

Příručka oddílového plánování

Okres Hodonín

Různou měrou se podíleli: Walker (Jan Žárský), Robbin (Jakub Lehký), Sara (Sara Sorger), Učeň (Jakub Holobrádek). Aktuální kontakt: walker@skaut.cz, m.me/jan.zarsky.

Poslední aktualizace: 1. září 2023.

Aktuální online verze:  Příručka oddílového plánování

Jak číst tento dokument

Tento dokument vznikl původně jako materiál pro účastníky vůdcovského lesního kurzu Velká Morava 2023. Slouží k tomu, ať máš základní přehled o tom, jak v oddíle plánovat výchovu. Počítáme s tím, že máš zvládnutou metodiku na úrovni čekatelské zkoušky. Pokud ne, doporučujeme nejdřív proletět kapitolu *Plánování* z příručky [Čekatelská zkouška](#).

Tento dokument shrnuje to, jak si myslíme, že oddílové plánování funguje. S plánováním jiných věcí ti tento dokument pomoci může, ale není k tomu určený.

Naší snahou je, aby se tento dokument podle potřeby měnil. Pokud ti nebude něco jasné, napiš nám prosím (viz kontakt na začátku dokumentu).

Začneme úvodem, pak projdeme všechny fáze plánovacího cyklu a na závěr přidáme pár obecných poznámek o plánování.

Shrnutí

Na závěr většiny sekcí jsme zařadili shrnutí. Popisujeme tam základní myšlenky, které si odnést. Shrnutí by ti mělo pomoci při opakování. Ve shrnutí některé body označujeme jako *koncepty* nebo *nástroje*.

Koncepty jsou myšlenkové modely reprezentující, jak se dá nad nějakou věcí přemýšlet. Nástroje jsou pak konkrétní postupy, jak řešit nějakou věc. Je důležité, ať všechny koncepty pochopíš.

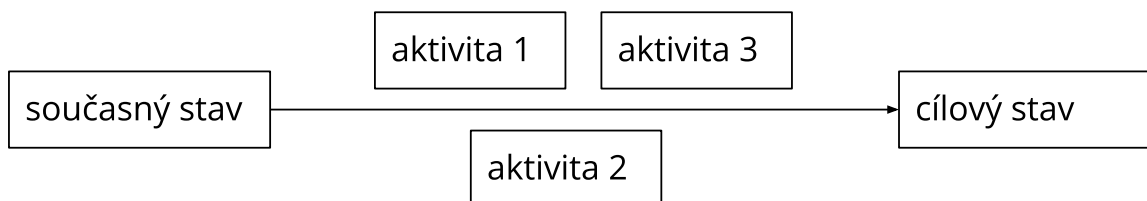
Součástí shrnutí jsou také kontrolní otázky.

Obsah

- [Úvod do plánování](#)
- [Plán](#)
 - [Cíle a prostředky](#)
 - [Cíle a podcíle](#)
 - [Kvalitní cíle](#)
 - [Vize](#)
 - [Prioritizace](#)
 - [Volba prostředků](#)
- [Realizace](#)
- [Analýza](#)
- [Vyhodnocení](#)
- [Plánovací cyklus](#)

Úvod do plánování

Plánování má velmi jednoduchý princip. Zjistíš současný stav. Potom si stanovíš cíl, kterého chceš v budoucnu dosáhnout. Aby se ti to podařilo, vybíráš si aktivity, které podnikneš – vytváříš plán.



Příklad jednoduchého plánování:

- *Současný stav:* v klubovně je nepořádek.
- *Cílový stav:* nejpozději příští týden bude v klubovně pořádek.
- *Aktivity:* po skončení družinové schůzky schováme věci do skříně a zameteme.

Proč plán nestačí

Základem dobrého plánování je umět správně vybrat aktivity, tak aby vedly k cílovému stavu. Tomu se budeme věnovat v sekci [Plán](#).

Toto základní schéma ale většinou nestačí. Předpokládá totiž, že víš přesně, jaká je současná situace v oddíle. V sekci [Analýza](#) probereme, jak nejlépe získat pravdivý obraz oddílu.

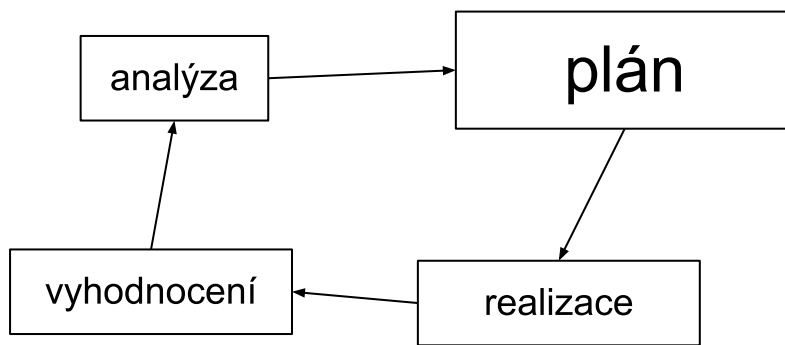
Aby bylo tvoje plánování smysluplné, musíš taky umět dobře popsat cílový stav. Budeme se věnovat tomu, jak vybrat ty správné cíle, které budete v oddíle naplňovat. Tohle spadá taky do sekce [Plán](#).

Skutečný dopad na děti a vedoucí v oddíle nemá plánování, ale teprve samotná [realizace](#) aktivit, které si naplánuješ.

To, že naplánované aktivity proběhly ale ještě neznamená, že se nacházíš v cílovém stavu. To víš až tehdy, až provedeš [vyhodnocení](#).

Plánovací cyklus

Jednotlivé fáze plánování jsou navzájem propojené a navazují na sebe. Je důležité, že i na závěrečné vyhodnocení se opět napojuje nová analýza a jednotlivé fáze vytvářejí *plánovací cyklus*.



Na obrázku jsme dali plán záměrně větší, protože ho většinou dělíme na více částí.

