

**Univerzita Karlova**  
**Pedagogická fakulta**  
**Centrum školského managementu**

**Plánování a organizování volnočasových aktivit  
v DDM v Královéhradeckém kraji pro věkovou  
kategorii 13 – 19 let**

**Závěrečná práce**  
**Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky**

**Autor:** Monika Moravcová  
**Obor:** školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** Ing. Zdeněk Krabs  
**Datum odevzdání práce:** 30. 6. 2009

### ***Prohlášení***

*Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma „**Plánování a organizování volnočasových aktivit v DDM v Královéhradeckém kraji pro věkovou kategorii 13 – 19 let**“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.*

Monika Moravcová

### ***Poděkování***

*Děkuji panu Ing. Zdeňkovi Krabsovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při vypracování mé závěrečné práce.*

## **Resumé:**

Tato závěrečná práce se zabývá plánováním a organizováním volnočasových aktivit v DDM pro věkovou kategorii 13 – 19 let.

Práce vychází z odborných publikací zabývajících se školským managementem a managementem volného času, platných norem dotýkajících se této problematiky a z vlastního výzkumu v domech dětí a mládeže v Královéhradeckém kraji a na vybraných základních a středních školách.

Přináší informace, které mohou pomoci pracovníkům DDM a ostatním zařízením zabývajících se volnočasovými aktivitami v orientaci v dané problematice a v jejím zavádění do praxe. Tyto informace přispívají managementu organizace k rozhodování o plánování a následném organizování akcí. Práce představuje postupy, jimiž se může organizace řídit a odhaluje úskalí, která ji na této cestě čekají.

## **Summary:**

This final work goes into the planning and organization of leisure activities for age group 13 – 19 years in out-of-school facilities.

The work results from specialized publication which are concerned with school management and leisure management, rules in operation concerning this problems and personal research in selected out-of-school facilities and primary and secondary schools in the region of Hradec Kralove.

It bears information which can help out-of-school facility employees with orientation to the problems and with practical introduction. These information helps organization management with decision making within a planning and consequently with organization of actions. The work presents procedures, which organization can follow and it also reveals difficulties that are in its way.

**Klíčová slova:**

- Plánování
- Organizování
- Kontrola
- SWOT analýza
- Brainstorming
- Organizační zabezpečení akce
- Středisko volného času
- Dům dětí a mládeže
- Zájmová činnost
- Volnočasové aktivity
- Volný čas
- Příležitostné aktivity
- Pravidelné aktivity

## Obsah:

Úvod .....	8
1. Základní teoretická východiska .....	11
1.1 Management volného času .....	11
1.2 Plánování .....	12
1.2.1 Klíčové prvky plánování .....	12
1.2.2 Postup při sestavování plánů .....	14
1.2.3 Dělení plánů .....	16
1.3 Organizování .....	18
1.3.1 Základní prvky organizování .....	19
1.3.2 Organizační struktura .....	19
1.3.3 Dimenze organizační struktury .....	20
1.3.4 Delegování pravomoci .....	20
1.3.5 Organizační projektování .....	21
1.4 Kontrola .....	22
1.4.1 Význam kontroly .....	23
1.4.2 Vnitřní struktura kontrolních činností .....	23
1.4.3 Nedostatky kontrolních procesů .....	24
1.5 Volný čas .....	24
1.5.1 Volný čas dětí a mládeže .....	25
1.6 Zařízení pro trávení volného času dětí a mládeže .....	25
1.6.1 Domy dětí a mládeže .....	26
1.6.2 Zájmové vzdělávání .....	30
2. Výzkumná část .....	31
2.1 Metody pedagogického výzkumu .....	31
2.1.1 Dotazník .....	31
2.1.2 Rozhovor .....	32
2.2 Výzkumný vzorek .....	32
3. Analytická část .....	34
3.1 Zpracování dotazníků vedoucích pracovníků DDM .....	34
3.2 Zpracování dotazníků žáků 7. – 9. tříd ZŠ a studentů SŠ .....	43
3.3 Zpracování rozhovoru .....	47

Závěr .....	50
Seznam použité literatury .....	52
Přílohy .....	54

## Úvod

Volný čas se stává stále častěji diskutovaným tématem. Zvláště v současné době, kdy dochází v souvislosti se stále vyšším vlivem americké kultury k hodnotové konverzi u velké části mladé generace a k výrazným proměnám v hierarchii životních hodnot a postojů. Zvyšují se počty mladistvých narkomanů a toxikomanů, závislých na drogách a herních automatech, narůstá dětská kriminalita. Je třeba řešit, jak a čím upoutat mladého člověka v jeho volném čase.

Volný čas je hodnotou tehdy, může-li být využit k prospěchu člověka. Disponovat volným časem dítěte pokládají za samozřejmé ti, kteří o ně pečují, a to jak z hlediska materiálního, tak z hlediska duchovního. Matka dovoluje dítěti bavit se hrou, která je pro ně zároveň i učením, otec vede dítě k rozmanitým činnostem, které odpovídají jeho věku a schopnostem. Později disponuje volným časem dítěte učitel, který mu ukládá úkoly i mimo vyučování. Postupně u dítěte vznikají zájmy, které se pokouší realizovat samo v čase, který mu zbývá po splnění povinností. Význam zájmů pro rozvoj schopností, jako trvalejších vlastností osobnosti, je dnes uznáván jak školou, tak i rodinou. Zájmová činnost dětí a mládeže má v moderní společnosti i své institucionální zabezpečení. Jsou tu instituce, které se zabývají rozvojem zájmů dětí a mládeže. Domy dětí a mládeže a střediska volného času (dále jen DDM) jsou součástí uceleného výchovného systému. Zpravidla také svědčí o dobrém stavu ekonomiky a školské politiky daného státu. Klubová zařízení pro děti a mládež jsou ve všech evropských státech. Volný čas nabývá významu u jedince s jeho dospíváním, s vyhraňováním jeho potřeb a zájmů. Ve své závěrečné práci se soustřeďuji na tyto instituce v rámci Královéhradeckého kraje.

V dnešní době, kdy po pádu totality dochází u nás k růstu vlivu cizí kultury, hlavně angloamerické, je třeba se dětem věnovat obzvláště pečlivě. Přináší to totiž i některá negativa. Mnoho dětí tráví neúměrně velkou část svého volného času u televizních přijímačů. Nástupem výpočetní techniky u nás dochází také k přílivu různých počítačových her, z nichž některé nejsou pro děti a mládež zrovna nejvhodnější. Proto je důležité je motivovat i k jiným zájmovým činnostem, nebo se nějak jinak zabavit. Vždy je třeba přihlížet k věku a schopnostem jedince. Dětství by mělo být světem pohádek, vyprávěných, čtených, inscenovaných dospělými i dětmi samotnými, v nichž by nacházely mravní poučení a vzory pro své jednání. V pozdějším věku by měly přijít na řadu různé zájmové kroužky, které by podchytily talent a zájem dítěte. Ať už jsou charakteru pracovních kroužků, nebo různé



chovatelské a pěstitelské skupiny, lze začít i vyučovat práci na PC. Dále pro ně mohou být organizovány i různé kurzy, které zvyšují jejich znalosti, získané ve škole. Vše to musí být na bázi dobrovolnosti, protože nucením k nějaké činnosti se k ní vytvoří spíše opačný efekt. V dospělosti je trávení volného času výslednicí těch vzorců a priorit, které si jedinec vytvořil v průběhu života. Chtít tedy od dospělého, aby se zabýval například uměním, aniž k tomu byl v dětství veden, je bezvýsledné.

Proto by měla činnost domů dětí a mládeže pokud možno vést děti a mládež i k těmto aktivitám. Průběžně zjišťovat například formou dotazníků, jak jsou děti a mládež s možnostmi využití volného času spokojeny, zajímat se o jejich záliby a o to, co postrádají. Je důležité komunikovat i s rodiči.

Domy dětí a mládeže jsou v současné době vystaveny silnému konkurenčnímu tlaku. Volnočasové aktivity se neplánují pouze v DDM, ale i v jiných organizacích, a to především na základních školách. Mají tam širokou nabídku zájmových útvarů a příležitostných akcí jak pro děti, tak i pro mládež. Před rokem 1989 se volnočasové aktivity plánovaly, organizovaly a konaly výhradně v domech pionýrů a mládeže. Pravidelné aktivity, které pořádaly, byly za symbolickou cenu a příležitostné aktivity byly zcela zdarma. Stát hradil veškerý provoz domu pionýrů a mládeže. V současné době jsou DDM příspěvkovými organizacemi zřizované městem. Musí se částečně finančně podílet na jejich provozu. Z toho vyplývá, že všechny aktivity pořádané DDM, ať už pro děti, mládež nebo dospělé, jsou za úplatu, která je dána rozpočtem akce. Tyto aktivity by neměly být ztrátové a všichni klienti, kteří organizovaně tráví svůj volný čas v DDM, ji musí hradit. To je i jeden z důvodů, proč některé děti a mládež nemají zájem svůj volný čas trávit v DDM.

Při plánování činností DDM jsou kladeny vysoké nároky na práci managementu, který se dotýká všech oblastí řídicí práce. Zasahuje podle vytvořené organizační struktury do pracovních činností jak vedoucího pracovníka tak i interních pedagogických pracovníků.

Každý DDM je specifický. Nejsou zde daná přesná pravidla pro jeho řízení. Při plánování volnočasových aktivit je důležité respektovat určité podmínky a vycházet z nich. Jsou to například: velikost DDM, v jaké lokalitě je DDM umístěn, velikost města, počet škol ve městě jak základních tak i středních atd. Také je hodně důležitá podpora rodičů, města, veřejnosti, sponzorů, tak i dalších nadřízených orgánů a inspekce.

Pokud budeme hledat v odborných publikacích, popř. na internetu odpovědi na dotazy, které se týkají managementu, nalezneme dostatek kvalitních informací. Popis volnočasových aktivit DDM z pohledu managementu je téma, u kterého je ovšem obtížné nalézt dostatek informací. Tyto informace by přitom mohly usnadnit řídicím pracovníkům DDM efektivně plánovat a organizovat volnočasové aktivity pro děti a mládež. Proto jsem si vybrala toto téma s tím, že jsem využila pro svoji práci teoretické informace z odborné literatury a provedla praktickou analýzu použitých metod managementu v domech dětí a mládeže v Královéhradeckém kraji.

**Cílem mé práce je představit plánování volnočasových aktivit a zájmů klientů domů dětí a mládeže v Královéhradeckém kraji pro věkovou kategorii 13 – 19 let.**

**Z hlediska plánování jsem cíle stanovila takto:**

- 1. Plánují se v DDM aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let a jaký druh aktivit?**
- 2. Jaké druhy plánování nebo metody a techniky se nejčastěji používají při plánování aktivit pro věkovou kategorii 13 – 19 let?**

**Hypotézy, které jsou limitovány cíli, jsem si nastavila:**

- 1. V DDM se pro věkovou kategorii 13 – 19 let plánují nejčastěji příležitostné (jednorázové) akce.**
- 2. Nejčastěji se v DDM plánuje pomocí krátkodobých plánů v týmové spolupráci.**

**V mé práci jsou uvedeny nejdůležitější pohledy na plánování a organizování jak z manažerského hlediska, tak i plánování z pohledu pedagogického pracovníka.**

**Práce by měla sloužit vedoucím pracovníkům DDM a ostatním zařízením, kteří se zabývají volným časem dětí a mládeže jako podklad v teoretickém vymezení dané problematiky. Je jakýmsi nástinem současného stavu plánování a organizování volnočasových aktivit pro věkovou kategorii 13 – 19 let. Dále je materiálem, který může sloužit jako ukázka nabídky a poptávky trávení volného času pro danou věkovou skupinu dětí a mládeže.**

# 1. Základní teoretická východiska

## 1.1 Management volného času

### Management (management volného času):

- týká se lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito.
- zabývá se integrací lidí do společných projektů. Proto je důležité se ztotožnit s organizační kulturou, historií a tradicí.
- každá organizace vyžaduje angažovanost pro společné cíle a sdílené hodnoty. Je nutné mít vytyčené jednoduché, zřetelné záměry, které vytvářejí společnou vizi organizace.
- je důležité každému v organizaci umožnit růst a rozvoj v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi.
- dostatečným kritériem výkonnosti organizace a jeho managementu není množství činností či aktivit, ale jejich lákavá a atraktivní nabídka, inovační činnost, rozvoj zaměstnanců – to vše je důležité pro výkonnost organizace a její přežití. Výkonnost musí být měřena, posuzována a hlavně neustále zdokonalována.
- výsledkem činnosti DDM je spokojený klient.

### Management volného času lze rozdělit na tři části:

*Nejnižší stupeň* – management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce. Jsou jimi například externí vedoucí zájmových útvarů. Musí mít nejvíce odborných vědomostí.

*Střední stupeň* – do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví. Do tohoto stupně patří interní pedagogičtí pracovníci, kteří mají na starosti jedno z oddělení (například oddělení esteticky, techniky, přírodovědy, tělovýchovy a společenských věd).

*Nejvyšší stupeň* – management z nejvyššího stupně managementu organizace usměrňuje chod celého systému.

Každá existující instituce má konkrétní účel a poslání, plní konkrétní společenskou funkci. U volnočasové organizace to jsou spokojení klienti (dětí, dětí a jejich rodiče, mládež a dospělí).

(Podle Petera F. Druckera) Každá existující organizace, která neinovuje, rychle zkrachuje a naopak každá nová organizace, která neřídí, se zhroutí. Absence inovací je nejčastější ze všech příčin úpadku existujících organizací. Neznalost zásad managementu je nejčastější ze všech příčin neúspěchů nových projektů.

