

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Jiřina Manková

Metodika vzdělávací akce "Víkend pro oddílové rady" Junáka – českého skauta

Guidelines of the Educational Event "Weekend for Unit Boards" of Junák – Czech Scouting

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2020

Vedoucí práce:
Konzultant práce:

doc. PhDr. Martin Kopecký, Ph.D.
PhDr. Michal Šerák, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména doc. PhDr. Martinu Kopeckému Ph.D., který svými odbornými postřehy vedl práci správným směrem. Jeho ochota a otevřenost významně přispěly k jejímu dokončení. Za cenné postřehy děkuji i PhDr. Michalu Šerákovi Ph.D.

Poděkování patří také organizačnímu týmu Vortexu 2019, se kterým byla radost spolupracovat na přípravách a realizaci, jakož i na zkoumání konceptu Víkendu pro oddílové rady.

Závěrečné poděkování pak směřuji všem svým blízkým, jejichž podpora tuto bakalářskou práci umožnila.

ABSTRAKT

Junák – český skaut, z. s. (dále jen Junák) má rozpracovaný systém vzdělávání svých činovníků (aktivních dobrovolníků). Těžiště systému leží v kurzech, které absolventy kvalifikují k práci s dětmi a vedení oddílů a táborů. Tématem bakalářské práce je nová forma vzdělávací akce, v dosavadním vzdělávacím systému ještě neukotvená, kterou organizace v roce 2019 pilotně ověřovala – *Víkend pro oddílové rady* (dále jen *Víkend*). *Víkend* vznikl s myšlenkou společného vzdělávání týmů skautských oddílů. Práce se zaměřuje na přípravu *Víkendu* a obsahuje popis jeho realizace vycházející z odborné literatury a relevantních dokumentů Junáka. Hlavní oporou pro podněty k přípravě *Víkendu* jsou zkušenosti a názory pořadatelů, které byly identifikovány prostřednictvím zúčastněného pozorování. Cílem práce je analyzovat a kriticky posoudit hlavní aspekty přípravy a realizace *Víkendu* tak, aby z ní mohli čerpat další vzdělavatelé, kteří se touto konkrétní akcí budou inspirovat. Kromě toho práce diskutuje, zda *Víkend* naplňuje možnosti, které od něj Junák očekává.

KLÍČOVÁ SLOVA

skauting, vzdělávání, teambuilding, týmový rozvoj, podpora, vedoucí, oddílová rada, inspirace, motivace, skautská výchovná metoda

ABSTRACT

The Czech scouting organisation (Junák – český skaut) has an elaborated system for training of active volunteers. Focal point of the system lies in courses that qualify their absolvents for education of children and leading of scout troops and camps. The topic of this bachelor thesis is a new form of an educational event, not yet embodied in the training system. This relevance of this form – a *Weekend for unit boards* – was tested in 2019. The *Weekend for unit boards* emerged with the idea of cooperative education of scout troops. The thesis concentrates on the preparation of the event and will include the description of its implementation based on literature and supporting documentation of the Czech scouting organisation. Main source of information about the preparation of the *Weekend for unit boards* are experiences and opinions of the organizers, which were identified through participant observation. The aim of the thesis is to analyse and assess main aspects of the preparation and implementation of the *Weekend for unit boards*, so it can be a source of information for other trainers inspired by this event. The thesis also discusses whether the Weekend for unit boards fulfils the opportunities expected by the Czech scouting organisation.

KEY WORDS

scouting, education, teambuilding, team development, support, leader, unit board, inspiration, motivation, the scout method

Obsah

0	Úvod	7
1	Junák – český skaut	8
1.1	Pohled do historie skautingu	8
1.2	Skautská výchovná metoda	13
1.3	Vzdělávací systém Junáka.....	14
1.4	Skautský oddíl a oddílová rada.....	16
2	Víkend pro oddílové rady	18
2.1	Vývoj Víkendu pro oddílové rady	18
2.2	Význam Víkendu pro oddílové rady.....	19
3	Příprava pilotního projektu Víkendu pro oddílové rady – Vortexu 2019	21
3.1	Základní informace o Vortexu.....	21
3.2	Sestavení týmu	23
3.3	Průběh příprav	24
3.4	Rozbor rozvojových cílů Vortexu	27
4	Realizace Víkendu pro oddílové rady.....	29
4.1	Dramaturgie Vortexu	30
4.2	Patronský systém <i>Vortexu</i>	32
4.3	Teambuildingová část <i>Vortexu</i>	33
4.4	Inspirační část <i>Vortexu</i>	34
4.5	Část <i>Vortexu</i> věnovaná motivaci	36
4.6	Část <i>Vortexu</i> věnovaná skautské výchovné metodě	37
5	Zhodnocení Víkendu pro oddílové rady	39
5.1	Empirické šetření – zjišťování dopadu a přínosu Víkendu pro oddílové rady	39
5.1.1.	Výstupy hodnocení přínosu <i>Víkendu</i>	40
5.1.2.	Výstupy hodnocení dopadu <i>Víkendu</i> v oddílových radách.....	42
5.2	Hodnocení <i>Vortexu</i> 2019 jeho organizačním týmem.....	45
5.3	Hodnocení <i>Vortexu</i> 2019 autorkou práce	47
5.4	Hodnocení pilotního ověřování Víkendu pro oddílové rady	48
6	Závěr.....	50
7	Soupis bibliografických citací	52
8	Přílohy	57

0 Úvod

Junák – český skaut, z. s. (dále i Junák) je významným hráčem na poli české neformální výchovy dětí a mládeže a staví na tom, že je tato výchova kvalitní. Pro dosažení kýžené kvality výchovy používá svůj vnitřní systém vzdělávání dobrovolníků. Součástí systému jsou zejména kurzy a kvalifikace rozvíjející a dokazující kompetence právě v oblasti zajišťování výchovy, vedle nich jsou nabízeny i různé jiné vzdělávací příležitosti sledující kvalifikace nutné pro zajištění stabilního fungování organizace a dále i kurzy nekvalifikační – zážitkové a metodické.

Tématem práce je nová forma vzdělávací akce, ještě neukotvená ve vzdělávacím systému Junáka – Víkend pro oddílové rady (dále i *Víkend*), jehož koncept vznikl v roce 2017 jako prostředek naplnění cílů kvalifikačního kurzu pro vedoucí oddílů. Podstatou *Víkendu* je společné vzdělávání skupiny dobrovolníků, kteří spolu dlouhodobě spolupracují na zajištění fungování skautského oddílu – oddílové rady. V kontextu silně individualizovaného vzdělávacího systému Junáka jde o inovativní nový směr uvažování, který má možnost oddíly efektivněji rozvíjet a podporovat. *Odbor pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka* tento koncept zaujal a rozhodl se pilotním ověřováním zjistit, zda je dostatečně nosný, aby fungoval jako samostatně stojící vzdělávací akce.

Práce se věnuje právě tématu *Víkendu* pro oddílové rady. Nejprve představuje relevantní aspekty Junáka, aby čtenář měl možnost se orientovat v prostoru, ve kterém *Víkend* vzniká. Dále se věnuje podrobnému popisu konceptu *Víkendu*, jeho vývoji a významu. Těžištěm práce jsou pak kapitoly věnované rozboru konkrétního projektu pilotního ověřování *Víkendu* – *Vortexu* 2019, jeho přípravám, realizaci a hodnocení, tedy jednotlivým etapám projektu, které na sebe chronologicky navazují (přípravy vedly k realizaci, která byla následně zhodnocena). Práce se opírá zejména o výstupy zúčastněného pozorování procesu tvorby a realizace *Vortexu*, určující materiály Junáka (Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka, Metodický pokyn pro organizování vzdělávacích akcí VOR – Víkend oddílových rad) a literaturu zabývající se prací s týmem a tvorbou vzdělávacích aktivit (Instruktorský slabikář z dílny Prázdninové školy Lipnice). Kromě výše popsaného je součástí práce výzkum dopadu *Víkendu* na zúčastněné oddílové rady, který zodpovídá otázku, zda jde o dostatečně silný koncept, který Junák má dále podporovat a rozvíjet.

Zaměření práce jsem zvolila pro své zapojení ve skautském vzdělávání, konkrétně i iniciaci pilotního provedení *Víkendu*. V průběhu jeho tvorby nebylo mnoho relevantních materiálů, o které by se přípravný tým mohl s jistotou opírat a většinu vyvstalých otázek zodpovídal na základě svých sdílených zkušeností. Cílem práce tedy je skrze rozbor přípravy a realizace *Vortexu* 2019 vytvořit podpůrný materiál pro organizátory podobných akcí. Stejně jako pilotní ověřování konceptu *Víkendu* chce i práce zodpovědět otázku, zda je *Víkend* forma vzdělávací akce, která se může stát samostatně stojící součástí vzdělávacího systému Junáka.

1 Junák – český skaut

Junák – český skaut je největší česká organizace zabývající se volnočasovou výchovou a rozvojem dětí a mládeže. V roce 2019 bylo v organizaci registrováno 64 383 členů, z čehož je 13 396 dobrovolníků (Junák – český skaut, 2020, nestránkováno). Dle výzkumu České rady dětí a mládeže z roku 2015 odpracují skautští dobrovolníci ročně necelých 7 500 000 hodin (Česká rada dětí a mládeže, 2015, s. 24). Česká skautská organizace je členem světových skautských organizací: *World Association of Girl Guides and Girl Scouts* (Světová asociace skautek), *World Organisation of the Scout Movement* – Světová organizace skautského hnutí a *International Scout and Guide Fellowship* – Mezinárodní společenství skautů a skautek (Junák – český skaut, 2014, s. 1), čímž se hlásí ke světové skautské myšlence a zhruba padesáti milionům dalších skautů na celém světě (Junák – český skaut, 2020, nestránkováno).

Posláním organizace je „podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.“ (Junák – český skaut, 2014, s. 1) Své poslání organizace naplňuje skrze systematický přístup k jednotlivcům a skupinám, který je ukotvený ve skautské výchovné metodě¹.

Vzhledem ke své velikosti je Junák velice členitá organizace, která má svůj hlavní rozhodovací orgán (Valný sněm Junáka, probíhá jednou za tři roky), průběžné řídicí a kontrolní orgány (Náčelnictvo Junáka, Výkonná rada Junáka, Ústřední revizní komise Junáka, Rozhodčí a smírčí rada Junáka), organizační jednotky – vyšší a základní (Junák – český skaut, 2014, s. 12–16).

- Vyšší organizační jednotky – okresy a kraje sdružují skautská střediska a zajišťují komunikaci napříč organizační strukturou.
- Základní organizační jednotky – střediska sdružují výchovné jednotky – oddíly.
 - V oddílech reálně probíhá skautský program.
 - Oddíly se dále dělí na družiny, skupiny zpravidla o šesti až osmi dětech. Program v družinách je částečně závislý na ostatních družinách v oddíle.

1.1 Pohled do historie skautingu

Počátky světového skautingu se datují na začátek dvacátého století, kdy se myšlenkou organizované výchovy mládeže (nejprve chlapců) začali nezávisle na sobě zabývat lord Robert Baden-Powell ve Velké Británii a Ernest Thompson Seton ve Spojených státech amerických. Ideje Baden-Powella

¹Skautská výchovná metoda je oficiální výchovný systém Junáka i Světové organizace skautského hnutí, viz kapitola 1.2.

vycházely z jeho vojenské zkušenosti, jako plukovník britské armády se zabýval výcvikem kadetů. Vedle toho Seton zakládal svou práci s mládeží na tradicích indiánů, o které se zajímal nejen ve prospěch své spisovatelské praxe. Setonovo hnutí (Woodcraft) dává podobě skautingu důležité programové prvky, tahounem a „zákonodárcem“ skautingu je spíše Baden-Powell (Šantora et al., 2012, s. 14–15).

Za oficiální začátek skautingu je považován první tábor organizovaný Baden-Powellem na ostrově Brownsea v roce 1907. Skauting se v Británii rychle rozšířil a již v roce 1909 proběhl první tábor mimo společenství Commonwealth – v Chile. „Přidala se i Evropa – Belgie, Dánsko, dokonce i carské Rusko další země. V roce 1910 byla založena skautská organizace v USA, v Evropě přibýlo Finsko, Řecko, Nizozemsko, Arménie... Oheň skautingu pohlcoval neuvěřitelnou rychlostí i další státy. Mezi nimi v roce 1911 začal klíčit skauting i v českých zemích, které tehdy byly ještě součástí Rakouska-Uherska.“ (Šantora et al., 2012, s. 17)

Zakladatelem českého skautingu je Antonín Benjamín Svojsík, který v roce 1911 navštívil Baden-Powellův tábor a poté v Čechách postupně založil skautské hnutí (Šantora et al., 2012, s. 19). Otázkou, jaký na český skauting měl vliv lord Baden-Powell a jaký Seton, můžeme zodpovědět slovy samotného Svojsíka: „Těžko posoudit, kdo má o které odvětví skautingu větší zásluhy, zda Seton nebo Baden-Powell. Jisto jest, že ona romantičnost, poetičnost a láska k přírodě jsou především zásluhou Setonovou, kdežto pořádek, kázeň, organizace jsou zase dílem Baden-Powellovým.“ (Šantora et al., 2012, s. 20) Oficiální založení spolku Junák – český skaut proběhlo 25. června 1914 na jeho první valné hromadě, kde byl Svojsík zvolen vrchním vůdcem spolku a jeho prvním starostou Čeněk Klika (Šantora et al., 2012, s. 54).

Počáteční rychlý rozvoj českého skautingu byl velice brzy ovlivněn první světovou válkou. Činnost byla významně omezena nedostatečným materiálním zázemím – například bylo náročné sehnat klubovny (místa pravidelné oddílové činnosti) či dostatek financí pro zajištění potravin na výpravy a tábory. Hlavním nepříznivým faktorem však byl odchod velkého množství vyškolených vůdců do armády. Ve vedení oslabené organizace se uvažovalo o jejím zrušení, Svojsík však stál zásadně proti této možnosti (Šantora et al., 2012, s. 54–58).

Síla skautských hodnot se významně projevila v době konce války, kdy tehdejší starosta Junáka, Josef Rössler-Ořovský, podnítil skautskou podporu nové vlády formou skautské služby. Skauti drželi stráž na kritických místech (nádraží, radnice atp.), vykonávali administrativní podporu a zejména pak doručovali důležité zprávy mezi státníky a úředníky – tzv. Skautská pošta představovala dočasnou náhradu nefungující a nedůvěryhodné pošty Rakousko-uherské monarchie. Poválečný stav skautské organizace byl sice do počtů nepříznivý, výše popsaná služba však byla důkazem síly organizace a její schopnosti růst a rozvíjet se (Šantora et al., 2012, s. 59).

V Junáku se po první světové válce rychle rozšiřovala členská základna i počty oddílů. Díky tomu a díky klidnějším politickým podmínkám se organizace začala stabilizovat a vytvářet své vnitřní postupy a předpisy. V roce 1921 vydal Svojsík příručku *Organisace*, ve které formálně pojmenoval zásadní principy, které organizaci určují dodnes. Poválečné období je však také poznamenané dělením

organizace a vznikem dílčích spolků, které se s původní organizací názorově neshodovaly. Tato roztržičnost vedla v červnu 1919 k založení *Svazu junáků-skautů Republiky československé* (dále Svaz), jehož patronem se stal Tomáš Garrigue Masaryk. Ze Svazu (jehož náčelníkem byl zvolen Svojsík) se na konci roku 1919 vydělila *Federace československých skautů*, uskupení spolků s ideologií odlišnou od spolků Svazu (Šantora et al., 2012, s. 75–76).

Na přelomu června a července 1922 proběhlo první národní skautské jamboree (skautské setkání), během kterého vznikl *Svaz slovanských skautů a skautek*, založený jako platforma pro spolupráci národních skautských organizací Československé republiky, Jugoslávie, Polska a Bulharska (Šantora et al., 2012, s. 77). „Na přelomu července a srpna 1920 se v londýnské Olympii konalo I. světové jamboree za účasti 8000 skautů z 34 zemí.“ (Šantora et al., 2012, s. 78) Jamboree bylo první známkou snahy o oficiální mezinárodní skautskou spolupráci. V roce 1922 v Paříži pak bylo založeno mezinárodní skautské ústředí, které se postupně proměnilo v dnešní Světovou skautskou organizaci (Šantora et al., 2012, s. 78–79).

V meziválečném období organizace dále rozvíjela, skrze inspiraci z Velké Británie bylo zavedeno vzdělávání vůdců. Postupem času vznikalo stále více zkušeností, na které bylo možno navazovat a skautský program byl proto stále více atraktivní. Na počátku 30. let 20. století bylo ve Svazu 30 tisíc členů, v roce 1936 již 58 tisíc (Šantora et al., 2012, 90–100). V roce 1925 vedl svůj první tábor tehdy osmnáctiletý Jaroslav Foglar, který svůj oddíl, pražskou Dvojku, následně vedl (částečně v ilegalitě) až do roku 1987. Jaroslav Foglar český skauting významně ovlivnil svými zkušenostmi, které přetavil do metodických příruček a samozřejmě prostřednictvím svých dobrodružných příběhů, které skautingu sloužily jako velice dobrá propagace (Šantora et al., 2012, s. 115). V roce 1939 byla založena skautská organizace *Junák – ústředí skautské výchovy* integrující různorodé skautské svazy a organizace (Šantora et al., 2012, s. 118).

22. ledna 1939, tedy necelé dva měsíce před zřízením Protektorátu Čechy a Morava, vznikla nová sjednocená organizace *Junák – ústředí skautské výchovy*, spojující aktuální skautské svazy a spolky (Šantora et al., 2012, s. 118). Letní tábory v roce 1939 probíhaly obezřetně a pod pečlivým dohledem skautského ústředí. „Vztyčování československé vlajky (protektorátní ještě nebyly) se s vědomím, že je to zřejmě naposledy, leckde stalo procítěným obřadem.“ (Šantora et al., 2012, s. 119) Tábory o rok později již probíhaly podstatně dramatičtěji. „Přicházely varovné zprávy a skauti tábory raději postupně ukončili. Někteří vůdci však protektorátní zákazy užívání státních symbolů ignorovali, vyvěšovali československou vlajku, chodili v krojích i s klobouky. Při rozsáhlé kontrole ještě probíhajících táborů 11. července příslušníci Gestapa a vojáci SS řadu vzdorovitých skautů rozehnali. Několik vedoucích bylo zatčeno. Němci poté táborové zařízení zničili nebo odvezli či rozkradli.“ (Šantora et al., 2012, s. 120). 28. října 1940 nařídil Karl Hermann Frank rozpuštění Junáka. Během druhé světové války nebyl sice možný oficiální skautský program, mnozí skauti se však stali aktivními členy českého i zahraničního odboje (byli mezi nimi i letci RAF). Odbojovou skupinu Zbojník, která se později

přeměnila ve Zpravodajskou brigádu, původně vytvořilo dvanáct skautů (Šantora et al., 2012, s. 120–122).

V poválečném období začala organizace velice rychle narůstat: „Ve velice krátké době nastal ohromný příliv členů do oživené skautské organizace. V průběhu několika měsíců se přihlásilo na 200 tisíc zájemců, více než trojnásobek stavu z roku 1938. (...) Takový zájem byl obrazem dobrého jména předválečného skautingu i skutečnosti, že mnoho skautů působilo v odboji a v zahraničních armádách. Svě vykonaly dobrodružné romány (hlavně foglarovky²), které i za války vycházely a přinášely závan svobody do temné doby.“ (Šantora et al., 2012, s. 138) Tento rozkvět organizace však již velice brzy začal narážet na socialismus, jehož představitelé pochopili, že skrze monopol na výchovu dětí a mládeže mohou silně ovlivňovat společnost. Již 26. srpna 1945 byl založen levicový Svaz české mládeže, který usiloval o omezování působnosti Junáka a o jeho absolutní podřízení svazu. K tomuto definitivně došlo až po únorovém převratu v roce 1948, kdy Junák začal být řízen a kontrolován komisí pro mládež ústředního výboru Komunistické strany Československa. Postupné otupování skautských idejí probíhalo prostřednictvím podřízení Junáka Československému svazu mládeže (dále ČSM) od března 1948 až po ukončení jeho činnosti a nahrazení Pionýrskou organizací ČSM v lednu 1951 (Šantora et al., 2012, 139–158).