Příklad plánovacího cyklu

1. *Analýza*: zjistíte, že světlušky neumějí ošetřit ani malou řeznou ránu. Během hry na táboře jen jedna z nich uměla ránu správně umýt, vydezinfikovat a zakrýt.
2. *Plán*: rozhodnete se, že chcete, aby světlušky uměly ošetřit jednoduchá zranění. Abyste toho dosáhli, nachystáte program na 4 schůzky. Na prvních třech se na každé naučí ošetřit jedno poranění a na poslední schůzce proběhne simulační hra.
3. *Realizace*: nakoupíte materiál, na prvních třech schůzkách světluškám ukážete, jak zranění ošetřit a na poslední s nimi zahrajete simulační hru.
4. *Vyhodnocení*: během simulační hry pozorujete, jestli to světlušky umějí. Po schůzce si řeknete postřehy z hry.

Tento příklad popisuje velmi jednoduchou věc, kterou umíš určitě vyřešit i bez znalosti plánovacího cyklu. Pro nás je důležité, jakým způsobem jsme ten intuitivní proces rozdělili do jednotlivých fází.

Musím dodržovat plánovací cyklus?

Cyklus, který jsme ti představili, není nějaký předpis nebo recept, který musíš dodržovat. Všechny fáze děláš pokaždé, když chystáš oddílovou činnost zcela intuitivně. My jsme jednotlivé fáze pouze popsali, abychom ti mohli lépe předat naše zkušenosti.

Naším cílem je, ať všechny fáze děláš *dobře*. Ke každé fázi cyklu ti představíme věci, o kterých si myslíme, že fungují, a zkusíme vysvětlit proč. Stejně tak se ti pokusíme popsat rizika, která plynou z toho, když se na některou z fází vykašleš. Budeme se to co nejvíce snažit ukázat na konkrétních příkladech.

Co tě čeká v dalších kapitolách

Představíme ti všechny fáze plánovacího cyklu. Budeme navazovat na to, co znáš z čekatelského kurzu. Příprav se ale taky na to, že možná budeš muset zbourat některé koncepty, které tě učili na čekatelském kurzu. Není to proto, že by tě to špatně naučili, ale protože půjdeme do větších detailů. To, co je pro patnáctiletou čekatelku užitečná pomůcka, už pro vůdkyni nestačí.

Shrnutí úvodu

- *Koncept plánování:* plánování spočívá v tom, že se chceš dostat do cílového stavu a vybíráš aktivity, které tě tam dovedou.
 - *Koncept plánovacího cyklu:* existuje plánovací cyklus, který má několik fází: analýza, plán, realizace, vyhodnocení.
 - Plánovací cyklus je intuitivní.
- Zním všechny 4 fáze plánovacího cyklu.

Analýza

Než začneš popisovat to, kam se chceš dopracovat, musíš dobře znát současný stav. Pokud nebudeš dobře vědět, které věci v oddíle nefungují, nebudeš je moct napravit. Naopak se ti může stát, že svoje úsilí budeš věnovat naprosto nedůležitým věcem.

Než začneš plánovat oddílovou činnost, musíš provést analýzu toho, jak oddíl teď vypadá. Pokud pak budeš mít dobře stanovenou [vizi](#), tak výběr cílů už bude jednoduchý. Zaměříš se na ty oblasti, kde se současný stav od vize nejvíc odchyluje.

Co všechno analyzovat?

To záleží na situaci. Intuitivně, hlavně ty oblasti, o kterých tušíš, že vám v oddíle úplně nefungují. Stejně tak máš analyzovat oblasti, které jsou pro vás důležité, jsou třeba součástí vize. Pro začátek doporučujeme některé z nástrojů Junáka, třeba Semafor nebo Hodnocení kvality. Obsahují otázky, které pokrývají skoro všechny oblasti, které se dají v oddíle analyzovat.

Často se stává, že se do analýzy dostanou převážně věci, které jsou jednoduché analyzovat. A na ty důležité nezůstane místo. Je velmi jednoduché pravdivě popsat, kolik schůzek probíhá každý týden. Je ale docela těžké pravdivě popsat, jestli členové družin důvěřují svým rádcům. Při analýze oddílu bychom se měli snažit popsat i věci, které nejsou na první pohled jednoduše měřitelné.

Jak analyzovat oddíl?

Jednoduché faktické informace většinou znáš. Počet členů zjistíš ze skautISu, účast na akcích si spočítáš, počet sledujících na oddílovém instagramu taky rychle najdeš. Tyto informace můžeš sepsat i bez ostatních.

Složitější otázky doporučujeme řešit v celé oddílové radě. Atmosféru a vztahy v oddíle vnímá každý jinak. Doporučujeme ti pravidelně organizovat setkání oddílové rady, kde budete společně používat některý z [nástrojů pro analýzu oddílu](#).

Do analýzy vnější komunikace oddílu doporučujeme zapojit rodiče. Pokud máte nastavený nějaký online komunikační kanál, můžeš jim poslat dotazník. Pokud se s rodiči při nějaké příležitosti setkáváš, tak se jich můžeš cíleně ptát na jejich názor.

Do analýzy můžeš taky zahrnout vstupy od členů oddílu, například zpětnou vazbu na proběhlé akce nebo programy.

Nástroje pro analýzu oddílu

Existují nástroje, které ti při analýze oddílu pomůžou. Nabídnou ti seznam věcí, na které se máš zaměřit, a taky ti poskytnou návod, jak se dopracovat k pravdivému popisu současného stavu.

Semafor

Aktuálně ti nejvíc doporučujeme nástroj [Semafor](#). Ten v sobě kombinuje několik věcí. V první řadě obsahuje seznam oblastí, které byste měli analyzovat. Každá oblast pak obsahuje několik bodů a návodné otázky. Dále obsahuje návod, jak zorganizovat setkání oddílové rady a jak naložit s výsledky diskuzí. V poslední části nabízí inspiraci k řešení problémů na které narazíte (to v našem plánovacím cyklu už patří do další fáze – plán).

Existují dva semafore, pro oddíl a pro tábor. Oddílový semafor rozděluje analýzu oddílu do těchto oblastí:

- zázemí,
- lidé,
- řízení a plánování,
- program a činnost,
- působení na venek.