Toto tvrzení P. F. Druckera se na management volného času velice hodí. Pokud DDM neinovují, neplánují, neorganizují nové aktivity a pořádají neustále stejné činnosti a akce, nemají žádné klienty (děti a mládež). V dnešní době nemohou DDM stagnovat či nabízet aktivity, které nabízely před rokem nebo ještě dříve. Naopak musí nabízet a pořádat neustále nové, zajímavé a přitažlivé činnosti.

## **1.2 Plánování**

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo, stanovují se budoucí cíle, a jak toho má být dosaženo za pomoci vhodných prostředků. Aby byly cíle smysluplné, musí být jasné, dosažitelné a ověřitelné. Plánování znamená určení cíle s ohledem na zdroje finanční, personální, technické, apod. a stanovení cest (konkrétních aktivit) k dosažení těchto cílů. Také je nutné přihlížet k chování konkurence.

Plánování se uskutečňuje na všech stupních managementu. Ve volnočasových zařízeních se plánování akcí uskutečňuje nejčastěji na střední úrovni managementu, a to interními pedagogickými pracovníky.

Základem plánování je rozhodování, při kterém se stanovují určité alternativy postupu činností a její přijatelné řešení. Plán není dogma. Dobrý plán postupu umožňuje realizaci změn.

### **Brainstorming**

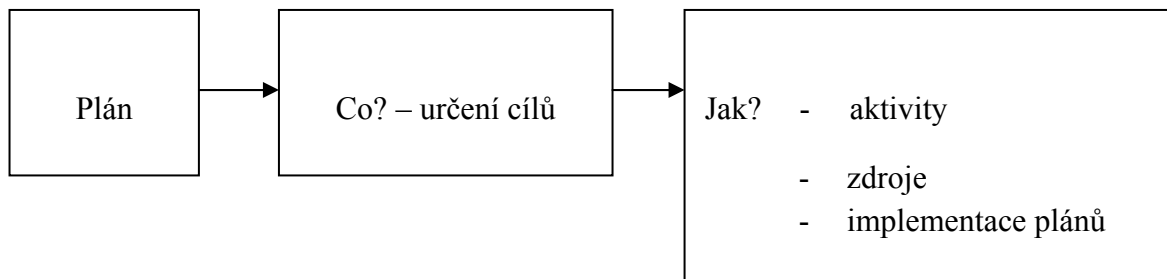
Při plánování, a to především v organizacích volného času, je zapotřebí tvořivost (síla vyvinout nové nápady) a inovace (použití těchto nápadů).

Brainstorming je technika, která podporuje tvořivost. Je to technika tvůrčího myšlení. Smysl této techniky spočívá v hledání nových a neobvyklých řešení daného problému (najít co nejvíce možných řešení). Na této technice spolupracuje celá skupina.

- nesmí zde být žádný nápad kritizován
- čím je myšlenka původnější, tím je lepší
- klade se důraz na množství nápadů
- nápady jsou ostatními zdokonalovány

### 1.2.1 Klíčové prvky plánování

Přestože se bude každý nový plán lišit, měl by svým obsahem dát odpověď na následující otázky: čeho a jakým způsobem se toho má dosáhnout?



Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. Jestliže není stanoven jasný cíl, nelze očekávat vysokou výkonnost a efektivnost jak od skupiny či jednotlivce.

Cíl je jasná konkrétní představa budoucího stavu či výsledku.

*Při určování cílů je třeba mít na zřeteli následující požadavky:*

- *priority* (v obsahu plánu by se měly přednostně objevit takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování).  
V DDM to jsou priority typu – získání co největšího počtu klientů, naplánování co největšího počtu aktivit, získání finančních prostředků, atd.
- *měřitelnost* – použití kvantifikace umožňuje snadnější pochopení úkolu, dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění, jednoznačná je i kontrola splnění plánovaných cílů.
- *přiměřenost* – počet dílčích cílů, které mají být náplní určitého plánu. Pokud bude vysoký počet dílčích cílů, může nastat rozpor v plnění jiných cílů, nebo dojde k vyloučení jejich splnění. Na jedné straně musí být cíle přiměřené s ohledem na chování konkurence, na druhé straně musí odpovídat možnostem organizace.

*Aktivity* určují, jak bude cíle efektivně dosaženo. Úkolem manažerů je volit takové aktivity a jejich kombinace, které vedou ke konečným hodnotám cílů. Například zvážení, zda je lepší zvýšit kvalifikaci pracovníků, nebo zapojit externí pracovníky. Pokud máme opakující se a obdobné cíle, využíváme standardní postupy, pracovní instrukce, apod.

*Zdroje* lze chápat jako různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů. Patří sem např.: finanční prostředky, personální zabezpečení, prostorové kapacity, materiální zabezpečení, know-how, infrastruktura apod.

*Implementace plánů* – termíny a odpovědnosti jsou dalšími důležitými atributy, které by měl plán obsahovat. V závislosti na charakteru plánu, buď stačí uvést pouze konečný termín a celkovou odpovědnost, nebo se pro každou aktivitu rozvedou samostatné termíny a dílčí odpovědnosti.

Ve většině případů dochází k implementaci plánů zprostředkovaně pomocí jiných lidí, které musejí manažeři motivovat tak, aby bylo v jejich zájmu cíle dosáhnout. Pro tyto účely manažeři využívají pravomoci, přesvědčování a zásady.

Podstatou pravomoci je právo manažera uskutečnit určitá rozhodnutí a očekávat, že budou jeho podřízenými plněna. Důležitou roli v plnění plánů hraje přesvědčování, které spočívá v komunikaci manažera s pracovníky, kteří by měli být seznámeni s veškerými podstatnými náležitostmi a souvislostmi plánu. Zásady pro implementaci plánu by měly manažerům poskytovat pomoc při jejich naplňování. Účinné zásady by měly být pružné, úplné, koordinované, etické a jednoznačné.

### **1.2.2 Postup při sestavování plánů**

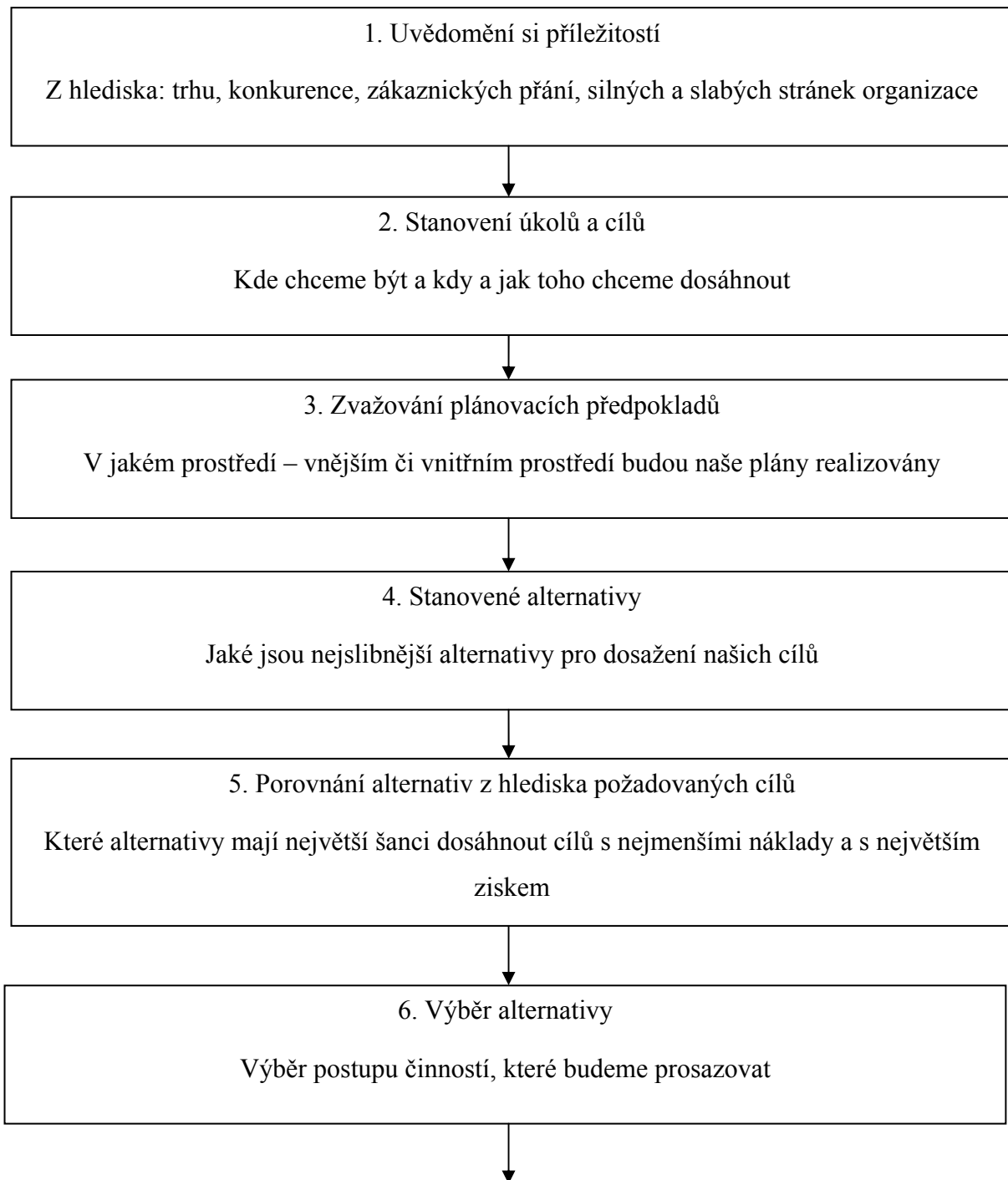
**Postup tvorby plánu** (podle J. Vebera a kol.) spočívá v provedení následujících kroků:

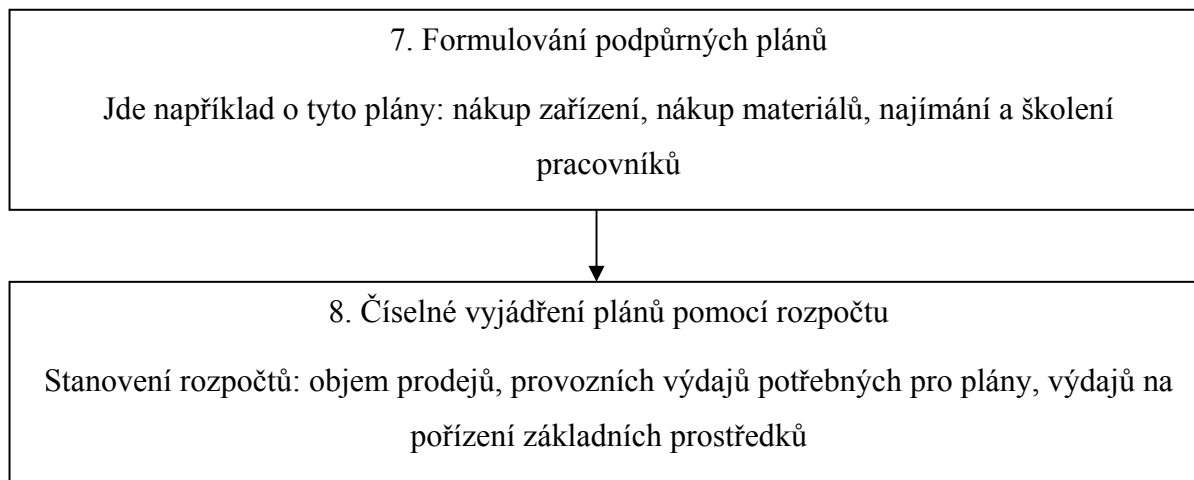
- analýza současné situace organizace např. pomocí SWOT analýzy (ujištění a uvědomování si silných a slabých stránek organizace, příležitostí uvnitř a vně organizace, hrozby a příležitosti)
- stanovení cílů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu
- vypracování návrhu plánu (variant plánů)
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu

- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.

### Postup plánování (podle H. Koontze a H. Weihricha)

Malé plány jsou obvykle jednodušší a některé kroky při jejich sestavování jsou mnohem snadněji realizovatelné.





### **SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, plánováním, typem podnikání, opatřením, apod. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti. Je součástí především strategického (dlouhodobého) plánování organizace.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

V DDM se SWOT analýza využívá především při plánování akcí pro děti a mládež.

#### **1.2.3 Dělení plánů**

Plány (podle J. Vebera a kol.), které mohou organizace sestavovat, se dají členit z různých hledisek:

- časového hlediska
- úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu
- věcné náplně plánu



- účelu, kterému plány slouží, apod.

*Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:*

- dlouhodobé (většinou prováděné na více než pět let)
- střednědobé (pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let)
- krátkodobé (pokrývá obvykle roční, popřípadě i kratší období)

*Podle charakteru rozhodovacího procesu rozlišujeme:*

- strategické plány
- taktické plány
- operativní plány

*Podle věcné náplně plánů rozlišujeme:*

- finanční plány
- personální plány
- investiční plány
- plány marketingu
- plány výzkumu a vývoje

**Druhy plánů** (podle H. Koontze a H. Weihricha) jsou:

- *smysl či poslání* – smyslem plánování volnočasových aktivit pro věkovou kategorii 13 – 19 let je zamezení negativních dopadů, jako je například alkoholismus, drogy, nicnedělání a nudění se, atd. Posláním domů dětí a mládeže je nabízet co nejširší a v současné době co nejatraktivnější nabídku aktivit, které by oslovily danou věkovou kategorii.
- *úkoly či cíle*, které představují konec, ke kterému činnosti směřují. Nepředstavují však pouze koncový bod plánování, ale také konec, ke kterému směřuje organizování, personalistika, vedení a kontrolování.
- *strategie* – určení dlouhodobých základních cílů a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Takto se může DDM rozhodnout, má-li oslovit svojí nabídkou volnočasových aktivit co nejširší veřejnost, nebo pouze určitou věkovou skupinu mladých lidí (buď všechny žáky 7 – 9 tříd ZŠ a studenty středních škol v daném městě, či pouze studenty středních škol). Strategie také zahrnuje to, do jaké míry se budou na dané akci účastníci finančně podílet.
- *taktiky* – určují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Taktiky pomáhají rozhodnout sporné otázky dříve, než se z nich stanou problémy. Existuje mnoho tipů taktik. V DDM například: najímání zkušených lektorů, kteří by mohli akci naplánovat

a zorganizovat sami, nebo si akci naplánovat a zorganizovat v DDM sami, ale za předpokladů vzniku určitých problémů.

