

Plánování vzdělávací akce

(www.gewiki.cz – verze 1. 4. 2008)

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

O programu "Plánování vzdělávací akce" na [Gemini](#)

Smysl a účel programu

Program má tři hlavní cíle:

1. Polluxové si osvojí metodiku přípravy vzdělávací akce, tak, jak je popsána na [Gewiki](#) v sekci **Plánování vzdělávací akce**. Budou popsáním postupům rozumět a budou chápat, PROČ může být užitečné takto postupovat. Praktickým nácvikem na konkrétním případě a pod dohledem zkušených instruktorů si vyzkouší, jestli jim navržená metodika připadá vhodná. Pokud ano, budou ji příště schopni aplikovat při samostatné práci.
2. Připravíme dobrý úvodní víkend Castorů.
3. 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.

Základní charakteristika programu

Plánování vzdělávací akce je metodický program, který tradičně probíhá na prvním víkendu ILŠ [Pollux](#). Je určen frekventantům ILŠ, tedy Polluxům, od kterých se očekává, že v čase zhruba deseti hodin naplánují pro účastníky VLK [Castor](#) (tedy Castory) jejich první víkend na škole. Nejedná se jen o simulaci či práci "nanečisto" - naplánovaný víkend se skutečně podle plánu zrealizuje a zhodnotí. Jak [tým](#)em a samotnými Polluxy, tak zejména Castory, kteří si jej prožijí jako své první setkání se školou.

Použitá technika výcviku: Periodicky se opakující sekvence výklad instruktora – skupinová práce s využitím zkušeného kouče – prezentace výsledků – srovnání a debata.

Nutné vstupní znalosti a dovednosti: Teoretická znalost postupu plánování vzdělávací akce v rozsahu, v jakém je popsána na [Gewiki](#) je určitě přínosná, ale nelze se na ní spolehnout, protože některým bude připadat psaný text nesrozumitelný. Každý také bude přípravě věnovat jiné množství času a energie. Předpokládá se určitá zkušenost s plánováním činnosti a rozsáhlejších akcí, byť by to byla zkušenost negativní.

Časová dotace programu: cca 10 hodin.

Účastníků: cca 12.

Historie programu

Program je součástí ILŠ Pollux již od prvních ročníků. Jeho podoba se postupně proměňovala: ze začátku Polluxové plánovali pouze modelově letní běh ILŠ Pollux, tedy "sami pro sebe". Nicméně praktická využitelnost těchto výstupů byla z řady důvodů poměrně malá. Od roku 2003 Polluxové plánují pro Castory a "natvrdo", tedy program, který naplánují, se i zrealizuje. Nutno poznamenat, že se za těch pět ročníků nestalo, že by program jejich úvodního víkendu u Castorů propadl, nebo že by zásadním způsobem nesplnil zadání.

Metodika plánování se od počátku drží postupu, který zpracoval [Špalek](#), v roce 2000 byl publikován v knížce zvané Čítanka pro instruktory:



[Knihovna Gemini doporučuje:](#)

Čítanka pro instruktory / [Václav Břicháček ... et al.]. 1. vyd. Praha : Junák-svaz skautů a skautek ČR, 2000. 123 s. : ISBN: 80-86109-52-6.

[Co ještě si přečíst...](#)

Text celé čítanky není dostupný elektronicky, [Špalkův původní text o plánování z roku 1999](#) je ke stažení zde na Gewiki (ve formátu [PDF](#)). Od doby jeho publikování se samozřejmě metodika plánování vyvíjela, a i když dnes nepoužíváme zcela shodnou terminologii a některé postupy jsme upravili, je původní myšlenková linka stále ještě patrná.

Průběh programu

Při vlastním programu **Plánování vzdělávací akce** se stejnou měrou klade důraz na výsledek i na proces. Výsledek musí být kvalitní, protože se bude zkoušet na živých lidech. První víkend Castorů do značné míry předurčí jejich postoje ke škole, další očekávání a předznamená průběh celého VLK. Neméně důležitý je ale i průběh celého plánovacího procesu, protože i pro Polluxy "do značné míry předurčí jejich postoje ke škole, další očekávání a předznamená průběh celé ILŠ". Důraz se klade na metodickou správnost celého postupu, na pečlivé provedení každého kroku, na celistvou linku od základní vize a koncepční úvahy až po detaily scénáře. A samozřejmě - byť hlavně nepřímo - i na zvládnutí týmové práce.

Jakkoliv se může zdát deset hodin jako dlouhá doba, praxe ukazuje, že to pro skutečné dotažení plánu nestačí. Práce na přípravě castorůho víkendu tedy pokračují i po polluxím plánovacím víkendu, jaksi "[mimo čas a prostor](#)", prostřednictvím elektronické komunikace a setkání menších skupinek, tedy subtýmů, které mají svěřeny konkrétní úkoly či programové prvky. V okamžiku, kdy program **Plánování vzdělávací akce** končí, je třeba, aby byla zcela jasná obecná a koncepční východiska, stanoveny konkrétní cíle, rozhodnuto o klíčových programových prvcích, sestavena základní dramaturgie, hotova první verze scénáře a rozdány jasné úkoly konkrétním lidem.

Program samotný probíhá (po teoretickém úvodu) jako skupinová práce. Částečně v malých skupinách (týmech), částečně všichni pohromadě. Do práce Polluxů se zapojují i členové týmu při respektování následujících zásad:

- Členové týmu přinášejí zejména informace, které Polluxové apriori nemají:
 - o další pozdější programové návaznosti, neboli co Castory čeká po úvodním víkendu
 - o Castorech - kolik jich je, věkové rozvrstvení, odkud jsou,...
 - o místě konání - základna je vybrána předem týmem (nezbytně, z praktických důvodů) - kapacita, okolní prostředí, prostory pro programy,...