Stáhni si prosím [materiály k semaforu](#) z křižovatky a přečti si je.

Hodnocení kvality

[Hodnocení kvality](#) je dalším z nástrojů Junáka, který umožňuje popsat současný stav. Existuje mnoho verzí, jak pro oddíly a další organizační jednotky, tak pro akce jako jsou tábory nebo vzdělávací kurzy. Oproti semaforu je mnohem podrobnější.

Pro oddíl ti doporučujeme použít spíše semafor. Pokud ale budeš chtít více detailů k určité oblasti, určitě se podívej i do hodnocení kvality.

Start – stop – continue

Velmi jednoduchým nástrojem pro posouzení současného stavu je něco, co se dá vygooglit pod názvem *Start – Stop – Continue* (případně *Stop, Keep Doing, Start*). Tento nástrojem je dokonce součástí [skautského semaforu](#).

Funguje jednoduše, vytvoříš tři sloupce:

- *start*: seznam věcí, které byste měli začít dělat,
- *stop*: seznam věcí, které byste měli přestat dělat,
- *continue*: co už děláte dobře, v čem chcete pokračovat.

Další

Necháme ti tady pár nástrojů, které nebudeme do detailu popisovat, ale rozhodně si je dohledej případně se nás doptej:

- SWOT analýza,
- 5 Whys,
- Root cause analysis,
- Eisenhowerova matice.

Většinou nebudou úplně použitelné pro oddílové prostředí, ale třeba tě budou inspirovat.

3 věci, kterým se při psaní analýzy vyhnout

1. Nepiš dlouhou slohovku. Analýzu tvoříš pro svou oddílovou radu, ne pro veřejnost. Nemusíš psát, že jste letos byli na táboře v Újezdě a že tam vařil Pepek, to přece všichni vědí.
2. Nezůstávej na povrchu. Nestačí napsat, že máte průměrnou docházku 23 %. To je pouze projev problému. Jdi do hloubky a zjisti, proč to tak je.
3. Nezabíhej do návrhů řešení. Analýza má popsat problém, který existuje. Jak ten problém vyřešíte, už pak patří do fáze plánu.

Pokud se ti stane, že začneš označovat prostředky nebo aktivity jako součást problému, většinou to znamená, že problém je o něco hlouběji. Například pokud zjistíš, že neplníte stezky, tak to samo o sobě není problém. Problém je to, že se děti v oddíle neučí to, co by se splněním úkolů ve stezce naučily.

Shrnutí analýzy

- *Koncept analýzy:* Analýza popisuje současný stav.
 - Analyzuj hlavně to, co vám moc nejde.
 - Do analýzy zapoj oddílovou radu, členy oddílu i rodiče.
 - *Nástroj Semafor:* Prozkoumej nástroj Semafor.
- Rozumím, proč je potřeba dělat analýzu současného stavu.

Plán

V této sekci probereme fázi vytváření plánu. Nacházíme se uprostřed cyklu, už máš za sebou [analýzu současného stavu](#). Teď musíš nějak popsat cílový stav a vybrat aktivity, které k jeho naplnění povedou. Jakmile budeš mít hotovo, aktivity [realizuješ](#) a [vyhodnotíš](#).

Cíle a prostředky

Cíle a prostředky nejspíš znáš z čekatelské zkoušky. My se teď pokusíme znovu vysvětlit, jaký je mezi nimi rozdíl.

Začneme jednoduchým příkladem:

- Cíl: vlčata na konci schůzky umějí připravit jednoduché jídlo.
- Prostředek: během schůzky připravíte tortilly s čerstvou zeleninou.

Cíl by měl vždy popisovat *stav*, ke kterému se chceš dopracovat. Vlčata aktuálně připravit jednoduché jídlo neumí a ty chceš, aby to uměla. Prostředek je pak většinou *aktivita*, kterou podnikneš, aby ses přiblížil k cílovému stavu. V tomto případě s nimi připravíš tortilly.

Často se stává, že se aktivity dostávají do znění cíle. Příklady cílů, které nejsou moc dobré:

- *Vlčata umějí připravit tortilly s čerstvou zeleninou.*
Cíl je příliš konkrétní, rovnou ti předepisuje aktivitu, kterou zvolit. Cíl znemožňuje měnit aktivitu třeba v situaci, kdy neseženeš tortilly.
- *Vlčata připraví jednoduché jídlo.*
Cílem by nemělo být to, že proběhne určitá aktivita, důležitý je dopad, který ta aktivita má. Tento cíl vede při vyhodnocování ke špatným závěrům: nás zajímá, jestli se vlčata naučila přípravu jídla (získala dovednost, kterou umí znovu využít), ne jestli se nám podařilo to jídlo připravit.

Dobré rozdělení cíle a prostředku ti umožňuje prostředky měnit podle potřeby a přitom pořád zachovat stejný cíl.

Příklady cílů a prostředků

- *Cíl:* vlčata znají základní turistické značky.
Prostředek: hra, při které sbírají značky a umísťují je na správné místo do mapy.

- *Cíl:* skautky dokáží ověřit pravdivost informací v příspěvcích na sociálních sítích.
Prostředek: workshop při kterém dostanou několik příspěvků, které budou ověřovat.
- *Cíl:* světlušky si uvědomují hodnotu peněz.
Prostředek: světlušky si samy nakoupí potraviny na vaření oběda.
- *Cíl:* účastníci VLK rozumí důležitým konceptům oddílového plánování.
Prostředek: účastníci si přečtou materiály, sepíší si nejasnosti a doptají se instruktorů na letním behu.
- *Cíl:* oddílová rada spolu během tábora efektivně komunikuje.
Prostředek: před táborem proběhne společné sestavení komunikačních pravidel.
- *Cíl:* roveři mají základní přehled v domácím i zahraničním společenském dění.
Prostředek: na každou schůzku vždy jeden rover nachystá shrnutí nejdůležitějších událostí za poslední týden.
- *Cíl:* roveři se chtějí vyznat v domácím i zahraničním společenském dění.
Prostředek: role-play z prostředí předválečného Německa s následnou reflexí.
- *Cíl:* skauti si uvědomují svou roli v družině.
Prostředek: společná reflexe toho, jakou roli každý plní, třeba pomocí připodobnění k členům party z nějakého filmu/seriálu.

