

# Kaleidoskop kompetencií







**COMPE  
TENCE  
KALEIDO  
SCOPE**





Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie.  
Za obsah publikací odpovídá výlučně autor. Publikace nerepresentují  
názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití  
informací, jež jsou jejich obsahem.

Publikace a materiály ke kurzu jsou k dispozici  
ke stažení na webových stránkách projektu  
**[www.competence-kaleidoscope.eu](http://www.competence-kaleidoscope.eu)**

Tato brožura je vydána v české, anglické,  
německé a slovenské jazykové verzi.



# SPOLUPRACUJÍCÍ ORGANIZACE A KONTAKTY

## CENTRUM AKROPOLIS

Centrum Akropolis je nezisková organizace sídlící v Uherském Hradišti v České republice, která nabízí vzdělávací, volnočasové a dobrovolnické aktivity pro děti, mládež, dospělé, seniory a pro celé rodiny již od roku 2007. Propojuje generace a podporuje setkávání.



[www.akropolis-uh.cz](http://www.akropolis-uh.cz)

## NORA

Genderové informační centrum NORA je nevládní organizace s feministickou perspektivou. Jejím posláním je podpora rovnoprávnosti mužů a žen v české společnosti na národní a regionální úrovni. GIC NORA pracuje se skupinami žen v nevýhodném postavení, např. se svobodnými matkami, romskými ženami, ženami, které se po pauze vracejí na pracovní trh, nebo s migrantkami.



[www.gendernora.cz](http://www.gendernora.cz)

## MIESTO POD SLNKOM

Miesto pod slnkom je nezisková organizace na východním Slovensku, která již 15 let pracuje se sociálně vyloučenými rodinami.



Rodinu chápeme jako celek, jako systém, v němž má každý své nezastupitelné místo a vliv na ostatní. Pomáháme rodinám plnit jejich funkce, zvládat rodičovské dovednosti, problémy s výchovou dětí, zabezpečením chodu domácnosti a učíme je řešit problémy společensky přijatelným a efektivním způsobem.

[www.miestopodslnkom.sk](http://www.miestopodslnkom.sk)

## MIGRARE

Migrare je nevládní organizace v Horním Rakousku založená v roce 1985. Za posledních 30 let existence se okruh nabízených služeb podstatně rozšířil. V současnosti máme tři oddělení, která usilují o lepší začleňování migrantů do rakouské společnosti. Poskytujeme sociální, právní a zaměstnanecké poradenství, pracujeme na tématech týkajících se kompetencí, jako je mapování kompetencí, vzdělávací poradenství, pomoc s uznáním zahraničních kvalifikací atd. Pořádáme vzdělávací programy a projekty na různá témata pro konkrétní cílové skupiny.

[www.migrare.at](http://www.migrare.at)



# OBSAH

Spolupracující organizace a kontakty.....	5
Úvod.....	6
Cíle metody.....	8
Profil lektora.....	13
Profil účastníka a příklady cílových skupin.....	15
Metody a přístupy.....	17
Materiální a technické vybavení.....	21
Povinné výstupy kurzu .....	23
Evaluace.....	23
Teoretická východiska.....	24
Pět rysů orientace na kompetence.....	26
Osm základních principů.....	27
Závěr.....	31
Autoři.....	33
Bibliografie.....	34



# ÚVOD

Účelem této brožurky je obeznámit lektory či profesionály zabývající se vzděláváním dospělých s cíli, výchozími principy a obsahem metodologie *Kaleidoskopu kompetencí*, která byla vyvinuta v rámci mezinárodního projektu Erasmus+, na němž pracovaly čtyři organizace ze tří evropských zemí. Brožurka doplňuje školicí materiály uspořádané v jiném, samostatném dokumentu. Poskytuje první vhled do metody, kterou náš tým po tři roky vyvíjel. Novou metodu jsme navrhli, opakovaně testovali, hodnotili a zamýšleli se nad ní.

Kaleidoskop je kouzelná věc: díváme-li se do něj, obraz se neustále mění. Při každém pohledu se krystalky uvnitř přeskupí. Obraz není nikdy totožný a pokaždé se ukáže něco nového. Člověk je kaleidoskopu podobný. Každý máme jedinečnou sestavu kompetencí, které jsme nabyli v různých situacích. Tyto kompetence jsou propojeny; překrývají se a kombinují, čímž nabízejí nové a nové možnosti. Pomocí *Kaleidoskopu* chceme kompetence zviditelnit a zpřístupnit tak, aby byly užitečné pro profesní rozvoj a aby pomáhaly účastníkům najít životní cestu.

Většina sociálně vyčleněných lidí trpí nízkým sebevědomím a nízkým osobním povědomím. Zaměřují se především na nedostatky a chyby, což občas brání pozitivnímu vývoji

*Začínáme.*

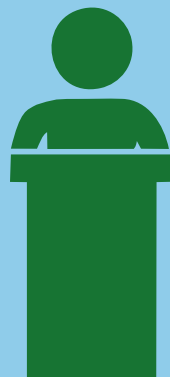


a úspěšnému plánování kariéry. *Kaleidoskop kompetencí* má za úkol tento úhel pohledu změnit. Chtěli jsme lidem pomoci využít jejich schopností a silných stránek a zaměřit je na to, jak je úspěšně používat. Metodologie nabízí obsáhlou sadu aktivit, které posilují sebevědomí a uvědomění si vlastního potenciálu.

V našem přístupu jde především o jednotlivce a jejich životní cesty. Výchozím bodem našeho zkoumání je pro každého tudíž pracovní historie a přehled toho, co se každý jedinec v životě naučil. Prostřednictvím pohledu na minulost se snažíme najít cesty do budoucna a nové možnosti i naději.

