvalifikaci (např. VZ), může komise rozhodnout

o neudělení kvalifikace. Tento postup je v souladu s Řádem pro vzdělávání. K takovému kroku přistupuje komise obvykle tehdy, pokud by stávající úroveň kompetencí uchazeči neumožňovala vykonávat činovnickou funkci dobře a pokud by ve funkci podmíněně příslušnou kvalifikací mohl ohrozit svěřené členy oddílu, činovníky, svou jednotku nebo Junáka - českého skauta jako celek. V takovém případě by komise vždy měla uchazeči sdělit, v čem a proč nedosahuje úrovně potřebné pro udělení kvalifikace.

Doporučujeme seznámit se v této souvislosti s příslušnými ustanoveními přímo v Řádu pro vzdělávání v kapitole Hodnocení zkoušek.

Dále doporučujeme seznámit se s metodickými doporučeními pro ověřování skautských kvalifikací v elektronické publikaci [Úvod do lektorství, didaktiky a ověřování](#).

KDO MŮŽE OVĚŘOVAT NAPLNĚNÍ KRITÉRIÍ VŮDCOVSKÉ ZKOUŠKY?

Jako metodická pomoc pro členy zkušebních komisí jsou ve Směrnici k obsahu vybraných činovnických kvalifikací k jednotlivým projevům kompetencí, a tím pádem i ke všem kritériím VZ, uvedeny Odborné činovnické kvalifikace odpovídající ověřování jednotlivých kritérií. Ukazují, jak by měl být ideálně kvalifikovaný ten který člen zkušební komise, který odpovídá za ověření daného kritéria.

CO ZNAMENÁ TRÍDĚNÍ PROJEVŮ KOMPETENCÍ NA NEZBYTNÉ A KLÍČOVÉ, PŘÍPADNĚ ROZVOJOVÉ?

U VZ je pro všechny projevy kompetencí, a tedy i pro kritéria, popsána závažnost. Rozlišuje se, zda jde o projev nezbytný, klíčový nebo rozvojový. Toto rozlišení může pomáhat zkušebním komisím při rozhodování o udělení kvalifikace v nejednoznačných situacích (viz také metodická publikace [Úvod do lektorství, didaktiky a ověřování](#)).

Každé kritérium z kategorie „Nezbytné“ je nutné během zkoušky ověřit a uchazeč, který jej nenaplní, nemůže získat vůdcovskou zkoušku. Ve vůdcovském profilu jsou uvedeny i projevy kompetencí, které jsou v kategorii „Nezbytné“, ale není k nim stanovené zkoušené kritérium. Tyto projevy nejsou běžnou součástí vůdcovské zkoušky. Pokud se ale během kurzu nebo zkoušek i bez cíleného ověřování ukáže, že uchazeč nemá dovednosti, schopnosti, znalosti či postoje potřebné pro jednání v souladu s některým „nezbytným“ projevem, měl by to být důvod pro neudělení kvalifikace.

„Klíčové“ projevy kompetencí jsou zásadní pro vedení plnohodnotného skautského oddílu. Uchazeč, který je nemá, nezaručuje, že jím vedený oddíl bude plně rozvinutý

a skutečně skautský. Pokud je ke „klíčovému“ projevu kompetence stanovené kritérium, pak je třeba u vůdcovské zkoušky ověřovat naplnění kritéria. Když uchazeč „klíčové“ kritérium nenaplní, posoudí komise, jestli dílčí nedostatek kompenzuje jinými způsoby (vysokou úrovní jiných projevů dané kompetence) natolik, aby mohl dobře vést skautský oddíl. Komise tady přihlíží ke komeptenci jako celku a na základě toho rozhodne o udělení nebo neudělení kvalifikace.

„Rozvojové“ projevy kompetencí představují nadstandardní projevy kompetencí, které činnosti vedoucího pomáhají. Mohou být velmi individuální. Směrnice je nestanovuje. Rozvoj „rozvojových“ kompetencí může být součástí kvalifikačních kurzů, jejich ověřování ale není povinnou součástí kvalifikační zkoušky.

Rozdělení projevů kompetencí na „nezbytné“, „klíčové“ a „rozvojové“ může sloužit také jako personalistický podklad pro rozhodování středisek o tom, koho jmenují vedoucím oddílu. Uchazeč, který nenaplní „nezbytné“ projevy, by se neměl stát vedoucím oddílu ani za tu cenu, že by měl oddíl zaniknout.

JAK LZE KOMPETENČNÍ PROFIL VYUŽÍT PRO PŘÍPRAVU PROGRAMU?

