

Filip Hlavinka – Mukoki  
Martin Sovák – Čajoch  
a kolektiv



# PŘIPRAVUJEME SKAUTSKÝ KURZ

## **PŘIPRAVUJEME SKAUTSKÝ KURZ**

### **AUTOŘI:**

Filip Hlavinka – Mukoki, Martin Sovák – Čajoch, Michal Peroutka – Pérák,  
Jitka Baudischová – Jíťa, Pavel Žalský – Dingo, Ludmila Hobzová – Lída,  
Jakub Jebavý – Opičák, Barbora Tichavová – Rozárka

### **FOTOGRAFIE:**

Jakub Jebavý – Opičák (ILŠ Collegium), Svatava Šimková (LŠ Protos), fotoarchiv ČK  
Arbor Vitae, fotoarchiv LŠ Protos

### **OBÁLKA:**

Jan Dočekal

### **GRAFIKA A SAZBA:**

Marek Bárta

### **VYDAL:**

Junák – český skaut, Tiskové a distribuční centrum, z. s.,  
Senovážné náměstí 24, 110 00 Praha 1, IČ: 64934926, email: tdc@skaut.cz.  
Praha 2019

Kontakt na Odbor pro vzdělávání: [VZDELAVANI@SKAUT.CZ](mailto:VZDELAVANI@SKAUT.CZ)

# MÍSTO ÚVODU

## MILÍ ČTENÁŘI TÉTO PUBLIKACE,

jsme rádi, že uvažujete o uspořádání vzdělávací akce a sáhli jste přitom po této příručce. Je určena pro začínající vzdělavatele a lektory, kteří se např. na okrese dohodnou, že chtějí uspořádat vzdělávací akci. Má jasně, stručně, výstižně a přehlednou formou představit, jaké existují druhy vzdělávacích akcí, ukázat, co všechno bude potřeba zařídit pro zdárnou přípravu kurzu, co bude potřeba dělat v jeho průběhu i jak se vypořádat se závěrečným vyhodnocením. Podle toho jsme zvolili strukturu příručky, jejímž pojítkem je časová linka. Jednotlivé kapitoly přibližně kopírují průběh práce na vzdělávací akci – od prvotních úvah, přes přípravu, po realizaci a uzavření. I tak ale doporučujeme nečíst jednotlivé kapitoly až v situaci, kdy jste s přípravou skutečného kurzu pokročili. Doporučujeme se alespoň rámcově seznámit s celým obsahem publikace a později se k němu výběrově vracet.

Příručka naopak není psaná pro zkušené instruktory. Nejde totiž o podrobnou publikaci, která vyčerpá téma vzdělávacích akcí do poslední informace. Chceme čtenáři poskytnout pouze návod, základních informace s odkazem na další informační zdroje, uvést příklady dobré praxe a kontakty, kde lze proniknout ještě hlouběji do dané problematiky. Těm, kdo se chtějí skautskému vzdělávání věnovat hlouběji, doporučujeme získání instruktorské kvalifikace na některé ILS nebo IŠ.

V souladu s výše uvedeným záměrem byla zvolena jednotná struktura všech kapitol. Každá je uvozena obecnějšími tezemi k dané problematice a na jejím konci je sestaveno krátké shrnutí v bodech, kde dochází k vypíchnutí nejdůležitějších postřehů. Následuje seznam dalších doporučených informačních zdrojů, kde se lze o daném tématu dozvědět ještě více podrobnějších informací. Často následují příklady dobré praxe od různých zkušených vzdělavatelů, které vám mohou s pořádáním vaší nově vznikající akce pomoci. Zároveň budeme rádi, pokud nám příklady dobré praxe pomůžete rozšířit o své zkušenosti. Nejlépe sdílení na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz).

Na závěr ještě malé terminologické vysvětlení a upřesnění. Pojmy kurz a vzdělávací akci bereme v textu jako synonymum. Podobně pracujeme s termíny lektor, instruktor a člen týmu, i když si plně uvědomujeme, že ve skautském prostředí mohou mít mírně jiné pojetí v souvislosti s dosaženou kvalifikací a rolí na vzdělávací akci. V zájmu čitelnosti textu od těchto nuancí příručka odhlíží.

Nezbývá než vám popřát hodně tvůrčí atmosféry ve vašem týmu, nadšené a motivované účastníky a chuť se neustále sami vzdělávat.

Za autorský kolektiv Filip Hlavinka – Mukoki, Martin Sovák – Čajoch (editoři)

# OBSAH

Místo úvodu .....	3
Obsah .....	4
Jak číst tuto příručku? .....	5
1. Úvahy před narozením kurzu .....	7
2. Před první poradou.....	13
3. Tvorba a řízení týmu .....	17
4. Cíle kurzu a plánování .....	25
5. Dramaturgie a dynamika kurzu .....	31
6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa.....	39
7. Propagace kurzu a přijímání účastníků .....	47
8. Vzdělávací rozměr akce .....	55
9. Průběh akce .....	65
10. Ukončení kurzu .....	73
11. Místo epilogu.....	79
12. Přílohy .....	81

# JAK ČÍST TUTO PŘÍRUČKU?

Následující texty jsou řazeny chronologicky za sebou tak, jak přibližně probíhají jednotlivé kroky při přípravě a realizaci vzdělávací akce. Doporučujeme seznámit se alespoň rámcově s obsahem celé příručky. Získáte tím představu, ke kterým částem bude vhodné se vrátit podrobněji. Jednotlivé fáze přípravy kurzu se mohou různě prolínat. I proto je dobré mít rámcovou představu o celku předem a pak se postupně nořit do jednotlivých kroků. Následující schéma shrnuje fáze přípravy vzdělávací akce, které rukověť popisuje.

## ÚVAHY PŘED NAROZENÍM KURZU

Před každým kurzem je důležité promyslet, nejen co má kurz přinést, ale i okolnosti v jakých má vzniknout.

## PŘED PRVNÍ PORADOU

Každá porada si zasluhuje přípravu předem, ta první zvláště.

## TVORBA A ŘÍZENÍ TÝMU

Dobry kurz stojí na spolupráci lidí, kteří si navzájem rozumí, doplňují se a jsou schopní inspirovat účastníky kurzu.

## CÍLE KURZU A PLÁNOVÁNÍ

Vyjasnění si poslání kurzu a jeho celkových i dílčích cílů je výchozím bodem k jeho smysluplnosti, užitečnosti a také k jeho výsledné podobě a identitě.

## DRAMATURGIE A DYNAMIKA KURZU

Nejde jen o to naplánovat témata vzdělávacích programů, ale sestavit vše do takového komplexu, kde na sebe budou jednotlivé programy vhodně navazovat, kde účastníci poznají nějakou linku nebo rozuzlení zápletky.

## ORGANIZAČNÍ NÁLEŽITOSTI KURZU A NEZBYTNÁ ADMINISTRATIVA

Pořádání kurzu s sebou nese i náležitosti předepsané Řádem pro vzdělávání a navazujícími směrnicemi. Zde je vše přehledně shrnuto.

## PROPAGACE KURZU A PŘIJÍMÁNÍ ÚČASTNÍKŮ

Jak a kde o kurzu informovat, ale i jak zacházet s osobními údaji účastníků.

## VZDĚLÁVACÍ ROZMĚR AKCE

Pedagogický či andragogický rozměr je podstatnou součástí každé vzdělávací akce. Východisko může být ve skautských kvalifikacích, v kompetenčních modelech, ale i v obecnější snaze rozvíjet a předávat skautské ideály.

## PRŮBĚH AKCE

Nestačí kurz dobře naplánovat a připravit. Je potřeba ho také řídit. Realizovat programy, reagovat na vzniklé situace, a vše prožít společně s účastníky.

## UKONČENÍ KURZU

Závěr kurzu je důležitou tečkou za jedním příběhem. Pro účastníky může podtrhnout celkový dojem. Pro organizátory se s ním pojí ještě několik úkolů a příležitostí, které pro ně mohou být mimo jiné odrazem do další práce ve vzdělávání.

## **POMOC A INSPIRACE**

Pro ty, kdo to myslí s rolí skautských vzdělavatelů vážně, doporučuje účast na některé ILŠ nebo IŠ, které nabízejí kromě získání instruktorské kvalifikace velký zdroj inspirace.

Pokud budete potřebovat cokoli konzultovat nebo prostě poradit s přípravou a realizací vzdělávacích akcí, můžete využít nabídku [supervize ve vzdělávání](#) nebo se můžete obrátit na Kancelář ústředí, sekci vzdělávání [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz).



# 1. ÚVAHY PŘED NAROZENÍM KURZU

Je možné, že pokud čtete tyto řádky, už máte jasno v tom, že se u vás má narodit kurz. Pak můžete tuhle kapitolu přeskočit. Anebo ji prolétnout a ujistit se, že všechna naznačená témata máte vyjasněná.

Pokud teprve zvažujete, zda se do kurzu vůbec pustit, pak vám tato kapitola nabízí pomoc s rozhodováním a přemýšlením na křižovatkách cestou ke kurzu.

## KŘIŽOVATKA PRVNÍ – JE TO VŮBEC POTŘEBA?

Uspořádat jakýkoliv vzdělávací kurz, zejména pak kvalifikační, není věc, která by se dala zvládnout levou zadní. Stojí to nemálo energie celého týmu a je klíčové, aby to byla ve výsledku věc kvalitní a ne taková, která absolventy spíše od dalšího skautského vzdělávání odradí. Vyplatí se na začátku rozmyslet, zda je to skutečně potřebná věc.

Dost možná se nacházíte v některé z následujících situací:

a) Máte energii a chuť, možná jste i šikovná patra. Uspořádat nějakou vzdělávací akci je pro vás výzvou.

Pak si zjistíte, jaká je aktuální poptávka. Tedy jaké vzdělávání je ve vašem středisku / okrese / kraji zapotřebí a vyjděte mu vstříc. Bylo by smutné pořádat výlet, kterého se nakonec nechtěl nikdo účastnit. Největší zájem a poptávka bývá po čekatelském vzdělávání, ale není to pravidlem. Někde kvalifikace nemusí být problémem, ale hodil by se seminář, který pomůže oddílům v práci se stezkami, s výměnou zkušeností, navázáním kontaktů apod.

Velmi dobře zvažte, na co vaše síly a zkušenosti stačí. Nemáte si dokazovat, že to zvládnete, máte být přesvědčeni o tom, že dokážete nabídnout kvalitní vzdělávání.

b) Ve svém okolí vidíte poptávku po vzdělávání, na kterou je nutné reagovat.

To ještě nemusí znamenat, že máte pořádat kurz. Je třeba zvážit, jací lidé poptávku vznášejí a jaké vzdělávání je pro ně to nejlepší. Mladí začínající činovníci mají vyrazit nejlépe na lesní kurzy, které jim nabídnou nad rámec dobrého vzdělávání také možnost poznat, jak vypadá skauting jinde, intenzivní prožitky a posílení vazeb na skauting jako takový. Víkendové a zejména krátké kurzy jsou určeny primárně pro zkušenější zájemce, kteří mohou stavět na své zkušenosti a jsou reálně limitováni časem, který mohou skautskému vzdělávání věnovat. Při rozhodování o tom, jak budete reagovat na poptávku, mějte na mysli, že chcete nabízet vždy to nejlepší, nikoliv nutně to nejdostupnější a nejsnadnější. Určitě se také rozhlédněte kolem. Jestli skutečně v rámci vašeho nebo sousedního kraje není kurz, který by bylo možné zájemcům doporučit? Neplánuje váš okres / kraj pořádání kurzu v nejbližším čase? Bylo by škoda plýtvat silami na něco, co současně dělá někdo blízko vás.

## KŘIŽOVATKA DRUHÁ – CO TO MÁ BÝT?

Typ akce, na které budete pracovat asi vyplynul už z předchozích úvah. Přesto je dobré mít základní přehled o možných variantách vzdělávacích akcí a kvalifikačních stupňů. Čekatelský a vůdcovský kurz budou asi těmi nejčastějšími, přesto se vyplatí vědět i o dalších možnostech, někdy odpovídají aktuální situaci v jednotkách lépe.

Základní popis systému skautského vzdělávání, tedy kvalifikační stupně a kvalifikační i nekvalifikační akce, najdete v sekci [vzdělávání na skautské Křižovatce](#).

Pokud už je jasné, do jaké akce se pustíte, jako organizátory, tedy vzdělavatele, vás ale budou zajímat podrobnější informace. Jednak o charakteristikách a zaměření jednotlivých typů akcí.



Jednak o požadavcích na jednotlivé typy akcí – tedy to, co musíte jako vzdělavatelé splnit, aby vaše akce mohla proběhnout. Určitě se proto podívejte do [Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků \(ŘVČČJ\)](#), který závazně stanovuje parametry vzdělávacích akcí, a tedy i vaše povinnosti.

Určitě se seznámte ještě se [směrnici ke vzdělávacím akcím pro aktuální rok](#). Ta mj. upřesňuje, jestli máte k akci sepisovat projekt, a kdy máte akci nahlásit do skautISu. Kromě toho určuje výši dotací, které můžete na akci čerpat.

K podrobným informacím, které najdete v řádu a ve směrnici, zde doplňujeme jen pár dílčích poznámek ke specifickým typů akcí:

Když budete pořádat vůdcovské zkoušky, respektive vůdcovský kurz se zkouškou, a zájemci budou sice zkušení (znalí oddílové praxe), ale zato nebudou mít složenou čekatelskou zkoušku lidí, můžete jim nabídnout složení **ČZ a VZ současně**. Tím jim umožníte rychlejší průchod skautským vzděláváním. Tato varianta se hodí pro uchazeče, kteří jsou spíše starší, za sebou mají významnou zkušenost s vedením, a z nějakého důvodu se dosud skautskému vzdělávání nevěnovali a zrychlením vzdělávací cesty významně pomůžete tomu, aby např. nezanikl oddíl kvůli chybějícímu kvalifikovanému vedoucímu apod.

Pokud budete pořádat **rádcovský kurz**, bude vás zajímat, že tento typ akce nepatří mezi vzdělávání, které se řídí Řádem pro vzdělávání činovnic a činovníků. Příprava rádcovského kurzu se ale v mnohém podobá přípravě vzdělávacího kurzu. Takže můžete pokračovat podle této příručky. Pokud budete chtít žádat o dotace, nepůjďte to přes Odbor pro vzdělávání, ale přes skautský kraj, pod který spadá organizační jednotka zaštiťující rádcovský kurz. Je ale možné, abyste rádcovský kurz propagovali v [Databázi vzdělávacích akcí](#). Pro zveřejnění v Databázi vzdělávacích akcí rádcovský kurz zadejte do skautISu tak, jak je to popsáno dále v této příručce.

K rádcovským kurzům máme ještě metodické doporučení. Pokud to bude jen trochu možné, rádcům nepřednášejte. Tedy nepřipravujte pro ně delší teoretické přednášky, ale raději je učte skautskou praxi tak, aby si ji osahali a z kurzu si dovezli řadu námětů pro činnost družiny. Přestože se rádcové mohou podobat čekatelům, často nemusí být na vzdělávání formou delšího povídání zralí. Vzdělávací obsah rádcovského kurzu by také neměl suplovat čekatelské vzdělávání. Měl být soustředěn na práci s družinou a měl by přinášet použitelné náměty a inspirace. Účastníci si mají odvézt náměty na činnost s družinami a nadšení pro věc.

Ne všechny vzdělávací akce mají řádem nastavené přesné parametry. Můžete naplánovat i takové semináře a kurzy, nebo výměny zkušeností, které budou vyhovovat potřebám konkrétního skautského regionu, konkrétní jednotky nebo konkrétního okruhu lidí.

**Semináře** zpravidla nabízejí tematické vzdělávání – např. semináře k práci s jednotlivými výchovnými kategoriemi, k práci se stezkami, k bezpečnosti, k vedení a motivaci lidí atd.

**Výměny zkušeností** představují setkání činovníků, která jsou soustředěně primárně na dialog, výměnu a sdílení zkušeností, hledání společných odpovědí, posílení motivace apod.

Ze strany účastníků jde o často velmi dobře hodnocené a ceněné formy vzdělávání, které mohou také posilovat vztahy a vazby v rámci jednotky, kraje apod.

Při pořádání jakéhokoli typu vzdělávací akce můžete také využít nabídku tzv. [Vzdělávání na klíč](#), což je nabídka konkrétních vzdělávacích programů, které si na svůj kurz můžete „objednat“.

## KŘÍŽOVATKA TŘETÍ – JAK TO MÁ VYPADAT?

Formáty kurzů jsou různorodé. To, pro jakou formu se rozhodnete, bude záležet nejen na vás, ale také na charakteristice účastníků, pro které kurz připravíte. Uvádíme zde poznámky k základním formátům vzdělávacích akcí, nad kterými můžete zvažovat, co bude nevhodnější pro vaši situaci.

### KURZ S TÁBOROVOU ČÁSTÍ

- Časově zpravidla nejnáročnější formát kurzu. Charakterizován cca týdenní hlavní částí kurzu, který mohou doplňovat víkendy/semináře před a po. Zpravidla mluvíme o tzv. lesních kurzech. Aby kurz mohl být formálně nazýván lesním, musí naplnit podmínky dané řádem pro vzdělávání.
- Výhody kurzu: Možnost intenzivně pracovat s účastníky. Táborová část umožňuje naplno využít dramaturgii kurzu a dynamiku skupiny účastníků. Na účastníky má zpravidla významný motivační a formující efekt. I z tohoto důvodu tento formát kurzu doporučujeme k účasti zejména pro mladé začínající činovníky, kterým může kurz významně pomoci i v osobnostním růstu a motivaci do činovnícké služby. Nevadí tolik horší dostupnost místa konání, když se tam nejede jen na víkend.
- Nevýhody kurzu: Časová náročnost pro účastníky i instruktory. Vyšší nároky na instruktorské schopnosti týmu.

### VÍKENDOVÝ KURZ

- Složen zpravidla z 2–5 víkendů, přičemž některé kurzy využívají prodloužených víkendů (např. se státními svátky).
- Obecně lze říci, že pro vůdcovský kurz bude vhodné počítat s více víkendy než u čekatelského kurzu. Pokud chceme mít dost prostoru pro vzdělávací programy, které uchazeče připraví k získání dané kvalifikace, ale také pro doplňkové programy ve formě výměny zkušeností, motivační programy apod.
- Výhody: U pracujících účastníků (i týmu) není potřeba čerpání dovolené. Obecně lepší časová dostupnost.
- Nevýhody: Při menším počtu víkendů je náročné vtěsnat potřebný obsah kurzu. Na začátku každé části je potřeba vždy znovu nastartovat dynamiku kurzu – naladění účastníků na kurz, rozprůdění skupiny apod. a to sebere nějaký čas. Pokud nemáte kurz na blízké základně, dojíždění na jednotlivé víkendy finančně a zpravidla také časově náročnější pro účastníky i pro tým.

## SEMINÁŘE

- Zejména ve větších městech, kde lze předpokládat větší koncentraci účastníků, přicházející do úvahy odpolední či večerní semináře. Kurz může tvořit řada takových seminářů, nebo může jít o kombinaci víkendů a seminářů. Semináře jsou zpravidla věnované konkrétnímu tématu.
- Výhody: Nevyžaduje od účastníků najít volné víkendy nebo dovolenou pro kurz. Zpravidla menší finanční náklady na zajištění kurzu. Dobře využitelní externí lektori na jednotlivá témata
- Nevýhody: Reálné pouze ve větších městech, kam mají účastníci blízko. Není možnost příliš pracovat s atmosférou kurzu a dynamikou skupiny účastníků – malé příležitosti k neformálnímu seznamování a povídání, výměně zkušeností. Spíše malý motivační efekt.

## POZNÁMKA K DÉLCE KURZU

Celková délka kvalifikačních kurzů je přímo ovlivněna obsahem kvalifikace, kterou chce kurz předat a také ověřit. Čím kratší kurz uděláte, tím více samostatné práce nejspíš padne na účastníky v jejich dalším čase (samostudium, zpracování domácích úkolů, e-learning, webináře apod.). Pokud o tom nejsou účastníci informováni předem, může to pro ně být demotivační. I pro tým je náročné se nejen připravovat na krátký kurz, ale také doprovázet účastníky při jejich plnění samostatných úkolů.

Je také možné uspořádat **pouhé zkoušky (čekatelské, vůdcovské) bez přípravného kurzu**. Požadavky ke zkouškám jsou ale nastaveny tak, že je nelze dobře ověřit pouhým ústním či písemným prozkoušením za jeden den. Některé požadavky jsou dovednostní, uchazeč musí svou způsobilost prakticky prokázat (např. to, že je schopen připravit a odvést nějaký program) apod. Čím méně času je věnováno ověřování na akci, tím více je domácích úkolů pro uchazeče. Krátké zkoušky či kurzy bývají pro zájemce často atraktivní, ale také jich ve výsledku velké procento kvalifikaci nezíská, protože si nedokáží najít čas na zpracování potřebných úkolů a podkladů.

Ověřování bez předchozího kurzu je také náročné pro zkušební komisi. Ta má možnost získat velmi málo vstupních informací o úrovni znalostí, dovedností, ale také o postojích účastníků. Pořádání takového typu akce proto doporučujeme jen zkušeným zkušebním komisařům.

U krátkých kurzů či pouhých zkouškách je potřeba zvažovat, jaké cílové skupině lze tento formát vzdělávání nabízet. Mladí začínající činovníci, často ještě v roverském věku, potřebují zejména čerpat inspiraci, nasát základy pro svou další práci, vyjasnit si a ukotvit své další směřování v organizaci apod. To jsou věci, na kterých pak mohou dále stavět a být tak platnými hybateli oddílů a středisek. Na krátkých kurzech, nelze tohoto efektu dost dobře dosáhnout.

Kvalita vzdělávání má významný vliv na další činovnickou cestu účastníků. Každá vzdělávací akce, kterou člověk absolvuje, je důležitým kamínkem do mozaiky jeho motivace do budoucna. Když odjíždí spokojen, s pocitem smysluplně investovaného času a vlastní energie, je to dobrý předpoklad k tomu, že ve vzdělávání bude pokračovat případně bude k účasti na skautském vzdělávání motivovat další lidi kolem sebe.

Z některých akcí ale občas přijíždí i nespokojení účastníci. Někdy je to způsobeno mizivým přínosem pro jejich praxi, jindy nevhodným přístupem týmu akce vůči účastníkům – nepartnerský přístup, poučování namísto provázení apod.

Mějte na mysli, že pracujete s dospělými či dospívajícími, kteří už sami mohou být díky své zkušenosti nositeli zajímavých vzdělávacích obsahů a vašimi partnery.

Než se tedy skutečně pustíte do příprav, zastavte se a poctivě si odpovězte na to, kolik energie a poctivě odvedené práce jste schopni přípravě akce věnovat. A také zda vaše zkušenosti a schopnosti odpovídají tomu, co chcete nabídnout. Nebojte se využít zkušenějších instruktorů ve svém okolí, přizvat je ke spolupráci, je to i pro vás jedinečná příležitost učit se. Případně zvažte, zda vy sami nejprve nemáte absolvovat potřebné vzdělávání, např. získat instruktorskou kvalifikaci, než se do něčeho většího pustíte.

### KDE LZE ZÍSKAT INFORMACE A RADU

Při uvažování o vzdělávacím kurzu se vám mohou hodit tyto zdroje informací:

- › [Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků \(ŘVČČJ\)](#)
- › [Směrnice ke vzdělávacím akcím na příslušný rok](#) (vychází každý rok nová)
- › [Směrnice k oprávnění vzdělavatelů ke zkoušení](#)
- › [Přehled směrnic a dalších dokumentů ke skautskému vzdělávání](#)
- › Možnost konzultovat záměr s Odborem pro vzdělávání a využít [supervizi zkušených vzdělavatelů](#)
- › [Databáze vzdělávacích akcí na Křižovatce](#)
- › Nabídka [Vzdělávání na klíč](#)



## 2. PŘED PRVNÍ PORADOU

Vyhodnotili jste, že podobný kurz, jaký chcete uspořádat, nikdo v okolí nenabízí a vy jej chcete a potřebujete uskutečnit. Víte, jestli chcete mít kurz víkendový nebo lesní. Prolistovali jste si Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků, v kostce víte a tušíte, co budete muset po organizační stránce zařídit. Máte okolo sebe partu nadšenců, kteří do toho chtějí jít s vámi. Chcete uspořádat první poradou nově vznikajícího týmu a zjišťujete, že máte více otázek než odpovědí a nové a nové otázky vás stále napadají. V této kapitole se pokusíme všechny nejčastěji kladené otázky shrnout a nabídnout vám možnou cestu k jejich odpovědi.

