

Plánování vzdělávací akce

V duchu „learning by doing“ se naučíme společně plánovat a připravíme Castorům úžasný úvodní víkend.

Během prvního víkendu Polluxu se budeme věnovat společnému tvoření zahajovacího víkendu VLK Gemini Castor. Polluxové i instruktoři budou na tvorbě spolupracovat, kombinovat své zkušenosti a nápady. Toto naše společné snažení bude mít za cíl **připravit dobrý úvodní víkend Castorů**.

A s ohledem na rozvoj Polluxů, jako účastníků instruktorského kurzu, také to, že:

Polluxové si osvojí metodiku přípravy vzdělávací akce, tak, jak je popsána zde. Budou popsáním postupům rozumět a budou chápat, proč může být užitečné takto postupovat. Praktickým nácvikem na konkrétním případě a vyzkouší, jestli jim navržená metodika připadá vhodná. Pokud ano, budou ji příště schopni aplikovat při samostatné práci.

Polluxové projdou zatěžkávací zkouškou své schopnosti spolupracovat:

- s lidmi, které téměř či vůbec neznají,
- na úkolu, ke kterému mají jen velmi málo vstupních informací,
- s požadavkem reálného výstupu, který se provede "naostro",
- pod časovým tlakem.

Pro to, aby se nám dobře spolupracovalo, je potřeba sladit se na základních pojmech a pojetí plánování vzdělávací akce. K tomu slouží toto čtení před prvním víkendem.

Tento zkrácený text vychází z [plánovacích skriptů od Špalka](#), který je celý ke stažení pod uvedeným odkazem na Gewiki.



Fáze projektového řízení

Projektové řízení je oblast managementu úzce související s plánováním, o kterou se budeme zde zajímat, jelikož její principy a postupy jsou vhodně aplikovatelné na tvoření vzdělávací akce. Dobře navržené projekty mohou významně odlehčit řízení a vedení organizační či výchovné jednotky - jsou to ucelené "balíčky", které je možné svěřit někomu, kdo se přímo na vedení jednotky nepodílí vůbec nebo jen částečně. I z tohoto důvodu považujeme dovednost projektového plánování za jednu z klíčových pro další rozvoj skautingu. Učíme ji i Castory, byť zdaleka ne do takové hloubky.

Celý postup lze zhruba rozdělit do následujících částí:

Iniciační fáze

Tato fáze představuje rozběhnutí, kick-off celého projektu. Během této fáze dostane projekt základní obrysy, všichni vědí, co se bude dít, proč se to bude dít a co se od nich očekává. Iniciační fáze je pro kvalitu výsledku zpravidla zcela zásadní. Chyby, které se udělají v této fázi se už zpravidla nedaří odstranit, nebo se odstraňují jen s nejvyššími obtížemi. V našem případě plánování vzdělávací akce probíhá tato fáze na úvodním polluxím víkendu, trvá zhruba deset hodin a zahrnuje tyto úkoly:

- Obecné koncepční úvahy o akci
- Stanovení SMART cílů

- Nalezení vhodných prostředků
- Sestavení scénáře
- Revize plánu
- Zadání úkolů

Fáze příprav

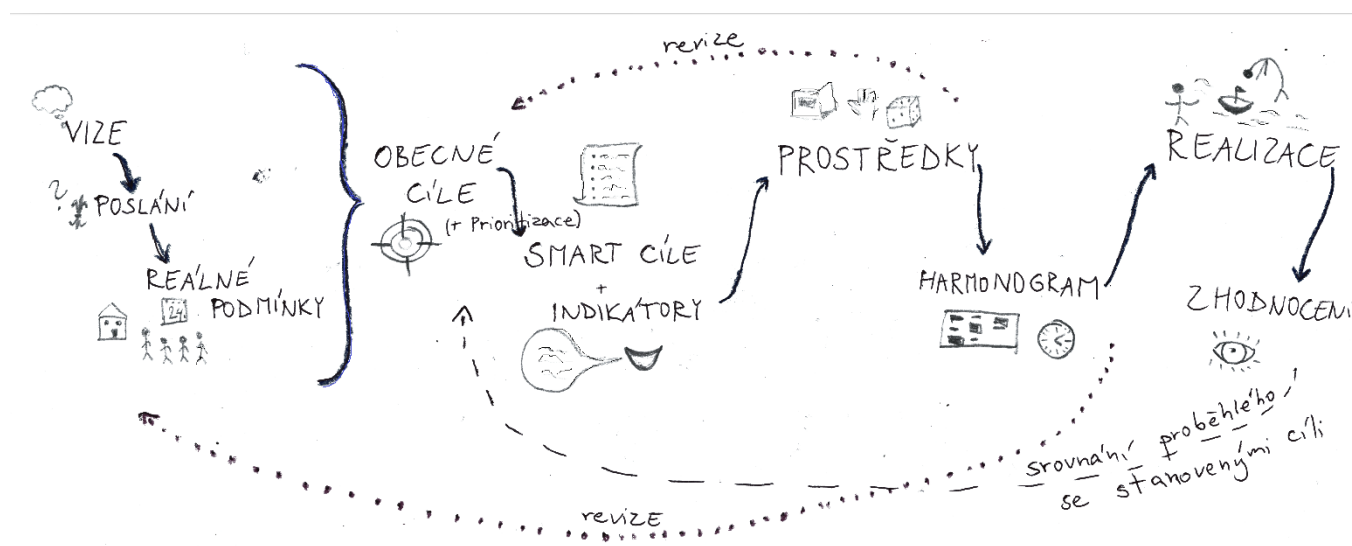
Těž "pracovní" fáze. To, co bylo během iniciační fáze dohodnuto, je třeba rozpracovat. Jednotlivci a subtýmy pracují na uložených úkolech a rozpracovávají dílčí "podprojekty", tedy jednotlivé programové prvky. Tato fáze probíhá v našem případě mezi prvním a druhým víkendem.