Shrnutí cílů a prostředků

- *Koncept cíle a prostředky:* Cíle popisují stav, kam se chceš dostat, prostředky popisují aktivity, které si vybíráš k dosažení cílového stavu.
- Dej si pozor na to, aby se ti do cílů nedostaly prostředky (aktivity).
- Dobře formulovaný cíl ti umožňuje měnit prostředky.
- Rozumím tomu, jakou roli hraje cíl a jakou prostředek.
- Dokážu od sebe rozeznat cíl a prostředek.

Cíle a podcíle

Ve skautské činnosti často narazíš na cíle, které jsou velmi abstraktní a těžko uchopitelné. Často se jedná o hodnotové cíle. Několik příkladů:

- Roveři a rangers si uvědomují odpovědnost za svůj osobní rozvoj.
- Světlušky a vlčata chodí rády do přírody.

- Skauti a skautky umí poskytnout první pomoc.
- Účastníci VLK rozumí jednotlivým fázím plánovacího cyklu.

U těchto cílů je těžké rovnou vybírat prostředky (aktivity) k jejich splnění. Proto ti doporučujeme cíle podrobněji rozpracovat do *podcílů*. Cíle většinou tvoří *hierarchii*, kde začneš od obecných cílů, které dál rozpracuješ do konkrétnějších cílů (podcílů).

Příklad: máme obecný cíl: *Skautky umějí poskytnout první pomoc*. Ten rozpracujeme do následujících podcílů:

- Skautky umějí přivolat pomoc.
- Skautky umějí provést resuscitaci.
- Skautky umějí ošetřit krvácení.

Hierarchie cílů

V plánování najdeš hierarchii cílů na několika místech. Nepoužíváme pak přímo označení cíl a podcíl, ale konkrétní pojmy (třeba dlouhodobý a krátkodobý cíl):

- oddílová vize ⇒ roční cíle,
- oddílové cíle ⇒ družinové cíle,
- obecné cíle ⇒ konkrétní cíle,
- dlouhodobé cíle ⇒ krátkodobé cíle,
- cíl akce ⇒ cíl konkrétní aktivity,

Na všech místech platí pro hierarchii následující zásady:

- Vždy uvažujeme od obecného cíle směrem ke konkrétnímu cíli.
- Jeden obecný cíl má většinou více podcílů.
- Podcíl musí být vždy v souladu s obecným cílem.

U posledního bodu se na chvíli zastavíme. Pomocí podcílů většinou *upřesňujeme*, co si pod obecným cílem představít. Pokud je tvým cílem, aby skautky uměly poskytnout první pomoc, tak nemůže podcílem být například to, že dokáží postavit stan.

Příklady cílů a podcílů

- *Dlouhodobý cíl (září–listopad)*: Skautky dokáží samostatně a bezpečně fungovat na vícedenní zimní výpravě.
Krátkodobý cíl (září): Skautky se umějí sbalit na vícedenní zimní výpravu.
Krátkodobý cíl (říjen): Skautky znají bezpečnostní rizika spojená se zimním výpravou.
Krátkodobý cíl (listopad): Skautky umějí plánovat trasy vícedenních zimních výprav.
- *Obecný cíl*: Skauti chápou principy demokracie.
Konkrétní cíl: Skauti se zapojují do tvorby oddílových pravidel.
Konkrétní cíl: Skauti znají základní obsah ústavy a listiny základních práv a svobod.

- *Oddílový cíl:* Členky oddílu se zajímají o historii oddílu.
Družinový cíl pro světlušky: Světlušky pomáhají s psaním oddílové kroniky.
Družinový cíl pro skautky: Skautky mají přehled o důležitých událostech v historii oddílu.

Shrnutí cílů a podcílů

- *Koncept hierarchie cílů:* cíle tvoří hierarchii od obecných po konkrétní.
- Jeden cíl má většinou více podcílů.
- Rozumím tomu, proč je někdy potřeba k cílům stanovovat podcíle.

Kvalitní cíle

V předchozích sekcích jsme ti představili základní koncepty ohledně cílů: rozdíl mezi [cíli](#) a [prostředky](#) a to, že cíle vytváří [hierarchii](#). V této sekci se zaměříme na samotné cíle, jak stanovovat aby byly cíle „dobré“. Tady opět budeme prezentovat hlavně svoje zkušenosti.

Co to znamená dobrý cíl? A co znamená dobře formulovaný cíl? Stanovením a sepsáním cíle komunikuješ ostatním (třeba zbytku oddílové rady), o co se vlastně snažíš. Často se nám stává, že ten cíl máme v hlavě, ale neumíme ho dobře vysvětlit ostatním. Proto se teď zaměříme na to, jak ten cíl dobře formulovat do slov, aby to ostatní pochopili.

- *Časové období*
Z formulace cíle by mělo být jasné, kdy se má dostavit popisovaný cílový stav. Často to ale není potřeba uvádět. Pokud popisuješ cíle víkendovky, tak je z kontextu jasné, že ten cíl chceš splnit do konce víkendovky.
- *Koho se cíl týká*
Z cíle musí být jasné, u koho usiluješ o ten cílový stav, jestli jsou to vlčata nebo rangers. Opět, pokud je to jasné, tak to psát nemusíš.
- *Míra obecnosti*
Cíl musí být dostatečně obecný a zároveň dostatečně konkrétní. Obecné cíle je lepší rozdělit na konkrétnější podcíle tak, aby se ti lépe vymýšlely konkrétní prostředky. Příliš konkrétní cíle je potřeba zobecnit tak, aby tě zbytečně nenutily použít konkrétní prostředek.
- *Měřitelnost*
U každého cíle musíme umět aspoň přibližně vyhodnotit jeho dosažení. To je docela těžké, hlavně u postojových cílů. Neznamená to ale, že se jim kvůli tomu máš vyhýbat. Postojové cíle jsou důležité. Postojové cíle je dobré doplnit několika

větami nebo odrážkami o tom, jakou konkrétní změnu si představujeme. Více v sekci [Vyhodnocení](#).