Základním stavebním kamenem každého dobrého kurzu jsou jeho instruktoři a účastníci. Kladete si proto otázku, kde dobré a kvalifikované instruktory sehnat? Jak sestavit správně fungující tým, aby se zde demokraticky tříbily názory, a zároveň jste táhli za jeden provaz? Jaké typy instruktorů je potřeba v týmu mít, abyste se navzájem doplňovali? Kdo tým povede? Nápady a inspiraci jak na to, můžete čerpat v kapitole [3. Tvorba a řízení týmu](#).

Jště, než se poprvé sejdete na společné poradě, tak už uvažujete o tom, pro koho je kurz určen. Pro jakou věkovou kategorii a jestli je tohle hledisko pro vás vůbec důležité? Pro jak zkušéné vedoucí? Při té příležitosti vás napadá, že bude potřeba spustit nějakou propagaci a oslovit potencionální účastníky vašeho kurzu? Vlastní web, skautIS, Facebook, Instagram, která z těchto platform je pro vás nejvhodnější? Jak a kdy se informace o vaší akci dostanou do centrální Databáze vzdělávacích akcí? Právě všechny tyto věci byste měli alespoň v základních rysech na první poradě probrat, určit si člověka, který za ně bude zodpovídat. Naše rady a doporučení najdete v kapitole [7. Propagace kurzu a přijímání účastníků](#).

Na první poradě se určitě budete bavit o směřování a cílech vašeho kurzu. Budete si chtít pojmenovat, v čem jste specifictí oproti jiným kurzům, co nabízáte přihlášeným účastníkům, respektive jaký je profil vašeho absolventa. Budete zároveň chtít, aby cíle, které si sméle stanovíte, byly měřitelné, jinak řečeno, abyste si na konci kurzu mohli objektivně říci, co se vám podařilo nebo naopak nepodařilo naplnit. Návod na to, jak se s tím vypořádat najdete v kapitole [4. Cíle kurzu a plánování](#).

Všechny sméle plány a vize bude potřeba zasadit do reálného prostředí a přetavit je do praxe. Již na první poradě budete řešit, co všechno musíte udělat pro schválení kurzu? Budete si muset odpovědět na otázky, kdo bude pořadatelem kurzu nebo z jakých finančních zdrojů všechno zaplatíte? Pokud jste se rozhodli pro uspořádání vzdělávací akce, tak budete prodělnávat, kde seženete instruktory a členy zkušební komise s patřičným vzděláním. Pomoci s odpovědmi na tyto i na mnohé jiné otázky by vám měla pomoci kapitola [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#).

Právě vzdělávací rozměr vámi pořádané akce, pokud jste se pro něj rozhodli, je důležitý a klíčový. Poprvé v životě jste se setkali s pojmem kompetence? Zatím to je pro vás cizí a poněkud odtažitě slovo a chtěli byste se o tom dozvědět více? Již na první poradě se chcete v týmu pobavit o formách předávání kompetencí. Je lepší přednáška, workshop, individuální rozhovor s lektorem, účast na psychologicky náročném programu, splnění domácího úkolu, vyřešení modelové situace nebo vytvoření myšlenkové mapy? Jak zvládnout skutečnost, že každou kompetenci je potřeba předat, nechat účastníky si ji vyzkoušet a potom si ověřit, že ji účastníci vašeho kurzu naplňují? Nápomocná by vám v tomhle ohledu měla být kapitola [8. Vzdělávací rozměr akce](#).

Než se poprvé sejdete na společné poradě, určitě stojí za to nastudovat si více informací o dramaturgii a dynamice kurzu. Připravili jsme pro vás kapitolu s názvem [5. Dramaturgie a dynamika kurzu](#), která by vám měla v tomto ohledu pomoci. Pokusíme se vám dát návod k tomu, jak vhodně poskládat programy nebo jak pracovat s gradací kurzu. Pomůžeme vám získat odpověď na otázku: Jak pracovat s červenou nití (symbolický rámec), která vše vhodně propojuje a spojuje? Představíme vám příklady rituálů a práci se symbolikou kurzu. Doporučujeme mít v základní lince promyšlené výše uvedené, aby bylo na první poradě o čem jednat a diskutovat. Mít naplánované, v jakém sledu budete vše potřebné prodělnávat a hlavně,

kam chcete dané věci posouvat. Při plánování potom nezapomeňte ani na takové běžné věci, jako je odpočinek a relaxace instruktorů (jak na poradách, tak na akci samotné). Určitě vás samotné napadne mnoho vhodných aktivit, které k tomu mohou vést. Přidejte také prostor pro vzájemné se sebezpoznání i seznámení se navzájem, stejně jako na prostor pro „obyčejné“ popovídání si o všem možném i nemožném.

Zároveň platí, a bude to v příručce zmíněno ještě několikrát, že pokud si nebudete s něčím vědět rady, při plánování, samotné realizaci nebo při vyhodnocení kurzu, neváhejte se obrátit na Odbor pro vzdělávání (Ovčín).

## SHRNUTÍ

Základním stavebním kamenem každého dobrého kurzu jsou jeho instruktoři a účastníci – věnujte tedy jejich výběru maximální pozornost.

Jasně si nastavte transparentní pravidla pro přijímání účastníků na kurz, komunikační kanály směrem ven i zodpovědnou osobu za tuto oblast.

Nepodceňte promyšlení identity a cílů vašeho kurzu.

Jasně si pojmenujte všechny praktické provozní náležitosti kurzu a určete odpovědné osoby za jednotlivé oblasti.

Sežeňte si dostatek informací o kompetencích, formách jejich předávání a ověřování.

Berte dramaturgii kurzu a práci s jeho dynamikou jako vaše pomocné berličky, a nikoliv jako zeď, která je postavena proti vám.

Při plánování první porady nemyslete jen na organizační záležitosti porady, ale také na odpočinek a relaxaci instruktorů, sebezpoznání i poznání se navzájem a prostor pro vzájemné popovídání si.

Pokud si s něčím nebudete vědět rady, obraťte se s důvěrou na Odbor pro vzdělávání na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz). Případně můžete využít nabídky [supervize ze strany zkušených vzdělavatelů](#).

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

### OSOBNÍ VŮDCOVSKÉ KOLEČKO

Ještě před tím, než začne každý ročník kurzu, se snaží vůdce kurzu každého z instruktorů a členů realizačního týmu oslovit a individuálně s ním probrat, jak si on osobně představuje svoje působení na dalším ročníku. Pobavit se s ním tváří v tvář, mezi čtyřma očima, jak to on sám cítí. Jaká jsou jeho očekávání, a naopak jaké obavy. Zároveň na zahajovací poradě probíhá program, který znovu dává příležitost očekávání a obavy pojmenovat. Zejména pojmenování obav je pro vůdce kurzu klíčové, aby mohl hledat cesty k odstranění příčin, které k obavám vedou. Pokud se například v odpovědích často objevuje, že se instruktoři bojí, že budou na programech sami, více akcentujeme práci na programech v pracovních skupinách.







### 3. TVORBA A ŘÍZENÍ TÝMU

Příprava a realizace vzdělávacího kurzu není projekt pro jednotlivce. Nejen že to obnáší opravdu hodně práce, ale je dobré, aby se kolem kurzu odehrával myšlenkový kvas, dialog o všem, co se kurzu týče. K tomu patří i rozdělení práce a zodpovědnosti, zajištění více odborníků, kteří budou na kurzu předávat zkušenosti, případně shromáždění více zajímavých osobností. Řešením není jakákoli skupina zájemců o organizaci kurzu, ale skupina víceméně sladěná, společně usilující o dosažení cíle, který je společně sdílený. Takovou skupinu nazýváme týmem.

Dobrý tým dokáže mnohem víc než náhodná skupina lidí, nebo jednotlivců. Stačí se podívat na tým záchranářů, sportovců, nebo třeba hudební skupinu. Je to zejména proto, že si velké a složité úkoly umí rozdělit na menší a jednodušší. Na takové úkoly se pak zaměřují vhodní členové týmu. Aby si neprekáželi, ale synergicky se doplňovali, zapojuje tým do hry vhodný způsob plánování, řízení a komunikace. Významný prvek podporující práci týmu je přátelská atmosféra spojená se vzájemnou důvěrou.

### VZNIK TÝMU A JEHO ŽIVOTNÍ CYKLUS

Možná už základ týmu pro váš kurz máte, ale možná budete vhodné spolupracovníky teprve shánět. Doporučení k tomu, kde a jak sehnat vhodné spolupracovníky nabízí [skautská personalistika](#). Podobně můžete využít také [doporučení k domlouvání spolupráce](#), aby všichni věděli, nejen co bude předmětem spolupráce, ale také jak dlouhá asi bude a jak ji společně vyhodnotíte.

I když spolupracovníky máte, na počátku můžete být jen nesourodou skupinou lidí, ze které se dobrý tým stane až postupem času, během příprav a realizace akce. Přeměna na skutečně dobrý tým, může trvat i několik let. Proto v mnoha ohledech není nutné tlačit na pilu. Ano, potřebujete pokrýt důležitou agendu akce, ale to neznamená, že to půjde hladce hned od začátku. Je dobré mít jasnou představu o tom, jak by měl tým ideálně fungovat a jakým směrem by se tedy měl rozvíjet. Stejně tak je potřeba umět zatáhnout za záchrannou brzdu, pokud je skupina lidí ve stavu, kdy není schopna zajistit ani to nejnnutnější pro konání akce. Mezi tím je ale poměrně široký manévrovací prostor, kdy akce funguje, společná práce vám dává smysl, ale zároveň víte, že ještě chvíli potrvá, než z vaší skupiny bude opravdu dobrý tým.

Ve svém vývoji od nesourodé skupiny, bude tým pravděpodobně procházet těmito fázemi:

#### Vznik týmu

Aby mohl tým vzniknout, potřebuje nejen nějaké členy, ale také úkol. Na začátku tedy máte buď partu lidí, třeba kamarádů, kteří by rádi nějakou akci uspořádali. Nebo máte úkol uspořádat akci, například čekatelky na okrese. Pokud máte lidi, sháníte úkol a naopak. Do začátku prostě potřebujete oboje, byť v nesourodé formě.

#### Před zahájením práce

Pravděpodobně vás čeká bouřlivé období, kdy se rozděluje, kdo a co bude mít na starost a jaká bude jeho pozice v týmu (role, specializace). Jde to ruku v ruce se začátkem plánování, kdy vezmete velký složitý úkol (pořádání vzdělávací akce) a začnete jej dělit na menší části (bude potřeba udělat program, účetnictví, zajistit základny atd.). Pokud tým vaší akce vznikl spontánně (pojdte kamarádi, něco podnikneme), může být jedním z problémů pokles nadšení, když se ukáže, kolik je to vlastně práce. Pokud jde o tým, který vznikl spíš na zakázku (např. středisko potřebuje uspořádat vzdělávací akci pro své činovníky) bude pravděpodobně potřeba seznamování jednotlivých členů. Někdy se může ukázat, že nejsou naladěni na vzájemnou spolupráci.

## Fungování týmu

Když překonáte první fáze vývoje, situace se trochu uklidní, členové skupiny najdou své role a úkoly. Akce se plánuje a později i realizuje. Tým se mění a vyvíjí i během svého fungování, většinou ale už klidnějším tempem. Díky počátečnímu vyjasňování nejrůznějších kontextů kolem akce, teď může probíhat vše o to lépe. Někaké změny mohou nastat, ale jsou spojeny většinou s tím, že někdo nezvládá svou roli, nebo že se vyskytnou postupem času vztahové problémy, popřípadě dojde k zásadní události, která změní zadání a běh akce.

## Konec spolupráce týmu

Pokud se týmu podaří úkol splnit (uspořádat a realizovat akci), nebo se skupina dostane do stavu, kdy není schopna v plnění úkolu dále pokračovat, aktuální spolupráce vlastně končí. Můžete se rozejít. Ale můžete se dohodnout na další spolupráci. Třeba na dalším ročníku akce, nebo se vrhnout na zcela jiný úkol. V takovém případě dochází k „evoluci“ týmu – tým se změní, ale ve své podstatě pokračuje dál, může stavět na společně prožitém, vykonaném. Pokud se tým rozhodne nepokračovat a bude potřeba uspořádat další akci stejného, nebo podobného zaměření, musí dojít k „revoluci“ a bude potřeba získat novou skupinu lidí. I takový nový tým může v mnoha ohledech čerpat ze zkušeností toho předchozího.

## SPECIALIZACE, KVALIFIKACE A TÝMOVÉ ROLE

Jednou z charakteristik týmu je schopnost jeho členů zastávat různé role a specializace. Můžete se setkat s více přístupy k tomu, jak týmové role pojmenovat, rozdělovat, jak je využívat ve prospěch týmu a jak je předávat.

Některé přístupy se zaměřují na jedince (jaké má vlastnosti a schopnosti), popřípadě na to, jaký je mezi ostatními v týmu (jestli je týmový hráč a jak se to projevuje). Tyto sociálně-psychologické typologie není pro základní fungování týmu potřeba znát. Pomoci vám mohou ve chvíli, kdy týmu, něco chybí, popřípadě jej chcete dále rozšiřovat a rozvíjet, ale nedaří se vám popsat, co přesně potřebujete. Asi nejnámější je tzv. Belbinův systém, pojmenovaný podle svého tvůrce Mereditha Belbina <http://www.belbin.cz>.

Pro praktické fungování týmu na akci budete nejspíš pracovat také s provozně výkonným rozdělením rolí, jako je například vůdce, kuchař nebo fotograf – tedy role rozdělené podle toho, jaké úkoly daný člověk plní.

Důležitou rolí je pochopitelně **vedoucí týmu, vůdce akce**. Ten nese zodpovědnost nejen za vnitřní fungování týmu, ale je hlavním nositelem zodpovědnosti za pořádanou akci jako celek. Je vhodné, aby měl nejméně jednoho **zástupce**. Pro vlastní zastupování, pro možnost rozdělení si agendy spojené s vedením týmu a akce, i pro možnost sdílení problémů. Jistě není nutné, aby vedoucí vystupoval jako zvlášť postavený člen týmu. Zvlášť tehdy, když je tým sehraný a jeho členové se podílejí na společném plánování. Je ale velmi vhodné, aby se vedoucí týmu osobně podílel na realizaci programu a byl v přímém kontaktu s účastníky, aby ve své roli nebyl odtržený od kurzovního dění.

Další rolí je u vzdělávacích akcí **instruktor**, vzdělavatel, lektor. Tedy člověk, který se podílí na celkovém nastavení kurzu, na nastavení atmosféry, ale také připravuje a realizuje vzdělávací programy.

Dále jsou tu role, které mají na starost administrativu všeho druhu. Za zmínku stojí určitě **hospodář**, který se stará o účetnictví a finance. Některé kurzy mají jednoho či více **tajemníků**, kteří mají na starost přihlášky účastníků, psaní projektu, přípravu rozpisů dne apod. Na jiných akcích tuto agendu přebírá vůdce nebo jeho zástupce.

Specifickou roli má také **zdravotník**. Nejde jen o to, že ví, kde je lékárníčka a umí ji použít (to by měli v podstatě všichni instruktoři). Ideálně by měl řešit i prevenci a upozorňovat na zdravotní rizika v plánu akce, nedostatek spánku účastníků apod.

Pokud budete potřebovat větší MTZ (materiálně technické zabezpečení), hodí se **správce vybavení**. Tato role se může různit podle typu akce. Někde je třeba mít spíše člověka zručného, který se umí postarat o různé nářadí, jindy spíše technicky zaměřeného, který rozumí elektronice a počítačům. V některých případech jsou potřeba oba.

Řada akcí potřebuje také člena, který se stará o stravování. Vězte, že špatný **kuchař** může doslova pokazit celou, jinak skvěle naplánovanou a realizovanou akci. U větších akcí bude možná potřeba celý kuchařský tým (přetěžovat kuchaře může být chybou týmu), popřípadě i zásobovač.

Existují samozřejmě i další role, které můžete přibrat do týmu, aby se vám lépe pracovalo, ale zároveň jde o agendu, kterou si často v týmech bere na starost někdo z již zmíněných provozních rolí. Zejména u větších vzdělávacích akcí doporučujeme obsadit ještě tyto role:

#### „Mediátor“

Někdy opomíjenou rolí je někdo, kdo je schopný řešit náladu na kurzu a vztahové záležitosti. Takový člověk musí být výrazně empatický, působit důvěryhodně a ideálně by se měl orientovat i v psychologii. V některých týmech takové věci řeší zástupce vůdce.

#### „Animátor“

Zajišťuje výplňový program na odreagování (krátké hry, výlety apod.) a doslova účastníky rozpohybovává. Role, která bývá často svěřována instruktorům elévům. Není úplně nutné jej v týmu mít, ale může výrazně ulehčit práci instruktorům, kteří připravují hlavní část programu.

#### „Dramaturg“

Někdo, kdo bdí nad harmonogramem celé akce. Má přehled o všech programech a aktivně se zjišťuje, zda vše probíhá jak má a řeší případné komplikace. Tuto roli často zajišťuje vůdce akce.

Existují i role jako ceremoniář, fotograf, řidič, hudebník a mnohé další, které ale spíše vplynou z toho, co za akci pořádáte a zda na to potřebujete speciálního člověka. Čím je tým a akce menší, tím je samozřejmě pravděpodobnější, že budou tak trochu všichni dělat všechno.

### Týmové role a kvalifikace z pohledu ŘVČČJ

Na některé typy vzdělávacích akcí, budete potřebovat členy týmu s odpovídající kvalifikací, danou Řádem pro vzdělávání činovnic a činovníků. U kvalifikačních kurzů budete muset také sestavit zkušební komisi, která může, ale nemusí být složena ze členů týmu. Více se o zkušební

komisi a požadavcích ŘVČČJ dozvíte z kapitoly [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#) a v samotném [řádu](#).

### **Hosté, účastníci a další pomocníci týmu**

V případě že máte dobrý tým, jste schopni pokrýt veškerou běžnou agendu vaší akce a třeba i něco navíc. Mohou se ale vyskytnout úkoly, na které tým nestačí, ať již svými schopnostmi, kvalifikací nebo třeba počtem. Nemusí být na škodu, když týmu vypomůže externista, nebo i zkušený účastníci. Na akci to může zároveň přinést větší rozmanitost.

Role hostů může být velmi různorodá. Od pozvání významné osobnosti na večerní debatu u ohně, přes odborníky, kteří pro vás připraví lanové aktivity, až po členy zkušební komise. Čím je role hosta důležitější, tím je podstatnější, aby jej někdo uvedl do kontextu celé akce. Pomohl mu vstřebat aktuální atmosféru a seznámit ho s tím, co bezprostředně souvisí s jeho úkolem. Ideální je, když mohou účastníci poznat hosta před tím, než se s ním setkají přímo při jeho programu. Zásadní to může být zejména u zkušební komise. Účastníci budou nejspíš reagovat odlišně, když budou skládat zkoušky u neznámé osoby, než když je bude zkoušet někdo, koho znají.

Na programu se mohou v mnoha podobách podílet i sami účastníci. Na některých akcích vypomáhají s běžnými technickými záležitostmi (vaření, úklid apod.), jindy zas mohou ostatním představit specifickou dovednost, nebo připravit drobnou aktivitu apod. Programy připravené účastníky bývají někdy využívány k hodnocení a poskytnutí zpětné vazby ze strany instruktorů.

Existují i další věci, se kterými vám někdo může pomáhat a nemusí být přímo v týmu. Mohou to být technické věci jako účetnictví, správa webových stránek, nebo třeba zpětná vazba k plánu akce a další. U podobných externistů je důležitým prvkem spolupráce přímě-řená komunikace, která je nezahltí informacemi, ale přesto nezapomene nic důležitého.

### **VÝVOJ JEDNOTLIVCE V TÝMU**

Je potřeba mít na paměti, že tým je tvořený lidmi, kteří mají vlastní motivace, očekávání i obavy, které se postupem času mohou měnit. Dobrý vůdce týmu, by s tím měl aktivně pracovat, ku prospěchu týmu i spokojenosti jednotlivců. A to od chvíle, kdy člen do týmu přichází, až do doby, kdy tým opouští a v některých případech třeba ještě déle. Jsou lidé a role, kterým možnost dalšího růstu v týmu může prospět (příprava nových programů, doplnění kvalifikace atd.), jak z osobního hlediska, tak z pohledu týmu. Na druhou stranu jsou lidé, kteří nemají o další úkoly a růst zájem, aniž by tím týmu výrazně uškodili (jde zejména o techničtější role např. hospodáře, který se sebeaktualizuje v rámci hospodaření a účetnictví, ale o další nový program nejeví zájem). I zde je potřeba postupovat s citem a aktivně tak předcházet nedorozuměním.

## ŘÍZENÍ A VEDENÍ TÝMU

Stejně jako existují různé týmy a akce, existují také různé styly vedení týmu. Každému týmu může vyhovovat trochu jiný přístup. Někde bývá výrazné vedení ze strany vůdce, jinde je osoba vůdce více na úrovni ostatních členů týmu. Obecně bývá nejlepší přístup někde uprostřed. Každý by měl mít možnost říct svůj názor a vůdce týmu by měl brát velmi vážně, pokud se proti jeho rozhodnutí zvedne v týmu vlna nevole. Na druhou stranu, je to vůdce kdo nese v mnoha ohledech největší díl zodpovědnosti a proto mu v mnoha ohledech náleží právo veta nebo možnost rozhodnout podle svého uvážení. Styl vedení bývá v dobrém týmu také situačně podmíněný. Jinak může tým řešit komfortní situace, jinak náročné úkoly nebo problémové věci.

Pokud budete do týmu přijímat nováčky, bude dobré jim vysvětlit, jak u vás řízení a vedení týmu funguje. Pokud sestavujete nový tým, vykristalizuje způsob řízení během práce. Nicméně i tak je lepší, když si o způsobu řízení promluvíte věcně hned na začátku. Můžete tak předejít pozdějším nepříjemným neshodám.

## DALŠÍ TIPY A TRIKY

- Velikost týmu by měla být přiměřená povaze akce a počtu účastníků. Maximum lidí v týmu bývá cca patnáct. Pokud je lidí více, je nad síly běžného jedince sledovat co se kde děje. Jistou možností je pak rozdělit tým na menší subtýmy, asi jako je oddíl rozdělený na družiny.
- Stejně přiměřeně je potřeba pracovat s četností a délkou porad. Jsou týmy, kterým vyhovuje několik porad měsíčně, jiné týmy se mimo akci nescházejí téměř vůbec a využívají například kolaborativní nástroje, které jsou dostupné pomocí internetu (Google docs, wiki, e-maily atd.). Obecně lze doporučit pracovat minimálně s třemi většími poradami – na první zahájíte přípravu akce. Na další, těsně před akcí, zkontrolujete, že se vše děje jak má. Třetí porada by měla následovat těsně po akci, kdy se akce vyhodnotí, popřípadě se připraví půda pro pořádání další akce. Pokud jste nový tým, nebo připravujete novou akci, porad před zahájením akce bude nejspíš potřeba více.
- Pokud nemůžete sehnat lidi do týmu a všechny možnosti ve svém okolí jste již vyčerpali, můžete se obrátit na ostatní vzdělávací akce, jejichž charakter dává tušit, že by jejich absolventi mohli být těmi, které hledáte. Další [doporučení ke shánění spolupracovníků](#) nabízí skautská personalistika, případně inzerce na [jobs.skaut.cz](#).
- Přesto, že některé akce mohou být typicky ženská/ mužská záležitost, je většinou záhodno mít tým koedukovaný.
- Může se stát, že se chystáte spolupracovat s externistou, nebo přímo do týmu přijímáte člověka, kterého úplně dobře neznáte. V takovém případě doporučujeme věnovat přiměřené úsilí nejen tomu, že ho více poznáte, ale že také on pozná vás a vaše záměry.
- S novými spolupracovníky si také můžete [společně stanovit zkušební dobu](#). Po jejím uplynutí se dohodnete, zda spolupráce oboustranně vyhovuje a zda v ní má smysl pokračovat.

- Komunikace a tedy i různé komunikační nástroje jsou pro tým velmi důležité. To že je nástroj nejmodernější a ideální pro jednotlivce z týmu, neznamená, že bude pro váš tým nejlepší. Pokud bude zvolený přístup některým jedincům nepříjemný (složitý, diskriminující), bude to problém pro celý tým.