Realizační fáze – na druhém víkendu

Vlastní realizace naplánovaného. V našem případě zahajovací víkend Castorů.

Závěrečná fáze – po skončení druhého víkendu:

Výsledky projektu je třeba zhodnotit. Základem je při tom srovnání stanovených cílů a skutečně dosažených výsledků.



Konceptní úvahy - Je třeba začít obecně

Než někdo postaví dům, musí mít stavební projekt. To je takový papír (nebo spíše tlustý šanon), ze kterého se dá vyčíst, jak přesně bude dům vypadat: kolik bude mít místností, jaký budou mít tvar a výšku A taky kolik budete potřebovat cihel, kolik trámů, jak mají být dlouhé, kolik metrů čtverečních linolea a jak tlusté odpadní trubky Prostě když dáte stavbyvedoucímu projekt, tak vám podle něj bude umět postavit dům přesně tak, jak vypadal na obrázku.

Jenomže takhle to nezačíná. Než někdo začne rýsovat plány a počítat cihly, musí se přihodit několik věcí:

Vize - Někdo se musí zasnít.

Každá věc - dům nevyjímaje, začíná jako něčí sen, nebo chcete-li, jako něčí vize.

Na počátku všeho, co se kdy povedlo, byla vize. Vize jsou různé - tak různé jako jsou náměty, ke kterým se vztahují, a jako jsou různí jejich autoři. Někdy vize se odehrávají v čase vzdáleném několik týdnů, někdy vize směřují do světa roků vzdáleně budoucích.

Vize o krásném novém domě nezačíná rozpočtem. Začíná nejasnou, snově rozostřenou představou:

"Domek někde blízko lesa. Aby se jeden mohl jít ráno ještě proběhnout v mechu, než půjde do práce. A aby tam

byl výběh pro psa. Pes je důležitý, pes tam musí být! A dost pokojů pro všechny děti, co je budeme mít. Přízemí a první patro. Ložnice v podkroví obrácená na východ. Veranda na západ - abychom mohli pozorovat západy slunce. A měl by ten dům být hodně ekologický - energie jsou pořád dražší a tak se to vyplatí. A navíc má člověk radost, že bydlí ekologicky. A měla by tam být malá dílnička, abych si mohl hrát se dřevem. Hmm... nemělo by to být moc daleko od Prahy a nejlépe, aby tam jezdil blízko vlak z Vršovic. A taky by bylo zapotřebí ..."

Vidíte, jak mysl téká od jednoho k druhému? Od detailu k celku a zpátky? Od emocí k praktickým věcem? To je pro vize typické. Vidíme v duchu obrázek, máme představu. Když ji začneme popisovat, běháme od jednoho k druhému. Je to velmi nesystematické.

Zopakujme si ještě jednou - vize jsou důležité a potřebné. Jejich společným znakem je, že na počátku vypadají dost nereálně. Pokud je někdo začne hned měřit pravítkem finančních rozpočtů a svazovat paragrafy předpisů, zajdou rychle a tiše. Vize nejsou SMART - nejsou měřitelné a konkrétní.

Poslání - Někdo se musí zeptat: "PROČ?"

Otázka "**PROČ?**" je nejdůležitější otázkou plánování. Klademe si ji průběžně v mnoha etapách a fázích. Plánování je vlastně **systematická cílevědomost**. Cílevědomost. Cíle-vědomost. Vědomí cíle. Podřízenost cíli. Odpověď na otázku "kam jdu?", není nikdy úplná, pokud nevím, **proč** tam jdu.

Na počátku každého projektu je nějaké základní PROČ. Můžeme mu říkat smysl, účel, poslání. Vše to znamená jediné - být si vědom důvodů, proč se do toho pouštím.

"Proč chci postavit dům? Mám přece kde bydlet. Ale chci rodinu. Hodně dětí. A chci aby moje děti vyrůstaly v čistém a hezkém prostředí. A chci mít místo, kde se budu moct postarat o své rodiče, až to bude zapotřebí. Chci dům, který tu po mně zůstane. Něco, co má trvalou hodnotu."

Celá tato úvaha nám poskytuje vodítko, jak se dobrat smyslu akce, kterou máme naplánovat. Hledejme širší rámec, a sledujme, jaká je naší akci v tomto rámci přisouzena úloha. Plánujeme úvodní víkend vůdcovského lesního kurzu. Dobrá - ptejme se tedy nejprve, jaký je smysl vůdcovského lesního kurzu. A pak si položíme otázku, jaká je v něm role právě prvního víkendu?

Na poslání lesní školy či kurzu se můžeme dívat jako na **smlouvu mezi organizátory a účastníky**. Jako v každém smluvním vztahu do ní obě strany přinášejí určitý vklad (čas, úsilí, peníze) a očekávají nějaký přínos (vědomosti, zážitky). A jako v každém jiném smluvním vztahu platí, že jestliže **kterákoliv** strana získá méně, než – podle svého názoru – vložila, jedná se o smlouvu špatnou. Při práci s posláním tedy musíme myslet i na očekávání organizátorů a očekávání účastníků. Proč tam vlastně jedou? Proč?

Tuto úvahu však můžeme ještě zobecnit. Nejde přeci jen o účastníky a organizátory. Jsou i další "zákazníci", kteří mohou mít z akce prospěch. Jmenujme například:

- Děti, které náš účastník doma vede. Dokonce i ty, které povede někdy v budoucnu!
- Oddíl a středisko, ve kterých působí.
- Junák jako celek.
- Společnost (obec, stát, lidstvo,...)