- *postupy* – jsou chronologicky na sebe navazující metody, které určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny.
- *pravidla* – určují specifické požadavky na činnost, které vylučují jakoukoliv volnost. Pravidla určují způsob provádění činností bez specifikace jejich časové posloupnosti. Podstatou pravidel je, že vyjadřují manažerské rozhodnutí, že určité činnosti musí, či nesmí být vykonány. Představují také návody.
- *rozpočty* – numerické stanovení očekávaných výsledků. Slouží jako prostředek kontroly. Význam rozpočtu spočívá v tom, že lze předem stanovit předem očekávaný tok hotovosti, příjmy a výdaje či využití pracovníků a zařízení.

### **1.3 Organizování**

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí. Je to cílevědomá činnost, jejíž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou, která poskytuje základnu pro její fungování a plnění cíle.

Při organizování musí být:

- verifikovatelné cíle, které jsou podstatou plánování
- jasně daná představa o hlavních povinnostech či činnostech
- dána volnost a pravomoc lidem, kteří plní zadaný úkol a musí vědět, co mohou dělat a udělat pro dosažení cílů
- zabezpečeny potřebné informace a další prostředky k efektivnímu splnění daných úkolů.

**Organizování** (podle H. Koontze a H. Weihricha) **chápeme jako:**

- identifikaci a klasifikaci požadovaných činností
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
- přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi
- zabezpečení koordinace v organizační struktuře

### **1.3.1 Základní prvky organizování**

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu jeho výsledků práce, ale vyžaduje větší koordinaci.

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, aby měl potřebnou pravomoc k přidělování příkazů a odpovědnost za plnění úkolů, aby byly dosaženy stanovené cíle.

Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů.

Důležitým prvkem organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému.

Dělba kompetencí (delegování) je předpokladem vnitřní strukturalizace. Je zpravidla dlouhodobější záležitostí. Spočívá v přesném vymezení kompetencí a přiřazení příslušné pravomoci a odpovědnosti.

### **1.3.2 Organizační struktura**

Každý manažer by měl vytvořit strukturu procesů, tj. určit způsoby, jak mají pracovníci vykonávat dané práce a strukturu vztahů mezi pravomocemi, které vyjadřující relativně stabilní organizační strukturu.

Organizační struktura je struktura, kde je jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky. Měla by vytvářet rozhodovací a komunikační sítě za účelem splnění daných cílů.

Organizační struktura (podle J. H. Donnellyho, J. L. Gibsona aj. M. Ivanoceviče) je páteř organizace, která poskytuje základnu pro její fungování.

Dobrý manažer je dobrý organizátor, pokud vytvoří takovou organizační strukturu a prostředí, v němž jednotlivci fungují a v budoucnu fungovat budou, aby dosáhli daných naplánovaných cílů.

Každá organizace má organizační úrovně.

### 1.3.3 Dimenze organizační struktury

Pro charakterizování a analyzování specifík organizačních struktur lze použít tři organizační dimenze: stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti. Uvedené tři dimenze nejsou na sobě závislé.

*Stupeň formalizace* vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační strukturu považujeme za vysoce formalizovanou, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jednotlivec dělat. Znamená to, že v organizaci by mohly být písemné doklady, které určují standardy pracovních operací, specifikují postupy provádění různých procesů a definují firemní strategie a taktiky.

*Stupeň centralizace* se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace. Centralizaci obvykle chápeme z hlediska oprávněnosti k rozhodování a přikazování (vrcholový manažer → má pravomoc vykonávat všechna důležitá rozhodnutí, manažer na provozní úrovni → má pravomoc přikazovat svým podřízeným, aby vykonali určitou práci).

*Stupeň složitosti* je výsledkem dělby práce a vytváření oddělení. Stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek (náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek).

### 1.3.4 Delegování pravomoci

Pravomoc představuje právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného.

Delegování pravomoci se týká výhradně rozhodování, nikoliv práva provádět určité práce. Stupeň delegované pravomoci může být velmi vysoký, ale i velmi nízký. Manažeři musejí pečlivě zvážit, jak velkou pravomoc delegovat.

Pomocí funkce organizování je možné delegovat pravomoci pro plnění úkolů, povinností a pracovních činností do specifických oddělení a jednotlivce.

Pokud manažer nepřiměřeně či nejasně deleguje pravomoci, je to jednou z hlavních příčin značných časových ztrát organizace. Jestliže manažer jasně deleguje pravomoc pro

vykonání jasně daného úkolu a podřízený chápe, co se od něho očekává, může ho splnit, aniž by vyžadoval mnoho manažerova času a pozornosti.

Mnoho manažerů si na rozhodování o některých záležitostech zvyklo a nejsou ochotni tyto pravomoci delegovat na své podřízené. Někteří jsou přesvědčeni, že delegováním ztrácejí i možnost kontroly a jakési důležitosti.

*Proces delegování zahrnuje:*

1) určení výsledků, které jsou na určité pozici očekávány, 2) určení úkolů pro tuto pozici, 3) delegování pravomoci pro splnění těchto úkolů a 4) určení osoby, která odpovídá za splnění úkolů na dané pozici.

Protože není možné delegovat odpovědnost vedoucího, musí vedoucí učinit své podřízené odpovědnými za uložené úkoly.

Umění delegovat je velmi obtížné a vzniká při nich mnoho chyb.

### **1.3.5 Organizační projektování**

DDM jsou většinou malou příspěvkovou organizací, ve které není mnoho interních zaměstnanců. Ve městech, kde mají okolo 10 000 obyvatel, mají domy dětí a mládeže většinou 2 – 5 interních pedagogických pracovníků. Zbytek pracovníků, kteří pracují v DDM, jsou externí zaměstnanci, kteří dochází do DDM v určitých dnech a jsou zde zaměstnání na smlouvu o provedení práce nebo na dohodu o činnosti..

V těchto zařízeních je zavedeno neoklasické organizační projektování:

- *vedení* – zahrnuje vzájemnou vědomou důvěru mezi nadřízenými a podřízenými. Podřízení mají možnost volně diskutovat se svými nadřízenými o pracovních problémech. Nadřízení žádají své podřízené, aby prezentovali své připomínky a nápady.
- *motivace* – pro povzbuzování pracovníků jsou používány participativní metody. Pracovníci mají vstřícný vztah k organizaci a jejím cílům.
- *kommunikace* – přesné a nezkreslené informace proudí volně všemi směry.
- *interakce* - interakce zaměstnanců jsou intenzivní a otevřené. Manažeři i pracovníci mají možnost ovlivňovat cíle, metody či činnosti oddělení, ve kterých pracují.
- *rozhodování* – decentralizované. Důležitá rozhodnutí se realizují na všech stupních řízení.
- *určování cílů* – pro určování důležitých cílů je vyžadována skupinová participace.

- *kontrola* – kontrola je rozprostřena po celé organizaci. Jsou v ní uplatňovány prvky sebekontroly a řešení problémů.
  - *rozvoj pracovníků* – vysoký zájem o vzdělávání a rozvoj všech pracovníků.
- Klade se zde důraz na týmovou spolupráci.

V DDM je důležité uplatňování týmové spolupráce. Důvodem je především relativně vysoká schopnost týmu plnit náročné úkoly. Týmový přístup k práci je mnohem pružnější a umožňuje rychle reagovat na změny ve společnosti. Při týmové spolupráci nedochází k přehnaně vysokým požadavkům na kvalifikaci pracovníků.

### **1.4 Kontrola**

Kontrola je další důležitou funkcí managementu, která zahrnuje všechny aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

Plánování a kontrola spolu těsně souvisí. Jakékoli plánování by nemělo význam, kdyby manažeři nepoužívali účinný kontrolní systém.

Kontrola je efektivní, jsou-li stanovené měřitelné standardy a pro ně k dispozici potřebné informace a mohou-li manažeři použít korekční akce, pokud se sledované odchyluje od požadovaného stavu nebo určeného standardu.

Manažeři využívají kontrolu jako určitou formu zpětné vazby, prostřednictvím které mohou získat objektivní obraz řízené reality.

Podstatou kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti s ohledem na plánované cíle.

Účelem kontroly je informovanost managementu organizace o sledované realitě a možnost korekce případných odchylek.

Kontrola slouží jako prevence.

#### **Typy kontroly:**

*Preventivní kontrola* je zaměřena na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Patří sem získávané potřebné lidské, materiálové, kapitálové a finanční zdroje.

*Průběžná kontrola* je zaměřena na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. Patří sem osobní pozorování a zjišťování, jestli je práce prováděna stanoveným způsobem a přináší požadované výsledky.

*Kontrola zpětnou vazbou* je zaměřena na konečné výsledky. V DDM se pro tento typ kontroly používají příležitostné a pravidelné statistiky pro zájmové činnosti a jednorázové akce, kde jsou především uvedeny počty klientů, finanční výdaje a výnosy.

### **1.4.1 Význam kontroly**

Kontrolní funkce zahrnuje uplatňování metod, které dávají odpověď na tři základní otázky: Jaké jsou plánované a očekávané výsledky? Jakým způsobem je možné porovnat skutečné výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření by měla učinit oprávněná osoba?

Plánování by nemělo význam, kdyby manažeři nebyli schopni současně používat účinný kontrolní systém.

### **1.4.2 Vnitřní struktura kontrolních činností**

Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla chápány jako fáze kontroly.

První fází kontrolního procesu je *určení předmětu kontroly* (předem stanovit cíl kontroly). Jako nevhodná je považována duplicitní kontrola prováděná různými pracovníky. Stejně tak i úplná kontrola, která je časově, personálně a ekonomicky náročná a nákladná.

Druhou fází kontrolního procesu je *získání a výběr informací pro kontrolu*. Zdrojem informací jsou především primární informace, které jsou získány z terénu, přímým pozorováním kontrolované reality a sekundární informace (zprostředkované informace) získané prostřednictvím zpráv, hlášení, údajů z operativní evidence z účetnictví, statistických přehledů, atd.

Třetí fází kontrolního procesu je *ověření správnosti získaných informací*, aby se předešlo nedostatkům způsobeným nepřesnými informacemi. Posuzuje se věcná i formální správnost informací, ověřují se podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, apod.

Další fází je *hodnocení kontrolovaných procesů*, kde je podstatou srovnávání zjištěných údajů s určitými kritérii.

Předposlední fází kontrolního procesu jsou *závěry a návrhy opatření*. V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění. Závěry mohou být buď takové, že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, proto vše zůstane tak jak je. Dále se při odchylce od žádoucího stavu přijmou korigující opatření nebo při zjištění závažných nedostatků, se přijme nové zásadní rozhodnutí, které znamená jiný směr řešení problému.

Poslední fází kontrolního procesu je *zpětná kontrola*. Tato fáze kontroly by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost.

### **1.4.3 Nedostatky kontrolních procesů**

V procesu kontroly se může vyskytnout řada nedostatků, které mohou negativně ovlivnit řízení organizace a znehodnotit výsledky organizace.

Pokud není žádná nebo je příliš nízká úroveň kontroly, nelze zajistit pořádek, spolehlivost, adaptaci na změnu, plnění stanovených cílů atd. Naopak příliš těsná kontrola vyvolá u zaměstnanců nedůvěru a potlačení zodpovědnosti za svoji práci. Dalším z nedostatků kontrolních procesů je její neohospodárnost, která se projevuje především v její duplicitě. Také nepřesnost kontroly, při které jsou hodnoty zprůměrované a jsou pouze okrajové, je jedním z nedostatků kontrolních procesů. Posledním nedostatkem je subjektivní kontrola, ve které nejsou předem stanovena kritéria.

## **1.5 Volný čas**

Pojetí volného času záleží na tom, z jakého úhlu pohledu autor na toto téma nahlíží. Jestli z ekonomického, zdravotně-hygienického, politického, historického či pedagogického.

Volný čas můžeme chápat jako čas, kdy nepracujeme. Je to doba, kdy si můžeme svobodně vybrat, dobrovolně něco dělat rádi a přinese nám to uspokojení a potěšení.

Pod pojmem volný čas se běžně zahrnují odpočinek, rekreace, zábava, zájmové činnosti a vzdělávání, dobrovolná činnost a další.



### **1.5.1 Volný čas dětí a mládeže**

Rozhodujícím faktorem pro většinu dětí a mládeže je jejich rodina a ta je také prvotním prostředím pro trávení jejich volného času.

Z hlediska dětí a mládeže do volného času nepatří vyučování a činnosti s ním související, sebeobsluha, základní péče o zevnějšek a osobní věci, povinnosti spojené s provozem rodiny, domácnosti, výchovného zařízení i další uložené vzdělávání. Součástí volného času nejsou ani činnosti zabezpečující biologickou potřebu člověka jako je spánek, jídlo, hygiena a zdravotní péče.

Specifickou zvláštností volného času dětí a mládeže podle Úmluvy o právech dítěte je to, že z výchovných důvodů je žádoucí jeho pedagogické ovlivňování z důvodu nedostatku zkušeností, nedovedou se orientovat ve všech oblastech zájmových činností, potřebují citlivé vedení. Hlavními prvky takového vedení jsou nenásilnost, pestrost a přitažlivost nabízených činností. Účast na těchto činnostech musí být dobrovolná, protože pokud by šlo o povinnost, nejednalo by se již o volný čas. Zvláště v období dospívání je citlivý přístup bez nátlaku velmi důležitý.