I v této fázi přerušování skautingu bylo mnoho skautů aktivních v protistátní činnosti, někteří za to byli v padesátých letech odsouzeni k trestu smrti, mnoho skautských vedoucích však bylo komunistickým aparátem sledováno, zatýkáno a souzeno čistě pro předchozí příslušnost k organizaci. Celkem bylo souzeno více než 600 skautů (Šantora et al., 2012, s. 161–164). V rámci rozvolňování režimu v šedesátých letech začaly nejen v rámci ČSM na různých místech vznikat iniciativy inspirované skautským programem – například pražský oddíl Psohlavci. Psohlavci se během obnovování organizace v březnu 1968 stali pro mnohé vzorem. O obnovenou činnost Junáka byl opět silný zájem (Šantora et al., 2012, 162–179). „Zároveň však bylo třeba řešit problémy dvou desetiletí skautské pauzy. Bylo nutno uvést organizaci do chodu, oddíly neměly klubovny ani potřebné vybavení pro činnost. Především ale chyběla střední a mladší generace vůdců, kteří by vedli oddíly ve skautském duchu, a přitom s ohledem na dobu, jež znovuoobrození Junáka přinesla.“ (Šantora et al., 2012, s. 179)

Obnovená činnost však opět neměla mít dlouhé trvání, po příjezdu vojsk varšavské smlouvy v srpnu 1968 a po nahrazení Alexandra Dubčeka Gustavem Husákem v dubnu 1969 směřoval Junák k postupné likvidaci, která byla součástí normalizace. V průběhu jara 1970 byla činnost postupně ukončena a opět došlo k jeho splynutí s jednotnou státní organizací mládeže. V létě 1970 proběhly poslední skautské tábory. (Šantora et al., 2012, s. 180–183) „Obnova stála především na střední a starší generaci, protože ilegálních a poloilegálních skautských oddílů s mladým vedením bylo málo. (...) I přesto během pouhých dvou let prošlo Junákem více než 100 tisíc hochů a dívek, postavily se desítky nových kluboven, proběhlo množství setkání a závodů. (...) Toto krátké, leč o to intenzivnější zapálení pro skauting

² romány Jaroslava Foglara (pozn. aut.)

zanechalo v mnoha mladých duších tak silnou stopu, že již o pár let později právě oni zakládali nové oddíly a díky nim mohla třetí obnova Junáka po roce 1989 proběhnout s takovou rychlostí a silou.“ (Šantora et al., 2012, s. 184)

V období mezi lety 1970 a 1989 měla činnost skautských oddílů různý průběh. Některé přijaly sloučení s pionýrem; další vyhledaly záštitu u jiné organizace pracující s mládeží (například v turistických oddílech mládeže, u ochránců přírody), kde mohli částečně realizovat skautský program; některé oddíly fungovaly čistě v ilegalitě a některé oddíly zanikly (Šantora et al., 2012, s. 198–199). „Podstatným rysem ilegálního skautingu normalizační doby bylo, že oproti 50. letům se organizační roztržitost oddílů výrazně zmenšila. S přibývajícím časem se možnosti setkávání jednotlivých skupin rozšiřovaly. Obzvláště ve struktuře TOM³ se pravidelně pořádaly společné srazy, závody, i školení vedoucích. Využívaly se i dřívější tradiční skautské akce, jejich organizaci turistické oddíly převzaly.“ (Šantora et al., 2012, s. 200)

Čistě ilegální činnost skautských oddílů probíhala mimo záštitu jakékoli organizace, což bylo silně rizikové (oddíly proto pečlivě vážily výběr nových členů), zároveň ovšem měly program osvobozený od přizpůsobování se hodnotám režimu. Jedním z příkladů ilegálního oddílu je pražský 43. oddíl, ve kterém se skautský slib skládal u státní vlajky ztrísžené krví čtyř studentů zastřelených v roce 1968 sovětskými vojáky. (Šantora et al., 2012, s. 202) „Vlajka se v oddíle stala symbolem nesmiřitelnosti s totalitním režimem.“ (tamtéž)

Uvolnění komunistického režimu na konci osmdesátých let s vrcholem v sametové revoluci spustilo samozřejmě i proces třetí obnovy činnosti Junáka. „Vše vyvrcholilo 2. prosince 1989 v Městské knihovně v Praze, kde na shromáždění představitelů Junáka z let 1968–70, dřívějších činovníků i řady mladých byl skauting oficiálně obnoven.“ (Šantora et al., 2012, s. 203) Následující desetiletí skautingu byla charakterizována možností návratu do mezinárodních skautských organizací, možností spolupráce se zahraničními oddíly a účastí na mezinárodních skautských akcích, rozvíjejícím se systémem vzdělávání činovníků (aktivních dobrovolníků), rozvojem programu pro dospělé členy organizace. Obnovování organizace v devadesátých letech bylo poznamenáno názorovými střety mezi těmi, kteří během normalizace zvolili cestu skautského programu přizpůsobeného režimu, a těmi, kteří své oddíly raději zrušili (Šantora et al., 2012, s. 220–222).

18. března 2019 Junák slavil nejdelší období nepřerušené činnosti, organizace má nyní ve společnosti své jméno, stabilně roste její členská základna a je silně ukotvená – neřeší existenční problémy a může se aktivně zabývat svým rozvojem.

³ turistické oddíly mládeže (pozn. aut.)

1.2 Skautská výchovná metoda

Skautská výchovná metoda představuje osm oblastí působnosti, které se v různých formách promítají do skautského programu jednotlivých oddílů a družin. Jde o výchovný systém, ve kterém se snoubí různorodé činnosti, které vycházejí z jednotlivých oblastí. Oblasti (resp. prvky) skautské výchovné metody jsou provázány s hodnotami, jejichž rozvoj skauting u svých členů podněcuje. První nástin skautské výchovné metody ve svých spisech pojmenoval již Baden-Powell, v roce 1977 se jako komplexní přístup k výchově ve skautském programu stala součástí *Ústavy světové organizace skautského hnutí*. V roce 1998 byla v publikaci světové skautské organizace *Skauting: výchovný systém* metoda pojmenována jako sedm provázaných prvků, které byly v roce 2017 doplněny o osmý prvek na 41. Světové skautské konferenci v Ázerbájdžánu. Pojetí metody z roku 1998 je ve skautských organizacích běžně užíváno, jednotlivé národní organizace mají možnost jej pro svůj kontext částečně upravovat (World Scout Boreau, 2017, s. 3). V aktuálních stanovách Junáka není ještě osmý prvek zaznamenán, Valný sněm Junáka, kde je možné stanovy změnit, od konference v Ázerbájdžánu ještě neproběhl.

„Skautská metoda není unikátní jednotlivými prvky, ale tím, že je všechny kombinuje. Teprve jejich společné působení – i když ne vždy ve stejný čas na stejném místě – má tu skvělou výchovnou sílu (...) když vezmeme všechny ty prvky dohromady a když si dáme záležet na tom, abychom jich do každého projektu zapojili co nejvíc, vzniká synergie, jejich účinek se násobí. A v tom je skautská metoda chytrá a jedinečná.“ (Voňavková, 2008, s. 27) Skautskou výchovnou metodu jako celek nelze chápat jako jednu z didaktických metod, ani s ní takto ve skautské organizaci není pracováno. Projevy jednotlivých prvků v oddílovém programu je však možné uchopit za pomoci jednotlivých didaktických metod.

Prvky skautské výchovné metody:

1. Slib a zákon

- Slibem se členové organizace na základě vlastního rozhodnutí hlásí k hodnotám a poslání skautingu, jde o významný akt přijetí zodpovědnosti za své jednání a chování. Skautský zákon slouží jako návod k vhodnému chování skautek a skautů, v deseti bodech vede k dodržování skautských hodnot v každodenním životě.

2. Učení se zkušeností

- Skautský program stojí na zkušenostech jednotlivých účastníků – skrze zážitky a možnost si vše zkusit po svém dochází ke kultivaci dovedností, znalostí a postojů.

3. Družina

- Skautský program se převážně odehrává ve skupině (družině) vrstevníků, čímž rozvíjí sociální kompetence každého účastníka. Každý člen družiny má možnost odhalovat význam rozmanitosti při skupinové práci a skupinovou synergií.

4. Symbolický rámec

- Skrze hry, příběhy a symboly se ve skautském programu dětem předávají zásadní informace o skautských hodnotách.
5. Příroda
 - Skautský program je založen na součinnosti s přírodou – na jejím obývání i na její ochraně.
 6. Program osobního růstu
 - Skautský program pracuje s individualitou každého člena a usiluje o převzetí osobní zodpovědnosti za vlastní rozvoj.
 7. Dospělí průvodci
 - Dospělí (vedoucí) ve skautské výchově slouží jako průvodci na cestě, která je zakončená soběstačností a samostatností (Junák – český skaut, 2014, s. 2–3).
 8. Zapojení do společnosti
 - Skautský program se odehrává v kontextu lokální společnosti (například obce), je tedy jeho snahou pěstovat zdravý zájem o rozvoj světa v nejbližším okolí účastníků (World Scout Bureau, 2017, s. 14).

1.3 Vzdělávací systém Junáka

„Organizace má pro každého svého dospělého či dospívajícího člena nalézt smysluplnou službu odpovídající jeho věku, osobnosti, schopnostem a možnostem a zajistit mu při jeho práci všestrannou podporu a odpovídající přípravu a vzdělání. Posláním výchovy a vzdělávání činovníků je pomáhat členům Junáka rozvíjet jejich přirozené schopnosti a dovednosti tak, aby mohli a chtěli co nejlépe sloužit skautskému hnutí. Systém výchovy a vzdělávání činovníků jim má nabízet nejen přípravu na činovnickou funkci, ale i uspokojení a celkový osobní rozvoj.“ (Junák – český skaut, 2017, s. 7)

Junák má pro potřeby fungování organizace vypracovaný komplexní a soběstačný vzdělávací systém. Systém kromě reflexe zákonných požadavků pro práci s dětmi a mládeží vytváří na činovníky kvalifikační nároky i v ekonomicky organizačních oblastech, kterými podporuje kvalitní zajištění těchto procesů. Některé kvalifikace se skládají z konkrétních kompetencí, jejichž ověřením frekventant kvalifikaci získá – například v rámci kurzu. Kvalifikační kurzy představují těžiště skautského vzdělávání. Dále nabízí Junák kurzy osvědčující pro výkon zdravotníka zotavovacích akcí, což je kvalifikace nutná pro pořádání táborů. Kromě kvalifikačních kurzů jsou součástí systému i kurzy nekvalifikační, podporující osobnostní rozvoj účastníků nezávisle na kvalifikaci.

Systém popsáný v Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků se dá rozdělit na několik tematických linek (Junák – český skaut, 2017, s. 9–37):

1. *Výchovná* linka (rádcovské kurzy, čekatelská kvalifikace, vůdcovská kvalifikace)
 - Pro potřeby vodáckého (menšinového) skautingu existují i vodácké doplňky.

2. *Vzdělávací linka* (instruktorská kvalifikace – pro pořadatele skautských kurzů, odborná činovnícká kvalifikace – pro ověřovatele dílčích kompetencí jednotlivých kvalifikací)
3. *Organizačně-ekonomická linka* (hospodářská zkouška, organizační zkouška, střediskové minimum)
4. *Zdravotnická linka* (kvalifikace Zdravotník zotavovacích akcí)
5. *Nekvalifikační linka* (zážitkové a sebezpoznávací kurzy pro účastníky různých věkových kategorií)
6. Ostatní vzdělávací akce (metodické semináře, podpůrná setkání)
 - Mezi ostatní vzdělávací akce nyní patří i nová forma vzdělávací akce – víkend pro oddílové rady, jehož účelem je podpora činnosti oddílů.

Práce se bude dále zabývat podporou výchovy v oddílech, výchovná linka skautského vzdělávání sestává ze tří hlavních stupňů (resp. dvou stupňů a jednoho předstupně):

0. stupeň – rádcovské kurzy

- Rádci jsou starší děti ve věku dvanáct až patnáct let, které se podílejí na přípravě programu v družinách.
- Z rádcovských kurzů nevzniká kvalifikace, mají čistě podpůrný a inspirační charakter.

1. stupeň – čekatelská zkouška

- Základní činovnícká kvalifikace, opravňuje k podílení se na vedení chodu oddílu.
- „Součástí zkoušky jsou základy skautské výchovné metody a metodika běžných činností družiny a oddílu, základy psychologie i pedagogiky a hospodářské i právní minimum.“ (Junák – český skaut, 2017, s. 14)

2. stupeň – vůdcovská zkouška

- Kvalifikace nutná pro vedení oddílů a táborů.
- Vůdcovská zkouška ověřuje: „Zda má (zkoušený činovník – pozn. aut.) potřebné osobnostní předpoklady, znalosti a dovednosti pedagogické a psychologické, organizační, hospodářské a právní. Zda je schopen reprezentovat skautské hnutí na veřejnosti a zda si je vědom odpovědnosti při výchově svěřené mládeže.“ (Junák – český skaut, 2017, s. 16)

Skautské oddíly musí mít kvalifikované vedoucí, aby zajišťovaly kvalitní a bezpečný skautský program. Víkend pro oddílové rady není kvalifikačním kurzem, pracuje však najednou s účastníky, kteří se nachází v různých fázích výchovné linky skautského vzdělávání. Při jeho tvorbě bylo nutné reflektovat, že úroveň zkušeností a znalostí jednotlivých členů oddílových rad se od jejich kvalifikačního stupně jednoznačně odvíjí.

Vedle popisu nabídky skautského vzdělávání je na místě popsat i způsob jeho vzniku. Toto téma však není nijak zpracované, popis proto vychází ze zkušeností a pozorování autorky této práce. Skautské

vzdělávání stojí na aktivitě dobrovolníků a dobrovolnických týmů (stejně jako skauting samotný). Systém je sice řízen Odborem pro vzdělávání činovnic a činovníků (dále i *Odbor*), zejména ve formě regulace náplně kvalifikačních kurzů a dělby dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Vznik jednotlivých kurzů a udržování jejich běhu je velmi významně podmíněn činností dobrovolníků, kterou se *Odbor* může snažit podporovat, nemůže ji však vynucovat.

V kontextu produkce skautských kurzů se dá hovořit o skautské vzdělavatelské komunitě – širokém společenství skautských vzdělavatelů. Přesný i přibližný počet skautských vzdělavatelů je těžké určit, jelikož za skautské vzdělavatele můžeme považovat i aktuálně neaktivní dobrovolníky, jejichž hodnota spočívá ve zkušenostech a potenciálu znovu aktivně působit – počet vzdělavatelů tedy nemůžeme určit prostým součtem všech aktivních organizátorů kurzů (instructorů) v daném roce. Hovoříme každopádně spíše o síti než o skupině. Pro společné definování podoby skautského vzdělávání a navazování kontaktů napříč touto sítí slouží každoroční setkání skautských vzdělavatelů – Ústřední lesní škola.

Skautská vzdělavatelská komunita je klíčovým prvkem celého vzdělávacího systému. Jednotlivé kurzy mají své instruktorské týmy, které zajišťují kontinuitu kurzu. Většina kurzů je již relativně tradiční, má své instruktorské zázemí, které zajišťuje stabilitu při sestavování týmu. Tyto kurzy čerpají ze svých kolektivních zkušeností, mnoho aspektů tvorby a realizace kurzu mají dlouhodobě podchycených. Vedle tradičních kurzů vznikají i nové kurzy, jako frakce tradičních kurzů či jako úplně nové, například lokální, projekty. Nové kurzy se často potýkají s nejistotou personálního zajištění, což bohužel u velké části způsobuje jejich zánik.

1.4 Skautský oddíl a oddílová rada

Jak již bylo popsáno, oddíl je základní výchovnou jednotkou, ve které probíhá těžiště skautské činnosti. Jde o skupinu dětí, kterým jejich dospělí průvodci připravují pravidelný program (obvykle schůzka jednou týdně, cca jednou měsíčně víkendová výprava, letní a zimní tábor). Ve snaze definovat společné znaky skautských oddílů můžeme vycházet jedině z nároků na ně kladených organizací. Základním nárokem je minimální velikost, v případě oddílu mladších členů (nejběžnější typ oddílu, kromě něj existují ještě kmeny roverů a rangers, kluby kmene dospělých a kluby rodinného skautingu) jde o 12 mladších členů (do 18 let). Dalším základním nárokem na skautský oddíl je zajištění skautské výchovy a programu v souladu se skautskou výchovnou metodou, skautskými idejemi a principy a posláním organizace (Junák – český skaut, 2019b, s. 13–14). Tento nárok je v oddílech zajišťován zejména vyžadováním adekvátních kvalifikací u vedoucích.

Je nevhodné se domnívat, že jsou všechny oddíly stejné a s výzvami, které skautská činnost přináší, se stejně potýkají. „Každý skautský oddíl je trochu jiný než ostatní oddíly. Má nějaké zvláštní tradice. Něčemu se věnuje víc, do hloubky.“ (Skautské prameny, 1995, s. 13) Skautský oddíl je společenství jednotlivců, z nichž každý oddílovou realitu ovlivňuje – vedoucí i děti, současní i minulé. Dva oddíly

tedy nemohou být totožné, jelikož se ve dvou oddílech nenachází totožní jedinci. Některé oddíly si mohou být podobnější než jiné, mezi základní kategorie dělení oddílů patří velikost a typ členské základny (chlapecký/dívčí/koedukovaný oddíl), žádné dva oddíly ovšem nejsou stejné.

V oddílové realitě je zásadní práce s dětmi rozdělenými do družin. „Pro mladé lidi je přirozené vytvářet skupiny zhruba stejného věku. Družinový systém tohoto přirozeného jevu využívá, aby jim poskytl prostředí, ve kterém se cítí dobře a aby usměrnil velký vliv, který na sebe vrstevníci mají, správným směrem. Skauting sdružuje děti zhruba stejného věku do družin o šesti až osmi členech. Každá družina pracuje jako tým. V každé družině skauti a skautky rozhodují o tom, co budou dělat, plánují svoji činnost a uskutečňují svůj program. Každý člen družiny za něco zodpovídá a pomáhá s nějakou činností nebo funkcí družiny.“ (Kupka, 2005, s. 6)

Oddílovou radou se ve skautském kontextu rozumí skupina vedoucích zodpovědných za chod oddílu, tedy zajišťování skautského programu pro dětské členy oddílu. V oddílové radě zpravidla figurují bývalí dětské členové oddílu.

Dle zkušeností autorky této práce můžeme složení oddílové rady schematizovat:

- Vůdce oddílu – má vůdcovskou kvalifikaci, vede oddílovou radu
- Zástupce vůdce oddílu – má minimálně čekatelskou kvalifikaci, je schopen vůdce kdykoli zastoupit
- Zkušení členové oddílové rady – kvalifikace není nutná, vhodná je alespoň čekatelská
- Rádcí – méně zkušení/nezkušení členové oddílové rady, lidé ve věku mezi 15 a 18 lety, kteří v nedávné době byli v řadách dětských členů

2 Víkend pro oddílové rady

Výše popsaná výchovná linka vzdělávání v rámci Junáka je těžištěm garance kvality výchovy v oddílech a hlavní kanál informačního transferu v oblasti výchovy a rozvoje dětí a vedení oddílu. Tento typ vzdělávání probíhá zejména individuálně, čímž je dopad na kurzech předávaných informací značně limitován. Jednotlivci se z kurzů vrací do své oddílové reality inspirování a přináší návrhy, jak lépe fungovat, které často ztroskotají na nedostatku entusiasmů u ostatních.

Tento nedostatek si uvědomuje i Odbor pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka, přišel proto s návrhem implementace nové formy vzdělávací akce, která má napomoci jej omezit – *Víkendu pro oddílové rady* (dále i *Víkend* či VOR). K myšlence *Víkendu* se vyjadřuje metodický pokyn *Odboru* následovně: „I když vedoucí absolvují např. kvalitní vůdcovské kurzy, neznamená to, že se jim podaří přenést do oddílu všechnu inspiraci z kurzu. Dilem to může být proto, že tuto inspiraci nezískali současně i další členové oddílové rady. *Víkend* má pomáhat překlenout mezeru mezi skautským vzděláváním a oddílovou realitou. Má být příležitostí pro inspiraci a podporu celých oddílových rad.“ (Junák – český skaut, 2019a, nestránkováno)

Jelikož jde o zcela nový vzdělávací formát (v roce 2019 se pilotně ověřoval jakožto samostatně stojící vzdělávací akce), je pochopitelné, že své místo v rámci vzdělávacího systému Junáka VOR ještě nemá zcela definované. Aktuálně je řazen mezi ostatní vzdělávací akce, dá se však předpokládat, že se stane doplňkem výchovné linky vzdělávacího systému.