Při tvoření poslání kurzu musíme mít na paměti poslání všech subjektů pod které akce spadá a výsledné poslání akce musí být podmnožinou poslání všech vyšších subjektů. Například u kurzu to jsou poslání Junáka (definováno stanovami) a poslání VLK (definováno ŘVČČJ).

Poslání Junáka:

Podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.

Poslání VLK:

Příprava pro roli skautského vedoucího – v oblasti znalostí, vědomostí, dovedností, postojů a návyků. Dále upevňuje vědomí sounáležitosti, služby hnutí, závazku. Nabízí prožitky skautského společenství, motivaci k další službě. Je místem pro výměnu zkušeností, hledání nových metod, přístupů, programů.



Reálné podmínky - Někdo se musí rozhlédnout po reálných podmínkách

Ne všechny vize jsou realizovatelné ve své původní podobě. Často je třeba respektovat různá omezení. V nějaké chvíli je zkrátka třeba rozhlédnout se kolem sebe a zvážit okolnosti, ze kterých je třeba - chtěj nechtěj - vycházet. Když stavíme dům, musíme si říct, kolik na to asi máme peněz. Jak dlouho si můžeme dovolit čekat, než bude dům hotový. Co všechno si umíme udělat sami. Atd.

Když plánujeme s Polluxy první víkend pro Castory, řada věcí je dána předem:

- Castoři jsou již přijati, jejich počet, složení, věková struktura atd. jsou pevně dané.
- Základna pro víkend je dlouhodobě objednána
- Termín víkendu je pevný
- Na úvodní víkend navážou další části školy, jejich obsah je do značné míry předurčen (tím, že se jedná o VLK, celkovým zaměřením školy atd.)
- Máme limitované finanční, materiální a ostatně i lidské zdroje.



Obecné cíle - Někdo musí udat směr

Představme si, že někam jdeme. Neobejdeme se bez odpovědí na dvě základní otázky:

- 1) Kam chceme dojít?
- 2) Kudy půjdeme?

Když plánujeme vzdělávací akci, musíme určit:

1) Kam chceme dojít, čeho chceme dosáhnout. Stanovíme si nějaké cíle. Zatím nemusejí být SMART, ale přeci jen musejí být méně mlhavé, než vize. Musejí být natolik jasné, abychom je všichni chápali stejně nebo alespoň velmi podobně.

2) Jak na to půjdeme, jak bude akce přibližně vypadat.

Zde si dovolím malou metodickou odbočku. Některé přístupy k plánování se soustřeďují pouze na stanovení obecných cílů a pomíjejí nějakou základní skicu výsledku. Podoba akce pak vyplyne až z dalších etap plánovacího procesu. Je to v podstatě možné. Dokonce se to jeví jako "čistější" postup - nejprve jsou precizně (SMART) stanoveny cíle, teprve pak se k nim hledají prostředky a z nich se akce s respektem ke správné dramaturgii sestaví. Jenomže ve skutečnosti si z úvodních koncepčních úvah každý nějakou svoji představu přináší. A zkušenosti ukazují, že je lépe si je vyříkat již teď v obecné rovině, než se nad nimi střetnout až o mnoho později, kdy už je spousta detailní práce udělána. Prostě málokdo začne malovat stavební plány bez předběžné architektonické studie.

Při stanovování obecných cílů se nezřídka stává, že si stanovíme hodně cílů. Pak je vhodné přistoupit k jejich prioritizaci - stanovit si které jsou pro nás důležitější a které méně. Je to podobné jako u pěšího výletu, během kterého toho chceme stihnout vidět příliš - kdybychom se na takový výlet vydali bez prioritizace mohli bychom přijít o ty nejhezčí výhledy

Správný postup

Mít společnou vizi, mít definované poslání, znát reálné podmínky a mít nahrubo stanovené obecné cíle. Jinak řečeno: Zasnít se - zeptat se proč - rozhlédnout se - udat směr. Vypadá to, jako kdyby to byly postupné kroky, které je třeba dělat jeden za druhým. Ale tak to není. Jsou to spíše jednotlivé rozměry stejné věci, různé úhly pohledu. Vzájemně se mísí, chvíli se více soustředíme na to, pak na ono.

Víme CO, PROČ a JAK

Pokud shrneme předchozí úvahy, je výsledkem obecných koncepčních úvah o vzdělávací akci shoda v tom:

1. Co je smyslem akce, proč to děláme
2. Jaké jsou obecné cíle
3. Jaká omezení musíme respektovat
4. Jak to celé bude asi tak přibližně vypadat



Jak to vlastně nedopadlo, aneb proč používat SMART

Jako úvod k povídání o SMART cílech si dovolím nabídnout přepis fiktivní diskuse na střediskové radě nejmenovaného střediska:

Baghéra: Tak sestry a bratři. Jsem rád, že se rádcovský kurz podařil. Chtěl bych poděkovat hlavně Šér Chánovi za přípravu programu. A věřím, že nám všem mluvím z duše!

Šér-Chán: není zač, není zač. Já jsem rád, že mladé tak zajímá historie našeho střediska, že. Byla by to přeci ostuda, kdybychom si v roce devadesátého založení střediska nepřipomněli tu slávu, že.

Baghéra: Tak, tak. Vidiš Štrůdlíku, a jak jsi sýčkoval, že to bude k ničemu. A teď vidiš, kdo měl pravdu!

Štrůdlík: Tak jo. Já bych to byl nerozmazával, ale když to chcete ... Já jsem se bál, že to bude ostuda. Výsledek ovšem předčil všechno očekávání.