V zásadě nejde jen o naplňování volného času a výchovu ve volném čase, ale i o výchovu k volnému času.

Při plnění požadavků na pedagogické ovlivňování volného času je třeba využít i nové oblasti zájmového vzdělávání, nové zkušenosti, módní trendy atd.

Jedním z cílů výchovy je naučit člověka rozumně využívat volného času, formovat jeho zájmy a podporovat jeho celoživotní zájem.

### **1.6 Zařízení pro trávení volného času dětí a mládeže**

Zařízení pro trávení volného času dětí a mládeže, která jsou pedagogicky ovlivňována v institucionálním prostředí, jsou zařízení pro výchovu mimo vyučování. Patří sem školní družiny (pro děti prvního stupně ZŠ), školní kluby (pro děti středního školního věku a žáky druhého stupně ZŠ), střediska pro volný čas dětí a mládeže – domy dětí a mládeže (pro děti, mládež, rodiče s dětmi, popřípadě další zájemce), domovy mládeže (pro žáky středních škol a

učilišť), dětské domovy (pro děti od 3 – 18 let, popřípadě do ukončení profesní přípravy), základní umělecké školy (pro děti, mládež a dospělé), jazykové školy, které plní funkci zájmového vzdělávání v oblasti výuky cizích jazyků (pro děti, mládež a dospělé).

### **1.6.1 Domy dětí a mládeže**

DDM jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání. Posláním DDM rekreační a výchovně vzdělávací funkci s širokou zájmovou působností, motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, ke klíčovým kompetencím, zejména smysluplnému využívání volného času a to širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí s profesionálním týmem. Mohou poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením.

DDM jsou zařazovány do sítě škol a školských zařízení. Na základě tohoto zařazení jim vyplývá nárok na příspěvek na činnost, který dostávají od státu. Od státu také domy dětí a mládeže dostávají mzdový rozpočet.

Převážná většina DDM jsou zřizovány městem. Financování provozu je zajištěno z příspěvků zřizovatele, z úplaty klientů, grantových příspěvků, sponzorských darů a z dalších vlastních příjmů organizace (např. doplňkovou činností).

Zaměřují se na zájmovou činnost pod odborným pedagogickým vedením. Organizují zájmovou činnost pravidelnou v kroužcích, příležitostnou formou jednorázových akcí, soutěže, prázdninové tábory, víkendové akce, nabízejí spontánní aktivity v hernách, na hřištích a podobně.

DDM umožňují účast dětem, mládeži tak i dospělým. Jsou to otevřená zařízení pro všechny a pro všechno ve všech oblastech lidské činnosti.

DDM se musí řídit těmito zákony, vyhláškami a předpisy:

- zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborným a dalším vzdělávání (školský zákon)
- vyhláškou č. 410 /2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

- vyhláškou č. 55 /2005 Sb. o podmínkách organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání
- vyhláškou č.74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání
- vyhláškou č. 64/2005 Sb. o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
- vyhláškou č.108/2005 o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních
- vyhláškou č. 364/2005 Sb. o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky
- vyhláškou č. 492/2005 Sb. o krajských normativech

dále potom

- zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících
- nařízením vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- vyhláškou č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
- zákonem č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví lidu ve znění pozdějších předpisů, poslední znění 471/2005 Sb.
- vyhláškou č. 106 /2001Sb. o zotavovacích akcích ve znění vyhlášky č.148/2004 Sb.
- vyhláškou č. 107/ 2001 o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných ve znění vyhlášky č.137/2004 Sb.
- zákonem č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)
- zákonem č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím
- zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, jak vyplývají z pozdějších změn

#### **Náplň činnosti domu dětí a mládeže jsou:**

- ***pravidelná zájmová činnost***, která je organizovaná v zájmových útvarech – kroužcích. Jejími účastníky jsou členové zájmového útvaru. Je realizována průběžně, zpravidla v pevně stanovených termínech v průběhu celého školního roku.

- a) činnost zájmových útvarů dětí, mládeže a dospělých (tj. kroužků, klubů, souborů apod.), které mají stálou členskou základnu a pravidelně se scházejí ke své činnosti
- b) pravidelně se opakující, předem a konkrétně v plánu práce stanovené akce výchovně vzdělávacího charakteru. Tím jsou rozuměny například dlouhodobé kurzy (tj. kurzy, jejichž program je rozvržen do více než jednoho měsíce) určené pro děti, mládež i dospělé
- **příležitostná zájmová činnost**, nespojená s pobytem mimo místo, kde DDM vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání.
  - a) jednorázové nebo cyklické akce, jednodenní i vícedenní akce a činnosti
  - b) besedy, přednášky, exkurze, kulturní a sportovní akce
  - c) jednodenní i krátkodobé akce, pobyty v přírodě, výlety, zájezdy apod.
  - d) jednorázové kurzy, školení a další aktivity
  - e) výstavy
  - f) koncerty, divadelní a další kulturní programy
  - g) společné akce rodičů s dětmi
  - h) příměstské tábory
  - i) příležitostnými akcemi mohou být rovněž školení a kurzy určené dospělým zájemcům
  - j) výukové programy pro třídní kolektivy MŠ, ZŠ, SŠ, které pomáhají rozvíjet tvořivost, komunikativní dovednosti, ekologické a environmentální myšlení a jednání, sebeúctu, sebedůvěru a odpovědnost, seznamují s činností i děti, které nejsou klienty DDM
- **táborová činnost** a další činnosti spojené s pobytem mimo místo, kde DDM vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání.
  - a) tábory a pobytové akce
  - b) odborné a ostatní vícedenní soustředění zájmových útvarů střediska
  - c) krátkodobé nebo tzv. víkendové akce (např. výlety, táboření, lyžařské zájezdy, cyklistické výlety apod.)

Táborová činnost a pobytové akce se realizují především o všech školních prázdninách nebo v době, kdy z různých důvodů neprobíhá školní výuka a o víkendech.

- **individuální práce** – vytváření podmínek pro rozvoj nadání dětí a mládeže
  - a) vyhledávání a podpora talentovaných dětí a mladých lidí
  - b) vytváření speciálních zájmových útvarů pro talentované jedince
  - c) organizace speciálních činností pro děti a mládež s vyhraněnými zájmy
  - d) odborné poradenství
  - e) organizování vzdělávacích akcí, odborných soustředění a dalších
- **spontánní činnost**, kterou se rozumí průběžná i jednorázová nabídka aktivit a činností volně a nezávazně přístupných všem zájemcům pevného řádu a časového vymezení a za nepřímého pedagogického působení. Výhodou je tzv. nízkoprahový přístup, tzn. co nejmenší počet překážek nutných pro účast na těchto činnostech.
  - a) provoz klubovny, herny, knihovny, studovny apod.
  - b) volné využívání dalších zařízení střediska jako jsou počítačové klubovny atd.
  - c) výstavy
  - d) poradenská a konzultační činnost
  - e) možnost účastnit se některých pravidelných zájmových činností jako host
- **osvětová činnost a prevence sociálně patologických jevů** – shromažďování a poskytování informací pro děti a mládež popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů, odborná pomoc a podobně.
  - a) odborné konzultace k problematice volnočasových a dalších aktivit
  - b) organizace školení a odborné přípravy
  - c) vydávání metodických materiálů
  - d) pořádání seminářů, instruktáží a dalších činností
  - e) činnosti preventivního charakteru realizované jednorázově i průběžně, jako jsou soutěže pro kolektivy i jednotlivce, otevřené činnosti a činnosti, kde se formy zájmového vzdělávání navzájem prolínají

Důležitým prvkem pro kvalitní realizaci činností je materiální a technické zabezpečení podmínek. Proto je nezbytné pravidelně obnovovat vybavení a pomůcky tak, aby byla zachována vysoká úroveň a kvalita pedagogické činnosti.

### **1.6.2 Zájmové vzdělávání**

Pojem zájmové vzdělávání v sobě zahrnuje činnosti výchovně vzdělávacího a zájmového charakteru, tematickou rekreační činnost, táborové aktivity, osvětové činnosti včetně shromažďování a poskytování informací, prevenci sociálně patologických jevů, individuální práci s klienty nadanými nebo handicapovanými a vytváření otevřené nabídky spontánních činností.

Zájmové vzdělávání se upravuje školským zákonem 561/2004 Sb. a vyhláškou č. 74/2005 o zájmovém vzdělávání.

Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména v DDM, školních družinách a školních klubech.

Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti.

Ministerstvo stanovuje právními předpisy podrobnější podmínky a náležitosti přijímání do zájmového vzdělávání, jejich obsahu, rozsahu, organizace, hodnocení a ukončování.

Zájmové vzdělávání je poskytováno za úplaty. Je-li výše úplaty stanovena rozpočtem, nesmí rozpočtované příjmy na účastníky překročit rozpočtované výdaje na účastníky o více než 80 %.

Do zájmového vzdělávání patří především pravidelné zájmové kroužky, příležitostné akce, táborová činnost, osvětová činnost – prevence sociálně patologických jevů, práce s nadanými dětmi a spontánní činnosti.

## 2. Výzkumná část

Zjišťování faktů se provádí vědeckými metodami a technikami (pozorováním, rozhovorem, dotazníkem, experimentem, rozbořem, analýzou a srovnáváním, atd.) v návaznosti na stanovené cíle a hypotézy.

Vyhodnocení výsledků je další fází v práci se zjištěnými fakty.

Poslední a zároveň závěrečnou fází výzkumné práce je zpracování výsledků a zpráva o výzkumu (potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz).

### 2.1 Metody pedagogického výzkumu

Pro zjišťování faktů své výzkumné části jsem si zvolila dotazník a rozhovor. Tyto metody se mi jevily z pohledu stanovení cílů a hypotéz nejvhodnější.

#### 2.1.1 Dotazník

Dotazník je metoda, která je určena k získání většího počtu potřebných dat. Jeví se jako jednoduchá a výhodná především pro jednoduchou distribuci.

Otázky, na které odpovídají respondenti, by měly být jednoduché a srozumitelné. Jsou buď uzavřené, otevřené, polootevřené, anebo škálové.

Jelikož jsem potřebovala oslovit všechny vedoucí pracovníky DDM v celém Královéhradeckém kraji, metoda výzkumu formou dotazníku mi připadala nejvhodnější. Také následné vyhodnocování faktů zjištěných prostřednictvím dotazníku mi přijde přehledné. I distribuce dotazníků je v dnešní době velice jednoduchá prostřednictvím elektronické pošty. Pro svůj první dotazník jsem zvolila tuto cestu a dotazníky jsem zaslala vedoucím pracovníkům do DDM e-mailem.

Do dotazníku pro vedoucí pracovníky DDM jsem zařadila pouze 7 otázek. Převážná většina ředitelů téměř denně obdrží alespoň jeden dotazník a jsou jimi již znechuceni. Proto jsem volila takto malý počet otázek, abych je neodradila hned na začátku. Otázky jsem formulovala tak, aby se pouze zadržely správné odpovědi a nikdo se nemusel rozepisovat a zdržovat.

Pro druhý dotazník určený žákům 7. – 9. tříd základní školy a studentům středních škol jsem zvolila osobní doručení. Žákům 7. – 9. tříd základní školy jsem při rozdání dotazníků vysvětlila i jednotlivé otázky, aby je lépe pochopili a nevyložili si je jiným způsobem. Studentům středních škol byly dotazníky rozdány jejich třídními učiteli bez jakéhokoliv vysvětlení.

### **2.1.2 Rozhovor**

Rozhovor je nejvíce používaná metoda pro pedagogický výzkum. Tazatel klade otázky dotazovanému, aby mu sdělil určité informace. Aby byl rozhovor smysluplný, měl by být předem promyšlen, otázky by měly být připraveny a přesně formulovány.

Podle struktury otázek jsou rozhovory strukturované (otázky, jejichž znění a pořadí je přesně dané), polostrukturované (výzkumník klade doplňující a upřesňující otázky) a nestrukturované (obsah, pořadí a formulace otázek závisí na tazateli).

Výhodou je osobní kontakt. Nevýhodou je jeho časová náročnost.

Rozhovor, který jsem provedla s některými pedagogickými pracovníky DDM, byl brán jako doplňující metoda k dotazníkovému šetření pro vedoucí pracovníky DDM. Rozhovor jsem zaznamenávala písemnou formou.

## **2.2 Výzkumný vzorek**

V současné době je velice těžké plánovat a organizovat volnočasové aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let. Tuto věkovou kategorii je jejich náročností a určitými požadavky velice obtížné uspokojit v nabídce po aktivitách, které mohou dělat ve svém volném čase. Nemají zájem o standardní akce typu vyrábění, obyčejného sportování či práce na počítači, které se běžně v DDM nabízejí. Tito klienti by rádi zažívali určitá dobrodružství a především adrenalinové akce. Jejich nároky jsou finančně, materiálně a také personálně náročné.

Proto jsem rozbor ve své práci zaměřila na oblast plánování volnočasových aktivit pro tuto věkovou kategorii. Svým výzkumem jsem chtěla zjistit, zda se v DDM vůbec plánují akce pro tuto věkovou kategorii, jestli mají DDM dostatek finančních, materiálních a personálních prostředků k zajištění akcí, které by mohly naplánovat a následně organizovat.



Dále jsem se zaměřila na typy a způsoby plánování, které DDM využívají při plánování akcí pro věkovou kategorii 13 – 19 let.

Jako první výzkumný vzorek jsem zvolila vedoucí pracovníky DDM v Královéhradeckém kraji. Pro zjištění informací potřebných pro analytickou část mé práce jsem volila dotazníkovou formu. Dotazníky jsem jim zaslala prostřednictvím e-mailu.