Poznámka: často narážíme na přehnanou snahu všechno měřit. Pamatuj na to, že cíle ti pomáhají chystat programy, takže i případná cílová čísla ti musí být k něčemu dobrá. Narážíme třeba na cíle, že „78 % účastníků bude umět uvázat lodní smyčku“, což v praxi většinou k ničemu není, na přípravu programu to nebude mít vliv.

- *Dosažitelnost*
Cíl musí představovat určitou výzvu, ale nesmí být příliš ambiciózní, pokud nemá prostor tomu cíli obětovat hodně úsilí.
- *Srozumitelnost*
Všechny oddílové cíle musí být pochopitelné všem členům týmu (oddílové rady). Cíle jsou komunikační nástroj v rámci oddílové rady. Neboj se přizpůsobit formulaci cílů tak, aby to ostatní pochopili.
- *Konkrétní zlepšení*
Cíl by neměl obsahovat frázi o tom, že něco bude „lepší“. Třeba že se členové „lépe“ znají. Proč? Tento cíl se nedá rozumně vyhodnotit, téměř vždy to o trochu lepší bude. Do cíle vždy napiš, na jakou úroveň se mají věci zlepšit a jak se to pozná.

Poznámka: Pokud ti tyto kvality připomínají metodu SMART, tak je to v pořádku. My jsme jich ale uvedli trochu víc, než je ve SMARTu. Myslíme si, že není vhodné metodu SMART používat doslovně, nepřijde nám to praktické.

Shrnutí kvalitních cílů

- Dobře formulovaný cíl umožňuje ostatním lépe pochopit, o co se snažíme.
- Dokážu o cíli říct, jestli je dobře formulovaný nebo ne.

Vize

Při plánování oddílové činnosti neustále procházíš kolečkem stanovování cílů, vybírání vhodných prostředků a jejich realizací. Pokud umíš dobře plánovat, dosáhneš na konci cílového stavu. My se teď ale zaměříme na to, jaké vlastně cíle v oddíle vybírat.

Představ si, že si zvolíš cíl: *Skauti znají základní stupnice (durová, mollová, harmonická a melodická mollová) a dokáží je mezi sebou rozeznat*. Nachystáš poznávačku na schůzku a po skončení schůzky odchází skauti s dovedností rozeznávat základní stupnice. Z hlediska plánování vše proběhlo v pořádku (aktivita byla v souladu s cílem), ale volba cíle nesedí na to, čeho chceš ve skautu dosáhnout.

Vize je nástrojem, který používáme při plánování na to, abychom si ujasnili, o co se vlastně v oddíle snažíme. Vize říká, jak vypadá ten ideální stav, o který se snažíme. O vizi můžeš uvažovat jako o [nadcíli](#) pro všechny oddílové cíle.

Jakmile budeš mít stanovenou oddílovou vizi, můžeš začít lépe vybírat cíle oddílové činnosti. Vždy se budeš ptát: jak se chci v následujícím období (během roku, měsíce, následující schůzky) posunout blíž k vizi?

Kde začít?

Stanovy Junáka hned v prvním odstavci říkají:

Junák – český skaut, z. s. je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je – v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.

Zkráceně se tam prostě píše o všestranném rozvoji nebo výchově. Vize tvého oddílu by měla na tento odstavec navazovat a popsat, jak má v ideálním případě tvůj oddíl vypadat, případně jak má vypadat člověk, který prošel tvým oddílem.

Formulace vize

Jsou oddíly, které nemají vizi formulovanou do textu, ale přece tak intuitivně existuje. Je to „to, o co nám jde“ nebo „to, co je správné“. Formulovat vizi do textu je totiž v zásadě docela těžké.

Vize začne být důležitá tehdy, když ji členové oddílu (hlavně oddílové rady) nesdílí, když má každý jinou představu o tom, kam se má oddíl ubírat. Vize slouží jako základní prvek, na kterém musí mít všichni členové týmu shodu.

Je to nějaké moc obecné

Ano. Vize je asi nejvíc nejistá věc v celém plánovacím cyklu. Každý oddíl tam bude mít jiné věci. Někdo bude více konkrétní, někdo méně. Jinak bude vypadat vize oddílu, který plánuje velmi intuitivně, jinak bude vypadat vize oddílu, který má na plánování zaběhané procesy.

Vize je *nástroj*. Používej ji tak, aby vám v oddíle pomáhala. Aby sloužila jako základ plánování. Všechno co v oddíle děláte, by mělo být v souladu s vizí.

Jak by měla vypadat sepsaná vize

Pokusíme se popsat naše zkušenosti s tím, jak vize většinou vypadá. U některých věcí se pokusíme uvést i argumenty. Počítej ale s tím, že to jsou jen doporučení od nás.

- *Vize je dlouhodobá.*
Nepíše se v ní, jaké akce budou příští měsíc. Dívá se aspoň rok dopředu, spíš 2–5 let.
- *Vize je docela obecná.*
Většinou tam nenajdeš žádná čísla (třeba 95 % docházka). Vize by měla dát prostor hledat různá řešení.
- *Vize je pozitivní.*
Většinou funguje líp, když píšeš o tom, jaký oddíl bude, než čeho se vyvarovat.
- *Vize nemusí být realistická.*
Vize slouží i jako motivace pro vedoucí a členy oddílu. Je v pořádku, že jsou tam popsané věci, kterých asi nikdy nedosáhnete, ale o které chcete usilovat.
- *Vize má rozumný rozsah.*
Většinou třeba 5 až 20 vět.
- *Vize by měla být na očích.*
Pomáhá, když je vyvěšená třeba v klubovně, na tapetě počítače, kdekoliv, kde se s ní náhodou setkáš.
- *Vize může mít různou podobu.*
Vize nemusí být jen odstavcem textu, může mít skoro jakoukoliv formu. Nezapomeň ale na to, že ji musí všichni pochopit a přijmout.

Příklad vize

Tyto příklady vychází z reálných oddílových vizí, jsou ale anonymizované a upravené.