???

Štrůdlík: Jo. Ostuda rozměrů téměř pyramidálních. Pokud se předtím podařilo u někoho z těch kluků a holek čas od času probudit aspoň trochu zájmu o historii, tak je teď vymeteno.

Šér-Chán: To se mi nezdá. Vždyť se tam v závěru rozběhla taková živá diskuse...

Štrůdlík: Jo. Mezi tebou a Baghérou. Zsvěceně jste půl hodiny diskutovali o tom, jestli tábory Slovanských skautů v roce-nevím-kolik byly ve Stromovce nebo na Libeňském ostrově. Všem ostatním to bylo srdečně ukradené. Ani jste si nevěšili, že Ťuhýk spí jak dřevo a Rubens se Sýrem hrajou Magick.

Baghéra: A tys je u toho viděl?

Štrůdlík: To se dalo těžko nevidět

Baghéra: A nechal jsi je? To jsi junácký vůdce? Proč jsi je nenapomenul?

Štrůdlík: No, nějak mi přišlo lepší, že se alespoň něčím zabavili. Boubou sice karty nehrál, ale nepřejte si slyšet, co pak říkal v sobotu na výpravě ---

Šér-Chán: A copak říkal?

Štrůdlík: Kluci se ho ptali, co bylo na rádcováku. Říkal, že hodina dějepisu jako ve škole. Akorát že ve škole ta hodina trvá jen 45 minut a tady že to trvalo tři hodiny. Že se nedozvěděl nic, co by už dávno nevěděl nebo co vědět beztak nechtěl a už zase zapomněl. Že si jenom vzpomíná, že skauti tábořili v podsadách a že to je úžasnej skautskej vynález, kterým český skauti obohatili lidstvo. Pak říkal, že nějak nepochopil, proč nás nejdřív zakazovali Němci a potom Rusáci, když Rusáci přece válčili s Němcema. Ale že je to asi jedno, protože i když jsme byli zakázaný, tak se na tábory jezdilo pořád. A že by to vlastně nebylo špatný, kdyby nás zase někdo zakázal, protože bysme se mohli schovávat v lesích. A že kdybysme byli zakázaný, tak bysme aspoň nemuseli nosit ty dementní košile ---

Baghéra: Jak se to vyjadřuješ?

Štrůdlík: Cituji, bratře. Pouze cituji. Snažím se ti popsat, jakou paseku ta přednáška nadělala. Rosnička: Ale Sluníčko od nás říkala, že to bylo docela zajímavé. Prý si i psala poznámky. Štrůdlík: Sluníčko je snaživka. Ta bude poslouchat i hebrejskou násobilku a bude si dělat pilně poznámky. Rosnička: Proč jí urážíš?

Štrůdlík: Já jí neurážím. Prostě konstatuji, že Sluníčko není měřítkem úspěchu přednášky. Když se jí zeptáš na cokoliv, řekne ti, že to bylo supr.

Rosnička: A to je špatně?

Štrůdlík: Ne, to je určitě dobře. Ale opakuji, Sluníčko není měřítkem úspěšnosti. Nemá smysl, abychom si nalhávali, že se ten rádcovák povedl, jenom proto, že Sluníčku se líbil.

Baghéra: Přesto si myslím, že si Šér-Chán za tu přednášku zaslouží od nás poděkování. Nebo jsme tak nevděční, že už neumíme říct ani "Děkujeme"?

Štrůdlík: Šér-Chán si poděkování určitě zaslouží, o tom žádná. Zvorali jsme to my. Neřekli jsme si, co od toho vlastně chceme, takže to holt dopadlo takhle.

Rosnička: Řekli jsme, že by se rádci a rověři (a rangers!) měli něco dozvědět o historii střediska. Když budeme mít to devadesáté výročí. A soudě podle Sluníčka, tak se to povedlo.

Štrůdlík: Soudě podle Ťuhýka, Rubense, Sýra a Boubou, tak se to nepovedlo.

Baghéra: Tak já nevím co s tím. Budeme hlasovat, jestli se to povedlo?

Tak co - povedlo se to, nebo ne?

Když proběhne nějaká akce, měli bychom vždycky zhodnotit její úspěšnost. Východiskem pro hodnocení jsou vždy cíle akce.

Akci považujeme za úspěšnou tehdy, když:

1) měla dobře stanovené cíle a 2) ty se podařilo dosáhnout.

Může být úspěšná i akce, jejíchž cílů nebylo dosaženo? Někdy se může stát, že taková akce v jistém smyslu úspěšná je - mohla by třeba splnit nějaký jiný, původně nezamýšlený účel. Ale to je vždy spíše slepá náhoda, než náš úspěch. Dalo by se říct, že taková akce úspěšná byla, my jako její organizátoři však nikoliv. Ve většině případů je ale akce, jejíž cíle nebyly splněny, prostě neúspěšná.

Aby se nám takové věci nestávaly, abychom po akci nemuseli hlasováním rozhodovat, jestli se povedla, je třeba stanovovat cíle tak, aby byly dobrým kritériem závěrečného hodnocení. Abychom všichni věděli, zda a v čem jsme uspěli a v čem ne. A takové požadavky splňují cíle, které jsou SMART!

Co je to SMART?

