

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

Světluše Hochwalderová

**Budoucnost středisek volného času  
v Děčíně**

**The Future of Leisure Centres  
in Decin**

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2013

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Budoucnost středisek volného času v Děčíně“ vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literatury.

Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi univerzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Děčíně 30.října 2013

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat ostatním za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

-----  
podpis

## **ABSTRAKT:**

Bakalářská práce se věnuje problematice zájmového vzdělávání v Děčíně. Cílem práce je zjistit, zda podmínky pro uskutečňování zájmového vzdělávání mohou ovlivnit budoucnost středisek volného času. Dalším cílem je popis a analýza nabídky kroužků zájmového vzdělávání ve střediscích volného času a v základních školách.

Teoretická část vychází z odborné literatury, zákonů, vyhlášek a dostupných pramenů. Výzkumná část se zabývá nabídkou a podmínkami pro uskutečňování volnočasových aktivit. Soubor respondentů je z řad dětí a rodičů. Zvolený vzorek pochází z okruhu osob participujících na zájmovém vzdělávání pro děti a mládež v rámci školských zařízení ve městě Děčíně.

Přínosem práce je poznání podmínek, které ovlivňují výběr volnočasových aktivit, z pohledu dětí a rodičů. Důležitost využívání manažerských znalostí a dovedností pro řízení středisek volného času a připomenutí důležitosti marketinku při propagaci aktivit střediska volného času k získávání klientů pro svou činnost.

Klíčová slova:

Středisko volného času – DDM - dům dětí a mládeže, zájmové vzdělávání, zájmové útvary, klienti, školní kluby, školní družiny, školy, SWOT, strategické plánování, řízení, marketing

## **ABSTRACT:**

This Bachelor thesis deals with the issue of extracurricular education in Decin. The goal of the thesis is to find out whether the conditions for providing extracurricular education in leisure time centres and basic schools can influence the future of leisure time centres. Another goal of the thesis is to map and analyse the offer of extracurricular activities in leisure time centres and basic schools.

The theoretical part is based on literature, laws, regulations and available resources. The research part deals with the offer and the conditions for the implementation of leisure assets. The population of respondents was chosen among children and parents. Selected sample comes from a group of people participating in extracurricular education for children and youth in educational institutions in Decin.

The contribution of the thesis is recognition of the conditions which influence the choice of extracurricular activities from the point of view of children and their parents. The importance of applying manager skills for running leisure time centres and reminding the role of marketing when promoting the programme of leisure time centres for recruiting new clients for their activities.

Key words:

leisure time centre, DDM, extracurricular education, clients, school clubs, schools, SWOT, strategic planning, management, marketing

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| OBSAH.....  | 6  |
| ÚVOD.....   | 9  |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST .....   | 11 |
| 1. 1 Volný čas.....   | 11 |
| 1. 2 Zájmové vzdělávání.....  | 12 |
| 1. 3 Zařízení pro zájmová vzdělávání (Střediska volného času) ..... | 13 |
| 1. 3. 1 Středisko volného času (Dům dětí a mládeže).....            | 14 |
| 1. 3. 1. 1 Financování střediska volného času .....                 | 15 |
| 1. 3. 1. 2 Zájmová činnost pravidelná.....                          | 16 |
| 1. 3. 1. 3 Zájmová činnost příležitostná.....                       | 16 |
| 1. 3. 1. 4 Prázdninová činnost.....                                 | 17 |
| 1. 3. 2 Školní družina.....   | 18 |
| 1. 3. 3 Školní klub.....  | 18 |
| 1. 4 Ostatní organizace a zařízení pro zájmové vzdělávání .....     | 19 |
| 1. 4. 1 Pionýr.....   | 19 |
| 1. 4. 2 Skauting .....  | 19 |
| 1. 4. 3 Junák.....  | 20 |
| 1. 4. 4 Hnutí Brontosaurus .....                                    | 20 |
| 1. 4. 5 Základní umělecká škola .....                               | 20 |
| 1. 4. 6 Sportovní klub.....   | 21 |
| 1. 5 Hodnocení školských zařízení .....                             | 21 |
| 1. 6 Management.....  | 22 |
| 1. 6. 1 Strategické řízení .....                                    | 24 |
| 1. 6. 2 Plánování .....   | 26 |