#### SHRNUTÍ:

- Dobrý tým dokáže víc než obyčejná skupina lidí, ale stojí za tím velký kus práce, jak při plánování tak při samotné realizaci.
- Málokdy je skupina připravující akci dobrým týmem hned od začátku. Pokud se nehroutí akce, není třeba tlačit na pilu, doopravdy dobrý tým může vznikat i několik let.
- Různým kurzům vyhovují různé typy vedení od silné role vůdce až po úplnou rovnost hlasů členů týmu. Často se osvědčuje styl, kde se věci řeší ve společném dialogu, ale vůdce má v některých důležitých věcech právo veta, pramenící zejména z toho že má větší díl zodpovědnosti.
- V týmu jsou potřeba různé typy rolí a specializací.
- Na plánování a realizaci akce se mohou podílet i externisté a účastníci, což může akci obohatit a uvolnit týmu ruce.
- Každý si do týmu přináší vlastní motivaci, očekávání i obavy, se kterými je potřeba dlouhodobě pracovat a brát na ně zřetel při vývoji jednotlivců v týmu.
- Jednotlivé etapy ve vývoji skupin (Tedy i týmu) detailněji popisuje tzv. [skupinová dynamika](#). Fáze se mohou vzájemně prolínat a ke konci může samozřejmě dojít i dříve než začne skupina cokoliv plánovat, nebo realizovat.

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

### POJMENOVÁNÍ ROLÍ A UVĚDĚNÍ DO TÝMU

Tým má dopředu vyjasněné a sepsané, jakým způsobem funguje, jaká je jeho kultura, kdo rozhoduje co a jakým způsobem apod. (Je přitom dobré se dohodnout i na tom, kdo řeší úkoly a problémy, které se teprve objeví a nebudou zapadat do tohoto rozpisu.)

Každý nováček v týmu má přiděleného zkušeného instruktora, který ho provází na jeho prvním ročníku, pomáhá mu, vysvětluje, co nemusí být jasné apod.

Každý člen týmu má přiděleného jiného člena týmu, který se stará o jeho psychickou pohodu.

### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:

BENEŠ, Zdeněk, Daniel DRAHANSKÝ, Jana HAKOVÁ, Milan HANUŠ, Miroslav HANUŠ, Radek HANUŠ, Aleš POKORNÝ a Karel ŠTĚPÁNEK. *Instruktorový slabikář: metodická příručka pro všechny, kdo organizují kurzy zážitkové pedagogiky*. Třetí, doplněné vydání. Praha: Gymnasion, 2016, 400 s.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, 200 s.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005, 189 s.

HOLÁ, Lenka. *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003, 192 s.

HORA-HOŘEJŠ, Petr. *Prázdniny se šlehačkou: malá instruktorová čítanka : inspiromat pro chvíle bezradnosti*. Praha: Mladá fronta, 1984, 304 s.

[Příručka pro vedoucí středisek – Personalistika](#)





## 4. CÍLE KURZU A PLÁNOVÁNÍ

Efektivní plánování vám pomůže udělat kurz opravdu kvalitní. Opřete se díky němu o vizi kurzu a najdete vhodné prostředky k dosažení pojmenovaných cílů. Proto se vyplatí věnovat na začátku příprav kurzu velkou pozornost a také potřebný čas plánování, tedy cestě od vize k reálné podobě kurzu.

## TVORBA VIZE

Formulování vize vzdělávací akce vám pomůže vyjasnit si její smysl a charakter. Díky tomu také pojmenujete vaše cíle a vhodné prostředky k jejich naplnění. Vycházet budete jistě z poslání Junáka – českého skauta (můžete nahlédnout do [stanov](#)), a z toho, jak je popsáno poslání výchovy a vzdělávání na straně 7, [Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků](#). Vždy jde nejen o rozvoj skautské odbornosti, ale i osobnostní růst účastníků.

Kromě poslání skautingu a skautského vzdělávání, bude vašim východiskem i charakteristika cílové skupiny. Tedy to, pro koho akci připravujete, jaká je jejich úroveň, a jaké jsou jejich vzdělávací potřeby. Např. seminář o skautské stezce bude asi jiný pro rádce družin a jiný pro vedoucí oddílů.

Při tvorbě vize se ptejte **PROČ?**

Proč akci vůbec pořádat, jaký je její smysl? Z toho pak odvodíte charakteristiku akce. Tak aby naplňovala očekávaný smysl.

Také promyslete, proč chcete, aby si ní účastníci odnesli právě to, co zamýšlíte? Opět, jaký to má smysl. A jaký bude přínos pro účastníky.

Základní rysy akce, které formulujete v rámci vize, sepište, abyste se k nim mohli s týmem vracet. Jednak v situacích, kdy si nebudete jisti, jak udělat nějaký konkrétní dílčí program nebo detail akce. Můžete se pak ptát, nakolik je v souladu s vizí. Jednak proto, abyste se mohli vracet k tomu, co je pro vaši akci podstatné. Jak s týmem, tak především při zasvěcování nováčků v týmu.

Co všechno v rámci vize pojmenujete je jistě na vás. Zásadní bude zejména celkový smysl akce, přínos akce pro cílovou skupinu, základní charakteristika akce (čemu věnujete zvláštní pozornost, ale i jakými formami chcete působit a proč).

Důležitou součástí vize nebo tím, co na vizi bezprostředně navazuje je pojmenování cílů akce.

## CÍLE AKCE

Vize může být představou dost obecnou. Abyste své akci mohli dát reálný směr, je potřeba formulovat cíle, kterých se budete snažit dosáhnout.

Cíle konkretizují otázky **PROČ** zmiňované výše u vize. Tedy pomáhají uchopit smysl akce. A dál představují odpovědi na otázku **CO?** Co přesně se má u absolventů naší akce na jejím konci změnit? Co si mají odnést? Odpovědi na tyto otázky představují cíle akce, ke kterým už budete moci vázat konkrétní prostředky (jednotlivé programy, červenou nit, výzdobu atd.).

Dobré nastavení cíle vám umožní při tvorbě akce „neuhnout z cesty“ a sledovat to, o co vám opravdu jde. Ve smršti nápadů se totiž stává, že chcete do programu vtlačit něco opravdu velkolepého, co ale vůbec nesouvisí s naplňováním cílů. Další výhodou formulovaných cílů je, že na konci akce si budete moci lépe vyhodnotit, co se vám povedlo a co by bylo lepší nastavit jinak. Můžete se totiž ptát, které cíle se podařilo naplnit a jakou měrou, i které cíle se naplnit nepodařilo a z jakých důvodů.

Je dobré formulovat cíle pokud možno konkrétně, aby bylo jasné, o co vám doopravdy jde (to je také rozdíl oproti obecnější vizi). Zároveň by cíle měly odpovídat situaci účastníků a současně schopnostem a možnostem týmu. U kvalifikačních akcí budou cíle pochopitelně zahrnovat předání a ověření vzdělávacích obsahů spojených s danou kvalifikací.

## PROSTŘEDKY

Máte-li nastavenou vizi a pojmenované cíle, je jasné, čeho konkrétně chcete dosáhnout a proč. Pro to, abyste vizi a cíle naplnili, budete volit různé prostředky, tedy konkrétní nástroje, jimiž cílů dosáhnete. Může jít o jednotlivé hry, přednášky, výzdobu základny, metodické podklady pro účastníky, koučování účastníků, různé rituály, zpěvník atd.

Snažíte-li se udělat seznam prostředků, odpovídáte si na otázku JAK? Jak dosáhneme toho kterého cíle? Znovu, stejně jako u vize a cíle, mějte na paměti cílovou skupinu vaší vzdělávací akce, protože např. prostředky vhodné pro rovery nemusí být vhodné pro vedoucí středisek apod. Vašimi prostředky budou často asi, přednáška, debata, hra, aktivita, modelová situace, skautská praxe, ale i dramatická scéna, atmosféra, denní řád, domácí úkol aj. Prostředkem může být skoro cokoli, je však potřeba, aby jeho použití vedlo k naplňování cílů vzdělávací akce.

Chybou, které byste se měli při plánování vyvarovat, je záměna prostředků a cílů. Cíle vycházejí z vize a konkretizují jí jako odpověď na otázku „Co se má u absolventa naší vzdělávací akce změnit?“, zatímco prostředky jsou odpovědí na otázku „Jak dosáhnou naplnění cílů vzdělávací akce?“ I z toho důvodu je potřeba nejprve stanovit cíle akce a teprve potom hledat prostředky k jejich dosažení. Prostředky se mají přizpůsobit cílům, ne obráceně.

Při výběru prostředků myslte na to, jestli vám opravdu pomáhají dosáhnout cílů akce, jestli jsou přítom efektivní, jestli jsou pro vás i účastníky zvládnutelné a také zajímavé. Skladbou a provázáním prostředků tak, abyste cíle dosáhli co nejefektivněji (a nešlo jen o náhodný guláš programových prvků), se zabývá dramaturgie (viz kapitola [5. Dramaturgie a dynamika kurzu](#)).

## IDENTITA AKCE

Při přemýšlení o vizi kurzu a plánování cílů a prostředků se můžete zabývat také identitou vaší akce, její originalitou. Každou vzdělávací akci tvoří svébytná skupina lidí, které k sobě váže nejen motivace pro vzdělávání a společné zážitky, ale i hodnoty, případně znaky, které sdílejí. Jde zejména o název akce, motto, logo, symboliku kurzu, zažité instruktorské hlášky, rituály, historii, širší společenství absolventů atd. Jde o věci, které vaši akci dělají jedinečnou a jsou zároveň vašim poznávacím znamením.

Identita by měla rezonovat s vaší vizi, s vašimi cíli. Podílejí se na ní i originální prostředky, např. program, který vymyslíte přímo pro váš kurz.

## PROJEKT VZDĚLÁVACÍ AKCE

V kapitole [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#) si přečtete, že u některých kurzů je potřeba kromě ohlášení ve skautlso sepsat také projekt, který posuzuje Odbor pro vzdělávání. Budou se vám přitom hodit všechny výše popsané věci – vize, cíle, prostředky. Formulujte je tak, aby byly srozumitelné nejen vám, ale i nezasvěceným čtenářům. Zároveň projekt pište tak, aby nebyl jen formálním dokumentem, ale aby i pro váš tým byl významným souhrnem, ke kterému se můžete vracet jak při řešení detailních věcí na kurzu, tak při závěrečném vyhodnocení.

## ZÁKLADNY A VYBAVENÍ

S tím, co kolem vzdělávací akce naplánujete, bude bezprostředně souviset i hledání základen a shánění potřebného vybavení. Vzhledem k zamýšlené cílové skupině promyslete zejména, jak velkou budete potřebovat základnu, jak je dostupná, jak je útulná a v jak zajímavém prostředí se nachází. Jak bude možné vařit, a odkud budete řešit zásobování. Podstatný je nejen komfort, ale právě i využitelnost základny pro vaše cíle. Při hledání vhodné základny můžete využít tuto [databázi](#).

Obdobné je to s vybavením. S předstihem před začátkem byste měli mít promyšleno, jestli budete potřebovat dataprojektor nebo vystačíte jen s flipchartem a fixy (často se kombinuje obojí), zda budete účastníkům potřebovat něco natisknout, jak moc budou účastníci pracovat na nějakých společných projektech a kolik budou potřebovat papírů, fixů atd. Čím a jak budete základnu zdobit apod. Bedna či kufr se základním kancelářským vybavením se obvykle hodí.

## SHRNUTÍ

- Plánování je nástrojem, který umožňuje připravovat vzdělávací akce promyšleně a systematicky,
- Vize je základní představou, která říká, o čem má akce být a s čím z ní mají účastníci odcházet. Ve vizi si stanovujete jaký je smysl a přínos akce, tedy proč ji vůbec připravujete.
- Cíle konkretizují vizi a jsou vodítkem ke stanovování všeho ostatního na akci. Cílem pojmenováváte, co konkrétně chcete účastníky naučit, v čem konkrétně se mají posunout.
- Prostředky jsou nástroje k dosažení cíle a mají rozličnou podobu, od programů po výzdobu základny či společnou kurzovní písničku. Důležité je, aby směřovaly k naplňování cílů.
- Při výběru základen myslíte nejen na dostatečnou kapacitu, dojezdovost a vybavení, ale také na prostředí, s nímž chcete pracovat.

Při hledání místa pro konání akce je možné využít [Databázi základů](#). Kromě základních informací o základnách se pak hodí i osobní návštěva na místě. Některé týmy záměrně dělají své porady na základnách, kde pak probíhá akce, kterou připravují. Jednak se se základnou a jejím okolím sžívají, jednak mohou vybrat i konkrétní místa vhodná pro konkrétní programy.

### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TĚMATU:

PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, 208 s.  
BENEŠ, Zdeněk, Daniel DRAHANSKÝ, Jana HAKOVÁ, Milan HANUŠ, Miroslav HANUŠ, Radek HANUŠ, Aleš POKORNÝ a Karel ŠTĚPÁNEK. *Instruktorový slabikář: metodická příručka pro všechny, kdo organizují kurzy zážitkové pedagogiky*. Třetí, doplněné vydání. Praha: Gymnasion, 2016, 400 s.





## 5. DRAMATURGIE A DYNAMIKA KURZU

Jak propojit na akci jednotlivé programy tak, aby akce držela pohromadě a vedla k naplnění plánovaných cílů?

Na tuto otázku se snaží odpovědět dramaturgie a tedy i tato kapitola. Popisuje různé způsoby jak s dramaturgií začít, jak důležitý je pro plánování harmonogram (plán / scénář) a jaké jsou jeho základní stavební kameny. Bude se zabývat také tím, jak se během akce mění její účastníci a co o tom může prozradit skupinová dynamika. V neposlední řadě se podívá na to, jaký význam má pro dramaturgii zpětná vazba.

Když začínáte připravovat vzdělávací akci, máte v podstatě dvě možnosti, jak postupovat při skládání jednotlivých programů do výsledného plánu celé akce – harmonogramu:

- od začátku do konce, od konkrétního k obecnému (indukce)
- od konce na začátek, od obecného ke konkrétnímu (dedukce)

Pokud pořádate akci poprvé, dochází k výraznějším změnám v týmu, nebo v cílech akce, je výhodnější postupovat pomocí dedukce. Vypořádává se totiž daleko přehledněji s otázkou po smyslu jednotlivých programů. Nejprve řešíme, proč to děláme (vize a cíle), potom co (programy obecně a programové bloky) a nakonec jak (konkrétní programy, až na úrovni prakticko-technickou). Je přitom účinné spojit metodu dedukce s „myšlenkou na konec“, tedy s popsáním toho, co se má díky akci stát a změnit. (Tento princip zajímavě popisuje Stephen R. Covey – viz literatura na konci kapitoly.)

Příprava harmonogramu v tomto případě začíná tak, že si vezmete seznam cílů a zkusíte si v bodech definovat, co má být na konci akce jinak než na jejím začátku. Nejčastěji popíšete, jak by se měli změnit účastníci. Na základě toho vymyslíte hlavní části programu – tedy to, co je podle vás bezpodmínečně nutné udělat. Vymyslíte a vybíráte obsah a pokračujete výběráním správné formy. Hlavní programy vytvoří rámcový harmonogram, do kterého se později přidávají různé další doplňkové aktivity. Přípravě takového základu doporučujeme věnovat podstatnou část alespoň jedné z větších porad, kde je co nejvíce členů týmu.

Nevýhodou zmíněného postupu je v mnoha ohledech zdlouhavost a náročnost na koncentraci členů týmu. Často vede k dlouhým debatám o tom, jaký program naplňuje co, jaké cíle jsou podstatné, nezřídka se točí k otázkám obecnějším. Přínos těchto diskusí pro reálné sestavování harmonogramu nemusí být na první pohled viditelný a celkově to může vést k pocitu, že jste strávili celou poradou jen teoretizováním a vzešlo z toho pramálo konkrétních věcí. Pro společnou práci týmu na akci samotné je ale důležité si základní a podstatné věci důkladně (a třeba opakovaně) vyříkat. Vede totiž nejen k vzájemnému porozumění o tom, co je na kurzu podstatné, ale také ke společně sdílené představě o podobě kurzu. Ušetří vám tom podobné diskuse v průběhu kurzu, kdy na ně nebude vhodný čas.

Pokud v týmu nemáte větší množství nováčků a akci připravujete opakovaně za velmi podobných podmínek jak ty předchozí, bude pro vás v mnoha ohledech ulehčením postupovat indukční metodou. Projděte detailní harmonogram z předchozích ročníků, u jednotlivých programů si odůvodněte, proč je chcete ponechat nebo nahradit, popřípadě za jakých podmínek. Harmonogram může projít a opoznámkovat některý ze členů týmu, předem, tak si ušetříte další čas. Spolu na poradě jen projdete konkrétní změny. Ani tady ale neopomínejte vycházet z poslání a cílů kurzu. Někdy můžete mít tendenci ponechat v harmonogramu program, který se vám líbí, i když cíle akce zas tak moc nenaplňuje. Tento indukční postup doporučujeme jen zkušeným týmům. A i těm může pomoci, když jednou za čas absolvují dedukční postup, ve kterém společně revidují vizi, cíle atd.



Harmonogram se skládá z několika stavebních kamenů, které je potřeba propojit. Právě vhodné propojení programů, které využívá návaznosti, postupného rozvíjení témat, a které navazuje na dříve získané zkušenosti, představuje velký vzdělávací potenciál. Nejde o to, připravit sérii izolovaných přednášek a aktivit, ale skládat programy za sebe tak, aby ze synergie a pokračování vytěžily víc než jako samostatné bloky.

### HLAVNÍ PROGRAMOVÉ BLOKY

Ty tvoří nosnou kostru harmonogramu. Zosobňují hlavní cíle akce, kterým jste při plánování stanovili odpovídající prostředky a rozdělili do série programů, které tvoří ucelené bloky. V harmonogramu je tyto bloky dobré výrazně označit, aby bylo jasné, které programy není možné rušit, nebo přesouvat. Mají přednost před různým doplňkovým programem. Mohlo by se totiž stát, že i zrušením drobného, nevině vyhlížejícího programu, zkolabuje celý blok. Výrazné označení také pomáhá identifikovat, jestli se nám některý z hlavních cílů z programu nevytratil, nebo není utlačován „programovou vatou“.

### VRCHOLY

To jsou nejvýraznější momenty akce, které s sebou nesou silný zážitek, ale často i vyšší psychickou nebo fyzickou zátěž.

Některé vrcholy jsou předem dané, vznikají z povahy věci. Často je to například začátek a konec akce. Některé vrcholy nastanou přirozeně, bez toho, že byste je zvlášť organizovali. V harmonogramu se vyplatí s nimi počítat. Pokud jde o akci kvalifikační, může být pro řadu účastníků vrcholem i samotná zkouška.

Jiné vrcholy do harmonogramu přidáváte z vlastní vůle, protože podporují vaše cíle a záměry. Může to být větší zážitková hra, rituál, návštěva zvláštního místa a podobně. Takové vrcholy mají za účel podtrhnout to, co je pro vás na akci nejdůležitější.

Správný harmonogram vrcholy umocní tím, že směrem k nim program pomalu graduje. Po vrcholu by měl naopak zvolnit a dát účastníkům šanci vstřebat, co se to vlastně stalo. Čím delší akce, tím může mít více vrcholů, nicméně se v harmonogramu nesmí vzájemně překrývat nebo rušit. Není automatické, že takový silný zážitek bude vždy pozitivní a účastníky posune plánovaným směrem. Je třeba mít připravený postup, co dělat když pro někoho takový vrchol dopadne špatně (například se může spojit s nějakým neradostným zážitkem z minulosti účastníků). Pokud harmonogram vrcholy potlačuje a není jim v programu věnován dostatečný prostor, bude mít tendenci působit ploše a stereotypně.

Není vhodné zařazovat výrazné vrcholy těsně před koncem kurzu! Jednak by účastníci nemuseli mít dost času na doznění, jednak by se jim mohlo z kurzu o to hůř vracet do běžného života.

## **ČERVENÁ NIŤ (SYMBOLICKÝ RÁMEC)**

Jde o sjednocující motiv celé akce, který pomáhá program lépe provázat a dodat mu na zajímavosti a hloubce. Červená nit může být hravá, podobná táborovým etapovkám, ale také ve vážnějším tónu, těžící například z reálné historie míst, kde akce probíhá. Jsou akce, kde ji v harmonogramu najdete na každém kroku, jinde se programem prolíná v náznacích, na okraji. V každém případě je potřeba červenou nit vnímat jako nástroj a ne jako cíl sám o sobě! Může vám pomoci, ale není to nutnost, bez které by se akce neobešla.

## **ZPESTŘENÍ, VÝPLNĚ, VYCPÁVKY**

Jde o program, který má za úkol zaplnit místa v harmonogramu, která zůstanou prázdná, nebo hluchá. Jejich zadáním (cílem) je také zpestřit stereotypní části akce a ovlivňovat náladu účastníků. Mimo program, který máme zanesený přímo v harmonogramu, je dobré mít pár podobných aktivit ještě navíc pro strýčka příhodu. Pokud program nevychází podle našich přání a je potřeba aktuálně zařadit nějakou drobnost. Aby nenastala trapná pauza, nebo aby se třeba účastníci zkoncentrovali, tak jak potřebujeme. Mohou to být například krátké pohybové hry, živá hudba, krátká relaxace a podobně.

## **RITUÁLY, SYMBOLIKA**

Mimo různé velké (například iniciační) rituály může jít i o drobnosti typu přání před jídlem nebo specifickou výzdobu základny. Rituály obecně dávají možnost nahlédnout něco, co samotnou akci překračuje (například společenství napříč předchozími ročníky akce). Víc než jinde je u rituálů a symboliky potřeba pohlídat, aby se postupem času nestaly vyprázdněnými a neaktuálními, nebo naopak příliš kontroverzními a pro některé lidi nepřijatelnými.

## **TECHNICKÝ PROGRAM**

V harmonogramu je potřeba počítat i s částmi, které nemusí být přímo programem, ale technicky souvisí s tím, aby vůbec programy mohly proběhnout. Chceme, aby fungovalo dobře i zázemí akce, jsou to například různé přesuny (logistika lidí i materiálu), úklid, vaření a jídlo, spánek a odpočinek, hygiena, ale i informování účastníků o provozu na základně apod.

## **PROGRAM NA VOLNÝ ČAS**

Jde většinou o dobrovolný program, který není zakotven přímo v harmonogramu. Je to nabídka něčeho navíc, co mohou účastníci dělat v době volného času. Může to být třeba meditační stezka, kufr plný deskových her, knihovnička, posilovna a mnoho dalšího. Takové aktivity mohou pomoci zpestřit akci, nabídnout účastníkům něco nového, popřípadě i zde můžete nabídnout něco, co směřuje k hlavním cílům celé akce.

## ČAS MIMO VLASTNÍ SETKÁNÍ

Dramaturgicky je třeba pracovat i s tím, co se děje před akcí (s čím účastníci na akci přijíždějí) a po jejím ukončení (dlouhodobé hodnocení, další možná spolupráce). Pokud má akce více setkání, tak i tím co se děje mezi nimi (domácí příprava apod.)

## VÝVOJ SKUPINY, SKUPINOVÁ DYNAMIKA

Základní struktura harmonogramu by měla kopírovat to, jak programem postupujete k naplnění zvolených cílů. Zároveň je potřeba počítat s tím, že se během akce vyvíjí a mění účastníci, vztahy mezi nimi, i celková nálada. V mnoha ohledech to jsou věci, které bude potřeba dramaturgicky řešit až v průběhu akce, ale určitým způsobem se na ně můžete připravit dopředu. Při sestavování harmonogramu počítejte s tím že:

- Na začátku je potřeba účastníky vzdělávací akce seznámit navzájem mezi sebou i s in-  
struktory. I když se třeba někteří účastníci znají, v kontextu akce mohou být důležité  
věci, které o sobě třeba nevědí.
- Potom co se účastníci seznámí, přichází „bouřlivé“ období, kdy si každý hledá své místo  
(roli) ve skupině.
- Pokud se účastníci naladí na společnou notu, následuje klidová fáze. Vzniklé společenství  
tak podpoří celkový průběh a vyznění akce. Může ale také docházet k neshodám, ukáže  
se, že si účastníci navzájem nesednou. Potom je potřeba vzniklou situaci včas řešit tak,  
aby to nenabouralo průběh akce a nezkazilo její atmosféru.
- Po překonání bouřlivého období nastává ve společenství klidnější část věnovaná společné  
práci a prožívání akce.
- Na konci akce se společenství rozchází. Měli byste dopředu přemýšlet nad tím, jak  
zmírnit rozchod účastníků, který může zejména po delší akci provázet pocit smutku.  
Někdy může být pro účastníky náročné vrátit se z idealizovaného prostředí kurzu do  
problematičtější oddílové reality. I o těchto souvislostech s tímtem předem přemýšlejte  
a účastníky na situaci připravte. Přinejmenším tím, že je upozorníte na možná rozladění  
při setkání s realitou. Případně můžete podpořit silné a zdravé vazby mezi účastníky,  
aby překročily hranice akce. Např. v podobě spolupráce mezi oddíly účastníků. Pokud  
by během akce společenstvím zmítaly vztahové či jiné problémy na osobní úrovni, mělo  
by v ideálním případě dojít na konci akce k usmíření, nebo alespoň k tomu, že si věci  
navzájem vyříkáte, aby se zbytečně nepřenášely mimo akci.