SMART je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Smart znamená anglicky "chytrý", SMART cíle jsou tedy chytré, nebo spíše chytře stanovené cíle. Slovo SMART je ale především akronymem (zkratkou) pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít chytře stanovené cíle. I v angličtině se uvádí mnoho variant, kterých pět slov to je (viz např. [článek v anglické Wikipedii](#)), ale nejčastěji jsou to slova **Specific / Measurable / Achievable / Relevant / Time-bound**. Naštěstí pro tato slova umíme najít odpovídající sestavu, která začíná stejnými písmeny i v češtině - když tedy vezmeme za vděk slovy sice v češtině zdomácněnými, ale cizího původu. Budeme se tedy držet následující terminologie:

Rozebereme si teď jednotlivé vlastnosti SMART cílů:

S-Specifický

Také bychom mohli říci přesný, konkrétní, určitý. Specifický (dobře popsáný) cíl je takový, ze kterého je hned jasné, čeho má vlastně být dosaženo.

Vezměme si třeba cíl "*zlepšit se ve škole*". Je to specifický cíl? Zajisté není! Znamená "zlepšení ve škole" lepší hodnocení od učitelů? Nebo lepší vlastní hodnocení? Nebo osvojení si (jakýchkoliv) nových vědomostí? Formulace "*zlepšit se ve škole*" může být chápána jako obecný cíl, ale jako SMART cíl nemůže obstát.

Specifickým cílem by snad mohlo být "*naučit se všechny anglické číslovky*". Je jasné, co jsou to anglické číslovky, nejasnost by snad mohla nastat u pojmu "naučit se". Znamená to znalost pasivní (z angličtiny do češtiny) nebo/i aktivní (z češtiny do angličtiny)? Připustme, že obecný výklad pojmu "umět" říká, že obojí. Pokud to připustíme, tak "*naučit se všechny anglické číslovky*" ob stojí jako specifický cíl.

V případě cíle vzdělávací akce:

Není vždy jednoduché rozhodnout se, kdy je formulace již dostatečně konkrétní. Je to samozřejmě otázka názoru, doporučil bych řídit se otázkou: "*Je to již dostatečně určité, aby se na to dal vymyslet program? Může to sloužit jako zadání pro nějakou aktivitu (přednášku,...)?*" Z tohoto pohledu bych usoudil, že ano, že náš cíl je již dostatečně S-pecifický.

M-Měřitelný

Měřitelný cíl je takový, u kterého je zřejmé, zda byl splněn nebo ne; případně nakolik byl splněn. Jelikož anglických číslovek je v podstatě konečné množství (ty složitější se tvoří skládáním základních), je možné

ověřit, jestli cíl splněn byl nebo ne. Případně nakolik (třeba na devadesát procent). Cíl "*naučit se všechny anglické číslovky*" tedy měřitelný je.

V případě cíle vzdělávací akce:

Měřitelnost bývá často nejošidnějším a nejnáročnějším požadavkem. Udělat cíl dobře měřitelný je také většinou velmi pracné a tak není překvapivé, že když potkáte nějaký ne-až-tak-úplně-SMART cíl, zjistíte většinou, že je SART.

Cíl je měřitelný tehdy, když je - po provedení akce - zcela a nepochybně jasné, zda splněn byl nebo ne, případně do jaké míry (!) byl splněn. Jak už slovíčko "míra" či "měřitelný" napovídá, jsou měřitelné cíle často formulovány pomocí čísel, číslovek či jiných množstevních údajů. V měřitelných cílech tedy nacházíme výrazy:

- všichni (= bez výjimky)
- většina (= víc než polovina)
- 80 % zúčastněných
- alespoň 7 bodů z 10 ...
- nejvýše dva, kteří ...

Zpravidla musíme kvantifikovat v cílech dvě věci: individuální cíl a dopad na skupinu. Jinak řečeno, v první řadě zformulujeme cíl jako měřitelný pro jednoho konkrétního účastníka, tedy tak, aby po skončení akce bylo jasné, jestli v případě Františka cíl splněn byl nebo ne (a nakolik splněn byl). Individuálně měřitelný cíl kupříkladu zní: "*František má splněno alespoň deset bodů ze Stezky.*"

V druhém kroku pak řekneme, kolik z účastníků akce má být "úspěšných" - všichni, většina, tři čtvrtiny, alespoň jeden,... Cíl měřitelný individuálně i kvantifikovaný pro skupinu tedy může znít: "*Alespoň pět členů oddílu má splněno alespoň deset bodů ze Stezky; alespoň pět dalších členů má splněno alespoň sedm bodů ze stezky.*"

A-Ambiciózní

Pojem ambicióznosti je třeba vztáhnout k tomu, kdo má cíle dosáhnout. Ambiciózní například nejsou cíle, které jsou zjevně nedosažitelné nebo ty, které jsou naopak zcela banální. Cíl "*naučit se všechny anglické číslovky*" tedy zřejmě nebude ambiciózní ani pro tříleté dítě ani pro docenta anglistiky. Pro začínajícího studenta angličtiny by však ambiciózní mohl být.

V případě cíle vzdělávací akce:

Pamatujme si tedy, že ambiciózní cíl musí být přiměřeně náročný. Musí být výzvou, která láká, ale neodrazuje.

R-Relevantní

Každý cíl je vztážený k nějakému obecnějšímu účelu. Pokud směřuje k naplnění tohoto účelu, pak je relevantní. Pokud směřuje někam úplně jinam, relevantní není. "*Naučit se všechny anglické číslovky*" je relevantní cíl pro studenta angličtiny. Relevantní zřejmě není pro studenta ruštiny.

V případě cíle vzdělávací akce:

Pokud jsme dobře zvládli Obecné koncepční úvahy o akci, nemělo by nám toto písmenko dělat problém. Připomeňme si, že relevantní je takový cíl, který je účelný, jehož dosažení nás přiblíží tam, kam chceme.