|   |    |
|---|----|
| 1. 6. 3 Organizování.....   | 29 |
| 1. 6. 4 Druhy analýz.....   | 29 |
| 1. 6. 5 Marketing.....  | 34 |
| 1. 6. 5. 1 Marketingový mix: .....  | 34 |
| 1. 6. 5. 2 Marketingová strategie .....   | 35 |
| 1. 6. 6 Kontrola .....  | 35 |
| 2 PRAKTICKÁ ČÁST .....  | 37 |
| 2. 1 Formulace výzkumného problému a cílů.....  | 37 |
| 2. 2 Metoda výzkumné práce .....  | 37 |
| 2. 3 Respondenti .....  | 38 |
| 2. 4 Předvýzkum .....   | 39 |
| 2. 6 Charakteristika města Děčína .....   | 39 |
| 2. 6. 1 Demografie .....  | 40 |
| 2. 7 Charakteristika a nabídka zájmového vzdělávání střediska volného času v Děčíně ..... | 43 |
| 2. 8 Charakteristika nabídky zájmového vzdělávání v základních školách na území města.... | 45 |
| 2. 9 Průběh výzkumného šetření u účastníků zájmového vzdělávání (ZV).....                 | 48 |
| 2. 10 Naplnění cílů práce .....   | 57 |
| ZÁVĚR .....   | 59 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....   | 61 |
| ZÁKONY, NAŘÍZENÍ A VYHLÁŠKY: .....  | 62 |
| INTERNETOVÉ ZDROJE:.....  | 62 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ.....   | 63 |
| SEZNAM TABULEK.....   | 63 |
| SEZNAM GRAFŮ .....  | 63 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| SEZNAM PŘÍLOH.....               | 64 |
| Příloha č. 1 .....               | 64 |
| Dotazník účastníků kroužků ..... | 64 |
| Příloha č. 2 .....               | 65 |
| Dotazník pro rodiče .....        | 65 |

## Úvod

*„Nedůvěřuj žádnému odborníkovi, který říká, že to tak dělá už dvacet let; třeba to dělá už dvacet let špatně.“*

*/Kurt Tucholsky/*

### **Zájmové vzdělávání je jedním z pilířů školského systému každé společnosti.**

Středisko volného času /dům dětí a mládeže / je školské vzdělávací zařízení, jehož posláním je zajišťovat účastníkům zájmové vzdělávání ve volném čase. Šíře a rozmanitost nabídky je zaměřena na všechny věkové skupiny, od předškolního věku v jednotlivých oblastech až po seniory. Zároveň s tím je samozřejmě velmi rozličná kvalita poskytovaných služeb, finanční náročnost a dostupnost zájmových kroužků, a různorodost cílů, kterých účastníci dosahují, nebo mají zájem dosáhnout. V mnoha případech se jedná o podporování talentu a o zájmy, které mohou v budoucnu ovlivnit například výběr povolání.

Bakalářská práce se zabývá budoucností střediska volného času - /domu dětí a mládeže/. Cílem je zjištění, zda podmínky pro uskutečňování zájmového vzdělávání ve střediscích volného času mohou ovlivnit budoucnost těchto domů. Dílčím cílem práce je popis a analýza nabídky kroužků zájmového vzdělávání ve střediscích volného času a v základních školách.

Teoretická část se bude zabývat charakteristikou zájmového vzdělávání, vymezením jeho obecných cílů, forem a financování zájmového vzdělávání. Nelze zapomenout i na další organizace na území města Děčína, které se zabývají zájmovým vzděláváním. Ty nejznámější budou uvedeny a stručně popsány.