- Členové týmu se snaží neovlivňovat zásadně směřování programu; snaží se pomáhat, nikoliv manipulovat
- Členové týmu nicméně hlídají, aby nedošlo k nějakému zásadnímu rozporu mezi průběhem prvního castorího víkendu a tím, co Castory čeká později. Na případné rozpory včas upozorňují.
- Členové týmu přinášejí vlastní nápady, pokud jsou potřebné. Dávají ale v iniciativě a tvořivosti přednost Polluxům.

Celý program rovněž probíhá jako koučovaná týmová práce. Společnou činnost všech pohromadě řídí šéf programu, práci v malých skupinkách (týmech) potom jednotliví koučové. Těmi jsou zpravidla zkušení instruktoři, kteří program **Plánování vzdělávací akce** již několikrát zažili. Jejich úkolem je zejména:

- Hlídat metodickou správnost plánování; dbát na to, aby jednotlivé kroky na sebe logicky navazovaly
- Udržovat práci ve vysokém tempu, protože jinak se to nedá stihnout.
- Hlídat, aby se skupina na něčem příliš dlouho "nezasekla", nenechat účastníky příliš dlouho bloudit ve slepých uličkách (občas ale trochu ano, jak jinak si zapamatovat, že je ta ulička opravdu slepá?)
- Facilitovat (moderovat) vzájemnou komunikaci účastníků, ohlazovat hrany, pokud někde pod tlakem náročnosti úkolu začne komunikace skřípat.

Celý průběh programu by měl nejenom zaručit dobrý výsledek, ale být praktickou a reálnou ukázkou, "jak se to má dělat".

Náročnost programu

Zkušenost řady let ukazuje, že program patří mezi nejnáročnější, kterými Polluxové během školy projdou. To má řadu příčin:

- Polluxové se navzájem neznají, tj.:
 - o nejsou na sebe vyladěni, na začátku se ještě ani pořádně neznají jménem
 - o neumějí ještě spolu dobře komunikovat; odhadnout, jak to ten druhý myslí
 - o nevědí, v čem je ten druhý odborník, autorita a kde někdo jen "vaří z vody"
 - o ve skupině není vytvořena žádná sociální struktura, nejsou zřejmé týmové role, to vše se hledá a usazuje
- Polluxové se teprve seznamují se školou:
 - o neznají typické rysy a prvky "podnikové kultury Gemini"
 - o teprve se dozvídají, co Castory čeká po jejich prvním víkendu
 - o sami si ještě nejsou jisti, co čeká je samé
 - o nejsou si jisti, "co si mohou dovolit" (vůči škole a jejím tradicím, vůči názorům členů týmu)
- Polluxové si přinášejí ze svého prostředí (kurzu, střediska atd.) určité stereotypy, které jim připadají zcela samozřejmé a teprve v průběhu práce zjišťují, že ostatní mají zažitě zcela odlišné stereotypy.
- Času je vzhledem k zadání velmi málo
- Použitá metodika je extrémně časově náročná, protože bazíruje na tom, aby se ani samozřejmé věci nepřeskakovaly a byly zřetelně vyjádřeny. Většina Polluxů nemá s takto pedantickým přístupem žádnou zkušenost, jsou zvyklí na mnohem ležérnější přístup k programu

Poslední bod asi ještě vyžaduje určité vysvětlení. Většina účastníků programu je (spíše nemile) překvapena množstvím času, který se věnuje práci v obecné rovině. Tedy stanovení obecných záměrů, popisu vizí, koncepčním úvahám či analýze omezujících faktorů. Při běžném praktickém plánování je tato etapa práce většinou výrazně potlačena či zcela přeskočena. Podle našeho přesvědčení však se jedná z metodického hlediska o klíčovou část plánovacího procesu. Teprve její pochopení, zažití a vnitřní přijetí může do budoucna omezit čas, který se těmito kroky věnuje, aniž by tím utrpěla kvalita plánů.

Obdobně překvapující bývá pro účastníky stanovování [SMART cílů](#). To je také věc, se kterou se většina i těch, kteří se považují za celkem zkušené plánovače, setkala jen velmi zřídka. Přesto se opět jedná o velmi zásadní myšlenkový koncept, který je třeba si osvojit.

Program "plánování vzdělávací akce" občas přirovnáváme k výuce v autoškolě. Dobrá autoškola také trvá na tom, aby se její frekventanti učili správně za volantem sedět, volant drželi předpisovým způsobem, řadili otevřenou dlaní a rutinní úkony (pohledy do zrcátka apod.) vykonávali s až demonstrativní okázalostí. Jistě, dobrý řidič si s postupujícími lety osvojí mnohem ležérnější návyky; ruce na volantu už dávno nemá v poloze tři-čtvrtě-na-tři, ale jak je mu to zrovna pohodlné. Nicméně když se objeví problémová situace: nepřehledná a složitá křižovatka, špatná viditelnost, vozovka začne klouzat - prostě jde do tuhého - zcela podvědomě srovná ruce na volantu do "předpisové polohy" a opře se do sedačky tak, jako kdyby právě jel testovací jízdu s komisařem za zády.