Popsané změny ve společenství, vycházejí nejen z praktického pozorování, ale také z teo-  
rie skupinové dynamiky. Ta popisuje, jakými stádii prochází skupina po dobu své existence  
a jaký to má máj vliv na výkon skupiny a vztahy mezi členy. (Stádia se nazývají Forming,  
Storming, Norming, Performing, Dejourning.) Pro základní fungování akce není potřeba znát  
skupinovou dynamiku zvlášť podrobně. V případě zájmu můžete nalézt základní informace  
například na [wikipedii](#) nebo [zde](#).

## OD PLÁNOVÁNÍ K IMPROVIZACI

Ať už zvolíte pro tvorbu harmonogramu jakýkoli postup, většinou se dříve nebo později zhmotní v podobě různobarevné tabulky. Konkrétní plánované programy jsou rozepsány často až na úroveň minut, s poznámkami o tom kdo se jich účastní, kdo je má na starost, jaké vybavení bude potřeba, v jakém prostředí se bude program odehrávat. Často existují i dvě verze harmonogramu. Jeden pro účastníky, kde je většinou napsáno kdy, kde mají být a co je tam čeká. Druhý pro tým, kde jsou zaznamenána nejen různá tajemství, která ostatní nemají znát, ale také provozní věci, jako kdy je potřeba jaký program začít připravovat, kdy se jede nakoupit apod.

Jelikož je harmonogram živý organismus, je výhodné mít pro účely pořadatelů on-line verzi (například v GoogleDoc, wiki apod.), kde je možné sledovat aktuálně poslední změny před akcí, případně i v jejím průběhu. Harmonogram by měl mít svého správce.

I po té, co akce začne, může se vyskytnout potřeba harmonogram upravit nebo měnit. Už při plánování je dobré formulovat dílčí ukazatele, podle kterých poznáme, jestli akce směřuje tam, kam chceme a zda nebude potřeba harmonogram pozměnit. Ukazatelem může být široká škála věcí, od nálady na akci, až třeba po počasí. U důležitějších programů byste měli mít připravené i různé záložní varianty (např. suchá / do deště), u těch méně důležitých se můžete prostě spolehnout na to, že budete improvizovat. I v tom vám pomůže předchozí plánování, protože budete vědět, k čemu máte upraveným programem směřovat.

## VYUŽÍVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

V průběhu akce se často pracuje s aktivním získáváním informací o tom, jak proběhl program fungoval a jak ho vnímají účastníci (včetně pořadatelů). Důvodů je hned několik:

- Pokud má program jiný výsledek než byl očekáván, mělo by se to promítnout v dalších aktivitách (případně ve změně harmonogramu).
- V případě, že program chcete připravit někdy v budoucnu znovu, můžete jej na základě informací získaných ze zpětné vazby vylepšit.
- Zejména u náročných zážitkových programů je potřeba zpracovat emoce, „vyčistit vzduch“, promluvit si o tom. Jako specifický náročný program se dá vnímat i pořádání a absolvování celé vzdělávací akce, proto je tak důležité i závěrečné hodnocení.
- V hodnocení se mohou výrazně projevit problémy, neshody, nebo špatná nálada ve skupině, které byste jinak odhalili třeba mnohem později nebo vůbec.

Existují různé způsoby jak informace zpětné vazby získat. Běžný a doporučený je spontánní přístup, tzn. bavit se s lidmi o programu, mít oči a uši otevřené. Pokud to nestačí, existují ještě další možnosti. Například:

- V harmonogramu je vyhrazený prostor, kde se může každý vyjádřit k proběhlému programu. Může to být denně, týdně, nebo po konkrétních důležitějších programech. V každém případě je potřeba pro takovou příležitost vytvořit vhodnou a příjemnou atmosféru

(dobře zvolené místo a čas, různé další rekvizity, hudba, jídlo, pití atd.). Podstatná je také osoba moderátora, který takový program uvádí.

- Lze pracovat s formulářem, ve kterém se účastníci vyjádří přímo po programu. Měl by umožňovat jednoduché a rychlé vyplnění. Zároveň by měl dávat možnost se více rozepsat.
- Programu se může účastnit další člen, nebo členové týmu jako pozorovatelé.
- V týmu můžete mít určeného kontaktního člověka, který aktivně sbírá zpětnou vazbu, za kterým může zajít kdokoli komu se něco výrazně (ne)líbí.
- Zpětná vazba může být zpracována i formou krátkého rituálu nebo hry.

Zpětná vazba je důležitá, ale nic by se nemělo přehánět. Pokud po účastnících, nebo na poradách vyžadujete hodnocení a zpětnou vazbu příliš často, pravděpodobně to brzy všechny otráví a vaše snažení ztratí smysl. Dbejte také na to, aby byla zpětná vazba zpracována a aby účastníci poznali, že ji berete vážně, např. že ovlivní další vývoj akce tam, kde je to opodstatněné.

Další informace o zpětné vazbě a jejím významu najdete v kapitole [10. Ukončení kurzu](#).

## SHRNUTÍ

- Dramaturgie se nezabývá jen konkrétními programy, ale zejména jejich vztahem k času, místu, účastníkům a k ostatním programům.
- Novou akci je lepší začít připravovat od „konce“ a cílů, od obecného ke konkrétnímu, od představy, čeho chcete akci dosáhnout.
- Podstatnou částí dramaturgie je příprava harmonogramu / plánu / scénáře akce.
- Do harmonogramu patří i to, co se děje bezprostředně před a po akci.
- Harmonogram akce není dogma, musíte být připraveni jej v průběhu akce upravovat.
- Hodnocení a zpětná vazba má smysl nejen kvůli vylepšení programu, ale také kvůli sledování a zlepšování kurzovní atmosféry.

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Je užitečné si do harmonogramu dopředu načrtnout očekávané křivky fyzické energie, „učící kapacity“ apod. Počítat s únavou a s tím, že ke konci kurzu se už nechce učit. Proto je dobré dát „tvrdé“ učící věci na začátek kurzu, dokud mají účastníci naspáno.

Harmonogram je dobré mít vyvěšený v místnosti pro tým, aby se na něj každý člen týmu mohl kdykoli podívat. Také ke společným poradám týmu v průběhu akce se harmonogram hodí.

Někdy je vhodné do harmonogramu vyznačit také šipkami, které programy na sebe navzájem navazují. Tedy u důležitých programů. V případě potřeby přesouvat nějaký program v průběhu kurzu se tak může ukázat potřeba přesunout celou sérii programů, aby byla udržena návaznost. Jiným důvodem je také připomenutí instruktorům, že mají jít na náslehy

programu, který významně předchází jejich vlastnímu programu, aby pak mohli využít návaznost co nejlépe.

### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:

BENEŠ, Zdeněk, Daniel DRAHANSKÝ, Jana HAKOVÁ, Milan HANUŠ, Miroslav HANUŠ, Radek HANUŠ, Aleš POKORNÝ a Karel ŠTĚPÁNEK. *Instruktorový slabičák: metodická příručka pro všechny, kdo organizují kurzy zážitkové pedagogiky*. Třetí, doplněné vydání. Praha: Gymnasion, 2016, 400 s.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, 200 s.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005, 189 s.

HOLÁ, Lenka. *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003, 192 s.

HORA-HOŘEJŠ, Petr. *Prázdniny se šlehačkou: malá instruktorová čítanka : inspiromat pro chvíle bezradnosti*. Praha: Mladá fronta, 1984, 304 s.

PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, 208 s.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2016, 372 s.

*Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 2004-. ISSN 1214-603X. (Rubrika Dramaturgie).

[Výběr drobných programů a aktivizátorů od PŠL](#)

[Krátký text o zpětné vazbě](#)



## 6. ORGANIZAČNÍ NÁLEŽITOSTI KURZU A NEZBYTNÁ ADMINISTRATIVA

Tato kapitola vás provede administrativním procesem krok za krokem tak, aby vaše akce byla schválena, abyste vyúčtovali přidělenou dotaci, zadali absolventům získané kvalifikace do skautISu apod. Stručně a přehledně vám ukáže, co udělat pro to, abyste s administrativou strávili co nejméně času, ale zároveň splnili všechny nezbytné povinnosti, které jako organizátoři kurzu máte.

Pořadatelem vzdělávacího kurzu je vždy organizační jednotka Junáka – českého skauta, typicky středisko, skautský okres nebo kraj.

Pořádání akce musí být schváleno radou pořadatelské jednotky a ústředím, které je zastupováno zpravodajem Výkonné rady (zkráceně VRJ) pro vzdělávání ve spolupráci s [Odborem pro vzdělávání](#).

Pravidla pro vzdělávací akce stanovuje Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků (zkráceně ŘVČČJ) a na něj navázané směrnice, zejména Směrnice ke vzdělávacím akcím (vychází každoročně vždy na konci předchozího kalendářního roku; v této směrnici je mj. stanovena výše dotací, které můžete pro vaši akci čerpat), Směrnice k obsahu vybraných činovnických kvalifikací, Směrnice k oprávnění vzdělavatelů ke zkoušení a Směrnice k vydávání dekretů. Všechny tyto i další důležité dokumenty můžete najít ve [Spisovně](#) na Skautské křižovatce (nastavte si filtr „Dle aktivit“ – „Vzdělávání“) a měli byste se s nimi seznámit předtím, než se rozhodnete kurz uspořádat.

Administrace vzdělávacích akcí probíhá ve skautském informačním systému [skautIS](#) – je potřeba mít vytvořen [propojený skautISový účet](#), tedy účet, který je spárovaný s vašimi registračními údaji v domovské jednotce.

## ZALOŽENÍ HLÁŠENKY VZDĚLÁVACÍ AKCE VE SKAUTISU

Tzv. hláška vzdělávací akce eviduje všechny podstatné informace o akci ve skautISu. Její obsah je standardizován. Hlášenku vzdělávací akce může založit jakýkoliv držitel editačních práv pořadatelské jednotky ve skautISu (obvykle se jedná o hlavního vedoucího či jinou osobu řešící každoroční registraci jednotky).

Pověřená osoba vyplní základní informace o akci, tedy její typ, název a rok konání, čímž hlášku založí.

Zároveň může rovnou zadat vedoucího kurzu (či tajemníka), který poté v příslušné skautISové roli „VZA: vedoucí“ hlášku spravuje. Zde najdete [více informací](#) o založení hlášky.

## PROJEKT KURZU

Vedoucí kurzu (nejlépe ve spolupráci s celým týmem) sestaví projekt, v němž je popsáno, jaké jsou cíle kurzu, jeho program, zajištění apod. Na základě odpovídajícího projektu – viz [doporučená osnova projektu](#) – který prokáže, že je vaše akce dobře rozmyšlena a naplánována a že má potenciál být kvalitní, bude váš kurz schvalovat zpravodaj pro vzdělávání VRJ (je to jeden z nástrojů, jak řídit kvalitu vzdělávání v organizaci).

Projekt se nahrává do hlášky akce, s nímž se vzájemně doplňuje díky souběžnému vyplnění některých z jejích povinných součástí (např. rozpočtu). Zde najdete [návod pro nahrání projektu do hlášky](#).

Projekt musí být nahrán v hlášence s dostatečným předstihem před zahájením kurzu. Konkrétní termín stanovuje pro různé typy akcí [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#) na příslušný



rok. U nových akcí a méně zkušených týmů doporučujeme odevzdání s větším předstihem a požádat prostřednictvím emailu [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz) Odbor pro vzdělávání o předběžnou konzultaci.

Projekt může být zpravodajem VRJ pro vzdělávání schválen, vrácen k doplnění (opravě) nebo v odůvodněných případech zamítnut jako celek. V každém případě o tom bude vedoucí kurzu informován (emailem) včetně patřičného zdůvodnění.

## ODEVZDÁNÍ HLÁŠENKY A JEJÍ SCHVALOVÁNÍ ÚSTŘEDÍM

Kurz se nahlašuje na ústředí odevzdáním vyplněné hlášenky ve skautISu. Ta automaticky prochází kontrolou, zda v ní nechybí některé ze základních údajů, které by bránily pozdějšímu schvalování – pokud ano, skautIS ji nedovolí odevzdat a na chyby vás upozorní. Tuto kontrolu lze provádět i průběžně. Zde najdete [návod na odevzdání hlášenky a spuštění automatické kontroly](#).

Termíny pro odevzdání hlášenky stanovuje Směrnice ke vzdělávacím akcím na příslušný rok (doporučujeme udělat to dříve, aby byl čas pro řešení případných problémů). Pozor, odevzdáním se většina položek hlášenky uzamyká pro další editaci (vč. nahrávání projektu)! V horizontu jednoho až dvou týdnů od odevzdání, vaši hlášenku včetně projektu projde Odbor pro vzdělávání a poskytne k ní své stanovisko zpravodaji pro vzdělávání, jenž rozhodne o (ne)schválení kurzu. O rozhodnutí a případných důvodech k němu je vedoucí akce informován emailem.

V tomto období jsou také řešeny případné chyby, které ve skautISu neodhalí automatická kontrola, ale které by byly na překážku např. správnému vyplácení dotace, pokud je o ní zažádáno (viz dále). Jestliže je nějaká chyba objevena, vedoucí kurzu je o ní vyzooměn emailem a hlášenka je mu vrácena k opravě, doplnění a k novému odevzdání.

V případě dalšího ročníku stejné akce je potřeba před odevzdáním hlášenky odevzdat závěrečnou zprávu z předchozího ročníku (viz dále) a vypořádat případné finanční závazky vůči ústředí.

Nejpozději okamžikem odevzdání hlášenky se relevantní části hlášenky akce automaticky propisují do [Databáze vzdělávacích akcí](#) na Křižovatce, ve které si pak mohou akci vyhledat potenciální zájemci. Více viz kapitola [7. Propagace kurzu a přijímání účastníků](#).

## ŽÁDOST O DOTACI A JEJÍ SCHVALOVÁNÍ ÚSTŘEDÍM

Jako pořadatelé vzdělávací akce můžete ústředí požádat o poskytnutí účelové finanční dotace. Její výši na účastnický osoboden (v odůvodněných případech lze zažádat i o navýšení) a podmínky, za jakých je poskytnuta a čerpána, určuje [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#) na příslušný rok.

Dotace mohou být přidělovány maximálně do výše 70 % celkových nákladů kurzu. Trvá-li některá akce či její jednodenní část 3 hodiny a méně (např. večerní seminář), bude dotace na takový zkrácený den snížena o 50 %. Dotaci lze čerpat pouze na účastníky, kteří jsou členy

Junáka – českého skauta, a kteří v daném kalendářním roce dosáhnou min. 15 let. Účastníkem se rozumí výhradně osoba, která se na kurz přijela vzdělávat, tedy frekventant(ka). Pro dotační účely se za účastníky nepovažují stálí instruktoři, členové organizačního týmu apod. Další podmínky použití dotace také určuje daná směrnice.

Žádost o dotaci je nutné odevzdat ve skautISu před zahájením kurzu, nejpozději v termínu stanoveném Směrnicí ke vzdělávacím akcím na příslušný rok. Schvaluje ji zpravodaj VRJ pro vzdělávání a souhlas s podmínkami jejího čerpání následně ve skautISu potvrzuje i statutární orgán pořadatelské jednotky (či jeho zástupce). Zde najdete kompletní [návod k žádostem o dotace na vzdělávací akce](#).

Dotace je bez výjimky poskytována pouze schváleným kurzům, žádost o ni se však administruje samostatně, tedy lze zažádat o dotaci k již schválené akci a na druhou stranu lze i zažádat o dotaci před odevzdáním hlášenky akce – oboje se pak schvaluje najednou. Dotace je obvykle poskytnuta ve formě zálohy 80 % z částky vypočítané pro každou část kurzu, jež je s čtrnáctidenním předstihem vyplacena na bankovní účet pořadatele (posledních 20 % se účtuje po ukončení kurzu a vyúčtování již zaslanych záloh). Na každý kalendářní rok (pokud akce běží ve více kalendářních letech) se dotace žádá samostatně a také se samostatně účtuje (viz dále).

Do 14 dní od skončení každé části kurzu musíte do hlášenky zadat reálnou účast účastníků, aby vám bylo možné zaslat odpovídající zálohu na další část kurzu (odevzdaná skutečná účast je také podmínkou pro úspěšné vyúčtování dotace). Zde najdete, [jak zadat skutečnou účast](#).

## TÝM KURZU A ZKUŠEBNÍ KOMISE

Každý nelesní čekatelský a vůdcovský kurz musí mít ve svém středu minimálně jednoho stálého instruktora s instruktorskou kvalifikací (zkráceně IK), který se účastní celé akce a také se na ni aktivně podílí. Nemusí být nutně ve vedení kurzu, na druhou stranu by ale měl přijmout roli určitého supervizora a rádce, jenž má na zřeteli, aby byla akce na odpovídající úrovni. Další kvalifikační podmínky pro členy týmu nejsou stanoveny, ale samozřejmě je nezbytné, aby měli dostatek zkušeností s tím, co na kurzu předávají a naprostá většina z nich by také měla být kvalifikována alespoň na úrovni realizovaného typu kurzu. Pro lesní akce jsou podmínky stran kvalifikace týmu přísnější a podrobně je popisuje ŘVČČJ.

Přísnější podmínky naopak platí u zkušebních komisí, které garantují kvalitu a odbornost u čekatelských (zkráceně ČZ) a vůdcovských zkoušek (zkráceně VZ). Ideální je, pokud jsou členové týmu zároveň i zkušebními komisaři, tedy když ověřují ti, co „učí“, ale není to nezbytnou podmínkou. Rozdělením a ověřováním kompetencí čekatelské a vůdcovské zkoušky se zabývá [ŘVČČJ](#) a [Směrnice k obsahu vybraných činovníckých kvalifikací](#) (vč. příloh č. 1 a 2).

Za fungování zkušební komise odpovídá její předseda. Předseda zkušební komise čekatelské zkoušky musí mít IK, případně zcela výjimečně VZ a odbornou činovníckou kvalifikací (zkráceně OČK – viz dále). Pokud jde o předsedu zkušební komise vůdcovské zkoušky, tak ten musí mít IK a k němu časově omezené (do konce kalendářního roku od schválení žádosti + 3 další kalendářní roky) oprávnění předsedy zkušební komise VZ, které vydává zpravodaj VRJ pro vzdělávání na základě projektu zkoušky + musí splňovat další řádem stanovené podmínky.

Statutární orgán pořadatelské jednotky (či jeho zástupce) jmenuje předsedu zkušební komise ČZ/VZ splňujícího uvedené podmínky, a to prostřednictvím hlášenky vzdělávací akce ve skautISu. Zde najdete [návod, jak na to](#).

Předseda sestavuje zkušební komisi a rozhoduje, který její člen a jakým způsobem bude ověřovat které části (kritéria) zkoušky. Celkově řídí průběh zkoušek a garantuje splnění vstupních i absolventských podmínek účastníků. Více informací o předsednictví a práci zkušební komise ČZ/VZ najdete v [ŘVČČJ](#) v příslušných kapitolách.

Každá část zkoušky (konkrétní kritérium) může být ověřována pouze osobou, která je k tomu přiměřeně kvalifikovaná, a to i v případech, kdy se nejedná o část, jež je ověřována povinně. Zkušební komisaři musí splňovat kvalifikační požadavek odborné činnosti kvalifikace (OČK) v ověřované oblasti, případně u nečlena Junáka – českého skauta zvláštní oprávnění vydané zpravodajem VRJ pro vzdělávání.

Zkušební komise ČZ musí mít kromě předsedy nejméně 3 další členy a zastoupená OČK hospodaření (alespoň nižší stupeň), OČK organizace (alespoň nižší stupeň), OČK právo (alespoň nižší stupeň) a OČK zdravotní (alespoň nižší stupeň).

Zkušební komise VZ musí mít kromě předsedy alespoň 5 dalších členů a zastoupená OČK vedení oddílu, OČK myšlenkové základy a historie skautingu, OČK metodika, OČK pedagogika, OČK psychologie, OČK organizace, OČK právo, OČK hospodaření a OČK táboření a bezpečnost.

Kompletní informace o OČK najdete [na této stránce](#) a ve [Směrnici k oprávněním vzdělavatelů ke zkoušení](#). Pokud nejste schopni si zkušební komisaře s určitou kvalifikací zajistit ze svých zdrojů, zavčas se poptejte nadřízené organizační jednotky či napište na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz) – pokusíme se vám pomoci.

Zkušební komise se zadává a nahlašuje ke schválení ústředím ve skautISové hlášeence před zahájením zkoušek. Termín stanovuje [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#) pro daný rok. Zde najdete [návod, jak na to](#).

## DEKRETY A KVALIFIKACE

Pokud pořádáte zkoušky, je vaší povinností vydat absolventům zkoušky dekret, a to do 1 měsíce od úspěšného vykonání zkoušky. Zároveň jste povinni do skautISové hlášenky zadat datum vydání dekretu, čímž dojde k automatickému zápisu příslušné kvalifikace do skautISového profilu účastníka. To platí také při dodatečném splnění podmínek zkoušky v termínu do 18 měsíců od jejího zahájení (viz [ŘVČČJ](#)). Zde najdete [návod na zápis kvalifikací](#).

Čekatelské dekrety si vystavujete samostatně z hlášenky akce – zde najdete [návod, jak na to](#). O vůdcovské dekrety žádáte skrze hlášenku ústředí a to je do měsíce od obdržení žádosti zašle (včetně osvědčení o proškolení Hlavního vedoucího dětského tábora) na adresu předsedy zkušební komise. Zde najdete [návod, jak na to](#).

V obou případech platí, že je možné dekrety vystavit / zažádat s předstihem před ukončením zkoušek, ale pouze v případě ústředím již schválené zkušební komise. To doporučujeme. Vyhněte se případným neočekávaným problémům se sháněním dekretů na poslední chvíli. A vaše účastníky jistě potěší, že jim dekrety předáte na konci akce. Lze to spojit s malým

ceremoniálem nebo rituálem a bude to tak mnohem výraznější zážitek, než kdybyste jim je třeba posílali dodatečně poštou. Nevydané dekrety po 18 měsících od zahájení zkoušky skartujte.

(Oficiální absolventské listy vydávají jen lesní vzdělávací akce. Každá akce si ale může udělat vlastní památeční list, pokud to tým uzná za vhodné.)

## VYÚČTOVÁNÍ DOTACE

Pokud byla pořadateli schválena dotace na vzdělávací akci, je nezbytné ji ve skautISu vyúčtovat do 1 měsíce od skončení kurzu, s případnými dalšími termínovými omezeními danými [Směrnici ke vzdělávacím akcím](#) na příslušný rok. Pokud se akce koná ve více kalendářních letech, tak do 1 měsíce od skončení její poslední části v daném roce (každý rok se účtuje samostatně).

Vyúčtování zahrnuje zadání skutečné účasti účastníků a skutečného rozpočtu kurzu, vyplnění seznamu dotovaných dokladů a potvrzení statutárním orgánem a revizní komisí pořadatele. Vyúčtování následně kontroluje a schvaluje ústředí. Zde najdete kompletní [návod k vyúčtování vzdělávací akce ve skautISu](#).

Vyúčtování dotace a celé hospodaření vzdělávací akce je součástí hospodaření pořadatel-ské organizační jednotky. Nezapomeňte tedy vše řádně a dle domluvy s OJ zajistit a předat (viz dále [Dokumentace](#)).

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA KURZU

Vedoucí kurzu (nejlépe ve spolupráci s celým týmem) po skončení akce sepíše závěrečnou zprávu, v níž vyhodnotí naplnění stanovených cílů, účastnickou skupinu, celkový průběh aj. – viz [doporučená osnova závěrečné zprávy](#). Závěrečná zpráva slouží jednak jako nástroj pro váš tým, jenž si s její pomocí může návodně vyhodnotit kurz a pak také pomáhá Odboru pro vzdělávání, aby si udělal obrázek o tom, jak celá akce dopadla, a aby ve spojení s případným projektem dalšího ročníku mohl sledovat vývoj kurzu v delším časovém období.

Závěrečná zpráva se nahrává do skautISové hlášenky do termínu stanoveného [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#) na příslušný rok. Zde najdete [návod pro nahrání závěrečné zprávy](#). Bez odevzdané závěrečné zprávy nebude schválen případný další ročník akce.

Pro hodnocení akce samotným týmem doporučujeme využít také [Hodnocení kvality](#), které je k dispozici pro některé typy vzdělávacích akcí (ČK/ČZ, VK/VZ, Rádcovský kurz, ČLK, VLK).

