

Plánování

doplňkové skriptum

Úvod	4
Plánovací proces	5
Poslání	5
Vize	7
Co je vize	7
Jak se vize tvoří	7
Jak může vize vypadat	8
Centralizovaná vize kvalitního oddílu	8
Kvalitní oddíl	9
Užití vize	10
Analýza současného stavu	11
Hodnocení kvality	11
Semafor	12
SWOT analýza	13
Analýza s oddílovou radou	15
Priority	16
Konkrétní měřitelné cíle	18
Motivace proč používat konkrétní měřitelné cíle	18
SMART	21
Metodika OKR: záměr a klíčové výsledky	22
KPI - Indikátory	23
Rozdíl mezi cílem a prostředkem a prostředek převlečený za cíl	24
Prostředky	26
Prostředky a analýza	27
Časový plán	28
Vyhodnocení plánu	29
Co je třeba pro vyhodnocení plánu?	29
Plánování jako cyklus:	29

Příkladová část:	30
Př. 1) práce se zpětnou vazbou	30
Př. 2) Existence a zapojení oddílové rady	31
Př. 3) Místní komunita (cvičení)	31

Úvod

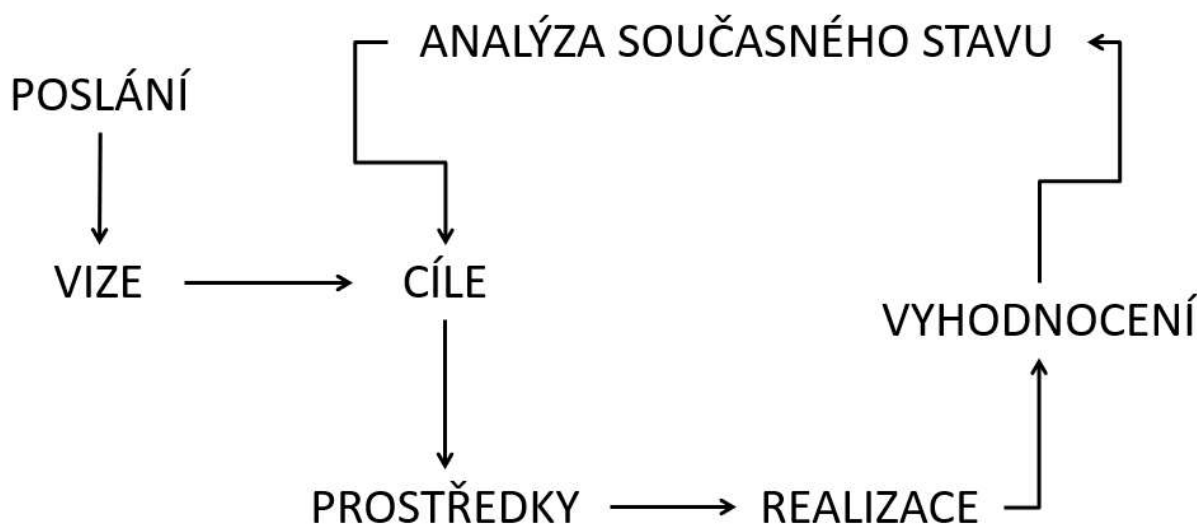
Součástí dokumentu je podrobný popis plánovací metodiky užívané na Gemini. Skripta nejsou primárně určena pro detailní nastudování, ale pro doplnění informací, na které na vzdělávacích blocích (v rámci Castořího vzdělávání bychom se měli každé části dotknout) nebyl čas. Nebo je daná tematika natolik detailní, že zajímá pouze určitou část posluchačů / čtenářů. Neboj se tedy přeskakovat části, které pro tebe nejsou relevantní a hledat si jen to, co potřebuješ.

Plánování je prostředkem k rozvržení limitovaných zdrojů pro dosažení nějakého poslání většinou v práci v týmu. Pokud je plánování prostředkem lze jeho formy obměňovat, nebo užívat jinak, pokud nám bude sloužit stále k tomu samému: efektivně řešit efektivní rozvržení zdrojů pro naplňování Poslání. Metody popsané v tomto dokumentu jsou založené na zkušenostech autorů a informačních zdrojích - není to absolutní pravda pouze názory.

Toto skriptum vzniklo na základě kombinací poznámek a materiálů vytvořených různými lektory na Gemini za řadu let - Ája, George, Mintů, Špalek, Vločka, Vrána, Waliča, Žuch (pravděpodobně i někdo další o kom nevím). Zkompletoval pro ročník Gemini 2022 Žuch.

Prosím o nešíření tohoto dokumentu bez svolení.

Plánovací proces



Poslání

Poslání (anglicky Mission), někdy též mise, je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Vyjádření toho, **proč** organizace (nebo její část) existuje. 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 existence organizace / jednotky (smyslu pořádání akce atd.). Hledejme širší rámec, a sledujme, jaká je naší akci v tomto rámci přisouzena úloha.

Poslání by mělo být formulované tak, aby mu každý člen organizace rozuměl.

Ve stanovách Junáka českého skauta najdete:

Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobností 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 - v souladu s principy a metodami

***stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a
zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem.***

Role naplňování poslání: každá buňka (jednotka) v naší organizaci má určitou roli v tomto procesu. Všichni musí být dobře sladění, ať táhneme stejným směrem. Střediska se snaží vytvářet co nejlepší materiální, legislativní a finanční podmínky pro výchovnou činnost oddílů. Oddíly jsou pak hlavními nositeli skautského poslání, které spočívá ve výchově mladých lidí.¹

¹ I různé druhy vzdělávacích akcí mají svá poslání – viz ŘVČČJ

Vize

Na počátku všeho, co se kdy povedlo, byla vize.

Co je vize

Vize je představou žádoucí budoucnosti (představa jak by měl vypadat oddíl / středisko / akce). Vize nám pomáhá, abychom při komunikaci ve skupině (oddílové radě / přípravném týmu akce atd.) směřovali jedním směrem (táhli za jeden provaz). Vize má oproti dalším fázím plánování (jako stanovování cílů atd) výhodu, že je hodně obrazová, zobecněná a snadněji se formuje a sdílí. S tím souvisí, že ačkoliv slouží pro to abychom šli v týmu stejným směrem, tak nejdeme po stanovení vize po stejné cestě - způsobuje to právě ona obecnost a nekonkrétnost. To nám zatím nevadí, na upřesňování toho, kam přesně chceme dojít a jak bude hodně prostoru v dalších plánovacích fázích. Pokud bychom hned stanovili konkrétní cíle, strávili bychom velké množství času dohadováním a mohli bychom toho hodně přehlédnout.

Vize je spolu s analýzou současného stavu hlavním výchozím prvkem pro stanovování cílů v oddíle. Pro lepší představu o tom, co chci, je dobré si uvědomit dvě věci: zaprvé, jak by podle mě měl vypadat ideální, vysněný oddíl (Vize). Co by měl splňovat? Jaké by měl mít charakteristiky? Druhá věc pak je podívat se, jak na tom teď aktuálně jsem se svým vlastním oddílem (jednotkou) (analýza současného stavu). Až teprve potom můžu začít hledat cestu, jak ze svého aktuálního oddílu se všemi jeho rysy a charakteristikami vytvořit něco, co se bude blížit mé vizi (mojí = to jak se na tom shodneme s OR).