S plánováním je to obdobné. Tým Gemini neplánuje všechny akce čítankovým postupem. Také jsme občas ležérní až příliš. Když ale jde do tuhého, na něčem se zasekneme, v něčem vidíme problém, zcela podvědomě začneme uplatňovat prvky toho, čím jsme si všichni prošli. Podvědomě víme, v které fázi plánovacího procesu zrovna jsme, co nemáme ještě vyřešené a která přeskočená etapa plánování nás právě dohnala. Je třeba projít si plánovací proces několikrát v jeho úplnosti, věnovat se všem jeho etapám, abychom v budoucnu mohli pracovat rychleji, ve zkratce, bez obav o výsledek.

Vlastní metoda plánování

Vlastní metoda **plánování vzdělávací akce** je postavena na postupech, které se používají při plánování [projektů](#). To má několik dobrých důvodů. Projektové plánování je dovednost, která se může na přípravě akcí dobře rozvinout. Je mnohem snazší osvojit si správné plánovací návyky při přípravě projektu, než při kontinuálním, dlouhodobém plánování. Přitom 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. K projektovému plánování také existuje spousta "civilní" literatury. A konečně je to jedna z nejlépe využitelných dovedností pro "normální" život.

Zhruba lze celý postup 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 (kliknutím na příslušné odkazy otevřete další text):

- [Obecné koncepční úvahy o akci](#)
- [Stanovení SMART cílů](#)
- [Nalezení vhodných prostředků](#)
- [Sestavení scénáře](#)
- [Revize plánu](#)
- [Zadání úkolů](#)

Fáze příprav

Též "pracovní" fáze. To, co bylo během iniciační fáze dohodnuto, je třeba rozpracovat. Jednotlivci a subtypy pracují na uložených úkolech a rozpracovávají dílčí "podprojekty", tedy jednotlivé programové prvky. Při tom postupují - ve zjednodušenější podobě - obdobným způsobem jako při přípravě celé akce. Jednotlivé subtypy se vzájemně informují o stavu prací a pověřený koordinátor jejich práci kontroluje a zasahuje, pokud se věci nevyvíjejí dobře. Tato fáze probíhá mezi iniciační fází a vlastní realizací, v našem případě tedy mezi prvním a druhým víkendem. Více o této fázi:

- [Přípravné práce](#)

Realizační fáze - na druhém víkendu (realizační fáze)

Vlastní realizace naplánovaného. V našem případě druhý víkend. Více o tom:

- [Vlastní realizace](#)

Závěrečná fáze - po skončení druhého víkendu:

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

- [Zhodnocení](#)

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, jak tlusté budou zdi, jaký bude spád střechy, kolik oken a jak přesně velkých. A taky kolik budete potřebovat cihel, kolik trámů, jak mají být dlouhé, kolik metrů čtverečních linolea, jak tlusté odpadní trubky a kolik tašek na střechu... 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:

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. Něčí vize jsou čapkovsky skromně vlídné („udělat něco, aby to hrálo a svítilo...“), něčí jsou odvážně rozmáchlé. Něčí vize se odehrávají v čase vzdáleném několik týdnů, něčí 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 podkrovní 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 jí začneme popisovat, běháme od jednoho k druhému. Je to velmi nesystematické.

Opakujme si ještě jednou - vize jsou důležité a potřebné. Měly by být vyhlášeny za státem chráněné. Mnoho dobrých vizí bylo zašlapáno těžkými botami rychlého nepochopení a odsudku. Nakopnout něčí vizi je lehké, vize jsou většinou velmi bezbranná stvoření. Jejich společným znakem totiž je, že na počátku vypadají dost nereálně. Pokud je někdo začne hned měřit pravítkem finančních rozpočtů a svazovat paragrafy předpisů a řádů, zajdou rychle a tiše. Vize nejsou SMART - nejsou měřitelné a konkrétní. To nevadí, ještě bude dost času je upřesnit.

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."

Obdobně můžeme uvažovat, pokud se budeme snažit zformulovat poslání vzdělávací akce. Nebo můžeme zkusit dívat se na lesní školu či kurz 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. Jaká jsou tedy očekávání organizátorů a jaká 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,...)

Jistě bychom mohli najít ještě další "zákazníky". Je ale důležité podívat se na naši akci očima každého z nich. Jaká je **jejich** odpověď na otázku "PROČ?"

Konečně uvedeme ještě jednu možnost, jak se dobrat poslání či účelu nějaké věci. Kontrolní otázka - víte, jaký je rozdíl mezi cílem a prostředkem? Že je to samozřejmé? Že prostředek slouží k naplnění cíle? Že prostředky musejí vycházet z cílů? Jistě, správně. Ale když se podívám na jednu konkrétní věc, jak poznám, jestli je to cíl nebo prostředek?

Zkusme si třeba představit stavbu táborové jídelny. Je to prostředek nebo cíl?

Asi spíš prostředek.

K čemu?

No třeba k tomu, abychom měli kde jíst.

To by se asi dalo zařídit i pohodlněji, ne?

Asi ano. Ale kluci se při stavbě jídelny učí spoustu užitečných věcí.

Například?

Práci se dřevem. Základní pravidla konstrukcí, jako třeba, že stěny se musejí zavětrovat a tak.

Takže cílem je naučit se pracovat se dřevem. Hmm... a k čemu je to dobré? Většina z nich bydlí v paneláku a v životě moc příležitostí k nějaké dřevěné stavbě mít nebudou.

No právě. Všechno je dneska "nějak" zařízené. Tady si mohou postavit jídelnu, ve které pak budou tři týdny jíst. Vyzkoušejí si, že to dokážou. Zvedne se jim sebevědomí.

Aha, takže práce se dřevem vlastně není cíl. Je to prostředek ke zvyšování sebevědomí. Takže sebevědomí je cíl? Cílem je vychovávat lidi, co budou mít masivní sebevědomí?