V průběhu projektu jsme se spoustu naučili i my. Doufáme, že se nám díky těmto praktickým zkušenostem dá věřit. Velmi rádi se o ně podělíme s kýmkoli, kdo bude mít o metodu zájem nebo kdo by se rád stal lektorem *Kaleidoskopu kompetencí*. Nechť tato brožurka podpoří porozumění *Kaleidoskopu kompetencí* jakožto úspěšnému nástroji pro kariérové poradenství a osobní rozvoj.

*Změňte  
úhel pohledu.*



# CÍLE METODY

Kurz vede ke zvýšení sebevědomí a důvěry ve vlastní schopnost. Rozvíjí umění pojmenovat, co umím a co nabízím trhu práce. Absolvent kurzu je posílen vědomím vlastních kompetencí, má větší potenciál pro sebevědomou sebe prezentaci a dostává se do rovnocenného postavení na trhu práce. Kurz je dobře připravený pro restart kariéry, jak ve smyslu přechodu z nezaměstnanosti či ekonomické neaktivity k (sebe)zaměstnání, tak ve smyslu přesunu z jedné pracovní pozice do jiné.

## Hlavní cíl

- Podnítit/stimulovat nový úhel pohledu na sebe a své kompetence
- Uvědomit si, jak mé zkušenosti z minulosti utvářejí mé kompetence
- Identifikovat a prezentovat své aktuální kompetence
- Umět si stanovit kariérní cíl, který je v momentální situaci relevantní

## Vedlejší cíl (po dokončení kurzu)

- Účastníci umějí prezentovat a doložit svých pět klíčových aktuálních kompetencí, stanovit si cíl a naplánovat kroky vedoucí k jeho dosažení

## Dílčí cíle

- Cíle každé aktivity v jednotlivých modulech jsou popsány v rozvrhu kurzu

Kurz má 32 hodin rozdělených do 8 bloků s kontaktními skupinovými schůzkami a domácími úkoly založenými na aktivitách v jednotlivých modulech. Domácí úkoly jsou nedílnou součástí kurzu, protože umožňují účastníkům zamyslet se nad jejich cestou životem, přehodnotit, jak se vnímají, a získat nové pohledy.



Pro úspěšné dokončení kurzu musí být každý účastník přítomen alespoň na 80 % schůzek a musí si připravit a prezentovat svých pět klíčových kompetencí. Lektor a skupina poskytují každému účastníkovi na tyto prezentace zpětnou vazbu.

### **Po dokončení kurzu budou účastníci lépe schopni:**

- podívat se na svou minulost novými očima a vyvodit ze svých zkušeností konkrétní kompetence
- porozumět termínu *kompetence* a doložit je vlastními příklady
- pojmenovat a prezentovat své kompetence a propojit je s různými oblastmi v pracovním životě
- stanovit si cíl pro změnu, kroky, které je potřeba učinit k jeho dosažení, a vědět, kde hledat podporu a pomoc
- využívat základní komunikační schopnosti k tomu, aby se dokázali prezentovat na pracovním trhu
- posílit své postavení na pracovním trhu s pomocí znalostí a dovedností, které na kurzu získali



### **Modul 1 (OBJEVUJ)**

Tento modul uvádí téma kompetencí. Účastníci se zamýšlejí nad svou životní cestou, pojmenovávají důležité životní situace a vyvozují z nich své kompetence a schopnosti. Zaobírají se též podrobněji svými osobními společenskými kontakty.



### **Modul 2 (POZNÁVEJ)**

Zkoumají se formální a neformální výukové situace. Představí se kompetenční karty (© Bertelsmann-Stiftung) a účastníci se s nimi učí pracovat. Vysvětlí se důležité termíny pro popisování kompetencí.



### **Modul 3 (HLEDEJ)**

S pomocí kompetenčních karet si účastníci určí své osobní klíčové kompetence. Propojení abstraktních termínů popisujících kompetence s konkrétními činy napomáhá porozumění terminologii.



#### **Modul 4 (ROZVÍJEJ SE)**

Vybrané klíčové kompetence se doloží příklady, čeho účastníci dosáhli a co vykonali. Účastníci přinesou na další setkání konkrétní důkaz jedné ze svých kompetencí. Také přemýšlejí o různých prvcích svého ideálního pracoviště.



#### **Modul 5 (POSTUPUJ)**

Zvolených pět klíčových kompetencí spáruje skupina s vhodnými povoláními a jejich popisy. Účastníci aktivně vyhledávají informace o své ideální práci.



#### **Modul 6 (BUDUJ)**

Tento modul se zaměřuje na budoucí cíle. Na základě předchozího průzkumu se stanoví realistické pracovní cíle. Diskutuje se o tom, jak se zaměřit na cíl, a plánují se kroky k jeho dosažení. Účastníci si naplánují kariérní postup a to, co je potřeba pro něj udělat.



### **Modul 7 (POUŽIJ)**

Tento modul se zaměřuje na pracovní pohovory. Hovoří se o obvyklých chybách v životopise a při pracovním pohovoru. Účastníci si procvičují pracovní pohovor pomocí hry v rolích „speed-dating“ a připravují se na náročné situace. Doma si připraví prezentaci svých kompetencí.

### **Modul 8 (OSLAVUJ)**

Účastníci prezentují své schopnosti a kompetence. Dostanou zpětnou vazbu od ostatních účastníků a od lektora. Společně se zamýšlejí nad celým procesem.