2.1 Vývoj Víkendu pro oddílové rady

Víkend vzniknul v roce 2017 jakou součástí vůdcovského kurzu (kurzu zaměřeného na rozvoj kompetencí vůdcovské kvalifikace) *Oikos*. Frekventanty kurzu *Oikos* tvoří dvou až čtyřčlenné týmy současných a budoucích vůdců a členů oddílových rad. Málodky se stane, že frekventanti kurzu jsou zároveň celá oddílová rada, kurz *Oikos* chtěl proto posílit dopad kurzu na oddílovou realitu a vytvořil nabídku víkendu pro oddílové rady, na který byli pozváni členové oddílových rad frekventantů kurzu, kteří frekventanty nebyli.

Kurz *Oikos* tradičně sestává ze tří částí – víkendu na jaře, týdnu v létě a víkendu na podzim. *Víkend* byl pořadatelem kurzu umístěn mezi letní běh a podzimní víkend. Během letního běhu pořadatelé o jednotlivých oddílech a problémech, které řeší, získali podstatné informace pro sestavení programu *Víkendu*.

Odbor se rozhodl na základě zkušeností kurzu *Oikos* vytvořit koncept samostatně stojící vzdělávací akce. Důvodem pro toto rozhodnutí je například strategický záměr organizace intenzivně podporovat vedoucí oddílů, vytvářet jim optimální podmínky a věnovat pozornost jejich motivaci (Junák – český skaut, 2016, s. 7).

Úmysl rozvinout *Víkend* v samostatně stojící vzdělávací akci představil zpravodaj pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka (hlavní garant vzdělávání v organizaci, předseda *Odboru*) – Filip Hlavinka – na Ústřední lesní škole v listopadu 2018. Zároveň vzdělavatele vyzval, aby zvážili pořádání pilotního ročníku (v roce 2019) pro ověření, zda je koncept *Víkendu* dostatečně solidní, aby mohl fungovat samostatně – bez návaznosti na další vzdělávací akci. Po představení tohoto úmyslu následovalo vydání *Metodického pokynu pro organizování vzdělávacích akcí VOR – Víkend oddílových rad* (dále *Metodický pokyn*) na jaře 2019, základního směrodatného dokumentu pro přípravu *Víkendu*.

Na výzvu uspořádat pilotní ročník *Víkendu* reagovaly celkem tři vzdělávací týmy a daly vzniknout třem novým akcím: *VOR Igosh* (srpen 2019), *VOR Prak* (listopad 2019) a *Vortex* (listopad 2019), kterým se bude práce dále zabývat.

2.2 Význam Víkendu pro oddílové rady

Junák se vzhledem ke své velikosti a relativně rychlému nárůstu počtu členů dlouhodobě potýká s organizačními problémy. Jde o veskrze paradoxní situaci – o skautský program a členství v organizaci je mezi dětmi a rodiči velký zájem, většina oddílů však má maximálně naplněnou kapacitu a nemůže další přijímat. Faktory omezující možnosti jednotlivých oddílů jsou zejména nedostatek aktivních vedoucích v oddílech a nedostačující prostory pro fungování oddílů.

Skrze vzdělávání přirozeně nelze efektivně řešit problém chybějících prostor pro oddílovou činnost, lze však působit na jednotlivé oddíly, jejich stabilitu a schopnost získávat a udržovat dostatečný počet vedoucích. Významem *Víkendu* leží i přesně v této oblasti. V *Metodickém pokynu* stanovil *Odbor* tři oficiální cíle, které má *Víkend* naplňovat:

- „podpora a inspirace pro efektivní fungování oddílových rad,
- inspirace pro vedoucí oddílů i pro rádce a rádkyně družin,
- podpora družinového systému v oddílech.“ (Junák – český skaut, 2019a, nestránkováno)

Společný záměr cílů se dá interpretovat skrze snahu posílit jednotlivé oddíly a zajistit jejich kontinuitu a dostatek dobrovolníků pro udržování běhu oddílu i se zvýšeným počtem členů. Efektivně fungující oddílová rada má své procesy zajištěné a nemusí neustále hledat odpovědi na základní otázky fungování oddílu. Taková oddílová rada může svůj výkon zaměřit na plánování vývoje oddílu a zajišťování vhodných prostředků pro udržování jeho stability, například získávání dalších vedoucích.

Nejčastějším způsobem získávání vedoucích je dle zkušeností autorky této práce ve skautských oddílech přechod z dětské výchovné kategorie do kategorie vedoucích. Rádci a rádkyně představují mezistupeň mezi těmito dvěma kategoriemi. V typickém chápání družinového systému jsou členy starší dětské skupiny a zároveň jejich vedoucími zodpovědnými za část programu. Funguje-li v oddíle takovýto družinový systém, dá se předpokládat, že oddíl bude mít dlouhodobě zajištěn adekvátní počet vedoucích.

Má-li oddílová rada zásadní problémy, či pokud se v oddíle nedostatečně pracuje se vzájemnou podporou a s podporou rádců a rádkyň, může docházet k odchodu členů oddílové rady, či nezájmu rádců a rádkyň o přestup do vedení oddílu. Právě tyto aspekty oddílové reality si *Odbor* uvědomuje a chce skrze zavedení *Vikendu* mezi běžné skautské kurzy zajistit dostatečnou úroveň oddílů a oddílových rad, aby z nich vedoucí neodcházeli a ideálně společně tvořili funkční těleso, které má kapacitu zabývat se svou budoucností. Jak ve své studii zjišťuje McEwan, trénink týmové práce významně přispívá k celkovému výkonu týmu. „Tyto zákroky se zdají být obzvlášť efektivní, když míří na různé dimenze týmové práce a zahrnují zážitkové aktivity, kterými se členové týmu aktivně učí, procvičují si a nepřetržitě rozvíjí týmovou práci.“ (McEwan et al., 2017, s. 19)

3 Příprava pilotního projektu Víkendu pro oddílové rady – Vortexu 2019

Jak již bylo popsáno, jedním z pilotních projektů pro ověření, zda je *Víkend* dostatečně nosný koncept, aby mohl fungovat jako samostatně stojící vzdělávací akce (tedy bez závislosti na jiném vzdělávacím kurzu), se stal *Vortex – víkend pro oddílové rady*, který proběhl v listopadu 2019 (dále jen *Vortex*). Plán akci zrealizovat vznikl v reakci na výzvu do skautské vzdělávací komunity. Na tuto výzvu reagovaly konkrétně dvě zkušené instruktorky – Klára Ondříčková a Jiřina Manková, autorka této práce, které se v březnu 2019 začaly přípravou pilotní akce zabývat. Jejich zkušenosti jsou dány zejména dlouholetým zapojením do různých skautských vzdělávacích projektů na různých pozicích v přípravných týmech, držením instruktorské kvalifikace a dlouholetou činností v oddílové radě. Následující kapitola popisuje konkrétní kroky, které vedly k realizaci akce a zásadní aspekty přípravného procesu.

3.1 Základní informace o Vortexu

Drahanská mezi nejdůležitějších pět oblastí kurzu, které mají společně vytvořit vzájemně se podporující celek, řadí následující: záměr kurzu, účastnická skupina, čas, místo, zdroje (Drahanská, 2009, s. 50–51). K jednotlivým pojmenovaným aspektům jsou relevantní informace k *Vortexu* níže.

Základním záměrem kurzu, jak již byl pojmenován, je zejména podpora oddílových rad a jednotlivých vedoucích v práci na fungování oddílu. Výše pojmenované obecné cíle *Víkendu z Metodického pokynu* mají sloužit jako návrh, přípravný tým *Vortexu* je proto vzal v potaz a pojmenoval vlastní tři cíle, které z navržených cílů vycházejí, konkrétně 1) posílení skupinové identity a týmové spolupráce zúčastněných oddílových rad; 2) inspirace a posílení motivace jednotlivých členů oddílových rad k další činnosti v oddíle; 3) reflexe a podpora používání prvků skautské výchovné metody v oddílové praxi zúčastněných oddílů. Všechny tyto tři cíle v sobě nesou velké množství témat, která není možné v průběhu jednoho víkendu efektivně předat, *Vortex* proto neměl ambici dosahovat znatelných posunů, spíše „nastartování“ procesů pozitivních změn.

Jednoznačné pojmenování atributů účastnické skupiny bylo zásadním krokem přípravného procesu. Pro potřebu přihlašování konkrétních skupin bylo třeba vymezit členy oddílové rady, tedy kdo z jednotlivých oddílů se má *Vortexu* účastnit. Dalším atributem účastnické skupiny byl celkový počet oddílových rad, které bude kurz schopný pojmut, zde bylo rozhodnuto o počtu šesti až osmi v závislosti na počtu přihlášených členů v jednotlivých radách (ideální celkový počet účastníků byl stanoven na rozmezí mezi čtyřiceti a padesáti). Od velikosti účastnické skupiny se odvíjí významné aspekty přípravy kurzu, jak upozorňuje Langer. Ovlivňuje například metody a techniky vzdělávání, které na kurzu budou použity, dále způsob, jak se bude pracovat s prostorem, či jaké a v jakém množství připravíme

podkladové materiály (Langer, 2016, s. 36). Poslední vlastností účastnické skupiny bylo místo působení přihlášených oddílových rad v Praze, jednoznačné územní vymezení dává prostor pro osobní podporu ze strany týmu před i po *Vikendu* a zároveň geografická blízkost zúčastněných rad může posílit jejich vzájemnou inspiraci. Definování cílové skupiny vzdělávání se věnuje i například Plamínek, který ji v kontextu vzdělávání ve firmách vnímá jako osoby zodpovědné za zásadní firemní procesy. Zásadní firemní procesy (resp. jejich nevhodný průběh) vnímá jako klíčové při volbě témat vzdělávání, a logicky tedy i osoby za ně zodpovědné za klíčové recipienty vzdělávání, případně osoby, s nimiž se rozváže pracovní smlouva. Skrze rozvoj kompetencí a způsobilosti těchto osob je možné zvyšovat jejich výkon a harmonizovat podstatné firemní procesy (Plamínek, 2014, 76–97). Plamínkovo pojetí cílových osob vzdělávání je určené jeho zaměřením do firemního vzdělávání, od skautského vzdělávání se tedy odlišuje v charakteru vztahu se vzdělávaným (není to zaměstnanec, ale dobrovolník), je ovšem přiléhavé v pohledu na vzdělávání jako způsob kvalitního zajištění procesů organizace, který na skautské vzdělávání aplikovat lze. Výchovu dětí skautským programem je jednoznačně možné označit za klíčový proces Junáka, a není tedy překvapivé, že stěžejní část skautského vzdělávání představuje vzdělávání skautských vedoucích.

V kontextu přihlašování byla stanovena kritéria, podle kterých byly oddílové rady vybírány – zejména podíl přihlášených členů na celkovém počtu členů oddílové rady a přítomnost vedoucího oddílu na kurzu. Takto nastavená kritéria byla veskrze jednoduchá, přípravný tým diskutoval i možnost zadání týmového úkolu jako součást výběrového řízení, nebylo k ní však přistoupeno, jelikož přihlašování probíhalo v době, kdy ještě probíhaly tábory a nezdálo se vhodné oddílové rady zatěžovat nad rámec jejich běžné činnosti.

Časový rozsah *Vikendu* definuje *Metodický pokyn* na alespoň dva víkendy (Junák – český skaut, 2019a, nestránkováno). Přípravný tým *Vortexu* se však na základě zkušenosti s vlastní činností v oddíle shodl, že oddílové rady nebudou do svého rozvoje schopny investovat více než jeden víkend, běžná oddílová činnost vedoucím zabírá mnoho času na přípravu i realizaci. V rámci příprav také vznikl koncept individuálního přístupu k oddílovým radám, patronský systém. Zamýšleným účelem tohoto konceptu bylo se s problematikou jednotlivých oddílových rad seznámit podrobně ještě před *Vikendem* a zároveň po *Vikendu* vytvořit prostor pro sledování dopadu rozvojových cílů akce. Při konzultaci se zpravodajem pro vzdělávání činovnic a činovníků bylo dohodnuto, že se rozsah *Vortexu* může omezit na jeden víkend spojený s patronskými setkáními – zhruba měsíc před akcí a zhruba tři měsíce po akci (Hlavinka, 2019, ústní sdělení). Jinak postavený rozsah kurzu (například dva na sebe navazující víkendy – jeden na podzim a druhý na jaře) by měl potenciál oddílové rady dlouhodoběji rozvíjet. Pro každý víkend by bylo možné stanovit témata odpovídající problémům v oddílových radách aktuálně řešeným – typicky na podzim ustálení činnosti oddílu po prázdninovém přerušení a na jaře příprava letního tábora. Termín *Vortexu* byl stanoven na 1. – 3. 11. 2019, úvodní patronská setkání tedy probíhala na přelomu září a října 2019, závěrečná setkání pak v lednu a v únoru 2020. V případě, že by se s termínem

Vikendu počítalo v jarních měsících, je pravděpodobné, že by jeho tematické záměry podstatně více sledovaly právě přípravu tábora.

Za místo konání *Vortexu* byla zvolena skautská základna u seneckého rybníka v Plzni, zejména z důvodu kombinace příznivých faktorů – ideální dostupnost z Prahy; dostatečná kapacita pro pořádání nadstandardně velkých akcí; členité prostory v interiéru poskytující dostatek prostor pro program všech zúčastněných zároveň i odděleně po oddílových radách; okolí základny (les) vhodné pro realizaci venkovních aktivit.

Finanční zajištění akce probíhalo celkem ze tří zdrojů: účastnické poplatky; dotace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (získané srze Odbor pro vzdělávání činovnic a činovníků); podpora Pražské rady Junáka (krajská organizační jednotka, která pořádání *Vortexu* zaštitila). Finanční prostředky byly užity na pronájem základny; zajištění stravování; nákup materiálu, přesuny materiálu a cestovné organizačního týmu. Podstatnou část materiálu nebylo třeba nově kupovat, jelikož bylo možné použít zdroje z majetku oddílů členů přípravného týmu. Tyto zdroje patří mezi typické způsoby financování skautských kurzů, v ojedinělých případech jsou doplněny například o sponzorské dary firem či granty v rámci adekvátních programů. Zisk takovéto podpory však vyžaduje náročnou a dlouhodobou práci. Rozpočet *Vortexu* byl vystavěn tak, aby jej pokryly výše vyjmenované zdroje a nebylo tedy nutné se uchýlovat ke snaze získávat další finanční podporu.

3.2 Sestavení týmu

V momentě, kdy koncept *Vikendu* nebyl ve vzdělavatelské komunitě příliš známý, bylo pro sestavení týmu třeba jasně pojmenovat představy nároků na členy týmu a vhodná kritéria jejich výběru

Prvním kritériem byla velikost týmu. „Počet členů týmu ovlivňuje výkonnost týmové práce; s rostoucím počtem členů se snižuje výnos týmu, a může docházet k fenoménu ne-synergie. Počet členů týmu záleží na požadavcích, na komplexnosti zaváděného projektu.“ (Borcosi, 2018, s. 44) Bylo stanoveno, že pro ideální efektivitu by přípravný tým měl sestávat z šesti až osmi členů.

Dalším kritériem byly nároky na zkušenosti a kvalifikace členů týmu. *Metodický pokyn* v tomto ohledu stanovuje nutné kvalifikace pro pořádání *Vikendu* buďto na kombinaci jedné skautské instruktorské kvalifikace a jedné relevantní odborné činovnické kvalifikace (v oblasti vedení oddílu nebo metodiky), nebo dvou skautských instruktorských kvalifikací napříč členy týmu. Ke zkušenostem členů týmu se *Metodický pokyn* vyjadřuje následovně: „Aby to pro zúčastněné oddílové rady bylo přínosné, doporučujeme tým sestavovat tak, aby byl schopen poskytovat individuální podporu – tzn. jednak kapacitu týmu, jednak schopnost zorientovat se v situaci různých oddílů a poskytovat jim konzultace.“ (Junák – český skaut, 2019a, nestránkováno) Významné bylo přirozeně i zda potenciální člen týmu měl zkušenost s fungováním skautského oddílu a oddílové rady. Kvalifikační standard lektora dalšího vzdělávání v Národní soustavě kvalifikací zahrnuje způsobilost v oblasti orientace v pojmech, formách a metodách dalšího vzdělávání; uspořádání vzdělávacích aktivit v kontextu jejich vzdělávacích

cílů; používání minutového scénáře a volby didaktických nástrojů; využívání interaktivního pojetí výuky; vhodného využívání modelových situací při vzdělávání; schopnosti zadávání práce účastníkům; hodnocení (Národní soustava kvalifikací, 2014, nestránkováno). Tyto kvalifikace byly u členů týmu hledány a posuzovány iniciátorkami *Vortexu* na základě osobní znalosti.

Vzhledem k zaměření *Vortexu* na pražské oddílové rady patřil mezi nároky na členy týmu i dlouhodobý pobyt v Praze, významný pro přípravná setkání. Posledním kritériem výběru vhodných členů týmu bylo zvážení jejich vytíženosti – oslovovat osoby, které jsou již členy týmu jiného kurzu, se zdálo být nesmyslné, jelikož by jim pro pořádání dalšího kurzu chyběla kapacita.

Skrze tato kritéria byly iniciátorkami projektu pojmenovány a úspěšně osloveny konkrétní osoby, které společně tvořily víceméně ideální profil týmu. Tým výsledně sestával ze sedmi členů, nároky na skautské instruktorské kvalifikace byly zajištěny u třech osob, které v minulosti úspěšně absolvovaly instruktorský kurz. Všichni členové měli zkušenost s různými pozicemi v oddílové radě. Potenciální slabina týmu se zdála být v nevyváženosti počtu žen a mužů, poměr byl pět žen ku dvěma mužům. V průběhu příprav a realizace se však tento aspekt neprojevil jako významný. Přípravný tým byl pro samotnou realizaci posílen o další čtyři osoby, jejichž úlohou bylo zajistit realizační procesy nesouvisející s programem *Vikendu*, například stravování a úklid.

Iniciátorky projektu konkrétní osoby vybíraly na základě osobních kontaktů ve skautské vzdělávací komunitě a své pražské skautské societě. Členy týmu je možné získat i anonymnějším způsobem – inzercí na portálu *jobs.skaut.cz*, kde se běžně objevují různé dobrovolnické pozice, které je v různých skautských projektech potřeba obsadit. Iniciátorky tuto cestu nezvolily, jelikož vnímaly potřebu alespoň několika existujících vazeb v týmu, díky kterým budou mít i další vztahy možnost se rozvíjet.

3.3 Průběh příprav

Pro přípravu *Vortexu* byly zásadní porady – pravidelná setkávání týmu. Porady probíhaly zhruba od dubna 2019 jednou měsíčně, trvaly průměrně tři hodiny. V červenci a srpnu byly pravidelné porady nahrazeny jednorázovým výjezdním jednáním v celkovém rozsahu tří dní. Jednotlivé porady měly své zadání, které reflektovalo současný stav vývoje týmu a fáze příprav.

Pro plánování a realizaci výuky nabízí Zormanová čtyřfázový model: „1. Analýza vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávací akce; 2. Stanovení cíle; 3. Struktura a organizace výuky; 4. Stanovení diagnostiky výsledků výuky“ (Zormanová, 2017, s. 201) Tento postup můžeme sledovat v kontextu příprav *Vortexu* následovně: Analýzu vzdělávacích potřeb účastníků zaštilil a provedl Odbor a její výsledky publikoval v Metodickém pokynu. Rozvojové cíle *Vortexu* byly jeho organizačním týmem určeny na základě Metodického pokynu. Dalším krokem bylo vytvoření návrhů programových nástrojů a jejich složení tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vytyčených cílů. V momentě, kdy byl pojmenovaný

charakter celého *Vikendu*, došlo k definování sledování jeho dopadu na jednotlivé oddílové rady – v rámci setkání o cca tři měsíce později.