Kompetenční profily nastavené v SKM představují pomůcku pro skautské vzdělavatele (lektory a instruktory). Mohou být využity při vytváření obsahu vzdělávacích programů i kurzů jako celku. Kompetence a jejich projevy mohou sloužit při stanovování cílů jednotlivých programů, což je důležitý krok pro zadání přípravy konkrétnímu lektorovi nebo instruktorovi. Vzdělavatelé, kteří něco učí, musí totiž dobře provést tzv. didaktickou transformaci. To znamená, že ze širokého oboru, ve kterém se lektor vyzná, dovede vhodně vybrat právě takový obsah, který odpovídá potřebám jeho posluchačů. Kompetenční profily jasně ukazují, k čemu má vzdělávací program směřovat a co by měl vybraný vzdělávací obsah naplňovat. Navíc to dělají s ohledem na účastníka – popisují, co má umět a znát účastník.

Připomínáme, že vůdcovský profil pro úroveň vedoucího oddílu je podrobněji komentován ve [Směrnici k obsahu vybraných činnovnických kvalifikací](#). Tato podrobnější verze nabízí vedle seskupování dílčích dovedností, schopností, znalostí, postojů a hodnot do větších celků nejen jako do kompetencí, ale uvádí také možné oborové třídění – něco spadá např. do oblasti myšlenkových základů a historie skautingu, něco do psychologie atd. Podrobnější verze navíc zahrnuje označení vlastních kritérií VZ.

Obdobně je zapotřebí, aby čekatelské kurzy nepracovaly pouze s profilem v SKM, ale také se stejnou [Směrnici k obsahu vybraných činnovnických kvalifikací](#), která stanovuje i obsah čekatelské zkoušky (ten zatím není strukturován podle kompetencí SKM).

Jak bylo uvedeno výše, týmy kurzů mohou obsah vzdělávání rozšířit i nad rámec kompetenčního profilu – v podobě rozvojových projevů kompetencí (viz také otázka výše Co se ověřuje u zkušek?)

(Pro více informací k přípravě vzdělávacích programů doporučujeme metodickou publikaci [Úvod do lektorství, didaktiky a ověřování.](#))

Kompetenční profil vedoucího oddílu rozpracovaný na podrobné úrovni, včetně kritérií k VZ, zde neuvádíme z toho důvodu, že považujeme za důležité, aby vzdělavatelé pracovali vždy s aktuálně platnou verzí profilu. Obdobně zde neuvádíme kritéria čekatelské zkoušky. Zatímco u SKM v Řádu pro vzdělávání pravděpodobně nebude docházet k výrazným změnám již schválených profilů a současně tam uvedené profily jsou stále méně podrobné, profily či kritéria uvedená ve směrnici by v případě změn měly přímý dopad na podobu vůdcovské či čekatelské zkoušky. Proto zde opakovaně uvádíme odkaz na aktuálně platnou [směrnici](#).

Na rozdíl od čekatelské zkoušky a vůdcovské zkoušky, jejichž obsahy jsou nad rámec SKM dále podrobněji rozpracovány a závazně stanoveny ve [Směrnici k obsahu vybraných činnostních kvalifikací](#), obsah instruktorské kvalifikace (IK) dále zpřesňován není a jeho závazná podoba se shoduje s instruktorským profilem uvedeným přímo v SKM. Souvisí to jednak s tím, jak se historicky vyvíjí zakotvení obsahu instruktorského vzdělávání, i s tím, že relativně malý počet instruktorských škol (lesních i nelesních) umožňuje jinou úroveň komunikace a sdílení, než jak je to u vysokého počtu čekatelských a vůdcovských kurzů (lesních i nelesních). Instruktorský profil v SKM s tímto předpokladem už vznikl a jako takový představuje velký posun oproti předchozímu zakotvení obsahu IK.

NA CO KOMPETENCE NESTAČÍ A CO Z TOHO VYPLÝVÁ?

Kompetence, kompetenční modely a profily představují výrazný moderní trend ve výchově a vzdělávání, u kterého je zřejmá souvislost s personalistikou. Jsou nástrojem, který představuje řadu přínosů. Zaměřuje pozornost na vzdělávaného („na žáka“), když vyjadřuje, co má člověk s určitým vzděláním ovládat a zvládat. To má vliv na formulaci výchovných cílů dílčích vzdělávacích programů, ale i větších celků, jako je např. konkrétní skautský kurz. Zakládá to také podklady pro ověřování, když jsou kvalifikační stupně popsány kompetenčním způsobem.

Kompetence tedy představují nástroj pro vzdělavatele a vychovatele, když formulují cíle nějakého vzdělávání, nebo když ověřují, jestli uchazeč zvládá to, co se pojí s nějakou kvalifikací. Jsou nástrojem také pro vzdělávané, kterým říkají, co mají zvládat a hlavně v čem se mohou rozvíjet. A jsou nástrojem i pro personalisty, kterým mohou pomáhat při hledání lidí vhodných pro konkrétní funkce a role v organizaci.