## DOKUMENTACE

Dokumentace ke vzdělávacím akcím je primárně vedena přímo ve skautISu. Údaje v něm jsou automaticky ukládány, zálohovány a archivovány a není nutné je opakovaně ukládat jinde

v rámci další dokumentace. Přesto však při realizaci akcí může vznikat i další dokumentace mimo skautIS, se kterou je třeba pracovat.

Pořadatel k čekatelským a vůdcovským kurzům řádně vede a zajišťuje archivaci této dokumentace (pokud existuje a není už uložena přímo ve skautISu):

- písemné dokumentace jednotlivých zkoušek (např. testy, hodnocení uchazečů v konkrétních oblastech apod.),
- stručné zprávy o průběhu ČZ/VZ jako celku (např. použité formy ověřování, celkový dojem atd.) – doporučujeme uvést v rámci závěrečné zprávy kurzu,
- závěrečné zprávy kurzu – doporučeně (je součástí skautISové hlášenky),
- fyzického účetnictví kurzu a dokladů k vyúčtování případné dotace.

Podobně jako účetnictví běžně předává vzdělávací akce pořadatelské jednotce, tak i ostatní části dokumentace je potřeba řádně pořadateli předat (věci uložené ve skautISu jsou pořadateli automaticky dostupné).

Pravidla archivace se řídí [Směrnici k nakládání s dokumenty](#).

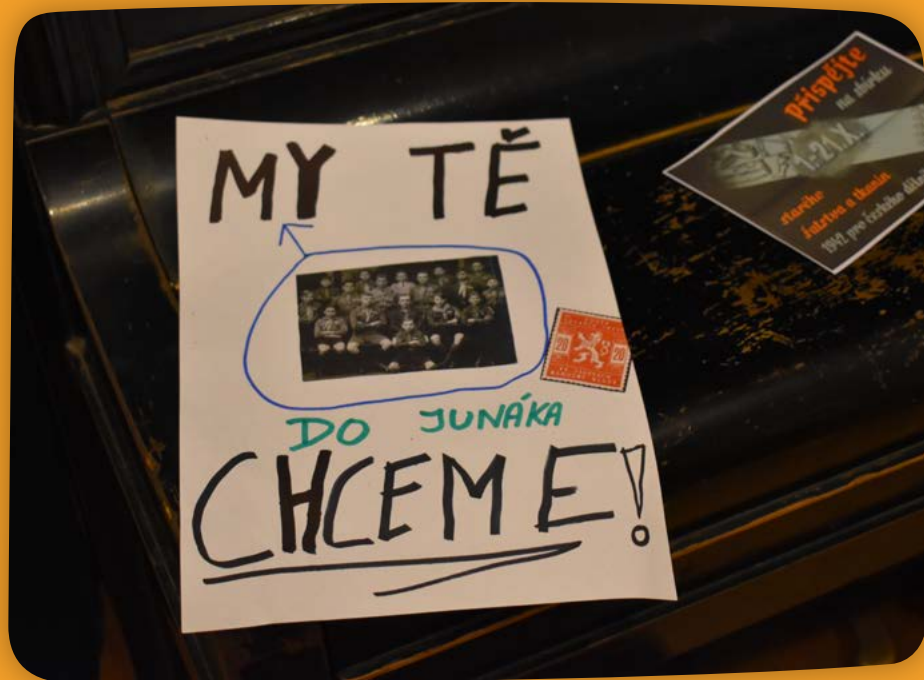
## SHRNUTÍ

- Pořadatelem vzdělávací akce je vždy organizační jednotka Junáka – českého skauta, typicky středisko, skautský okres nebo kraj.
- Pořádání akce musí být schváleno radou pořadatelské jednotky a ústředím, které je zastupováno zpravodajem VRJ pro vzdělávání.
- Pravidla pro pořádání vzdělávacích akcí stanovuje [Řád pro vzdělávání činovníků a činovníků \(ŘVČČJ\)](#) a na něj navázané směrnice, zejména [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#) (vychází každoročně na konci předchozího kalendářního roku), [Směrnice k obsahu vybraných činovníckých kvalifikací](#), [Směrnice k oprávněním vzdělavatelů ke zkoušení](#) a [Směrnice k vydávání dekretů](#). Všechny zmíněné i další důležité dokumenty můžete najít ve [Spisovně](#) na skautské Křižovatce (nastavte si filtr „Dle aktivit“ – „Vzdělávání“) či v seznamu zdrojů této kapitoly – měli byste se s nimi seznámit předtím, než se rozhodnete kurz uspořádat.
- Administrace vzdělávacích akcí probíhá ve skautském informačním systému [skautIS](#) – je potřeba mít [propojený skautISový účet](#), tedy účet, který je spárováný s vašimi registračními údaji v domovské jednotce.
- Doporučujeme pečlivou kontrolu, zda váš tým a zkušební komise splňují podmínky stanovené ŘVČČJ a že tyto podmínky (vstupní i absolventské) splňují i vaši účastníci, a tedy nic nebrání úspěšnému proběhnutí kurzu vč. uznání výsledků zkoušek.
- Veškerou administrativu vzdělávací akce doporučujeme řešit s předstihem. Nejzazší termíny stanovuje [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#) na daný rok.
- Pokud si něčím nejste jistí a potřebujete poradit, napište Odboru pro vzdělávání na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz).

- Dobrou praxí určitě je, když všechny administrativní náležitosti, jako je schvalování kurzu (dotace, komise), žádost o dekrety, zadávání kvalifikací účastníkům apod., řešíte s dostatečným předstihem, a ne až na poslední chvíli.
- Projekt se nepíše „formálně“, ale skutečně se snaží vystihnout podstatné prvky kurzu, aby byl jeho koncept čtenáři srozumitelný. Obsah projektu je ideálně prodiskutován v týmu – je to jedna z příležitostí, jak si společně vyjasňovat a sladovat představy jednotlivých členů týmu o sdíleném obrazu akce. Obdobně to platí také pro závěrečnou zprávu.
- Vedoucí kurzu (případně i předseda zkušební komise) je automaticky přidán do emailové konference vzdělavatelů, kterou jednou za 2–3 měsíce přijde občasník, jenž shrnuje novinky a změny ve skautském vzdělávání. Chcete-li do konference přidat i někoho jiného, ať napíše na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz).
- Lze také sledovat facebookový profil [Skautské vzdělávání](#).

### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:

- [Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků](#)
- [Směrnice ke vzdělávacím akcím](#)
- [Směrnice k obsahu vybraných činovnických kvalifikací a její přílohy č. 1 a 2](#)
- [Směrnice k oprávněním vzdělavatelů ke zkoušení](#)
- [Směrnice k vydávání dekretů](#)
- [Směrnice k uznávání kvalifikací](#)
- Doporučená osnova projektu nelesní vzdělávací akce ([pdf verze](#)) a ([doc verze](#))
- [Doporučená osnova závěrečné zprávy nelesní vzdělávací akce](#)
- Výše zmíněné a další materiály ke vzdělávání najdete také pod [tímto odkazem](#)
- [sekce Vzdělávání v Organizaci na skautské Křižovatce](#)
- [stránka Odborné činovnické kvalifikace na skautské Křižovatce](#)
- [Vzdělávací akce ve skautISu od A až do Z](#)
- [Směrnice k nakládání s dokumenty](#)
- [Facebookový profil Skautské vzdělávání](#)



## 7. PROPAGACE KURZU A PŘIJÍMÁNÍ ÚČASTNÍKŮ

Nejspíš znáte názvy řady skautských vzdělávacích akcí. Jistě jste o některých alespoň slyšeli. Jsou to dobře zavedené akce, kurzy a školy, které na svém renomé řadu let pracovaly a povědomí v hnutí jim zajišťují hlavně dobré zkušenosti absolventů minulých ročníků.

Nové kurzy to mají trochu těžší, ale ne o mnoho. Základem je dobře prezentovat svoji akci, tak aby zaujala, sdělila důležité informace, a co nejvíce přiblížila zájemci, jaká bude. I přes to nemusí být jednoduché pro zájemce poznat, jestli bude akce dobrá a vhodná právě pro něj. Nejlepší je samozřejmě osobní doporučení či pozvánka, ale to nejde vždy. Pojďte se tedy zamyslet nad tím, co vše je potřeba komunikovat, kde a jak?

Předpokládaným účastníkům vaší akce byste měli sdělit všechny základní informace, podle kterých se mohou rozhodnout, zda se akce zúčastní. Pomohou jim získat základní představu o kurzu, která by co nejlépe odpovídala realitě, ujasnit si vlastní očekávání a tím předcházet případnému nesouladu s konceptem a požadavky kurzu. Je to také základní filtr jejich možností (zejména časových).

- **Termíny a místa** konání.
- **Základní informace** o akci. O jakou akci se jedná, pro koho je určena, na co se zaměřuje, jaký bude mít program (nemusí být podrobný) a další zajímavosti.
- **Cena.** Rozmyslete předem, zda je pro všechny stejná (např. někde nabízí skupinové slevy), jestli je definitivní, nebo orientační (zvláště u velkých náročných akcí není snadné cenu přesně stanovit). Jak se bude platit a kdy (předem, na akci). Zda požadujete zálohu, jestli je vratná a za jakých podmínek a opět do kdy.
- **Podmínky přijetí.** Měly by být jasně stanovené a zveřejněné předem. Pro to je nutné rozmyslet předem, zda chcete stejný poměr žen a mužů, zda berete neskauty, jestli je nějaká věková hranice, jaké jsou podmínky, které vyplývají z ŘVČČJ? Dále je třeba mít stanoveny, zda přijmete první přihlášené (dle pořadí přihlášení) nebo si budete vybírat po uzávěrci z podaných přihlášek. Rozmysle také, zda má někdo přednost (domovské středisko, daný region), do kdy dáte zájemcům o přijetí či nepřijetí vědět?
- **Absolvenční podmínky** pokud je to potřeba. Například složení zkoušky, 100% účast, odevzdání závěrečné práce apod. I ty by měly být známé předem, aby s nimi mohli účastníci od začátku počítat.
- **Pořadatelé.** Uveďte, kdo akci pořádá a dostupný kontakt (minimálně e-mail). Řada akcí představuje také lektorský a organizační tým, zajímavé hosty apod. Osobní setkání se zajímavými a inspirativními lidmi se může stát zásadním důvodem, proč se kurzu zúčastnit. Složení týmu může také dokládat odbornost kurzu.

**IŠ ejhle** —

f Úvod Tým O Ejhle 2018 Přihlášet se!

# Instruktorská škola ejhle 2018

**IŠ pro lesní kurzy**

Specializujeme se na přípravu lesních kurzů a škol - tedy intenzivních dlouhodobých zážitkových i vzdělávacích akcí.

**Pracujeme se zkušeností**

Podmínkou přijetí je alespoň jednoroční aktivní zkušenost s přípravou programu v týmu lesního kurzu nebo rozsáhlým obojstranným aktce. Počítáme s aktivním zapojením účastníků - rádi se od vás budeme učit.

**IŠ šitá na míru**

Pracujeme s aktuálními tématy lesních kurzů a očekáváním účastníků. Zajímá nás co Vás trápí!

Hledáme a sdílíme nové pohledy, zvané odborníky odjinud.

**Překvapivé termíny**

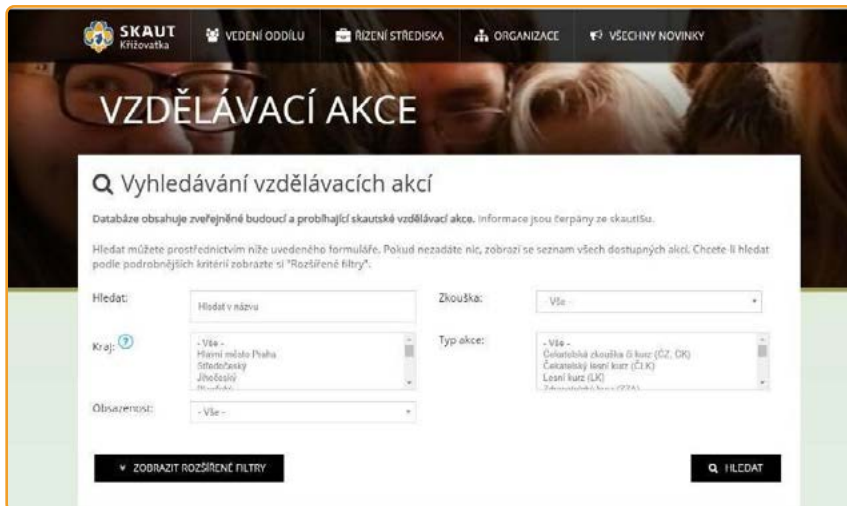
IŠ Ejhle proběhne v roce 2018 v těchto termínech:

- 4. – 8. května, Týn nad Bečvou
- 4. – 6. července, Mentauřov
- 27. září – 1. října, Desná
- 16. – 18. listopadu, Na Bělčici

Konkrétní místa zatím řešíme, ale budou to nepochybně překrásné základy.

Předpokládaná cena školy je 3900 Kč.

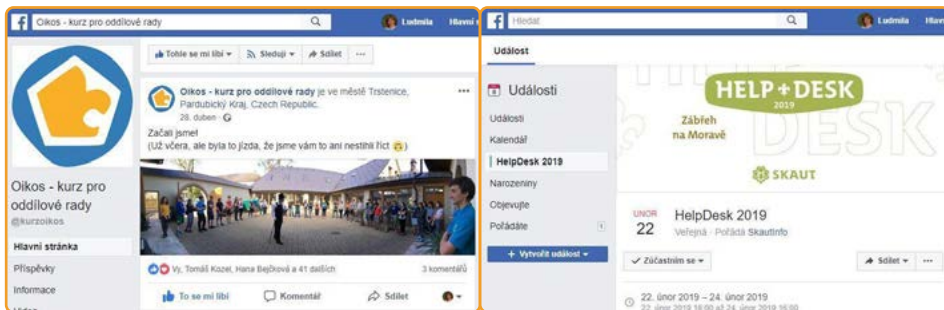




## KDE ZÁJEMCE OSLOVIT

Dnešní propojení on-line technologií a databázi vzdělávacím akcím práci výrazně zjednoduše, protože povinné informace ve skautISu vám zároveň zajistí základní propagaci vaší akce.

- **Databáze vzdělávacích akcí, skautIS a Křižovatka.** V předchozí kapitole [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#) jste se dozvěděli co vše je potřeba zadat do skautISové hlášenky. Zároveň díky tlačítku „Zveřejnit do databáze VzAí“ se vaše akce po jeho stisknutí automaticky dostane do filtrovatelného vyhledávače na Skautské křižovatce ([www.skaut.cz/akce](http://www.skaut.cz/akce)) – respektive se tam ocitne nejpozději v okamžiku odevzdání hlášenky, viz kapitola [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#). A to je základ. Kromě toho se zobrazí také v seznamu vzdělávacích akcí přímo ve skautISu. K tomu je možné na Křižovatku napsat i klasický zpravodajský článek, a tímto způsobem na svou akci upozornit celou skautskou veřejnost.
- **Web akce.** Je nejčastější platformou, kde se akce prezentuje. Jistou výhodou je, že se sem zájemci, účastníci, organizátoři, lektóři atd. mohou kdykoli vracet k základním informacím, pravidlům, termínům apod. Zároveň vám může také sloužit jako určitý druh archivu jednotlivých ročníků. Můžete zde samozřejmě mít fotografie, videa, dokumenty ke stažení, přihlášku. Řada kurzů využívá i toho, že má zaheslovaný přístup pro přihlášené účastníky, kde jim zpřístupňuje interní materiály a informace (o programech, lektorech, účastnících apod.).
- **Facebook.** Je velmi populární sociální síť. Těžší z výhod toho, že je stručný, přehledný, dostupný, lehký se sdílet a má velký dosah na různé lidi. Můžete jej využít pro svoji akci tak, že si založíte vlastní:



**STRÁNKU** (viz obrázek VLK Oikos) – ta je vhodná pro dlouhodobou podporu akce. Průběžně zde informujete o důležitých zprávách a zajímavostech.

**UDÁLOST** (viz obrázek HelpDesku) – kde jsou základní informace a je vidět, kdo má o akci zájem, kdo se zúčastní. Používá se k jednorázové propagaci akce. Nicméně projevení zájmu o akci na Facebooku nelze považovat za závazné přihlášení.

**SKUPINU** – je zpravidla neveřejná a může být zajímavou komunikační platformou jak pro realizační tým, pro účastníky, nebo i dlouhodobě pro absolventy ke sdílení informací, zážitků, fotek, pozvánek apod.

- **Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube apod.** Ke sdílení fotek, videí, pozvánek, doporučení a informací je možné využít i řadu dalších zajímavých komunikačních nástrojů.
- **Osobní doporučení** je i přes veškeré technické vymoženosti nejlepší, protože se zájemci mohou jednoduše doptat na detaily důležité pro jejich rozhodnutí (jaká je atmosféra, náročnost, konkrétní lidé atd.). Funguje zde jak osobní zkušenost, tak i zprostředkované sdělení např. od člena střediskové rady, od výchovného zpravodaje, mentora apod.

Možností je neřeberně. Proto dobře zvažte, jaká je vaše cílová skupina, co ji nejlépe osloví, ale také kolik máte lidí a sil pro udržování aktuálnosti komunikačních kanálů. Není nic horšího, než web se zastaralými informacemi.

## ČÍM KOMUNIKACI PODPŮŘIT

- **Skautská grafika.** V rámci organizace máme k dispozici Grafický manuál včetně šablon k výrobě plakátů, pozvánek či generátoru loga s vlastním textem na <http://logo.skauting.cz> a mnoho dalšího.



– **Logo.** Není nutné, ale pro dlouhodobou prezentaci akce je to jednoduchý a zapamatovatelný prvek. Jeho pojetí může být skautské, historické, moderní, symbolické atd., ale v každém případě prezentuje akci.

– **Dobrý skautský web.** Na <https://dobryweb.skauting.cz> je připravena šablona a obsah ve Wordpressu + plugin pro přihlašování přes skautIS a skrývání/zobrazování obsahu jen pro členy.



– **Webhosting Lebeda** <https://lebeda.skauting.cz> je bezplatný prostor pro web s adresou: cokoli.skauting.cz nebo vlastní domény. Bezpečný provoz a bezplatné SSL certifikáty s propojením na Dobrý skautský web.



– **Skautský G Suite** (dříve Google Apps) je [balík on-line služeb pro skauty a skautky](#) zcela zdarma, je propojen se skautISem a tím snadno přístupný pro každého člena. Nabízí zcela neomezený prostor pro data, fotky (a to i v plném rozlišení), dokumenty a také má lepší podmínky než jen osobní gmail.com. Možná využití G Suite:

– Založení a základní správa ve skautISu. Osobní e-maily, e-mail akce, google skupiny (konference) například pro snadnou komunikaci týmu.

– Využívání kalendáře jak vlastního, tak sdílení kalendářů pro snadnou vzájemnou koordinaci. Možnost umístění kalendáře na web.

– Google disk pro skauty má neomezený úložný prostor a tu výhodu, že data jsou přímo naší organizace, přitom je možné využívat i tzv. „týmové disky“.



– On-line spolupráce s texty, tabulkami, formuláři. To může být vhodné pro přípravu programů, formuláře přihlášek atd.

Základní tipy a návody na založení účtu a další nastavení a využití najdete na [webu skautské nápovědy](#).

## ČEMU VĚNOVAT POZORNOST

V rámci komunikace s účastníky neopomeňte následující témata:

– **Přihlašování.** Doporučujeme využít skautISu a přihlašování jeho prostřednictvím. Je na to pro vzdělávací akce zvlášť [přizpůsoben](#). Jinými variantami je online přihláška pomocí formuláře, či vyplnění papírové přihlášky (možnost skenu a zaslání e-mailem). Případně jejich kombinace, pokud je např. vícestupňové (po základním přihlášení jen přijatí účastníci píšící, jaké mají zkušenosti, očekávání apod.)

– **Ochrana osobních údajů**, která souvisí s předpisem GDPR je za celou organizaci ošetřena právě skautISem a individuálními přístupy a skautskými G Suite (viz výše). Jedná se o osobní údaje, ale také citlivá data jako je vyznání či zdravotní stav. Data se uchovávají po dobu přípravy, realizace a ukončení akce a jste odpovědní za to, že je použijete jen pro účel akce a nedostanou se k dalším osobám! Obdobná ochrana se týká také fotografií, kdy je možné fotit pro vlastní potřebu, ale účastníci mohou odmítnout

být na webu či jiných propagačních fotografiích a to je třeba respektovat. Stejně tak je třeba, aby se vyjádřili k tomu, jaké údaje o nich mohou být ve společném adresáři. [Více informací k této problematice si můžete najít na Křižovatce.](#)

- **Ochrana osobních údajů** – organizační tým akce pracuje s mnoha osobními údaji a to jak účastníků, tak lektorů. Patří sem nejen údaje z přihlášky, ale též informace zjištěné v průběhu akce, e-mailová a sms komunikace či pořízené fotografie. Při jejich zpracování, využívání a ukládání by se měli organizátoři řídit doporučením vydaným ústředím Junáka (viz odkaz níže). Mějte na paměti, že tyto údaje jsou určeny jen pro potřeby pořádání akce a neměly by se dostat ke třetím osobám. Vzájemné sdílení kontaktů, fotografií a dalších informací, stejně jako jejich využívání pro propagaci akce (web, letáky) by mělo být prováděno se souhlasem dotyčných osob.
- **Kurzovní e-mail a osoba odpovědná** za komunikaci s účastníky (např. role tajemníka) je pro hladký začátek akce klíčová. Je třeba mít určitou úroveň komunikace, dbát na včasné odpovědi a pokud možno individuální přístup v rámci nastavených pravidel (např. vysvětlit, proč účastník nebyl přijat, jaké má další možnosti apod.). Sporné případy, výjimky a komplikace pak řešit s někým dalším (vůdcem kurzu, týmem apod.). I když komunikujete převážně emailem, nebo přes sociální sítě, neváhejte při problémech použít telefon a předejít nepříjemnostem.
- **Motivace**, která předchází samotnému setkání, ale možná i během něj. Například motivační dopis, nebo vytvoření medailonku s fotkou, splnění společného úkolu, inspirativní texty či příprava na program apod.
- **Poděkování**. Jak účastníkům po akci, lektorům po konkrétním programu, či kuchařům po výborném obědě atd. Nejlepší poděkování je vždy osobní ať již slovy, stiskem ruky, veřejnou pochvalou, malou pozorností či srdečným dopisem či jakkoli jinak!

Nezapomeňte, že komunikujete nejen slovy, ale i obzorem a osobním přístupem. To jak působí jednotlivci i tým jako celek tvoří atmosféru vzdělávací akce. Buďte si vědomi toho, že jste pro vaše účastníky vzorem a tak se snažte vše dělat co nejlépe. Kde jinde se mají učit než na skautské vzdělávací akci.

## SHRNUTÍ



- Základem je promyslet co všechno potřebujete zájemcům sdělit. Základní informace o akci včetně termínů, místa konání, ceny, podmínek přijetí a absolvenci. Nezapomeňte přidat další zajímavé informace, podle kterých se mohou rozhodovat.
- Díky zapsání do SkautISu se akce dostane rovnou do Databáze vzdělávacích akcí na skautské Křižovatce. Pak je dobré zvážit, zda je potřeba web akce, FB stránka, událost či skupina, nebo využijete jiný komunikační nástroj. Nejdůležitější často zůstává osobní doporučení.

- Naše organizace nabízí řadu nástrojů, které můžete využít. Od skautské grafiky, přes web až po skautský G Suite, který vám pomůže jak při práci týmu, tak při komunikaci s účastníky, ukládání dokumentů apod.
- Pro komunikaci s účastníky je potřeba zvolit odpovědnou osobu a mít dobře vyřešené přihlašování i ochranu osobních údajů.
- Nezapomínejte, že jste účastníkům vzorem, a to i kulturou a atmosférou celé vaší akce.

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Někdy se kurzy snaží ještě před přijetím frekventantů zjistit jejich motivaci pro účast na kurzu. Využívají k tomu např. vyplnění online dotazníku. Jindy zájemci o účast na kurzu natočí motivační video, kde odpoví na krátké otázky. Pořádajícím týmu to pomáhá udělat si představu o potenciálních účastnících kurzu. Některé kurzy využívají tohoto nástroje k výběru účastníků.

### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:

- [Informace o benefitech pro členy organizace](#)
- [Článek o ochraně osobních údajů na vzdělávací akci](#)
- [Článek na Křižovatce o přihlašování přes skautls](#)
- [Kapitola o propagaci z Příručky pro vedoucí středisek](#)





## 8. VZDĚLÁVACÍ ROZMĚR AKCE

Vzdělávání je to, o co na vaší akci půjde především. Budete proto potřebovat rozumět kompetencím, které chcete rozvíjet, a obsahům, které chcete účastníkům předat. Následující kapitola se zabývá nejen tím, z čeho kompetence a obsahy vzdělávání vycházejí, ale i tím, jak dělat vzdělávání efektivně, jak ověřovat jeho výsledky a jak se na to připravit.