# PROFIL LEKTORA

Lektor kurzu na pomezí osobnostního rozvoje, kariérového tréninku a poradenství musí projevat vysokou míru sociálního citění, tzn. empaticky se pohybovat v mezilidských vztazích, mít cit pro situaci, zvládat emoce, a také mít určité osobní charisma. Pro kurz je jednoznačně vhodný humanistický styl vedení kurzu, a to i s vědomím známého rizika, že osobně laděný přístup může vést ke slabé kontrole výkonu skupiny a nejasnému směřování výuky. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

Na základě zkušeností s vedením kurzu se osvědčilo, když lektor (kromě základních kompetencí lektora, jako jsou komunikační a prezentační dovednosti, způsobilost odborná a didaktická):

- zná dobře svoji cílovou skupinu a její specifika,
- je obeznámen se situací na trhu práce a s postavením cílové skupiny na trhu práce,
- má kompetence ke zvládnutí obtížných situací. Sem patří kromě komunikace s náročnými osobami také odpovídání na obtížné dotazy a operativní řešení problémů objevujících se v průběhu lektorské činnosti (např. otevření citlivého tématu). (Veselý, Lukšová, 2012)

## **Několik tipů pro lektory vycházejících z naší zkušenosti s různými cílovými skupinami:**

- Ve skupinách, jejichž účastníci se hůře vyjadřují v cizím jazyce, musí být lektor chápavý a nesmí vyvozovat povrchní závěry o osobnosti či kompetencích účastníků kurzu na základě jejich projevu.
- Je nutno mluvit tak, aby vám cílová skupina rozuměla. Při práci s účastníky s nižším vzděláním se vyhýbejte formálním slovům či slovům cizího původu a používejte jasné a stručné věty.

- Lektor by měl zvážit přiměřený oděv: okázalé či naopak příliš neformální oblečení vytváří zbytečný odstup.
- Pokud lektor přebírá skupinu, která se již zná, je sžitá a zvyklá na určitou interakci, musí být na tuto situaci připraven. Skupina bude mít jinou dynamiku a je potřeba očekávat počáteční neochotu něco měnit.
- Je velmi důležité si připomínat, že v kurzu jde o účastníky, nikoliv o lektory. Krátké osobní příběhy mohou přispět k příjemné atmosféře, ale lektor nesmí strhávat pozornost na sebe.

*„Důležitá je motivace klientů od začátku kurzu, kdy mohou být nejistí, protože zatím nevidí celek a nemusí jim být jasné, jaký mají dílčí aktivity smysl. Proto je velmi důležité vyjasňovat cíle jednotlivých aktivit.“*



*„Osvědčilo se nám uvádět vlastní příklady z našeho života. Jednak jsme dali příklad, jak je možné aktivitu pojmout, ale hlavně se podařilo navázat důvěru mezi účastníkem a lektorem. Vytvořil se pocit, že jsme na společné lodi.“*



# PROFIL ÚČASTNÍKA A PŘÍKLADY CÍLOVÝCH SKUPIN

Pilotní kurzy proběhly úspěšně ve třech zemích. Pracovali jsme s mnoha různými cílovými skupinami: s migranty, matkami na mateřské dovolené, lidmi znevýhodněnými na trhu práce z různých důvodů, například protože jim scházejí potřebné kvalifikace, pracovní zkušenosti nebo praxe, mají nízké dosažené vzdělání, nízké sebevědomí či jazykové obtíže, nebo prostě jen hledají změnu povolání.

## **Migranti a uprchlíci (NORA, migrare)**

OSN definuje migranty jako osoby, které po změně místa pobytu překročením mezinárodně uznávaných hranic zůstanou v novém místě déle než rok. Uprchlíci nebo žadatelé o azyl jsou zvláštní kategorií migrantů hledajících ochranu mimo svou domovskou zemi. Často čelí stereotypům, rasismu a xenofobii, což jim ztěžuje snahu se začlenit na trh práce. Kvalifikace a některé certifikáty o vzdělání ze zemí původu nejsou často uznávány. Pokud navíc neovládají dobře řeč hostitelské země, vede jejich postavení k frustraci a nízkému sebevědomí. Jedinou možností pak zůstává nekvalifikovaná práce.

## **Romské ženy a rodiny (NORA, Miesto pod slnkom)**

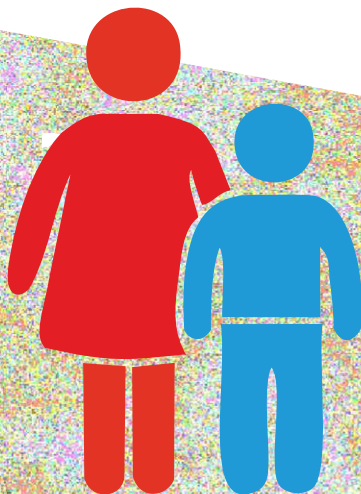
Tuto cílovou skupinu lze v českém kontextu považovat za výrazně znevýhodněnou. Romské dívky méně participují ve vzdělávacím systému a následně pak i na pracovním trhu. Na rozdíl od romských mužů jsou také mnohem výrazněji ohroženy nezaměstnaností. To souvisí s nízkým věkem romských dívek při zakládání rodiny; mají také mnohdy vícečetné rodiny, kde se děti rodí brzy po sobě. Dalším faktorem je nízké vzdělání – romské ženy často dosahují jen základního vzdělání. Na to navazuje další problém cílové skupiny: buďto žádná pracovní zkušenost, nebo jen zkušenost z krátkodobých zaměstnání či brigád. To vše spolu s předsudky a neochotou zaměstnavatelů ztěžuje snahu těchto žen najít pracovní uplatnění.

## **Osoby starší 50 let a sociálně vyloučené rodiny (Akropolis, Miesto pod slnkom)**

Tyto cílové skupiny pocítují mnohé nevýhody, počínaje vyšším věkem, zdravotními problémy a nízkou výkonností a konče ztrátou pracovních návyků, neschopností se přizpůsobit různým časovým nárokům či změnám na pracovním trhu obecně. Rodiče malých dětí a osoby starší 50 let jsou v České republice vystaveni stereotypům, které jsou popsány ve studiích MPSV. Osoby starší 50 let jsou zvyklé zůstat na jedné pracovní pozici a nejsou ochotny měnit kvalifikaci. Starší osoby jsou často považovány za pracovní méně výkonné, méně intelektuálně schopné či ochotné se učit novým věcem. Toto stereotypní myšlení vede k systematickému vytlačování této skupiny z trhu práce v ČR. (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, [online])

## **Rodiče malých dětí**

Dle statistik úřadů práce tvoří více než 82 % této skupiny ženy. Dlouhé rodičovské dovolené českých žen znamenají významnou ztrátu lidského kapitálu a přerušení profesního vývoje a vedou také k vysokému riziku nezaměstnanosti po návratu na trh práce.