Jak se vize tvoří

Z mé zkušenosti se jako vhodný postup pro stanovení vize jeví následující:

- Nejprve si každý nějak představí danou věc (dům, oddíl, kurz). Důležité, aby každý měl svůj pohled v obrysech jasný. Vím co já chci.
- Individuální vize se sdílí. Důležité vědět, jak to vidí ostatní, abychom více chápali jejich další projevy a navazující názory. Náhled do hodnot ostatních.
- Vytvoření společné vize (nejčastěji průnikem těch osobních). Pak máme udaný hrubý směr kam upínat další myšlenky, máme něco o co se opřít při dalších fázích plánování. Oddílová rada či jakýkoliv jiný tým tvořící vizi je ve shodě. To by mělo vést k snížení pravděpodobnosti budoucího nedorozumění.

Podstatné je si uvědomit, že osobní vize je nezpochybnitelná. Nemůžeme říci "ne takhle si to nepředstavuješ". Vize často působí nereálně – my ní nebudeme nic měřit, takže nás netrápí že jí nedosáhneme, ale pomáhá nám najít správný směr.

Pro inspiraci je možné využít centrální představu kvalitního oddílu viz [výše](#).

Vizi je velmi důležité, aby tvořila celá oddílová rada (tým akce) a to z několika důvodů. Jedním z důvodů proč vizi tvoříme je, abychom byli v oddílové radě (týmu akce) jednotní a svoje snažení upínali stejným směrem. S tím souvisí to, že více lidí má více pohledů a čím více je budou diskutovat tím více dojdou pochopení a sjednocení. Dalším důvodem je

motivace pro naplňování vize – pokud i mladí rádci budou přispívat k formě vize oddílu, přímou jí spíše za svou a budou na ní myslet při své činnosti / plánování činnosti.

Jak může vize vypadat

Vize jsou různé - tak různé jako jsou náměty, ke kterým se vztahují, a jako jsou různí jejich autoři. Některé vize se odehrávají v čase vzdáleném několik týdnů, některé vize směřují do světa roků vzdáleně budoucích.

Vize může mít formu od příběhu popisujícího pouť účastníka akcí / proměnu vlčete v rovera, přes sadu odrážek s hlavními tématy, myšlenkové oblaky až po jednu dvě věty vystihující specifickou daného oddílu / akce. Důležité je to, aby se nám s vizí pak dobře pracovalo – podněcovala nás a inspirovala při dalších přemýšleních, tím vizí vnímal rámcově podobně (jednoznačně je moc ostré slovo).

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.

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 (viz kapitola o cílech) - nejsou měřitelné a konkrétní.

Centralizovaná vize kvalitního oddílu

V naší organizaci existuje cca 2200 oddílů, které mají svá specifika. Nicméně v principu se až tak moc nelišíme. Všichni se snažíme o to stejné – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí (dosahovat poslání Junáka – viz [výše](#)). A vize by měla vycházet z poslání organizace – Takže například vize „Vytvořit velmi schopnou skupinu podílející se na organizovaném zločinu“ bude mimo naše zorné pole.

Právě díky tomu, že máme stejné poslání a vycházíme z něj, vznikla centralizovaná představa kvalitního oddílu, která je popsána níže. Tuto představu kvalitního oddílu pak využívají nástroje analýzy současného stavu – Hodnocení kvality oddílu a Semafor.

Kvalitní oddíl²

Podle nástroje Hodnocení kvality:

KATEGORIE LIDÉ

- | | |
|---|--------------------------------------|
| - vede schopný, plnoletý a kvalifikovaný vůdce, který má svého kvalifikovaného zástupce a vychovává si své nástupce; v oddíle je dostatek vedoucích | Struktura vedení oddílu |
| - má vedoucí, kteří jsou schopní a zodpovědní, znají děti v oddíle, jsou pro oddílovou činnost motivováni a průběžně se vzdělávají | Vzdělávání a dovednosti vedoucích |
| - má dostatečnou členskou základnu, která se zdravě vyvíjí (zastoupeny všechny „ročníky“, děti z oddílu brzy neodchází, zajištěn přechod mezi věkovými kategoriemi) | Členská základna a její zdravý vývoj |
| - má přátelskou atmosféru a mezi dětmi a vedoucími jsou vztahy založené na důvěře. Má oddílové tradice a rituály. Vedení jde dobrým příkladem a je motivované pro oddílovou činnost | Vztahy a atmosféra v oddíle |

KATEGORIE ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

- | | |
|--|---------------|
| - má oddílovou radu, která se pravidelně schází a plní svou roli | Oddílová rada |
| - má stanovené cíle, k jejichž dosažení dostatečně dopředu plánuje a připravuje program, používá zpětnou vazbu | Plánování |

KATEGORIE PROGRAM A ČINNOST

- | | |
|--|-----------------|
| - využívá všechny prvky skautské metody (slib a zákon, učení se aktivní činností, družinový systém, osobní rozvoj, symbolika, symbolický rámeček, pobyt a činnost v přírodě, podpora mladších dospělými, služba) | Skautská metoda |
| - má pestrý a smysluplný program, který děti baví, přiměřený věkové kategorii svých členů směřující k jejich všestrannému rozvoji | Program |
| - pravidelně pořádá akce včetně tábora, kterých se členové účastní. Mimo vlastních akcí se účastní i oficiálních skautských závodů a akcí jiných oddílů, střediska, okresu, kraje či celostátních. | Akce |

KATEGORIE PŮSOBNÍ NAVENEK

² Stejně tak lze na stránkách hodnocení kvality dohledat centralizovanou představu o jiných organizačních jednotkách (středisko, okres, kraj, VRJ), či o kvalitním kurzu (zvláště pro ČLK, VLK, RK). Více [zde](#).

- vytváří a udržuje dobré vztahy s rodiči svých členů, veřejností a zástupci obce, školy či místní komunity v místě působení, včas, vhodně a pravidelně informuje o oddílové činnosti

Spolupráce s rodiči a místní komunitou

- cítí zodpovědnost za středisko, jehož je členem (účast na vedení střediska, na přípravě akcí střediska...)

Součást střediska

KATEGORIE ZÁZEMÍ

- má k dispozici pro svoji činnost dostatečné materiální a finanční zázemí, má pro své fungování zajištěnou klubovnu, má kam jet na letní tábor

Technické zázemí

- hospodárně nakládá se svěřeným či zapůjčeným majetkem, do jeho pořizování či údržby jsou zapojeny děti

Šetrnost a úcta k majetku

- zajišťuje na svých akcích bezpečnost

Bezpečnost

- vede evidenci a docházku členů oddílu, dbá na ochranu osobních údajů, včas odevzdává registraci. Zaznamenává historii oddílu (kronika, web...), vhodným způsobem komunikuje se členy oddílu

Administrativa a komunikace

Užití vize

Vize nám slouží pro to, abychom věděli jakým směrem se máme ubírat. Díky ní se můžeme ve skupině (oddílové radě) sjednotit, abychom táhli nejen za jeden provaz, ale i stejným směrem.

K vizi se vracíme při zásadních rozhodnutích a při stanovení dlouhodobých cílů. V těchto případech obvykle posuzujeme zda je návrh cíle / rozhodnutí v souladu s vizí.

Při vyhodnocování naší činnosti se k vizi můžeme vracet a kontrolovat si zda cíle, které jsme si stanovili, nám reprezentují to o co se snažíme. Tato retrospekce a srovnání s předchozími představami nás může posunout jednak v oblasti plánování (dokáží formulovat lepší cíle) a také nám může prozradit možné problémy se stanovenou vizí (např. v OR jí každý vnímá jinak, nebo nerespektuje to co chceme).