Jako každý nástroj i kompetenční přístup ke vzdělávání má své silné stránky a slabší stránky, respektive na něco se dobře hodí, ale na něco už ne. Silným stránkám a využitelnosti kompetencí se věnoval vlastně celý dosavadní text. V následujícím proto alespoň stručně popíšeme některá omezení, která se s kompetencemi ve vzdělávání pojí. Ne proto, abychom kompetence zavrhovali, ale abychom rozuměli nejen jejich potenciálu, ale i tomu, že ve vzdělávání jsou potřeba i jiné pohledy než kompetenčně personalistické. A také proto, abychom naznačili, proč a jak je vhodné kompetenční přístup doplňovat.

Pohled na vzdělávání skrze kompetence vychází vstříc personalistické a manažerské perspektivě, pro kterou je důležitá praktičnost, uplatnitelnost, možnost plánovat, ve školském vzdělávání jistě zaměstnatelnost. K pohledům na vzdělávání ale významně náleží i perspektiva filosofická, která připomíná potřebu kultivace člověka jako celistvé bytosti. Do této celistvosti zahrnuje i to, co je nedefinovatelné, neuchopitelné, neměřitelné a přitom podstatně lidské. Např. ideály, hloubku charakteru a vrcholy etického jednání. Zatímco kompetenční modely směřují k podobě výčtu důležitých položek, které je možné posuzovat a hodnotit, jestli je vzdělávaný ovládá nebo ne, autentické lidské jednání v náročných životních situacích nejdě lehce shrnout do tabulky položek. Navíc právě v etické dimenzi, o kterou jistě ve vzdělávání také jde, není možné předem posuzovat, kdo ovládá jednání na nejhlubší rovině étosu. Např. není možné, aby kdokoli odhadoval, o sobě nebo o druhých, že by obstál v eticky těžké situaci. To nebude vědět nikdo do té doby, než tou situací projde. (Není možné předem říkat „Obstál bych u výslechu StB v padesátých letech.“ Taková věta by byla nevěrohodná. Něco jiného je, když se podobná věta ohlíží do minulosti.) Jinými slovy, ne vše ve výchově a vzdělávání je a bude možné přesně vymezit a naplánovat. Kompetenční profily představují pokus vystihnout něco podstatného, ale je zapotřebí vědět, že ani v nich nebude vše. Už proto, že jde o modely, ale život je opravdový, nikoli jen model. A redukovat porozumění životu na možnosti ho modelovat, to by bylo velmi zplošující.

Jakkoli je dnes personalistická a manažerská perspektiva považována za přínosnou, užitečnou, systémovou a funkční, skautské vzdělávání by nemělo stavět jen na ní. Jistě v něm má zůstat prostor pro neplánované a tím pádem autentické otázky, události, setkání atd. A nejen prostor, ale i vnímavost a otevřenost.

Jistý problém, na který se ve spojení s kompetencemi ve vzdělávání také poukazuje, je důraz na osvojení si kompetencí obecných, nevázaných na konkrétní obsah. Když je někdo kompetentní např. v komunikování, má se za to, že jde o univerzální kompetenci komunikovat. Nikoli komunikovat o něčem konkrétním. Na jednu stranu je tohle silná stránka kompetencí. Zrovna v komunikaci to znamená, že dovednosti daného člověka nejsou vázány jen na jednu tematickou oblast, na nějaký obor. Na druhou stranu to představuje přinejmenším dvě úskalí. Bez důrazu na obsah vzdělávání se může stát, že se na tento obsah zapomene. Nikoli jen v rámci vzdělávacího kurzu, ale celkově v porozumění lidského společenství. Řada vzdělávacích obsahů totiž patří k důležitému kulturnímu dědictví. A právě na vzdělávání je možné pohlížet nejen jako na péči o rozvoj jednotlivce, ale i jako na péči o rozvoj a předávání kultury. (Je-li povědomí o tom, kdo to byl Tomáš

Masaryk přirozenou součástí kulturního povědomí občanů ČR, nejspíš to není věc žádné kompetence. Přesto má smysl toto povědomí dál předávat, i když pravděpodobně nepovede k řešení nějakých praktických problémů nebo k podpoře zaměstnatelnosti.) Druhé úskalí obecných kompetencí nevzázaných na obsah spočívá v tom, že z nich není zřejmá cesta, která dovede vzdělávané k jejich osvojení. Je také otázkou, jestli něco jako obecné kompetence nevzázané na obsah reálně existuje. Příkladem může být kompetence k řešení problémů, která je uváděna v základních kurikulárních dokumentech českého školství (RVP). Znamená snad, že ten, kdo si osvojí kompetenci k řešení problémů, zvládne vyřešit jak problémy např. technologické, tak problémy komunikační nebo vztahové? Není tady zobecnění něčím, co v důsledném pojetí ukazuje mimo skutečnost?