Otázky do dotazníku jsem volila na základě předem stanovených cílů a hypotéz, které jsem uvedla v úvodu mé práce. Zaměřila jsem se na oblast plánování volnočasových aktivit, které s těmito cíly a hypotézami souvisí.

Pilotáž jsem provedla na svém bývalém pracovišti. S ředitelkou DDM jsem dané otázky konzultovala, upravovala a přizpůsobovala potřebám daného výzkumu.

Jako druhý výzkumný vzorek jsem zvolila žáky 7. – 9. tříd ZŠ a studenty středních škol. Opět jsem zvolila dotazníkovou formu. Tento dotazník je brán jako doplňkový dotazník pro názornou ukázkou nabídky, poptávky a představ dětí a studentů, jak tráví a jak by chtěli trávit svůj volný čas.

Pilotáž u druhého dotazníku jsem provedla opět na svém bývalém pracovišti se studenty, kteří pravidelně navštěvují zájmové kroužky v DDM.

Dotazníky byly zaslány a rozneseny s průvodním dopisem (viz příloha č. 1 a č. 2), aby respondenti věděli, k čemu a pro koho budou jejich odpovědi na otázky sloužit.

Rozhovorem jsem oslovila pedagogické pracovníky DDM. Otázky v rozhovoru byly doplňujícími otázkami k dotazníku pro vedoucí pracovníky. Rozhovor jsem brala jako doplňující prostředek k rozšíření si náhledu k dané problematice.

### 3. Analytická část

#### 3.1 Zpracování dotazníku pro vedoucí pracovníky DDM

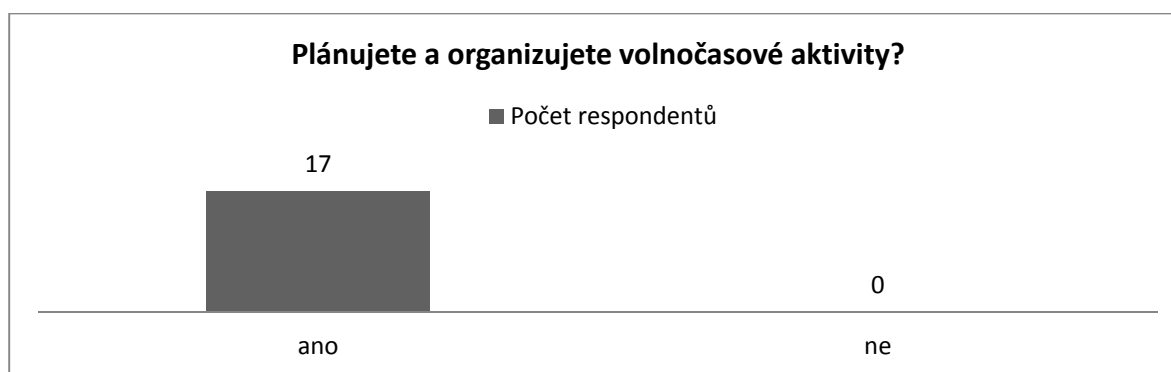
Dotazník byl zaslán do 26 středisek DDM v Královéhradeckém kraji. Z toho se nevrátilo 9 dotazníků. Analýza byla provedena na základě vzorku 17 řádně vrácených a vyplněných dotazníků. Dotazníkem byli osloveni vedoucí pracovníci – ředitelé DDM.

Cílem prvních tří otázek z dotazníku je zjistit, zda se pro věkovou kategorii 13 – 19 let v DDM plánují volnočasové aktivity a jaký druh aktivit.

*Otázka č. 1.*

*Plánujete a organizujete volnočasové aktivity?*

Otázka. č. 1	Počet respondentů	%
ano	17	100
ne	0	0



Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti jednoznačně. Akce pro tuto věkovou kategorii plánují ve všech DDM. Je totiž jejich cílem získat co největší počet dětí a mládeže, kteří se budou účastnit jak pravidelných tak i příležitostných akcí. Podle počtu účastníků, kteří navštěvují pravidelné zájmové útvary a příležitostné aktivity (jednorázové akce) dostávají DDM z kraje přiděleny finanční prostředky na jejich provozování pedagogické činnosti. Proto

je důležité, kolik žáků a studentů se do těchto zájmových útvarů a na příležitostné akce přihlásí.

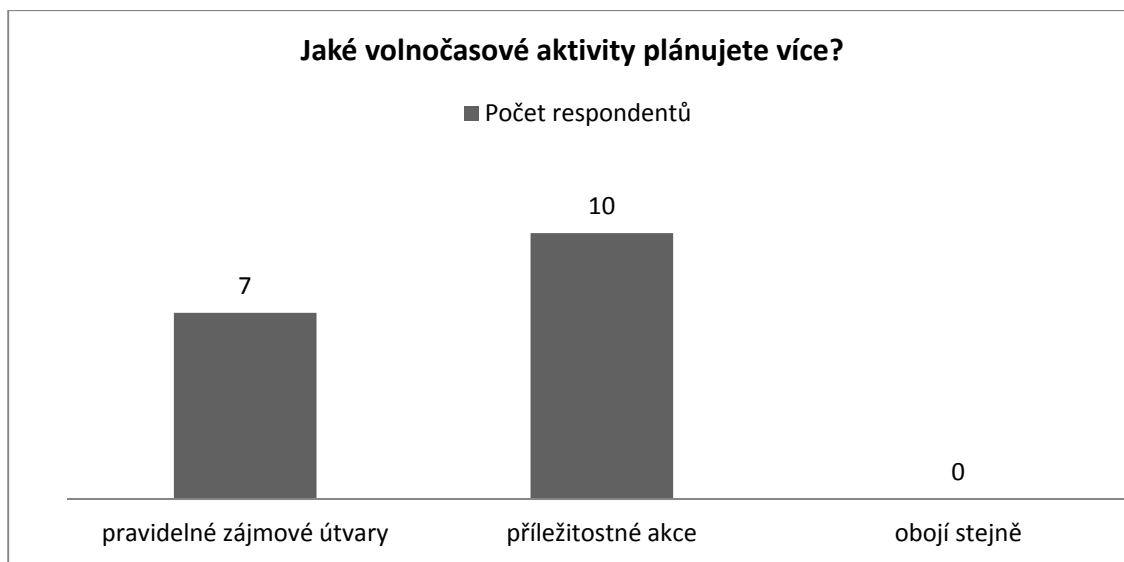
Akce pro tuto věkovou kategorii se plánují buď pouze pro danou věkovou kategorii, nebo mohou být pro otevřenou věkovou kategorii. Tzn., že je akce naplánovaná jak pro mladší děti, tak i pro starší děti a mládež. Z rozhovoru jsem zjistila, že akce pro tuto věkovou skupinu se plánují z 80% pouze pro uvedenou věkovou kategorii. 20% akcí je naplánovaných pro všechny děti a mládež společně.

Zde by bylo dobré, si položit otázku: Plánují pracovníci DDM činnosti (volnočasové aktivity) pro věkovou kategorii 13 – 19 let tak, aby zaujali a přivedli do DDM co nejvíce těchto klientů, kteří budou chtít svůj volný čas trávit organizovaně? Nebo: Plánují pracovníci DDM činnosti jen proto, aby byla pro tuto věkovou kategorii připravena alespoň nějaká nabídka, aniž by o ně měla zájem? Tyto otázky jsem nezařadila do dotazníku úmyslně, jelikož by se dala očekávat stoprocentní odpověď ANO na první otázku a na druhou otázku odpověď NE, i když tomu tak v některých DDM není.

#### *Otázka č. 2*

*Jaké volnočasové aktivity plánujete více? Pravidelné zájmové útvary nebo jednorázové příležitostné akce?*

<b>Otázka. č. 2</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>%</b>
pravidelné zájmové útvary	7	41,18
příležitostné akce	10	58,82
obojí stejně	0	0,00



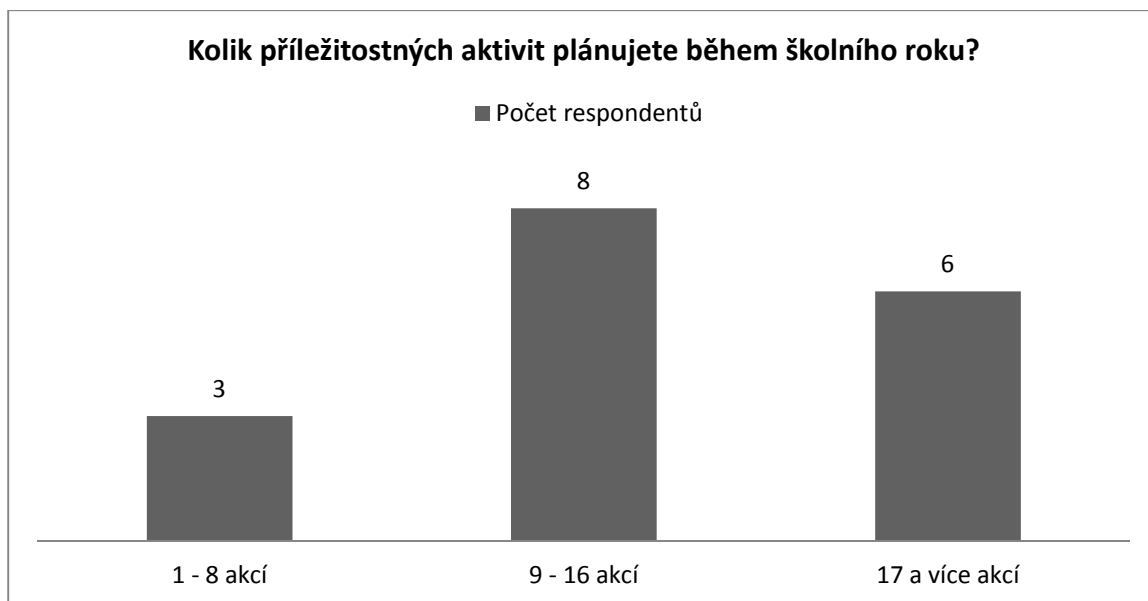
Z výzkumného vzorku vychází, že se plánuje více příležitostných jednorázových akcí pro věkovou kategorii 13 – 19 let. Je to z toho důvodu, že tyto děti a mládež mají již své představy o trávení svého volného času a vyhledávají raději aktivity, které nejsou pravidelné a jsou zajímavé a neobvyklé. Hlavně takové akce, kde se schází pouze jejich věková kategorie. DDM totiž plánují i zájmové útvary, které jsou pro děti i mládež dohromady (například od 7 do 19 let).

I když je plánování příležitostných jednorázových akcí složitější než plánování zájmových útvarů, DDM musí volit takové aktivity, které přivedou více klientů. Pro toto plánování je důležité vytyčení si určitého cíle, kterého naplánovanou akcí chtějí dosáhnout. Nejdůležitější je naplánovat takovou akci, která bude atraktivní, neobvyklá a přiláká co nejvíce dětí a mládeže.

### *Otázka č. 3*

*Kolik příležitostných akcí plánujete během školního roku?*

Otázka. č. 3	Počet respondentů	%
1 - 8 akcí	3	17,65
9 - 16 akcí	8	47,06
17 a více akcí	6	35,29



Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina ze sledovaných DDM plánuje nejčastěji 9 – 16 akcí během školního roku. To vychází na plánování dvou akcí do měsíce. 35 % DDM plánuje více než 17 příležitostných akcí během školního roku. Pouze 3 DDM plánují jednu příležitostnou akci v měsíci.

Důvody, proč pracovníci DDM plánují pouze 1 – 8 akcí pro věkovou kategorii 13 – 19 let během školního roku, mohou být tyto: velká konkurence (ZŠ a jiné organizace, které plánují příležitostné aktivity pro tuto věkovou kategorii a mají větší možnosti jak finanční, materiálové tak personální), nízký počet dětí a mládeže žijících v místě, kde sídlí DDM atd.

**Hypotéza č. 1: V DDM se pro věkovou kategorii 13 – 19 let plánují nejčastěji příležitostné (jednorázové) akce.**

*Tato hypotéza byla potvrzena. V DDM se aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let plánují. Plánují se především příležitostné jednorázové akce, i když jsou na plánování časově a personálně nákladnější. V menším počtu se plánují i pravidelné zájmové útvary, které jsou neméně zajímavé a atraktivní pro tuto věkovou skupinu dětí a mládeže.*

*Aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let se plánují méně než aktivity pro mladší děti. Důvodem může být menší počet dětí a mládeže v místě DDM, malý zájem o tyto aktivity z řad klientů v této věkové kategorii, nedostačující finanční a personální zdroje DDM. Pracovníci DDM přesto plánují co největší počet aktivit a snaží se je naplánovat co nejzajímavější a atraktivní, aby se jich zúčastnilo co nejvíce dětí a mládeže.*

Otázka č. 4:

Jaký druh plánů z časového hlediska nejčastěji využíváte při plánování příležitostných aktivit?

Otázka. č. 4	Počet respondentů	%
plánování na delší dobu než jeden rok	0	0,00
roční plány	6	35,29
měsíční plány	14	82,35
týdenní plány	0	0,00
neplánujeme dopředu, akce děláme na přání a podle poptávky	3	17,65



Z dotazníků vyplynulo, že se v DDM z časového hlediska nejčastěji používají krátkodobé plány. Plány dlouhodobé na více než pět let a střednědobé, které jsou určeny na dobu delší než jeden rok až pět let, jsou pro takovou organizaci v plánování aktivit nereálné. Nejde naplánovat akci, která by měla proběhnout např. až za 4 roky. Aktivita, která je zajímavá pro děti a mládež v současné době, nemusí být zajímavá pro klienty až za další 4 roky. Pomocí střednědobých a dlouhodobých plánů by v těchto organizacích mohly být např.

naplánované určité modernizace prostředí pro jejich klienty (např. stavba nového sportovního areálu, hmotné zajištění DDM, atd.).