Analýza současného stavu

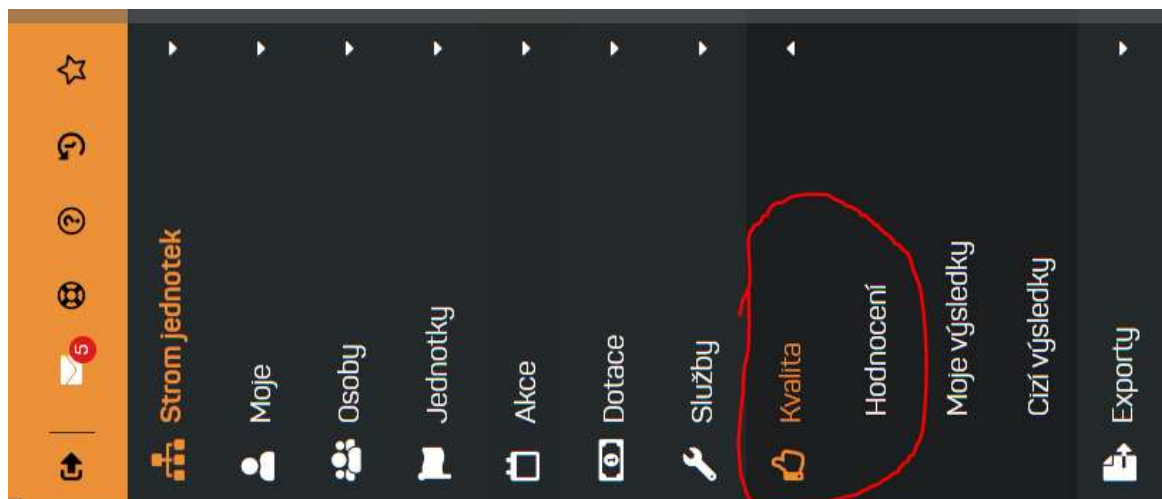
V rámci analýzy hodnotíme jednotlivé aspekty aktuální skutečnosti a hledáme silné i slabé stránky. Součástí analýzy je i porovnávání priorit – tedy co je pro nás důležitější. Například jestli je větším problémem, že nemáme v oddíle dostatek kvalifikovaných vedoucích, a nebo že se náš oddíl nezapojuje do mezinárodních akcí.

Ve skautské praxi se nejčastěji pro analýzu současného stavu používají tyto nástroje: Semafor, Hodnocení kvality a SWOT analýza. Každý nástroj má určité výhody a nevýhody a proto se hodí na různé účely. V následujících podkapitolách naleznete rozepsání vlastností těchto nástrojů, spolu s poznámkami k jejich požívání. Obecně lze říci, že semafor a hodnocení kvality jsou velmi zaměřené na “provozní” stránku akcí / jednotek (jestli máme dost vedoucích, kvalitní zázemí, používáme nástroje výchovy atd.) Pokud chceme zjistit v jaké vzdělávací oblasti děti v oddíle / účastníky na kurzu vzděláváme nejméně, tak budeme muset sáhnout po univerzálnějších nástrojích analýzy současného stavu, jako SWOT analýza.

Oficiální nástroje analýzy (hodnocení kvality a semafor) jsou koncipované tak, aby je jednotka používala opakovaně ideálně jednou ročně.

Hodnocení kvality

Hodnocení kvality je nástrojem vytvořeným ústředím Junáka. Hodnocení je založeno na výběru jedné ze 4 odpovědí v dotazníku a lze provádět jak v papírové³ tak v elektronické podobě v prostředí skautIS – pod záložkou „Kvalita“. Článek na křižovatce o tomto nástroji nalezneš [ZDE](#).



³ Oddílové hodnocení kvality prošlo v březnu 2020 významnou obsahovou revizí. Proměnily se formulace kritérií i doporučení pro posun, některá kritéria se přesunula do jiných oblastí nebo vizí, některá se úplně vypustila a jiná doplnila. Tato přepracovaná verze je zavedená ve SkautISu, ale zatím není zpracovaná pro offline použití. Papírové verze jsou proto zastaralé. Jsou však stále k dispozici i během příprav aktualizované verze, ale doporučujeme používat verzi ve SkautISu.

Hodnocení kvality od svého založení postupně rostlo, dnes hodnocení kvality lze užívat pro: družinu, oddíl, okres, kraj, vyšší organizační jednotky, tábory i kurzy. A to vždy s obměnou otázek i okruhů.

Výhodou hodnocení kvality je návodnost – výběr z několika variant je snadné i pro mladší členy vedení. Dále také možnost meziročního srovnání – pokud zadáváte hodnocení kvality do skautisu výsledky se ukládají a můžete, když budete hodnocení provádět opakovaně, vidět jak se v jednotlivých oblastech zlepšujete. Můžete také svojí jednotku porovnat s průměrem ostatních jednotek. Webová verze vám také dokáže určit sadu prioritních oblastí, ale nelze výsledky přebírat nekriticky.

Nevýhodou hodnocení kvality je neflexibilitnost – otázky a odpovědi si nemůžete změnit.

Příklady otázek a variant odpovědí (papírová verze):



3. Členská základna a její zdravý vývoj

Kvalitní oddíl má dostatečnou členskou základnu, která se zdravě vyvíjí (zastoupeny všechny „ročníky“, děti z oddílu brzy neodcházejí, zajištěn přechod mezi věkovými kategoriemi).

3.1 POČET ČLENŮ

- Oddíl má méně než 12 mladších členů.
- Oddíl má alespoň 12 mladších členů.
- Oddíl má více jak 20 mladších členů nebo jeho počet mladších členů vzrostl oproti předcházejícímu roku min. o 4 mladší členy.
- Oddíl má min. 24 mladších členů, tento počet odpovídá kapacitním možnostem oddílu.

3.2 DÉLKA ČLENSTVÍ

- Noví členové z oddílu velice brzy odchází.
- Z oddílu neodcházejí nováčci, starší členové však často ano (bez přirozeně přecházejících členů do oddílu vyšší věkové kategorie).
- Z oddílu neodcházejí nováčci, oddíl si většinou dokáže udržet starší členy.
- Z oddílu neodcházejí nováčci, oddíl si většinou dokáže udržet starší členy, kteří se těší na pokračování své činnosti ve skautingu.

3.3 PŘÍSUN NOVÁČKŮ

- Oddíl nemá zajištěn přísun nováčků a nic pro to nedělá (náборы ap.).
- Oddíl se snaží nahodile získat nováčky (jako reakci na nízký stav či pokles členské základny).
- Oddíl má zajištěný částečný přísun nováčků (náборы s dílčím úspěchem, přechod od oddílu nižší věkové kategorie ap.).
- Oddíl má zajištěný přísun nováčků (úspěšné náборы, přechod z oddílu nižší věkové kategorie, pořadník ap.).

Semafor

Semafor je možnost, jak hodnotit oddílovou činnost a jak se s oddílovou radou dobře připravit pro plánování. Stojí na stejných principech jako Hodnocení kvality – např. diskuze s celou oddílovou radou, upřímnost k sobě a k oddílu, vytvoření prostoru pro názor každého apod. Vychází také ze stejných rámcových okruhů k hodnocení.