Jako vzdělavatelé nemusíme volit mezi přísně kompetenčním pohledem na vzdělávání a mezi důrazem na kulturní případně jiné vzdělávací obsahy. Naopak, můžeme těžit z obojího, když budeme znát jak silné, tak slabé stránky obou přístupů. Jako použitelná cesta do budoucna se jeví propojování kompetencí do kontextu s konkrétními obsahy. A skauting jistě má velké kulturní dědictví, jehož předávání se pojí se skautskou identitou. Propojování obecných kompetencí s kulturním obsahem se ve skautském vzdělávání daří. Např. kompetence Skauting se v podrobném profilu vedoucího oddílu (ve směrnici, nikoli v řádu) vztahuje mj. ke kořenům skautingu a jeho historii.

Dnešní doba klade silný důraz na datové podklady pro rozhodování a plánování. S užtkem a velkými výsledky. Nese to s sebou ale riziko ztráty povědomí o celcích. Celek přitom není pouhou sumou jeho dílčích částí, je něčím víc. Přirozený svět a život je mnohem víc světem celků než světem dat. Alespoň v původním porozumění, které se nedívá na svět očima modelů a statistik, ale spíše očima užaslého diváka. Kompetenční modely jsou tak trochu snahou rozdělit celky na dílčí data – ta přesně pojmenovat a pak různě seskupovat. Z dobrých důvodů – udělat vzdělávání přehledné, systematické... Ale je to cesta, která může vést k vytrácení celků a k prožívání modelů namísto autentického bezprostředního a jedinečného objevování skutečnosti samé. Je důležité vědět, že kompetenční model nevyčerpává vše, je příspěvkem, dílkem mozaiky, ne mozaikou celou.

Jako skautští vzdělavatelé nemáme pustit ze zřetele úžas nad nesamozřejmostí světa a každého jednotlivce v něm. Máme zůstat pokornými v tom, jak se ke světu vztahujeme a jak do něj druhé zveme a posíláme. Máme je otevírat tázání, hledání, bytostné životní pouti. Nemáme je uzavírat v domnělých jistotách, kterých je potřeba dosáhnout a spočívat na nich jako na tom, co stačí.

Filosofie nás upozorňuje, že vzdělávání nemá vést k zabořenosti do odbornosti v konkrétním oboru, ale k otevřenosti tomu, co obor přesahuje. Nemá pomíjet to, co je bytostně lidské, i kdyby to bylo neuchopitelné formou definic a formou kompetenčních profilů.

Skaut je totiž hledač!

S termínem kompetence se ve skautském vzdělávání setkáváme řadu let. Postupně se ale velmi změnilo to, co jím označujeme. Může pak docházet k tomu, že spolu sice mluvíme o „kompetencích“, ale každý má na mysli výrazně jiné pojetí. Tento text má mj. přispět i k vyjasnění terminologie.

Původně se ve skautském vzdělávání kompetencemi nazývala vlastně jednotlivá dílčí vyjádření znalostí, dovedností a postojů. (Někdo jim říká „atomární kompetence“, což odpovídá míře jejich detailu.) Příkladem takto pojaté kompetence je např. tato formulace: „Umí využít skautskou výchovnou metodu ke splnění výchovných cílů.“ Nebo: „Umí zajistit přiměřenou míru osobní hygieny a hygieny při táboření, vaření, bydlení apod.“ Kompetenci se tedy označovala poměrně konkrétní znalost, dovednost, postoj či jejich propojení.

Dnes kompetencí chápeme jeden ze sedmi komplexních celků, zatímco dříve se jako kompetence označovaly spíše dílčí dovednosti. Vůdcovský profil jich obsahoval 227. V dřívějším nastavení se mj. ukázalo, že není jednoduché ověřovat a hodnotit položky, které se týkaly vnitřních postojů a hodnot uchazečů o skautské kvalifikace. Je to přirozené, protože to, co je v člověku niterné, je neměřitelné. Vznikla proto metodika zaměřená na téma „postojových kompetencí“. Jakkoli dnes termínem kompetence označujeme něco jiného, což vysvětluje předchozí text, uvedená metodika může vzdělavatelům stále přinášet zajímavou inspiraci. Mj. proto, že uvádí řadu příkladů dobré praxe: [Metodika k postojům ve vzdělávání](#).

V textu jsme představili také kritický pohled na kompetence ve vzdělávání. Pro zájemce o další studium této problematiky odkazujeme na odborné zdroje. Např.:

LIESSMANN, Konrad Paul. *Hodina duchů: praxe nevzdělanosti : polemický spis*. Praha: Academia, 2015.

PALOUŠ, Radim. *Heretická škola: o filosofii výchovy ve světověku a Patočkově pedagogice čili filipika proti upadlé škole*. Praha: OIKOYMENH, 2008.