Až tak moc masivní radši ne. Ale přiměřené sebevědomí je důležité pro spokojený život. A já bych chtěl, aby v životě byli spokojení.

Aha, takže cílem stavby jídelny je spokojený život!

Tento smyšlený rozhovor ilustruje nepřekvapivou pravdu, že rozdíl mezi cílem a prostředkem je pouze v jejich vzájemném postavení, či chcete-li, v tom, na co se zrovna díváme. Každou věc je možné chápat jako cíl, ke kterému hledáme prostředky. Lze jistě vymyslet řadu programových prvků, kterými kluky naučíme dovednosti potřebné k úspěšné stavbě jídelny. A každá věc má svůj účel, je tedy prostředkem ke splnění nějakého obecnějšího cíle. Je to podobné cibuli - vždy můžeme jít o vrstvu výše nebo o vrstvu hlouběji.

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 položme otázku, jaká je v něm role právě prvního víkendu?

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 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.

Někdo musí udat směr

Představme si, že někam jdeme. Třeba nakoupit. I pokud takovou expedici pro rohlíky plánujeme jen velmi ledabyly, neobejdeme se bez odpovědí na dvě základní otázky:

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

Když se staví dům, odpovídá této úvaze architektonická studie. To ještě není plán, podle kterého by se dal dům postavit. Neposkytuje informaci o počtu cihel a tloušťce kanalizačních rour. Je to obrázek, ze kterého se dá poznat, jak asi bude dům vypadat, jakou bude mít přibližně vnitřní strukturu. Je to skica, na základě které se rozhodujeme, zda **ano či ne**. Je toto dům, ve kterém chci bydlet? Pokud ne - udělal jsem někde chybu a musím se ve svých úvahách vrátit. Pokud ano, je na čase začít počítat a rýsovat. Během

dalšího upřesňování plánů jistě dojde ke změnám. Domy většinou nevypadají úplně přesně jako jejich architektonické studie. Statik požaduje tlustší zdi, rostoucí náklady uberou složité konstrukční finesy a nápad zedníka Vopičky je natolik geniální, že by bylo škoda ho nevyužít. Ale výsledný dům se své architektonické studii velmi podobá. Na první pohled je vidět, že jsou to příbuzní...

Když plánujeme vzdělávací akci, musíme stejně jako při expedici pro rohlíky určit:

1) Kam chceme dojít, čeho chceme dosáhnout. Stanovíme si nějaké cíle. Zatím nemusejí ještě 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. Tak jako zkušený architekt dokáže načrtnout základní skicu a o hodně později statik vypočítá, že to opravdu nespadne, tak zkušený plánovač vzdělávacích akcí dokáže intuitivně načrtnout základní představu o podobě akce, která je v dalších, preciznějších fázích práce upřesněna, přizpůsobena, pozměňována - ale pořád zůstávají zřetelné základní obrysy původního záměru.

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.

Správný postup

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. Možný příklad, jak se toho ve skupině zhostit nabízí [scénář tohoto programu pro Pollux 2008](#). Je to ale jen jeden z mnoha možných způsobů, jak obecné úvahy uchopit.

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**

Jako příklad výstupu z obecných koncepčních úvah o nějakém programu může sloužit první kapitola z textu **Plánování vzdělávací akce**, zejména odstavce [Smysl a účel programu](#) a [Základní charakteristika programu](#).

Jak to vlastně nedopadlo, aneb proč 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. 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. A že teda je na to děsně hrdej, ale že on je rád, že stavíme týpka, protože v podsadě na slepice by nechtěl spát ani za nic. 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.

Kejk: Hmm... já jsem se kluků ptal a říkali, že to chvilka bylo docela zajímavý. Hlavně to o té tajné klubovně za války. Ale moc si toho jinak nezapamatovali.

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.

Kejk: Já nevím. Naši kluci ... moc odvázaný z toho nebyli, ale tak černě, jak to líčí Štrůdlík, to nevidím. Zkusím ty naše kluky nějak motivovat, aby se o tom něco chtěli dozvědět. Možná uděláme nějakou hru a uvidíme.

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.

Akce je úspěšná 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.

Obdobně to platí i pro akci, která měla stanovené špatné cíle. Tuto situaci ilustruje anekdota od Stevena Coveye z jeho knížky [7 návyků skutečně efektivních lidí](#). Je o dřevorubcích, kteří v lese kácejí průsek pro cestu. Práce jim jde hezky od ruky, všichni makají, až se z nich kouří. Jen jeden se fláká a leze po stromech. A z vrcholku nejvyššího stromu volá: "Jsme ve špatném lese!" A ostatní dělají, že ho neslyší - vždyť jim jde práce tak krásně od ruky...

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 chytré 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 Specific Specifický
M Measurable Měřitelný
A Achievable Atraktivní
R Relevant Relevantní
T Time-bound Termínovaný

Rozebereme si teď jednotlivé vlastnosti SMART cílů:

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? Zajistě 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 záměr, 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"* obstojí jako specifický cíl.

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.

Atraktivní

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

Relevantní

Každý cíl je vztažen 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.