Semafor nevyžaduje zaznamenání výsledků diskuze do SkautISu – a tedy ani neumožňuje (na rozdíl od Hodnocení kvality) porovnání hodnocení za jednotlivé roky, ani nenabízí detailní výstupy hodnocení. Semafor je oproti Hodnocení kvality méně podrobný a návodný v otázkách k prodiskutování. Nabízí však navíc tipy a inspirace, jakým konkrétním způsobem se oddíl může posunout v hodnocených oblastech.

Semafor je zpracován pro možnost analýzy oddílů a táborů. Materiály ke stažení naleznete na křižovatce [ZDE](#).

Semafor se skládá z celkem tří částí, které se navzájem doplňují:

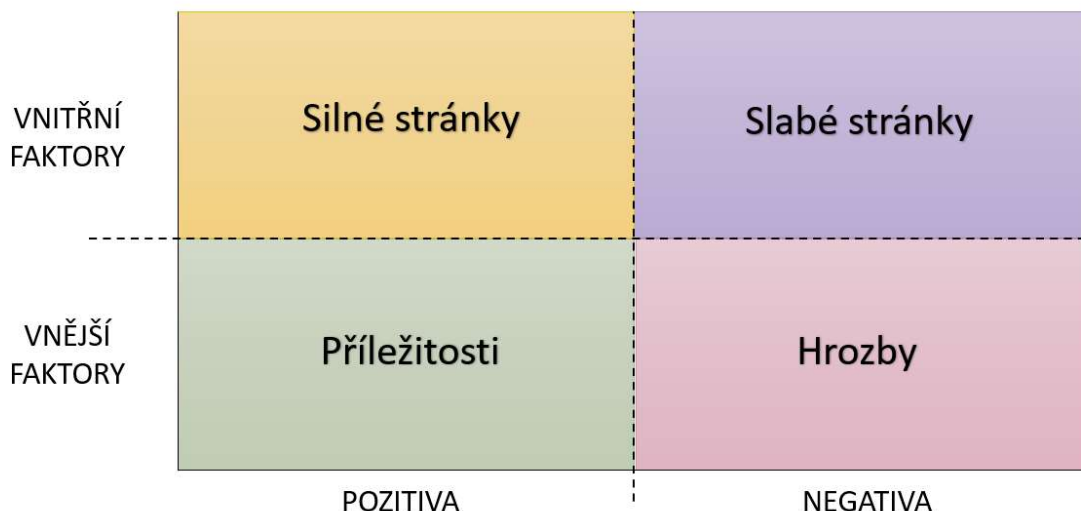
1. Otázky k diskusi v týmu oddílové rady – Otázky slouží jako podklad pro nastartování a nasměrování diskuze ve vaší oddílové či táborové radě. Jsou zpracované pro všechny základní činnosti při vedení oddílu či tábora, které dělíme do pěti oblastí (Lidé, Řízení a plánování, Program a činnost, Působení navenek, Zázemí). Vytiskněte si jednotlivé oblasti a společně je prodiskutujte. Máte možnost si postupně odškrtnout jednotlivé oblasti otázek jako probrané a také si k nim můžete psát své poznámky.
2. Záznamový Semafor pro poznámky z diskuze – slouží k zaznamenání hlavních (proto je na archu A3 v okýnkách tak málo místa) závěrů vaší diskuze. Můžete je vepisovat a nebo nalepovat pomocí postitů. Jako online varianta záznamového archu pro distanční analyzování můžete využít platformu jamboard.google.com (3 listy – každý jako jedno okénko semaforu) nebo trochu sofistikovanější miro.com
3. Inspirace pro změnu a plánování – V této části najdete odkazy na inspirativní články na Křižovatce či ve skautských časopisech. Také zde najdete upozornění na několik TED videí, doporučenou literaturu či celostátní akce, které podporují osobní setkání a vzájemnou inspiraci skautských vedoucích a jejich další rozvoj.

Semafor má velmi dobrý poměr návodnost X volnost. Jednotlivé otázky vás provedou všemi důležitými aspekty fungování oddílu či tábora a přitom vám dávají možnost se detailněji zastavit u klíčových témat, které si potřebujete s oddílovou radou více prodiskutovat.

Nevýhodou je nemožnost automatického vyhodnocení jako u skautisu nebo jednoduchého porovnání s minulými roky.

SWOT analýza

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí). Samotná analýza spočívá v popisování současného stavu skrze matici 2x2. Řádky této matice můžeme vnímat jako rozdělení faktorů současného stavu na vnitřní a vnější prostředí. Sloupce matice pak můžeme vnímat jako rozdělení na pozitivní a negativní faktory. Kombinací toto dělení pak vzniká právě rozdělení na silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T). viz obrázek:



SWOT analýza je užitečný a mimo skauting často používaný nástroj plánování. Výhodou je její univerzálnost – můžeme toto rozdělení použít ve velké firmě, u malého projektu, nebo při svém osobním rozhodování. Tato univerzálnost poté ubírá na návodnosti – ve skautingu nemáme žádné pomocné otázky určené ke SWOT analýze. Proto existuje riziko, že na něco podstatného v analýze zapomeneme – pro použití ve skautské praxi by bylo nejlepší spojit tuto metodu například s popisem ideální jednoty z [materiálů k hodnocení kvality](#) (provozní tematika) a nebo pokud chcete zaměřit svou pozornost na výchovnou tematiku ve vašem oddíle doporučuji SWOT využít v kombinaci s [kompetencemi skautské výchovy](#) pro dané věkové kategorie (v případě kurzů s kompetenčními profily).

Příklad zkráceného výsledku SWOT analýzy oddílu:



Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem co vás napadne. Bez správného postupu vám zůstane jen vyplněná tabulka. V

praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů a doporučení, jak SWOT analýzu provádět. Jejich základní a společné rysy jsou tyto:

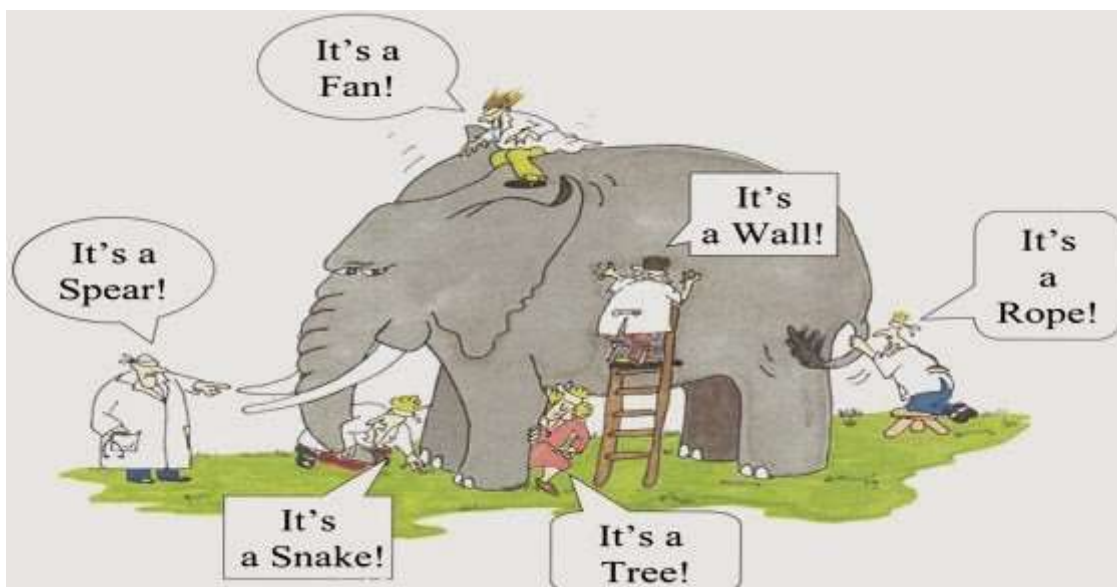
- Zaměřte se na klíčové a důležité věci. Dlouhý seznam s řadou nepodstatných věcí pouze rozptýlí vaši pozornost. Důležité je slovo klíčové faktory
- Zahrnujte pouze fakta a objektivní faktory, ne domněnky nebo spekulace. Pouze věci, které jsou nějak měřitelné nebo změřitelné dávají analýze důraz.
- Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních. Důležitost a objektivnost vám potvrdí kolegové (oddílová rada) – jen ty věci, na kterých se shodnete ve více lidech mají váhu.