# METODY A PŘÍSTUPY

Protože je *Kaleidoskop* multidisciplinární, široká škála metod byla nezbytná proto, abychom mohli pokrýt mnoho různých témat.

## Formativní hodnocení

„Formativní hodnocení vychází z počátečního vstupu, je zaměřeno na vzdělávání a školicí postupy a pojí se se vzdělávacími standardy.” (Colardyn/Bjornavold, 2004: 79) Zaměřuje se na rozvoj jedince a na to, co se ve svém životě naučil. Využívají se obvykle nestandardizované metody, prim hraje práce s vlastním životopisem a jedním z klíčových cílů je posílení. V ohnisku jsou účastníci jako jednotlivci se svými životními příběhy. Celá metoda se orientuje na proces. Důraz se neklade na zhodnocení kompetencí, ale spíše na jejich použitelnost pro budoucí vývoj a profesní plánování.

*„Kaleidoskop mi pomohl reflektovat moje zaměření v (profesním) životě, porozumět tomu, co můžu dělat (práce) se znalostmi a dovednostmi, které nyní mám.“*

## Učení se od sobě rovných

Účastníci v našich testovacích skupinách měli podobné životní zkušenosti, a tak si k sobě vzájemně mohli vytvořit bližší vztah. I když v některých případech pocházeli z velmi rozdílných společensko-kulturních prostředí, měli všichni jedno společné: byli deprivovaní a čelili sociálnímu vyčlenění na mnoha rovinách, což často ve skupinách vyvolávalo pocit soudržnosti. Učení se od sobě rovných je jedním z principů *Kaleidoskopu kompetencí* – setkávání se na stejné úrovni. Účastníci se tedy mohli poučit ze zkušeností druhých a využít zpětnou vazbu a rady od ostatních členů skupiny.

*„Bylo skvělé, že člověk nemusel mluvit pořád jen o sobě, také si vyslechl další a díky tomu si uvědomil i své vlastní myšlenkové stereotypy.“*

## **Učení se z vlastního života**

Práce s vlastním životopisem je dalším klíčovým aspektem *Kaleidoskopu kompetencí*. Věříme, že znalosti, dovednosti a kompetence lze získávat nejen ve formálních výukových kontextech, jakými jsou školy a pracoviště, ale i v neformálních a informálních kontextech. Rodina, péče o druhé, činnosti vykonávané ve volném čase a osobní zájmy nabízejí důležité příležitosti k učení se. To, že se zamýšlíme nad svým životopisem a identifikujeme učební okruhy a situace, je nezbytné proto, abychom objevili své kompetence a schopnost řešit problémy. Když účastník popíše svůj životní příběh, uvědomí si sebe sama, čímž se mu otevře výhodná startovní pozice pro to, aby se mohl hlouběji zaměřit na své kompetence a silné stránky. (Cf. Behrens, 2010: 50 a násl.) Aktivita „Řeka života“ umožňuje tvořivé zamyšlení se nad vlastním životem a poskytuje účastníkům prostor k tomu, aby mohli promluvit o významných momentech, v nichž se něco naučili.



*„Aktivita Řeka života na mne dost zapůsobila – hodně jsem se do ní ponořila a díky tomu si uvědomila, jak se střídá úspěch s propadem, směr nahoru a dolů – a najednou jsem v tom viděla nejen střídání radosti a štěstí se smutkem a zoufalstvím, ale propojilo se mi to dohromady na pocit smysluplnosti – docela silný zážitek.“*

*„Připomněla jsem si klíčové momenty, klíčová propojení v mém životě, a jak mohou být užitečná pro mou budoucnost.“*

*„Silným momentem kurzu je propojení osobního i profesního života a uvědomění si toho, jak se navzájem ovlivňují.“*

## **Práce ve skupině – zpětná vazba**

V *Kaleidoskopu kompetencí* jsou části, na nichž účastníci pracují sami, a jiné, kdy se pracuje ve skupině. Skupinová práce přináší několik výhod. Vystoupit před skupinou a prezentovat sebe a své kompetence posiluje sebevědomí a sebedůvěru. Jak potvrdila zpětná vazba ve všech našich pilotních kurzech, účastníci rádi využívají možnost svobodně hovořit v bezpečném prostředí.

Účastníci také získávají zpětnou vazbu od ostatních ve skupině a od lektora. Nabízí se jim tak možnost svou sebeprezentaci vylepšit (například pro pracovní pohovor) a dostane se jim vnějšího pohledu na to, jak si vedli. Tento prvek je pro účastníky velmi užitečný.



*„Posunuly mě nové nápady a náhledy ostatních  
– z jiného úhlu pohledu, než přemýšlím já.  
I takto lze vnímat svět kolem sebe.“*

*„Měla jsem pocit, že musím sdílet, i když se mi nechtělo,  
ale tohle je právě důležité při hledání práce.“*

## Vyprávění příběhů

Příběhy si vypravujeme od nepaměti. Mají schopnost motivovat, inspirovat, přesvědčit a informovat. Vyprávění příběhů má silný dopad. Příběh aktivuje část mozku, která díky procesu zvanému neurologické spárování (Cf. Stephens, G. J., Silbert, L. J., Hasson, U., 2000) posluchači umožní příběh interpretovat pomocí vlastních myšlenek a zkušeností. Když nasloucháme příběhu, mozek uvolňuje dopamin, hormon štěstí, který podporuje paměť, a oxytocin, který podporuje empatii. Vyslechneme-li si tedy příběh, je zaměstnána mnohem větší část mozku než při poslechu nudných dat; a to je také důvodem, proč má lidský mozek příběhy tak rád. Účastníci pilotních kurzů vyprávění příběhů oceňovali. Příběhy je bavily a inspirovaly.