- Chceme z družin udělat jednu velkou partu. Budeme se vídat rádi. Chceme se věnovat netradičním aktivitám. Chceme spolupracovat s ostatními oddíly na středisku. Chceme mít výhledově společný tábor s vlčaty.
- Je pro nás důležitý stmelený kolektiv. Chceme, aby se členky oddílu podílely na chystání akcí a hlavně tábora. Nováčci budou mít nachystanou cestu až ke slibu.
- Oddíl bude mít dost kvalifikovaných vedoucích. Vůdce a zástupce budou mít VZ, oddíloví rádci pak ČZ. Rádci tvoří kamarádský kolektiv, jsou motivovaní, mají vysokou docházku, jsou podporováni vedením.

V oddíle funguje družinový systém, každá družina tvoří partu. Členové družin se podílejí na chodu družiny. Program je řádně naplánovaný. Každé tři týdny probíhá oddílová akce. Akce jsou zábavné a výchovné. Členové oddílu jsou hrdí na svůj oddíl.

- Oddíl má 3 fungující družiny pro všechny věkové kategorie. Program družin se bude řídit oddílovým plánem. Členové se budou účastnit oddílových akcí. Vedení oddílu bude klást důraz na dobré vztahy s rodiči a bude dostávat skauting do povědomí obyvatel Horní Dolní. Vedení oddílu bude zlepšovat vzájemnou spolupráci a komunikaci.
- Naš oddíl bude bezpečným prostředím, ve kterém umožníme každému vyrůst a být lepším. Každý z nás je plnohodnotným členem skupiny, o oddíle rozhodujeme společně. Každý jsme jiný, umíme jiné věci a navzájem se doplňujeme. Naším posláním je zlepšovat svět.

Shrnutí vize

- *Nástroj vize:* vize popisuje ideální stav, kam míříme.
 - Všechna oddílová činnost by měla naplňovat vizi oddílu.
 - Všichni se musí na vizi shodnout.
- Rozumím tomu, k čemu je vize v plánování dobrá.
- Dokážu poznat dobře formulovanou vizi.

Prioritizace

V [sekcí o vizi](#) jsme probírali, jak si vybírat vhodné cíle. Dospěli jsme k tomu, že při výběru cílů vychází z vize. Stanovíš si cíl, který tě posune blíž k vizi.

V praxi ale vždy narazíš na to, že nemůžeš stihnout všechno. Současný stav v oddíle se od vize výrazně liší a ty si musíš vybrat, čemu se v následujícím období budeš věnovat přednostně, co je zrovna nejdůležitější.

Vize být realistická nemusí, tvoje cíle by ale realistické být měly. Do plánování vždy musí zasahovat naše reálná kapacita. Máme jen omezený počet příležitostí, jak působit na členy v oddíle. Máme jen omezený počet schůzek a víkendovek, tábor je jen jednou za rok.

Dobré plánování spočívá v tom, že vybereš ty důležité cíle a naplníš je.

Prioritní oblasti

Prioritní oblasti jsou nástrojem, který můžeš použít pro vytváření dlouhodobých plánů. Před vytvořením plánu se pokusíš popsat rozdíl mezi současným stavem (na základě [analýzy](#)) a [vizí](#). Ten rozdíl pak rozdělíš do tematických oblastí, např. výchovné nástroje, družinový systém, fungování oddílové rady, apod. Z nich pak vybereš několik prioritních oblastí, na které se zaměříte v nadcházejícím období.

Prioritní oblasti slouží k určení toho, co je důležité, nemůže proto být důležité všechno. Doporučujeme ti vybrat 2 až 5 prioritních oblastí na nadcházející období (třeba oddílový rok). To, že se určitá oblast nedostane mezi prioritní, neznamena, že se ji nebudete věnovat vůbec. Jen ji budete řešit „jako vždycky“, bez nějakého extra úsilí a bez velkých změn.

Prioritní oblasti tvoří společně s vizí a cíli následující [hierarchii](#): vize ⇒ prioritní oblasti ⇒ dlouhodobé cíle (⇒ krátkodobé cíle). To znamená, že prioritní oblasti pořád podléhají vizí, vybírají z ní ty důležité části. Každá prioritní oblast pak bude mít pod sebou jeden nebo více dlouhodobých cílů.

Prioritní oblasti mají většinou jednoduché pojmenování, nemusíš vymýšlet složité názvy. Musí být pouze jasné, čeho se oblast týká a čeho ne. Např. *Kvalifikace vedoucích* nebo *Řešení konfliktů*.

Prioritní oblasti jsou *nástroj*. Měly by ti pomoci určit, co je důležité. Prioritní oblasti použít můžeš, ale nemusíš.

Shrnutí prioritizace

- *Koncept prioritizace*: v plánování musíš počítat s tím, že máš omezený prostor pro realizaci.
 - *Nástroj prioritní oblasti*: prioritní oblasti pomáhají zvolit to důležité do dlouhodobého plánu.
- Rozumím tomu, že je potřeba vybírat z možných cílů ty důležité.
- Umím použít prioritní oblasti, když to bude potřeba.

Volba prostředků

Výběrem vhodného prostředku pro určitý cíl se v tomto dokumentu příliš věnovat nebudeme. Máme za to, že je to hlavně náplní čekatelské zkoušky. Rozhodně je to ale důležitá dovednost a určitě se v ní máš zlepšovat.

Uvedeme tady jen pár postřehů:

- Dobře formulovaný cíl jde většinou splnit několika různými prostředky. Pokud to tak není, tak je cíl asi formulovaný příliš konkrétně.
- Dávej si pozor na skladbu prostředků u delších akcí. Prostředky by se měli střídat. Pokud chceš více detailů, najdi si něco k *dramaturgii* akcí.
- Dávej si pozor na to, jak atraktivní prostředky používáš u mladších členů oddílu. Je lepší si nechat některé na později, až když budou starší, tak, aby jim oddíl měl co nabídnout.

Realizace

Realizace je nejdůležitější fází celého plánovacího cyklu. Zároveň se jí budeme věnovat ze všech fází nejméně.