Další informace o SWOT analýze v popisu pro businessové prostředí naleznete například na těchto zdrojích – [ManagenetMania](#), [cevelova.cz](#).

Pokud se rozhodnete pro SWOT je důležité analýze věnovat stejné úsilí a drobnohled, jako byste používali třeba hodnocení kvality (tz. strávit nad analýzou cca 2-3 hodiny). Jelikož je analýza velmi málo návodná může se snadno stát, že něco přehlédnete.

Analýza s oddílovou radou

U veškerých představených nástrojů analýzy v metodikách narazíte na poznámku, aby analýza byla provedena v rámci celé oddílové rady (popřípadě rady jiné jednotky / týmu akce). Důvod je jednoduchý – každý v jednotce vidí jen určitou část a pro analýzu je zásadní nahlížet na jednotku jako na celek. V kompletním týmu si také můžete potvrzovat podstatnost témat.



Priority

V této fázi máte za sebou analýzu současného stavu a znáte vizi vašeho oddílu / akce. Nyní se musíte rozhodnout co je to, čemu se budete v nadcházejícím roce věnovat, abyste se více přiblížili vaší vizi. Každý oddíl / akce má omezené „zdroje“. Nejčastěji omezují čas na schůzkách/akcích, energie vedoucích, finance... Proto je potřeba se rozhodnout/prioritizovat, co je pro váš oddíl/akci to nejzajímavější a nejpodstatnější. Velkou pomocí zde bude analýza současného stavu.

Semafor a SWOT analýza

Pokud jste do záznamového archu semaforu nebo matice SWOT s oddílovou radou / týmem akce zaznamenávali jen ty nejdůležitější věci, máte půlku práce za sebou. Pro stanovení tématu střednědobých cílů hledejte

- u Semaforu v kolonkách chceme přestat dělat a chceme začít dělat
- u SWOT v slabých stránkách a hrozbách

Hledejte opakující se témata, věci které nejvíce znehodnocují vaši činnost. Pokud takové nejsou, nebo nejsou požadovaného střednědobého rozsahu, pak se zaměřte na témata, která vás posunou dál.

Kolonky v čem chceme pokračovat a nebo silné stránky a příležitosti vám pomohou ukázat o co se můžete opírat a využijete je při hledání prostředků.

Doporučení od Hodnocení kvality

Nástroj Hodnocení kvality umí podle vnitřně nastavených důležitostí vyhodnotit, čemu byste se v rámci oddílu měli věnovat. Příkladem může být třeba tento výstup:

CO NÁM VYŠLO Z HODNOCENÍ KVALITY

Následující doporučení vychází z vašeho hodnocení kvality a zohledňují jak vaše odpovědi, tak důležitosti jednotlivých kritérií. Nabízí vám konkrétní náměty, jak se v daných věcech zlepšit, nicméně vždy to bude jen inspirace, kterou bude potřeba někdy upravit na vaše podmínky.

(= NAŠE INSPIRACE)

Nejdůležitější doporučení	
Existence a náplň oddílové rady (1.1)	Pravidelně konat oddílové rady, zaměřit se na krátkodobé plánování a poskytování podpory a zpětné vazby vedoucím družin.
Zpětná vazba po akcích (2.2)	Začít získávat aspoň někdy zpětnou vazbu (např. po velkých akcích).
Zpětná vazba po delším časovém období (2.3)	Zařadit alespoň občas do programu prostor pro získávání zpětné vazby nebo sebereflexi.
Další doporučení	
Cíle a oddílový plán (2.1)	Stanovovat výchovné cíle pro činnost oddílu či družin i pro jednotlivé akce.
Zábavnost programu (2.3)	Připravit program, který děti bude více bavit, což se odrazí v docházce, zpětné vazbě apod.
Pestrý program (2.1)	Neopakovat na akcích často podobné programy. Uskutečnit alespoň jednu netradiční akci za rok.
Složení oddílové rady (1.2)	Podpořit aktivní zapojení všech členů oddílové rady do její činnosti.
Oddílové rituály (4.4)	Ve vedení se cíleně zaměřit na oddílové rituály (vysvětlení, pochopení, příp. změnu a uchopení všemi členy vedení).
Vzdělávání vedoucích (2.1)	Věnovat se vzdělávání vedoucích průběžně a pravidelně (např. představit vhodnou literaturu, vyměňovat si zkušenosti...).
Dovednosti vedoucích a jejich spolupráce (2.3)	Zlepšit spolupráci vedení nebo doplnit jeho složení tak, aby dokázalo obstarat vše potřebné pro oddíl.

Důležité je nepřijímat výsledky z hodnocení kvality oddílu nekriticky - zamyslet se nad předloženými informacemi a identifikovat ty podstatné. Priority by právě měli reflektovat omezené zdroje - takže pokud pravidelné konání oddílové rady není v našich silách, tak to neidentifikujeme jako hlavní prioritu, ačkoliv nám to skautis vyhazuje hned na prvním místě.

Konkrétní měřitelné cíle

Konkrétní měřitelné cíle s předcházejícími plánovacími úkony v rámci konkrétních měřitelných cílů už finálně formulujeme část naší vize podrobenou filtrem našich priorit stanovených na základě analýzy současného stavu.

Cíle dělíme podle délky na:

- dlouhodobé (delší než 1 rok)
- střednědobé (do 1 roku)
- krátkodobé (např. na následující měsíc).

Cíle dělíme podle obsahu na:

- Provozní - zajišťující chod činnosti
- Výchovné
 - Znalostní - někdo něco ví/zná (ví jak funguje koloběh uhlíku)
 - Dovednostní - někdo něco umí/dokáže (dokáže uplavat 100 m v botech)
 - Postojové - někdo má nějaký postoj (je motivovaný pro činnost v oddíle; věří že třídění odpadu dává smysl)

Specifika určitých typů cílů:

- **Provozní cíle** zajišťují chod výchovné činnosti. Problém v nich je, že často znějí jako prostředky – protože to prostředky jsou. Jsou to prostředky právě pro zajištění chodu výchovné činnosti. Tyto prostředky, ale mívají tak veliké rozměry, že se vyplácí je plánovat a ne pouze realizovat – a stávají se tak našimi cíli.
- **Postojové cíle** jsou samy o sobě neměřitelné, můžeme je měřit jedině skrz jejich projevy. Tyto projevy nám pak indikují dosažení cíle - sepsaným projevům pak můžeme říkat indikátory, které mohou být součástí našich klíčových výsledků. Důležité je si uvědomit že ve chvíli kdy sleduji nějaký projev tak vytvářím předpoklad že mezi projevem a postojem je korelace - tento předpoklad může a nemusí být pravdivý, a proto je dobré si stanovit těchto sledovaných předpokladů více aby vyhodnocení reflektovalo realitu. Více viz kapitola o indikátorech.
- **Délky cílů:** Je přirozené, že krátkodobé cíle budou mít výrazně větší míru detailu než cíle střednědobé či dlouhodobé. Metoda tvorby cíle je však stále stejná, ať se jedná o cíl na výpravu, nebo o cíl oddílový dosažitelný v horizontu jednoho roku.