*„Byl to hravý způsob,  
jak přemýšlet o svých možnostech  
v budoucnosti.“*



# MATERIÁLNÍ A TECHNICKÉ VYBAVENÍ

Minimální počet hodin pro dokončení kurzu je 32.

**Jednotlivé aktivity** na sebe úzce navazují a absence účastníka se těžko nahrazuje. Proto doporučujeme chybějící blok nahradit v jiném čase před dalším blokem.

Protože se jedná o kurz, který je náročný na soustředění a na prostor, je důležitá i **volba místnosti**. Musí být světlá, dobře větratelná s dostačujícím prostorem kolem stolu. Doporučujeme uspořádání v učebně formou kulatého stolu nebo podkovy.

**Velikost skupiny** doporučujeme od 6 do maximálně 8 účastníků (klienti často pracují ve skupinách). I když jsou materiály navrženy pro desetičlennou skupinu, zjistili jsme, že v menší skupině probíhala práce snáze; malá skupina do 8 účastníků umožňuje lektorovi více účastníky poznat a věnovat se jim individuálně. U kurzu našeho typu, kde se jedná o kombinaci osobnostního rozvoje, kariérového tréninku a poradenství, vyžaduje malá skupina vyšší aktivitu od svých členů a dává prostor na vyjádření vlastních představ. Vztahy navázané mezi jednotlivými účastníky dosahují osobnějšího charakteru.

**Vybavení učeben:** flipchart, lektorský kufrík (barevné lístečky, fixy, bločky, zvýrazňovače, obrázky, kartičky, fotky apod.)

Kurz je lektorsky velmi náročný. Lektor nejen vede jednotlivé aktivity, ale musí pozorovat a zapisovat postup kurzistů (zpracovává závěrečný profil), během kurzu neustále kontroluje, zda účastníci dobře pochopili zadání a skutečně se zabývají svými možnostmi. V tomto posledním bodě spočívá hlavní lektorova zodpovědnost. I když kurz není terapeutický, užité metody a techniky mohou účastníky kurzu zavést do nebezpečných vzpomínek. Kurz může vést jeden lektor, přesto

na základě výše uvedených zkušeností důrazně doporučujeme dva lektory, kdy se jeden věnuje pozorování účastníků a druhý vede aktivitu. Jeden lektor je výhodný jen z hlediska finančního.

Jak už jsme výše uvedli, jedná se o kurz na pomezí osobního rozvoje, a proto je zásadní první den kurzu stanovit pravidla a zásadní rámec kurzu k vytvoření bezpečného prostředí pro jeho účastníky.

**Metodika** je podrobně rozpracována do osmi bloků. Stěžejní aktivity jsou barevně zvýrazněny. Tyto aktivity jsou zásadní a nelze je vynechat, navazují na sebe v dalších blocích a vedou účastníky kurzu k vytyčenému cíli. Ostatní aktivity lze vypustit anebo nahradit podobnými vyzkoušenými metodami. Vždy je třeba brát zřetel na základní principy a přístupy metodiky *Kaleidoskopu kompetencí*, a to je participace, respektující přístup.



# POVINNÉ VÝSTUPY KURZU

- Certifikát o absolvování kurzu
- Dopis sobě
- Prezentace sama sebe s využitím popisu a prokázání kompetencí, které si účastník kurzu určil jako stěžejní
- Zpětná vazba – lektora/lektorů vůči účastníkovi kurzu

## EVALUACE

Průběžné poskytování zpětné vazby (lektorem, klienty mezi sebou) je integrální součástí celého kurzu. Nejvíce se objevuje v posledním modulu (Modul 8 – OSLAVUJ), kdy si klienti poskytují zpětnou vazbu sami na sebe. Od lektora obdrží certifikát o účasti.

Zároveň je vhodné kurz podrobit evaluaci účastníky i lektorským týmem.

- **Evaluace ze strany účastníků** spočívá v jednoduchém formuláři, kde klienti odpovídají na otázky: co se mi nejvíce líbilo, jakou nejdůležitější věc jsem se naučil, co použiji ve svém životě. Klienti dále komentují, zda obdrželi dostatek informací před začátkem kurzu, jak hodnotí organizaci a časový plán, celkovou atmosféru kurzu, práci lektorského týmu a zda by kurz doporučili kamarádovi/kamarádce. Vzorový evaluační formulář je přiložen k metodice. Je samozřejmě možné využít i hodnotících škál.
- **Evaluace ze strany lektorů** by se měla soustředit zejména na identifikaci úspěšných momentů kurzu a pojmenování faktorů, které k tomuto úspěchu přispěly, tak aby bylo možné na těchto zkušenostech stavět při další realizaci kurzu. Také tento vzorový evaluační formulář je součástí metodiky.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Kompetence se staly hlavním tématem a ústředním konceptem v mezinárodním akademickém diskurzu ve vzdělávání. Zaujaly místo v národních vzdělávacích strategiích, mezinárodních standardizacích (jako je například European Qualifications Framework) a jsou jedním z klíčových aspektů celoživotního vzdělávání. Doposud však na kompetence neexistuje obecně přijatý a jednotný pohled, a neexistuje tudíž ani jednotná definice termínu *kompetence*.