Každý ředitel chce být „dobrým“ ředitelem - ředitelem, který povede dobře nejen organizaci, ale i svůj tým zaměstnanců. K tomu potřebuje své vize a cíle, mít vůli stát se osobností s odbornými znalostmi v oblasti školského managementu. Cíle a vize ale nelze stanovit bez strategického plánování, uskutečnit bez strategického řízení a marketingu. Nejen tyto pojmy budou vysvětleny v teoretické části bakalářské práce ale i další oblasti z managementu.

Výzkum by měl zjistit, zda podmínky pro uskutečňování zájmového vzdělávání mohou ovlivnit budoucnost středisek volného času. Zda je hlavním ovlivňujícím faktorem místo konání (organizace, která zájmové vzdělání poskytuje) nebo cena služby nebo

dostupnost poskytované služby nebo čas. Dílčím cílem práce je popis a analýza nabídky kroužků zájmového vzdělávání ve střediscích volného času a v základních školách a zjištění, zda nabídka volnočasových aktivit střediska volného času je dostačující k naplnění volného času dětí a žáků, nebo stejná jako nabídka zájmového vzdělávání základních škol.

V závěru práce jsou zpracovány výsledky výzkumného šetření, interpretace vnějších vlivů na zájmové vzdělávání ve městě a shrnutí všech poznatků, které mohou do budoucna pomoci při zajištění chodu střediska volného času. Zároveň chce výzkum upozornit na faktory, které ovlivňují výběr potenciálních klientů při volbě volnočasových aktivit.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Volný čas

Volný čas je velmi široký pojem. Pro každého člověka znamená něco jiného a každý jej tráví po svém. Co se ale za volný čas považuje? A jak se vymezuje? Je mnoho nejrozličnějších definic od mnoha autorů. V pedagogickém slovníku od Průchy, Walterové a Mareše je volný čas popsán jako: „*Čas, se kterým člověk může nakládat podle svého uvážení a na základě svých zájmů.*“<sup>1</sup>

Je to v podstatě doba, která není určena pracovní činností, či návštěvou školy. Mezi tento čas se nepočítá ani čas potřebný na péči o rodinu a domácnost, péči o vlastní biofyzilogické potřeby člověka (spánek, jídlo, osobní hygiena). Volný čas je tedy doba, která nám zbude z 24 hodin po odečtení všech denních potřeb a povinností.

Hofbauer zařazuje mezi volný čas: „*odpočinek a zábavu, rozvoj zájmové sféry, zlepšení kvalifikace, účast na veřejném životě*“.<sup>2</sup>

Tento pojem je rozdílný u dětí a dospělých. Každý má pro svůj volný čas jiné podmínky a zdroje, které obohacují jeho život. Liší se tedy rozsahem, obsahem i mírou samostatnosti a závislosti. Pro zkvalitňování potřeb člověka je v mnoha zemích volný čas i studijní obor, který nabývá na významu.

Hájek, Hofbauer a Pávková ve své knize uvádějí, že volný čas dětí a mládeže má své zvláštnosti. Od volného času dospělých se liší především: „*rozsahem, obsahem, mírou samostatnosti a závislosti a nezbytností pedagogického ovlivňování.*“. Vývoj každého jedince je ovlivněn mnoha činiteli. Velkou roli hraje krom vrozených předpokladů také prostředí a skupiny, které jedince obklopují.<sup>3</sup>

*"Volný čas patří k hodnotám, které lidé nejvíce oceňují - spolu s rodinou, partnerstvím, zdravím, zaměstnáním nebo přátelstvím, a jako takovým se jím zabývají různé společenské vědy. Psychologie vnímá volný čas jako jeden ze způsobů prožívání reality, a předmětem zájmu je tedy vztah k této realitě, k lidem, duševní aktivita ve volném čase nebo motivace k určité činnosti.*

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. Pedagogický slovník: 3., rozšířené a aktualizované vydání.