Motivace proč používat konkrétní měřitelné cíle

Konkrétní měřitelné cíle nám slouží k následujícímu:

- Díky nim jsme při práci v týmu jednotní - máme jasně (narozdíl od vize, kde je jednota více mlhavá) stanovený směr kterým upínáme své limitované zdroje (peníze, čas, energii)
- Máme jasně stanovenou míru úspěšnosti - patník ke kterému chceme na naší cestě dojít

- to nám slouží k jednoduchému vyhodnocení cíle (víme jaké ukazatele sledujeme a jaká míra značí úspěch), které je podkladem pro další plánování
- pokud zjistíme, že se plán nepovedl může to znamenat, že tématu musíme věnovat více zdrojů, nebo se poučit ze špatné realizace prostředků atd. Více viz kapitola o vyhodnocování cílů.
- umíme si poté lépe představit jakou míru limitovaných zdrojů chceme do daného směru investovat (kolik prostředků plánovat a realizovat)
- Můžeme jednoduše / flexibilně měnit program (zaměřovat za sebe prostředky podle vnějších vlivů) aniž bychom se odchýlili od směřování na naše priority.

To proč používat konkrétní měřitelné cíle lze dobře demonstrovat na následujících smyšlených příbězích:

Přepis 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 vidíš, 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. Zasvěceně 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 nevšimli, 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: Cítuji, bratře. Pouze cítuji. 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 opakuj, 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 rádcí 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.

Veřejné zakázky kanadské armády

Na konci minulého století citoval Kanadský správní soud část knihy 7 návyků skutečně efektivních lidí od Stephena R. Coveye, ve které je popisován příběh popisující skupinu lidí prořezávající cestu džunglí. Kromě skupiny lidí prosekávající podrost jsou ve skupině manažeři ostřící pily a sestavující pracovní rozvrhy a schémata odměňování. Lídrem skupiny podle Coveye je ten, kdo šplhá na nejvyšší strom, rozhlíží se a volá: "Jsme ve špatné džungli!" I přesto že všichni ostatní zaneprázdnění pracovníci s mačetami a manažeři často odpovídají: "Buď zticha! Vždyť nám jde práce od ruky."

Kanadský soud v soudním jednání o veřejných zakázkách kanadské armády na tomto příkladu poukazoval na důležitost stanovení si jasných cílů a posuzování úspěšnosti podle jejich naplnění. V tomto sporu skupina dodavatelů tvrdila, že Kanadská armáda při veřejných zakázkách definuje prostředky a nikoliv cíle. Zakázky byli formulované ve stylu "Poptáváme zásobovací vůz o váze 15 až 25t, výkonu alespoň 600 kW, s nádrží na 200 litrů, s 6 koly a 3 dveřmi". Soud rozhodl ve prospěch dodavatelů armádního vybavení s verdiktem, že pro rozvoj průmyslu i samotné zájmy kanadské armády je lepší definovat veřejné zakázky, jako konkrétní měřitelné cíle. Od té doby jsou veřejné zakázky formulované ve stylu "Poptáváme

dopravní prostředek s dojezdem 200 km schopným přepravit 8 lidí a 300 kg materiálu i bažinatým terénem schopným odolat munici ráže 30 mm.”

SMART

Cíle konkrétně popisují naše priority - to, k čemu chceme dojít ve zvolené oblasti. Jsou časově ohraničené a budeme je chtít vyhodnotit. Je proto extra důležité (stejně jako u všeho v plánování), aby jim každý rozuměl stejně. Aby nám cíle sloužili pro to co mají (viz kapitola motivace proč používat konkrétní měřitelné cíle), tak by měli být co nejvíce SMART – 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:

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.

Vezmeme 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?

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" obstojí jako specifický cíl.

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.

Cíl je měřitelný tehdy, když je 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). V druhém kroku pak řekneme, kolik z účastníků akce má být "úspěšných" - všichni, většina, tři čtvrtiny, alespoň jeden,...

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.

R-Relevantní

Každý cíl je vztažený 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.

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".

Metodika OKR: záměr a klíčové výsledky

Metodika OKR - záměr a klíčové výsledky (objectives and key results) spočívá ve formulování konkrétních měřitelných cílů ve dvou úrovních: úrovni záměru (neměřitelné části cíle sloužící ke stanovení směru) a klíčových výsledků (dílčích měřitelností - patníků ktrých chceme dosáhnout). Každá z těchto úrovní má svá specifika:

Záměr

- říká jakým směrem se udáváme. Záměry jsou:
 - jasné, co se nimi myslí – Příklad: rádci dokážou připravit kvalitní program – zde pro specifičnost chybí definice kvalitního programu, pro záměr to ale stačí
 - podřízené dlouhodobým cílům (Relevantní ze SMART)
 - s jasně vymezenou dobou během které se budeme jejich směrem ubírat - respektive cíleně vynakládat nějaké omezené zdroje k jejich dosažení (Termínovaný ze SMART)
- U záměrů se ptám:
 - Jakým směrem je třeba investovat naše omezené zdroje?
 - Jaký chci aby za nějakou dobu nastal stav?
 - Na jakou dobu plánuji?
 - Reaguji svým záměrem na analýzu a vizi?
 - Rozumíme v týmu (radě jednotky) všichni záměru stejně?

Klíčový výsledek

- říkají jak poznám že jsem tam došel, případně, jak blízko jsem se dostal. Klíčové výsledky jsou:

- specifické – tak, aby nebylo o jejich naplnění pochyb (S ze SMART)
- měřitelné - s kvantifikovatelným výsledkem buď v % nebo binárně (splněno/nepsplněno) (M ze SMART)
- ambiciózní – dostatečně náročné na splnění ale přesto dosažitelné (A ze SMART)
- Stanovují se cca 2–4 pro jeden záměr
- U klíčových výsledků se ptám na otázky
 - Jak poznám že je záměr naplněn?
 - Jaká je hranice úspěšnosti v měření záměru?
 - Všichni v týmu (radě jednotky) rozumíme formulacím stejně?

KPI - Indikátory

U postojových cílů stanovujeme takzvané indikátory, jelikož postojové cíle jsou samy o sobě neměřitelné, můžeme je měřit jedině skrz jejich projevy. Tyto projevy nám pak indikují dosažení cíle - sepsaným projevům pak můžeme říkat indikátory, které mohou být součástí našich klíčových výsledků. Taková situace nastane například u postojového cíle s záměrem: „*Roveři budou hrdí na historii svého střediska*“.

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.

Pozorný čtenář jistě postřehne, že tyto indikátory vlastně nevyprávějí 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".