Nejprve bylo nutné, aby se členové týmu seznámili a byli tedy schopni spolupracovat, dále pak společně vyjasnění základní podoby akce (podoba účastnické skupiny, termín, místo), postup příprav a role v týmu. Jak píše například Borcosi, pro tvorbu výkonného týmu je nutné, aby všichni jeho členové vnímali stejně účel týmu (Borcosi, 2018 s. 45). Společné úvodní vyjasňování podporuje i Plamínek: „Základním tmelem týmu jsou sdílené myšlenky – nejčastěji cíle a mnohdy hodnoty. Díky tomuto sdílení bývají možné spontánní dohody o pravidlech, jimiž se budou vztahy v týmu řídit (dohody, jež můžou působit i tehdy, když nebyly sepsány, či dokonce vysloveny), a díky němu také poměrně často není problém sdílet i představy o cestách, jak dojít k cílům, a metodách, které budou při práci používány.“ (Plamínek, 2018, s. 118)

Šerák upozorňuje na častou chybu postupu příprav vzdělávacích aktivit a to „prvotní formulace obsahu před cílem, příp. ztotožnění cíle s tématem“ (Šerák, 2009, s. 65), další porada byla proto zaměřena na konkrétní podstatu akce – její záměr a rozvojové cíle. Záměrem je zde na mysli konkrétní dopad, který bude akce sledovat. „Vědomě vybíráme relativně přesně vymezený okruh toho, co bude při přemýšlení o kurzu v centru naší pozornosti, o čem náš kurz bude.“ (Haková a Hanuš, 2016, s. 95) Rozvojové cíle pak mají sloužit jako konkrétní výstupy kurzu, v případě *Vortexu* pro jednotlivce i pro skupiny. „Cíl nám řekne, jak je potřeba program upravit, abychom z něj získali to, co potřebujeme. Cíl je tedy praktickým nástrojem pro stavbu programového plánu.“ (Haková a Hanuš, 2016, s. 110) Tvorba kurzů na základě pojmenovaných rozvojových cílů je v rámci skautského vzdělávání používaná i vyučovaná metoda, se kterou měli všichni členové týmu praktické i teoretické zkušenosti a bylo tedy jednoznačně vhodné tento přístup zvolit.

V momentě, kdy bylo zřejmé, s jakým záměrem a konkrétními cíli bude *Vortex* připravován, se již tým mohl začít zabývat pro realizaci nejdůležitějším aspektem, konkrétními programovými nástroji, jejich první podoby vznikaly v průběhu června. Pro vznik návrhů jednotlivých nástrojů byla použita metoda brainstormingu – společného pojmenování možností v kontextu celkového záměru a konkrétních cílů. Brainstorming byl v tomto případě zvolen pro svou vhodnou aplikovatelnost na konkrétní situaci zároveň i pro svou sílu podpořit přípravný tým jako skupinu: „když skupina staví na myšlenkách sdílených svými členy, podporuje to rozvoj soudržnosti.“ (Henningsen a Henningsen, 2018, s. 113) Návrhy programových nástrojů mohly vznikat i individuálněji, jednotliví členové týmu by připravili a představili své představy. Tento přístup nabízí výhodu efektivnější porady, členové týmu se ovšem shodli, že synergický efekt brainstormingu má pro tým větší váhu. U zvolených programových nástrojů bylo dále ve skupině pojmenováno, co přesně se jejich uvedením na *Vikendu* sleduje. V souladu s doporučením Instruktorského slabikáře byli následně u každého programového bloku určeni jeden až dva lidé zodpovědní za jeho detailní plán a realizaci na *Vikendu*. Jednotlivé plány byly v týmu průběžně sdíleny, aby všichni členové byli s podobou všech programů včas seznámeni (Haková a Hanuš, 2016, s. 115).

Jak píše Lacarenza, dopad cíleného rozvoje týmů je vhodné stavět na kontextu stavu a potřeb jednotlivých týmů (Lacarenza et al., 2018, s. 523). Zásadním bodem pro přípravu jednotlivých programových bloků se proto stalo přihlašování oddílových rad (začátek srpna) a následné vyplňování podrobných dotazníků jednotlivými členy (viz Příloha B). Dotazník byl vytvořen členy přípravného týmu pro potřeby získání podrobných informací o jednotlivých účastnících a jejich představách o svých oddílových radách. Tyto informace sloužily k přípravě programu na míru jednotlivým oddílovým radám, otázky proto byly stavěny tak, aby z něj každý programový blok s již navrženou podobou mohl čerpat relevantní informace. Autorce práce výstupy z dotazníků posloužily jako zdroj podrobných informací o oddílových radách, které byly relevantní například jako kontext při zkoumání hodnocení Vortexu účastníky. Dotazník plnil zejména funkci sběru podrobných informací relevantních k připravovanému programu *Vikendu*, jeho důležitým aspektem bylo však i individuální vyplňování, neovlivněné názory ostatních členů rady. Alternativní možností by mohlo být přidání dalšího patronského setkání před *Vikendem*, na kterém by patron informace získával osobně. Tato forma ovšem limituje možnost zisku individuálních informací bez vlivu zbylých členů rady.

V průběhu srpna bylo známé, jaké se *Vortexu* zúčastní oddílové rady a z dotazníku vyplynulo, jaké jsou jejich konkrétní potřeby a jak je mohou jednotlivé body programu podpořit. Pro posílení dopadu akce na jednotlivé rady byl zvolen individuální přístup – již zmíněný patronský systém. Podstatou patronského systému je přiřazení jednotlivých oddílových rad ke členům týmu, každá rada tak získá osobu, na kterou se může obracet v případě dotazů ohledně blížícího se *Vikendu*. Hlavní význam patronského systému leží v posilování dopadu *Vikendu* do oddílové reality konkrétních oddílových rad. Skrze setkání zhruba měsíc před *Vikendem* patron o radě zjistil důležité informace o skupinové dynamice. Toto setkání zároveň sloužilo k vzniku osobních vztahů mezi patronem a oddílovou radou, které byly žádoucí pro jejich společnou práci během *Vikendu*. V průběhu *Vikendu* patron s radou opakovaně probíral programem představovaná témata, k čemuž byla předchozí znalost stavu oddílu klíčová. Zhruba tři měsíce po *Vikendu* proběhlo závěrečné setkání s patronem, jehož cílem bylo zjistit, jak oddílová rada s tématy otevřenými na *Vortexu* pracuje v dlouhodobém horizontu. Zařazení patronského systému bylo motivováno zejména rozšířením kontaktu s oddílovou radou za hranice jednoho víkendu. Toto by bylo možné suplovat i rozšířením kurzu na více víkendů, kdy první by mířil na zjišťování informací o jednotlivých radách a další by se již zaměřovaly na konkrétní problematické aspekty jejich fungování. Zejména v kontextu novosti konceptu *Vikendu* se zdálo vhodné vytvořit jeho reálné provedení s co nejmenšími nároky na čas oddílové rady a v případě osvědčení konceptu dále o jeho rozšíření uvažovat.

Paralelně s iniciací patronského systému probíhaly v posledních měsících před samotným *Vikendem* závěrečné přípravy – doladování programových bloků, zajištění kuchařského a podpůrného týmu, logistika přesunu lidí a materiálu na místo konání a zejména harmonogram průběhu *Vikendu*.

3.4 Rozbor rozvojových cílů Vortexu

Tvorba kvalitního kurzu je vystavěna na sdílené představě jeho konkrétního účelu a směřování promítnuté do nadefinovaných cílů. „Abychom v týmu věděli, o co konkrétně v okruhu daného tématu usilujeme, shodneme se na několika cílech, kterých budeme na kurzu společně dosahovat. Zjišťujeme, kam jdeme.“ (Haková a Hanuš, 2016, s. 106) Stanovení rozvojových cílů je pro tvorbu kurzu klíčovým stavebním kamenem – z jejich jasného pojmenování vychází tvorba programových nástrojů, které má význam na kurzu uvádět. „Stanovení cílů patří k základním úkonům, které je potřeba udělat před realizací akcí. Měl by se na něm podílet celý realizační tým, aby byli všichni jeho členové ztotožnění s definovanými cíli. Definované cíle slouží při sestavování programu akce, kdy zařazujeme jednotlivé programy tak, aby naplňovaly vytyčené cíle. Stanovení cílů nám také pomáhá při hodnocení úspěšnosti akce, kdy můžeme jednoduše zhodnotit naplnění jednotlivých vytyčených cílů.“ (Hanus a Chytilová, 2009, s. 137) Toto podporuje i Mužík: „Cíl vyučování (učební cíl) zachycuje to, co má účastník na konci učební jednotky vědět nebo umět. Učební cíl tedy popisuje ne to, co lektori chtějí nebo mohou dělat, nýbrž konečné chování účastníka. Pouze pomocí učebních cílů lze vzdělávání a další vzdělávání cílevědomě připravit, provést a kontrolovat jeho úspěšnost.“ (Mužík, 1998, 38–39) Rozvojové cíle v kontextu tvorby zážitkových kurzů definují, jaké pozitivní změny chtějí organizátoři u účastníků podnítit (Haková a Hanuš, 2016, s. 106).

Diskuze o výběru konkrétních cílů probíhala částečně v kontextu cílů definovaných v *Metodickém pokynu*, zejména však podle reflexe potřeb oddílových rad, se kterými měli členové organizačního týmu zkušenost z vlastního působení jako jejich členové či jako instruktoři vzdělávacích kurzů.

První stanovený cíl *Vortexu* – posílení skupinové identity a týmové spolupráce zúčastněných oddílových rad, který přímo sleduje záměr *Metodického pokynu*, podporovat oddílové rady v efektivním fungování a posílit jejich vzájemné vztahy, lze vnímat jako deklaraci zásadního významu *Vikendu* – teambuilding. Payne vnímá teambuilding jako „prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle.“ (Payne, 2007, s. 8) Furman a Ahola píší: „Jedním z nejdůležitějších tajemství dobře fungujícího pracovního kolektivu je, že jeho členům, na sobě záleží a starají se o sebe.“ (Furman a Ahola, 2017, s. 50) Toto tvrzení potvrzují i Miller a Blanchard, kteří hovoří o komunitě jako významném pilíři výkonných týmů. Komunitu autoři popisují jako společenství týmu, jehož členové sdílejí své radosti i starosti, což prohlubuje význam jejich společné práce (Miller a Blanchard, 2013, s. 97). Tento konkrétní cíl byl stanoven jako hlavní, mezi programové nástroje k jeho naplnění patří zejména hra zaměřená na spolupráci, diskuze o předkládaných tématech a reflexe jednotlivých bloků programu v průběhu *Vortexu* – tedy již od přihlášení do závěrečného patronského setkání. Diskuzní metody jsou podle Mužíka vhodné pro „upevňování, prohlubování a systematizaci vědomostí, utváření dovedností.“ (Mužík, 1998, s. 156) Během *Vikendu* budou mít oddílové rady možnost společně reflektovat a diskutovat opakovaně, a tím posilovat své týmové komunikační dovednosti.

Další cíl *Vortexu* – inspirace a posílení motivace jednotlivých členů oddílových rad k další činnosti v oddíle, také sleduje záměry *Metodického pokynu*, rozšiřuje je však o myšlenku pomoci nalézt jednotlivým vedoucím, s jakou motivací ve vedení oddílu figurují. Informace o vnitřní motivaci je v činnosti skautských vedoucích důležitá, protože mnohdy jde o náročnou a dlouhodobou práci, která nepřináší odměny jako běžné zaměstnání. Vlastnosti, které vedoucímu s vhodnou mírou vnitřní motivace připisuje dokument *Motivace ve skautingu*, jsou následující: „Kreativně dosahují svých cílů; dosahují vyšších standardů, úspěšně dovádějí projekty do konce; svou motivaci šíří dál.“ (World Scout Boureau, 2014, s. 2) Druhá část tohoto cíle, který míří na individuální účastníky je snaha podpořit je inspirací – představením různých možných řešení aspektů skautské činnosti, a to explicitně (konkrétními programovými nástroji) i implicitně (srze vše s čím se na *Vikendu* setkají, včetně ostatních účastníků).

Metodický pokyn se v tématu skautské výchovné metody omezuje na podporu družinového systému. Přípravný tým *Vortexu* se na základě svých i zprostředkovaných zkušenosti s fungováním oddílů rozhodl tuto oblast rozšířit na zvědomení všech jejích prvků a zejména metody jako celku. Zkušenosti instruktorů svědčí o tom, že se v činnosti mnoha oddílů s metodou nepracuje systematicky, což může být způsobeno například individualizovaným vzděláváním v Junáku. Tato absence systematického přístupu není zásadním nedostatkem oddílu, je však vhodné přítomnost jednotlivých prvků skautské výchovné metody v oddílovém programu posílit a případné chybějící do něj zařadit.

4 Realizace Víkendu pro oddílové rady

První část příprav vedla k pojmenování záměrů a cílů, kterých má *Vortex* zúčastněným oddílovým radám a jejich členům pomoci dosáhnout. Vznikla kostra průběhu od přihlášení oddílových rad do ukončení kurzu, součástí plánu byla však i značná flexibilita pro úpravu v závislosti na potřeby jednotlivých oddílových rad. Druhá část příprav tedy obsahovala definitivní harmonizaci všech součástí kurzu na základě postupně narůstajících zkušeností s oddílovými radami.

Vzhledem k tomu, že podstatou *Vikendu* je snaha podpořit zúčastněné oddílové rady v pozitivním rozvoji svého týmového fungování, je samozřejmé, že nebylo na místě zvolit jednosměrný transfer, ve kterém by účastníci představovali čistě příjemce vědomostí. Typ vztahu mezi vzdělavateli a vzdělávanými, který je vhodné zvolit při organizaci *Vikendu*, popisuje Plamínek jako participativní trénink, který srovnává s tréninkem tradičním (viz Tabulka 1). Dominantou participativního tréninku je dialogický vztah mezi účastníky a poskytovateli vzdělávání. (Plamínek, 2014, s. 201)

Styl	Tradiční	Participativní
Účel	Předávání znalostí	Objevování znalostí
Program	Určen trenérem	Definován skupinou
Trenér	Expert	Facilitátor
Účastníci	Adresáti informací	Spolupracovníci (experti)
Úvod	Prezentace programu	Dohoda o programu
Závěr	Hodnocení	Další postup

Tabulka 1 - Rozdíl mezi tradičním a participativním tréninkem (Plamínek, 2014, s. 198)

Participativní typ vzdělávání je podmíněn respektem ke vzdělávaným, jejich zralosti a schopnosti o svém vzdělávání rozhodovat. Této podmínce se věnuje i Malcolm Knowles, který vnímá, že „první odpovědnost zprostředkovatele učení je pomoci studentům vyvinout kompetence sebeřízeného učení.“ (Knowles, 1975, s. 39) Proces sebeřízeného učení představuje učící proces, jehož účastníci jsou součástí rozhodování o dílčích aspektech vzdělávání – např. jeho cíle, volba vhodných postupů a jeho hodnocení, díky čemuž přejímají za své vzdělávání zodpovědnost a jsou schopni jej dále sami rozvíjet (Knowles, 1975, s. 18). Pro zajištění sebeřízeného učení vzdělavatel nevystupuje primárně jako zdroj předávaných informací, nýbrž jako průvodce procesem (Knowles, 1975, s. 34). Jako jeden z typů výuky uvádí Zormanová výuku heuristickou, ve které vzdělavatel figuruje opět jako průvodce poznáním, které probíhá vlastním objevováním vědomostí vzdělávaným. „Tento typ výuky zvyšuje aktivitu, samostatnost a tvořivost studenta.“ (Zormanová, 2017, s. 88)

4.1 Dramaturgie Vortexu

Při sestavování konkrétního sledu jednotlivých programových nástrojů bylo třeba brát v úvahu množství faktorů ve prospěch maximalizace dramaturgického dopadu akce. Jak píše Paulusová, dramaturgie je postup volby a skladby programových nástrojů, který operuje s časovými možnostmi kurzu a cílí na co nejvyšší efekt kurzu (Paulusová, 2004, s. 85). Toto v praxi znamená, že jednotlivé naplánované části akce, které účastníci prožijí, je třeba provázat a představit ve vhodném pořadí, které podporuje jejich vzájemné doplňování. Dramaturgii se věnují i Soják a Klapko: „aktivity v edukačních programech zážitkové pedagogiky mají svou účelně zvolenou strukturu. Je tedy dodržována určitá dramaturgie a skladba programu. Tato složka zážitkových programů je velmi důležitá právě z hlediska smysluplnosti a přínosu celé akce pro účastníky a jejich růst.“ (Soják a Klapko, 2015, s. 27). Je na místě připojit popis dramaturgie vzdělávacího projektu i z pohledu Hanuše a Chytilové: „Dramaturgie je naplánovanou cestou, cestou dlážděnou konkrétními programy a hrami, skrze něž kráčíme k cíli projektu v dále na obzoru. Dramaturgie tedy zhmotňuje ideály, myšlenky, představy, přání a potřeby organizátorů projektu. (...) Vychází z výchovných cílů, časoprostorového určení, prostředí, finančních možností, kvality organizátorů a věkových zvláštností.“ (Hanuš a Chytilová, 2009, s. 152)

Jelikož z podstaty *Vikendu* vyplývá, že má značně omezené časové možnosti – jen jeden víkend, rozhodl se přípravný tým naplánovat veškerou interakci s oddílovými radami tak, aby se maximálně výtěžily možnosti rozvoje i mimo samotný víkend. První interakcí s oddílovou radou byla propagace kurzu, která probíhala zejména v červnu a byla koncipována jako výzva pro vedení oddílů na táborech (které probíhají v červenci a srpnu) probrat, zda je vhodné a pro všechny přijatelné se na *Vortex* přihlásit. Možnost přihlásit se byla v první polovině srpna, tedy ideálně již po skončení nebo v průběhu většiny táborů. Přihlašovací formulář vedl oddílové rady k první spolupráci – vytváření společných odpovědí na otázky, které organizačnímu týmu poskytly základní informace o přihlášených (velikost oddílu; počet vedoucích a jejich pozice v oddílové radě; přesné místo působení; důvody k přihlášení na *Vortex*). Na základě těchto informací došlo k výběru přijatých oddílových rad podle předem stanovených kritérií – poměr přihlášených členů rady k celkovému počtu a důvody k přihlášení. Vzhledem ke kapacitě kurzu bylo přijato šest oddílových rad s celkovým počtem čtyřiceti tří účastníků. Úvodní informace o radách sloužily i pro přidělení patronů k radám, které *Vortexem* provázeli. Rozdělení oddílových rad mezi patrony mělo za snahu přidělit patrona k radě tak, aby měl patron co nejsilnější možnost si s radou porozumět a vhodně podpořit její cestu *Vortexem*.

Po přijetí na *Vortex* byl přihlášeným členům všech oddílových rad zaslán individuální dotazník zaměřený na podrobné informace o jednotlivých oddílech a radách, otázky byly jednak zaměřeny obecně na stav oddílu, dále i velice konkrétně podle témat jednotlivých programových nástrojů naplánovaných na VOR. Dotazník tedy naplňoval více záměrů zároveň: 1) Jeho vyplněním a promyšlením odpovědí měli účastníci možnost samostatně prozkoumat své vnímání svého oddílu. 2) Patroni i celý přípravný tým získal důležité a detailní informace o stavu oddílů a zároveň o jednotlivých členech – jak o oddílu

uvažují a jakou přesně mají pozici ve vedení. 3) Na základě otázek kladených v kontextu plánovaných programových nástrojů bylo možno tyto nástroje upravit na míru zúčastněných rad.

Další interakce až do víkendu, kromě organizačních informací o průběhu víkendu, mezi organizačním týmem a oddílovou radou probíhala skrze patrona. V průběhu září probíhala patronská setkání, která opět sledovala více úmyslů zároveň: 1) Vytvořit mezi patronem a jeho oddílovou radou podpůrný a neformální vztah, ze kterého bude možné v průběhu *Víkendu* čerpat. 2) Otevřít téma skautské výchovné metody a zjistit, do jaké míry se s ní v jednotlivých oddílech aktivně pracuje. 3) Společně analyzovat oddíl, pojmenovat jeho silné a slabé stránky.

Další snaha podpořit rozvoj oddílové rady i mimo čas a prostor samotného *Víkendu* před jeho průběhem proběhla jednak formou pobídky k individuálnímu vyplnění dotazníku k týmovým rolím na základě Belbinovy teorie, dále návrhu k využití společné cesty na místo konání VORu ke kolektivnímu zodpovězení baterie otázek o oddílové činnosti jednotlivých oddílů. Týmové role i otázky o oddílové činnosti se vztahovaly k programovým blokům probíhajícím na *Víkendu* a jejich předcházející vyplnění mělo v průběhu programu ušetřit čas. Důvodem pro vznik sady otázek byla i možnost sdílené cesty na místo pro spolupráci na diskuzním projektu, který mohl podpořit rozvoj týmu.