Spolu s Erpenbeckem a von Rosenstielem (2007) vidíme kompetence jako „dispozice k námi organizovaným činnostem” (Erpenbeck/von Rosenstiel, 2007: XIX). Kompetence umožňují lidem vypořádat se s různými situacemi a nacházet řešení problémů, s nimiž se v životě potýkají. Nejsou totéž co dovednosti, protože zahrnují i osobnostní a motivační aspekty, „mobilizují znalosti, kognitivní a praktické dovednosti i složky sociální a behaviorální, tedy postoje, emoce, hodnoty a motivace”. (Rychen/Salganik, 2003: 41 a násl.) Umožňují lidem jednat a být schopni si formovat život.

„Kompetence znamenají schopnost řídit okolní faktory fyzické i společenské. Lidé s takovými motivy nechtějí pasivně vyčkávat, co se stane; chtějí být schopni okolím manipulovat a věci uskutečňovat.” (Hersey/Blanchard, 1972: 34) Podle tohoto názoru mají kompetence vždy aktivní a aktivující rozměr. Mohou být viděny jako schopnost (trans)formovat skutečnost. Obsahují posilující dimenzi v tom, že umožňují jedincům, aby dávali svému životu tvar či aby „věci uskutečňovali”. Tento aktivní a posilující přístup se úzce pojí s přístupem, jakým pojmáme *Kaleidoskop kompetencí*. Chceme v účastnících podpořit jejich „schopnost konat”.



Aby kompetence bylo vidět, je třeba je vykonávat. Na rozdíl od kvalifikací pro ně neexistují žádné certifikáty, protože je většinou získáváme v neformálních a informálních výukových kontextech. Zdrojem pro učení se se stává život a problémy z každodenního života vyplývající. „Informální učení by se nemělo považovat za podřadnou formu učení se (...); je nutno je vidět jako základní, nezbytné a hodnotné; v některých případech bude pro zaměstnání plně relevantní, v jiných vůbec.“ (Coffield, 2000: 8)

Kompetence nejsou přímo měřitelné, lze je ohodnotit pouze prostřednictvím konkrétních činů a v dané situaci. Pro většinu kompetencí neexistuje žádný formální titul či certifikát. Jsou zaměřeny na subjekt, na rozdíl od kvalifikací, které se zaměřují na okolnosti. (Cf. Erpenbeck/von Rosenstiel, 2007: XIX) Tato myšlenka je zahrnuta do úkolů *Kaleidoskopu kompetencí*, protože účastníky žádáme, aby své klíčové kompetence co nejpřesněji doložili tím, že uvedou příklady z každodenního života.



# PĚT RYSŮ ORIENTACE NA KOMPETENCE

Schiersmann (2008) identifikuje pět hlavních rysů orientace kompetencí, což platí i pro náš přístup.

- 1. Orientace na činnost:** kompetence se vždy vážou na činnosti v konkrétních situacích a v daném kontextu. Na rozdíl od kvalifikací se kompetence, jak je chápeme my, vždy pojí s konkrétními činy nebo se schopnostmi řešit problémy. Lze je tedy pouze „vidět“ prostřednictvím „schopnosti jednat“ v konkrétní situaci.
- 2. Orientace na subjekt:** v ohnisku tohoto pohledu je jednatel se svou jedinečnou historií toho, jak se co učil. Kvalifikace se pevně pojí s objektivními (profesními) požadavky, kompetence jsou vázány na biografické události a jejich provázanost s tím, jaká povolání jedinec vykonával.
- 3. Holistické pojetí** kompetencí, dovedností a znalostí nebere v potaz pouze formální učební kontext (školu, vzdělání, práci), ale zvažuje i neformální a informální kontexty, jako je kontakt s vrstevníky, činnosti vykonávané ve volném čase a práce pro rodinu. Takovýto rozšířený pohled se váže k orientaci na subjekt a na koncept celoživotního vzdělávání.
- 4. Reflexivita** je v našem přístupu klíčovým prvkem. Reflexe dává našim činům a interakcím smysl. *Kaleidoskop kompetencí* se na procesy reflexe zaměřuje, protože prvním krokem k uplatňování kompetencí je to, že si je uvědomíme.
- 5. Schopnost vlastní organizace:** schopnost získávat kompetence v kontextech, které si sami utváříme. Děje se tak pod vlivem ostatních (učitelů, spolupracovníků, vrstevníků apod.) nebo bezděčně v neformálních výukových kontextech. Tím, že se věnuje pozornost i těmto neformálním kontextům, si účastníci

s nižším vzděláním uvědomí své silné stránky a posílí se u nich vědomí, že mohou lépe zvládat každodenní situace.  
(Schiersmann, 2008: 92 a násl.)

## OSM ZÁKLADNÍCH PRINCIPŮ

Cílem této kapitoly je popsat myšlenkový rámec, který považujeme za důležitý pro to, aby byly kurzy *Kaleidoskopu kompetencí* vedeny úspěšně. Ať už budete s těmito principy souhlasit, nebo ne, jde o náš myšlenkový základ, který je nezbytný k tomu, abyste porozuměli, na čem *Kaleidoskop* stojí.

### 1. Multidisciplinarita

Tým, který na *Kaleidoskopu* pracoval, je velmi rozmanitý; jednotliví autoři mají odborné znalosti ze sociologie, psychologie, vzdělávání dospělých, poradenství, genderových studií a socioekonomiky. Využívali jsme tedy zdrojů a znalostí z těchto oborů a zkombinovali je s prvky kariérního poradenství, formativního hodnocení a osobnostního rozvoje. Využíváme metody výuky vrstevníků, skupinové výuky, introspekce a sebereflexe. Díky takto širokému záběru je metoda snadno přístupná a lze ji využít pro širokou škálu cílových skupin.

## 2. Reflexe – sebereflexe

V běžném životě své činy vědomě nerozebíráme. Konáme, rozhodujeme se a plánujeme, aniž bychom neustále přemítali o důvodech, které nás k tomu vedou. *Kaleidoskop kompetencí* využívá postupy vědomé reflexe a staví je do ústřední pozice. Vyzýváme účastníky k tomu, aby si v životě našli čas se zastavit a zamyslet se nad sebou, nad rozhodnutími, která činí, nad tím, co dělají, co se naučili a s kým se setkali. Reflexe je důležitým krokem k tomu, aby si člověk uvědomil svůj potenciál a rozpoznal překážky, které mu mohou stát v cestě. Je výchozím bodem pro další rozvoj.