Rozdíl mezi cílem a prostředkem a prostředek převlečený za cíl

Snahu o zformulování konkrétních měřitelných cílů zpravidla provází jedno úskalí. Ve snaze popsat cíl co nejkonkrétněji nakonec místo cíle rovnou popíšeme prostředek. Ukážeme si to na příkladu - můžeme ho vnímat jako samostatný SMART cíl a nebo jako klíčový výsledek k záměru "Skauti se na táboře zlepší v táborových dovednostech":

Skauti postaví pagodu a poslední den tábora bude oheň slavnostně zapálen.

Je cíl správně formulován?

Problém je v tom, že to vůbec není cíl, ale prostředek. Jako cíl se to pouze tváří svojí formulací (je specifický, měřitelný, může být atraktivní a relevantní a je termínovaný) - o takových cílech mluvíme jako o prostředcích převlečených za cíle. Navržený "cíle" vůbec nic neříká o tom, co si z té činnosti skauti odnesou - ani z hlediska vědomostí, dovedností ani z hlediska postojů. Neříká k čemu to vede, kde bude ta změna nebo posun. Popisuje aktivitu (stavění a zapalování) nikoliv výsledný stav. Vede k němu pouze realizace prostředků v něm definovaných (pagodu postavím jen tím že jí postavím).

Prostředky převlečené za cíle jsou velmi lákavé. 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.

Pomůcka, jak se tomuto nešvaru vyhnout: Mám formulaci svého cíle (skauti postaví pagodu a poslední den ji slavnostně zapálí) >> položím si otázku: "Jak se tento cíl splní?" >> pokud odpověď zní stejně, jako definice cíle (skauti postaví pagodu a poslední den ji slavnostně zapálí) >> pak náš cíl není cíl, ale prostředek převlečený za cíl

Problém často nastává u cílů provozních, které jsou samy o sobě prostředky k zajištění výchovné činnosti (viz úvod kapitoly konkrétní měřitelné cíle) a v jejich případě si vždy zatáhneme do jejich formulace nějaký typ prostředků - důležité pak je si toto zatáhnutí prostředků uvědomovat a mít jistotu v jejich funkčnosti. Prostředek takto zatažený třeba do střednědobého plánu musí být dostatečně ambiciózní (jeho realizace dost komplikovaná)
Příklad:

Mým cílem je zavést družinový systém. To je jasný prostředek pro zlepšení výchovy dětí v oddíle (podporuje to jejich sociální a manažerské schopnosti), zároveň to není prostředek takový, že stačí ho jen realizovat - má více rovin (prostředků k jeho dosažení), které je třeba realizovat: musíme vytvořit oddílovou radu, rozdělit děti do družin tak aby to dávalo smysl, dát vzdělání rádcům družin aby věděli jak družiny vést atd. Tím ale že si stanovuji zavedení družinového systému říkám že je to jediný prostředek, který chci použít pro podporu cílů ke kterým směřuje (sociální a manažerské schopnosti skautů a rádců) - toto vzájemné propojení je třeba si uvědomovat a být si co nejvíce jist že není lepší alternativa prostředku.

K zasazování prostředků do cílů se také často uchylujeme protože cítíme, že je to prostředek užitečný, ale neumíme popsat k čemu všemu slouží - vím že družinový systém je užitečná věc ale nevím k čemu všemu vlastně slouží - zde je důležité si tyto cíle zvoleného prostředku popsat a konfrontovat je s analýzou současného stavu - pokud vím že družinový

system slouží k zlepšení sociálních a manažerských schopností dětí a rádců a konfrontují to s analýzou, která říká že přestože nemám družinový systém zavedený tak moji svěřenci jsou na tom se sociálními schopnostmi dobře a manažersky rádcí také, tak by bylo chybné družinový systém zavádět → podporoval bych něco co podporu nepotřebuje a své omezené zdroje bych dával do oblasti, se kterou nemáme problém.

Rozdíl formulační:

Cíle nám popisují stav, kdežto prostředky zabírají nějaký čas. Rozdíl je vidět na následujícím jednoduchém příkladu.

- „Skauti na táboře rozdělají oheň“ - je prostředek, protože rozdělávání ohně je aktivita zabírající nějaký čas
- „Skauti umí rozdělávat oheň“ - je cíl, protože nezabírá žádný čas jedná se o výsledný stav

Rozdíl “morální”:

Pro dosažení cíle můžeme volit různé prostředky (máme různé způsoby jak ho dosáhnout), ale pro naplnění prostředku musíme realizovat prostředek. Pokud si do cíle zahrneme použití nějakého prostředku tak nás to velmi limituje ve flexibilitě a svazuje nás to při dalších plánovacích činnostech. Pro dobré rozhodování bychom měli vědět co za jednotlivými prostředky stojí, abychom mohli vymýšlet různá řešení. Rozdíl je vidět na příběhu o veřejných zakázkách Kanadské armády a následujícím příkladu:

- *“Dveře do klubovny budou 25.6 opraveny”* - toto je prostředek převlečený za cíl, jednoznačně nás limituje v prostředcích - pro jeho naplnění musíme dveře opravit
- *“Klubovna je od 25.6 zabezpečena proti vloupání a vnějším vlivům prostředí”* - toto je cíl protože nám jasně říká co chceme nabízí nám různé varianty řešení (užití různých prostředků): oprava dveří, výměna dveří, zazdění dveří atd.

Prostředky

Ve chvíli, kdy máme vytyčeny 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 a k tomu nám slouží prostředky. Prostředky nám popisují cestu, jak se k cíli, který jsme si vytyčili, dostaneme.

Prostředky volíme

- dle konkrétního měřitelného cíle: prostředek (aktivita) musí vést k naplnění námi vytyčeného cíle
- dle cílové skupiny: pro koho aktivitu připravujeme? - jiný prostředek zvolíme pro rovery a jiný pro vlčata
- dle místa: kde bude plnění cíle probíhat? -musíme použít jiný prostředek v případě, že jsme omezeni pouze na vnitřní prostor klubovny
- dle času: kdy bude plnění cíle probíhat? - jiné prostředky vybíráme v případě, že víme, že aktivita bude probíhat hned po obědě a jiné, pokud třeba v noci

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 stejné limitované zdroje (energii, čas, peníze apod.).
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 (konkrétní měřitelný cíl - resp. klíčové výsledky)?" Pokud si u všech cílů odpovíme "Ano", jsme hotovi. Pokud nějaký cíl nenaplnujeme, musíme se zamyslet, co s tím:
 - a. Změnit podobu hromádky prostředků - něco vyřadit, něco přidat.
 - b. Vymyslet úplně nový prostředek, který nás zatím nenapadnul.
 - c. Prohlásit vytyčený cíl za nereálný a přeformulovat jej.

Prostředky a analýza

Pokud využili pro analýzu nástroj Semafor, nebo SWOT analýzu, můžete jí využít jako zdroj inspirace.

V Semaforu můžete nahlédnout do brožury "[SEMAFOR - INSPIRACE](#)" k tématu které je vaší prioritou získat tak zdroje pro možné prostředky. Nepřijímejte ale doporučení bezmyšlenkovitě, vždy prostředek, na který takto narazíte, konfrontujte se svými cíli (jestli k nim opravdu vede)

U SWOT analýzi můžete zas nahlédnout do příležitostí či silných stránek a pokusit se identifikovat to, co by vám pomohlo naplňovat vaše cíle.