Příjezdy na základnu byly naplánovány mezi šestou a sedmou hodinu v pátek večer, jednotlivé oddílové rady očekávali jejich patroni, po příjezdu je provedli objektem a předali jim všechny důležité informace. V sedm hodin proběhlo zahájení a úvodní seznamovací aktivity, které mířily zejména na navazování vztahů mezi všemi zúčastněnými, tedy napříč oddílovými radami. Záměrem *Vortexu* bylo rozvíjet jednotlivé oddílové rady, vzhledem k jejich individuálním situacím a potřebám, pozornost jim tedy byla věnována převážně odděleně. Zároveň bylo smysluplné těžit z možnosti vzájemné inspirace mezi oddílovými radami, seznamovací večer tedy byl zacílen tak, aby podpořil neformální komunikaci v průběhu zbytku víkendu.

V sobotu dopoledne proběhla velká hra v lese, která stavěla jednotlivé členy rad do různých rolí a situací, což bylo následně reflektováno v jednotlivých radách se svými patrony. Cílem velké hry bylo otevřít témata o fungování oddílové rady jako týmu, která se mohla promítat i do následujících programů, proto byla realizována již dopoledne.

Další sobotní programy byly: 1) program zaměřený na pojmenování faktorů, které ovlivňují motivaci členů oddílové rady; 2) rozvoj práce oddílové rady se skautskou výchovnou metodou; 3) možnost vzájemné inspirace prostřednictvím neřízených diskuzních skupinek věnujícím se tématům zaměřeným na různé aspekty skautingu.

V neděli bylo celé dopoledne věnováno takzvaným paralelním blokům, řízené inspiraci skrze instruktory zpracovaná a prezentovaná témata rozšiřující možnosti skautské výchovné činnosti. V brzkých odpoledních hodinách již proběhlo ukončení kurzu symbolickou formou. Každý člen oddílové rady sepsal své myšlenky k proběhlému víkendu. Tyto vzkazy byly následně uzavřeny spolu s dopisem od patrona a seznamem výzev, které si rada během víkendu nastavila a fotkou rady z velké

hry do nádoby, kterou měly rady za úkol otevřít v momentě, kdy budou potřebovat připomenout, co si z *Vortexu* odvezly za nové informace.

Celkové uzavření *Vortexu* proběhlo na patronských setkáních na přelomu ledna a února. Na těchto setkáních patroni zjišťovali, co v uplynulých měsících v oddílových radách probíhalo v návaznosti na *Víkend* a jak se jeho cíle promítly do jejich činnosti.

4.2 Patronský systém *Vortexu*

Na prvním setkání patronů s oddílovými radami proběhla analýza stavu a potřeb oddílové rady. Jednotliví patroni použili pro analýzu různé metody, v závislosti na vlastní zkušenosti. Nabízenými možnostmi byl prostý seznam negativ a pozitiv, SWOT analýza a Semafor pro oddíly. SWOT analýza je metoda, „jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) určitého záměru, projektu, plánu.“ (Průcha a Veteška, 2012, s. 245) Semafor pro oddíly je diskuzní nástroj Junáka navržený pro vnitřní hodnocení oddílů, má sloužit jako podklad pro stanovování plánů. (Slavíková, 2019, s. 10).

Kromě analýzy fungování bylo setkání zaměřené i na reflexi využívání prvků skautské výchovné metody v činnosti jednotlivých oddílů. Z informací získaných patrony bylo zřejmé, že v oddílech účastnících se *Vortexu* neprobíhá aktivní zařazování jednotlivých prvků metody do programu oddílu. Toto znamená, že se prvky v programu oddílu objevují zejména z tradičních důvodů, ne na základě jejich vědomého posilování. Neznamena to však, že by oddíly existenci metody či jejích prvků zcela ignorovaly, pouze jí nevěnují pozornost jako podstatné součásti plánování programu. Na základě těchto informací od patronů bylo nutné postavit program metodě věnovaný zejména jako informativní a prohlubující na patronském setkání proběhlou povrchní reflexi.

Cílem celého setkání bylo podnítit oddílové rady v konstruktivním uvažování o svém fungování a zároveň vytvořit mezi patronem a radou vztah založený na důvěře. Tento vztah byl stavebním kamenem práce patrona a oddílové rady na samotném *Víkendu*. Vztahem mezi školitelem a rozvíjeným týmem se zabývá například Payne, hovoří o tom, že důvěrný vztah mezi týmem a školitelem v rámci teambuildingu prohlubuje možnosti procesu změny, který teambuildingem probíhá (Payne, 2007, s. 38). Zahrádková jako součást teambuildingu doporučuje týmový koučink, který představuje jako „průběžný vztah, který posiluje tým v úspěšném a cílevědomém přístupu ke společným cílům a úkolům. (...) Kouč zde působí jako katalyzátor procesu, jako iniciátor hledání různých variant řešení a jejich vyhodnocení, zčásti učí tým fungovat efektivně a nezávisle na vnější pomoci.“ (Zahrádková, 2005, s. 147) V souladu s popisem Zahrádkové bylo přistupováno k patronskému systému v rámci *Vortexu*. Byla diskutována i možnost, že by úvodní setkání sloužilo čistě teambuildingu – podniknutí společné oblíbené aktivity i s patronem, vzhledem k významu sběru informací o radě se k této možnosti nepřístupilo.

Pro vytěžení potenciálu témat otevíraných v průběhu *Víkendu* sloužil patronský systém jako prostor pro sdílení nově nabytých informací a jejich zařazení do dlouhodobých plánů oddílových rad. Po

každém programu, který přinášel nějaké nové informace, následovaly různé formy reflexe v oddílové radě převážně řízené patronem. Zařazení reflexí sledovalo upevnění získaných poznatků do kolektivního vědomí rady a zejména vytvoření relevantních závazků. Jak konstatují Aubé, Rousseau a Tremblay, výkon týmu podporuje teambuilding a aktivity strategického plánování, za velmi důležitou vnímají autoři týmovou reflexi a diskuzi o společných cílech a jejich naplnění (Aubé, Rousseau a Tremblay, 2015, s. 481).

Závěrečné patronské setkání zhruba tři měsíce po *Vikendu* sloužilo ke zjištění, jak se na *Vikendu* vystavěné závazky „proposaly“ do fungování oddílové rady v uplynulém čase a tím zároveň k připomenutí jednotlivým radám, jaké závazky přijaly. Zjišťování rozvoje oddílové rady probíhalo společným vyplňováním časové osy, která začínala rozhodnutím přihlásit se na *Vortex* a končila právě probíhajícím setkáním. Na ose byly vyznačeny jednotlivé momenty, kterými rada před *Vikendem* a v jeho průběhu prošla. Rady do této osy zaznamenávaly, jak jednotlivé momenty její rozvoj ovlivnily. Úsek mezi *Vikendem* a závěrečným setkáním byl ponechán prázdný, rady do něj vyplnily kroky, které podnikly v návaznosti na témata otevřená na *Vikendu*. Alternativním významem setkání mohl být zisk hodnocení průběhu *Vikendu*, vzhledem k velkému časovému odstupu to však bylo shledáno nevhodným.

4.3 Teambuildingová část *Vortexu*

Jako hlavní prostředek naplnění rozvojového cíle *posílení skupinové identity a skupinové spolupráce oddílových rad* byla naplánována velká hra s reflexí sloužící k pojmenování procesního fungování jednotlivých oddílových rad jako týmů, zejména tedy v jakých rolích v týmu jednotliví členové vystupují a jakou mají pozici při rozhodování. Jak píše Šerák, význam hry „spočívá především v propojení edukačního záměru s osobním prožitkem a s praktickým konáním.“ (Šerák, 2009, s. 73) Lebeda v kontextu uvádění zážitkových programů upozorňuje, že hlavním činitelem rozvoje je kvalitní rozbor prožitých situací, skrz který účastníci programů nově zažité situace zařadit do svého běžného kontextu (Lebeda, 2005, s. 101).

Jako typy vzdělávacích herních metod uvádí Šerák simulaci, alteraci a charakterizaci. Při simulaci se účastníci přirozeně projevují v uměle vytvořeném herním prostředí; při alteraci jsou účastníkům přidělené role, např. konkrétní povolání s možností si roli přizpůsobit po svém; při charakterizaci mají účastníci též přidělené role, nicméně jejich projevy při hře jsou předem jasně pojmenovány (Šerák, 2009, s. 75). Z vyjmenovaných typů byla využita simulace, jelikož hlavním cílem hry bylo vytvořit prostředí vyžadující intenzivní spolupráci týmu a pozorování přirozených projevů jeho jednotlivých členů.

Herní část programu byla uvedena jako snaha opustit ostrov, který v důsledku klimatické krize a zvyšující se hladiny moře brzy přestane existovat. K evakuaci tohoto fiktivního ostrova bylo v herním univerzu třeba sestavit vor z materiálu získaného na ostrově. První fázi hry tedy představovalo získávání surovin formou postupného navštěvování jejich výdejen. Programu se účastnily všechny oddílové rady, každá představovala jeden tým, tedy posádku voru, na jehož stavbu si nejprve získávala suroviny.

Možnosti nabývání jednotlivých surovin byly podmíněny rolemi, které jednotliví členové týmu museli zastávat – stratég, ochránce, sběrač. Jednotlivé role měly omezeně definované možnosti činností a pro získání surovin byla nutná jejich spolupráce.

Další fáze již probíhala jako reálná stavba symbolického voru (nosítek pro jednu osobu) a plavba na bezpečnou pevninu. V této fázi bylo úkolem týmů přesunout nosítka, ve kterých neustále musel ležet jeden člen týmu (členové se ovšem mohli střídát), skrze stanovený terénní úsek v doprovodu patrona, který aktivitu týmu pozoroval pro potřeby následné reflexe. Během plavby docházelo v rámci herního univerza k různým nečekaným událostem, které jej fyzicky ovlivňovaly – například došlo u jednoho člena posádky k infekci v noze způsobené vodou otrávenou plastem, což pro neherní realitu znamenalo, že tento člen posádky musí dále postupovat s k sobě svázanými kotníky. Nečekané události vždy ovlivňovaly jednu až dvě osoby, které si členové týmu mohli svobodně určit.

Po fázi plavby již následovalo vystoupení z herního univerza a reflexe v klidu základny. V rámci reflexe, kterou vedl patron a probíhala po jednotlivých týmech, tedy oddílových radách, došlo k podrobnému rozboru významných momentů hry, které pojmenovali buď účastníci, nebo vzešly z patronova pozorování. Momenty byly rozebírány v kontextu týmových rolí a týmové spolupráce a komunikace, postupně byly objevené poznatky přenášeny i do reality běžného fungování. Zde bylo možno těžit z předem vyplněných dotazníků Belbinových týmových rolí. Použití Belbinova dotazníku a rozbor jeho výsledků v týmu dochází ke společnému pochopení silných stránek jednotlivých členů týmu, což vede například ke zlepšení komunikace (Belbin Associates, 2020, nestránkováno). V případě, že je jednotliví členové nevyplnili, bylo možno reflexi vést i čistě na základě aktuálních prožitků. Výstupem z reflexe bylo jasně pojmenované, jak jsou v jednotlivých radách nastavené procesy interpersonální interakce. Konkrétní pohled na tuto problematiku byl buď konsensuálně přijat jako ideální, případně bylo součástí reflexe i navrhování změn vedoucích k vyladění procesů.

Organizační tým spatřoval i alternativní formy a zaměření teambuildingu, které by sledovaly rozvoj skupinové práce a identity. Zabýval se například otázkou, zda je teambuilding nutné stavět zážitkově, či zda nemůže jít například o teoretickou analýzu skupinových procesů. Případně zda je naopak nutné hru doplňovat o analyzující reflexi, zda nepostačí sledovanému cíli samotný zážitek. Členové týmu, kteří se již dříve teambuildingem zabývali, sdíleli své zkušenosti, že kombinace silného zážitku s jeho rozbořením ve skupině má na skupinu ze zmiňovaných možností nejsilnější dopad, tento přístup byl tedy zvolen. Vedle konkrétního zaměření na týmové role byly diskutovány i další aspekty týmového fungování – například vztahy a konflikty. Týmové role byly zvoleny jako výchozí téma, od kterého se v průběhu reflexe dá k alternativním tématům odklonit, bude-li to skupina potřebovat.

4.4 Inspirační část *Vortexu*

Dalším z cílů *Vortexu* bylo poskytnout účastníkům možnosti inspirace do vlastní činnosti ve fungování oddílu. Toto se do *Víkendu* promítalo na třech úrovních. 1) Implicitně – realizace ze strany

organizačního týmu probíhala tak, aby byla sama o sobě inspirativní – např. pestrým výběrem programů a témat, využíváním prostoru základny, netradiční skladbou jídelníčku. Zároveň byly v objektu rozmístěny různé zdroje inspirace například zpracované výchovné nástroje Junáka. 2) Neformálně – *Vortexu* se účastnilo celkem šest oddílových rad, to znamená šest různých přístupů ke skautské činnosti. Účastníci měli možnost při jídle a ve volném čase hovořit o svých oddílech s členy jiných rad a vzájemně se inspirovat. 3) Programově – pro inspiraci byly zařazeny dva programové bloky. První byl postavený jako diskuze účastníků nad organizátory navrženými tématy. V rámci druhého měli účastníci možnost absolvovat dva workshopy věnované různým tématům a vedenými konkrétními instruktory.

Další projednávaná forma práce s inspirací bylo cílené zpracování a představení zvolených témat samotnými oddílovými radami. Toto pojetí by mohlo vést i k rozvoji skupinové práce. Organizační tým tuto formu ovšem zavrhl pro nároky, které by na oddílovou radu kladla. Jednotliví členové týmu zakládali na zkušenostech se svými oddíly tvrzení, že není vhodné oddílovou radu příliš zatěžovat, vzhledem k činnostem, které musí zajišťovat na *Vortexu* nezávisle.

Podpořit neformální sdílení měla za cíl náplň úvodního večerního programu, který se nesl v duchu seznamování. Vzhledem k omezeným časovým možnostem víkendu, velkému počtu účastníků a celkovému zaměření na rozvoj jednotlivých oddílových rad, nepatřilo k cílům *Vortexu* vytvořit mezi účastníky komunitu. Bylo ovšem žádoucí samovolný rozvoj vztahů napříč oddílovými radami alespoň podpořit. Program úvodního večera mířil i na to, aby jednotlivci alespoň tušili, s kým budou následující dva dny sdílet prostor a program. Aktivity zařazené v pátek večer byly zvolené tak, aby každý účastník musel pro jejich naplnění interagovat s co největším množstvím ostatních účastníků z řad oddílových rad, jichž není členem i členů organizačního týmu. Interakce byly skrze konkrétní otázky tematicky vedeny s relevancí ke skautské činnosti.

Prvním programovým nástrojem k inspiraci účastníků byl takzvaný Otevřený prostor – diskuze účastníků o navržených tématech skrze metodu *Open Space Technology*, která imituje přestávky na kávu například na konferenci, při kterých dochází k produktivním neformálním diskuzím (Mužík, 2008, s. 54–55). „Je to vlastně způsob, jak vytvořit inspirující setkání lidí a dosáhnout výjimečných výsledků.“ (Mužík, 2008, s. 55) V jedné místnosti byla na různých místech představena témata k diskusi, mezi kterými bylo možné volně přecházet, účastníci tak měli možnost sdílet a dozvídat se praktické informace z oblastí, o které předem projeví zájem. (Témata, která byla do tohoto programu zařazena, byla vybrána na základě odpovědí v individuálních dotaznících, které účastníci vyplňovali po přijetí na *Vortex*.) Program probíhal ve dvou blocích, v každém bloku bylo možno volit z celkem šesti témat. Diskuze u jednotlivých témat nebyly řízené, témata byla představena dopředu, každé téma bylo doplněno otázkami pro rozvoj diskuze. Tyto otázky byly přítomné na místě, kde bylo o tématu možné diskutovat. Mezi zvolenými tématy figurovala například následující: nástupnictví; akce oddílové rady; tradice a rituály v oddíle; komunikace mimo oddílovou radu.

Druhý prostředek sledující inspiraci probíhal podstatně formálněji, jeho obsah byl také založen na odpovědích v individuálních dotaznících. Šest instruktorů připravilo workshop tematicky rozvíjející

různé dovednosti a informace související s výkonem činnosti skautského vedoucího. Workshop je didaktická metoda, která je postavena „především na výukovém skupinovém rozhovoru a různém způsobu moderování kolektivní práce v reálných situacích. (...) Workshopy dávají možnost věnovat se řešení určité úlohy v klidu, bez rušení všedními provozními záležitostmi a bez tlaku časového faktoru. Tyto podmínky umožňují hluboké proniknutí do celé úlohy a pohled na problémy z různých hledisek.“ (Mužík, 2008, s. 47–48) Každý účastník měl možnost zúčastnit se dvou workshopů. Jednotlivé workshopy byly zaměřeny na argumentační dovednosti; postup při řešení problémů; pedagogickou kazuistiku možných problematických dětí v oddíle; plánování; možnosti vzdělávání v Junáku; komunikační nástroje oddílové rady.

Oba zde popsané programy účastníci absolvovali veskrze individuálně, oba proto byly zakončeny sdílením nově nabytých informací v rámci oddílové rady a společné rozvíjení možností dopadu těchto informací na její činnost.

4.5 Část *Vortexu* věnovaná motivaci

Motivaci k pracovnímu výkonu můžeme označit jako „sadu interních a externích sil, které iniciují chování spojené s prací a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání.“ (Pupavac, 2015, s. 25) Pupavac dále popisuje pravé motivátory jako „příležitosti k uspokojení osobních psychologických potřeb: potřeb vztahů, přijetí a začlenění, potřeb úspěchu, potřeba sebeúcty a potřeby osobního růstu a rozvoje.“ (tamtéž, s. 25) Mezi skautskými vedoucími je časté pojmenování motivace k výkonu dobrovolnické činnosti potřeba „splatit dluh“ oddílu, ve kterém měli možnost projít skautskou výchovou – věnovat svůj čas a energii rozvoji dětí a mládeže, dát jim možnost získat, co si ze své skautské výchovy odnáší dobrovolník; dále také zájem podporovat organizaci, jejíž působení považují za hodnotné (Trajanovová, 2006, s. 83). S tímto vnímáním vlastní motivace k angažovanosti skautských vedoucích se opakovaně setkávali i instruktoři *Vortexu*, také se objevovalo v odpovědích v individuálních dotaznících vyplňovaných všemi účastníky po přihlášení na *Vortex*, vnímají ho ovšem za omezené. Jak výše popisuje Pupavac, je motivace k pracovnímu (v případě skautských činovníků dobrovolnickému) výkonu podstatně komplexnější a vychází z možnosti pracovní náplní uspokojovat osobní vztahové a rozvojové potřeby. Zacílení *Vortexu* na zkoumání motivace ke skautské činnosti, vychází z tohoto rozporu mezi jejím častým omezeným vnímáním a možnou realitou. Programový prostředek věnovaný motivaci mířil na hledání a pojmenování faktorů ovlivňujících motivaci a demotivaci u jednotlivých účastníků a následný rozbor faktorů objevujících se v oddílové radě a možnost, jak s nimi rada může pracovat.

Program byl vystavěn na individuální práci s pracovním listem (viz Příloha A), který primárně zjišťoval, co účastníky motivuje a demotivuje v jejich životě (tedy ne jen v segmentu skautingu). Pracovní list je k práci přiložen (viz Příloha A), jelikož ilustruje autorskou tvorbu v rámci *Vortexu*

a dává čtenáři možnost program lépe pochopit. V návaznosti na tyto informace účastníci číselně hodnotili míru, ve které se jednotlivé faktory promítají do jejich činnosti v oddíle a v oddílové radě a zároveň, jakou míru projevů vnímají jako ideální. Výstupy z individuální práce účastníci probírali v malých skupinách s členy své rady. Každý účastník určil jeden svůj zásadní motivátor, který pociťuje ve fungování oddílu nedostatek a jeden demotivátor, který mu činnost v oddíle podstatně ztěžuje. Tyto informace účastníci sdíleli ostatním členům své oddílové rady a patronovi, pod vedením patrona poté došlo k nastavení kroků, které tyto faktory mohou ovlivnit ve směru zvýšení efektivity fungování rady.