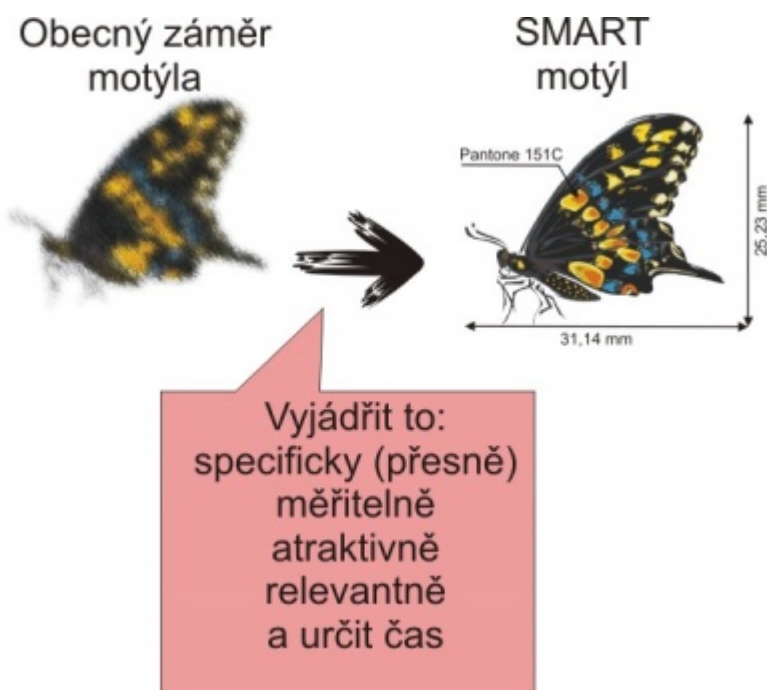
Termínovaný

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.

SMART cíle v procesu Plánování vzdělávací akce

SMART Motýl

První nejjednodušší pojetí práce se SMART cíli je pracovat s nimi jako s konkretizací a zpřesněním obecných záměrů, které jsme si stanovili v rámci [obecných koncepčních úvah](#). Každý obecně formulovaný záměr tedy dostatečně zkonkrétníme a upřesníme, změřitelníme, ztermínujeme ... prostě zeSMARTujeme:



Příklad: SMART rádcovák

Vyjděme z obecného záměru pro rádcovský kurz nejmenovaného střediska:

Rádcové a roveři se seznámí s historií střediska a budou na ní hrdí.

Nejprve si všimněme, že se vlastně jedná o dva různé cíle: **znalostní** (seznámí se) a **postojový** (hrdost). Je užitečné rozpracovávat každý zvlášť. Začneme se znalostním cílem, protože je to jednodušší.

S-Rádcovák

Začneme od písmenka "S" (Specifický) a pokusíme se tento cíl nějak upřesnit, zkonkrétizovat:

Rádcové a roveři budou znát důležité události z historie střediska: založení v roce 1922, rozvoj před válkou, první zákaz, činnost členů střediska v odboji, poválečný rozmach, druhý zákaz, obnova v roce 1968, třetí zákaz, činnost v TOMech, obnova v roce 1990.

Toto znění poskytuje lepší představu o tom, co se rozumí „historií střediska“. Zatím ale není vůbec zřejmé, co se rozumí pod „znát“. Takže budeme S-pecifikovat dále:

Rádcové a roveři budou znát důležité události z historie střediska:

- založení v roce 1918,
- rozvoj před válkou,
- první zákaz,
- činnost členů střediska v odboji,
- poválečný rozmach,
- druhý zákaz,
- obnova v roce 1968,
- třetí zákaz, činnost v TOMech,
- obnova v roce 1990.

Budou vědět:

- že se tyto události staly,
- co se vlastně stalo, co bylo podstatou události
- budou tušit, kdy přibližně se to stalo - nejde o přesné datum, ale o přibližné určení a povědomí o tom, co se dělo ve společnosti,
- proč to bylo důležité a jak to poznamenalo další vývoj střediska
- zapamatují si nějaké zajímavé podrobnosti, které událost ilustrují a které jim umožní vše dobře pochopit a zapamatovat.

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.

SM - Rádcovák

Nyní je na řadě písmenko **"M"** (Měřitelný). To 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 si splní 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 si splní každý alespoň deset bodů ze Stezky; alespoň pět dalších členů si splní každý alespoň sedm bodů ze stezky."*

Pokusme se nyní zformulovat cíl pro náš rádcovský kurz, aby byl nejen "S", ale taky "M":

Rádcové a roveři budou znát všechny důležité události z historie střediska:

- založení v roce 1918,
- rozvoj před válkou,
- první zákaz,
- činnost členů střediska v odboji,
- poválečný rozmach,
- druhý zákaz,
- obnova v roce 1968,
- třetí zákaz, činnost v TOMech,
- obnova v roce 1990.

Každý z rádců a roverů bude schopen o kterémukoliv z těchto období alespoň dvě minuty souvisle povídat a stručně říct:

- co se vlastně stalo, co bylo podstatou události
- kdy přibližně se to stalo - nejde o přesné datum, ale o přibližné určení období a povědomí o tom, co se v té době dělo v celé společnosti,
- proč to bylo důležité a jak to poznamenalo další vývoj střediska
- nějaké podrobnosti, které považuje za obzvlášť zajímavé a které událost ilustrují.

V závěru rádcovského kurzu - třeba při závěrečné reflexi - můžeme postupně nechat o každém z probraných období někoho z účastníků hovořit. Z toho se můžeme dozvědět, že jsme neuspěli: to když někdo svůj bod nezvládne. Nedozvíme se takto, že jsme doopravdy uspěli, víme pouze, že František umí založení střediska, Šídlo umí rozvoj před válkou, Borůvka umí první zákaz atd... Nevíme, jestli opravdu všichni umí všechno. Pokud bychom se o tom chtěli ujistit, museli bychom každého individuálně přezkoušet z celé historie.