ŠTECH, Stanislav. *Reforma kurikula, jako kulturní změna*. <https://kvk2.zcu.cz/sympozia/insea/prispevky/stech.pdf>

ŠTECH, Stanislav. *Zřetel k učivu a problém dvou modelů Kurikula*. (Pedagogika 2/2009). <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=1038 & lang=cs>

ŠTECH, Stanislav. *Když je kurikulární reforma evidence-less*. (Pedagogická orientace, Vol 23, No 5, 2013). <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/1107>

POUŽITÉ ZDROJE

NEHYBA, Jan. *Přednáška o kompetencích pro Poradu vzdělavatelů.*

PROCHÁZKA, Jakub – Citron. *Kompetenční model Junáka – historie, popis, vysvětlení.*

Pracovní materiál pracovní skupiny Náčelnictva Junáka.

HLAVINKA Filip – Mukoki. *Co jsou to kompetence a jak je využívat ve vzdělávání.* Text pro Kurz lektorských dovedností.

STROUHAL Martin. *Přednáška pro ILŠ Collegium.*

Výše uvedené texty K. P. Liessmanna, R. Palouše, S. Štecha.

PŘÍLOHA 1

SKAUTSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL

(závazná podoba je uvedena v příloze Řádu pro vzdělávání činovnic činovníků)

7 KOMPETENCÍ	OBECNÝ POPIS	PROJEVY
Skauting Prevence a zvládnutí krizových situací Práce v týmu a vedení Plánování a organizování Sebereflexe a seberozvoj Rozvoj druhých Komunikace	Obecně popisují, co díky každé kompetenci činovník zvládá napříč různými pozicemi a funkcemi v Junáku a shrnují klíčové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, které do každé z kompetencí patří.	Konkrétně popisují, jak se projevuje vysoká úroveň každé kompetence. Projevy jsou definovány zvláště pro každou činovnickou pozici. Pro přehlednost jsou zařazeny do kategorií, aby byla jasná návaznost projevů napříč činovnickými pozicemi.

KOMPETENČNÍ PROFIL

(například pro pozici skautského

vůdce je závazná podoba uvedena v příloze

Směrnice k obsahu vybraných činovnických kvalifikací)

POŽADAVKY KE ZKOUŠCE

7 KOMPETENCÍ	PROJEVY	ANOTACE	Kritéria = Zkoušené znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje
Skauting Prevence a zvládnutí krizových situací Práce v týmu a vedení Plánování a organizování Sebereflexe a seberozvoj Rozvoj druhých Komunikace	Obecně popisují, co díky každé kompetenci činovník zvládá napříč různými pozicemi a funkcemi v Junáku a shrnují klíčové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, které do každé z kompetencí patří.	Konkrétně popisují, jak se projevuje vysoká úroveň každé kompetence. Projevy jsou definovány zvláště pro každou činovnickou pozici. Pro přehlednost jsou zařazeny do kategorií, aby byla jasná návaznost projevů napříč činovnickými pozicemi.	Vybrané klíčové dílčí znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, které má činovník prokázat, aby získal kvalifikaci (např. ČZ nebo VZ). Tyto dílčí znalosti, dovednosti atd. jsou vybrány z kompetenčního profilu a obsahují nejdůležitější věci, které by měl činovník umět již při přebírání funkce. Tvoří soubor minimálně zkoušených požadavků.

PŘÍLOHA 2

KOMPETENČNÍ PROFILY

čekatele, vedoucího oddílu a instruktora

SKAUTING	ČEKATEL	VEDOUČÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Poslání a principy hnutí	Jedná v souladu s principy skautingu a přispívá k naplňování poslání skautingu.	Čekatelská úroveň	Čekatelská úroveň Navíc: Zohledňuje aktuální potřeby vzdělávání a Junáka – českého skauta jako celku. Chápe instruktorství jako službu skautskému hnutí a společnosti.
Skautská výchovná metoda	Využívá prvky skautské výchovné metody.	Využívá skautskou výchovnou metodu.	Vůdcovská úroveň
Skautské dovednosti	Má skautské a tábornické dovednosti umožňující realizaci programů v přírodě a rozvoj členů v souladu s metodickými nástroji Junáka – českého skauta.	Čekatelská úroveň	Čekatelská úroveň
Administrativa	x	Vede agendu oddílu v souladu s vnitřními předpisy a metodikami Junáka – českého skauta.	Zná systém skautského vzdělávání, má přehled o jeho jednotlivých prvcích. Ví, jakou roli jednotliví aktéři ve vzdělávání mají.
Junák – český skaut jako organizace	Naplňuje povinnosti a využívá svých práv člena střediska Junáka – českého skauta.	Naplňuje povinnosti a využívá svých práv člena Junáka – českého skauta a mezinárodních organizací.	Naplňuje povinnosti a využívá svých práv vzdělavatele v Junáku – českém skautu.
Metodické nástroje Junáka – českého skauta	Využívá výchovné a metodické nástroje Junáka – českého skauta.	Systematicky začleňuje výchovné a metodické nástroje Junáka – českého skauta do činnosti.	Využívá výchovné nástroje a metodiky Junáka – českého skauta pro vzdělávání činovníků.