Ze všech fází plánovacího cyklu, jedině realizace aktivit může mít přímý vliv na děti v oddíle. Členy oddílu nijak přímo neovlivní analýza oddílu, formulace vize, stanovení cílů ani vyhodnocení. Všechny ostatní fáze ti jen pomáhají aktivity lépe realizovat a tím mít větší dopad na výchovu dětí v oddíle.

Pokud máš pocit, že proces plánování v oddíle nemá dopad na to, jak probíhají oddílové akce, tak nejspíš děláte něco špatně.

Realizaci programů se věnuje velká část čekatelkové a vůdcovské zkoušky. Ve velké míře záleží na tom, jakou aktivitu budeš zrovna realizovat. V tomto dokumentu se proto zaměříme jen na pár obecných tipů ohledně (ne)dodržování plánu.

Změna plánu

Při plánování se připravuješ na to, co budeš v budoucnu dělat. Musíš vycházet z mnoha předpokladů, protože hodně věcí o budoucnosti nevíš. Nevíš, jaké bude počasí, jestli si všichni zvládnou nachystat svoje programy, nevíš o tom, jestli se někomu stane na akci nějaký úraz.

Součástí dobrého plánu vždy musí být několik variant, jak budeš postupovat, když se budoucnost nebude vyvíjet tak, jak očekáváš. Na čekatelkách se tomu říká „mokrá varianta“, běžně těch variant je ale vždy víc. Pokazit se vždy může spousta věcí. Někdy prostě stačí mít jako záložní variantu úplné zrušení aktivity nebo přesun na jindy.

Nejdůležitější je o záložních variantách přemýšlet předem, při plánování aktivity.

Když máš ještě čas

Když už předem víš, že ti tvůj plán nevyjde, máš ho přepracovat. Dobrý plán by ti měl umožnit jednoduše měnit plány. Zní to paradoxně, ale dobrý plán nemá do detailu předepisovat co se stane. Spíš by ti měl umožnit měnit věci podle aktuálních podmínek.

Jako první krok většinou můžeš měnit parametry vybraných prostředků (aktivit). Hru trochu zkrátit, mírně upravit pravidla, apod. Vždy ale musíš zkontrolovat, že to nebude v rozporu s cíli.

Pokud nemůžeš realizovat aktivity podle plánu, musíš si vybrat jiné prostředky k naplnění cílů. Jako poslední krok je pak zrušení nebo přesun aktivity na jindy.

Shrnutí realizace

- Jedině realizace má ze všech fází plánovacího cyklu přímý dopad na děti v oddíle.
 - *Koncept variant:* Při plánování je dobré počítat s různými variantami.
 - Pokud máš prostor, můžeš plán s předstihem upravit tak, aby stále plnil vybrané cíle.
- Uvědomuji si, že je při plánování potřeba vytvářet více variant.

Vyhodnocení

Teď se přesuneme na konec cyklu, do momentu, když naplánované aktivity proběhly. Jako zhodnocení nebo vyhodnocení označujeme poslední fázi cyklu, kdy zjišťujeme, jestli jsme se dostali do cílového stavu.

Vyhodnocení není o tom, jestli se ti program povedl nebo jestli byly děti nadšené. Není to ani o tom, jestli šlo všechno podle plánu. Zajímá tě jenom to, jestli jsi na konci v cílovém stavu.

V této sekci rozebereme jak správně vyhodnocovat cíle a představíme několik nástrojů.

Jak správně vyhodnotit cíle

Představ si, že tvým cílem je, aby skautky uměly samostatně uvařit oběd. Jako prostředek zvolíš to, že na schůzce zkusíte něco uvařit.

Při vyhodnocování cíle by tě pak měla zajímat jen ta dovednost (umí samostatně uvařit oběd). Byl oběd dobrý? Bavilo to skautky? Podařilo se jim oběd uvařit? Tyto otázky pro vyhodnocení cíle nehrajou roli, zajímá tě, jestli příště oběd zvládnou uvařit samy.

V tomto případě pro vyhodnocení můžeš použít kombinaci pozorování (budeš je sledovat při vaření) a sebehodnocení (zeptáš se jich, jestli mají pocit, že by to zvládly i příště).

Může se ti třeba stát, že skautky uvaří skvělý oběd, ale zároveň cíl úplně splněný nebude. Proč? Třeba když to celé uvaří jedna skautka a ostatní se budou jen dívat. Stejně tak se může stát, že oběd se nebude dát jíst, přesto bude cíl splněn. Třeba tehdy, když si skautky uvědomí chyby, které v průběhu vaření udělaly.

Poznámka: získávat zpětnou vazbu na program, ptát se dětí, jak se jim to líbilo, je samozřejmě v pořádku. Na kurzu se tomu budeš věnovat v metodických oborech. My jsme jen chtěli říct, že vyhodnocení splnění cíle je něco trochu jiného.

Jak si usnadnit vyhodnocování cílů

Často se stává, že když začneš vyhodnocovat cíle, skončíš u toho, že to vlastně neumíš posoudit. Řekneš si, že se vlastně všichni účastnili těch programů a že tím pádem asi umějí všechno, co mají umět.

Na vyhodnocování cílů máš přemýšlet už při jejich stanovování. U každého cíle musíš vědět, jak se pozná, jestli ho splníš nebo nesplníš.

Příklad: představ si, že plánuješ program první schůzky a chceš, aby se skauti poznali. Jak po schůzce poznáš, jestli se znají nebo ne? Chceš aby se znali jen jménem? Chceš aby věděli o druhém, kam chodí na školu, jaké je jejich oblíbené jídlo a na jaké se koukají seriály? Tím, že si stanovíš, že ti třeba stačí jen aby se znali jménem, si usnadníš vyhodnocení cíle.

Proč vůbec sledovat splnění cílů?

Pokud nemáte v oddíle ve zvyku sledovat, jestli jste cíle splnili, pravděpodobně se to akorát děje intuitivně. Většinou víš, jestli se akce „povedla“ nebo ne. Jenže to naráží na problém popsany výše, povedená akce nemusí znamenat, že jsou cíle splněné.