T-Termínovaný

Nejjednodušší vysvětlení tohoto pojmu je v otázce "*A dokdy že to má být hotové?*" Z tohoto pohledu budeme muset náš angličtinářský cíl ještě vylepšit: "*Naučit se všechny anglické číslovky do konce roku*". Ano, to je SMART cíl.

V případě cíle vzdělávací akce:

Stačí celý cíl ukotvit nějak v čase, tedy dát mu Termín. Termín může být určen právě jedním okamžikem, nebo také obdobím. Termín nemusí být vždy "*nejpozději do*", často naopak je zajímavé "*ještě dva měsíce po*". Nejjednodušší pojetí práce se SMART cíli je pracovat s nimi jako s konkretizací a zpřesněním obecných cílů, které jsme si stanovili v rámci obecných koncepčních úvah. Každý obecný cíl tedy dostatečně zkonkrétníme a upřesníme, změřitelníme, ztermínujeme ... prostě zeSMARTujeme.

Indikátory

Některé obecné cíle lze postupem SMART těžko popsat. Např. obecný cíl „*Roveři budou hrdí na historii svého střediska*“

Pokud bychom se pokusili SMARTovat tento obecný cíl výše uvedeným postupem, narazíme asi na nepřekonatelné obtíže. Popsat konkrétně, co to znamená "být hrdý" nebo tuto hrdost kvantifikovat, měřit - to se nám asi nepovede. Co s tím? Rezignovat na SMART? Zkusme to oklikou. Stanovíme sadu výroků popisujících měřitelné specifické stavy, které napovídají o naplnění obecného cíle. Jestliže tyto situace nastanou, tak jsme nejspíš původně stanovený obecný cíl naplnili. Pokud naopak situace nenastanou tak se nám nejspíš nepodařilo obecný cíl naplnit. Takovým výroky budeme říkat **indikátory**.

Pro hledání indikátorů je užitečná následující otázka: "**Pokud se náš záměr podaří - v čem a jak se to projeví?**" Hledáme tedy projevy úspěchu, takové, které bychom už dokázali jednoznačně specifikovat a měřit.

Například:

Při závěrečné reflexi víkendu v jeho závěru:

- *Většina účastníků bude sama spontánně vyjadřovat svůj zájem o to, co se dozvěděli.*
- *Hodnocení programu bude u alespoň tří čtvrtin účastníků pozitivní (alespoň 7 bodů z 10) a to nejen k formě, ale především k obsahu.*
- *Na otázku: „Chtěli byste se o historii střediska dozvědět více“, odpoví většina účastníků, že ano.*
- *Na otázku: „Myslíte si, že je důležité, aby i členové vašeho oddílu o historii střediska věděli více“, odpoví většina účastníků, že ano.*

*Obdobné otázky položí vůdci oddílů účastníkům kurzu **jeden měsíc po akci**. Odpovědi budou opět většinou kladné.*

*Účastníkům kurzu bude následně v rámci jednotlivých oddílů nabídnuto, **aby připravili o historii střediska program pro členy oddílu**. Ve všech oddílech se toho někdo z účastníků ujme. Celkově se zapojí většina účastníků kurzu (dobrovolně, bez přemlouvání)*

Pozorný čtenář jistě postřehne, že tyto indikátory vlastně nevypovídají nutně o hrdosti, jen o zaujetí pro věc. Je jistě pravda, že pokud někdo bude na historii svého střediska hrdý a bude o ní něco vědět, tak se dá očekávat jeho ochota vyprávět o tom ostatním. Ovšem vyprávět o tom může i z jiných příčin - třeba mu to prostě připadá jen velmi zajímavé. Musíme si rozmyslet, zda takový výsledek je pro nás přijatelný. Pokud ano, tak indikátory použijeme, pokud ne, musíme vymyslet ještě nějaké jiné, které by odlišily "hrdost" a "zájem".

Prostředek převlečený za cíl

Ještě bych se chtěl zmínit o jednom problému, který snahu o zformulování SMART cílů zpravidla provází. Ukážeme si jej na příkladu následujícího cíle:

Na rádcovském kurzu proběhne přednáška bratra Šér-Chána, ve které vylicí, jak vypadala situace ve středisku po obnovení činnosti v roce 1945 a v roce 1968. Promítne dobové diapozitivy. Účastníci dostanou vytištěný stručný kalendář akcí. Přednáška bude trvat 45 minut a bude na ni navazovat 15 minut besedy, ve které budou mít účastníci možnost klást své otázky a bratr Šér Chán na ně bude odpovídat. Besedu bude moderovat Kejk

Je to SMART cíl? Není! A proč ne?

Problém je v tom, že ve vztahu k plánované akci to vůbec není cíl, ale prostředek. Jako cíl se to pouze tváří svojí formulací.

Ostatně i bližší rozbor zásad SMART nás k tomu přivede. Kamenem úrazu tentokrát nejsou písmenka "S" a "M" - formulace je poměrně jasná a konkrétní a měřitelná. Necháme stranou možnou polemiku o Ambicióznosti a narazme plnou parou do písmenka "R". Skutečně - popsání cíle není relevantní z pohledu zadání "*...aby se mladí*

něco naučili o své historii a byli na ni hrdí". Navržený cíl vůbec nic neříká o tom, co si posluchači odnesou - ani z hlediska vědomostí, ani z hlediska postojů.

Prostředky převlečené za cíle jsou velmi svůdné. Vypadají velmi konkrétně a měřitelně a navíc se snadno dosahují - stačí prostě příslušný program provést, prostředek použít - a je vymalováno! O to více je třeba se takových formulací cílů vyvarovat.



Prostředky - Jak dosáhneme svých cílů?

