

„Zaniedbanie planowania to planowanie zaniedbania”

Tadeusz Kotarbiński

PLANOWANIE PRACY DRUŻYNY

oprac. i red. hm. Sławomir Postek

phm. Wojciech K. Janiak

wraz z zespołem

Wstęp – o planowaniu w teorii pedagogicznej

Planowanie pracy opiekuńczo-wychowawczej opiera się na ogólnym założeniu, że pod wpływem przeżywanych przez dzieci i młodzież sytuacji, w wyniku własnej działalności oraz zdobywanych tą drogą doświadczeń, w ich postawach i psychice dokonują się zmiany. Dzięki planom pracy dokonuje się celowego podziału zadań między pracowników, określa drogi ich realizacji, ułatwia dobór właściwych metod i środków.

W toku planowania pracy opiekuńczo-wychowawczej należy przestrzegać następujących zasad:

1. Zasada jedności i hierarchiczności planowania. Wszystkie komórki organizacyjne i wychowawcze występujące w danej placówce lub organizacji powinny być ze sobą dostatecznie spójne i znajdować powiązanie w ogólnym planie organizacji czasu wolnego dzieci i młodzieży.

2. Zasada uwzględniania aktualnych i możliwych warunków realizacji zaplanowanych zadań. Należy tak zaplanować działalność opiekuńczo-wychowawczą, aby była ona możliwa do zrealizowania w odniesieniu do warunków, którymi dysponuje dana placówka (drużyna, szczerp).

3. Zasada aktualizacji. Planując działalność opiekuńczo-wychowawczą i rewalidacyjną należy zadbać o to, aby jej podstawowe cele, zadania, metody

i środki realizacji odpowiadały aktualnym wymogom pedagogiki oraz uwzględniały najnowsze osiągnięcia i doświadczenia tej dziedziny nauki.

4. Zasada adekwatności. Zasada ta nakazuje, aby podejmowane zadania faktycznie przyczyniły się do realizacji celów, a środki działania do realizacji zadań.

5. Zasada atrakcyjności zadań. Podczas planowania należy dobierać przede wszystkim takie zadania, które nie sprawiają zbyt dużych trudności, są miłe w realizacji i stanowią dużą atrakcję dla dzieci i młodzieży.

6. Zasada uwzględniania systematycznej stopniowości. Przy planowaniu zadań opiekuńczo-wychowawczych należy uwzględnić hierarchię trudności oraz miejsce i funkcję, jaką spełniają poszczególne zadania w realizacji przyjętych celów.

7. Zasada kolegialności w procesie planowania. Ogólny plan pracy powinien być opracowany przy współudziale tych wszystkich grup uczestników i działaczy, którzy tym planem mają być objęci.

8. Zasada powszechności. Planując pracę opiekuńczo-wychowawczą należy uwzględnić różnorodność form organizacji zajęć oraz realizację różnych potrzeb upośledzonych umysłowo. Chodzi o to, aby zajęcia były realizowane w sposób elastyczny, a ich treść i poziom wymagań dostosowane do możliwości uczestników.

Plan pracy opiekuńczo-wychowawczej powinien obejmować całokształt najważniejszych zadań przewidzianych do realizacji, zamierzenia pracy opiekuńczo-wychowawczej, plan pracy na pewien okres, harmonogramy realizacji zadań oraz okresowe założenia wychowawcze.

Właściwie skonstruowany plan obejmuje: rejestr zadań szczegółowych wynikających z założeń ogólnych programu; dobór treści pracy, metod i form służących realizacji zadań szczegółowych; szczegółowe określenie czasu, miejsca, środków niezbędnych dla realizacji oraz wykonawców i odbiorców zamierzonych prac.

Etapy działania wychowawczego

1. Analiza sytuacji (wewnętrzna i zewnętrzna)
2. Formułowanie celów
3. Plan działania (harmonogram)
4. Koszty
5. Działanie
6. Ewaluacja i podsumowanie

Etap pierwszy – analiza

Najszerzej ujmując, analiza sytuacji może mieć charakter:

- wewnętrzny. Wtedy dotyczy: składu drużyny, zastępów, podziału funkcji w drużynie, specjalności drużyny, Bohatera, itd. W analizie wewnętrznej należy wypisać kadrę drużyny (stopień, ukończone kursy, warsztaty) i skład rady drużyny.
- zewnętrzny. Wtedy dotyczy: środowiska w którym działa drużyna, czyli: czy działa przy szkole, jak wygląda współpraca z Hufcem i drużynami Hufca, czy ma sponsorów, rodziców wspomagających pracę drużyny itd.

Narzędzia przydatne na etapie analizy drużyny to na przykład:

- Analiza sytuacyjna
- Analiza „SWOT”
- Analiza luka

Analiza sytuacji to przyjrzenie się ogólnemu „stanowi” drużyny, z perspektywy spełniania przez nią podstawowych kryteriów koniecznych aby w ogóle nazywać się drużyną i myśleć o prowadzeniu pracy wychowawczej w sposób harcerski. Na tym etapie analiza ma charakter TAK-NIE – czy kryterium jest spełnione, czy nie jest. Poniżej przykładowa lista takich kryteriów (dla drużyn harcerskich przede wszystkim), kontrolująca podstawowe procesy zachodzące w drużynie – każda odpowiedź NIE na tej liście oznacza konieczność podjęcia szybkich działań naprawczych, na zasadzie „gaszenia pożaru”.