## IDEÁLY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Skautské vzdělávání má být užitečné a praktické. Má představovat přínos pro působení ve vedení oddílů, v organizační struktuře Junáka, ale také přínos pro každodenní osobní život skautů a skautek.

V této kapitole bude řeč o předávání kompetencí. Bylo by ale chybou, kdybychom vzdělávání a vzdělání redukovali jen na předávání kompetencí. Nebo kdyby se obsah vzdělávání týkal jen informací, poznatků a praktických postupů. Vzhledem ke kořenům, ze kterých skauting od začátku vyrůstá, má být i naše vzdělávání podstatným úsilím o ideály. Platí přitom, že ideál nelze přesně definovat. Fakt, že ideál z principu neumíme definovat, neznamená, že by neměl význam, nebo že bychom se jím neměli zabývat. Naopak, ve skautském vzdělávání a ve skautingu vůbec je celá řada ideálů, které se definici vzpírají, ale které přinášejí našim snahám významnou hloubku. Ukazuje se to třeba na potřebě stále znovu hledat porozumění základním skautským principům, nebo na poznatku, že tzv. postojevé kompetence v našich kvalifikačních proflech sice nelze měřitelně ověřovat, ale přitom jsou něčím naprosto základním.

Na vaši akci se jistě budete snažit o rozvíjení kompetencí sestavených do provázaného systému. Nezapomínejte přitom ani na ideály, ke kterým chcete mířit. Příkladem ideálu je Nejvyšší Pravda a Láska, nebo třeba Dobro. O ideály má jít ve skautském vzdělávání především. Přitom nestačí jednou je najít a pojmenovat. Mají se probouzet v každém z nás znovu. A také o toto probouzení můžete na vašem kurzu usilovat.

## KOMPETENCE

Termínem kompetence označujeme provázané soubory dovedností, schopností, vědomostí, postojů a hodnot. Jejich osvojení je předpokladem uplatnění a kvalitního fungování jejich nositele v nějaké oblasti lidské činnosti. Pro různé činnosti mohou být pojmenovány jako potřebné různé kompetence. Jako kompetence se zpravidla neoznačuje jednotlivá dílčí dovednost nebo znalost, ale jde o širší komplex odpovídající zvládnání širší problematiky, zvládnání komplexních úkolů.

Kompetence je možné chápat jako jeden ze způsobů, jak popsat cíle vzdělávání. To tehdy, když se uvádí, jaké kompetence má konkrétní vzdělávání rozvíjet, respektive jaké kompetence si má osvojit absolvent tohoto vzdělávání.

Zároveň lze kompetence chápat jako personalistické vyjádření předpokladů pro zvládnání konkrétní činnosti. To tehdy, když se formou kompetencí uvádí, jaké charakteristiky jsou doporučeny nebo požadovány pro určitou pozici, funkci, činnost.

## SKAUTSKÝ KOMPETENČNÍ MODEL

Skautský kompetenční model (součást [Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků](#)) obsahuje sedm kompetencí relevantních pro skautské vzdělávání: Práce v týmu a vedení, Sebereflexe a seberozvoj, Komunikace, Plánování a organizování, Prevence a zvládnání krizových situací, Rozvoj druhých a Skauting.



Ke každé z těchto kompetencí jsou vybrány podstatné projevy toho, že někdo danou kompetencí má. Z těchto projevů kompetencí jsou pak vybrány požadavky ke skautským kvalifikacím, zejména kritéria pro čekatelskou a vůdcovskou zkoušku.

## VZDĚLÁVACÍ OBSAH KURZU

Součástí vašich příprav kurzu má být nejen formulování cíle, ale také stanovení vzdělávacího obsahu. Pokud připravujete kvalifikační akci, je pro vás závazné vycházet z projevů kompetencí odpovídajících dané kvalifikaci (viz [ŘVČČ](#)) a zejména [Směrnice k obsahu vybraných činovníckých kvalifikací](#)).

Předávání a ověřování obsahu převážně znalostního či dovednostního charakteru nebývá velkou překážkou, příkladem může být požadavek: *Ovládá hospodaření malé akce (Umí sestavit rozpočet malé akce, vést evidenci pokladní hotovosti a sestavit přehled příjmů a výdajů akce)*. Tady snadno vyhodnotíte, co máte účastníky učit a pak také jestli účastník danou tematiku ovládá či nikoliv. Dejte si přitom pozor na to, aby vybraný vzdělávací obsah skutečně odpovídal reálné potřebě účastníků a současně dané kvalifikaci. Nejde vždy o co největší odbornost, ale také u praktickou použitelnost. Například v oblasti práva nebude pro skautské činovníky nejdůležitější teorie členění práva na občanské, správní a trestní. Zato je bude zajímat, kdy může jít na výpravu s družinou jen rádce bez dospělého doprovodu, jaké z toho plynou důsledky apod. Pokud nemáte v týmu někoho, kdo by měl s výběrem a úrovní vzdělávacího obsahu větší zkušenosti, velmi doporučujeme konzultace se zkušenějšími vzdělavateli. Např. s někým, kdo pořádal kurz podobného zaměření. Případně můžete využít nabídku [supervize](#) připravenou Odborem pro vzdělávání.

Náročnější situace přichází s obsahem a požadavky postojového charakteru. Například: Uvědomuje si, že každé dítě je jedinečná osobnost a podle toho s ním jedná. Přestože postoje nelze jednoduše přímočaře předávat, vaším úkolem je vytvářet prostor pro jejich rozvoj. K této problematice existuje samostatná [metodická publikace](#).

Prostor pro rozvoj postojů lze vytvářet například tím, že:

- účastníkům předáte informace o předmětu postoje (protože součástí postoje jsou i znalosti o předmětu postoje);
- účastníkům umožníte poznat jejich vlastní postoje a to, jaké důsledky tyto postoje mají;
- účastníky seznámíte s postoji jiných lidí – vrstevníků, současných i historických osobností, instruktorů, hostů na kurzu apod.

Abyste mohli postoje účastníků poznat, je třeba dát jim prostor k jejich projevení. Účastníci své postoje projeví, pokud je k tomu podnítíte a pokud nebudou mít obavu z takového projevu. Napomáhá tomu vytváření atmosféry respektu. Na rozdíl od znalostí a dovedností se neověřuje, zda má účastník určitý žádaný postoj, jelikož neexistuje jediný správný projev postoje. Naopak se sleduje, zda postoj účastníka není v rozporu s kvalitním vykonáváním funkce, na kterou se připravuje.

Jelikož účastníky většinou neznáte dlouho a dobře, nevíte, zda je jejich chování na vzdělávací akci (např. přístup k aktivitám, názory v diskusích) důsledkem jejich dlouhodobého postoje, nebo je důsledkem specifické situace na kurzu. Proto si v případě větších pochybností můžete své poznatky ověřovat u lidí, kteří účastníka znají déle (vedoucí oddílu nebo domovského střediska, vedoucí roverského kmene apod.). Nejde ani tak o to, co si o něm lidé z jeho okolí myslí, ale spíš o to, jestli se chování, kvůli kterému máme pochybnosti, projevuje i v prostředí mimo vzdělávací akci a jaké má důsledky. V případě, že vstupujete do takové komunikace s lidmi ze střediska účastníka, je na místě o tom účastníka informovat a dát mu možnost se na komunikaci podílet.

## Obsahy skautských kvalifikací

Pro běžné skautské kvalifikace jsou stanovené požadavky uvedené ve [Směrnici k obsahu vybraných činovníckých kvalifikací](#). Jsou zde popsány: Čekatelská zkouška, Vůdcovská zkouška, Zkouška vodáckého minima a Kapitánská zkouška.

Zdrojem informací ke vzdělávacímu obsahu příslušné akce mohou být také příručky k daným kvalifikacím: [Příručka k čekatelské zkoušce](#), [Příručka k vůdcovské zkoušce](#), [Příručka k vůdcovské zkoušce připravená týmem kurzů Stříbrná řeka](#) a Vodácká příručka ke Kapitánské zkoušce.

Více informací k vůdcovské zkoušce je v příručce: [Vůdcovská zkouška](#): příručka nejen k přípravě na vůdcovskou zkoušku, k dispozici elektronicky (zdarma) i tištěně.

Jednotlivá kritéria čekatelské i vůdcovské zkoušky, jsou členěna do několika oblastí. Toto členění není pevně dané. Záleží na jednotlivých na týmech, jak si vzdělávací obsah uspořádají. Jde přitom o odbornost a zaměření jednotlivých vzdělavatelů, i o to, jak to týmu dává smysl. Kurzy mohou také předávat navíc vzdělávací obsah, který považují za důležitý. Podobně mohou také rozšířit ověřovaná kritéria zkoušek – v tomto případě je ale potřeba, aby předem informovali Odbor pro vzdělávání (v projektu) a také zájemce o kurz.

## Předávání vzdělávacího obsahu – formy programů

Při tvorbě vzdělávacích programů se nabízí celá škála forem. Při učení nových věcí si lidé nejvíce zapamatují při tom, když něco sami prožijí, když si něco přímo vyzkouší. Zjednodušeně to popisuje tzv. [Dalova pyramida učení](#), podle níž si lidé pamatují:

- 10 % z toho, co čtou
- 20 % z toho, co slyší
- 30 % z toho, co vidí
- 50 % z toho, co slyší a vidí
- 70 % z toho, co řeknou a napíší
- 90 % z toho, co udělají

Před výběrem konkrétní formy programu je potřeba vzít v úvahu řadu okolností: dramaturgické požadavky na program, časovou dotaci, vzdělávací obsah, který má být předáván

nebo rozvíjen, souvislosti kompetencí, zkušenosti daných vzdělavatelů apod. Stále je důležité vědět proč má tento program místo na kurzu. Co má účastníkům přinést nebo nabídnout. Proč ho mají absolvovat. S těmito východisky je možné vybírat vhodnou formu programu.

Zde uvádíme některé formy, které se obvykle nabízejí k využití:

- **Workshop.** Vzdělavatel připraví program tak, aby účastníci prostřednictvím různých technik, ale i vlastních zkušeností a znalostí prakticky vyzkoušeli používání toho, co se mají naučit. Mohou také společně hledat řešení nějakého problému nebo vhodného postupu pro praxi.
- **Diskuze.** Formát méně vhodný k předávání informací. Zato je použitelný pro formulování vlastního názoru, třibení argumentů, společné hledání odpovědí na otázky, případně projevování postojů.
- **Přednáška.** Formát vhodný zejména po předávání velkého množství informací. Doporučujeme jeho oživení zařazením vsuvek v podobě jiných forem – pro podpoření vzdělávacího efektu i pro udržení pozornosti účastníků.
- **Řešení modelových situací.** V rámci programu se vytvářejí různé modelové situace a účastníci je řeší dle zadání.
- **Divadlo.** Dramatizace nabízí uchopení některých témat.
- **Zážitkový program** (často je důležitá především jeho reflexe). Oblast zážitkové pedagogiky je svěbytným fenoménem, který si zaslouží samostatnou přípravu vzdělavatelů. Realizaci větších a náročnějších zážitkových programů doporučujeme spíše zkušeným a proškoleným vzdělavatelům.
- **Hra.**
- **Práce s tištěným materiálem.** Např. využití forem kritického čtení, kdy si jednotliví účastníci udělají poznámky o důležitosti částí textu a pak navzájem sdílí svoje poznatky.
- **Výtvarné tvoření.**
- **Debata s hostem.**
- **Pobyt v lese.**
- **Outdoorová aktivita.**
- **E-learning.** Veškeré vzdělávání nemusí probíhat přímo na setkání kurzu, může se dít i doma v mezičase. Ideálem pak je, když účastníci přijedou z domu připravení menším samostudiem, na které mohou navázat společnou práci, nebo konzultováním konkrétních problémů se vzdělavateli na kurzu.

## DIDAKTIKA

Výběr formy nestačí. Pro úspěšný vzdělávací program je zapotřebí promyslet, jak dál podpoříte vzdělávací efekt programu, ovlivnění účastníků, zapamatování informací apod. K tomu se můžete opřít o různá didaktická či androdidaktická metodická doporučení.

Zde pouze stručně představíme jeden z možných přístupů, který vychází z konceptu tzv. konstruktivistického učení. Jde o metodu E-U-R, která popisuje tři po sobě jdoucí fáze procesu učení: evokace, uvědomění, reflexe.

## EVOKACE

- Zahajuje proces učení tím, že si účastníci vybaví, co už o daném tématu znají. Může jít jak o správné předpoklady, které je možné programem dále rozvíjet, tak některé mylné představy, které je možné programem opravit. Podstatné je, že propojení nových poznatků, zkušeností a informací si účastníci lépe zapamatují, když si je spojí s něčím, co už si nesou z dřívějšíka.
- Pro evokaci můžete použít např. nějakou hru, sestavování myšlenkové mapy, volné psaní, nebo jen inspirovat účastníky k rozpomínání na něco, co zažili nebo co znají.

## UVĚDOMĚNÍ

- Jde o fázi, ve které si účastníci uvědomují nové významy, získávají nové informace, rozvíjejí se, učí se.
- Tady můžeme zvolit formu ze širokého spektra (viz výše).

## REFLEXE

- V této závěrečné fázi si účastníci třídí, systematizují, upevňují nové znalosti. Měli by zvládnout formulovat svoje myšlenky k tématu. Také v této fázi může docházet k výměně názorů, ke sdílení poznatků. Důležité je aby došlo ke shrnutí podstatného, a aby si účastníci každý pro sebe pojmenovali, co si z programu odnáší, jak tomu rozumí, v čem spatřují přínos, kde nové poznatky uplatní. Toto shrnutí, opakování a propojování s realitou mimo samotný program má opět podpořit vzdělávací dopad programu.
- Formy mohou být různé. Např. lze účastníky vybídnout k vyplnění pracovních listů, nebo k volnému zápisu poznámek do deníku. Někdy stačí i tzv. kolečko, kdy každý řekne, co si z programu odnáší.

## PROGRAMOVÉ LISTY

Vhodnou formou přípravy na vstupy do programu akce jsou tzv. programové listy (viz kapitola [12. Přílohy](#)). Ke každému významnému programu je zodpovědným členem týmu vypracován list, který v úvodu přehledně shrnuje, jaké jsou cíle programu, jaké projevy kompetencí má program rozvíjet a jaký vzdělávací obsah má předávat. Následují informace o souvislostech s jinými programy (na co navazuje, čemu předchází), o časové dotaci, pomůckách a personálním zajištění. Zejména u začínajících lektorů doporučujeme udělat si také poznámky o tom, co se během programu děje (např. co lektor bude říkat) a jak dlouho to trvá.

Taková příprava dodává lektorům jistotu během realizace programu. Kromě toho jim umožňuje dobře pracovat se zkušenostmi – když si k programovému listu dopíší, co se podařilo a co je potřeba příště udělat jinak. Jde také o podklad pro diskusi o programech v týmu a pro předávání programu nějakému jinému členu týmu v budoucnu.

Ověřování kompetencí je samostatnou náročnou oblastí. U čekatelských a vůdcovských zkoušek za ověřování kompetencí nesou odpovědnost zkoušející, tedy držitelé Odborné činovnické kvalifikace (OČK), a předseda komise.

Jako takové zasluhuje ověřování kompetencí pozornost v samostatném metodickém materiálu, který má do budoucna vzniknout. Následující text berte pouze jako poznámky k tématu, které jím není zcela vyčerpáno.

Tak jako existuje pestrost v předávání kompetencí, je vhodné usilovat o pestrost i u forem v ověřování kompetencí. Některé kompetence se dají ověřovat už v průběhu kurzu, jiné až na samém závěru. To jakou formu ověření zvolíte, ovlivňuje jak charakter kompetence samotné, tak okolnosti ověřování. Jiná je situace tehdy, když můžete někoho sledovat dlouhodobě v praxi, jiná tehdy, když máte kompetence ověřit v průběhu jednoho víkendů. Někdy se dá ověřování kompetencí zakomponovat už přímo do stejného programu, který kompetence předává (např. diskuzní program).

Zde uvádíme některé formy ověřování:

- diskuzní program (program by měl být postaven tak, aby každý měl příležitost mluvit a přemýšlet o tématice),
- test (pro některé oblasti nemusí být vhodnou formou),
- zpracování domácího úkolu,
- vytvoření myšlenkové mapy,
- vyřešení modelové situace,
- napsání eseje,
- splnění praktického úkolu,
- projekt,
- spolupráce v pracovní skupině či týmu,
- prezentace vlastní praxe,
- rozhovor s instruktorem / patronem.

U ověřování přitom nejde jen o formu, kterou zvolíte. Jde o celkový přístup týmu k ověřování samotnému. Například můžete pracovat i se sebeevaluací účastníků – můžete přetavit ověřovaná kritéria do účastnických portfolií / deníků / stezek v podobě, kde bude mít každý prostor pro vlastní zhodnocení. Podobně můžete vytvořit prostor pro sebehodnocení v půlce kurzu. Sebehodnocení pochopitelně nemá nahradit ověřování ze strany instruktorů. Je ale možné z něj vyjít – účastník o něm může diskutovat s patronem / instruktorem.

Výsledné sdělení o splnění / nesplnění daných kritérií zkoušek mají příslušní instruktoři s jasným odůvodněním pro účastníka (proč ano nebo proč ne) sdělovat co nejdříve, jak je to možné. Jednak to napomáhá odstraňovat nejistotu a nervozitu, jednak to může mít povzbuzující efekt. V případě neúspěchu může účastník začít hned s instruktory plánovat případnou opravu. Při neúspěchu je důležité, aby účastník pochopil důvody, proč požadované kritérium nesplnil, a mohl s takovou informací dál pracovat. Zpráva o výsledku zkoušky tedy nemá být největším překvapením závěru akce. Naopak je vhodné vést s účastníky průběžnou otevřenou komunikaci o tom, jak se jim v plnění zkoušených kritérií daří.

S ověřováním kompetencí se také pojí celková komunikace s účastníky. Od začátku kurzu by měli vědět, co je čeká, jaký bude průběh a způsoby ověřování, kdo jim potvrdí splnění kritéria a jaké jsou možnosti oprav.

Tak jako u všeho kolem skautského vzdělávání platí i u zkoušek, že komunikace mezi vzdělavateli a účastníky má být respektující, laskavá a vstřícná. A to i v případě, že je některý z účastníků neúspěšný. Jakékoli náznaky povýšenosti nejsou ve skautském vzdělávání na místě.

## OSOBNÍ PŘÍPRAVA VZDĚLAVATELŮ

Celá tato příručka je koncipovaná především jako popis celkové přípravy kurzu, zpravidla z týmové perspektivy. Pro úspěch kurzu je ale podstatné to, aby se na něm podílel nejen sehraný tým, ale aby členové týmu byli dobře připraveni i jako jednotlivci. Domácí příprava každého z instruktorů je tak nezbytnou součástí příprav na kurz.

U jednotlivých členů týmu se domácí příprava může lišit s ohledem na to, jaké role v týmu a na kurzu zastávají. Jiné to bude u lektora, který chystá vzdělávací programy, jiné u někoho, kdo zabezpečuje kvalitní a bezpečné pomůcky na hry, jinak se bude připravovat kuchař. Společným doporučením je ale potřeba přijíždět na kurz připravený. Nepočítat s tím, že během kurzu se dodělá něco podstatného. Je lepší čas na kurzu investovat do účastníků, do podpory kolegů v týmu, ale také do vlastní relaxace, aby instruktoři předcházeli velkému přetížení.

Individuální příprava instruktorů není tématem této příručky, nicméně stojí za pozornost všech vzdělavatelů. Odkazujeme tady na didaktické a andragogické metodiky (např. literatura v závěru kapitoly), ale především na nabídku instruktorského a lektorského vzdělávání v Junáku – českém skautu.

## SHRNUTÍ

- Termínem **kompetence** označujeme provázané soubory dovedností, schopností, vědomostí, postojů a hodnot. Jejich osvojení je předpokladem uplatnění a kvalitního fungování jejich nositele v nějaké oblasti lidské činnosti.
- Formy pro programy vybírejte citlivě k předávaným tématům a také k cílové skupině účastníků. Snažte se pro pestrost forem napříč kurzem.
- Témata předávejte atraktivní, efektivní a účinnou formou.
- Při ověřování využívejte více způsobů, avšak vhodně k danému tématu.
- Podporujte účastníky na cestě za získáním kvalifikace. Buďte jejich průvodci.
- Ať účastníci průběžně vědí, která kritéria mají splněná.
- Ať neúspěšní účastníci vědí, jak a kdy si nesplněná kritéria mohou opravit.
- Úspěšné působení skautského vzdělavatele stojí nejen na dobré spolupráci v týmu, ale také na pečlivé domácí přípravě jednotlivých instruktorů.

### PATRONSKÝ SYSTÉM

Pro ověřování postojů a pro ověřování kompetencí účastnickým projektem, je možné využít na kurzu tzv. patronský systém. Jeden instruktor má na starosti dva až čtyři účastníky, se kterými je v častějším kontaktu už od začátku kurzu – probírají a konzultují spolu jak otázky k projektu (plánování, výběr výchovných cílů atd.), tak má instruktor větší příležitost poznat účastníkovy názory a postoje. Zároveň instruktoři mají přehled o tom, jak se účastníkům na kurzu líbí, co je trápí apod.

### PŘEHLED ÚČASTNÍKŮ O NASTAVENÍ ZKOUŠEK

Je praktické do seznamu kritérií pro účastníky (ať už forma portfolia / stezky nebo jiná) napsat, kdo z členů týmu je garantem daného kritéria, kdo ho ověřuje, případně kdy a jak se kompetence ověřují (např. první víkend / léto – řešení modelové situace / projekt).

#### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:

- [Kol. autorů: Vůdcovská zkouška. Praha TDC 2014, 243 s.](#)
- [Příručka k čekatelské zkoušce](#)
- [Článek na Křižovatce o příručce \(nejen\) k vůdcovské zkoušce](#)
- [Postojové kompetence, příručka pro vzdělavatele, kolektiv autorů](#)
- [Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků](#)
- [Směrnici k obsahu vybraných činovnických kvalifikací, přílohy č. 1; č 2](#)
- [wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky\\_lexikon/E/E-U-R](#)
- [Dalova pyramida učení](#)
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2014, 336 s.







## 9. PRŮBĚH AKCE

Nacházíte se ve chvíli, kdy poprvé pohlédnete do očí účastníkům, kdy se po dlouhých přípravách vydáte na vaši společnou cestu – účastníci a tým kurzu. Dost možná zažíváte stres, napětí a jste plni očekávání a představ o tom, jak se kurz bude vyvíjet, jací budou účastníci, jak dopadne vámi vymyšlená dramaturgie a programy a jak to zvládnete v roli vzdělavatelů. Tato kapitola ukáže, co vás může potkat, až kurz začne, na co je lepší se dopředu připravit a s čím je možné počítat.

## ŠTĚSTÍ PŘEJE PŘIPRAVENÝM

Základním předpokladem pro to, aby kurz probíhal hladce, je přijet na kurz (na každou jeho část) připravení. To znamená, že každý člen týmu má nachystané vše, co slíbil, vše co si vzal na starost (připravené programy, vyplněné programové listy a nasdílené ostatním členům týmu, vystříhané lístečky, koupené připínáčky atd.) Je dobré mít v týmu dopředu stanovený termín, kdy bude vše nachystané (dát si o tom vědět ve sdíleném dokumentu), aby v případě, že nebude hotovo něco zásadního, byla možnost včas zasáhnout. Není nic horšího, než začínat kurz s nedotaženými přípravami. Ideální je, když vše co jde, si nachystáte předem doma, a na kurz uží jen ladíte detaily. Většinu času pak můžete věnovat účastníkům, dalším členům týmu (stínování na programech viz níže, výpomoc na personálně náročných programech, loupáním brambor atd.) a také spánku.