Ve chvíli, kdy máme vytčeny cíle, jsme již na půl cestě k úspěchu ("Akci považujeme za úspěšnou tehdy, když: 1) měla dobře stanovené cíle a 2) ty se podařilo dosáhnout.) Nicméně teď musíme vymyslet, jak těchto cílů dosáhnout.

U vzdělávacích akcí v zásadě rozeznáváme dva druhy prostředků: programové (aktivní) prvky (programy, hry, přednáška, beseda, diskuze, skupinová práce, samostatná práce, vystoupení, review...) a ostatní (pasivní) prvky (práce s prostředím, komunikace před akcí a po ní, rituály a symboly, principy chování na akci a přístup k účastníkům...).

Jak na to?

Neexistuje žádný univerzální recept, jak najít vhodné prostředky ke zvoleným cílům. Vše záleží na zkušenosti, tvořivosti a dalších předpokladech tvůrců programu. Zkusíme zde ale uvést organizační postup, který při tvorbě programu ve skupině většinou dává docela dobré výsledky:

1. Brainstorming nápadů - jeden přes druhý, někdo (z týmu) zaznamenává (např. do myšlenkové mapy)
2. Vyřazení zjevně nesmyslných nápadů. Pozor - tato fáze nesmí nastat dříve, než je brainstorming doopravdy u konce, tedy až po úplném vyčerpání tvořivosti zúčastněných. Po tomto kroku máme **reálné prostředky**
3. Ze seznamu reálných prostředků vyřadíme ty, které nejsou účelné, tedy ty, které nesměřují k naplnění našich cílů. Výsledkem je **seznam účelných prostředků**.
4. Posoudíme **efektivitu** jednotlivých prostředků. Efektivní není takový prostředek, který můžeme nahradit jedním nebo několika jinými prostředky, které splní cíle lépe a přitom jsou za stejnou "cenu". Přičemž "cenou" rozumíme to, co nás nejvíce limituje při přípravě akce. Nejčastěji to bývá čas na akci, někdy ale posuzujeme "cenu" i z dalších pohledů - náročnost na čas a práci organizátorů, materiálové či finanční nároky apod. Snažíme se vybrat **hromádku efektivních prostředků**, které vypadají zvládnutelně (vejdu se do času akce, rozpočtu, stihneme je připravit...)
5. Vytvořenou hromádku znovu konfrontujeme se stanovenými cíli akce. Pokud jsou cíle stanoveny jako opravdu SMART, nemělo by nám to dělat velké problémy. U každého cíle si řekneme - "*Když uděláme tohle všechno (to co leží na hromádce), bude výsledek vypadat takhle (SMART cíl)?"* Pokud si u všech cílů odpovíme "Ano", jsme hotovi. Pokud nějaký cíl nenaplnujeme, musíme se zamyslet, co s tím:
 - Změnit podobu hromádky prostředků - něco vyřadit, něco přidat.
 - Vymyslet úplně nový prostředek, který nás zatím nenapadnul.
 - Prohlásit vytčený cíl za nereálný a přeformulovat jej.



Sestavení harmonogramu

Ve chvíli, kdy máme pohromadě hromádku efektivních prostředků je na čase vytvořit scénář akce - harmonogram. Harmonogramem rozumíme rozhodnutí, kdy se co bude dít. Jiný výraz pro totéž je "Program akce".

K sestavení správného harmonogramu je klíčovou kompetencí zvládnutí dramaturgie vzdělávacích akcí, což je samostatná disciplína. Řekněme si jen několik málo zásad, které bychom měli mít na paměti:

1. Mysleme pořád na účastníka, na to, jak se cítí. Jak je unaven tělesně i duševně. Jaké emoce

prožívá.

2. Klíčový je začátek, který předznamenává vnímání všeho dalšího.
3. Klíčový je konec - poslední zážitky si účastník odváží domů a doznívají nejdéle a nejsilněji.
4. Každá akce má nějaké vrcholy. Nemá smysl pokusit se udělat akci jako jeden megavrchol - nejde to, schopnost prožívat vrchol není nevyčerpatelná. Vrcholy jsou různé - emoční, fyzické, intelektuální...
5. Akce by neměla vypadat, jako když pejsek s kočičkou vařili dort. Měla by dávat smysl organizátorům i účastníkům.
6. Symbolický rámec či "červená nit", která se táhne celou akcí, může zvýšit účinek použitých prostředků. Také může na sebe strhnout pozornost a potlačit vlastní smysl toho, co se snažíme dělat. Symbolický rámec je dobrý sluha, ale zlý pán.
7. Méně je někdy více. Důležité není, co stihneme předvést, ale co si účastníci odvezou. Je třeba pracovat i s dozníváním zážitků.
8. Cokoliv se může pokazit. Vždy je třeba mít "plán B".



Revize plánu

Iničiační část plánování se blíží ke konci. Než si rozdáme úkoly, je třeba provést kontrolu toho, co jsme vymysleli. Položme teď vedle sebe:

1. Výstupy z obecných koncepčních úvah:
 - Co je smyslem akce, proč to děláme - vize, poslání
 - Jaké jsou obecné cíle
 - Jaká omezení musíme respektovat
2. SMART cíle
3. Harmonogram akce
4. Další prostředky ("mimo čas a prostor"), které chceme použít.

A nyní si položme následující otázky:

1. Líbí se nám to? Odpovídá to naší vizi?
2. Je to reálné? Zvládneme to?
3. Postačují vybrané prostředky (programy v harmonogramu + prostředky "mimo čas a prostor") k dosažení vytyčených cílů?
4. Respektují vybrané prostředky daná omezení?
5. Naplníme smysl akce?
6. Máme rozmyšlená rizika? Máme "Plán B"?

Pokud na kteroukoliv otázku odpovíme záporně, je třeba začít to urychleně řešit!