Časový plán

V časovém plánu by nemělo chybět:

- co se stane
- kdy se to stane / do kdy se to stane
- kdo to má na starosti (garant)

V tomto kroku se podruhé zamýšlíme jaké máme limity (čas, energie, ...) a podrobujeme vymyšlené věci kritickému oku. Rovněž je třeba dávat pozor na vyhodnocování a termínovanost cílů.

Zjišťujeme také, jak na sebe prostředky navazují. Jedna věc je, že najdeme vhodné a efektivní prostředky samy o sobě, ale jiná věc je jejich uspořádání za sebou, tedy dramaturgie.

Vyhodnocení plánu⁴

Plánovací proces nekončí realizací prostředků, ale přichází jeho poslední fáze: vyhodnocení plánu. K čemu je vyhodnocení plánu dobré ?

1. Zjistíme, zda jsme dosáhli cílů, které jsme si stanovili (a díky plánovacímu procesu věříme, že jsou dobré).
2. Umožní nám naplánovat další činnost a při tom využít poznatků z toho, co už jsme realizovali - jinak řečeno, pro další období nezačínáme s prázdnými rukama, ale naopak s dobrým porozuměním tomu, jaký je výchozí bod pro stanovení příštích cílů a jaké prostředky se osvědčují či naopak nefungují, jaké faktory ovlivňují realizaci plánu.
 - vyhodnocení je vstupem do analýzy pro příští plánovací cyklus
 - vyhodnocení pomáhá lépe stanovit aktuální cíle pro příští období
 - vyhodnocení pomáhá efektivněji navrhnout a vybrat prostředky (a sestavit časový plán) pro příští období

Co je třeba pro vyhodnocení plánu?

1) Mít cíle stanovené dostatečně určitě (Specifické), a především Měřitelné .

- Pokud není jasné, jakou změnu cíl vlastně popisoval, těžko zjistit, zda nastala ... zda jsme uspěli.
- Pokud cíl nebyl měřitelný, těžko se dopočítáme a hodnocení bude jen mlžnou debatou, chlácholením, že "tak nějak" jsme ho asi splnili.

2) Vyhodnocení provádět v celém realizačním týmu (typicky oddílová rada).

- Jedním z hlavních důvodů, proč plánovat, je sjednocení realizátorů na tom, co chceme dosáhnout. Je tedy logické, že pro sdílení smyslu našeho konání je třeba ho i společně vyhodnotit. A na hodnocení společně navázat plánem pro příští období.

Plánování jako cyklus:

Co z toho plyne? Plánování je CYKLUS. Priority, které navazují na naši vizi, průběžně sledujeme a vyhodnocujeme. Není nic špatného na tom priority upravovat a měnit. Ale POZOR, všeho s mírou. Častá změna priorit může působit tak, že skáče od jednoho k druhému a nevíme, co chceme.

⁴ Tato část již není součástí Rozvoje na Gemini - ale rozhodně by měla být součástí plánu obecně - pokud budete ve svých jednotkách rozvoj realizovat, jeho vyhodnocení by nemělo chybět. To ale vše již pouze ve vašich rukou.

Příkladová část:

Dále je vždy uvedena Analýza současného stavu a k ní vytvořený střednědobý OKR tak aby byl SMART. Analýza jsou překopírovaná doporučení z hodnocení kvality oddílu, to znamená přesně to, co může vyhodit skautIS. Jedná se o složitější úroveň formulování cílů - jedná se o postojové a provozní cíle.

Kurzívou jsou Žuchovo poznámky proč, co a jak.

Př. 1) práce se zpětnou vazbou

Analýza:

- Zpětná vazba členů na oddílovou činnost – Pravidelně získávejte zpětnou vazbu na jednotlivé akce i na celkovou činnost oddílu. Snažte se ji příště zohlednit.

OKR

- Záměr na půl roku:
 - V oddíle umíme pracovat se zpětnou vazbou od dětí a chceme s ní pracovat. *Špatně: V oddíle umíme pracovat se zpětnou vazbou od dětí a používáme ji. Používáme ji – je problematické, protože to neřeší problém do budoucna – zde je předpoklad že pokud ZV budeme dělat půl roku tak s ní budeme chtít pracovat i dál – výhodnější je tento předpoklad přeskočit a rovnou si do záměru zakotvit zmíněný postoj. Samozřejmě je celý záměr postaven na tom předpokladu, že používáním ZV zkvalitním programy a tím pádem budu mít větší výchovný dopad.*
- Klíčové výsledky:
 - Na každé akci a každý měsíc na schůzce (po dobu půl roku) proběhne získání zpětné vazby od účastníků, ta bude zaznamenána. *Zde si do klíčového výsledku kotvíme užití prostředku – zároveň to lze brát jako měřitelnost míry chtění se zpětnou vazbou pracovat. → formulace celkem na hraně*
 - V 6. měsíci plánu 75 % družinových vedoucích aktivně získá zpětnou vazbu od dětí k měsíci činnosti a zároveň v tom měsíci zareaguje alespoň na dva podněty ze ZV minulého měsíce. To, že tyto věci má družinové vedení v 6. měsíci udělat jim nikdo neřekne / nepřipomene. *Konkrétní měřitelný znak že s ZV umíme pracovat a že vedoucí družin je motivováno pro práci s ZV.*
 - Počet komunikačních chyb vedoucích zpětné vazby se za pololetí výrazně sníží. *Konkrétní znak že s ní umíme pracovat. Je to objektivně neměřitelné – ale pokud někdo bude vedoucím ZV dělat čárky za komunikační chyby na začátku a na konci pololetí může se vyhodnotit procentuální zlepšení a OR se může pobavit, jestli má smysl na tom zlepšování stále pracovat, nebo ne.*

Př. 2) Existence a zapojení oddílové rady

Analýza

- Podpořte aktivní zapojení všech členů oddílové rady do její činnosti (rozdělte role, úkoly a odpovědnosti, plánujte společně).

OKR

- Záměr na rok:
 - Oddíl má radu s jasně stanovenými členy, která je schopná efektivního řízení oddílu. Systém fungování oddílové rady je po roce zaběhnutý.
- Klíčové Výstupy:
 - Každý člen OR ví, že je členem OR (která je jasně definovaná) a ví, jaké má práva a povinnosti – vyhodnocení po 3 měsících
 - OR společně (všichni se podílí na tvorbě) dokáže správně naplánovat výchovnou činnost oddílu na třetí čtvrtletí a tábor. Při realizaci naplánované činnosti se nestane, že by někdo nevěděl, že má nějaký úkol nebo akci na starosti.
Otázkou je, co je správně naplánovat – šlo by se odkázat na nějakou metodiku nebo slovně doplnit. To, jestli byla činnost naplánována správně, může na konci tábora odhlasovat OR.
Tímto klíčovým výstupem si kotvím užití prostředku „plánování“ pro záměr „efektivní řízení oddílu“, to je za mě v pořádku
 - Ve třetí čtvrtině skautského roku je na všech radách účast jejich členů alespoň 70 %.

Př. 3) Místní komunita (cvičení)

Pokud chcete zamyslet se nad dalším příkladem a zkuste vymyslet OKR. Pokud chcete návrhy sdílet komentujte dané pojmy.

Analýza:

- Rozmyslete si, jaké vztahy s místní komunitou (obcí, školou atd.) by oddíl měl/chtěl mít. Podnikněte první kroky (představte se, informujte o svých aktivitách, ...).

OKR:

- Záměr
- Klíčové výstupy