Vyhodnocení cílů pomáhá uzavřít plánovací cyklus. Pokud víš, že se ti podařilo naplnit cíle, tak už v podstatě znáš nový současný stav a můžeš dál plánovat. Představ si, že máš za sebou program na seznámení členů nové družiny. Cíl byl, aby se členové znali jménem. Pokud dokážeš říct, že byl cíl splněn, tak díky tomu víš, že teď už se jménem znají a můžeš si rovnou stanovovat nové cíle.

Vyhodnocení cílů často plynule přechází do analýzy.

Indikátory

Při stanovování cílů ti doporučujeme používat indikátory. Co to znamená: k samotnému cíli přidáš navíc popis toho, jak poznáš jeho splnění.

Příklad cíle: skautky dovedou ověřit pravdivost informací. *Indikátor:* skautky najdou několik nepravdivých tvrzení v článkách z dezinformačních webů.

V mnoha případech nebudeš indikátor potřebovat, hlavně u jednoduchých znalostních a dovednostních cílů. V případě postojových cílů ti naopak doporučujeme indikátory použít vždy.

U náročnějších cílů většinou nenajdeš přesný indikátor, podle kterého zaručeně poznáš splnění cíle. To nevádí, určitě je lepší mít alespoň přibližný indikátor než žádný.

Nástroje pro vyhodnocení cílů

Zjišťování, jestli jsme splnili cíle, většinou nepřináší nic pro děti v oddíle, slouží hlavně tobě. Proto se vždy snaž vybírat takový postup, který nebude vyžadovat velké úsilí ze strany účastníků. Nejlepší je, když zapojíš vyhodnocení přímo do programu.

Seznam nástrojů, které používáme:

- *pozorování*: pozoruješ účastníky programu, píšeš si poznámky, sleduješ nějaké konkrétní projevy,
- *sebehodnocení*: účastníci si sami vyhodnotí, jestli cíle dosáhli,
- *reflexe*: vyhodnocení splnění cíle je až druhotný účel reflexe, ale pokud už reflexi děláš, většinou během ní můžeš snadno zjistit, jestli byl cíl splněn,
- *individuální rozhovor*,
- *hodnocení nějakého výtvoru*: pokud během programu něco tvoříte, můžeš posoudit splnění cíle podle úrovně kvality výtvorů (s veřejným hodnocením výtvorů zacházej opatrně, většinou ti stačí si nechat závěry pro sebe),
- *kvíz, test, dotazník*: tyto nástroje už vyžadují velké úsilí ze strany účastníků.

Shrnutí vyhodnocení

- *Koncept vyhodnocení cílů*: při vyhodnocování zjišťujeme, jestli jsme se dostali do cílového stavu.
 - Úspěšná aktivita neznamena, že byl splněn cíl (a naopak).
 - Na vyhodnocení myslí už při vytváření cílů.
 - *Nástroj indikátor*: indikátory usnadňují vyhodnocování cílů.
 - *Nástroje pro vyhodnocení*: používej takové postupy, které jsou příjemné pro účastníky.
- Dokážu formulovat cíle tak, at' si usnadním jejich vyhodnocení.
- Znam nástroje, které můžu pro vyhodnocení cílů použít.

Plánovací cyklus

Tato sekce slouží k předání myšlenek navíc. Sem budeme postupně přidávat věci, které nejsou nezbytné pro pochopení základních principů, ale mohou ti pomoci. Podsekcce nejsou nijak seřazené, můžeš je číst v jakémkoliv pořadí.

Délka cyklu

Plánovací cyklus může fungovat v různých časových měřítcích. V nejdelší variantě si stanovíš třeba plán na 5 let. Stejně tak můžeš mít roční analýzu, plán, realizaci a vyhodnocení. To stejné na úrovni měsíce, jedné akce nebo jednoho (třeba táborového) dne.

Plánovat tak akorát

Všechny fáze cyklu kromě samotné realizace nemají žádný přímý přínos pro děti v oddíle. Analýza, plánování i vyhodnocení nám slouží k tomu, abychom pak lépe realizovali programy. Z toho vyplývá, že veškeré plánování je potřeba dělat jen v určitém množství, tak aby to mělo přínos pro realizaci.

Pokud v oddíle budete věnovat zbytečně hodně času plánování, tak to znamená, že plánujete špatně. A to i kdybyste dodrželi všechny postupy, o kterých tady píšeme.

Názvosloví

Až vyrazíš z kurzu pryč do reality, narazíš na to, že ostatní používají trochu jiné názvy. Případně že pod stejným názvem si dva lidi představí úplně jinou věc. Ani my v týmu nejsme jednotní.

Pokusili jsme se sestavit kompromisní názvy pro nástroje a koncepty z oblasti plánování. Než se ale začneš s někým hádat o plánování, ujisti se prosím, že to není jen kvůli tomu, že používáte jiné názvosloví.

Skutečné problémy

Během analýzy se často stane, že narazíte na nějaký problém a rovnou jej začnete řešit. *Příklad:* na schůzky chodí málo dětí, tak vymyslíme aktivity, aby chodily častěji.

Doporučujeme se vždy zamyslet, jestli to, co považujete za problém, není ve skutečnosti jen nějaký vedlejší projev jiného (většinou mnohem závažnějšího) problému. Pokud tím

skutečným důvodem je třeba to, že na schůzce pokaždé hrajete jen fotbal, tak musíte nejdřív vyřešit problém s programem a až potom se zaměřit na docházku.

Procesní vs. projektové plánování

Někdy je při plánování vhodné rozlišit, jestli plánuješ pravidelnou činnost nebo nějaký jednorázový projekt (třeba Svojsíkův závod). V tomto dokumentu jsme popisovali hlavně procesní plánování. Projekty mají jasný začátek a konec, většinou tak nezvládneš uzavřít celý plánovací cyklus a je potřeba k tomu přistupovat trochu jinak. Plánování projektů googli pod hesly jako projektové řízení nebo project management.

Tady může být tvoje myšlenka

Došlo ti něco zajímavého při čtení tohoto textu? Ozvi se nám, přidáme to sem.