Na kurz přijíždíte s hotovým harmonogramem a podrobným rozpisem, co kdy, kde a kdo bude dělat. Tedy máte konkrétní plány (harmonogram, jídelníček, rozhodnuté personální obsazení programů atd.). Někdy se ale může stát, že vlivem vnějších okolností (např. vlak, ve kterém je většina účastníků se zpozdí, někdo z instruktorů onemocní, nepřijedou 2 účastníci, nemůžeme používat některé místnosti na základně, apod.) je potřeba plány upravit. Občas musíte sáhnout k náhradnímu řešení. Někdy postačí změnit pořadí programů, předelegovat program, dojet pro účastníky autem, sehnat nového kuchaře atd. Pro všechny možné, špatné“ verze je jako východisko téměř vždy použitelný původní plán – úpravy provést tak, aby zůstala zachovaná podstata toho, k čemu směřujete. Díky původnímu plánu bude jasné, co neopomenout, co vykompenzovat, co nahradit. Je praktické dohodnout v týmu, co dělat, když nastane podobná situace (např. uspořádat rychlou operativní poradou, nebo mít rozhodnuté, kdo v krizi rozhoduje o postupu). Někdy pomůže sepsat si před kurzem seznam možných rizik, co by se mohlo stát. A pobavit se o jejich prevenci i o tom, co dělat když něco z toho nastane. Jasně, že vás může něco překvapit, ale na některé situace můžete být dopředu připraveni.

## OČI NA STOPKÁCH ANEB CO VŠECHNO PRŮBĚŽNĚ MONITOROVAT

### CÍLE KURZU

V přípravných poradách kurzu, jste si stanovili vizi a cíle akce. V průběhu kurzu je potřeba se poohlížet potom, co jste už dokázali a kontrolovat jestli jdete správným směrem. K tomu mohou sloužit společné porady týmu v průběhu kurzu. Nebo pro to může být vytvořen sub-tým, který informuje ostatní.

Je praktické v programových listech (písemných přípravách pro jednotlivé programy) držet kolonku, do které zaznamenáte, jak daný program souvisí s cílem/cíli kurzu. Pokud by se ukázalo, že některý cíl se programem nedaří dobře naplnit, můžete přijmout nějaká opatření. Např. přidat program, pozvat hosta atd.

## KOMPETENCE

U kvalifikačních akcí je potřeba mít na zřeteli kompetence, respektive kritéria zkoušek (viz kapitola [8. Vzdělávací rozměr akce](#)). Je potřeba monitorovat jak rozvíjené kompetence, tak ověřovaná kritéria zkoušek. U ověřování záleží na tom, jak je postavený program, ale často mohou účastníci některá kritéria splnit v průběhu akce (účastí na programu, domácím úkolem, e-learningem, projektem apod.). Tudíž by se mohlo stát, že tým i účastníci ztratí přehled o tom, co je již ověřené a co ne. Proto je praktické, aby si každý vzdělávatel vedl přehled o tom, kdo a co má u něj splněno, a ideálně to sdílel s ostatními členy týmu (např. tabulkou na googl disku). Podstatné je také informovat účastníky o tom, jak jsou na tom (více na toto téma v předchozí kapitole) a zároveň monitorovat, jestli se někdo z účastníků neztrácí (nemá splněno hodně kritérií, neposouvá se v projektu), a v případě potřeby podat pomocnou ruku a zjistit, kde je problém. Někdo v týmu může mít na starost průběžné zaznamenávání informací o splněných kritériích účastníků.

## ROZPOČET

Průběžně sledujte, jak je na tom kurzovní pokladna. Nestačí vytvořit rozpočet a na konci zkontrolovat, jestli vyšel. Po celou dobu je třeba směřovat k tomu, že vyjde. Hlídací mechanismy jsou různé: například v programovém listu se vyplňuje kolonka finanční náročnosti, když je třeba něco koupit, tak to sepsat do sdílené tabulky a počkat, až to hospodář schválí (když z nějakého důvodu neschválí, je třeba najít levnější alternativu, nebo vyvolat debatu v týmu a najít, kde jinde ušetřit), všechny paragony hospodář vybírá průběžně, kuchyň má daný finanční limit atd. Předpokladem, aby vše fungovalo, je najít v týmu někoho, komu je hospodaření vlastní, koho to baví a zajímá.

## TÝMOVÝ DUCH

Na průběh kurzu má velký vliv tým vzdělávatelů (podrobněji kapitola [3. Tvorba a řízení týmu](#)). Vztahy, nálada, spolupráce, funkčnost, zodpovědnost, odbornost a další vlastnosti týmu působí na účastníky a podílí se na úspěšnosti kurzu.

## NADŠENÍ PRO PRÁCI

Pro to, aby tým dobře fungoval, je důležité pracovat s motivací a nadšením jednotlivých instruktorů od začátku a kontinuálně až do konce kurzu. Nebát se věnovat čas na poradách i instruktorům – pro sdílení svých potřeb, pro instruktorský rozvoj. Podporující a přátelská skupina dokáže hodně a proto je důležité dbát na dobré vztahy napříč týmem. Otevřeně a s respektem spolu komunikovat, aby se o svých potřebách, radostech i strastech (nevydařený program, přetížení, ale i osobní problém atd.) nikdo nebál mluvit. Můžete zvážit zvláštní roli v týmu – „pozorovatel instruktorů“, někdo empatický, všímavý, kdo věnuje pozornost pohodě a náladě členů týmu.

V průběhu kurzu je pro jednotlivé členy týmu velmi motivující a nabíjející přicházet do přímé interakce s účastníky. Toto je dobré mít na mysli při sestavování harmonogramu tak,

aby byl dán prostor všem členům již v prvních okamžicích kurzu, aby mohli alespoň trochu přispět a nemuseli dlouho čekat na „svůj program“. V dalším průběhu kurzu je doporučené průběžné střídání vzdělavatelů. Pomáhá to jak průběžnému dobývání energie členům týmu, tak i pro účastníky je přínosné, když se vzdělavatelé střídají v uvádění programů.

To, jaká je nálada v týmu, se přenáší i mezi účastníky. Na skautském kurzu by mělo být samozřejmé, že spolu všichni jednají respektem a pochopením. Pochopitelně to začíná v týmu a přirozeně to pokračuje jak v komunikaci týmu s účastníky, tak mezi účastníky navzájem. Snad si to pak účastníci odnesou i do svých oddílů.

Ve vztahu k účastníkům je potřeba jednat eticky. Tedy nezneužívat své role na kurzu.

## **PRÁCE S CHYBOU**

Chybami se člověk učí. Chybovat je přirozené a dělat chyby je v pořádku (vyjma chyb/nedostatků týkající se bezpečnosti – účastníků i instruktorů; fyzické i psychologické). Samozřejmě nejde o to dělat chyby záměrně. Když se ale i přes vaši velkou snahu nějaké chyby vyskytnou, berte je jako příležitosti k růstu. Umět s chybou pracovat pomáhá zlepšovat instruktorské dovednosti. Když se tedy nějaká chyba stane, není třeba panikařit, je dobré si chybu uvědomit a posléze rozebrat a vzít si z dané situace ponaučení. Konkrétní příklad práce s chybou je uveden v závěru této kapitoly.

Pro váš rozvoj je důležité chybu nevytěsnit, ale umět s ní zacházet: uvědomit si, pojmenovat, prodiskutovat a zaznamenat, co příště udělat jinak a lépe.

K tomu abyste z dané situace vytěžili co nejvíce, pomáhá podporující nálada v týmu. Je praktické, abyste si chodili vzájemně na programy (program vedou instruktoři A+B, C jde na náslech – ať už se jde učit, nebo poskytovat supervizi či zpětnou vazbu). Zdá se to být práce navíc, ale má velký dopad na formování jednotlivých vzdělavatelů i na zlepšování kvality celého kurzu. Také to podporuje sdílený přehled o kurzu jako celku. Navíc to dobře působí na samotné účastníky (ověřeno zpětnými vazbami na kurzech – vnímají to tak, že je vidět, že na ně členové týmu mají čas). Bylo by dobré s konceptem náslechlů počítat už při přípravách (plánovat si, kdo, kdy, kde naslouchá; vytvářet prostor členům týmu tak, aby podněty měli kdy zpracovávat) a promyslet v týmu jakým způsobem provádět osobní zpětnou vazbu.

## **PRŮBĚŽNÁ INFORMOVANOST ÚČASTNÍKŮ**

Je praktické, aby účastníci měli přehled, co je v daném dni, víkendu, letním běhu čeká. Také v jaké fázi kurzu se nachází (časová linka) a v jaké fázi ověřování je jejich kvalifikace. Jde o to, aby se dobře orientovali v celém kontextu vzdělávací akce, využívali tak její potenciál, a zároveň včas plnili úkoly vyplývající z podmínek absolvence nebo získání kvalifikace.

Je vhodné, aby se už v průběhu kurzu účastníci postupně dozvídali o tom, jak organizátoři hodnotí jejich úkoly, případně dílčí části zkoušky. A to jak pozitivní, tak problematické aspekty. Úspěšnost účastníka rozhodně nemá být překvapením tajeným do konce kurzu. Když se účastník dozví hned po dílčím úkolu, jak je hodnocený, je to pro něj přínosné. Předně nemusí být v napětí a nejistotě plynoucí z neznalosti vlastních výsledků. Úspěšný účastník se může v klidu soustředit na další úkoly. Navíc se může cítit povzbuzený a motivovaný. Neúspěšný

účastník se hned dozvídá, že je potřeba, aby na něčem pracoval, aby se např. s organizátory dohodl na opravě, na dodatečném úkolu apod. Má tedy možnost ihned promyšlet řešení problému. Samozřejmě společně s organizátory.

## **UVÁDĚNÍ A REŽIE PROGRAMŮ**

Prvkem, kterým můžete podpořit vyznívání akce, je úvod do jednotlivých programů. Co do pestrosti možností se zde meze nekladou (scénky všeho druhu, čtení úryvků, hudba, vytvoření prostředí, výzdoba atd.). Je přitom dobré mít to sladěné v kontextu dalších programů. Při samotném programu je přínosné, vím-li jako uvaděč, co se dělo i v jiných předešlých programech a upozorňuji na některé návaznosti. Už před programem můžete vědět, jaká témata v dané účastnické skupině rezonují (v tom je také význam vzájemných následků na programech a sdílení podobných postřehů na poradách).

## **ZPĚTNÁ VAZBA OD ÚČASTNÍKŮ**

Zpětná vazba představuje informace od účastníků o tom, jak jim program vyhovuje, jak je inspiruje, jak mu rozumí a jak se na kurzu mají. Dá se získávat různými formami od diskuse v celé skupině, přes diskuse v malých skupinách, po vyjadřování pomocí smajlíků nebo psaní odpovědí na předem položené otázky. Je přitom dobré, aby si instruktoři předem kladli otázky, co chtějí zpětnou vazbou zjišťovat. Jestli půjde o věci spíše pocitové (např. jak se účastníci na kurzu mají, jak se cítí ve skupině), nebo o věci spíše racionální (např. srozumitelnost vzdělávacího programu). Podle toho je vhodné přizpůsobit formy zpětné vazby.

Někdy se stává, že na kurzu jsou zařazeny zpětnovazební programy hodně často. Účastníkům pak může připadat, že se hodnotí příliš často a namísto toho, aby měli pocit, že svým hodnocením přispívají kvalitě kurzu, cítí se spíše obtěžovaní. Doporučujeme proto předem promyslet, co se stane předmětem zpětné vazby a jak často se jí na kurzu budete věnovat.

## **DÁREČKY A VZPOMÍNKY Z KURZU**

Při práci na kurzu často vznikají materiály z programů, úkoly, fotografie apod., které se účastníkům postupně předávají. Aby účastníci nebyli zasypáni nekonečnými hordami materiálů v různých částech kurzu, je dobré mít v týmu přehled o následujícím:

- Jaké je celkové množství domácích úkolů – případně upravit množství, formy?
- Kdo co učí e-learningem, jaké jsou přístupové cesty pro účastníky (pokud možno sjednocené pro celý kurz)?
- Jaké jsou termíny pro posílání materiálů z programů, skript, fotek apod.?
- Jaké je místo, pro sdílení materiálů (dropbox, googldisk aj.)?
- Co bude hlavní upomínkou kurzu, kdo a kdy ji účastníkům předá?

### POPIS SITUACE:

Měla jsem za úkol vysvětlit pravidla složité strategické hry. Na vymýšlení hry a tvorby pravidel jsem se z velké části spolupodílela. Myslela jsem si, že to zvládnou hravě, že hru přece znám a že bude stačit si to před programem jenom pročíst a jít do akce. Před samým začátkem jsem začala mít trému. Když došlo na samotné vysvětlování, do pravidel jsem se zamotávala. Nedařilo se mi udržet strukturu hry, skákala jsem z bodu A do bodu F, hodně důležitých pravidel jsem vůbec neřekla apod. Účastníci byli zmatení, což jsem poznala z jejich následných dotazů a výrazů ve tvářích. Naštěstí vše dobře dopadlo a druhý instruktor, který byl u vysvětlování taky přítomen, zachránil situaci pomocí tabule a nákrešů. Vložil do výkladu jasnou strukturu.

### UVĚDOMĚNÍ SI CHYBY:

Chybu jsem si uvědomila hned na programu, když jsem poznala, že účastníci pravidla nechápou. Doprovázela mě pocit zklamání, selhání. Říkala jsem si, že už nikdy nechci vysvětlovat nic složitějšího, a hodně jsem se styděla.

### POJMENOVÁNÍ CHYBY:

Já sama: Po skončení programu jsem měla chvíli čas pro sebe. Vzala jsem poznámkový blok a zapsala si, co jsem na programu prožila i s pocity, které jsem v tu chvíli cítila. Potom jsem si pojmenovala konkrétní problém: nedokázala jsem v hlavě udržet složitá pravidla, neuměla jsem jasně a stručně vysvětlit o co jde, celé to bylo zmatené a roztržité.

S dalším instruktorem: Večer byl prostor probrat situaci s instruktorem, co tam byl při vysvětlování se mnou. Dal mi zpětnou vazbu k mému vystoupení a v podstatě jsme se shodli, na tom, co se nám nezдалo. Ale zároveň on našel i pozitivní věci, které jsem sama nedokázala přes své zklamání vidět. (Rozhovor byl velmi přátelský, vůbec mě nezesměšňoval, nepovyšoval se nade mnou, cítila jsem z něho upřímný zájem o to mi pomoci, navést mě správným směrem.)

### PŘÍLEŽITOST K RŮSTU:

Ve chvíli, kdy jsem si povídala s druhým instruktorem, uklidnil mě, že není třeba zoufat, že se na to můžu koukat i tak, že už vím, co příště udělat jinak, aby to fungovalo. Společně jsme sepsali seznam toho, co by mi příště pomohlo, aby můj výklad pravidel dával smysl, co by mi pomohlo udržet v hlavě, co chci říct apod.

### KONKRÉTNÍ NÁPADY:

Přípravit si dopředu osnovu bod po bodu, jednotlivé body pravidel vypsát na flip a účastníkům je postupně ukazovat, vytvořit si dopředu modelové situace pro popis – raději i s nákresem

(bude-li potřeba), zkusit před programem vysvětlit pravidla někomu, kdo hru nezná nebo si to zkusit říct aspoň sama pro sebe.

### **PŘÍŠTĚ VE STEJNÉ SITUACI:**

Na další akci jsem chtěla dělat něco podobného, abych si mohla vyzkoušet, jestli už to bude lepší. Provedla jsem všechna předchozí doporučení a zároveň jsem poprosila další instruktorku, která ví, o co jde, aby tam byla se mnou, a kdybych se zamotávala, aby mi pomohla. Veškerá příprava mě posunula více do klidu a nakonec vše dobře dopadlo.

### **SHRNUTÍ:**

- Na každou část kurzu, přijíždějte dobře připravení (všechny úkoly a programy hotové; hotový harmonogram; jasné, kdo má co na starost atd.).
  - Vlivem vnějších okolností se může stát, že bude třeba hledat alternativní cesty, jak dosáhnout předem určeného směřování.
  - Dopředu si můžete nachystat rozbor možných rizik/problémů, jak jim předcházet a co dělat, když nastanou.
- Na kurzu můžete těžit z používání písemných příprav na programy, např. programových listů.
  - V programových listech bývají uvedené cíle programu, rozvíjené kompetence, jak je program navázaný na cíl kurzu, jakou formu má program, jaký je plánovaný průběh, případně jak je finančně nákladný.
- Průběžně sledujte, jak se vám daří naplňovat vizi a cíle kurzu. Jak se daří předávat a ověřovat kompetence, případně kritéria zkoušek. Jak vychází čerpání rozpočtu.
- Stále posilujte vztahy v týmu. Jednejte spolu s respektem. Udržujte motivační prostředí pro práci na kurzu.
- Navštěvujte si vzájemně programy.
- Dávejte si vzájemně zpětnou vazbu na programy i na lektorské dovednosti.
- Učte se z chyb, pokud se nějaké projeví. Vnímejte je jako příležitost k růstu.
- Pracujte na sobě.
- Koncepčně zacházejte s materiály, které se předávají účastníkům.

### **PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE:**

#### **SDÍLENÝ ÚKOLNÍČEK**

Pro tým může být užitečné, když se důležité úkoly zaznamenávají ve sdíleném dokumentu, ke kterému mají všichni členové týmu přístup. Kromě popisu úkolu lze uvést i termín pro dokončení a pak také zaznamenávat míru dokončenosti úkolů. Je přitom možné, aby měl úkolník jednoho správce, zatímco ostatní uživatelé do něj budou přispívat ve formě komentářů. To je pochopitelně věc domluvy týmu.

### KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:

BENEŠ, Zdeněk, Daniel DRAHANSKÝ, Jana HAKOVÁ, Milan HANUŠ, Miroslav HANUŠ, Radek HANUŠ, Aleš POKORNÝ a Karel ŠTĚPÁNEK. *Instruktorský slabikář: metodická příručka pro všechny, kdo organizují kurzy zážitkové pedagogiky*. Třetí, doplněné vydání. Praha: Gymnasion, 2016, 400 s.

REITMAYEROVÁ, Eva a Věra BROUMOVÁ: *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2015, 176 s.

RUST, Serena: *Když žirafa tančí s vlkem: čtyři kroky k nenásilné komunikaci*. Praha: Anag, 2007, 176 s.

[Kurzy kurzům](#)





## 10. UKONČENÍ KURZU

Společně s účastníky jste došli až na samotný závěr kurzu. Všechny programy končí, ověřování kompetencí je v naprosté většině uzavřeno. Čeká vás předání dekretů úspěšným absolventům a domluva na dalším postupu s těmi neúspěšnými. Máte také poslední příležitost k využití osobního setkání k získání zpětné vazby ze strany účastníků. A pak už rozloučení. Tedy rozloučení s účastníky. Se členy týmu bude vhodné se ještě alespoň jedenkrát sejít, abyste mohli kurz uzavřít také jako tým. To znamená vyhodnotit plány a jejich realizace, pojmenovat získané zkušenosti a ptát se, zda budete v práci na kurzu pokračovat do budoucna nebo spíše ne. A také dohodnout administrativní uzavření celé akce.

## ZPĚTNÁ VAZBA OD ÚČASTNÍKŮ

Zpětná vazba jako výměna informací s účastníky o tom, jak jim program vyhovuje, jak je inspiruje, jak mu rozumí a jak se na kurzu mají, má svoje opodstatnění i v průběhu kurzu (viz předchozí kapitola, část [Zpětná vazba od účastníků](#)). Zvláštní místo má zpětná vazba v závěru kurzu. Tím, že se kurz uzavírá, tvoří již jasný celek. Všechny vnitřní souvislosti programu, které by třeba dřív účastníci neodhadli, už se projeví. Má tedy velký význam ptát se na hodnocení kurzu jako celku. Jestli a jak v programu něco významného nechybělo, jestli byla naplněna původní očekávání účastníků, co by se dalo příště zlepšit, apod.

## PŘEDÁNÍ DEKRETŮ

Předání dekretů završuje kvalifikační část kurzu, tedy zkoušení. V době závěru kurzu by už každý účastník měl vědět, jak na tom kvalifikačně je – jestli kvalifikaci získává nebo ne (viz průběžná informovanost účastníků v předchozí kapitole). Případně jestli má možnost nějaké opravy, kdy a za jakých podmínek.

Předání dekretů pak nemusí znamenat nejistotu do poslední chvíle, ale může se stát skutečným oceněním píle úspěšných absolventů. Doporučujeme, aby se tak stalo nějakou pěknou formou, např. ve spojení s krátkým rituálem nebo ceremoniálem.

Abyste mohlo předání dekretů proběhnout skutečně v závěru kurzu, je potřeba o dekrety požádat s předstihem ve skautISu (viz kapitola [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#)).

S neúspěšnými účastníky se v závěru kurzu ujistěte, že máte domluvený další postup (např. termíny pro doplnění náhradních úkolů). Podstatnou informací je, že na opravu neúspěšné zkoušky je Řádem pro vzdělávání stanovena lhůta 18 měsíců (pokud nejde o celkovou osobnostní nezpůsobilost uchazeče k dané kvalifikaci).

## ROZLOUČENÍ

Pro účastníky kurz definitivně končí rozloučením. V případě ceremoniálního předávání dekretů v závěru kurzu doporučujeme samotné loučení příliš neprotahovat. Ať je jistě hezké, ale spíše krátké. Není potřeba natahovat případné nostalgické chvíle. Nicméně je to příležitost, kdy můžete jako organizátoři připomenout, že i po kurzu se na vás mohou účastníci obracet, pokud by potřebovali s něčím poradit (tedy je-li to v souladu s vašim nastavením).

Je to také poslední příležitost pro společné foto – jak pro vzpomínky, tak pro dokumentaci a vědomí kontinuity v případě kurzů, které se budou opakovat v budoucnu.

Může to být také příležitost k připomenutí, že se účastníci i po kurzu mohou dál vzdělávat, že k tomu existuje řada příležitostí. Takové připomenutí určitě nemá vyznívat jako nátlak, ale spíše jako inspirace. Nebo lépe jako připomínka inspirace, ke které byl prostor už v průběhu kurzu. ([Databáze vzdělávacích akcí](#))

Zbývá popřát účastníkům úspěšné a užitečné působení ve svých oddílech, kam se mají po kurzu obohacení vrátit. Zvláště u delších kurzů bývá na místě upozornit účastníky, že návrat do všedního života, jak osobního, tak oddílového, může být po zážitku z idealizovaného prostředí kurzu někdy náročný.

## HODNOCENÍ KURZU ČLENY TÝMU

Pro organizátory kurzů nekončí rozloučením s účastníky. Je vhodné, abyste se ještě nejméně jednou setkali a celou akci vyhodnotili. Je na místě abyste porovnali své původní cíle a plány jednak s tím, co se podařilo skutečně realizovat a jak, jednak s tím, co se ukazuje ve zpětné vazbě od účastníků. Jako užitečnou pomůcku pro takovou diskusi doporučujeme nástroj [Hodnocení kvality](#), který je dostupný ve skautISu pro ČZ/ČK, VZ/VK, ČLK, VLK, rádčovské kurzy, ale také v papírové podobě. Má připomenout řadu otázek, na které je dobré nezapomenout, ale nemá omezovat vaše vlastní otázky.

Je vhodné, aby tým pojmenoval jak to, co se v průběhu kurzu povedlo, tak to, co bylo slabé. Taková pojmenování jsou základem zkušenosti a je možné se od nich odrážet při plánování případného dalšího ročníku kurzu (co určitě zopakujete, co určitě uděláte jinak).

V neposlední řadě je setkání po kurzu příležitostí k vyjádření osobních pocitů organizátorů (jak je kdo spokojený či nespokojený a s čím, jak je kdo unavený a z čeho, čím je kdo motivován nebo potěšen). Skautské vzdělávání staví na vzájemném porozumění mezi lidmi a do toho zapadá i to, že víte, jak společný projekt vnímají a prožívají vaši spolupracovníci.

Na místě je poděkování vedoucího kurzu spolupracovníkům. Pokud existují nějakí neúspěšní absolventi, nezapomeňte se dohodnout, kdo a jak s nimi bude udržovat komunikaci. Bývá vhodné jim průběžně připomínat dohodnuté termíny apod.

Zbývá otázka, jestli bude tým kurz do budoucna opakovat (a v jakém složení) nebo ne. Neopakování kurzu do budoucna není žádnou tragédií. Podstatnou úlohu sehrál kurz právě ukončený. Nicméně pokud trvá potřeba kurzu v širších souvislostech, úvaha o opakování je na místě. Navíc teprve opakování kurzů přináší organizátorům možnost zúročovat získané zkušenosti, rozšiřovat vzdělavatelský vhled do problematiky a opírat se o sebranost a zkušenosti týmu viz také [zhodnocení spolupráce](#) v rámci tzv. „cyklu dobrovolníka“.

## ADMINISTRATIVNÍ UKONČENÍ AKCE

Kromě společného uzavření kurzu v týmu je potřeba kurz uzavřít také administrativně. To znamená účetní uzavření kurzu, zapsání přidělených kvalifikací úspěšným absolventům a odevzdání závěrečné zprávy pro Odbor pro vzdělávání. Potřebné informace k tomu najdete v kapitole č. [6. Organizační náležitosti kurzu a nezbytná administrativa](#).