Element metody harcerskiej	Szczegółowe pytania	TAK	NIE
System małych grup	Czy drużyna podzielona jest na zastępy?		
	Czy każdy zastęp ma min. 5 osób?		
	Czy osobno odbywają się zbiórki zastępów i zbiórki drużyny?		
	Czy każdy zastępowy został przeszkolony do pełnienia swojej funkcji?		
Prawo i Przyrzeczenie Harcerskie	Czy w ciągu roku harcerskiego zostało złożone przynajmniej 1 przyrzeczenie harcerskie?		
	Czy drużynowy przeprowadził zbiórkę dotyczącą Prawa Harcerskiego, by ułatwić jego interpretację i zrozumienie?		
	Czy w drużynie wystąpiła sytuacja, by po złamanym punkcie Prawa Harcerskiego drużynowy nie zareagował?		
Uczenie w działaniu	Czy członkowie zastępów mają możliwość zdobytą wiedzę sprawdzić w praktyce podczas organizowanych gier, rajdów, biwaków?		
Stale doskonalony i stymulujący program	Czy każda zbiórka drużyny i zastępów jest inna?		
	Czy Rada Drużyny przygotowuje różne formy pracy, by podnieść atrakcyjność zbiórek?		

Oczywiście analiza taka uwzględniać powinna również i wiele innych czynników, choćby status prawny drużyny, drużynowej/ego itp.

Warto powyższy katalog kryteriów rozszerzyć we własnej głowie o te, które wydadzą się Wam potrzebne lub ważne.

Analiza SWOT

Jest to proste, a zarazem bardzo skuteczne narzędzie, dzięki któremu uświadomimy sobie, co się dzieje w drużynie.

SWOT jest akronimem angielskich słów: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, co w tłumaczeniu oznacza: Silne strony (dosłownie: Siły), Słabe strony (dosłownie: Słabości), Szanse, Zagrożenia.

Metoda polega na wypisywaniu jak największej liczby cech, które spełniają dane kryterium. Warto pamiętać, że pierwsze dwa pola (silne i słabe strony) dotyczą nas (sytuacji wewnętrznej), tzn. tego jacy jesteśmy i co potrafimy, co mamy lub czego nam brakuje. Dwa pozostałe pola (szanse i zagrożenia) dotyczą rzeczywistości zewnętrznej tzn. są to szanse bądź zagrożenia płynące ze strony: osiedla, hufca, szczepu, miasta, powiatu, innych organizacji itd. Każda cecha wewnętrzna może być naszą silną albo słabą stroną – w zależności od stanu naszej drużyny, np. liczebność – w zależności od tego, czy jest nas dwunastu, czy dwudziestu. Podobnie każda cecha zewnętrzna może być naszą szansą lub zagrożeniem.

Pamiętaj, że im więcej zostanie tutaj wypisane tym łatwiej będzie zrobić kolejne części planowania. Warto dodać, że proponowana tutaj analiza nie jest kompletną analizą SWOT. Jednak do przeprowadzenia analizy drużyny w zupełności wystarczy.

Analiza SWOT

	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne (cechy organizacji)	 Mocne strony	 Słabe strony
Zewnętrzne (cechy otoczenia)	 Szanse	 Zagrożenia

Co bierzemy pod uwagę przy analizie?

Silne / słabe strony – w zależności od tego, czy dana cecha jest naszą silną, czy słabą stroną, wpisujemy w odpowiedniej kolumnie. Na przykładzie cechy „liczebność drużyny” – jeżeli jest nas niewielu, wpisujemy np. „Drużyna liczy 12 osób” po stronie słabych stron.

Instrumenty metodyczne

- liczba i poziom zdobywanych stopni i sprawności, motywacja do ich zdobywania
- liczba i poziom realizowanych instrumentów zespołowych (sprawności indywidualne, zadania zespołowe, projekty, znaki służb)
- czy drużyna posiada obrzędy związane z realizacją prób
- czy próby są wplecione w pracę drużyny

Zastępy

- liczba zastępów
- regularność i jakość zbiórek zastępów
- zgranie w zastępach
- obrzędowość zastępów
- czy zastępy pracują wg własnych planów
- czy zastępowi są przeszkoleni

Kadra

- czy drużynowy jest przeszkolony
- działalność przybocznych
- działalność rady drużyny i zastępu zastępowych
- działalność zastępowych

Drużyna na zewnątrz

- uczestnictwo w życiu szkoły, osiedla, gminy
- uczestnictwo w życiu hufca
- współpraca z rodzicami
- posiadanie harcówki
- odległość miejsca zamieszkania dzieci od harcówki (czy mieszkają na tym samym osiedlu, czy 10 km)
- posiadanie kroniki, strony internetowej
- znajomość prasy i portali harcerskich

Harcerski styl

- motywacja w drużynie / postawa harcerska
- atmosfera w drużynie, zgranie zespołowe, czy dzieci znają się nawzajem
- praca z Prawem i Przyrzeczeniem
- systematyczność ściągania składek
- jakość i powszechność umundurowania

Program

- obrzędowość drużyny, bohater
- wiedza / umiejętności specjalne harcerzy
- posiadanie przez drużynę i zastępy specjalności
- rozśpiewanie drużyny

Poprzedni plan pracy

- stopień i ocena realizacji poprzedniego planu pracy (ile udało się zrealizować)
- na ile plan był zgodny z moją metodyką
- ogólna ocena jakości poszczególnych rodzajów form pracy z zeszłego roku (np. słabo sprawdziły się formy dyskusyjne, za to dobrze zbiórki leśne)
- czy zbiórki były robione na powietrzu

Inne

- liczebność drużyny
- majątek drużyny
- znajomość przez zuchy podstawowych umiejętności (czytanie / pisanie, wiązanie butów itp.)
- ...