## 3. Aktivní účast

*Kaleidoskop kompetencí* je metoda aktivní a aktivující. Mnoho aktivit v *Kaleidoskopu* vyžaduje, aby se účastníci vydali na neznámou půdu, opustili vyšlapané chodníčky a vyzkoušeli něco nového. Aby účastníci dosáhli úspěchu, musí být v kurzu aktivní. Jak bylo řečeno výše, klíčovou součástí procesu je reflexe, a účastníci jsou vybízeni, aby ve skupině sdíleli své myšlenky a zkušenosti. Čím více je tedy někdo ochoten se aktivit a reflexe účastnit, tím více si z kurzu odnese.

## 4. Klienti jako odborníci

Věříme, že lidé jsou odborníky na svůj život. Vědí o okolnostech, struktuře a rámci společnosti kolem sebe i o překážkách, kterým čelí. Úkolem nás, lektorů, je ukázat jim nové možnosti, pomoci jim uvědomit si své silné stránky a kompetence a pomoci jim správně o sobě rozhodnout. Necháváme však na účastnících, jak se rozhodnou, jakým směrem se jejich život bude ubírat, protože jsou to jen oni, kdo k tomu mají odbornost. Jsme přesvědčeni, že se s danou situací budou schopni vypořádat sami.



## 5. Zodpovědnost

Lidé zodpovídají za své životy. Rozhodují se, stanovují si cíle a nacházejí způsoby, jak jich dosáhnout. Společenská struktura silně ovlivňuje šance, které lidé v životě mají. Společenská nerovnost, hospodářský rozvoj a společensko-kulturní situace v zemi původu mají vliv na to, jací jsme a jaké máme v životě možnosti. Zároveň však věříme, že lidé jako aktivní subjekty jsou schopni konat a dojít ke změně v rámci svých možností a zdrojů.

## 6. Podpora

Role lektora v *Kaleidoskopu kompetencí* je rolí podpůrnou. Jak již bylo řečeno, máme za to, že největšími odborníky na svůj život jsou lidé sami a oni sami vědí nejlépe, co mají dělat. Lektori nabízejí pomoc a radu jen tehdy, jsou-li o to žádáni; nemohou účastníky nutit jít určitým směrem nebo za ně rozhodovat. Mohou nabídnout jazykovou pomoc, vysvětlit terminologii, pomoci pochopit aktivity a provést účastníky celým procesem pomocí návodných otázek a tím, že je povzbudí, aby se zamýšleli nad svým konáním.

## 7. Respektující přístup

Účastníky je třeba brát vážně. Jsou odborníky na svůj život a potřebují jen podpořit a vést. Lektor by měl nechat účastníky hovořit a povzbudit je k tomu, aby se vyjádřili. Lektor je povinen vytvořit přívětivé a bezpečné prostředí, kde se účastníci nebudou bát hovořit. Budou-li tyto podmínky splněny, vytvoří se mezi lektory a účastníky rovnoprávný vztah.

## 8. Zaměření na silné stránky

Vzdělávání se obvykle zaměřuje na nedostatky. Ve škole neustále slyšíme, že něco nevíme, neumíme nebo že něco nejde. V *Kaleidoskopu kompetencí* chceme tento pohled změnit. Chceme, aby se lidé zaměřili na své silné stránky, na to, v čem jsou dobří a čeho už v životě dosáhli.

Takovouto změnou perspektivy posilujeme v lidech sebevědomí a pomáháme jim najít naději na lepší budoucnost.

*„Využiji to, že své kompetence umím pojmenovat jednoduchými výstižnými slovy namísto opisu, což může být užitečné při pohovorech apod. Zároveň jsem si opět uvědomil i své slabé stránky, můžu tak s nimi lépe počítat a pracovat na nich.“*

*„Ujistila jsem se v tom, že cesta, kterou jsem se vydala, je pro mě ta správná.“*

*„Líbilo se mi, jak všechno do sebe zapadlo, nejdřív to byly jenom aktivity, ale v určitý moment se najednou všechno propojilo, bylo to přirozené, hravé, každý další úkol rozšiřoval a prohluboval ten předchozí.“*

*„Kurz byl založen na úkolech a to bylo skvělé, aktivizovalo nás to, kurzy založené na přednáškách „jak na to“ jsou příliš vzdálené praxi.“*

*„Domácí úkoly se mi zpočátku vůbec nechtělo dělat, ale když se na ně dívám zpětně, musím ocenit jejich význam. Pokud jsem je měla připraveny, pracovalo se mi další den mnohem lépe a mnohem lépe jsem chápala další aktivity.“*



# ZÁVĚR

Svět kolem nás je světem sociálních změn. V EU zaniká ročně asi 10 miliónů (7 %) pracovních míst a vzniká přibližně stejné množství nových. V průměru každý šestý zaměstnanec (cca 17 %) mění v průběhu roku zaměstnání a každý osmý (12,5 %) změnu i odvětví. Celoživotní povolání v podstatě odumírají. Kompetence, které jsou zaměřené jen na jednu konkrétní situaci, rychle zastarávají, stávají se neužitečnými (Turek I.).