## SHRNUTÍ

- Promyslete si, co má být obsahem závěrečné zpětné vazby od účastníků pro tým a jaká forma bude pro získání zpětné vazby na kurz vhodná.
- S předstihem zajistěte dekrety, případně i kvalifikační odznaky pro úspěšné účastníky.
- O úspěšnosti či neúspěšnosti informujte účastníky průběžně (po dílčích úkolech), ne až na závěr kurzu.
- Promyslete slavnostní předání dekretů a odznaků. Promyslete hezké zakončení kurzu a rozloučení s účastníky.
- Naplánujte hodnotící poradu týmu po ukončení kurzu.
- Kurz vyhodnoťte mj. s využitím informací ze zpětné vazby, s porovnáním s původními plány i s osobními očekáváními jednotlivých členů týmu. Můžete využít nástroj [Hodnocení kvality](#).
- Proberte otázku dalšího ročníku kurzu.
- Dohodněte se na tom, kdo a jak zajišťuje komunikaci s neúspěšnými účastníky, kteří mají možnost opravy.
- Dohodněte se na zajištění administrativního uzavření akce (účetnictví, závěrečná zpráva, zapsání kvalifikací úspěšným absolventům).
- Poděkujte spolupracovníkům.

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

### ZPĚTNÁ VAZBA

Někdy má význam získávat zpětnou vazbu na kurz až dodatečně – tedy po návratu účastníků z kurzu. Například tehdy, pokud vás zajímá, jak se účastníkům dařilo v praxi využít nové poznatky z kurzu. Pak stojí za to, dopřát jim jistý časový odstup od kurzu, aby měli příležitost poznatky uplatnit. Je ale možné, že to bude znamenat menší návratnost zpětné vazby oproti jejímu získávání v závěru kurzu, nebo bezprostředně po jeho ukončení, kdy jsou účastníci ještě motivovaní, a kdy se dá motivace k vyplnění zpětné vazby podpořit např. zpřístupněním fotek z posledního setkání.

Pro vyhodnocování zpětné vazby je někdy výhodné mít v týmu člověka, který ji analyzuje. Tedy vytáhne podstatné informace o tom, co se povedlo, nepovedlo, co by se mohlo příště udělat jinak apod.

### KOMUNIKACE PO KURZU

Letošním účastníkům posíláme novoročenky. Dáváme jim tak najevo, že na ně myslíme, udržujeme kontakt, připomínáme kurz. Rok po skončení kurzu jim posíláme žádost, aby nám napsali, co jim kurz dal, kam se posunuli, kde momentálně jsou, co by řešili jinak apod. Dává nám to možnost získat zpětnou vazbu s odstupem. A účastníci jsou rádi, že na ně kurz dále myslí.

**KDE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE K TÉMATU:**

[Hodnocení kvality ČLK a VLK](#)





## 11. MÍSTO EPILOGU

Jsme rádi, že jste se pustili do plánování a realizace nové vzdělávací akce, že jste překonali prvotní strach a nebáli jste se vykročit na tuto část skautské stezky. Pokud vás cesta po ní oslovila a budete po ní kráčet dál, přejeme vám nejen hodně sil, ale také radosti ze setkání s lidmi, kteří chtějí pracovat na svém rozvoji a šíření skautských ideálů. Nebojte se vlastních chyb, neboť jejich reflektováním a popsáním se můžete posouvat kupředu. Pracujte stále sami na sobě, vzdělávejte se (například na nějaké instruktorské lesní škole), hledejte nové přístupy a inspiraci, ale také sdílejte zkušenosti a nechte se inspirovat (třeba na celostátním setkání skautských vzdělavatelů [Ústřední lesní škola](#)). Nestačí neustále opakovat jednou vyzkoušené, uzavřít se spokojeně sám do sebe a podlehnout rutinnímu přístupu. Dobrý vzdělavatel se také sám posouvá a hledá spolu se členy svého týmu nové cesty, jak udělat svůj kurz pro účastníky i pro sebe ještě více kvalitní.

Pokud budete potřebovat nějakou radu, obraťte se na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz) nebo využijte nabídku [supervize ze strany zkušených vzdělavatelů](#).

Doufáme, že vám tato rukověť byla a třeba i dál bude pomocníkem a průvodcem. Pokud byste k ní měli jakékoli poznámky či doporučení, budeme za ně rádi, abychom ji mohli dále vylepšovat. Náměty můžete posílat na [vzdelavani@skaut.cz](mailto:vzdelavani@skaut.cz).

Děkujeme všem spoluautorům za jejich práci! Jejich tvůrčí přístup byl pro vznik rukověti zásadní.

Dále děkujeme kurzům, z jejichž zkušeností jsme mohli uvést příklady dobré praxe ČK Arbor Vitae, VLK Ursus, ILŠ Collegium.

*Martin Sovák – Čajoch, Filip Hlavinka – Mukoki*





## 12. PŘÍLOHY

Programový list – příklad workshopu

Programový list – příklad programu zaměřeného na rozvoj postojů

Příklad harmonogramu

## PROGRAMOVÝ LIST – PŘÍKLAD WORKSHOPU

Název programu	Skautská výchovná metoda
Instruktoři (garant, tým)	Terka, Kukačka
Časová dotace a denní doba	90 minut, sobota dopoledne
Typ programu (psycho, pohybový, kreativní...)	Kooperační, pohybový
Prostředí, místo	Vnitřní, venkovní (zahrada)
Velikost skupiny	Polovina (13 účastníků)

Kritérium	Indikátor	Způsob ověření
13 – Rozumí jednotlivým částem skautské výchovné metody i metodě jako celku.	Ve svém projektu účastník popíše, které prvky metody a kdy použil.	Účast na programu Obhajoba projektu; vyplnění projektový list.

<b>Cíl programu</b>	Účastníci si ujasní, jaké prvky skautská výchovná metoda spojuje a vytvoří program využívající zadané prvky skautské výchovné metody.
<b>Prostředky</b>	Seznámení s jednotlivými částmi skautské metody. Vytvoření ukázkového programu.
<b>Červená nit (symbolický rámec)</b>	Vlastní; není napojeno na červenou nit kurzu

<b>Stručný popis programu</b>	Účastníci se interaktivním způsobem dozvědí více informací o skautské metodě (hra se stanovišti), získané informace a svoje zkušenosti a zážitky prodiskutují a později přetaví do tvorby skautského programu na družinovou schůzku.
<b>Materiál a pomůcky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dataprojektor, notebook, repráčky, přístup na internet – Youtube</li> <li>– Nadepsané obálky – dvě pro každou část metody (pro 2 skupiny) – v nich nastříhaná vysvětlení každého bodu</li> <li>– Úkoly ke splnění pro každou část metody</li> </ul>
<b>Finanční náročnost</b>	– Maximálně 20 Kč

## **PODROBNÝ POPIS PROGRAMU:**

- 1 (5 min) **Evokace** – video – námi natitulkované video, kde jsou zmiňované pojmy související se skautskou metodou.
- 2 (5 min) **Prekoncepty** – vlastní zamýšlení účastníků nad tím, co už vědí – v čem se skauting (v praxi) liší od jiných kroužků; vyjmenovat body metody – každý sám do portfolia
- 3 (30 min) **Hledání vysvětlení jednotlivých bodů metody** – přesun ven, pohybovka; úvod scénkou
  - **8 stanovišť** – ke každému bodu metody jedno. Vždy za jednoduchý úkol získají vysvětlení daného bodu, doplňující info (papírky pro každého, které si pak nalepí do portfolia) (znění papírku v dalším dokumentu).
  - Účastníci jsou rozděleni na 2 velké skupiny, v menších skupinkách či jednotlivě (upřesněno na stanovištích) mají proběhnout všech 8 stanovišť (lehká inspirace metodou, upravit dle prostředí), získat všech 8 papírků / vysvětlení. Po splnění úkolů, zpět do dvou velkých skupin.

### **Č. 1 – Slib a zákon**

Přeložit skautský slib do „znakové řeči“ a navzájem si s někým své překlady ukázat.

Řekněte si navzájem, se kterým bodem zákona máte největší problém (je pro vás nejtěžší ho dodržovat). (2 a více osob)

### **Č. 2 – Učení se zkušeností**

Hrnce a kameny (zliďi) – házení na cíl – Jeden dostane možnost si to pětkrát zkusit, druhý si přečte teoretické pojednání o házení kamenů. Pak mají oba 3 pokusy na to se trefit do hrnce.

### **Č. 3 – Družinový systém**

Sehnat alespoň 2 další lidi a naučit je svůj družinový pokřik. Společně ho zakřičet – družina má vlastní identitu.

4 lidi: Družina táhne za jeden provaz. Uspořádejte závody psiho spřežení okolo chalupy, pozor ale, abyste u toho nevyklopili náklad.

### **Č. 4 – Symbolický rámeček**

3 lidi: Zatančit indiánský tanec pro vítání nového dne, zamyslet se nad tím, co gesta v tanci vyjadřují.

3 lidi: Povězte si navzájem, jaké symboly používají vaše oddíly a proč.

### **Č. 5 – Příroda**

2 lidi: Najdi, co ti v okolí nejvíc voní a dej to ovonět svému sousedovi a porovnejte své vůně  
Slož landartový obrázek (viz foto)

### **Č. 6 – Program osobního růstu**

3 lidi: Pojdte spolu na trampolínu. Při výskoku řekněte něco, co jste se ve skautu naučili, v čem jste se posunuli dál. (Každý alespoň tři věci)

### Č. 7 – Dospělí průvodci

3 lidi: Pokuste se vyzvednout jednoho z vás co nejvýše

3 lidi: Popište si navzájem nějaký vzor, který ve svém životě máte.

### Č. 8 – Zapojení do společnosti

Sežeňte od ostatních účastníků 10 podpisů na petici za zachování historického rázu bazénu. Každému z nich řekněte, proč je to důležité.

2 a více: Seřadte následující projekty podle toho, jak vám připadají důležité. Pokuste se shodnout.

Stavba dětského hřiště, oprava chodníku, výsadba stromů podél cesty, zřízení stanice pro odchycené psy, zřízení nízkoprahového klubu pro mládež.

**4 (20 min) Sdílení** – ve dvou skupinách se projede získaný materiál (každá skupina 1 instruktor).

#### Způsob sdílení:

1) Nejdříve všichni představí a nalepí poznámky k metodě, které získali (cca 35 krátkých myšlenek, tedy cca 5 na osobu).

2) Na tabuli budou účastníci nyní lepit svoje zážitky spojené s jednotlivými prvky metody. Oba moderátoři dostanou soupis otázek a inspirací k jednotlivým bodům metody. Lepí dva druhy lepíků. Co sami zažili a co by v souvislosti s tím chtěli zažít nebo nabídnout svým svěřencům.

#### **Příklad**

*Slib a zákon: Slib se u nás skládá na skále při západu slunce, je to moc pěkné místo (zážitek); chtěla bych se s členy oddílu o slibu víc bavit; jaký závazek to pro ně znamená (přání).*

**5 (20 min) Tvorba programu** – účastníci jsou rozděleni do trojic, ve kterých tvoří nástřel programu (instruktoři aktivně naslouchají a podporují skupiny), který kombinuje:

- A) Dospělí průvodci + program osobního růstu + příroda
- B) Symbolický rámec + družina + učení se zkušeností + zaměření na občanskou angažovanost
- C) Slib a zákon + družina + program osobního růstu + zaměření na občanskou angažovanost
- D) Dospělí průvodci + příroda + družina + zaměření na fyzickou zdatnost (jako součást osobního růstu)

### **6) (10 min) Závěr**

Instruktor shrne aktivitu tvorby programů, potom téma, doplní, co případně nepadlo nebo nevyznělo.

Účastníci si projdou, co napsali na začátku programu do svých portfolií a můžou si zaznamenat pro ně důležité postřehy z programu.

Na závěžení je prezentace programů vytvořených účastníky – ta by znamenala čas navíc, ale mohla by být zdrojem inspirace. Pro účastníky by mohla představovat uzavření společné práce. Případně je možné někde vyvěsit zpracované informace, kde si je mohou později všichni prohlédnout.

**Zhodnocení programu, doporučení do budoucna:**

- bylo to ok :-)
- [inspiro pro příště](#)
- příště aktualizovat názvy jednotlivých bodů v rámci úkolů, zrevidovat jednotlivé body vysvětlení

## PROGRAMOVÝ LIST – PŘÍKLAD ROZVOJE POSTOJŮ

<b>Název programu</b>	<b>Nebe a peklo</b>	
<b>Instruktoři (garant, tým)</b>	<b>Terka, Jířa</b> – Instruktoři na anděla, démona (2 osoby) – Instruktoři do zrcadlových místností (2 × 2 osoby) – Instruktor na hlídání času	
<b>Časová dotace a denní doba</b>	2. víkend – Velká Úpa, <b>120 minut</b> , 16:45 – 18:50	
<b>Typ programu (psycho, pohybový, kreativní...)</b>	Psycho, sebepoznávací, kooperační	
<b>Prostředí, místo</b>	Velká Úpa, vevnitř – celá chalupa	
<b>Kritérium</b>	<b>Indikátor</b>	<b>Způsob ověření</b>
<b>10 – Je pro děti vzorem, chová se podle toho a nezneužívá svého postavení.</b>	Ví, že jako vzor hraje důležitou roli v utváření osobnosti mladších členů oddílu. Nepřetvařuje se, není pokrytecký. Snaží se být lepším.	Účast na programu (Výstup programu: účastník má vybranou jednu konkrétní negativní vlastnost, na které chce u sebe začít (pokračovat) pracovat)
<b>Cíl programu</b>	Účastník si uvědomí, že je pro mladší členy oddílu vzorem, neustále je ovlivňuje tím, jak se chová, a proto na sobě musí pořád pracovat.	
<b>Prostředky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ukázat vzory – uvědomit si, že každý z nás má nějaký vzor</li> <li>– Zamyšlení nad vlastními dobrými i špatnými stránkami (inspirace na lístečkách)</li> <li>– Zrcadlová místnost – poznání, že jsem vzorem</li> <li>– Co s tím budu dělat – seberozvoj</li> </ul>	
<b>Červená nit</b>	Vlastní: nebe a peklo – les poznání; <b>nesouvisí s červenou nití kurzu</b>	
<b>Stručný popis programu</b>	Zamyšlení nad mými dobrými a špatnými vlastnostmi, srovnání s mými vzory, pochopení, že já jsem vzor a co s tím mám dál dělat.	
<b>Materiál a pomůcky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evokační video, dataprojektor, plátno, notebook, repráčky</li> <li>– Papíry pro účastníky (23 ks × A4)</li> <li>– Svíčky – balení červených a bílých svíček (aspoň 2 × 20 ks)</li> <li>– Lístečky s ctnostmi a neřestmi (ke každé svíčce jedna)</li> <li>– Kostým anděla a démona</li> <li>– Nápis do zrcadlových místností</li> <li>– Flipy s nakreslenými skauty a fixy do skupin po 6 (4×)</li> </ul>	
<b>Finanční náročnost</b>	Cca 100 Kč	

## HARMONOGRAM PROGRAMU:

**Evokace, úvod** – cca 25 minut – ve velké místnosti (garanti)

**Ostatní instruktoři** zatím chystají chatu – nebe, peklo, anděla, démona, zrcadlové místnosti (podrobněji v popisu programu a garanti programu vysvětlí, jak vše připravit)

**Les poznání** – Nebe a peklo – cca 25 minut – všude po chatě

**Anděl** – chodí mezi účastníky nahoře v patře, motivuje – je pozitivní

**Démon** – chodí / sedí dole v přízemí, deprimuje – je negativní

**Časový bičik** – asi po 20 minutách vodí účastníky po jednom do zrcadlových místností (v každé 2 instruktoři) a po minutě vždy do „sběrné“ velké místnosti (1 instruktor)

**Zrcadlové místnosti** – celkem cca 15 minut

Časový bičik viz výše,

Jsou dvě zrcadlové místnosti, v každé dva instruktoři, přesně opakují vše, co přichází účastník udělat

Sběrná velká místnost

**Pokračování programu** – cca 45 minut, velká místnost

Podrobný popis programu:

Evokace

**Motivační video** – video Barney Stinson (5 min)

Vzory účastníků

Každý dostane A4 papír, přeloží ho na čtvrtiny

Každý účastník si napíše své 3 vzory – obsadí tím 3 ze 4 okýnek (jedno zůstane prázdné – zatím) a ke každému připiše, proč je pro něho vzorem. Napíše si k nim jejich 3 pozitivní a 3 negativní stránky / vlastnosti (10 min)

Les poznání (role: Anděl, Démon, časový bičik):

Určení dobrých a špatných vlastností sami u sebe – les poznání rozdělený na nebe (ctnosti) a peklo (neřesti). V lese budou svíčkové lampiony a na nich napsané ctnosti a neřesti (inspiro pro ně, pomůže jim se slovní zásobou; pod každým lampionem / svíčkou jedna ctnost (nebe) / neřest (peklo). Po nebi (v našem případě celé horní patro) chodí mluvící anděl(é) v bílém (viz níže) a po pekle (celé spodní patro) démon(i) v černém a mumlají si pro sebe negativní řeči (viz níže)

***Démon:** Nestihl jsem to. Nezvládnu to. Přišel jsem pozdě. Udělám to jindy. Všechno je špatně. Nesnáším tě. Je mi jedno, že lžu. Stejně prohraju. Všichni mi ubližují. Nevím. Neumím. Stejně to nemá cenu. Nechce se mi. Kdyby jen... Proč jenom... Proč se to stane vždycky zrovna mně? No jako obvykle. A já zase nic... Vlastně ani nevím, jak se to stalo. Zapomněl jsem. Nevěděl jsem. Vykašili se na to a pojed' radši na panáka! Ááá, dyť je to jedno, na něco se umřít musí... (další si doplní démon sám ve stejném stylu).*

***Andělé:** To dám. Pomůžu ti. Udělám to s tebou. Zvládnu to. Dokážu to. Rozhodl jsem se. Podařilo se mi. Dokázal jsem to. Zvládl jsem to. Umím. Naučím se. Mám v plánu... Domluveno – platí. Můžeš se spolehnout. Sice je to těžké – ale něco vymyslím. Udělal jsem chybu – ale napravím to. Příště*

*už se to nestane, teď už vím, jak to udělat dobře. Všechno je v pořádku... (další si doplní andělé sami, ve stejném stylu).*

Účastníci chodí nebem a peklem a píšou si charakteristiku sebe sama, les jim pomáhá nad zamyšlením nad sebou samým (**20 min**)

Po 20 minutách je z lesa odvádí časový bičík postupně (po jednom – může se snažit brát první ty, kteří už mají hotovo) do „zrcadlových místností“

**Zrcadlová místnost** – Účastníci chodí po jednom na 1 minutu do „zrcadlových místností“, kde jsou alespoň dva instruktoři, kteří dělají všechno po nich, co nejpřesněji a i opakuji všechno, co říkají. Na dveřích místnosti je pokyn, ať uvnitř udělají jednoduchý úkol, který dává prostor na variabilitu (ulov rybu, opeč si ji na ohni a sněž ji) a pak odejdou – odvede je časový bičík do „sběrné místnosti“ (**15 min**)

**Reflexe** – Ve sběrné místnosti je flip s otázkami: Koho si myslíte, že symbolizovali instruktoři v předchozí místnosti? V jaké roli jste tam byli vy? Jak vám při tom bylo? (Ve sběrné místnosti každý pracuje v tichosti za sebe, může být připraven čaj a hrnečky) (**5 min**) (**garanti programu**)

**Porovnání sebe sama** se svými vzory. Porovnávám sebe se svými vzory. Máme podobné vlastnosti. Já můžu být jako moje vzory! Spojení podobných vlastností. Označení podobných vlastností. (**5 min**) (**garanti programu**)

**Ideální vůdce** – Skupiny po cca šesti lidech. Každá flip s nakresleným skautským panáčkem a fixy. Vytváření ideálního skautského vůdce z našich dobrých vlastností. Jejich připisování k postavě (lepení na lepících). Podle vzoru: *Statečný jako Beruška*. Každý účastník tam dá 3 vlastnosti. Postava má pytel. Do ní dá každý svou jednu špatnou vlastnost, které se chce zbavit. Každá skupina má vůdce s 6x3 ctnostmi a s šesti špatnými vlastnostmi (**15 min**)

**Pytel** – Přineseme pytel s nápisem Cholerik a zahrajeme scénku vlče vs. vedoucí: *Vlče naštve vedoucího a ten nepěkně vypění. Dvě možná řešení. „Nesmíš to dělat, pak se nediv, že na tebe řvu.“ a „Promiň, neměl jsem tak vylézt, občas mi to ujede, když se naštvu. To, cos udělal, nebylo správně, ale já jsem neměl tak rvát a říkat to, co jsem řekl.“*

A **řešíme** společně co s pytlem: Co tedy s pytlem? Zakrýt? Tvářit se že není? Ignorovat ho? NE! Chceme ho zmenšit. Jak? Sbíráme nápady od účastníky a postupně přejdeme na techniky seberozvoje, jak pracovat sám se sebou (**10 min**)

Techniky seberozvoje

Myšlenková mapa

Film – večer před spaním si projet celý den

Deník – různé použití, skvělá věc i na sebezpoznání – když to po sobě čteme

Neznamená to, že si každý den píšeme od rána do večera

Psaní každý večer jedné myšlenky...



Psaní jednou týdně

Klíčové otázky života vesmíru a vůbec

Výzvy – viz roverská výzva, co mají z jiného programu (napojení na program Výzva)

**Závěr programu.** Uvědomit si a pojmenovat. Každý účastník odchází z programu s jednou negativní vlastností, na které bude chtít u sebe pracovat. (15min)

**Psychická pohoda účastníků.** Během celého programu je potřeba mít na paměti, že přemýšlení o vlastních ctnostech a neřestech může být pro účastníky citlivé téma. Nikdo by neměl být nucen ke sdílení, pokud sám nechce. Doporučení – říct účastníkům, že kdykoli během programu nebo i po něm si mohou o jeho zaměření a svých pocitech popovídat s někým z instruktorů. Na závěr programu je možné se zeptat, jestli se všichni cítí být v pohodě a vnitřní pohodu u účastníků ještě nějakou dobu sledovat.

Zhodnocení programu, doporučení do budoucna:

program proběhl na Úpě, večer, po výstupu na Sněžku > bylo znát, že jsou unavení

Les poznání vypadal skvěle, dobrá atmosféra a prostor

Na první část bylo zbytečně moc času – měli to rychle hotové

**PŘÍKLAD SCÉNÁŘE VZDĚLÁVACÍ AKCE**

Zahajovací setkání čekatelského kurzu, na které později navazují další tři víkendy.

Přednášky
Praxe
Pohyb
Diskuse

**Významný program**

kdy	co	kdo
-----	----	-----

Programy na sebe navazují -->

**Pátek**

Příjezd účastníků v 17:45

18:00	Přivítání Představení Ubytování	Randy
18:30	Seznamování - společná příprava večeře	Gama
19:15	Večeře Právnícké hádanky (hra)	Gama Trex
20:00	Krátké prezentace oddílů (předem připravené)	účastníci
21:30	Kytara	Buzola
22:30	Spánek	

**Sobota**

7:00	Kytarové probuzení hygiena	Buzola
7:20	Pozdrav Slunci	Oxa
7:40	Snídaně	Gama
8:10	Seznamovací hra	Trex
9:00	Plánování Svačina v průběhu	Randy Gama
10:00	Praktické workshopy, Lasování Tření dřev GPS	Špagy Sioux Buzola
11:00	Úvod do práva	Trex
12:30	Oběd	Gama
13:30	Příprava výpravy	účastníci
14:45	Rychlá fitka	Špagy
15:10	Maskovačka Zdravověda svačina v průběhu	Oxa Gama
17:00	Úvod do hospodaření	Sioux
18:00	Praktické náměty rozvoj tělesné zdatnosti v oddíle	Špagy
18:45	Večeře	Gama
19:30	Kytara / osobní volno	Buzola
21:00	Promítání filmových záznamů BP, fotek ABS průvodní slovo	Randy
22:30	Spánek	

**Neděle**

7:00	Kytarové probuzení hygiena	Buzola
7:20	Ranní protažení	Oxa
7:40	Snídaně	Gama
8:10	Diskuse o zakladatelích skautingu	Randy
9:10	Vyplňování pokladních dokladů	Sioux
10:00	Právní kvíz / svačina	Trex, Gama
10:30	Družinový systém	Špagy
11:45	Simulační ekohra	Buzola
12:30	Oběd	Gama
13:30	Myšlenkové základy	Randy
14:45	Společné zhodnocení setkání, rekapitulace úkolů	Oxa
15:30	Ukončení Rozloučení Svačina na cestu	Randy Gama