Szanse / zagrożenia

- wsparcie ze strony struktur wyższych – szczepe, związku drużyn, hufca (czy drużyna działa w szczepe? W związku drużyn? Czy drużynowy może liczyć na wsparcie namiestnika? Itp.)
- jeżeli nie ma szczepe – czy istnieje jednostka młodszego pionu, która oddaje nam zuchy/ harcerzy
- jeżeli nie ma szczepe – czy istnieje jednostka starszego pionu, której oddajemy zuchy/ harcerzy
- stosunek dyrekcji szkoły, kierownictwa gminy itp. do drużyny
- możliwość korzystania z urządzeń szkolnych (sala gimnastyczna, klasy podczas biwaków, rzutnik) za darmo

- możliwość uzyskania harcówki
- inne możliwości spędzania wolnego czasu przez dzieci (czy w naszym środowisku mają dostęp do szerokiej oferty zajęć pozalekcyjnych, czy działa inna organizacja harcerska)
- możliwość uzyskania pieniędzy/ innych środków od sponsorów lub z programów grantowych
- istnienie przyjaznej gazety lokalnej (portalu internetowego, radia)
- ...

Oczywiście niektóre z powyższych kryteriów interesują tylko drużynowego konkretnej metodyki. W gromadzie zuchowej nie działają zastępy, a znajomość technik harcerskich w drużynie wędrowniczej jest dużo mniej istotna, niż w drużynie harcerskiej. Ważność cech może być też różna, w zależności np. od czasu działalności drużyny, środowiska działania itp.

Nie wahaj się rozważyć wszystkich (i jeszcze więcej!) podanych cech. Dzięki dobrze przeprowadzonej analizie będziesz mógł zaplanować cały rok pracy swojej drużyny!

Dla ambitnych:

Na ogół większość harcerskich planistów, wykorzystując SWOT, poprzestaje na jego uproszczonej formie – czyli na przedstawionej wyżej tabeli. Tę technikę możemy jednak wykorzystać pełniej, dzięki czemu otrzymamy dodatkowe wskazówki, jakie cele wybrać na podstawie analizy. Aby do tego dojść, musimy się zastanowić, jakie są zależności między mocnymi/ słabymi stronami a szansami/ zagrożeniami.

- Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?
- Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
- Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
- Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?

Jak łatwo wywnioskować, analizę można też przeprowadzić w odwrotnym kierunku, tzn. od zewnątrz do wewnątrz:

- Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę?
- Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?
- Czy dane zagrożenie niweluje daną silną stronę?
- Czy dane zagrożenie uwypukla daną słabość?

Teraz każdemu powiązaniu przyznamy określoną liczbę punktów. Jeżeli np. dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę w silny sposób, dajemy takiemu powiązaniu 2 pkt. Jeżeli pozwoli nam wykorzystać daną szansę słabiej, tylko częściowo – dajemy 1. Jeżeli w ogóle nie ma oddziaływania – dajemy 0.

Tabela będzie wyglądać np. tak, jak tak przedstawiona poniżej. Jeżeli mocna strona (S1) silnie oddziałuje z szansą (O1), na przecięciu wpisujemy 2. Przy mocno rozbudowanej analizie, z wieloma czynnikami (powyżej zaproponowaliśmy ich bardzo dużo), najlepiej tabelę stworzyć w arkuszu kalkulacyjnym np. w Ms Excel.

Oto przykładowa tabela:

	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4
S1	2	1	0	2	0	0	1	0
S2	0	2	2	0	2	0	1	0
S3	0	2	0	2	0	0	0	2
S4	0	2	2	1	0	1	0	1
W1	0	1	0	1	0	2	0	1
W2	0	1	0	0	0	0	0	0
W3	0	0	1	0	0	0	2	0
W4	0	1	0	0	2	0	0	0

Jak widzimy, powyższa tabela została podzielona na cztery ćwiartki. Sumujemy punkty w każdej z nich. W zależności od tego, w której uzyskaliśmy najwięcej punktów, możemy dowiedzieć się, jaka jest najważniejsza strategia działania dla naszej drużyny

	Szanse (O)	Zagrożenia (T)
Siły (S)	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
Słabości (W)	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna

- **Strategia agresywna:** w drużynie przeważają mocne strony, a w jego otoczeniu silnie powiązane z nimi szanse. Strategia agresywna to taka, która pozwala na silny rozwój, wykorzystujący obydwie czynniki. Możesz stawiać ambitne cele, wykorzystując zarówno silne strony, jak i szanse.
- **Strategia konserwatywna:** drużyna działa w niekorzystnym dla siebie otoczeniu zewnętrznym, ale posiada silnie powiązany z zagrożeniami zewnętrznymi zespół mocnych stron wewnątrz organizacji, jest więc w stanie zdecydowanie odpowiedzieć na zagrożenia. W istniejącym otoczeniu drużyna nie jest w stanie intensywnie się rozwijać, gdyż zespół mocnych stron nie koresponduje z szansami otoczenia, niemniej jednak jest w stanie skutecznie przewycięzać zagrożenia w oczekiwaniu na poprawę warunków zewnętrznych. Zastanów się, jak zapobiec zagrożeniom, wykorzystując silne strony Twojej drużyny.
- **Strategia konkurencyjna:** Drużyna posiada przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym dla siebie otoczeniu, co pozwala jej utrzymywać swoją pozycję. Niemniej jednak słabość wewnętrzna uniemożliwia

skuteczne wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne, strategia konkurencyjna powinna więc koncentrować się na takim eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

- **Strategia defensywna:** Słabe strony drużyny są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje duże ryzyko upadku drużyny. Strategia defensywna jest strategią nastawioną na przetrwanie drużyny w środowisku. Lepiej wdrożyć plan naprawczy – nastaw się na działanie z podstawami (najczęściej będzie to: poprawa pracy zastępów, wzrost liczebny, uatrakcyjnienie zbiórek), bo zagrożenia mogą zniszczyć Twoją drużynę.