Kompetence k vykonávání činnosti skautsky: Zahrnuje schopnost naplňovat v rámci činnosti principy a poslání skautingu, vykonávat činnost v souladu s pravidly organizace (Junáka – českého skauta) a využívat možnosti, které příslušnost k organizaci nabízí. Kompetence vyžaduje znalosti skautingu jako hnutí, Junáka – českého skauta jako organizace a metodik a postupů, které jsou v rámci organizace vytvořeny.

PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ	ČEKATEL	VEDOUČÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Zajištění bezpečnosti	Dodržuje pravidla fyzické i psychické bezpečnosti u běžných aktivit s dětmi.	Zajišťuje dodržování pravidel fyzické i psychické bezpečnosti při běžných i specifických aktivitách s dětmi.	Dodržuje pravidla bezpečnosti pro realizované aktivity, po stránce fyzické i psychické.
Řízení rizika	Zná rizika, kterým jsou vystaveny děti různých věkových skupin.	Zná častá rizika související s prací s dětmi, analyzuje je vzhledem k situaci, snižuje jejich pravděpodobnost a zmírňuje možný dopad.	Rozpoznává bezpečnostní rizika v rámci vzdělávací akce a přiměřeně s nimi pracuje. Vnímá důležitý vliv duševní hygieny, správné životosprávy a relaxace na fungování skupiny. Psychicky a fyzicky náročné programy zařazuje na základě pedagogické rozvahy.
Řešení krizových situací	Dodržuje základní zásady řešení krizových situací.	Dodržuje zásady řešení krizových situací, činí preventivní kroky pro předcházení krizovým situacím.	Rozpozná problém ve skupině (účastníků, instruktorů) a má představu, jak s ním pracovat. Zvládne poskytnout prvotní krizovou intervenci.
Jednání v souladu s právem	Jedná v souladu s právními předpisy.	Vede skupinu v souladu s právními předpisy, zasahuje, když je právo porušováno.	Vůdcovská úroveň
Zdravověda	Rozezná kritický stav, poskytne první pomoc, dodržuje zásady hygieny.	Zajišťuje hygienu, prevenci vzniku úrazu či onemocnění, vytváří zázemí pro poskytnutí efektivní první pomoci.	Čekatelská úroveň

Kompetence k předcházení krizovým situacím a k efektivnímu řešení krizových situací, pokud nastanou. Zahrnuje znalost relevantních právních a bezpečnostních předpisů a metodik a schopnost jejich aplikace do běžné činnosti. Zahrnuje také schopnost řídit rizika a schopnost řešit krizové situace tak, aby se minimalizoval dopad na organizaci, její členy i na další osoby.

PRÁCE V TÝMU A VEDENÍ	ČEKATEL	VEDOUCÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Budování vztahů	Vytváří fungující vztahy.	Vytváří respektující prostředí podporující dobrou atmosféru a dobré vztahy ve skupině.	Vytváří fungující vztahy a podílí se na posilování dobré atmosféry v týmu.
Leadership	x	Buduje tým, formuluje atraktivní vizi, inspiruje svým přístupem, přizpůsobuje svůj styl vedení situaci.	Dokáže jasně formulovat a strukturovat úkoly skupiny i jednotlivce vzhledem ke stanoveným cílům.
Koordinace práce	Koordinuje činnost skupiny.	Rozděluje úkoly, strukturuje práci skupiny a vede ji k naplnění cílů.	Umí pracovat v týmu.
Práce s motivací	Podporuje vnitřní motivaci dětí a s odměnami a tresty pracuje v souladu s pravidly pro jejich udělování.	Pracuje komplexně s motivací dětí i dospělých.	Je schopen kvalitně spolupracovat s druhými. Přijímá osobní odpovědnost za dosažení společného cíle.
Spolupráce	Spolupracuje na plnění společných cílů.	Zapojuje členy týmu do vedení oddílu, podněcuje je ke spolupráci, a jde jim v tom příkladem.	Pracuje komplexně s motivací členů týmu i účastníků. Dokáže, aby druzí dělali aktivity s chutí. (Motivy zjišťuje, nikoliv vnucuje.)
Získávání členů	x	Získává pro oddíl nové mladší členy i dospělé spolupracovníky.	Ví jak získat (vyhledat, oslovit a kontraktovat) vhodné spolupracovníky v týmu i mimo něj.