To ovšem nic nemění na tom, že cíl je opravdu měřitelný. Jsme-li schopni ověřit, že splněn byl nebo ne, pak měřitelný je. Jestli to opravdu budeme ověřovat systematicky a úplně, nebo jen orientačně či jinak nepřímo, je jiná věc.

SMA - Rádcovák

Písmenko "A" znamená atraktivní. Původní anglický pojem je *Achievable*, tedy dosažitelný. Pamatujme si tedy, že atraktivní cíl musí být přiměřeně náročný. Musí být výzvou, která láká, ale neodrazuje.

Jestli je výše uvedený cíl pro účastníky rádcovského kurzu atraktivní a přiměřeně náročný, je těžko posoudit bez znalosti střediska a jeho situace. Pokud věříme, že se to podaří, když všichni pořádně zaberou, tak ano.

SMAR - Rádcovák

"R" jako Relevantní. 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. Pokud tedy příprava našeho rádcovského kurzu začala povzdechem bratra Baghéry, že *"ti mladí dnes vůbec nejsou na své středisko hrdí a to především proto, že vůbec netuší, čím vším jsme prošli"*, pak je náš cíl relevantní odpovědí na tento povzdech.

SMART - Rádcovák

Poslední písmenko "T" už bude snadné. 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*". A tak tomu bude i v tomto případě:

Rádcové a roveři budou znát všechny důležité události z historie střediska:

- založení v roce 1918,
- rozvoj před válkou,
- první zákaz,
- činnost členů střediska v odboji,
- poválečný rozmach,
- druhý zákaz,
- obnova v roce 1968,
- třetí zákaz, činnost v TOMech,
- obnova v roce 1990.

Každý z rádců a roverů bude schopen ještě dva měsíce po skončení rádcováku o kterémukoliv z výše uvedených období alespoň dvě minuty souvisle povídat a stručně říct:

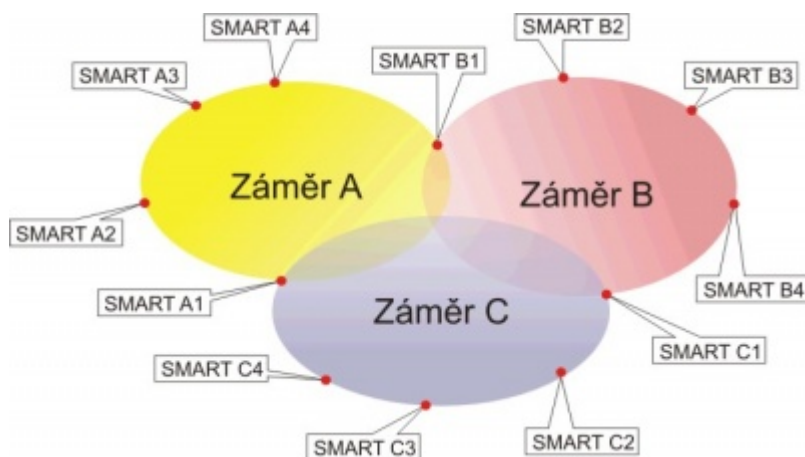
- co se vlastně stalo, co bylo podstatou události
- kdy přibližně se to stalo - nejde o přesné datum, ale o přibližné určení období a povědomí o tom, co se v té době dělo v celé společnosti,
- proč to bylo důležité a jak to poznamenalo další vývoj střediska
- nějaké podrobnosti, které považuje za obzvlášť zajímavé a které událost ilustrují.

Indikátory

Mohli bychom se tvářit, že jsme hotoví. Ale nezapomeňme, že na začátku jsme rozdělili původní záměr na dva: **seznámí se** (znalost) a **budou hrdí** (postoj). A tu druhou půlku jsme zatím nijak neporešili. Takže:

Rádcové a roveři budou hrdí na historii svého střediska.

Pokud bychom se pokusili SMARTovat tento záměr 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. Pokusme se stanovit nějaké SMART cíle, které sice nebudou měřitelným zpřesněním původního záměru, ale budou napovídat, jestli tento záměr byl naplněn. Jestliže tedy splníme tyto SMART cíle, bude to znamenat, že náš původní záměr byl zřejmě naplněn. Pokud naopak cíle nesplníme, původního záměru se nám asi nepodařilo dosáhnout. Takovým SMART cílům budeme říkat **indikátory**. Symbolicky si to představme na následujícím obrázku:



SMART cíle jsou jakoby hraniční kameny tří obecných záměrů (A, B a C). Nepokrývají celé tyto záměry, jen naznačují, kudy hranice vede. Stanovení těchto indikátorů tedy poměrně přesně říká, čeho chceme vlastně dosáhnout.

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 už bychom jako SMART cíle popsat uměli.

Zkusme se vrátit k našemu rádcovskému kurzu a doplníme původní formulaci o SMART indikátory, které budou naznačovat postoje účastníků kurzu:

Rádcové a roveři budou znát všechny důležité události z historie střediska:

- založení v roce 1918,
- rozvoj před válkou,
- první zákaz,
- činnost členů střediska v odboji,
- poválečný rozmach,
- druhý zákaz,
- obnova v roce 1968,
- třetí zákaz, činnost v TOMech,
- obnova v roce 1990.

Každý z rádců a roverů bude schopen ještě dva měsíce po skončení rádcováku o kterémukoliv z výše uvedených období alespoň dvě minuty souvisle povídat a stručně říct:

- co se vlastně stalo, co bylo podstatou události
- kdy přibližně se to stalo - nejde o přesné datum, ale o přibližné určení období a povědomí o tom, co se v té době dělo v celé společnosti,
- proč to bylo důležité a jak to poznamenalo další vývoj střediska
- nějaké podrobnosti, které považuje za obzvlášť zajímavé a které událost ilustrují.