Takto postavený program věnovaný motivaci byl zvolen, jelikož sleduje podstatu týmem nadefinovaného přístupu k rozvojovému cíli zaměřenému na motivaci – pojmenování motivace k dobrovolnické aktivitě ve skautingu samotnými účastníky a sdílení tohoto v týmu oddílové rady. K motivaci by se dalo přistupovat například i jako ke zkoumání organizátory navržených faktorů, které dobrovolnickou činnost mohou ovlivňovat a jejich významu ve fungování oddílových rad. Takovéto pojetí motivace mohlo programově proběhnout jako zážitkový program, ve kterém si účastníci jednotlivé faktory prožijí a je následně reflektují v oddílové radě, reflexe by cílila zejména na aspekty motivace a stimulace, kde má oddílová rada prostor pro rozvoj. Takto postavený program by měl potenciál vytvořit silné a zajímavé zážitky, nebylo k němu však přistoupeno, jelikož alternativa (výše popsaný program) lépe podchycovala organizačním týmem sledovaný cíl.

4.6 Část *Vortexu* věnovaná skautské výchovné metodě

Posledním působením *Vortexu* na oddílové rady je rozvoj práce se skautskou výchovnou metodou v oddílové činnosti. První fáze iniciace tématu proběhla prostřednictvím individuálního dotazníku, ve kterém účastníci skrze návodné otázky podali informace o své představě pojetí jednotlivých prvků metody v realitě svého oddílu. Na základě výstupů z dotazníků pojal patron na úvodním setkání další rozbor práce s metodou v rámci úvodního setkání. Ve většině oddílů patron pojmenoval konkrétní projevy prvků metody v programu oddílu a oddílová rada následně reflektovala jejich přítomnost v programu svého oddílu. Z tohoto rozboru vzešlo poznání, že se skautská výchovná metoda do činnosti oddílů projevuje, členové oddílové rady s ní však vědomě nepracují a mnohdy ji ani nereflektují jako funkční celek. Při konzultaci rozvojových cílů *Vortexu* konstatoval zpravodaj pro vzdělávání činovníků a činovníků, že nepovažuje za nutné, aby byli mladší vedoucí (rádci) s metodou seznámenou jako s konceptem, mají však být vedeni k užívání jejích jednotlivých prvků (Hlavinka, 2019, ústní sdělení). Aby toto bylo možné, je žádoucí, aby vedením oddílu skautská výchovná metoda alespoň rezonovala, což se dle pozorování patronů u zúčastněných oddílových rad spíše nedělo.

V závislosti na výše popsaných zjištěních byl program věnovaný skautské výchovné metodě na *Vikendu* postaven informativně a reflexivně. Každý instruktor moderoval dvě po sobě probíhající diskuze o jednom prvku metody se skupinou účastníků složenou z členů různých oddílových rad. Tyto skupiny společně pojmenovávaly, jak jednotlivé prvky mohou ovlivňovat skautský program. Výstupy

z těchto diskuzí následně účastníci sdíleli ve svých oddílových radách podpořených patronem. Bylo tedy žádoucí, aby se během dvou kol diskuze společnými silami oddílová rada zúčastnila diskuzí o všech prvcích. Skrze sdílení informací k jednotlivým prvkům vedl patron oddílovou radu k nastavení konkrétního plánu, jak bude skautskou výchovnou metodu vědoměji zařazovat do činnosti oddílu.

Ke skautské výchovné metodě mohlo být přistupováno i podstatně praktičtěji, například formou zážitkového programu, ve kterém by účastníci jednotlivé prvky identifikovali, či naopak zcela teoreticky formou přednášky případně studiem materiálů. Zážitkový program by cíl vztahující se k metodě mohl pravděpodobně naplnit se silnějším dlouhodobým dopadem, nebyl ovšem zvolen, jelikož vedle teambuildingové hry již týmu nezbyla kapacita jej připravit. K teoretickému předání informací nebylo přistoupeno, protože se přípravný tým snažil o stavení programu na nutnosti participace účastníků.

5 Zhodnocení Víkendu pro oddílové rady

Vyhodnocení (případně evaluace) je nedílnou součástí každého kvalitního vzdělávacího projektu. Hodnocením zjišťujeme, jaké faktory průběh projektu ovlivnily a jak úspěšné bylo dosažení stanovených cílů a záměrů. Kromě získání informací žádoucích pro organizaci případných dalších ročníků kurzu, byl *Víkend* hodnocen jako vzdělávací formát. Toto hodnocení, resp. výzkum, zodpovídalo otázku možnosti pozitivního ovlivňování oddílových rad, účastnících se *Víkendu*. Posouzení úspěšnosti *Víkendu* v tomto ohledu bylo žádoucí zejména pro potřeby jeho zařazení mezi běžné typy vzdělávacích akcí Junáka.

5.1 Empirické šetření – zjišťování dopadu a přínosu Víkendu pro oddílové rady

Jak již bylo popsáno výše, účelem pořádání *Vortexu* bylo i ověřování jeho hodnoty jakožto kurzu samostatně stojícího ve skautském vzdělávacím systému. Toto ověřování bylo naplánováno jako součást programu *Víkendu*, připravila a vyhodnotila jej autorka této práce. Cílem šetření bylo potvrdit, či vyvrátit předpoklad, že je možné prostřednictvím vzdělávacího formátu Víkendu pro oddílové rady pozitivně ovlivňovat fungování jednotlivých zúčastněných oddílových rad. Podstata *Víkendu* i oddílové rady již byla výše představena, nyní je na místě pojmenovat, jak bylo v rámci šetření chápáno „pozitivní ovlivňování fungování oddílových rad“ a jak bylo zjišťováno jeho naplnění.

Pozitivní ovlivnění oddílové rady bylo na jednu stranu pojato jako její schopnost jednoznačně identifikovat rozvoj svého fungování, který vnímá jako pozitivní, v návaznosti na program *Víkendu*. Zároveň bylo sledováno, zda účastníci vnímají program *Víkendu* a jeho provedení jako přínosný pro fungování své oddílové rady. Pozitivní ovlivňování bylo tedy v rámci šetření rozděleno na „přínos programů *Víkendu*“ a „dlouhodobý dopad *Víkendu*“. Tyto aspekty pozitivního ovlivňování oddílových rad byly zjišťovány odděleně ve dvou fázích hodnocení *Vortexu* účastníky. Obě fáze hodnocení, které jsou podrobněji popsány níže, byly zaměřené na tři kategorie projevů v návaznosti na požadavky *Metodického pokynu* a rozvojových cílů *Vortexu*. První kategorie sledovala projevy vzniku (případně podpory již existujícího) prostoru v komunikaci oddílové rady určeného pro hodnocení a proměnu fungování, který je i po skončení *Víkendu* v oddílové radě využíván. Druhá kategorie sledovala projevy rozvoje týmové spolupráce. Třetí kategorie sledovala projevy potenciálu programu *Víkendu* mezi jeho účastníky.

Hodnocení sledovalo výskyt popsaných jevů (dopadu a přínosu programu *Víkendu*) u zúčastněných oddílových rad. Šetření nemělo za cíl podrobně analyzovat vztahy mezi jednotlivými výpověďmi, ale pouze zjistit, zda byly zúčastněné oddílové rady programem *Víkendu* pozitivně ovlivněny.

Kromě zmíněných hodnocení byl formou zúčastněného pozorování zjišťován průběh přípravy a realizace *Vikendu*, autorka této práce byla přítomna u všech fází vývoje projektu, které sloužilo zejména k pozorování a zaznamenávání diskuze organizátorů vedoucí k závěrům ovlivňujícím podobu kurzu. Zúčastněné pozorování je metoda běžně využívaná v antropologickém a etnografickém výzkumu, její podstatou je přímé zapojení do zkoumané reality, skupiny či aktivit. Kathleen a Billie DeWalt vymezují zúčastněné pozorování pro potřeby svého průvodce pro terénní výzkumníky jako „jednu z několika metod, které spadají do obecné kategorie kvalitativního výzkumu.“ (DeWalt a DeWalt, 2002, s. 2). Kvalitativní výzkum autoři chápou jako zaměření na podstatu zkoumaného fenoménu bez nutnosti zkoumání jeho rozsahu (tamtéž). Fritzová upozorňuje na zásadní aspekt zúčastněného pozorování, nutnost odstupu od zkoumaného jevu: „Výzkumník musí být na jednu stranu připraven se do zkoumaného terénu stoprocentně ponořit, na stranu druhou však musí být schopen návratu do běžné reality a objektivní analýzy prožitých událostí v terénu.“ (Fritzová, 2016, s. 96)

Důvodem volby zúčastněného pozorování jako metody sběru dat o *Vikendu* bylo zejména již probíhající autorčino zapojení do příprav projektu. Skrze toto zapojení měla možnost celý proces pozorovat, ovlivňovat a průběžně analyzovat. V kontextu běžného užití zúčastněného pozorování jako antropologické metody se dá jeho použití pro sledování vývoje vzdělávacího projektu označit jako neobvyklé a bylo nutné si jasně nastavit postupy – vytváření záznamů týmových diskuzí a rozbor jejich výstupů. Autorka tak částečně zastávala funkci tajemníka celého projektu. Tato sledování a analýza se do práce promítají formou informací o přípravách a realizaci *Vortexu 2019*, zahrnuto je i hodnocení celého projektu jeho organizačním týmem, které slouží jako informace o jeho nedostatcích a přednostech z jiného než účastnického hlediska.

5.1.1. Výstupy hodnocení přínosu *Vikendu*

První fáze hodnocení sledovala přínos programu pro oddílové rady vnímaný jednotlivými účastníky. Hodnocení probíhalo formou písemného zodpovídání otevřených otázek jako součást celkového hodnocení průběhu akce. Hodnocení se skládalo z těchto oblastí otázek: komunikace (zejména před akcí); zázemí (základna a stravování); harmonogram (skladba a náročnost programů); působení instruktorského týmu; patronský systém; přínos *Vortexu* oddílové radě a osobní přínos jednotlivým účastníkům. (Podrobný seznam otázek se nachází v Příloze C.) Celkové hodnocení probíhalo jako sběr relevantních informací pro pořádání dalších ročníků *Vikendu*, otázky sestavila autorka této práce společně s vedoucí akce, Klárou Ondříčkovou. Jelikož toto hodnocení bylo součástí kurzu, mělo téměř stoprocentní návratnost – nevyplnily jej pouze dvě účastnice, které odjely dříve než ostatní.

V informacích získaných od účastníků, v této fázi hodnocení *Vikendu*, jsou pro potřeby šetření významné odpovědi zejména na otázky z oblasti *přínos pro oddílovou radu*. Otázky položené v této oblasti byly následující:

- Co vnímáš jako momenty *Vortexu*, které vaší oddílové radě významně prospěly?

- Který program pro vaši oddílovou radu měl podle tebe největší přínos?
- Co si jako oddílová rada z Vortexu odvážíte?

V kontextu kategorií sledovaných projevů uvedených výše jsem výpovědi účastníků rozdělila do tří kategorií přínosu pro oddílovou radu jejich rozložení mezi respondenty je uvedené v Tabulce 2.

1. Přínos v programech a momentech, kdy oddílová rada otevírala své problémy, které v běžné činnosti neřeší, společně nad nimi diskutovala a hledala řešení (viz Přínos 1 v Tabulce 2).
2. Přínos v rozvoji spolupráce týmových dovedností oddílové rady (viz Přínos 2 v Tabulce 2).
3. Přínos v získání inspirace pro fungování oddílové rady či pro stavbu programu od ostatních oddílových rad nebo v rámci programu (viz Přínos 3 v Tabulce 2).

Tabulka 2 - Četnost uvedení jednotlivých přínosů a jejich kombinací

Respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost mezi respondenty (v %)	Relativní četnost mezi všemi účastníky kurzu (v %)
Neuveden žádný přínos	7	20 %	18,9 %
Uveden pouze Přínos 1	7	20 %	18,9 %
Uveden pouze Přínos 2	6	17,1 %	16,2 %
Uveden pouze Přínos 3	1	2,9 %	2,7 %
Uvedena kombinace Přínosu 1 a Přínosu 2	4	11,4 %	10,8 %
Uvedena kombinace Přínosu 1 a Přínosu 3	6	17,1 %	16,2 %
Uvedena kombinace Přínosu 2 a Přínosu 3	2	5,7 %	5,4 %
Uvedena kombinace Přínosu 1, Přínosu 2 a Přínosu 3	2	5,7 %	5,4 %
Dotazník nezodpovězen	2	---	5,4 %
Celkem	37	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, z 37 účastníků kurzu 2 účastnice hodnocení nevyplnily, z celkových 35 respondentů hodnocení ze 7 k tématu rozvoje oddílové rady nevyjádřilo. 28 zbývajících respondentů explicitně uvedlo, že vnímají program *Vortexu* pro svou oddílovou radu přínosný.

Přínos 1 byl v hodnocení uveden celkem 19 respondenty, Přínos 2 byl uveden 14 respondenty a Přínos 3 uvedlo 11 respondentů.

Ze 14 respondentů, kteří udali pouze jeden přínos, jich 7 uvedlo přínos v možnosti otevírat a řešit problémy oddílové rady, dále 6 respondentů uvedlo rozvoj spolupráce a týmových dovedností a 1 respondent uvedl inspiraci pro činnost oddílové rady.

Z 12 respondentů, kteří uvedli kombinaci dvou typů přínosů, jich 6 kombinovalo možnost otevírat a řešit problémy oddílové rady a inspiraci pro její činnost; 4 respondenti kombinovali možnost otevírat a řešit problémy oddílové rady s rozvojem spolupráce a týmových dovedností; 2 respondenti uvedli inspiraci pro činnost oddílové rady v kombinaci s rozvojem spolupráce a týmových dovedností.

Celkově z hodnocení vyplývá, že 28 z 35 (tedy 80 %) respondentů shledalo program *Vikendu* pro svou oddílovou radu v alespoň jednom ohledu prospěšným. Těchto 28 kladně hodnotících respondentů představuje 76 % z celkového počtu 37 účastníků. Jedná se tedy o jednoznačnou většinu účastníků, která *Vikend* vnímá jako přínosný. Tato informace sama o sobě není potvrzením předpokladu pozitivního ovlivňování oddílových rad prostřednictvím *Vikendu*, je však pozitivní zprávou o přiléhavě vytvořeném programu.

5.1.2. Výstupy hodnocení dopadu *Vikendu* v oddílových radách

Na hodnocení přínosu programu navazovalo zjišťování dopadů *Vikendu* o zhruba tři měsíce později, a to formou patronského setkání, jehož průběh byl předem pevně daný. Setkání sestávalo z reminiscence průběhu *Vortexu* a následujícího sdílení myšlenek a diskuze o proměně fungování oddílové rady v měsících po *Vortexu*. Tato část hodnocení byla zásadní pro potvrzení, nebo vyvrácení předpokladu, že je možné prostřednictvím vzdělávacího formátu *Vikendu* pro oddílové rady pozitivně ovlivňovat fungování jednotlivých zúčastněných oddílových rad, proto jsem vytvořila podrobný návod pro setkání, podle kterého jednotliví patroni postupovali. V této fázi hodnocení jsem tedy figurovala zároveň jako autor postupu sběru dat, dále sběratel dat (patron) a následně jsem získaná data vyhodnocovala.

Projevy dopadů, které byly v této části šetření reflektovány, jsem v návaznosti na sledované kategorie pozitivního ovlivňování oddílových rad rozdělila takto:

1. Oddílová rada po *Vikendu* aktivně vytváří prostor pro společnou diskuzi o svém fungování.
2. Oddílová rada po *Vikendu* funguje lépe jako tým.
3. Oddílová rada do své činnosti zahrnuje nové prvky na základě inspirace z *Vikendu*.

Hodnotící setkání s patronem proběhla ve všech oddílových radách, ve většině byla účast stoprocentní. V jedné radě chyběly čtyři z deseti účastnic *Vortexu*, dvě z nich však již nebyly aktivní ve vedení oddílu; v další radě na setkání chyběli dva účastníci z pěti, jeden z nich již nebyl aktivním členem vedení, na setkání ovšem dorazili dva vedoucí, z nichž jeden do oddílu vstoupil až po *Vortexu* a druhý se *Vortexu* neúčastnil. Relevance získaných informací tedy byla poměrně vysoká.

Při sběru dat o jasných ukazatelích dopadu, resp. pozitivním ovlivnění oddílových rad patron nejprve provedl členy oddílové rady skrze události *Vortexu* a na něj navazující dění v oddílové radě. Zásadní bylo zjistit, zda a jak vnímají oddílové rady proměnu svého fungování během *Vortexu* a zejména jaké změny přetrvávají i s čtvrtletním odstupem. Období tří měsíců bylo zvoleno jako vhodný čas, ve kterém bylo pravděpodobné, že se změny činnosti jednoznačně projeví, nebo bude zřejmé, že k žádným zásadním nedošlo.

Po úvodním vzpomínání na průběh *Víkendu* a čas po něm, byly všem radám položeny tyto otázky:

- Změnil se od *Víkendu* nějak váš pracovní postup, věci, kterými se zabýváte?
- Zapojujete do své práce více přemýšlení o skautské výchovné metodě?
- Je něco, o čem se dá jasně říct, že se v posledních měsících stalo s návazností na *Víkend*?

Výstupy z jednotlivých oddílových rad byly významně individuální, je proto vhodné je uvést všechny. Veškeré níže uvedené informace o rozvoji oddílových rad byly zaznamenány jednotlivými patrony při hodnotícím setkání s oddílovou radou. Vzhledem k významné předchozí znalosti oddílové rady, mohli patroni společně s radou určovat, které změny v uplynulých třech měsících proběhly v návaznosti na *Víkend* a které jsou na něm nezávislé. Patroni také věnovali pozornost tomu, zda členové oddílové rady vnímají pojmenované dopady jako pozitivní. Záznamy změn fungování oddílových rad navazujících na *Víkend* v podobě zápisů jejich diskuzí při hodnotícím setkání jsem následně interpretovala a vyhodnotila, jednotlivé identifikované dopady jsou uvedené v Tabulce 3 níže.

V první oddílové radě (dále *Rada A*) nedošlo po *Víkendu* k žádným významným změnám, které by její členové byli schopni identifikovat. *Rada A* zaštiťuje oddíl vzniklý v září 2019, tedy relativně nový. V průběhu *Víkendu* bylo zřejmé, že největším problémem *Rady A* je významný nedostatek vedoucích, což bohužel nebylo v rámci *Víkendu*, tak jak byl navržený, řešitelné. Šlo pouze navrhovat způsoby, jak vedoucí získat, nešlo vedoucí jednoduše dosadit. *Rada A* tedy v měsících mezi *Víkendem* a hodnotícím setkáním řešila zejména existenční problémy a zajištění oddílové činnosti i v neadekvátním počtu vedoucích, a neměla tím pádem prostor pro zavádění nových myšlenek.

Druhá oddílová rada (dále *Rada B*) také nebyla schopna identifikovat jednoznačnou proměnu svého fungování v návaznosti na *Víkend*. U této rady je teoreticky možné absentující proměnu vysvětlovat tím, že se *Víkendu* na základě nečekaných okolností významná část vedení nezúčastnila, zároveň jeden z účastníků *Rady B* po *Víkendu* opustil a dále do rady přibyl nový člen, který posílil řady těch, kteří se nezúčastnili. V rámci kurzu tedy jeho účastníci sice identifikovali možnosti proměny oddílu, nebyli však schopni je implementovat, jelikož pro ně nezvládli nadchnout členy vedení, kteří se *Vortexu* nezúčastnili. Neúspěch u *Rady B* je na jednu stranu nepřijemný, na druhou stranu jasně ukazuje, že jednou z podmínek úspěchu *Víkendu* je účast celé oddílové rady.

Třetí oddílová rada (dále *Rada C*) vnímala svou proměnu zejména ve schopnosti efektivních porad – na *Víkendu* definovala, co je na poradách klíčové a jakými způsoby při nich plýtvají časem. Praktickým projevem je například to, že se jednotliví členové na porady začali připravovat, díky čemuž nemusí být součástí porady představení probíraných témat. Dalším dopadem bylo založení komunikačního kanálu, o kterém se v rámci *Víkendu* dozvěděli, který jim významně zjednodušil hromadnou komunikaci mezi setkáními. Jednotliví členové rady vnímali, že lépe znají svou roli v týmu a role ostatních. Jednoznačně připomněli program o motivaci, na jehož základě lépe znají vzájemné motivy k vedení, což jim dobře slouží k lepší dělbě práce. Do příprav tábora je zahrnuta vědomá práce s jednotlivými prvky skautské výchovné metody, což se před *Vortexem* nedělo. *Rada C* vnímá, že chce o svém fungování dále společně diskutovat a věnovat prostor jeho proměnám.