Nejvíce se v DDM plánují příležitostné aktivity měsíčně. Tzn., že vždy měsíc dopředu se naplánují akce, které by měly proběhnout v následujícím měsíci. Z časového hlediska je plánování akcí z měsíce na měsíc nejlepší. Organizace si může udělat každý měsíc SWOT analýzu a uvědomit si své příležitosti, a to především z hlediska přání a poptávky klientů, dále z pohledu konkurence ostatních organizací zabývajících se volným časem pro děti a mládež atd. Zatímco plánování jedenkrát za rok na celý školní rok s sebou nese to riziko, že v daném termínu, na který se akce naplánuje, bude např. konkurenční organizace pořádat podobnou akci. Měsíční plány jsou vhodné pro plánování menších nebo opakujících se volnočasových aktivit.

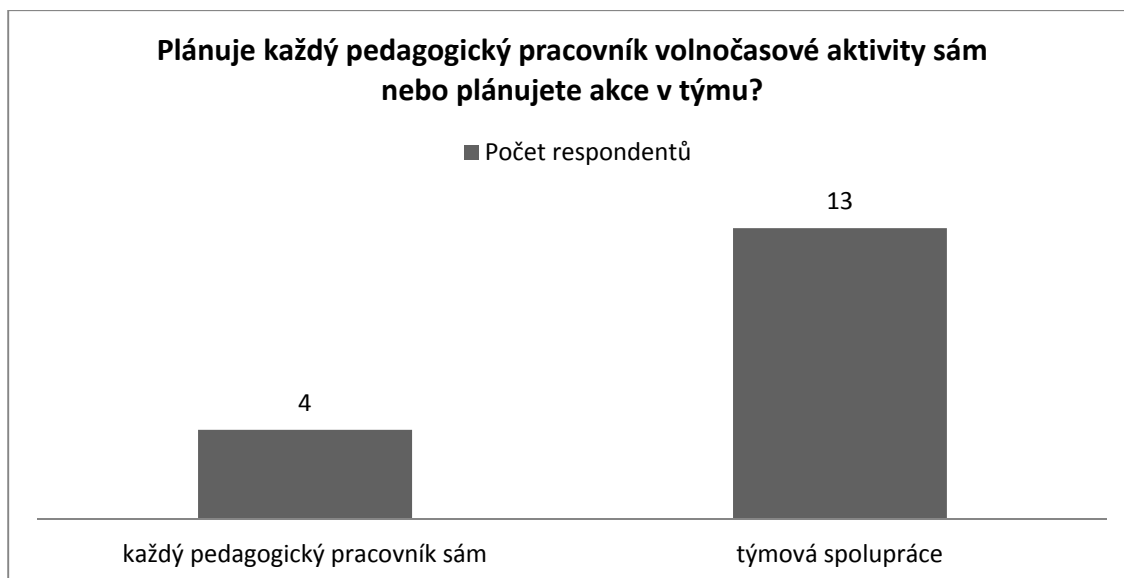
Pro plánování větších akcí, pravidelných zájmových aktivit, letní táborové činnosti a akcí, na kterých jsou zainteresovány jiné organizace a externí pracovníci, je lepší používat roční plány. Roční plánování používá 35 % DDM. Jedenkrát za rok se naplánují všechny příležitostné akce, které by se měly během školního roku uskutečnit. DDM po naplánování aktivit vydávají své diáře, ve kterých jsou tyto aktivity přehledně a již s termínem vypsány. Další DDM používají roční plánování především na plánování pravidelné činnosti a táborové činnosti.

Tři DM neplánují volnočasové aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let dopředu. Akce plánují až podle poptávky nebo přání ze strany klientů. Zde je výhoda toho, že se naplánuje akce a je téměř stoprocentní jistota, že se daná akce také uskuteční. Zatím co u akcí, které se plánují dopředu, je i ta možnost, že se daná akce neuskuteční z důvodu nedostatečného zájmu o danou aktivitu.

*Otázka č. 5:*

*Plánuje každý pedagogický pracovník volnočasové aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let sám nebo plánujete akce v týmu?*

<b>Otázka. č. 5</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>%</b>
každý pedagogický pracovník sám	4	23,53
týmová spolupráce	13	76,47



Z předchozího grafu je zřejmé, že plánování volnočasových aktivit v domech dětí a mládeže se převážně uskutečňuje formou týmové spolupráce. Jen ve čtyřech DDM si každý pedagogický pracovník plánuje akce sám. Každý pedagogický pracovník má v DDM na starosti určité odvětví (oddělení), za které zodpovídá a snaží se, aby zrovna to jeho oddělení prosperovalo co nejvíce. Proto se v některých domech dětí a mládeže upřednostňuje samostatná činnost pedagogických pracovníků. Z toho důvodu plánují akce bez pomoci ostatních kolegů. Ostatní kolegové se pouze zapojují do spolupráce až při organizování naplánovaných akcí a aktivit.

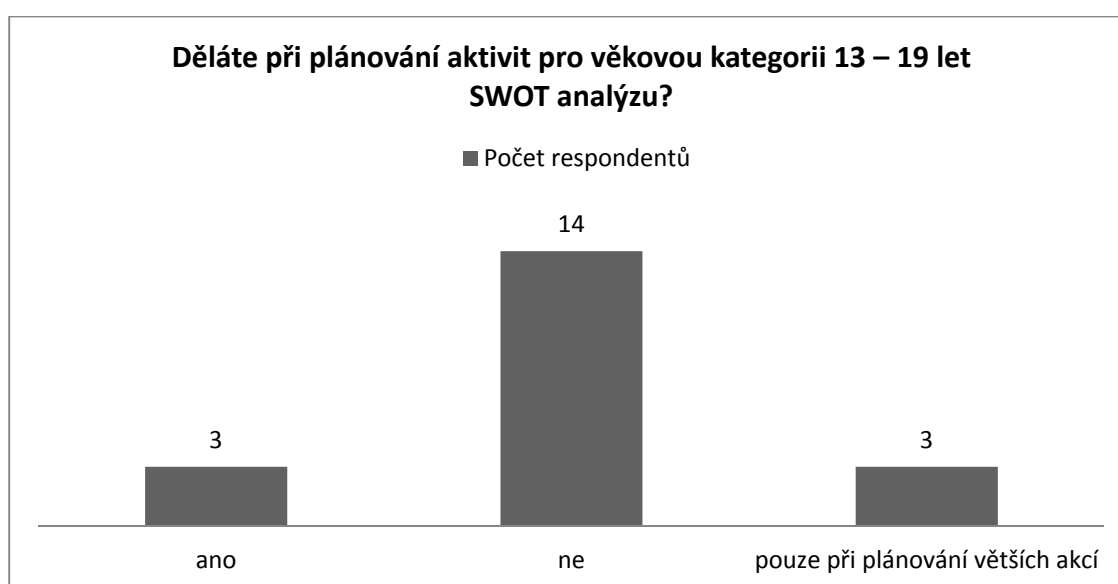
Týmová spolupráce se v domech DDM upřednostňuje. Hodně často se využívá metoda brainstormingu, při které se chrlí jeden nápad za druhým. Platí zde pořekadlo „Víc hlav, víc nápadů“. Týmová spolupráce není pouze mezi pedagogickými pracovníky, ale i mezi interními a externími pracovníky, kteří vypomáhají buď jako vedoucí zájmových útvarů nebo pomocníci při plánování, organizování a průběhu volnočasové aktivity.



Otázka č. 6:

*Děláte při plánování aktivit pro věkovou kategorii 13 – 19 let SWOT analýzu (silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti)?*

Otázka. č. 6	Počet respondentů	%
ano	3	17,65
ne	14	82,35
pouze při plánování větších akcí	3	17,65



Pomocí SWOT analýzy při plánování je možné identifikovat silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby, které mohou nastat.

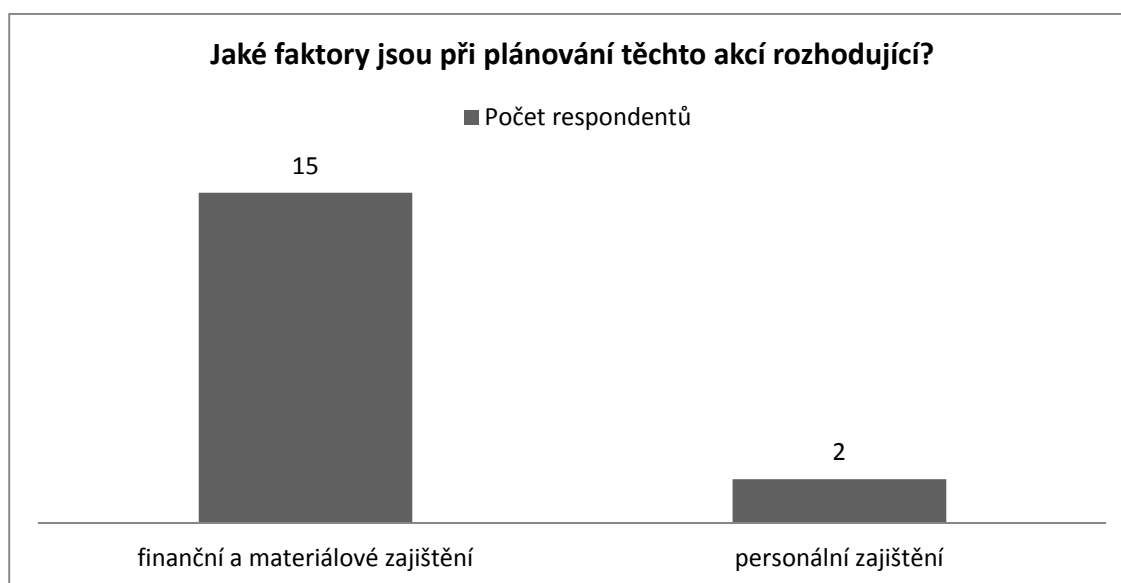
Ze získaných výsledků vyplývá, že 82% DDM nevyužívá při jejich plánování akcí SWOT analýzu. Z doplňujících otázek rozhovoru jsem zjistila, že tuto metodu ani neznají, tudíž ji ani nemohou využívat při plánování akcí.

Pouze tři DDM klasifikují a hodnotí jednotlivé faktory při plánování akcí získané pomocí SWOT analýzy. Získávají nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí jejich vzájemné působení. Tuto metodu využívají především při plánování větších a rozsáhlejších akcí, na kterých spolupracuje větší tým lidí.

Otázka č. 7:

*Jaké faktory jsou při plánování těchto akcí rozhodující?*

Otázka. č. 7	Počet respondentů	%
finanční a materiálové zajištění	15	88,24
personální zajištění	2	11,76



Pořádané akce DDM jsou za úplatu, která vychází z rozpočtu dané akce. Z grafu vyplývá, že se téměř všechny DDM potýkají s problémem finančního a materiálového zajištění akce. V současné době je nutné, aby akce pořádané DDM nebyly prodělečné. Od zřizovatele mají stanovenou spoluúcast na finančním podílení se rozpočtu chodu DDM. Před rokem 1989 platili účastníci akcí pořádanými DDM pouze symbolickou částku a téměř veškeré finanční zajištění celé akce bylo hrazeno z rozpočtu DDM. Dnes se do akcí zahrnují všechny finanční položky, které jsou potřebné k uskutečnění dané akce, počínaje spotřebou papíru až po platy pracovníků, kteří se na dané akci podílejí.

Z výzkumného šetření se ukázalo, že jen dva DDM mají problém s nedostatkem personálního zajištění. V DDM pracují interní a externí pracovníci. Externí pracovníci zajišťují převážnou většinu pravidelných zájmových útvarů a vypomáhají při akcích. Dále se na chodu DDM podílejí i dobrovolníci, kteří jsou převážně z řad studentů.

**Hypotéza č. 2: Nejčastěji se v DDM plánuje pomocí krátkodobých plánů v týmové spolupráci.**

*Toto tvrzení se potvrdilo. Z časového hlediska se v DDM nejvíce využívá krátkodobé plánování. Za týmové spolupráce jsou tvořeny měsíční a roční plány. Vizí domů dětí a mládeže je, během kalendářního roku nabídnout svým klientům co nejširší a nejzajímavější nabídku aktivit, kterých se můžou během roku zúčastnit.*

### **3.2 Zpracování dotazníku pro žáky 7. – 9. tříd ZŠ a studenty SŠ**

Dotazníky byly rozdány chlapcům a dívkám 7. – 9. tříd dvou základních škol a chlapcům a dívkám SOŠ a SOU a SPŠ v Novém Městě nad Metují. Celkem bylo rozdáno 566 dotazníků. Z toho se 171 dotazníků nevrátilo. Analýza byla provedena na základě vzorku 395 řádně vrácených a vyplněných dotazníků. Dotazníky byly anonymní.

Cílem celého dotazníku bylo zjistit, jakým způsobem děti a mládež věkové kategorie 13 – 19 let tráví svůj volný čas. Jestli znají nabídku aktivit, která je pro ně nabízena v místě bydliště či v místě působení jejich školy, jakou mají představu o svém trávení volného času a jestli by se chtěli podílet na plánování a organizování aktivit a spolupracovat s DDM.

Dalším cílem práce bylo udělat náhled pro vedoucí pracovníky DDM, aby měli přehled o názorech a představách věkové kategorie 13 – 19 let, jak svůj volný čas a jeho prožití vidí ony (viz. příloha č. 3).

#### *Chlapci a dívky ze 7. – 9. tříd základní školy*

Žákům byl dotazník rozdán při jejich třídnické hodině za přítomnosti třídního učitele. Byly jim vysvětleny všechny pojmy z dotazníku, které by mohly činit problémy (volný čas, volnočasová zařízení a činnosti, zájmová, spontánní činnost, atd.).