Zaletą „pełnej” analizy SWOT jest właśnie możliwość dowiedzenia się, jaką strategię powinniśmy przyjąć. Pozwoli nam to na dobór odpowiednich celów.

Analiza LUKA zwana też 4 x JAK?

Luka

RZECZYWISTOŚĆ 1. Jak jest?	LUKA 3. Co zrobić, aby to osiągnąć?	IDEAŁ 2. Jak powinno być?
Drużyna nie pracuje systemem małych grup	<ul style="list-style-type: none"> - zorganizować kurs zastępowych - podzielić drużynę na zastępy - pojechać na biwak z drużyną która pracuje zastępami - zrobić kominek cytując słowa Roberta Baden-Powella dot. systemu małych grup. 	<ul style="list-style-type: none"> - drużyna powinna być podzielona na zastępy - każdy zastępowy powinien ukończyć kurs zastępowych - członkowie drużyny powinni widzieć korzyści wynikające z pracy zastępami

4 x Jak

Jak jest?	Jak do tego dojść?	Jak będzie za rok?	Jak będzie idealnie?
Drużyna liczy 12 członków	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... 	Drużyna liczy 20 członków	Drużyna liczy 30 członków

Jest to prosta metoda polegająca na zadawaniu pytań i szukaniu odpowiedzi.

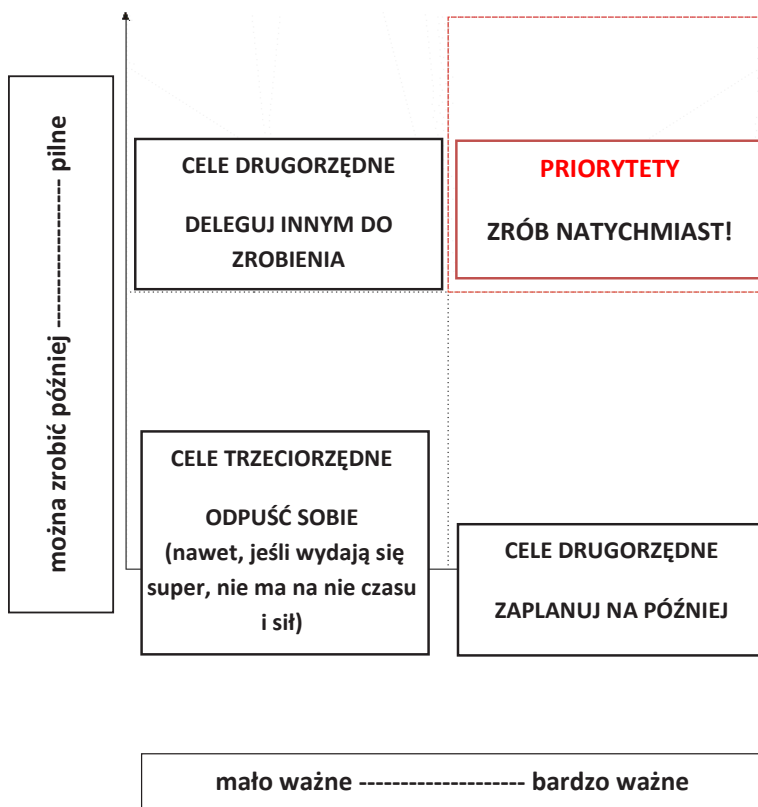
W pierwszej kolumnie wypisujemy jak największą liczbę faktów. Możemy się w tym celu posłużyć listą silnych/ słabych stron oraz szans/ zagrożeń, przedstawionych powyżej przy opisie analizy SWOT. Biorąc pod uwagę np. liczebność – wpisujemy „Drużyna liczy 12 członków”.

Następnie tworzymy odpowiedź jak będzie idealnie, tzn. do jakiego stanu chcemy dojść, jak sobie wyobrażamy idealną drużynę. Trzymając się przykładu – chcemy, aby drużyna liczyła 30 członków. Tak więc wpisujemy w czwartej kolumnie „Drużyna liczy 30 członków”.

Mając jednak świadomość, że do ideału droga daleka, wypełniamy trzecią kolumną, precyzując stan osiągalny w przeciągu roku. Na samym końcu wypełniamy drugą kolumnę, wypisujemy konkretne działania, za pomocą których możemy dojść z pierwszej kolumny do trzeciej, np. zrobić nabór. Zaletą metody 4 x jak jest właśnie wypisanie już w tym miejscu zadań do realizacji. W zasadzie łączy ona część analityczną z wyznaczeniem celów (tym jest przecież trzecia kolumna), o czym w następnym rozdziale.

Po prawidłowo, sumiennie i szczegółowo dokonanej analizie powinny wyłonić się problemy, którymi należy się zająć podczas tego roku harcerskiego lub przez najbliższe lata. Jednak w ocenieniu, którymi problemami powinniśmy się zająć od razu, a którymi później, pomoże nam Kwadrat Eisenhowera.