Čtvrtá oddílová rada (dále *Rada D*) identifikovala stejně jako *Rada C* svou proměnu v mnoha oblastech, zejména jako velké množství inspirace k tvorbě programů, které postupně realizuje. Uskutečnili výpravu, na jejíž realizaci se podíleli všichni členové vedení, což jim bylo příjemnější, než když ji zařizoval pouze jeden vedoucí, a rozhodli se proto způsob pořádání výprav tímto směrem proměnit. Díky *Vortexu* si uvědomují, že je zásadní vychovávat nové vedoucí, věnují tomu větší prostor v programu nejstarších dětí. Také založili komunikační kanál, který jim byl na *Vortexu* představen, čímž si výrazně zjednodušili hromadnou komunikaci. Proběhla porada k plánování činnosti explicitně navázaná na výstupy z diskuzí na *Víkendu*. *Rada D* vnímá, že ve svém aktuálním fungování čerpá při spolupráci z významného silného zážitku celého *Víkendu*.

Pátá oddílová rada (dále *Rada E*) uskutečnila celodenní poradu věnovanou vizi oddílu, kterou si naplánovala v průběhu *Víkendu*. Vedoucí dále v rámci *Víkendu* zjistili, že jim nevyhovuje způsob, jakým jsou děti v oddíle rozdělené, a v návaznosti na to je přerozdělili. Zavedli způsob společné přípravy porad ve sdíleném dokumentu, což výrazně zvýšilo jejich efektivitu. Vnímají, že se jim v týmu lépe spolupracuje díky informacím, které o sobě získali v rámci reflexi programů na *Víkendu*.

Šestá oddílová rada (dále *Rada F*) zařizuje podobně jako *Rada A* relativně nový oddíl, v rámci víkendu ovšem neřešila nedostatek vedoucích, ale spíše nezájem většiny o vedení oddílu. S nadějí na proměnu tohoto problému prostřednictvím společných diskuzí *Radu F* na *Víkend* její vůdkyně přihlásila. V rámci hodnocení dopadu oddílová rada jasně pojmenovala kvalitativní zlepšení chodu oddílu, na kterém se po *Víkendu* většina vedoucích začala více podílet. Díky společnému pojmenování vize oddílu na *Víkendu* a na něj navazující poradě na toto téma se výrazně zlepšila komunikace, díky čemuž je například průběh porad výrazně plynulejší. Stejně jako *Rada C* a *Rada D* si i *Rada F* po *Víkendu* založila hromadný komunikační kanál.

Tabulka 3 – Shrnutí reflektovaných projevů dopadů Víkendu na činnost jednotlivých oddílových rad

	Dopad 1	Dopad 2	Dopad 3
Rada A	Nebyl identifikován.	Nebyl identifikován.	Nebyl identifikován.
Rada B	Nebyl identifikován.	Nebyl identifikován.	Nebyl identifikován.
Rada C	Pocítují větší vůli o svém fungování diskutovat.	Lépe znají svou roli v týmu a motivaci ostatních k oddílové činnosti.	<ul style="list-style-type: none"> - Založili elektronický komunikační kanál. - Na táboře zavedou prvky SVM*. - Mají efektivnější porady.

Rada D	Svou činnost plánují v návaznosti na diskuze na Víkendu.	Pocit'ují, že se jim v týmu lépe spolupracuje.	- Založili elektronický komunikační kanál. - Realizují skautský program na základě inspirace z Víkendu. - Změnili přístup k nejstarším dětským členům oddílu.
Rada E	Proběhla porada určená pro společné pojmenování vize oddílu.	Pocit'ují, že se jim v týmu lépe spolupracuje.	Přerozdělili děti v oddíle.
Rada F	Proběhla porada určená pro společné pojmenování vize oddílu.	Dříve neaktivní členové vedení jsou do chodu oddílu více zapojeni, zlepšení komunikace.	Založili elektronický komunikační kanál.

* SVM = skautská výchovná metoda

Zdroj: vlastní zpracování

Informace v Tabulce 3, vychází z výše uvedených hodnocení dopadu *Vikendu* jednotlivými oddílovými radami v diskuzi s patronem. Z Tabulky 3 a z interpretace zápisů hodnocení je zřejmé, že na základě *Vikendu* došlo k pozitivnímu ovlivnění čtyř z šesti zúčastněných oddílových rad (tedy 66 %), přičemž dvě zbývající nebyly ovlivněny z důvodů, které s programem *Vikendu* přímo nesouvisely.

Předpoklad, že je možné prostřednictvím vzdělávacího formátu *Vikendu* pro oddílové rady pozitivně ovlivňovat fungování jednotlivých zúčastněných oddílových rad, byl u většiny rad prostřednictvím sledování výskytu výše pojmenovaných jevů potvrzen. Tento závěr lze spolu s výstupem většinového vnímání programu *Vortexu* jako přínosného shrnout tak, že formát *Vikendu* má potenciál oddílové rady pozitivně rozvíjet s relevancí k jejich potřebám, a je tedy na místě se jím dále zabývat, podporovat jej a usilovat o jeho zavedení do běžného systému vzdělávání v Junáku.

Dvě „neúspěšné“ oddílové rady přinášejí pro další rozvoj formátu *Vikendu* dvě významné otázky: 1) Nakolik má v rámci *Vikendu* být prostor pro řešení významně nestandardních problémů oddílové rady (viz popis Rady A výše)? 2) Jaké jsou vhodné způsoby podpory maximální účasti členů oddílových rad a je vhodné v případě nečekané nízké účasti na základě okolností oddílovou radu odmítnout (viz popis Rady B výše)?

5.2 Hodnocení *Vortexu* 2019 jeho organizačním týmem

Po realizovaném *Vikendu* proběhla dvě hodnotící setkání členů týmu, na kterých se hodnotila zejména jeho dramaturgie, jednotlivé programové prostředky a naplnění stanovených rozvojových cílů. Mezi alternativní formy hodnocení *Vikendu* pořadatelé patří například vedením týmu připravené evaluační dotazníky či samostatné písemné hodnocení s volným zadáním. Upřednostněna však byla

prezenční forma hodnocení diskuzí, ve které na sebe jednotliví členové týmu mohli reagovat a vytvořit tak společný posudek o proběhlém vzdělávacím projektu. Výstupem týmového hodnocení bylo převažující spokojení s průběhem akce, tým ji celkově i v kontextu naplnění stanovených cílů hodnotil jako úspěšnou. Mezi zásadní týmem pojmenované nedostatky patřil nevhodně sestavený harmonogram *Vikendu* a s ním spojená přílišná vyčerpání kapacity organizačního týmu.

Harmonogram *Vikendu* stál na dvou základních principech: 1) Teambuildingová hra byla zařazena na začátek hlavního programového dne, aby se její výstupy pojmenované v reflexi daly implementovat do obsahu po ní následujících programů. 2) Po každém programu probíhala nějaká forma reflexe, diskuze či sdílení oddílové rady s patronem. Tyto principy se ukázaly jako nevhodně nastavené v souvislosti s faktem, že patroni byli zároveň garanty jednotlivých programů, které byly převážně postaveny na účasti většiny instruktorů zároveň. Každý instruktor, který byl zároveň patronem, tedy během *Vikendu* v podstatě neměl čas na odpočinek. Na základě hodnocení této vyčerpání se organizační tým shodl, že pro pořádání akce v tomto formátu by bylo vhodné více členů týmu, kteří by zajišťovali program a nebyli zároveň patrony.

Další vadou pojmenovaných principů byla nevyváženost programů z pohledu tělesné a duševní náročnosti. Program proběhl tak, že během dopoledne byly na účastníky kladeny významné nároky na tělesnou aktivitu, odpolední a večerní program pak proběhl již zejména v různých formách rozhovorů. Organizační tým si tohoto byl vědom již předem, zařadil proto mezi odpolední programy krátkou pohybovou hru, která ovšem nestačila pro dostatečně posílení mentálních kapacit instruktorů. Vhodnější zařazení velké hry by tedy bylo například v brzkém odpoledni, čímž by se rozdělil dlouhý blok stojící čistě na duševních schopnostech.

Organizační tým hodnotil provedení jednotlivých programů pozitivně, u některých s drobnými připomínkami pro budoucí realizaci. Úvodní večer působil místy zmateně, zmatení vycházelo z velkého množství účastníků a nároku na tvorbu co nejvíce interakcí. Velká hra splnila své teambuildingové nároky, na ideálně provedenou reflexi fungování rolí v týmu by však bylo potřeba více času. Program o motivaci byl všemi hodnocen velice pozitivně, stejně jako účastníci jej organizační tým vnímal jako zásadní součást kurzu. Program zaměřený na skautskou výchovnou metodu byl značně hendikepován celkově nízkou úrovní znalostí metody mezi účastníky, cíl programu *pojmenovat plán práce s metodou v budoucnosti* proto nemohl být zcela naplněn. Programy mířící na inspiraci společně tvořily ideálně širokou škálu témat, kterými účastníky oslovovaly.

Z průběhu *Vortexu* byl jeho organizační tým nejvíce spokojen s patronským systémem. Patroni i ostatní členové týmu se shodli, že poskytl samotnému *Vikendu* významný přesah do reality zúčastněných oddílových rad. Hlavní předností patronského systému je prodloužení doby vlivu a možností podpory a vytvoření osobních vazeb na oddílové rady, skrze které bylo možné jejich rozvoj efektivně usměrňovat.

5.3 Hodnocení Vortexu 2019 autorkou práce

Jako hlavní silnou stránku projektu hodnotím patronský systém, díky kterému organizátoři program přizpůsobili potřebám zúčastněných rad. Je ovšem vhodné podotknout, že dle zjištění McEwana, jedním z vhodných způsobů rozvoje týmové práce je její reflexe v přirozeném prostředí týmu (McEwan et al., 2017, s. 16), na kterou mohla být zaměřená etapa patronského systému následující po *Vikendu*. Tato etapa však byla zaměřena zejména na zjišťování dopadů kurzu a zároveň nebyla organizátory jasně definována. Její význam tedy není zřejmý a bylo by vhodné její obsah a strukturu konkretizovat. Patronský systém, který v rámci *Vortexu* částečně fungoval jako forma dlouhodobé podpory oddílů, by se mohl dále tímto směrem rozvíjet (nezávisle na vzdělávacím konceptu *Vikendu*). Junák by tedy mohl svůj podpůrný aparát rozšířit o možnost dlouhodobého patronování, například v rámci jednoho školního roku. Takovýto systém by sestával z pravidelných setkání oddílové rady s nezávislým patronem, který by fungoval jako facilitátor či kouč.

Zásadním nedostatkem průběhu *Vikendu* byla dle mého názoru skladba a výběr programových prostředků. Všechny sice směřovaly k naplnění rozvojových cílů kurzu, jejich sled v sobotním odpoledni byl však zvolen v rozporu se Sojákovými dramaturgickými zásadami pestrosti, vyváženosti a rytmu (Soják, 2015, s. 49), čímž se i omezila možnost účastníky inspirovat skrze různorodost programů. Zmiňovaným sledem v sobotním odpoledni mám na mysli reflexi velké hry, na ní navazující program zaměřený na motivaci, program o skautské výchovné metodě a večerní program zaměřený na sdílení témat spojených s chodem oddílu. Většinu času věnovaného těmto programům účastníci strávili ve stejném složení a na stejném místě, přičemž probíhala nějaká forma diskuze, kterou z velké části řídil patron. Proběhla snaha toto monotónně diskuzní odpoledne vyvážit krátkou pohybovou hrou, účastníci a zejména patroni ji však dle výstupů hodnocení vnímali v tomto směru jako nedostačující.

V *Metodickém pokynu* je také pojmenovaný záměr skrze *Víkend* podporovat vhodné využívání družinového systému (Junák – český skaut, 2019a, nestránkováno). V rámci *Vortexu* byl tento bod rozšířen na podporu celé skautské výchovné metody. V obou případech je však dle mého názoru tento záměr limitován rozsahem *Vikendu* a snahou v jeho rámci otevírat i jiná témata. Ukázalo se, že v mnoha oddílech není práce se skautskou výchovnou metodou jasně definovaná a probíhá spíše nahodile. Vzhledem k tomu, že jde o základní nastavení oddílů a jejich výchovných postupů, nebylo možné v rámci interakce, která s oddílovou radou v rámci *Vortexu* proběhla, toto výrazně změnit. V tomto směru by bylo přínosné, aby Junák vytvořil pro budoucí pořadatele nástroje vhodné k tematizování družinového systému či skautské výchovné metody v rámci *Vikendu*.

Za další prostor pro rozvoj *Vortexu* považuji práci s organizačním týmem, která byla v proběhlém projektu silně ovlivněna novostí konceptu a nově seskládaným týmem. Novost projektu činnost týmu definovala skrze potřebu významného důrazu na společné pojmenování sledovaných cílů a vhodných prostředků, vedle kterého nově sestavenému týmu bez silného jádra nezbylo mnoho prostoru pro posilování vlastních týmových procesů (například jasné definování rolí v týmu či posílení komunity).

Organizační tým se pak dle mého pozorování v různých situacích projevoval spíše jako uskupení jednotlivců než výkonný tým. Z Dražanského dělení na „skupinu“ a „výkonný tým“ se tyto konkrétní situace daly rozpoznat například skrze nedostatek důvěry mezi jednotlivými členy, nesdílená motivace, prioritizace osobních zájmů nad skupinovými a ne vždy otevřená komunikace (Dražanský, 2016, s. 267). *Vortex* se zaměřuje na rozvoj týmových kompetencí svých účastníků a je tedy žádoucí, aby jeho organizátoři jako tým fungovali a vystupovali. V rámci příprav dalších ročníků je hodné doporučení silnější zaměření na teambuilding samotného přípravného týmu.

„Když se chceme zabývat spoluprací a fungováním skupin, nemůžeme zanedbat komunikaci. Při spolupráci spolu musíme mluvit nebo alespoň psát, proto většina lidí označuje komunikaci pro svou práci za klíčovou.“ (Zahrádková, 2005, s. 43) Jak píše Zahrádková, efektivní komunikace je klíčovým aspektem funkčního týmu. V rámci příprav *Vortexu* bylo zaměření na komunikaci diskutováno, ve výsledku však byla programově podřízena částečně teambuildingu a částečně inspiračním workshopům. Nedá se říci, že by samostatný program zaměřený na zefektivnění komunikace týmu na kurzu chyběl, byl by však zajímavým rozšířením, které by účastníci pravděpodobně ocenili. Vhodnými formami komunikačních programů se zabývá například *Lebeda*, který za jejich možný výstup označuje „lepší pochopení principů přijímání rozhodnutí a vztahu mezi způsobem přijetí rozhodnutí (konsensus, kompromis, los atp.) a ochotou každého jednotlivce toto rozhodnutí dále obhajovat a aktivně naplňovat v realizační fázi.“ (Lebeda, 2005, s. 99) Tento výstup může oddílovým radám jednoznačně sloužit jako podpora při reálných rozhodnutích, která musí provádět a přijímat.

„VOR má pomáhat překlenout mezeru mezi skautským vzděláváním a oddílovou realitou. Má být příležitostí pro inspiraci a podporu celých oddílových rad.“ (Junák – český skaut, 2019a, nestránkováno) Takto hovoří o základním stanoveném významu *Víkendu Metodický pokyn*. V kontextu pozorování konkrétní realizace formou *Vortexu* hodnotím koncept krátkého kurzu, jehož se účastní celá oddílová rada jako funkční pro naplnění výše pojmenovaného záměru. Dle pozorování a výstupu závěrečného hodnocení vnímají tento záměr jako naplněný i účastníci *Vortexu*. Překlenutí mezery probíhalo zejména společným otevíráním rozvojových témat v oddílové radě pod vedením zkušených externistů (patronů), kteří nabízejí nezávislý pohled a konstruktivní připomínky.

5.4 Hodnocení pilotního ověřování *Víkendu* pro oddílové rady

Na Ústřední lesní škole v listopadu 2019 proběhlo setkání organizátorů všech *Víkendů*, které proběhly v roce 2019, vzdělavatelů, kteří se o téma zajímali a členů *Odboru*, včetně zpravodaje pro vzdělávání činovnic a činovníků. Setkání bylo věnované popisu realizace jednotlivých *Víkendů* a následujícím otázkám ostatních vzdělavatelů. Nyní je primárně vhodné podat stručný popis jejich vzniku.

VOR Igosh byl pořádán organizačním týmem složeným z instruktorů vůdcovského kurzu Oikos, z jehož dílny koncept *Vikendu* vzešel. Kurz *Oikos* v roce 2019 neprobíhal, VOR Igosh byl tedy samostatným projektem nezávislým na průběhu jiného kurzu. VOR Prak organizoval tým tradičního rádcovského kurzu Frak, který se rozhodl koncept *Vikendu* vyzkoušet jako nastavbu podpory rádců v oddílových radách. *Vortex* vznikl jako úplně nový projekt, bylo tedy třeba jej v podstatě celý vybudovat.

Realizované *Vikendy* si byly zvolenými cíli a metodami velice podobné, lišily se zejména ve zpracování tématu družinového systému a celkové znalosti oddílových rad. VOR Igosh družinový systém do programu v podstatě nezařadil, VOR Prak na rozboru jeho principů naopak silně stavěl (družinový systém a rádcí v oddílové radě si jsou velice blízká témata), *Vortex* jej ve svém programu zařadil do celkového konceptu skautské výchovné metody. VOR Igosh s oddílovými radami intenzivně pracoval pouze v průběhu samotného *Vikendu*, program tedy předem neupravoval jejich stavu a potřebám. Dá se říci, že VOR Igosh vytvořil generický program teoreticky aplikovatelný na jakékoli oddílové rady. VOR Prak byl již s podstatou jednotlivých oddílových rad seznámen prostřednictvím předcházejícího rádcovského kurzu. *Vortex* pro získání informací o oddílových radách použil podrobný dotazník a patronský systém.

Všechny zrealizované *Vikendy* jsou účastníky, organizátory i *Odborem* hodnoceny jako úspěšné a v záměru implementace *Vikendu* do vzdělávacího systému Junáka se bude dále pokračovat. *Odbor* i organizátoři se shodují, že je smysluplné podpořit vznik většího množství *Vikendů*, jelikož na fungování oddílových rad mají silný pozitivní vliv. V tomto směru probíhá revize *Metodického pokynu*, aby lépe reflektoval možnosti realizace *Vikendu* na základě zkušeností z pilotního ověřování, sběr materiálu a know-how z realizace pilotních ročníků a propagace konceptu mezi skautskými vzdělavateli a činovníky ve vyšších organizačních jednotkách.

6 Závěr

Práce se skrze rozbor konkrétního testovacího projektu zaměřila na ověření funkčnosti Víkendu pro oddílové rady jakožto samostatně stojící formy vzdělávání v rámci Junáka. *Víkend* je novým konceptem vzdělávání skautských vedoucích v týmech (oddílových radách), ve kterých společně zajišťují procesy spojené s fungováním skautského oddílu. Důvod pro vznik tohoto konceptu je nespokojenost se silně individuální podstatou vzdělávání v Junáku, která ovlivňuje jeho dopad do reality oddílů. Koncept staví na premise, že společný rozvoj celé oddílové rady tento dopad může posílit skrze sdílené otevírání a řešení témat a problémů, které vyvstávají při chodu konkrétních zúčastněných oddílů.

Práce k tématu přistupuje optikou jednoho ze tří projektů, které koncept *Víkendu* v roce 2019 pilotně ověřovaly, *Vortexu* 2019. Informacemi získanými zúčastněným pozorováním jsou v práci popsány a zhodnoceny významné aspekty přípravy (práce s týmem, postup příprav, stanovení cílů) a realizace (dramaturgie, zvolené programové prostředky, individuální práce s oddílovými radami) *Vortexu*.

Součástí projektu *Vortex* bylo empirické šetření, jehož snahou bylo potvrdit, či vyvrátit předpoklad, že je možné prostřednictvím vzdělávacího formátu Víkendu pro oddílové rady pozitivně ovlivňovat fungování jednotlivých zúčastněných oddílových rad. Šetření probíhalo jako zjišťování výskytu jevů pozitivního ovlivnění fungování oddílových rad – hodnocení přínosnosti programů *Víkendu* a reflexi jeho dopadu na dlouhodobé fungování oddílové rady, které účastníci prováděli částečně v závěru víkendu a částečně se čtvrtletním odstupem. Jako přínosný hodnotila program *Víkendu* většina účastníků a jednoznačný pozitivní dopad *Víkendu* byl pozorován též u většiny oddílových rad. Předpoklad možnosti skrze *Víkend* oddílové rady pozitivně ovlivňovat byl potvrzen. Oddílové rady, u kterých nebylo možné pozitivní dopad identifikovat, přinesly adekvátní témata k podobě *Víkendu* pro jeho další provedení. Je tedy zřejmé, že prostřednictvím *Víkendu* je možné pozitivně ovlivňovat fungování oddílových rad, a proto je smysluplné jej dále rozvíjet, rozšiřovat a podporovat.