Kompetence ke spolupráci ve skupině a k vedení skupiny. Zahrnuje schopnost potlačit své potřeby na úkor potřeb skupiny, schopnost převzít vedoucí roli, řídit práci skupiny i schopnost podněcovat členy skupiny k plnění společných cílů. Kompetence vyžaduje znalosti z oblasti managementu.

PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	ČEKATEL	VEDOUcí ODDÍLU	INSTRUKTOR
Analýza současného stavu	Podílí se na hodnocení realizovaných aktivit i dlouhodobé činnosti.	Pojmenovává silné stránky a rezervy jednotky i realizovaných aktivit.	Pojmenovává silné stránky a rezervy vzdělávací akce. Rozpoznává vzdělávací potřeby účastníků (jednotlivců i skupiny) i aktuální potřeby zadavatele (hnutí, organizace) a pracuje s nimi jako se vstupy pro tvorbu vzdělávacího obsahu vzdělávací akce (VzA).
Práce s cíli	Podílí se na stanovování cílů.	Pro krátkodobé aktivity i pro dlouhodobou činnost zajišťuje stanovení konkrétních, reálných a pro ostatní členy skupiny přijatelných cílů.	Rozumí principům skautského kompetenčního modelu. Definiuje, vysvětlí a obhájí cíle vzdělávací akce, definuje cílovou skupinu a obsah vzdělávání s ohledem na skautský kompetenční model.
Volba prostředku	Volí vhodné prostředky vzhledem ke stanoveným cílům.	Zvažuje různé prostředky k naplnění stanovených cílů a volí ty nejefektivnější.	Volí jednotlivé programy v rámci vzdělávací akce i celkovou dramaturgii tak, aby naplňovaly cíle a odpovídaly podmínkám VzA.
Sestavení časového plánu	Sestavuje časově reálný harmonogram krátkodobých činností a aktivit.	Sestavuje časově reálný harmonogram krátkodobých i dlouhodobých činností a aktivit.	Sestavuje harmonogram VzA, který odpovídá cílům a podmínkám VzA a který zahrnuje alternativy zohledňující možné proměny okolností (krizová situace, výpadek členů týmu, apod.).
Vyhodnocení plánu	Posuzuje míru naplnění stanovených cílů a vyzvojuje z toho závěry do budoucnosti.	Čekatelská úroveň	Posuzuje míru naplnění stanovených cílů, a to i s využitím zpětné vazby od účastníků. Na základě zjištění přiměřeně přizpůsobuje podobu VzA. Po skončení VzA formuluje závěry do budoucna.
Hospodaření	Vytváří realistický finanční plán pro malou akci, průběžně kontroluje jeho plnění a provede vyúčtování v souladu s pravidly.	Vytváří realistický finanční plán pro velkou akci, průběžně kontroluje jeho plnění a provede vyúčtování v souladu s pravidly.	x

Kompetence k organizování činnosti tak, aby směřovala k dosažení stanovených cílů. Zahrnuje schopnost zanalyzovat současnou situaci, stanovit dosažitelné cíle, zvolit pro ně vhodné prostředky, rozdělit plnění cílů do navazujících kroků a posléze plán vyhodnotit. Kompetence zahrnuje i schopnost finančního plánování. Kompetence vyžaduje znalosti z oblasti projektového managementu.

SEBEREFLEXE A SEBEROZVOJ	ČEKATEL	VEDOUCÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Rozvoj a osobní cíle	Všestranně se rozvíjí.	Stanovuje si cíle pro osobní rozvoj a pracuje na jejich naplnění, ví jak kompenzovat své rezervy.	Vůdcovská úroveň
Náhled na sebe	Zná své silné stránky a rezervy. Zná své motivy, které jej vedou pro práci v Junáku – českém skautu.	Zná své motivy pro činnost, silné stránky a rezervy, přiměřeně kriticky analyzuje své minulé jednání.	Je zralou konstruktivní osobností. Zná své silné stránky, své rezervy, jejich projevy v různých situacích a pracuje s nimi. Přiměřeně kriticky analyzuje své minulé jednání a dokáže se z něj poučit. Kriticky posuzuje, co umí a čemu rozumí.
Přijímání zpětné vazby	Přijímá podněty ze zpětné vazby a využívá zpětnou vazbu pro změnu svého chování a přístupu.	Čekatelská úroveň	Přijímá podněty ze zpětné vazby a vyvozuje z ní pro sebe důsledky. Vytváří podmínky pro to, aby mu byla poskytována zpětná vazba
Sebeřízení	Odpovědně plní své úkoly, dodržuje termíny. Chová se v souladu s etikou práce vedoucího dětí a mládeže.	Čekatelská úroveň	Odpovědně plní své úkoly, dodržuje termíny. Jedná v souladu s etikou práce instruktora. Jedná ve shodě s tím, co si myslí a co říká.
Unikátní odbornost	Využívá svých znalostí a dovedností získaných mimo Junák – český skaut ve prospěch své jednotky.	Čekatelská úroveň	Pravidelně si obnovuje znalosti ve svém oboru a dále se v něm zdokonaluje.