Kanón na vrabce, aneb rozhovor místo doslovu

Místo doslovu uvádíme fiktivní rozhovor mezi Polluxem, který právě dočetl text o projektu vzdělávací akce a Špalkem, který je autorem tohoto textu:

Špalek: *Tak co?*

Pollux *(zhluboka polyká, třeští oči a nevěřičně kroutí hlavou) : !!!*

Špalek *(nejistě): Dobrý?*

Pollux: *No, jak na co. Myslím, že je to skvělá metodika...*

Špalek *nasazuje výraz: „Ale tolik chvály, to snad ani nemuselo být.“*

Pollux *(pokračuje): ... třeba pro plánování invaze do Iráku. Nebo kdybych dělal projekt na milión eur. Nebo prostě něco takovýho. Ale plánovat takhle víkendovku? To není kanón na vrabce. To je atomovka!*

Špalek (který už se netváří polichoceně): A proč si to myslíš?

Pollux: Protože je to šíleně složitý. Je to neuvěřitelně pracný. Budeme na tom trávit hodiny kecáním o nesmyslech a výsledek nebude o nic lepší, než kdybychom to dělali normálně!

Špalek: Jak normálně. Tohle je přeci docela normální.

Pollux: Sorry, Špalku, není. Už jsem v životě pár víkendovek naplánoval, ale nikdy ne takhle.

Špalek: A jak jsi je plánoval?

Pollux: Normá--- No, nejdřív jsme si sedli a řekli jsme si, co bychom tam tak mohli dělat. A pak jsme to nějak dali dohromady a sestavili program – ty mu říkáš harmonogram. Řekli jsme si, co kdo bude mít na starost a rozešli se. Maximálně za dvě hodiny to bylo hotové. Někdy i za hodinu.

Špalek: Žádná debata o účelu a cílech?

Pollux: Proč taky. Když děláme rádcovák, tak víme proč.

Špalek: A proč tedy?

Pollux: Protože vidíme, že rádcům něco nejde. Že se třeba plácají s přípravou družinovek, že se jim nedaří dát dohromady slušný program. Takže jim musíme na rádcováku ukázat, jak na to.

Špalek: A to fakt máte všichni úplně stejné představy? Všichni máte stejně nastavenou laťku toho, co by ten rádce měl zvládat?

Pollux: V podstatě asi jo. Hele, jasně, někdy se taky pak dohadujeme. Ale rozhodně ne tak často, aby se nám kvůli tomu vyplatilo plánovat každou víkendovou deset hodin.

Špalek: A čím to je, že máte všichni tu laťku nastavenou skoro stejně?

Pollux: Za ty roky? To je často tak, že stačí říct: „.... aby to nedopadlo jako tenkrát, když Myšák dělal psychohry.“ A všichni si pamatují, jak to tehdy s Myšákem bylo, a vědí.

Špalek: A jak to bylo tenkrát s Myšákem?

Pollux: Kdepak, to je naše středisková věc, to se nevynáší. Ale u nás všichni vědí. Rozebírali jsme to tenkrát ze všech stran hodiny a hodiny. Byl to malér, ale dost jsme se na něm naučili.

Špalek: No jo. Takže ono to není tak, že byste se o obecných věcech nebavili a nerozebírali je. Naopak, máte je natolik rozebrané, že už máte jasno.

Pollux: Jasno, jasno. To nemáš tak úplně nikdy. Ale o takových věcech se samozřejmě bavíme. Jenomže ne nad flipchartem. Sedíme třeba s rádci večer u ohně a povídáme si. Nebo se jednou za čas sejdem u někoho na narozeninách a stejně se začneme za chvíli bavit o středisku – i když jsme si původně řekli, že se budeme bavit o něčem jiném. Ale rozhodně si nesesedneme před papír a nezačneme dělat strategickou analýzu nebo jak se tomu říká.

Špalek: Ale jistě. To je samozřejmě možné. Když máš partu lidí, kteří spolu pracují už dlouho, tak mají často ty obecné věci už dávno vyříkané. Takže si je nemusejí znovu rozebírat při plánování každé víkendovky. I když... víš, nám se tohle stává na Gemini taky. Některé věci máme vyříkané už dávno. Tak dávno, že u toho polovina dnešního týmu nebyla. A my, co jsme si to tehdy vyříkali, se pak občas hrozně divíme, že se půlka týmu diví, proč my si myslíme, že je něco jasné. Vám se to nikdy nestává?

Pollux: Hmm ... no ... no jo, někdy taky.

Špalek: Když se sejdeš s partou lidí, se kterými se moc neznáš, a máš se pustit do úkolu, se kterým nikdo z vás nemá moc velké zkušenosti, nebo máte každý jiné, tak si to prostě musíte vyříkat. A nejlépe hned na začátku, protože když si to vyříkáte až po akci, tak už máte většinou problém. A ještě jedna věc. Ty jsi říkal, že tohle je metodika na plánování invaze do Iráku nebo na projekt za milión eur.

Pollux: No, já...

Špalek: A to je jeden z důvodů, proč to děláme takhle!

Pollux: Invazi do Iráku nemám v plánu.

Špalek: Ale projekt za milión eur? Nebo aspoň za pár set tisíc? To se může přihodit, ani nevíš jak. U skautů nebo v práci. Plánování je zrovna jedna z těch věcí, které se může člověk naučit ve skautingu docela slušně a pak je využít pro „normální“ život.

Pollux: Takže kvůli tomu mám plánovat víkendovou pro Castory deset hodin?

Špalek: *Mimo jiné i proto. Nejdřív pár víkendovek a až pak tu invazi, jo?*