Oblasti projektu, u kterých autorka práce vnímá prostor pro rozvoj, jsou zejména fungování organizačního týmu, sled programů *Víkendu* a jasné definování závěrečné fáze komunikace s oddílovou radou. Celkově koncept *Víkendu* hodnotí jako úspěšný a schopný sloužit jako nástroj podpory pro oddílové rady, doporučuje proto jeho další rozvoj a zařazení mezi běžné vzdělávací akce Junáka.

Projekt byl hodnocen jeho účastníky, jeho organizačním týmem a *Odborem pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka*, shrnutím hodnocení všech tří skupin dospějeme ke kladné odpovědi na základní otázku, zda je koncept *Víkendu* dostatečně nosný pro samostatně stojící vzdělávací akci. Mezi další oblasti vhodné pro tematické zohlednění v rámci pilotního ověřování byla volba vhodných cílů a témat akce pro posílení relevantního rozvoje oddílových rad a možnosti stavby programu kurzu v kontextu konkrétních potřeb jednotlivých týmů.

Ukázalo se, že zaměření na rozvoj skupinové práce a individuální motivace bylo zvoleno velice přiléhavě pro většinu konkrétních zúčastněných rad, má tedy smysl jej v příštích provedeních *Víkendu* opakovat se snahou zjistit, zda je vhodné pro oddílové rady obecně. Diskutabilním záměrem *Víkendu* je

práce se skautskou výchovnou metodou, u které bylo zjištěno, že ze zúčastněných oddílových rad ji většina do svého programu vědomě nezařazuje. Toto téma teoreticky představuje prostor pro zkoumání užívání metody na úrovni celé organizace. Toto zkoumání by mohlo dojít ke zjištění, že je v programech oddílů skautská výchovná metoda opomíjena, což by vzhledem k podstatě skautingu na metodě založené představovalo zásadní nedostatek vyžadující systémové řešení. V případě úspěšného rozvoje *Vikendu* jako součásti vzdělávacího systému Junáka by *Vikendy* mohly nabízet možný nástroj tohoto systémového řešení.

Stavba programu kurzu v kontextu konkrétních potřeb jednotlivých zúčastněných oddílových rad formou individuálního přístupu skrze patronský systém byla těžištěm *Vortexu*. Na možnostech patronského systému stály zásadní programové momenty a příležitosti k rozvoji oddílových rad. Takto nastavený individuální přístup však měl svá rizika (zejména ve vytíženosti patronů a případné nevhodné alokaci patrona a oddílové rady) a před opětovnou aplikací vyžaduje revizi. Další testovací projekty neměly s oddílovými radami takto intenzivní individuální komunikaci, a přesto byly také hodnoceny jako úspěšné. Dá se tedy předpokládat, že zde klíč k úspěchu *Vikendu* neleží.

Klíč k úspěchu akce dle hodnocení účastníků *Vortexu*, kteří kvitovali možnost společně věnovat čas reflexi a zdokonalování fungování oddílu, spočívá zejména v cíleném týmovém rozvoji procesů spojených s chodem oddílu. Takto zaměřený rozvoj v rámci běžného skautského vzdělávání neprobíhá, zejména kvůli jeho zaměření na individuální rozvoj jednotlivých účastníků, kteří kurzy zpravidla absolvují jako jediní ze svého oddílu. Je tedy zřejmé, že pilotní ověřování konceptu *Vikendu* je uzavřeno s jasným cílem koncept dále podporovat a rozvíjet. Kromě zajímavého rozšíření skautského vzdělávání a podpory oddílům se nabízí i jako již zmíněný nástroj systémové změny, což je ovšem téma hodné dalšího zkoumání.

7 Soupis bibliografických citací

AUBÉ, Caroline, Vincent ROUSSEAU a Sébastien TREMBLAY. Perceived shared understanding in teams: The motivational effect of being 'on the same page' [online]. *British Journal of Psychology*. 2015, 106(3), 468–486 [vid. 2020-04-12]. ISSN 0007-1269. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bjop.12099>.

BELBIN ASSOCIATES. *The Nine Belbin Team Roles* [online]. United Kingdom, 2020 [vid. 2020-07-15]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>.

BORCOSI, Corina A. Creating of Efficient Project Teams for Successful Implementation of Projects [online]. *Research and Science Today*. 2018, 15(1), 41–46 [vid. 2019-03-12]. ISSN 2247-4455. Dostupné z: <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/rescito15&div=7>.

ČESKÁ RADA DĚTÍ A MLÁDEŽE. *Metodika evidence a stanovení hodnoty dobrovolnické práce v České republice* [online]. Praha, 2015 [vid. 2020-03-18]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://crdm.cz/download/projekty/SAFE-OP-LZZ-Metodika-evidence-a-stanoveni-hodnoty-dobrovolnicke-prace-v-CR.pdf>.

DEWALT, Kathleen M. a Billie R. DEWALT. *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Lanham: Altamira Press, 2002. ISBN 978-07-591-0045-9.

DRAHANSKÁ, Petra. Puzzle a bábovky: Stručný vývoj pojetí dramaturgie v kontextu zážitkové pedagogiky, vymezení dramaturgie a její praktické zasazení do struktury přípravy kurzů [online]. *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. 2009, 6(11), 47–54 [vid. 2020-02-17]. ISSN 1214-603X. Dostupné z: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/se20-account-data/31893/media/g11jaro-2009.pdf>.

DRAHANSKÝ, Daniel. Vedení týmu. In: 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*. Praha: Nadační fond Gymnasion, 2016, s. 256–293. ISBN 978-80-270-0476-8.

FRITZOVÁ, Marie. Zúčastněné pozorování a rozhovor v terénní praxi [online]. *AntropoWebzin*. 2016, 12(3-4), 95–106 [vid. 2020-05-01]. ISSN 1801-8807. Dostupné z: www.antropoweb.cz/webzin/index.php/webzin/article/view/234/251.

FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1256-0.

HAKOVÁ Jana a Radek HANUŠ. Tvorba kurzu. In: 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*. Praha: Nadační fond Gymnasion, 2016, s. 88–131. ISBN 978-80-270-0476-8.

HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6909-7.

HLAVINKA, Filip, zpravodaj pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka. *Ústní sdělení*, Praha, 6. 5. 2019.

HENNINGSEN, David Dryden a Mary Lynn Miller HENNINGSEN. Does Brainstorming Promote Cohesiveness? How the Rules of Brainstorming Mirror Symbolic Convergence [online]. *Communication Reports*. 2018, 31(2), 103–114 [vid. 2020-04-07]. ISSN 0893-4215. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a9382b6e-eded-4337-9e9a-7882e2f02dc1%40pdc-v-sessmgr01>.

JUNÁK – ČESKÝ SKAUT. *Fakta a čísla* [online]. Praha: Junák – český skaut, ©2020 [vid. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/skauting/fakta-a-cisla/>.

JUNÁK – ČESKÝ SKAUT. *Metodický pokyn pro organizování vzdělávacích akcí VOR – VÍKEND ODDÍLOVÝCH RAD* [online]. Praha, 2019a [vid. 2020-03-20]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/2446-metodicky-pokyn-pro-organizovani-vzdelavacich-akci-vor-vikend-oddilovych-rad>.

JUNÁK – ČESKÝ SKAUT. *Organizační řád* [online]. Praha, 2019b [vid. 2020-03-19]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/29-organizacni-rad>.

JUNÁK – ČESKÝ SKAUT. *Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků* [online]. Praha, 2017 [vid. 2020-03-20]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/266-rad-pro-vzdelavani-cinovnic-a-cinovniku>.

JUNÁK – ČESKÝ SKAUT. *Strategie 2022* [online]. Praha, 2016 [vid. 2020-03-20]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://drive.google.com/file/d/0BzxE9wg5u4knbjF6M0I1WEtieXM/view>.

JUNÁK – ČESKÝ SKAUT. *Stanovy spolku* [online]. Litomyšl, 2014 [vid. 2020-03-19]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/114-stanovy-junaka-podepsane>.

KNOWLES, Malcolm. *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York: Association Press, 1975. ISBN 0-8096-1902-4.

KUPKA, Ondřej. Družinový systém ve skautských oddílech [online]. *Skauting – tématické číslo*. Praha: Junák – Tiskové a distribuční centrum Junáka, 2005 [vid. 2020-03-22]. ISSN 1210-9827. Dostupné z: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://krizovatka.skaut.cz/phocadownload/userupload/category/16/1412699707_druzinovy-system-publikace.pdf&a=bi&pagenumber=1&w=800.

LACARENZA, Christina., Shannon MARLOW, Scott TANNENBAUM a Eduardo SALAS. Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork [online]. *American Psychologist*. 2018, 73(4), 517–531 [vid. 2020-03-28]. ISSN 0003-066X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/amp0000295>.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

LEBEDA, Petr. Nejčastěji užívané typy programů. In: SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 87–102. ISBN 978-80-247-0318-3.

MCEWAN, Desmon, GERALYN RUISSSEN, Mark, EYS, Bruno ZUMBO a Mark BEAUCHAMP. The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions [online]. *PLoS ONE*. 2017, 12(1), 1–23 [vid. 2020-03-27]. ISSN 1932-6203. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=a38325b8-0871-4a52-81ad-1e753f1e209b%40pdc-v-sessmgr02>.

MILLER, Mark a Kenneth H. BLANCHARD. *Tajemství týmů: co výjimečné týmy vědí a jak postupují*. Praha: Pragma, 2013. ISBN 978-80-7349-377-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Základy didaktiky dospělých*. Praha: Mowshe, 2008. ISBN 978-80-254-2505-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: CODEX Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. *Lektor dalšího vzdělávání* [online]. Národní soustava kvalifikací, © 2006–2014 [vid. 2020-07-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani/.

PAULUSOVÁ, Zuzana. Dramaturgie [online]. *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. 2004, 1(3), 85–89 [vid. 2020-04-10]. ISSN 1214-603X. Dostupné z: https://gymnasion.org/wp-content/uploads/2017/09/G01_rek_170908_web.pdf.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PUPAVAC, Drago. The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. *International Journal Vallis Aurea* [online]. 2015, 1(1), 15–25 [vid. 2020-04-11]. ISSN 2412-5210. Dostupné z: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=589342>.

SLAVÍKOVÁ, Kateřina. Přemýšlíte, kudy dál s oddílem? Semafor vám pomůže. *Skauting*. 2019, 58(1), 10. ISSN neuvedeno.

SKAUTSKÉ PRAMENY. *Skauting*. Liberec: Skauting, 1995. ISBN 80-85421-16-x.

SOJÁK, Petr a Dušan KLAPKO. Z čeho vařit. In: SOJÁK, Petr a kol. *Kuchařka pro lektory zážitkově orientovaných kurzů aneb (Ne)vaříme z vody* [online]. Brno: Masarykova Univerzita, 2015, s. 15–29 [vid. 2020-04-11]. ISBN 978-80-210-8149-9. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/806>.

SOJÁK, Petr. Jak míchat a kořenit. In: SOJÁK, Petr a kol. *Kuchařka pro lektory zážitkově orientovaných kurzů aneb (Ne)vaříme z vody* [online]. Brno: Masarykova Univerzita, 2015, s. 42–50 [vid. 2020-04-11]. ISBN 978-80-210-8149-9. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/806>.

ŠANTORA, Roman, Václav NOSEK, Slavomil JANOV a Václav DOSTÁL. *Skautské století: dobrodružný příběh 100 let českého skautingu*. Praha: Junák – TDC, 2012. ISBN 978-80-204-2622-2.

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-6.

TRAJANOVOVÁ, Biljana. *Motivace k práci v neziskové organizaci Junák*. Praha, 2006. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce: Martin LUKEŠ. Dostupné z: <https://adoc.tips/motivace-k-praci-v-neziskove-organizaci-junak.html>.

VOŇAVKOVÁ, Věra. Tichou poštou: Pár dopisů o smyslu skautingu [online]. *Skauting – tématické číslo*. Praha – Tiskové a distribuční centrum Junáka, 2008 [vid. 2020-03-20]. ISSN neuvedeno.

Dostupné z:

https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://krizovatka.skaut.cz/phocadownload/userupload/category/16/1412699283_tichou-postou.pdf&a=bi&pagenumber=1&w=800.

WORLD SCOUT BOUREAU. *Motivation in Scouting* [online]. Geneva, 2014 [vid. 2020-03-30].

ISBN neuvedeno. Dostupné z:

https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/ESD%20AR%2009%2006%20E.pdf.

WORLD SCOUT BOUREAU. *The Scout Method Review* [online]. Azerbaijan, 2017 [vid. 2020-03-20].

ISBN neuvedeno. A Dostupné z: https://www.scout.org/sites/default/files/media-files/ConfDoc8_Baku2017_ScoutMethodReview_en_20170627.pdf.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-042-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-0051-4.

8 Přílohy

Příloha A – Individuální pracovní list k tématu motivace



Co mně motivuje? A co mě demotivuje?

1. K následujícím otázkám můžete napsat 1 - 3 odpovědi ideálně v bodech.
2. **Odpovědi** ohodnoťte v otázkách týkajících se oddílu, a to škálou od 0 do 10. (0 = vůbec, 10 = velmi)

Příklad: Kdy mám chuť něco vzdát? Odpověď: Když nemám dlouho kafe. Ohodnocení otázek: V jaké míře se setkávám v oddíle s tím, že nemám kafe?: 5 A jak mi brání v (radostné) činnosti v oddíle, když dlouho nemám kafe?: 7

MOTIVACE	V jaké míře se s tím setkávám/je mi to dopřáno v oddíle?	Jak důležité je pro mou činnost v oddíle, abych to zažíval?
Co mě za jakýchkoliv okolností pozitivně motivuje do nového dne?	_____	_____
Na co se obvykle těším?	_____	_____
Co mi dodává energii?	_____	_____
Co mi dělá radost?	_____	_____
Kvůli čemu vyjdu i do deště?	_____	_____
DEMOTIVACE	V jaké míře se s tím setkávám v oddíle?	Jak moc mi to brání v (radostné) činnosti v oddíle, když to zažívám?
Kdy mám chuť něco vzdát?	_____	_____
Čeho se bojím?	_____	_____
Co mi vždy zkazí náladu?	_____	_____
S jakými překážkami se potýkám?	_____	_____
Co mě brzdí ve vlastní hlavě? (v rozvoji myšlenek, nápadů)	_____	_____
Co mi ubírá energii?	_____	_____
autorka: Cílka		

Příloha B – Individuální dotazník vyplňovaný po přijetí na *Vortex*

Osobní VORTexí dotazník

Tenhle dotazník vyplňuje každý účastník VORTexu individuálně. Pomáhá nám upravit náplň kurzu na míru. Dotazník je poměrně dlouhý, vyplnění Ti zabere odhadem 20-40 minut.

*Povinné pole

TY!

1. Tvoje jméno a přezdívka? *
2. Z jaké jsi oddílové rady?
3. Máš nějaká stravovací omezení (intolerance laktózy / lepku / jiné), případně preference (vegetarián / vegan), o kterých by naše kuchyně měla vědět?
4. Co Ty a zdraví? Napiš nám, pokud je něco, co bychom o Tvém zdravotním stavu raději měli vědět.

Oddílová rada

5. Jaká je podle Tebe barva vaší oddílové rady? *
6. Jak dlouho jsi členem / členkou vaší oddílové rady?
7. Čím je podle Tebe váš oddíl jedinečný a inspirativní pro ostatní? *
8. Jaké problémy řešíte ve vaší oddílové radě? *
9. Co by Tě zajímalo o ostatních oddílech / oddílových radách, které na kurzu potkáš? *

Osobní rozvoj

10. Pokud by sis mohl/a vybrat, jakých DVOU bloků individuálního vzdělávání by ses na VORTexu nejspíše zúčastnil/a?
 - o Rozvíjení pedagogického přístupu k dětem na základě příkladů z praxe
 - o Asertivní komunikační techniky
 - o Dávání a přijímání zpětné vazby
 - o Pojmenovávání problémů a hledání řešení
 - o Rozpoznávání argumentačních faulů a manipulace
 - o Plánování činnosti a hospodaření s časem
 - o Jiné:
11. Jsou dovednosti nebo kompetence, které Ti podle Tebe chybí?

3x PROČ..?

12. Proč jsi skautem/skautkou?
13. Proč vedeš (nebo chceš vést) děti?
14. Proč jsi zrovna v oddíle, ve kterém jsi?

SKAUTSKÁ VÝCHOVNÁ METODA

15. Podle Tebe využíváte v oddíle symbolický rámec při přípravě akcí...
Málo 1 2 3 4 5 Dostatečně
16. Ty osobně považuješ symbolický rámec za...
 - o Velmi důležitý.
 - o Jsi raději, když je, než když není.
 - o Vlastně trochu zbytečnou věc.
 - o Pod spojením "symbolický rámec" si nic nedokážeš představit.
17. Při rozvoji dětí využíváte přírodu... *
Málo 1 2 3 4 5 Dostatečně
18. Cítíš se být pro děti vzorem? *
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Určitě
19. V čem jsi, nebo naopak nejsi dětem dobrým vzorem? *
20. Podle Tebe propojujete činnost oddílu s prostředím, ve kterém se váš oddíl pohybuje...
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
21. Jak takové propojování v praxi vypadá?
22. Podle Tebe příprava na slib ve vašem oddíle probíhá... *
 - o Velmi dobře, máme vypracovaný funkční systém.
 - o Dost dobře, ale závisí to hodně na lidech, kteří se tomu tématu v daném roce věnují.
 - o Má docela nedostatky.
 - o Špatně, měli bychom to změnit.
23. Jaká je podle Tebe nejdůležitější příležitost k individuálnímu rozvoji, kterou dětem v oddíle poskytnete?

Příloha C – Otázky k hodnocení Vortexu 2019 účastníky

Na přiloženém papíře se prosím vyjádři k otázkám níže. Pomůžeš nám tím zhodnotit koncept VORu a díky tvým poznatkům budeme schopní dělat Vortex příště třeba o něco lepší. Díky!

KOMUNIKACE

Jak jsi vnímal/a web, našel/našla jsi na něm všechny důležité informace?

Měl/a jsi včas dostatek informací o průběhu Vortexu?

Věděl/a jsi na koho se obrátit v případě dotazů?

ZÁKLADNA

Byl/a pro tebe základna dobře dostupná?

Měl/a jsi vhodný prostor ke spaní?

Jak jsi vnímal/a místnosti, ve kterých probíhal program?

Nemáš pro nás návrh alternativního místa konání Vortexu?

STRAVOVÁNÍ

Měl/a jsi dostatek jídla a pití?

Probíhalo stravování ve vhodnou dobu?

Jak jsi vnímal/a skladbu jídelníčku?

HARMONOGRAM

Jak jsi vnímal/a rozložení a návaznost programů na víkend?

Jak jsi vnímal/a hustotu programů?

Jak jsi vnímal/a psychickou náročnost programů?

Jak jsi vnímal/a fyzickou náročnost programů?

Máš pocit, že volného času bylo moc, málo, či tak akorát?

TÝM

Jak jsi vnímal/a působení instruktorů?

PATRONSKÝ SYSTÉM

Hodnotíš setkání s patronem před kurzem jako přínosné? Proč? Proč ne?

Jak hodnotíš fungování patrona během víkendu?

Přijde ti patronský systém pro průběh Víkendu pro oddílové rady přínosný? Či naopak omezující? Proč?

PŘÍNOS VORTEXU PRO ODDÍLOVOU RADU

Co vnímáš jako momenty Vortexu, které vaší oddílové radě významně prospěly?

Který program pro vaši oddílovou radu měl podle tebe největší přínos?

Co si jako oddílová rada z Vortexu odvážíte?

PŘÍNOS VORTEXU PRO TEBE SAMOTNÉHO/SAMOTNOU

Co pro tebe byl klíčový program Vortexu?

Co si z Vortexu odvážíš?

DALŠÍ POZNÁMKY

Máš nějaké další informace, která bys nám chtěl/a předat, ale nebyly zahrnuty v ostatních otázkách?