<sup>2</sup> HÁJEK, B.; HOFBAUER, B.; PÁVKOVÁ, J. Pedagogické ovlivňování volného času: Současné trendy.

<sup>3</sup> HÁJEK, B.; HOFBAUER, B.; PÁVKOVÁ, J. Pedagogické ovlivňování volného času: Současné trendy.

*Základní funkce volného času jsou:*

- *zábava (zotavení, shromažďování sil, psychické uvolnění, osvěžení)*
- *odpočinek (duševní i fyzická relaxace, kompenzace únavy, obnovení sil)*
- *vlastní rozvoj osobnosti člověka (osvobození od automatismu).<sup>4</sup>*

Podle Vážanského (1992) se v současné době uvádějí dva hlavní směry v chápání pojmu volný čas. Prvním směrem je „negativní pojem volného času“, kdy volný čas se spojuje se zbývající dobou po studiu či práci, pracovních povinnostech v domácnosti a také po uspokojení základních biologických potřeb člověka. Za druhý směr Vážanský (1992) považuje „pozitivní pojem volného času“, kdy „...volný čas je pro jedince prostor pro svobodnou realizaci“<sup>5</sup>

## **1. 2 Zájmové vzdělávání**

Zájmové vzdělávání je definováno v § 111 školského zákona<sup>6</sup>:

*„(1) Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.*

*(2) Střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků.“*

Metodika pro podporu tvorby ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání říká<sup>7</sup>:

***„Obecnými cíli vzdělávání jsou zejména***

*a) rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními*

*a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti, získávání informací a učení se v průběhu celého života,*

---

<sup>4</sup> ŠERÁK, M. Zájmové vzdělávání dospělých.

<sup>5</sup> VÁŽANSKÝ, M. Volný čas a pedagogika zážitku.

<sup>6</sup> Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)§111

<sup>7</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, str. 7

- b) získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání,*
- c) pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost,*
- d) pochopení a uplatňování principu rovnosti žen a mužů ve společnosti,*
- e) utváření vědomí národní a státní příslušnosti a respektu k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého,*
- f) poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku,*
- g) získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.“*

Při stanovení obecného i konkrétních cílů zájmového vzdělávání je nutné brát na zřetel zásady vzdělávání (školský zákon, § 2) a tyto skutečnosti:

- věkové a individuální zvláštnosti klientů, zákonitosti skupinové dynamiky,
- personální, materiální a další podmínky vzdělávání a výchovy,
- charakteristiku školního vzdělávacího programu,
- specifiku zájmového vzdělávání – jeho prostředků, forem, metod,
- zájmy a očekávání dětí, jejich rodičů a dalších účastníků, škol v okolí, zřizovatele, místní komunity,
- ekonomické podmínky, ve kterých se zájmové vzdělávání uskutečňuje,
- konkurenční prostředí,
- specifika volného času jako společenské kategorie,
- specifika pedagogiky volného času.

### **1. 3 Zařízení pro zájmová vzdělávání (Střediska volného času)**

Zařízeními pro zájmové vzdělávání dle § 7 odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb. (Školský zákon) jsou „*Druhy školských zařízení jsou zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování, školská*

*zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a školská zařízení pro preventivně výchovnou péči.*“<sup>8</sup>

Náplň jejich činnosti je upravena v § 118 školského zákona:

*“Školská zařízení pro zájmové vzdělávání zajišťují podle účelu, k němuž byla zřízena, výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, zajišťují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby.“*

### **Školská zařízení zabývající se zájmovým vzděláváním**

- střediska volného času /domy dětí a mládeže/
- školní družiny
- školní kluby

#### **1. 3. 1 Středisko volného času (Dům dětí a mládeže)**

Středisko volného času - dům dětí a mládeže je školským zařízením pro zájmové vzdělávání, které zajišťuje výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce a sportovní a pohybové soustředění. Dále pak osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby.