Kwadrat Eisenhowera



Zasada jest prosta. Mamy dwie osie – x i y. Wraz z osią x wzrasta ważność celu (innymi słowy – im bardziej na prawo, tym cel ważniejszy). Wraz z osią y – pilność celu (im bardziej wwyż – tym cel pilniejszy). Dzieli nam to płaszczyznę na cztery ćwiartki:

- cele ważne i pilne – priorytety
- cele ważne, ale niepilne – cele drugorzędne
- cele mało ważne, ale pilne – cele drugorzędne
- cele mało ważne i niepilne – cele trzeciorzędne

Używając tego narzędzia, możemy wyznaczyć nasze priorytety na dany rok. Tak wyznaczonych celów nie powinno być więcej niż pięć.

Etap drugi – stawianie celów

„Żaden wiatr nie jest dobry dla kapitana okrętu, który nie wie, dokąd płyńcie.”

Platon

Mamy za sobą porządnie zrobioną analizę. To dobrze, znaczna część pracy za nami. Przed nami jednak niemniej trudne zadanie, chociaż być może przyjemniejsze. W tym miejscu trzeba się zastanowić, jakie cele chcemy osiągnąć.

Jeżeli korzystaliśmy z analizy LUKA/4 x Jak, pewne cele zapewne mamy już sformułowane. Spójrzmy na nie jeszcze raz. Na tym etapie zadbać bowiem należy o to, by cele te były poprawne pod względem formalnym. Co to znaczy?

Cel powinien być tak sformułowany, by przyniósł nam korzyść, a nie był tylko ogólnym hasłem. Służy do wiele narzędzi, najpopularniejszym jest chyba kolejne z narzędzi – SMART (z angielska – „sprytny, mądry”, „łbski”, bo takie właśnie powinny być nasze cele), czyli:

SMART

S jak szczegółowy, **M** jak mierzalny, **A** jak ambitny (atrakcyjny), **R** jak realny, **T** jak terminowy.

Szczegółowy – cel musi zostać sformułowany na tyle dobrze, aby dokładnie określać, co jest jego przedmiotem. „Będziemy najlepsi” - ale w czym? Jak? Może lepiej: „Drużyna zdobędzie specjalność ratowniczą”.

Mierzalny – jego efekty muszą być możliwe do zmierzenia, sprawdzenia. „Zrobimy nabór” – to w ogóle nie jest cel, tylko zamierzenie (bo przecież nie o samo zrobienie naboru nam chodzi, ale o dołączenie do drużyny iluśtam dzieci), tym bardziej nie jest celem mierzalnym. Lepiej będzie brzmieć „Drużyna będzie liczyć

co najmniej 20 członków”. Jeżeli mieliśmy wcześniej dwunastkę, łatwo sprawdzić, czy dołączyła co najmniej ósemka, prawda?

Ambitny, atrakcyjny – cel musi być dla nas „fajny”, czyli taki, żebyśmy naprawdę chcieli do niego dążyć. Jednocześnie powinien być wyzwaniem – niekoniecznie szczególnie wielkim, ale zawsze powinien podnosić poprzeczkę. Cel „Dwóch członków drużyny zdobędzie sprawność” nie jest szczytem ambicji. Ale jeżeli ma ją zdobyć każdy harcerz, to już co innego.

Realny - może się wydawać, że stoi w sprzeczności z ambitnością, ale tak nie jest. Ważne jest, aby każde nasze działanie miało szansę powodzenia. Nie można porywać się z motyką na słońce. Chociażby dlatego, że jeśli ktoś się zapali do zadania i go nie wykona, ogarnie go rozczarowanie – czego można byłoby uniknąć, analizując, czy mamy szansę wykonać nasz plan. Jak zawsze, trzeba znaleźć złoty środek.

Terminowy – określamy ramy czasowe. Musimy wiedzieć, kiedy zadanie się zaczyna i kiedy kończy. Tylko wtedy będziemy wiedzieć, w którym miejscu jesteśmy, a koordynator będzie w stanie w odpowiednim czasie rozliczyć nas z powierzonych zadań. Dodatkowo poukładamy sobie wszystkie zadania tak, żeby nie nachodziły na siebie czyniąc je niemożliwymi do realizacji.

Żeby ułatwić sam zapis celu można posłużyć się następującą strukturą:

Struktura celu		Przykład zapisu
Czas	Zapisz, do kiedy cel ma być osiągnięty	<ul style="list-style-type: none"> • do... • w czasie... • do końca....
Działanie	Sprecyzuj, co ma ulec zmianie	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększyć... • zmniejszyć... • poprawić... + CO ? • opracować...
Zmiana	Wielkość zmiany (w procentach, liczbach, przedziałach liczb, albo wyszczególnione dodatkowe kryteria oceny (przy celach jakościowych)	

Oto zatem przykłady dobrze sformułowanych celów:

- do końca roku każdy harcerz zdobędzie co najmniej dwie nowe sprawności
- połowa drużyny pojedzie na tegoroczny obóz
- na koniec roku harcerskiej drużyna będzie liczyć co najmniej 20 członków

Wiemy już, jak formułować cele. Co jednak w sytuacji, gdy z analizy wyszło nam kilkanaście celów?

Nie każdy jest równie ważny. Jak to sprawdzić? Tak jak i wcześniej, służy do tego kwadrat Eisenhowera.

Dla ambitnych

Równie popularną wskazówką dotyczącą budowy celów jest **KOZAK**, określający idealny cel jako:

- » konkretny, określony, zapisany (czyli powinien być formą kontraktu, że coś się wydarzy), atrakcyjny.

Na jednym z kursów kursanci uparli się, że dadzą radę zrobić narzędzie do budowy celów z dowolnego słowa. I tak powstała **WĘDZONKA!** Cel powinien zatem być: wartościowy, energetyzujący, namacalny, dokładny, zamówiony (czyli wynikający z potrzeb!), otoczony zapewnionym wsparciem, niecodzienny (niezwykły i twórczy!), kierujący energią ludzi i wreszcie androgyniczny – zrównoważona trudność i przyjemność osiągnięcia go.