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 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)

Programy v oddílech budou všechny kvalitní - bez významných věcných chyb - a členy oddílů **budou dobře přijaty** (zjistí se zpětnou vazbou v rámci jednotlivých oddílů).

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". Já jsem žádné vymyslet nedokázal.

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 vyličí, 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 Kejkař

Je to [SMART](#) cíl? Ne! 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 (něco se stane...)

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 Atraktivitu a narazíme 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.

Jak dosáhneme svých cílů?

Ve chvíli, kdy máme vytčeny cíle, jsme již na půl cesty k úspěchu ("Akce je úspěšná 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 prvky a ostatní prvky.

Programové prvky

Programové prvky jsou něco, co zařadíme do programu. Zpravidla je to nějaká činnost účastníků, která zabere určitý čas. Příkladem může být hra či přednáška. Nejsilnější nástroje, které máme k dosažení cílů k dispozici, mívají právě charakter programových prvků. Jejich použití je ale omezeno tím, že potřebují čas. A toho je většinou na akcích zoufale málo.

Uveďme teď - bez nároku na úplnost - některé příklady takových programových prvků.

Hry

Hry všeho druhu patří ke skautským kurzům od nepaměti. Ostatně český skauting má ve využití her vynikající tradici. [Encyklopedie her Miloše Zapletala - Zeta](#) je dodneska dílem zcela mimořádným a literatury o hrách vyšlo v uplynulých letech požehnaně. Mimo titulů skautských (Zapletal, Foglar a další) stojí za zmínku literatura vydávaná [Prázdňinovou školou Lipnice](#). Vzniká také mnoho her s environmentální tematikou. Pařani počítačových her se také mohou pokusit o přenesení některé ze svých oblíbených simulačně-strategických her do reálného prostředí. Podobně se dá zacházet i s náměty z her deskových a [her na hrdiny](#). Hodně se vedle klasických soutěživých her (jeden proti všem, družstva proti sobě) dnes objevují hry kooperativní (všichni proti osudu). Další zajímavou kapitolou moderních her představují málo strukturované hry. Za přečtení stojí zajímavý teoretický [článek Doc. Ivo Jirásků: Hra jako symbol zážitkové pedagogiky](#)

Přednášky

Každý známe přednášku ve její klasické podobě: Přednášející stojí tváří v tvář skupině studentů a hrne jim informace. Proklínaná a zatracovaná forma vzdělávání má však stále ještě své místo - je univerzální a časově velmi úsporná a nemusí být ani posluchačům nepříjemná, pokud je vhodně kombinována s dalšími prvky (beseda či dialog, audiovizuální prezentace aj.) V každém případě se jedná o formu, která je mimořádně náročná na kompetentnost a schopnosti přednášejícího.

Beseda

Besedou rozumíme jakýkoliv interaktivní program, ve kterém si vzájemně vyměňujeme informace, postřehy, názory apod. Charakteristické pro besedu je prostě to, že nemluví pořád jen jeden.

Skupinová práce

Též týmová práce, workshop apod. Skupina má společný úkol a ten řeší. Významnou součástí práce je i vnitřní komunikace skupiny - ta je dokonce často přímo hlavním účelem takové formy. Nicméně pokud chceme týmovou práci zařadit jako program na podporu schopnosti týmové komunikace, je vhodné zamyslet se i nad obsahem řešeného úkolu - i ten by měl být efektivně použitým prostředkem k dosažení některého z vytčených cílů.

Individuální činnost

I přímo v průběhu kurzu může být žádoucí zadávat nějaké činnosti jako individuální - patří sem například různé prožitkové programy jako meditace, putování apod. Individuální činností je ale i vyplňování testů, psaní textů apod.

Scénické a jiné umělecké vystoupení

V posledních letech se často objevují mikros scénky jako tzv. "motivačka", tedy dramatické představení často trvající jen několik desítek sekund, které má navodit atmosféru a otevřít téma následujícího programu (např. hry). Svůj význam v programu ale může mít i rozsáhlejší dramatické vystoupení, scénické čtení, hudební vystoupení apod. Do této kategorie můžeme zařadit i různé audiovizuální projekce - slideshow, video apod.

Review

Zvláštním programovým prvkem je [review](#). Teorie review je poměrně složitá, zde si jen řekneme, že review slouží k tomu, aby si účastníci nějakého zážitkového programu znovu zpětně prošli svůj zážitek a za pomoci sdílení s ostatními a pod vedením někoho, kdo to umí, si uvědomili, co se s nimi vlastně přihodilo. Review může mnohonásobně zvýšit účinnost zážitkových programů.

Ostatní prvky

Mimo programových prvků můžeme hledat i jiné prostředky, které nepotřebují žádný nebo skoro žádný čas účastníků během vlastní akce. Na [Gemini](#) se pro ně vžilo označení "mimo čas a prostor". Patří sem:

Práce s prostředím

Významným prostředkem k dosažení cílů může být příprava prostor, jejich výzdoba, nástěnky nebo jiné informační materiály umístěné v prostředí, hudba, jmenovky, kostýmy a jiné rekvizity.

Komunikace mimo čas akce

Součástí prostředků k dosažení cílů je i komunikace s účastníky akce před ní a po ní. Patří sem samozřejmě poskytování informací (maily, Gewiki, papírové dopisy) ale touto cestou lze pracovat i s postoji a pocity účastníků - dárky či dopisy na cestu apod. Rovněž také lze účastníkům předem ukládat úkoly nebo následně po akci upevňovat, čeho bylo během akce dosaženo.