#### *Chlapci a dívky ze střední průmyslové školy*

Studentům byl dotazník rozdán o přestávce mezi vyučováním bez dozoru učitele. Předem byli informováni třídním učitelem, že mají dotazník vyplnit a na začátku hodiny

odevzdat. Nebyly jim jednotlivé pojmy v dotazníku vysvětleny. Při odpovídání na jednotlivé otázky v dotazníku byly vidět rozdíly v inteligenci mezi studenty SPŠ a SOŠ a SOU. Studenti SPŠ byli alespoň trochu schopni se nad otázkou zamyslet, aniž jim byla předem vysvětlena.

*Chlapci a dívky ze střední odborné školy a středního odborného učiliště*

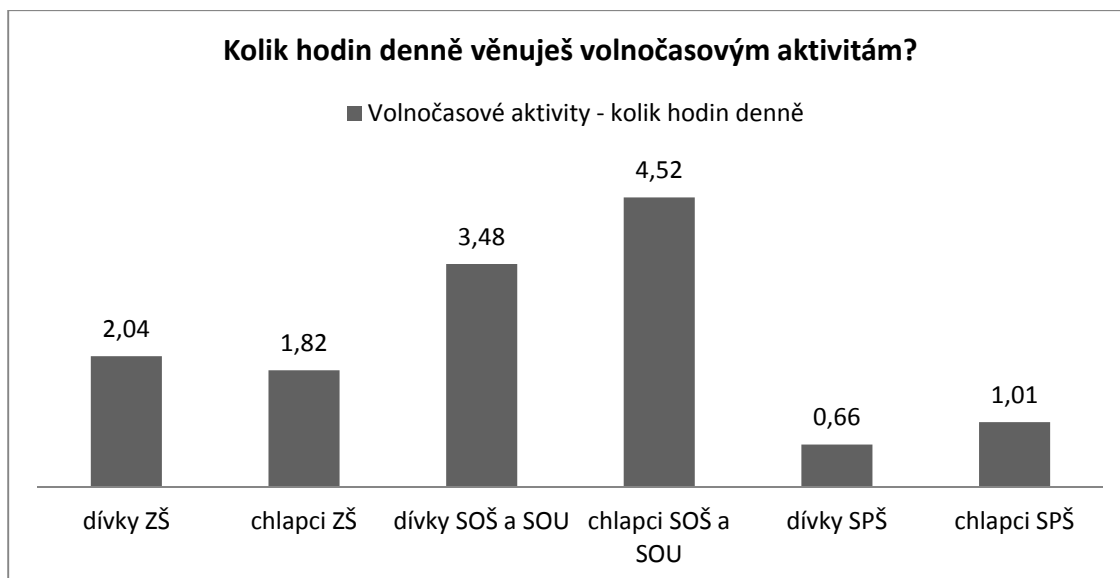
Studentům byl dotazník rozdán stejně jako studentům SPŠ o přestávce mezi vyučováním bez dozoru učitele. Také byli předem informováni třídním učitelem, že mají dotazník vyplnit a na začátku hodiny odevzdat. Jednotlivé pojmy jim nebyly v dotazníku vysvětleny. Tito studenti neměli absolutně pojem, co je to volnočasové zařízení a co jsou to volnočasové aktivity. Pod pojmem volnočasové aktivity si převážná většina studentů představuje trávení svého volného času neorganizovaně, respektive jako čas, kdy přijdou ze školy, až do doby, kdy jdou spát.

Zde byla velká chyba, že jim byl dotazník rozdán bez jakéhokoliv vysvětlení. Z toho důvodu jsou odpovědi na některé otázky zkreslené.

*Otázka č. 1:*

*Kolik hodin denně věnuješ volnočasovým aktivitám?*

<b>Otázka. č. 1</b>	<b>Volnočasové aktivity - kolik hodin denně</b>	<b>Ø hodin</b>
dívky ZŠ	2,04	2,26
chlapci ZŠ	1,82	
dívky SOŠ a SOU	3,48	
chlapci SOŠ a SOU	4,52	
dívky SPŠ	0,66	
chlapci SPŠ	1,01	



Z dané sondy vyplývá, že tato věková kategorie tráví svůj volný čas volnočasovými aktivitami v průměru 2,26 hodin denně. Jelikož nebyly studentům SOŠ a SOU vysvětleny jednotlivé pojmy v dotazníku, dostatečně nepochopili význam volnočasových aktivit. Proto u této skupiny vyšlo, že se denně věnuje téměř 5 hodin volnočasovým aktivitám.

*Otázka č. 6:*

*Chtěl/a bys spolupracovat nebo se podílet na plánování programu těchto zařízení?*

<b>Otázka. č. 6</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>%</b>
ano	144	<b>36,46</b>
ne	232	<b>58,73</b>
nevím	19	<b>4,81</b>

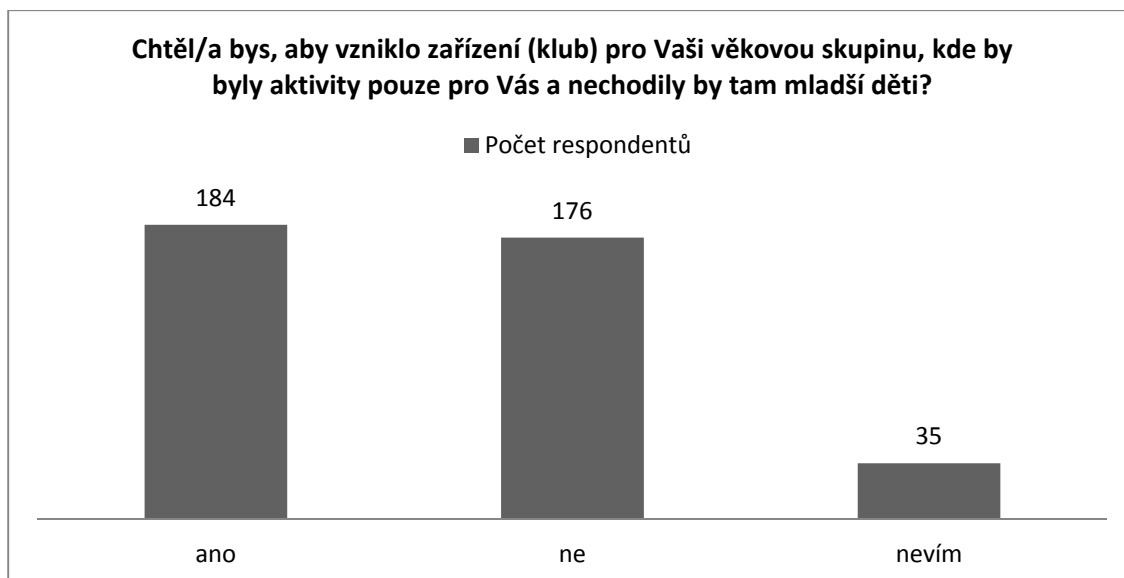


Na tuto otázku byla nejčastější odpověď ne. Děti a mládež v této věkové kategorii nemají moc zájem se někde angažovat. Raději svůj volný čas tráví s kamarády nebo aktivitami, které jsou pro ně zajímavé. Někteří z nich hlavně nemají představu, co by to všechno obnášelo a znamenalo, spolupracovat s DDM. Na druhou stranu je mnoho DDM, které mají převážnou většinu externích vedoucích z řad studentů. Tito studenti ve většině případů navštěvovali zájmové útvary nebo příležitostné akce už jako menší děti. Je faktem, že dítě, které nikdy nenavštěvovalo žádné aktivity v DDM, nebude ani v dospělosti v DDM pracovat jako externí pracovník nebo dobrovolník.

*Otázka č. 8:*

*Chtěl/a bys, aby vzniklo zařízení (klub) pro Vaši věkovou skupinu, kde by byly aktivity pouze pro Vás a nechodily by tam mladší děti?*

Otázka. č. 8	Počet respondentů	%
ano	184	<b>46,58</b>
ne	176	<b>44,56</b>
nevím	35	<b>8,86</b>



Z grafu vyplývá, že by téměř polovina dětí a mládeže ve věku 13 – 19 let měla zájem o vznik zařízení, kam by chodila pouze jejich věková kategorie. Druhé polovině respondentů nechybí žádné zařízení, kde by mohli trávit svůj volný čas. Buď již nějaké zařízení jako je DDM navštěvují, nebo nemají zájem někam chodit a raději tráví svůj volný čas jiným způsobem.

Otázky č. 2, 3, 4, 5, 7, 9 a 10 slouží jen k jakési ukázce pro pracovníky DDM, jaké aktivity tato věková skupina zná, navštěvuje, které jim chybí, atd. (viz. příloha č. 3)

### **3.3 Zpracování rozhovoru**

Analýza rozhovoru potvrdila závěry dotazníkového šetření. Je zohledněna ve vyhodnocení zadaných hypotéz.

V rozhovoru jsem oslovila devět pedagogických pracovníků z DDM. Rozhovor jsem brala jako doplňující metodu k dotazníkovému šetření pro vedoucí pracovníky. Metoda rozhovoru mi umožnila širší pohled na problém než metoda dotazníku.

Jelikož nevznikly mezi dotazníkem a rozhovorem žádné rozpory, při vyhodnocování hypotéz jsem spojila obě metody dohromady.

Rozhovor jsem zaznamenávala písemnou formou.

*Otázka č. 1: Plánují všichni pedagogičtí pracovníci ve vašem DDM volnočasové aktivity, nebo máte každý na starosti jiné funkce? Jeden plánuje a organizuje aktivity, další se stará o propagaci a styk s veřejností, další vede pouze pravidelné zájmové útvary, atd.?*

Na tuto otázku byla jednoznačná odpověď. Všichni pedagogičtí pracovníci jsou manažery svého oddělení. Proto dělají vše. Plánují, organizují, řídí, kontrolují, vedou zájmové útvary, pořádají volnočasové aktivity, atd.

*Otázka č. 2: Máte v DDM pedagogického pracovníka, který má na starosti pouze věkovou kategorii 13 – 19 let?*

Pouze v jednom DDM mají pracovníka, který se věnuje dané věkové skupině. Jinak u ostatních dotázaných mají pedagogičtí pracovníci na starosti všechny děti bez rozdílu věku.

*Otázka č. 3: Jaké metody a postupy plánování používáte nejčastěji při plánování volnočasových aktivit?*

Při plánování volnočasových aktivit v DDM se používá organizačního zabezpečení akcí, které slouží jako podklad při organizování akce a jako dokument k následné kontrole. Toto organizační zabezpečení se vypracovává při plánování všech akcí.

Ve dvou DDM se využívá metoda brainstormingu, pomocí které se vždy na konci školního roku dělá tzv. burza nápadů akcí.

*Otázka č. 4: Co je obsahem organizačního zabezpečení akce?*

Organizační zabezpečení akce je postup plánování akce. Obsah organizačního zabezpečení byl ve všech DDM stejný, nebo hodně podobný.

- a) obsah akce – stanovení úkolů a cílů
- b) místo a termín konání akce – zvažování plánovacích předpokladů, v jakém prostředí a kdy bude akce realizována
- c) nábor a propagace
- d) materiální zajištění akce
- e) personální zajištění akce
- f) finanční zajištění akce - rozpočet akce

Obsahem organizačního zabezpečení je i vyúčtování, které se provádí až po ukončení akce.

*Otázka č. 5: Znáte metodu SWOT analýzy, kterou můžete využít při plánování v DDM?*



Dva pedagogičtí pracovníci metodu SWOT analýzy znají a při plánování využívají. Ostatní pedagogičtí pracovníci tuto metodu neznají, tudíž ani nikdy nevyužili.

## **Závěr**

Cílem mé závěrečné práce bylo představit plánování volnočasových aktivit a zájmů klientů DDM v Královéhradeckém kraji pro věkovou kategorii 13 – 19 let.

### **1. Plánují se v DDM nějaké aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let a jaký druh aktivit?**

**Hypotéza: V DDM se pro věkovou kategorii 13 – 19 let plánují nejčastěji příležitostné (jednorázové) akce.**

V DDM se aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let plánují. V současné době je obtížné tuto věkovou kategorii něčím zaujmout. Z toho důvodu není snadné pro ně něco plánovat. Plánují se především příležitostné jednorázové akce, i když jsou na plánování časově a personálně nákladnější. V menším počtu se plánují i pravidelné zájmové útvary, které jsou neméně zajímavé a atraktivní pro tuto věkovou skupinu dětí a mládeže. Tato věková skupina se raději schází nepravidelně a především se svými vrstevníky.

I když jsou aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let plánované méně než aktivity pro mladší děti, ať už z důvodu menšího počtu dětí a mládeže v místě DDM a jejich zájmu o tyto aktivity nebo nedostačujícími finančními a personálními zdroji, tak se pracovníci DDM snaží plánovat a organizovat co největší počet aktivit a tyto aktivity udělat atraktivní a zajímavé, aby se jich zúčastnilo co nejvíce klientů..

### **2. Jaké druhy plánování nebo metody a techniky se nejčastěji používají při plánování aktivit pro věkovou kategorii 13 – 19 let?**

**Hypotéza: Nejčastěji se v DDM plánuje pomocí krátkodobých plánů v týmové spolupráci.**

Z časového hlediska se v DDM nejvíce využívá krátkodobého plánování. Při plánování akcí se využívá tzv. organizačního zabezpečení akcí, které slouží jako postup pro plánování a zajištění volnočasových aktivit. Tyto organizační zabezpečení akcí se využívají jako podklad při organizování a dále pro kontrolu (vyhodnocení akcí). V týmové spolupráci jsou tvořeny měsíční a roční plány. Při plánování volnočasových aktivit pro tuto věkovou kategorii spolupracují externí pracovníci a

občas i klienti, kteří mají zájem o konkrétní nabídku aktivit a nechají si ji DDM naplánovat a zrealizovat. Často se využívá metoda brainstormingu (burzy nápadů), při které se navrhne co nejvíce aktivit. Vizí DDM je, během kalendářního roku nabídnout svým klientům co nejširší a nejzajímavější nabídku aktivit, kterých se můžou zúčastnit. Z toho důvodu se zde nevyužívá dlouhodobého plánování, které slouží spíše k plánování hmotného zajištění DDM např. realizaci hřišť, vybavení DDM, atd.