Pytanie: czy taka dowolność nie oznacza przypadkiem, że warto się zastanowić jakie dla nas konkretnie, w naszej życiowej sytuacji, z naszym doświadczeniem, wiedzą, specyfiką naszego działania są potrzebne i właściwe cechy dobrego celu? Kto wie, może potrafimy wymyślić coś własnego, bardziej pasującego do potrzeb ZHP i naszych środowisk...?

Etap trzeci - budowa harmonogramu

Jednym z często powielanych błędów jest pisanie programu wyłącznie przez drużynowego. Bierze się to z mylnego przekonania, jakoby program powstawał dla władz zwierzchnich. Po co więc zamęczać harcerzy „dokumentami”... Planowanie pracy pełni natomiast istotną rolę wychowawczą, dlatego nie można w niej pomijać udziału i zaangażowania drużyny.

Przypomnijmy kilka zdań z systemu metodycznego ZHP¹:

- **Zuchy:** „Program jest tworzony przez drużynowego i przybocznych, którzy są również odpowiedzialni za jego realizację”.
- **Harcerze:** „Program jest tworzony przez drużynowego przy udziale rady drużyny”.
- **Harcerze starsi:** „Program drużyny jest tworzony przez radę drużyny. Program zastępów przez zastępy”.
- **Wędrownicy:** „Program jest tworzony i przyjmowany przez całą drużynę”.

W praktyce może mieć to różny przebieg. Analizy raczej za drużynowego nikt nie przeprowadzi (ewentualnie w doświadczonej drużynie wędrowniczej można

¹ Uchwała nr 24/XXXII Rady Naczelnej ZHP z dn. 1 marca 2003 r. w sprawie opisu metodyk poszczególnych grup

powołać do tego specjalny zespół), zawsze w jej tworzeniu udział powinni brać przybocznicy, a z jej wynikami – chociażby ogólnie – zostać zapoznana rada drużyny. Natomiast już od etapu wyznaczania celów, poprzez budowę szczegółowego harmonogramu, włączona powinna być rada drużyny lub cała drużyna wędrownicza. Sam proces planowania też powinien być zgodny z metodą harcerską (czyli np. nie tłumaczy się wszystkiego harcerzom wprost, ale zgodnie z pośredniością metody wyznaczanie zadań można przeprowadzić w formie krótkiej gry negocjacyjnej itp.).

Jeżeli bowiem plan powstanie wyłącznie podług Twojego widzimisie, będziesz musiał się mocno nagimnastykować, żeby zmotywować harcerzy do jego realizacji. Jeżeli w drużynie harcerskiej masz dwa zastępy zapalonych sportowców, a zaplanujesz głównie zajęcia artystyczne – spodziewaj się kłopotów. Poza tym budowanie programu jest szkołą demokracji, podejmowania decyzji; uczy rozsądnego planowania i przyjmowania odpowiedzialności. Jeżeli plan powstaje we współpracy z radą drużyny, to będzie to też „ich” plan. Jeżeli ktoś zgłosi się z własnej inicjatywy do bycia odpowiedzialnym za jakieś zadanie, wykona je lepiej, niż będąc „zmuszonym” wyłącznie przez Twoją decyzję. Przed planowaniem spójrz do systemu metodycznego ZHP, do opisu Twojej metodyki. Nie zaszkodzi przypomnieć sobie podstaw.

Skąd brać pomysły na zbiórki? Kilka słów przypomnienia nie zaszkodzi. Tak więc – zastanów się, czym się Twoi harcerze interesują – to podstawa. Przejrzyj aktualne propozycje programowe, na ogół są tam gotowe pomysły na zbiórki. Jeżeli zostało Ci kilka wolnych terminów i nie wiesz, co z nimi zrobić – poproś o radę bardziej doświadczonego instruktora. Nie wstydź się, każdemu zdarza się nie mieć od czasu do pomysłów.

W trakcie pracy nie przesadzajcie jednak z ilością planowanych przedsięwzięć. Na ogół jest tak, że życie weryfikuje nasze plany i ostatecznie udaje się zrealizować mniej, niż początkowo planowaliśmy. Do pewnego stopnia jest to zrozumiałe, ale... tylko do pewnego stopnia. Gdy skończysz – sprawdź jeszcze raz, na ile Twój plan jest zgodny z metodą harcerską.

Sprawdzone tropy

- żeby dobrze zaplanować pracę drużyny – przyjrzyj się kartom prób na sprawność z zeszłego roku (na pewno masz je skserowane albo w wersji elektronicznej). Zobacz, jakie zadania zostały do realizacji.
- Jeszcze raz spójrz na zeszłoroczny plan. O jego ocenie – niżej.
- Zaplanuj, np. w połowie roku, tzw. punkt kontrolny – specjalną zbiórkę rady drużyny / drużyny, na której podsumujecie Waszą pracę na półmetku. Tak, wpisz to już teraz do planu, bo inaczej Ci to umknie.
- Jeżeli dopiero zaczynasz pracę z drużyną – porozmawiaj w kręgu o oczekiwaniach, zaproponuj kilka konkretnych pomysłów do wyboru. NIE decyduj sam!

Diagram Gantta

Kończysz pracę nad planowaniem? Znakomicie. Sprawdź jeszcze, jak wygląda rozłożenie poszczególnych zadań w czasie. Oczywiście, niby wszystko masz wypisane w planie pracy, ale proste narzędzie lepiej to zwizualizuje i pozwoli spojrzeć, czy np. na jeden miesiąc nie zaplanowaliśmy zbyt dużo.