Rituály a symboly

Budíčky, nástupy, začátky jídel apod. - to všechno jsou prvky, které sice zaberou nějaký čas, ale těžiště naší úvahy leží v dalším využití toho, co beztak musí proběhnout. Budíček je od toho, aby se všichni vzbudili. Může sloužit ještě k něčemu jinému? Potřebujeme nějaký čas na oběd. Může tento čas sloužit ještě něčemu jinému? (Aniž bychom účastníkům způsobili žaludeční vředy...)

Principy a přístupy

Principy a přístupy představují asi nejobtížněji uchopitelné prvky. Z pohledu přípravy akce jde o jakási "předsevzetí". Například:

- S účastníky budeme jednat s respektem.
- Rychle se naučíme jejich jména a budeme je správně oslovovat.
- Do her a dalších aktivit se budeme podle možností zapojovat s nimi.
- ... a mnoho dalších.

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 (vejdou 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:
 - o Změnit podobu hromádky prostředků - něco vyřadit, něco přidat.
 - o Vymyslet úplně nový prostředek, který nás zatím nenapadnul.
 - o Prohlásit vytčený cíl za nereálný a přeformulovat jej.

Sestavení scénáře

Ve chvíli, kdy máme pohromadě hromádku efektivních prostředků (viz [kapitola o nalezení vhodných prostředků](#)) je na čase vytvořit scénář akce. Scénářem rozumíme rozhodnutí, kdy se co bude dít. Jiný výraz pro totéž je "Program akce". Prostě něco podobného jako:

7:00 Budiček kopáním do podsad
7:01 Rozcvička (Finská stezka 5km)
7:50 Návštěva WC
8:00 Osobní hygiena (horský potok)
8:05 Snídaně (Kukuřičný šrot)
8:15 Vztyčení vlajky
8:20 Motivační proslov [bratra vůdce školy](#) o tom, jak jsme tu všichni rádi
9:20 Hra (Soutěž v kácení soušek)
10:00 Hra (Soutěž v řezání a štípání dřeva)
10:30 Hra (Soutěž ve škrábání brambor)
11:00 Přednáška [bratra vůdce školy](#) o **Plánování vzdělávací akce**
13:00 Oběd (brambory, melta)
13:25 Polední klid
13:45 Přednáška [bratra vůdce školy](#) o **Plánování vzdělávací akce** - pokračování
15:00 Přestávka
15:03 Přednáška [bratra vůdce školy](#) o **Plánování vzdělávací akce** - pokračování
...

K sestavení správného scénáře je klíčovou kompetencí zvládnutí [dramaturgie vzdělávacích akcí](#), což je samostatná disciplína, do výkladu které se teď nebudeme pouštět. 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

Iniciační 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:
 - o Co je smyslem akce, proč to děláme
 - o Jaké jsou obecné cíle
 - o Jaká omezení musíme respektovat

2. SMART cíle
3. Scénář akce
4. Další prostředky ("mimo čas a prostor"), které chceme použít.

A nyní si položíme následující otázky:

1. Líbí se nám to? Odpovídá to naší vizi?
2. Je to reálné? Zvládneme to?
3. Postačují vybrané prostředky (programy ve scénáři + prostředky "mimo čas a prostor") k dosažení vytčených 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!

Zadání úkolů

Ve chvíli, kdy je hotov a zrevidován scénář akce, přicházíme na předěl mezi inciační a realizační částí procesu plánování. Přichází chvíle, kdy je třeba rozdat úkoly. Když skončí inciační část, měl by každý, od koho se něco očekává, vědět:

- CO a PROČ se od něj očekává
- JAK to má vypadat
- KDY to má být hotové

Zadání úkolu musí být [SMART](#). Stejná pravidla, jaká platí pro stanovování cílů platí i pro stanovování úkolů. Ostatně úkoly jsou vlastně individuálně svěřené cíle. Pokusme se ukázat, jak takové zadání úkolu může vypadat:

Název úkolu: Slideshow fotek z historie střediska

Vlastník úkolu: Mates

Spolupracují:

- Šér-Chán:
 - o zapůjčí fotky ze svého archivu včetně popisků (!) - dodá nejpozději 1.4.
 - o uvede program krátkým úvodem (max 3 minuty !!!!!)
- Baghéra: zapůjčí fotky ze svého archivu včetně popisků (!) - dodá nejpozději 1.4.
- Všichni šéfové oddílů: projdou kroniky a dodají fotky - nejpozději 1.4.
- Fix: zajistí dataprojektor
- Rosnička: vybere hudbu a dodá nejpozději 15.4. v MP3

Popis úkolu:

1. Naskenovat dodané fotky
2. Přidat titulky
3. Smíchat s hudbou a připravit kompletní slideshow:
 - o 15-20 minut, maximálně 40 fotek
 - o Vybrat jen kvalitní fotky
 - o Ilustrovat opravdu důležité události (viz zadání Šér-Chánovy přednášky)
4. Vypálit na CD (aspoň tři kopie - pro jistotu)
5. Zajistit technicky projekci na Rádcováku

Termín:

- 8.9. (Rádcovák): Projekce
- 30.4. (středisková rada): Generálka

Podmínky splnění: Všichni včas dodají podklady. Když ne, volá Mates Baghérovi a ten bouchne pěsti do stolu.

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, třesí oči a nevěřicně 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 scénář. 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 s 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 nesedneme 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?