## Seznam použité literatury

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

PÁVKOVÁ, J.; HÁJEK, B.; HOFBAUER, B., aj. *Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a řízení volného času..* 3. aktualiz. vyd.. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-711-6.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.

HOFBAUER, B. *Děti, mládež a volný čas*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-927-5.

VÁŽANSKÝ, M. *Základy pedagogiky volného času*. 2. doplň. vyd. Brno: Print-Typia, 2001. ISBN 80-86384-00-4.

LANGMEIER, J.; LANGMEIER, M.; KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie: s úvodem do vývojové neurofyziologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství H&H, 2002. ISBN 80-7319-016-8.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X

DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P. F. *Management – budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4

PRUCHA, J. *Pedagogický výzkum. Uvedení do teorie a praxe*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-7181-132-3

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6

Zákon č. 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon)

Vyhláška č.74/2005 Sb., O zájmovém vzdělávání

## **Příloha č. 1**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

v letošním roce končím studium Školského managementu na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a jako téma závěrečné práce jsem si zvolila „Plánování a organizování volnočasových aktivit v DDM v Královéhradeckém kraji pro věkovou kategorii 13 – 19 let“.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je získat informace o plánování a organizování volnočasových aktivit pro děti a mládež.

Dotazník bude sloužit jako podklad pro výzkumnou část mé závěrečné práce. Výsledek šetření bude použit při tvorbě koncepce volnočasových aktivit pro děti a mládež a pro následnou spolupráci s ostatními domečky a zařízeními.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Přeji Vám mnoho úspěchů a hodně dětí a mládeže ve Vašich DDM.

S poděkováním

Monika Moravcová  
(v současné době na mateřské dovolené)  
zástupce ředitelky  
DDM Stonožka Nové Město nad Metují

## DOTAZNÍK

Celý dotazník se týká věkové kategorie 13 – 19 let.

1. Plánujete a organizujete volnočasové aktivity (pravidelné a příležitostné)?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděli ne, napište prosím, z jakého důvodu akce neplánujete a neorganizujete.

.....  
.....  
.....

2. Jaké volnočasové aktivity jsou více obsazovány? Pravidelné zájmové útvary nebo jednorázové příležitostné akce?

- a) pravidelné zájmové útvary
- b) příležitostné akce (jednorázové aktivity)
- c) obojí stejně

3. Kolik příležitostných aktivit plánujete během školního roku?

- a) 1 – 8 akcí (jednu akci měsíčně)
- b) 9 – 16 akcí (dvě akce do měsíce)
- c) 17 a více akcí (tři a více akcí v měsíci)

4. Jaký druh plánů z časového hlediska nejčastěji využíváte při plánování příležitostných aktivit?

- a) roční plány
- b) měsíční plány
- c) týdenní
- d) neplánujeme dopředu, akce děláme na přání a podle poptávky

5. Plánuje každý pedagogický pracovník volnočasové aktivity pro věkovou kategorii 13 – 19 let sám nebo plánujete akce v týmu?

- a) každý sám
- b) týmová spolupráce

6. Děláte při plánování aktivit pro věkovou kategorii 13 – 19 let SWOT analýzu (silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti)?

- a) ano
- b) ne

- c) pouze při plánování větších akcí
7. Jaké faktory jsou při plánování těchto akcí rozhodující?
- a) finanční a materiálové zajištění
  - b) personální zajištění



## **Příloha č. 2**

Ahoj děti a vážení studenti,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je získat informace o Vašich představách trávení volného času a co Vám v něm chybí.

Dotazník bude sloužit jako podklad pro výzkumnou část mé závěrečné práce studia Školského managementu na Pedagogické fakultě UK v Praze.

Dotazník je anonymní, vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

Děkuji vám za ochotu a spolupráci.

Ahoj

Monika Moravcová

Dům dětí a mládeže Stonožka

Nové Město nad Metují

## DOTAZNÍK

### VOLNÝ ČAS A VOLNOČASOVÉ AKTIVITY MLÁDEŽE

(věková kategorie 13 – 19 let)

Odpovědi, prosím, zakroužkujte nebo dopište.

Pohlaví: .....

Věk: .....

Navštěvovaná (studovaná) škola: .....

1. Kolik hodin denně věnuješ volnočasovým aktivitám? ..... hodin.

2. Jaké volnočasové aktivity (zájmové kroužky, sportovní kluby, ....) navštěvuješ?

Prosím, vypiš je:

.....  
.....  
.....

3. Trávíš svůj volný čas jiným způsobem, než účastí v zájmových kroužcích v domě dětí a mládeže nebo v základní umělecké škole či jinde? (například: díváš se na televizi, pracuješ na PC nebo na něm hraješ hry, chodíš s přáteli do vináren a restaurací, procházíš se venku, a nebo se nudíš?) Prosím napiš, co děláš:

.....  
.....  
.....

4. Víš, jaká zařízení pro trávení volného času v Novém Městě nad Metují můžeš navštěvovat? Prosím, vypiš je:

.....  
.....  
.....

5. Víš, jaké aktivity tyto zařízení nabízejí? Prosím, vypiš je:

.....  
.....  
.....

6. Chtěl/a bys spolupracovat nebo se podílet na plánování programu těchto zařízení?

ANO            NE

7. Chybí ti nějaké aktivity, které nejsou (nebo si myslíš, že nejsou) nabízeny těmito organizacemi? Prosím, vypiš je:

.....  
.....  
.....

8. Chtěl/a bys, aby vzniklo zařízení (klub) pro Vaši věkovou skupinu, kde by byly aktivity pouze pro Vás a nechodily by tam mladší děti? ANO        NE

9. Co všechno by v takovém klubu mělo být? Prosím, vypiš:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Postrádáš místo, kde by ses mohl poradit o svých problémech s odborníkem?

ANO    NE

### Příloha č. 3

1. Kolik hodin denně věnuješ volnočasovým aktivitám?  
2,26 hodin
  
2. Jaké volnočasové aktivity (zájmové kroužky, sportovní kluby, ....) navštěvuješ?

florbal	123
žádné	112
výuka cizích jazyků	68
volejbal	47
atletika	41
taneční kroužek	40
házená	40
hry na počítačích	37
aerobic	37
síťové hry na PC v DDM	30
výtvarka	28
posilovna	27
hra na hudební nástroj	27
výuka PC	23
pěvecký sbor	20
plavání	19
karate	17
divadelní kroužek	17
stolní tenis	16
hip hop	16
cyklistika	16
break dance	15
hokej	14
tenis	13
sbor dobrovolných hasičů	12
keramika	12
kalanetika a posilování	12
basketbal	12
sebeobrana	8
fotbalový klub	8
modelářský kroužek	7
počítače ve škole	5
nízkoprah. zařízení Mandl	5
horolezectví	5
bojové umění – sporty	5
krasobruslení	4
břišní tance	4
skateboard	4
paintball	3

modeling	3
chovatelství	3
box	3
skaut	3
ženský	2
televize	2
nohejbal	2
judo	2
cvičení – bodystyling	2
vaření	1
smalt a tiffany	1
recitování	1
procházím se	1
jsem venku	1
branball	1
bowling	1
běhám	1

3. Trávíš svůj volný čas jiným způsobem, než účastí v zájmových kroužcích v domě dětí a mládeže nebo v základní umělecké škole či jinde?

učím se	106
brouzdám na internetu	105
dívám se na TV	101
hrají hry na počítačích	100
chodím do hospody	79
chatuji na internetu	75
nudím se	63
dělám protokoly jiné práce	50
chodím ven	47
nedělám nic	44
čtu si	43
setkávám se s kamarády	35
smskuji	34
chodím do kina	33
rýsuji	32
nemám na nic čas	22
poslouchám hudbu	20
spím	19
procházím se s přáteli	19
chodím na procházky	19
chodím do posilovny	19
pracuji na PC	18
hrají kulečnick	16
navštěvuji kamarády	15

randím	14
nakupuji	14
jezdím na skateboardu	13
hraji fotbal	8
chodím do čajovny	7
chodím na výlety	6
chodím na brigády	6
hraji na hudební nástroj	6
chodím po obchodech	5
chodím do vinárny	5
doma hraji na kytaru	5
„kecám“ s přáteli	5
starám se o ml. sourozence	4
hraji si se psem	4
hraji bowling	4
dívám se z okna	4
navštěvuji nízkoprah. zaříz.	3
chodím do přírody	3
tancuji	2
šiju si oblečení	2
hlídám mladšího sourozence	2
zpívám si	1
chodím krmit hady	1
skládám texty k písničkám	1
kulečník	1
chodím ke koním	1
hraji stolní fotbálek	1
dělám blbosti	1
bowling	1

4. Víš, jaká zařízení pro trávení volného času v Novém Městě nad Metují můžeš navštěvovat?

DDM Stonožka	244
nízkoprah. Zařízení Mandl	183
kroužky ve škole	161
nevím	62
fotbalový klub	56
sportovní klub	44
základní umělecká škola	38
posilovna	34
kino	31
hospoda	17
TJ Sokol	12
hokejový klub	12

škola	7
TJ Spartak	5
čajovna	5
bowling	5
zimní stadion	4
vinárna	3
restaurace	3
aerobic	3
supermarkety	2
sokolovna	2
hasiči	2
vše je pro mladší a stojí to hodně peněz	1
tenisový klub	1
tanec	1
městská knihovna	1
krytý bazén	1
knihovna	1
keramika	1
břišní tance	1

5. Víš, jaké aktivity tyto zařízení nabízejí?

hry na počítačích	119
výuku cizích jazyků	95
nevím	89
keramika	72
moderní tanec	71
hip hop	70
break dance	63
fotbal	61
stolní fotbal	59
sportovní hry	45
pěvecký sbor	40
výtvarný kroužek	38
aerobic	37
florbal	32
internet	32
kulečnick	29
kytara	24
házená	19
stolní tenis	17
šipky	17
autoškola – papíry	16
divadelní kroužek	15

výrobní činnosti	13
vím	12
hokej	11
standardní tance	11
nikam nechodím	9
volejbal	9
lanpárty	7
hra na hudební nástroj	7
standardní tance	5
posezení s přáteli	4
sebeobrana	4
jídlo a pití	3
poslech hudby	2
tvorba webových stránek	2
dívání se na televizi	1
filmy	1
flétna	1
kroužky	1
kuželky	1
literaturu (knihovna)	1
modelářství	1
odreagování od školy	1
posilování těla	1
různé programy	1
sledování TV a DVD	1
společenské hry	1
šachy	1
tancování	1
vaření	1
výlety	1
zábavné věci	1

6. Chtěl/a bys spolupracovat nebo se podílet na plánování programu těchto zařízení?

ANO	NE	NEVÍM
144	232	19

7. Chybí ti nějaké aktivity, které nejsou (nebo si myslíš, že nejsou) nabízeny těmito organizacemi?

ne	214
nevím	45
volný přístup na internet	37
skate park	36
umělá horolezecká stěna	34
posilovna	29
aquacentrum	28



bojové umění	22
lyžování	21
sportovní hry	21
plavecký bazén	14
poslech hudby	11
bazén	9
hudební zkušebna	9
nahrávací studio	9
oděvní a textilní návrhářství	9
potápění	9
klub pro holky – odívání	6
modeling	6
fotografický kroužek	5
promítání filmů	5
závodní dráha	4
hra na bicí	3
klub, kde bychom si mohli dělat co chceme	3
psaní do novin	3
sólový zpěv	3
ano	2
atletika	2
kickbox	2
posilovna pro holky	2
tancování	2
volejbal	2
zkušebna pro kapely	2
box	1
capuera	1
diskotéky	1
plastikové modelářství	1
fotbal	1
mám svých povinností dost	1
stolní tenis	1
tělocvična	1
tenis	1
Vale Tudo	1
vodní hry	1
Wrestling	1

8. Chtěl/a bys, aby vzniklo zařízení (klub) pro Vaši věkovou skupinu, kde by byly aktivity pouze pro Vás a nechodily by tam mladší děti?

ANO	NE	NEVÍM
184	176	35

9. Co všechno by v takovém klubu mělo být?	
počítačové hry	133
bar s občerstvením	117
internet	98
kulečnick	95
gauče	82
televize	80
bezproblémoví mladí vedoucí	75
žádný klub nepotřebuji	64
kužárna	58
nevím	54
stolní fotbal	46
posilovna	44
DVD	39
umělá horolezecká stěna	36
stolní tenis	33
pořád otevřeno	26
zajímavé filmy	25
nové filmy	18
stolní hry	18
kuchyňka s možností tam něco	
vařit	16
randit tam	14
šipky	14
elektronické šipky	13
pohoda	13
dobrá nálada	11
nahrávací studio	11
čítárna s knížkami	10
zkušebna pro kapely	10
automaty na nápoje	9
bazén	9
občerstvení	9
stolní a společenské hry	9
bowling	8
doučování	8
kuželky	6
odborný poradce	6
bezva parta lidí	5
pěkný holky	5
knihovna	5
kopírka	4
pódium	4

půjčovna filmů	4
zvířata	4
vstup v jakoukoliv hodinu	3
dobrá hudba	2
automat na prezervativy	2
venkovní hřiště	2
hudební nástroje	2
kurzy tance	2
možnost si dělat co chci	2
pěkný kluci	2
společenské hry	2
video	2
alkohol	1
možnost přijít kdykoliv	1

10. Postrádáš místo, kde by ses mohl poradit o svých problémech s odborníkem?

ANO NE

91 304