Warto zatem zapoznać się z tzw. diagramem Gantta. Można go tworzyć na wiele sposobów, jednak podstawową zasadą tego grafu jest podział planu na poszczególne zadania i ich rozłożenie w czasie. Można także rozplanować zadania z podziałem na osoby odpowiedzialne, co pozwoli nam zorientować się, czy nie obarczyliśmy jednej osoby zbyt wieloma obowiązkami w krótkim okresie czasu.

Ze względu na dbałość o niewielką objętość poradnika, nie będziemy tutaj szczegółowo przedstawiać tego narzędzia. Więcej informacji możesz znaleźć tutaj:

http://pl.wikipedia.org/wiki/Diagram_Gantta

Zachęcamy także do skorzystania z darmowego programu służącego do projektowania tym narzędziem. Zapraszamy na strony Gantt Project²:

<http://www.ganttproject.biz/>



Etap czwarty - realizacja i koordynacja

Jak napisano wyżej – po ustaleniu ostatecznej wersji programu i przestaniu go komendzie hufca, szczepu czy związku drużyn, nie zapominaj o nim. W końcu nie po to poświęciłeś mu tyle godzin!

Program powinien być stale obecny w życiu drużyny, powinien się pojawiać na każdej zbiórce rady drużyny. Tak, aby Twoi funkcyjni nie byli zaskakiwani tym, co realizujesz na zbiórkach. I żeby harcerze nie mogli się tłumaczyć, że za późno dowiedzieli się o biwaku. Aby jednak tak się stało, nie wystarczy wywiesić planu w harcówce.

² Strona www programu jest w jęz. angielskim, on sam jednak ma polską wersję językową.

W drużynie starszoharcerskiej i wędrowniczej możesz rozrysować (albo zlecić to przybocznym czy zastępowym), np. za pomocą diagramu Gantta, szczegółowy podział zadań między członków drużyny. W ten sposób każdy będzie wiedział, kiedy i za co odpowiada. W drużynie harcerskiej wystarczy prosta „rozpiska”.

Nie zapominaj o powiązaniu instrumentów metodycznych z programem pracy. Po to właśnie w programie wpisuje się sprawności do zdobycia, aby harcerze je faktycznie zdobywali. Jeżeli podczas rady drużyny omówicie sobie program na najbliższy miesiąc, na pewno nawykiem stanie się rozmowa o sprawnościach, które można zdobyć. Z mniej doświadczonymi zastępowymi rzuć okiem na wymagania sprawności, omów je i zaproponuj przykładowe, konkretne zadania.

Podobnie z instrumentami zespołowymi. Zadania zespołowe w drużynie harcerskiej w ogóle nie funkcjonują w oderwaniu od pracy drużyny – czyli od programu właśnie. Podobnie w drużynie starszoharcerskiej – chociaż zastępy powinny już planować własną pracę, to jednak wiele projektów i tak będzie powiązanych z tym, co robi drużyna. W drużynie wędrowniczej ten związek będzie jeszcze mniejszy, ale przecież nigdy nie zanika zupełnie.

www.doodle.com

Często jest tak, że musimy z różnych przyczyn organizować spotkanie, które nie zostało zapowiedziane wcześniej na zbiórce, np. spotkanie zespołu roboczego albo zbiórkę zastępu wędrowniczego, którego większość członków studiuje w innych miastach. W takiej sytuacji częstokroć umawiamy się przez internet. Dla ułatwienia przedstawiamy pomocne internetowe narzędzie, które oferuje nam udogodnienia w zakresie umawiania się na różne przedsięwzięcia. Za jego pomocą harcerze mogą wskazywać, które z podanych terminów najbardziej im pasują. Rejestracja nie jest wymagana, wszystko zajmuje najwyżej dwie minuty. Oto adres:

www.doodle.com

Sprawdzone tropy

- Na każdą zbiórkę rady drużyny weź ze sobą program pracy i przeanalizujcie go wspólnie, przypomnij o nadchodzących zadaniach – kto jest za co odpowiedzialny, jakie sprawności można zdobyć, do kiedy zastępy muszą wywiązać się z zadań itp.

Zmiana planu

To, że w ciągu roku z różnych przyczyn zmieniamy program, jest czymś naturalnym. Żaden chyba jeszcze program pracy nie został wykonany w 100%. Podobnie jak z planowaniem, decyzji o zmianach w programie nie podejmuj samodzielnie (za wyjątkiem zdarzeń nagłych, losowych, np. odwołania gry leśnej z powodu

deszczu). Od tego masz co najmniej przybocznych (w gromadzie), radę drużyny, drużynę.

Zmian w zbiórkach oczywiście nie trzeba nigdzie zgłaszać (chyba, że wiążą się z „kwestiami podwyższonego ryzyka” - jeżeli zamiast robić laurki na Dzień Matki idziecie do lasu na liny, lepiej poinformuj o tym szczer / związek drużyn / hufiec). Inaczej rzecz ma się z biwakami, które organizujesz samodzielnie. Wszystkie powinny być zawarte w programie pracy. Dlatego nie zaszkodzi zaplanować np. dwóch w ciągu roku zamiast jednego. Jeżeli przewidziałeś tylko jeden, np. letni, a drużyna jesienią nalega na biwak zimowy – bez obaw. Program pracy można zmienić w ciągu roku także w formalny sposób. Wystarczy uchwała rady drużyny (z podpisami członków) o zmianie planu pracy – z wyszczególnieniem konkretnych zmian. Uchwałę trzeba dostarczyć do hufca.