Odborníci se shodují na tom, že klíčové kompetence by si měli všichni osvojit už při povinném školním vzdělávání, ale i v neformálním či informálním vzdělávání, a rozvíjet je po celý život. **K tomu je však nutná především zásadní změna obsahu a způsobu vyučování, vyučovacích metod a strategií směrem k participativnímu, interaktivnímu, zážitkovému učení, které je založené na zkušenosti a zároveň je propojené se životem.**

Cílem této publikace bylo představit Vám důvody našeho zájmu o problematiku kompetencí, vznik našeho projektu, jeho realizaci, závěry a výstupy. I když primárním cílem bylo zaměřit se na konkrétní cílové skupiny a jejich zaměstnatelnost, ukázalo se, že záběr vznikající metodiky je mnohem širší. Jednak už primárně vybrané cílové skupiny byly tak různorodé, že jsme si uvědomili, že metodika může být použita mnohem univerzálněji. Klienti samotní nacházeli další oblasti jejího využití a oceňovali

*Kompetence  
nastarávají  
změnu.*



použité techniky nejen v pracovní oblasti, ale dokázali si je promítnout a využít pro kompetence v rodinném životě, partnerských vztazích, při řešení neočekávaných problémových situací. Metodika začleňuje do vzdělávání osobní příběh a zkušenosti klienta, emocionální stránku klientů, sebepoznání, podpůrné přijetí skupinou. Pracuje s tvořivými, kreativními technikami, které prezentují silné stránky klientů. Techniky jsou postaveny univerzálně, ale zároveň navozují pocit jedinečnosti a individuálnosti.

Úspěch a účinnost metodiky jsou podpořeny aktivním sebepoznáním, formováním pozitivního sebeobrazu a orientací na hodnoty jako lidská důstojnost, akceptace, právo na svobodné rozhodování, nepřípustnost manipulaci a podobně.

Milí čtenáři, doufáme, že jsme Vás naším projektem zaujali a otevřeli nové pohledy na problematiku kompetencí a jejich významu z pohledu moderní společnosti, osobnostního růstu a celoživotního vzdělávání. Pokud jsme ve Vás vyvolali další otázky a úvahy, nebo máte-li představy o využití této metodiky, rádi Vám poskytneme další informace nebo konzultaci.

*Inovativní  
možnosti.*





# AUTOŘI

## **Autoři**

Florian Hinterberger

Lisa Filzmoser

## **Spoluautoři**

Jitka Janíková

Andrea Klofáčová

Kateřina Hodická

Kateřina Kelarová

Beáta Rybárová

Gabriela Klimzová

## **Překlad a editace**

Alžběta Polišenská

*Autoři:  
Florian & Lisa*



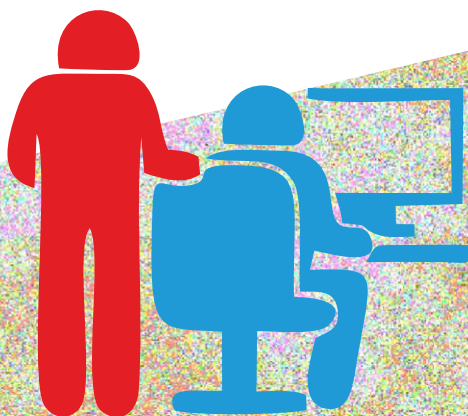
*a ostatní...*



# BIBLIOGRAFIE

- ARNOLD, R & NOLDA, S. & NUISSL, E. (ed.) (2010) *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn, Verlag Julius Klinkhardt
- BELZ, H. – SIEGRIST, M. (2001): *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení* (Key competences and their development). Praha: Portál, 2001.
- BRANDSTETTER & KELLNER (2014), *Die Kompetenz + Beratung. Ein Leitfaden*, Wien.
- COLARDYN, D. & BJORNAVOLD, J. (2004) *Validation of formal, non-formal and informal learning: Policy and practices in EU member states*. In: *European Journal of education*, Vol. 39.
- ERPENBECK J. & VON ROSENSTIEL, L. (ed.) (2007) *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart, Schäffer-Pöschl Verlag.
- HERSY, P. & BLANCHARD, K. H. (1972) *Management and organizational behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey, Prentice-Hall.
- HERZBERG, H. (ed) (2008) *Lebenslanges lernen. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde im Kontext der Erwachsenenbildung*. Frankfurt/Main, Peter Lang.
- RYCHEN, D. S. & SALGANIK, L. H. (eds.), *Defining and selecting key competencies*. Seattle, Hogrefe & Huber.
- National Action Plan for Positive Ageing for the Period 2013-2017 Retrieved from [https://www.mpsv.cz/files/clanky/21727/NAP\\_EN\\_web.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/21727/NAP_EN_web.pdf)
- SCHIERSMANN ET AL. (2008), *Qualität und Professionalität in der Bildungs- und Berufsberatung*, Bielefeld: Bertelsmann.
- STEPHENS, G. J., SILBERT, L. J., HASSON, U. (2000). *Speaker-listener neural coupling underlies successful communication*. Retrieved from: <http://www.pnas.org/content/107/32/14425.full.pdf%20>
- TOPPING, K. J. (2005) *Trends in Peer Learning*. In: *Educational Psychology*, Vol. 25. Retrieved from: [http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Einrichtungen/SLK/peer\\_learning/pal/pdf/trends\\_in\\_peer\\_learning.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Einrichtungen/SLK/peer_learning/pal/pdf/trends_in_peer_learning.pdf)

- TUREK, I. (2008): *Úvod do problematiky klíčových kompetencí (Introduction to key competences)*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút, 2008.
- VESELÝ, Pavel., LUKŠOVÁ, Kristýna. Kompetenční model efektivního lektora. ABS WYDA s.r.o. 2012 [cit. 6. 12. 2013]. Retrieved from: <http://kruh.vzdelavanivysocina.cz/userfiles/file/Kompeten%C4%8Dn%C3%AD%20model%20lektora.pdf>
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1<sup>st</sup> ed. Praha:Grada Publishing, 2007
- VONKEN, M. (2005) *Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- WINDELER, A. & SYDOW, J. (Ed.) (2014) *Kompetenz. Sozialtheoretische Perspektiven*. Wiesbaden, Springer.





Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+