Kompetence k poznání a rozvoji vlastní osobnosti. Zahrnuje schopnost kriticky analyzovat vlastní jednání, přijímat a vyhodnocovat zpětnou vazbu od ostatních a díky tomu pojmenovávat vlastní silné stránky a rezervy a plánovat a realizovat vlastní rozvoj.

ROZVOJ DRUHÝCH	ČEKATEL	VEDOUĆÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Poskytování zpětné vazby	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu.	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a vytváří podmínky pro to, aby členové skupiny zpětnou vazbu získali.	Používá zpětnou vazbu jako prostředek rozvoje.
Rozvoj skupiny	Přizpůsobuje činnosti specifikům skupiny dětí, se kterou pracuje.	Čekatelská úroveň	Přizpůsobuje aktivity potřebám a specifikům skupiny účastníků. Rozumí skupinové dynamice a umí s ní pracovat.
Osobní přístup	Zná a poznává svěřené děti, zajímá se o děti jako jednotlivce, rozpozná, pokud se chovají neobvykle.	Přizpůsobuje aktivity momentální situaci, zájmům, schopnostem a specifickým potřebám dětí i dospělých spolupracovníků.	Uvědomuje si význam své role vzdělavatele pro vzdělávané. Působí na vzdělávané příkladem, utváří společenství, je autoritou.
Metody a formy rozvoje	x	Zajišťuje všestranný rozvoj dětí s využitím rozmanitých metod a forem rozvoje a podporuje rozvoj dospělých spolupracovníků.	Volí formy a metody rozvoje s ohledem na rozvojové cíle, potřeby a možnosti skupiny a jednotlivců, se kterými pracuje. Ovládá několik metod předávání vzdělávacího obsahu (např. přednáška, workshop, hra, vzdělávací text, pracovní listy, ...). Rozumí potenciálu a úskalím zážitkové pedagogiky (včetně vedení review) a rituálů. V návaznosti na cíle programu, rozvíjené kompetence a stav poznání v konkrétním oboru stanovuje vzdělávací obsah programu (didaktická transformace). Zhodnotí průběh provedeného programu a vyvozuje z toho důsledky. Inspiruje se pedagogickými trendy a umí je vhodně využít v rámci vzdělávacích programů.

ROZVOJ DRUHÝCH	ČEKATEL	VEDOUCÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Vlastní příklad	Chová se tak, jak chce, aby se chovali lidé, které rozvíjí.	Čekatelská úroveň	Čekatelská úroveň
Sledování rozvoje	x	x	Dovede ověřit kompetence účastníků, zná různé formy ověřování a hodnocení.

Kompetence k cílenému rozvoji ostatních lidí. Zahrnuje znalost různých metod a forem rozvoje a schopnost použít je s ohledem na individuální potřeby jednotlivců i na specifika skupiny. Kompetence se týká rozvoje dětí i dospělých a vyžaduje znalosti z oblasti pedagogiky, andragogiky a psychologie.

KOMUNIKACE	ČEKATEL	VEDOUCÍ ODDÍLU	INSTRUKTOR
Komunikační styly a kanály	Přizpůsobuje komunikační styl a komunikační kanály situaci a osobám, s nimiž hovoří.	Ovládá různé komunikační styly a volí je s ohledem na situaci.	Používá základní komunikační a prezentační postupy a techniky přiměřené situacím. Chápe zásadní význam komunikace pro vzdělávání (mj. coby prostředku pro sladění očekávání účastníků s konceptem kurzu).
Získávání informací	x	Získává a ověřuje z různých zdrojů informace, které jsou potřebné či užitečné pro činnost oddílu.	Informace získává a ověřuje za využití relevantních zdrojů.
Předávání informací	x	Předává důležité informace mimo Junáka – českého skauta (rodičům, veřejnosti) i v rámci organizace (dětem, vedoucím, činovníkům střediska).	Rozlišuje mezi vlastním názorem a obecně sdíleným poznáním dané problematiky. Vyjadřuje názory a podkládá je argumenty, vytváří prostor pro vyjádření ostatních, efektivně moderuje diskusi.
Verbální a neverbální projev	Předává srozumitelně své myšlenky skupině i jednotlivcům.	Předává srozumitelně své myšlenky skupině i jednotlivcům a podkládá je argumenty.	Srozumitelně předává strukturované informace skupině posluchačů.

Kompetence k efektivní komunikaci s jedinci i se skupinou. Zahrnuje schopnost srozumitelně vysvětlovat, prezentovat činnost směrem na venek, podkládat svá tvrzení argumenty, naslouchat a přizpůsobovat komunikaci situaci.