Etap piąty - podsumowanie i ocena

Ewaluacja – czyli systematyczne zbieranie informacji dotyczących np. wykonanego zadania, przeprowadzonej zbiorki. Celem ewaluacji jest dostarczenie informacji zwrotnej, czyli odpowiedzi, czy to co zrobiliśmy podobało się innym, co powinniśmy następnym razem zmienić, a co było dobrym pomysłem i należy o nim pamiętać. To może być postawione pytanie, krótka ankieta, dyskusja. Najważniejsze by było to wykonane zaraz po wykonanym zadaniu. Tak więc jeśli chcemy się dowiedzieć, czy inaczej poprowadzona zbiórka spodobała się harcerkom i harcerzom pytamy na koniec zbiorki, albo prosimy by napisali na kartkach co im się podobało na zbiórce, a co nie. Oczywiście nie należy przesadzać z ewaluacją.

W drużynie starszoharcerskiej lub wędrowniczej po biwaku, rajdzie, albo grze możemy rozdać krótką i ciekawie napisaną ankietę do wypełnienia, choć oczywiście znajdują się i atrakcyjniejsze sposoby... Naturalniejszą formą ewaluacji jest rozmowa i tę formę polecam w szczególności. W drużynie harcerskiej nie zawsze wszyscy będą chcieli na forum się wypowiadać, o czym musimy też pamiętać.

Podsumowując całoroczną pracę drużyny oceniamy, czy zaplanowane cele zostały osiągnięte. Spoglądamy na harmonogram i przypominamy sobie wykonane zadanie, czy osoba odpowiedzialna za nie wywiązała się z zadania. Jeśli nie to dośzukujemy się przyczyny, by w planując pracę na następny rok nie popełnić tych samych błędów i ulepszać pracę drużyny.

Oprócz analizy konkretnych zadań jakie były zaplanowane, rada drużyny powinna odpowiedzieć sobie na pytania związane z całoroczną pracą drużyny.

Na przykład:

- Ile zbiórek odbyło się w tym roku harcerskim?
- Ilu nowych członków przybyło, ilu odeszło z drużyny?
- Ile osób zakończyło próby na stopnie harcerskie?
- Ile jest zastępów?
- Ile było biwaków, rajdów?
- Jaki był udział drużyny w imprezach hufcowych, chorągwianych, ogólnozwiązkowych?
- Czy ktoś z drużyny brał udział w kursach, warsztatach, zdobył uprawnienia?
- Czy ktoś uzyskał patent zastępowego, przybocznego itd?

Pamiętaj, że aby budować poczucie ciągłego doskonalenia pracy drużyny, warto dać możliwość oceny swojej pracy, wyrażenia swoich emocji.

Kilka rad dotyczących podsumowania

- Zastanów się, co jest celem twojej pracy wychowawczej, czyli jakich harcerzy, jakich ludzi chcesz wychować.
- Sprawdzaj wciąż, co już udało ci się osiągnąć.
- Zastanów się, w jaki sposób twoje wizje i ideały przekładają się na konkretne zachowania i postawy dzieci.
- Praca wychowawcza ma być dla Ciebie przyjemnością. Zastanów się, w jaki sposób możesz wykorzystać swoje pasje i zainteresowania w pracy z drużyną.
- Rozejrzyj się za sojusznikami – wśród rodziców, innych instruktorów, znajomych.
- Zaplanuj dokładnie swoje działania.
- Opracuj sposoby oceny swoich działań.
- Ciesz się z sukcesów, a z porażek wyciągaj wskazówki do dalszej pracy. Jeżeli natomiast nie udaje się zrealizować większej części Twoich planów przed dłuższy okres czasu, należy spróbować odpowiedzieć sobie na następujące pytania:
 - » czy nie za dużo próbujesz zrobić jednego dnia?
 - » czy pewne zadania nie zostały zrealizowane dlatego, że w tym czasie jeszcze nie byłeś/eś gotowa/ów do ich wykonania?
 - » czy zadania były precyzyjnie sformułowane?

- » czy były kłopoty z podejmowaniem decyzji?
- » czy do realizacji zadań miałaś/eś wszystkie potrzebne nam informacje?
- » czy z powodu naglących spraw nie zlekceważyłaś/eś procesu planowania?
- » czy u podstaw porażki nie leży - brak wiary w siebie, brak dostatecznej koncentracji na zadaniach, brak dyscypliny wewnętrznej?

Druhno drużynowa, druhu drużynowy!

To już jest koniec tego prostego poradnika. Mamy nadzieję, że zainspirował Cię on do pracy, dał kilka motywacyjnych impulsów. Wiedz, że to tylko mały fragment ogromnej wiedzy związanej z planowaniem – nie bój się odkrywać jej samodzielnie oraz prosić o pomoc instruktorów ze swojego środowiska.

Tworząc ten materiał chcieliśmy dostarczyć Ci jak najwięcej praktycznej wiedzy, teraz Twój ruch – przygotuj program pracy drużyny, realizuj go i podsumowuj, pracuj ze swoimi harcerzami, tak aby dzięki stawianym przez Ciebie wyzwaniom stawali się coraz to lepszymi ludźmi. Uwolnij ze swojej głowy wszystkie pomysły, bacznie obserwuj drużynę i jej otoczenie, razem z Radą Drużyny wyciągajcie wnioski i podejmujcie działania.

Dobry program do świetny początek dobrej pracy, uczyni z niego pomocne Ci narzędzie i zmieniaj z jego pomocą rzeczywistość wokół siebie, kreuj wydarzenia, a przede wszystkim wychowuj harcerzy. Uda Ci się, a z dobrym programem będzie dużo łatwiej.