Středisko volného času je otevřené školské zařízení, které poskytuje zájmové vzdělávání téměř ve všech formách činností definovaných zákonnými normami, metodickými pokyny a dalšími dokumenty. Středisko volného času motivuje a podporuje děti, mládež a dospělé k smysluplnému využívání volného času rozmanitou nabídkou aktivit a činností zaměřených na stále se měnící potřeby a přání účastníků zájmového vzdělávání s cílem rozvíjet své přirozené zájmy a případně se připravit na budoucí povolání.

Tyto aktivity zajišťuje prostřednictvím svých profesionálních pracovníků, včetně externích odborníků. DDM poskytuje zájmové vzdělávání za úplaty.

Činnost domu dětí a mládeže /střediska volného času/ vychází ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a z vyhlášky MŠMT č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. V průběhu školního roku se řídí Školním vzdělávacím programem,

---

<sup>8</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) § 11

Vnitřním řádem, plánem jednotlivých středisek, plánem letní činnosti – tábory. Všichni pedagogičtí pracovníci jsou povinni výše uvedené normy sdílet a respektovat.

### **1. 3. 1. 1 Financování střediska volného času**

Zřizovatelem středisek volného času jsou zpravidla kraje, obce a jiné právní subjekty včetně soukromých. Státním zařízením se poskytuje příspěvek na provoz. Finanční zdroje na platy, OPPP, ONIV, odvody zpravidla poskytuje krajský úřad.

*„Finanční prostředky ze státního rozpočtu se poskytují podle skutečného počtu dětí, žáků nebo studentů ve školském zařízení uvedeného ve školních matrikách pro příslušný školní rok, nejvýše však do výše povoleného počtu dětí, žáků nebo studentů ve školském zařízení uvedeného ve školském rejstříku. Do skutečného počtu se započítávají i cizinci, kterým se poskytuje vzdělávání nebo školské služby za stejných podmínek jako státním občanům České republiky.*

*Školy a školská zařízení jsou financovány normativní metodou. Republikové normativy stanoví MŠMT ČR a zveřejňuje je ve Věstníku. Bezprostřední dopad na výši příspěvku pro školské zařízení má krajský normativ, který stanoví krajský úřad jako výši výdajů připadajících na jednotku výkonu na kalendářní rok za podmínek stanovených vyhláškou číslo 492/2005 Sb., o krajských normativech. Jednotkou výkonu je:*

*• ve středisku volného času 1 žák, 1 student, kterému středisko volného času zajišťuje naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti.“<sup>9</sup>*

Finanční příjmy, které zabezpečují provoz zařízení, se skládají z úplaty za jednotlivé pravidelné činnosti /zájmové útvary/, každý rok je vydávána *Směrnice o úplatě na příslušný rok*. Dále z vlastních příjmů a poplatků za příležitostné akce.

Jednotlivá zařízení se dále věnují pro zlepšení svých příjmů získávání finančních prostředků prostřednictvím grantů a žádostí – fundraising /např. za spolupráce s firmami, které zpracovávají příslušné projekty/. Samozřejmě je možné zlepšit celkovou finanční situaci doplňkovou činností /možnost rozšíření např. v oblasti předškolního vzdělávání/ a zaměřením se na lektorskou činnost.

---

<sup>9</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, str. 17

### **1. 3. 1. 2 Zájmová činnost pravidelná**

Tato činnost probíhá v pravidelných intervalech jednou či vícekrát týdně cca v rozsahu jedné až dvou vyučovacích hodin na předem stanoveném místě s přesně identifikovanou náplní pod vedením vedoucího zájmového útvaru.

Obsah je dán zaměřením zájmu, věkovou kategorií, může probíhat po dobu jednoho roku nebo mít další návaznost v budoucích letech, kdy se obsahová náplň odborně či znalostně stupňuje. Účastník tak získává návyky, dovednosti a vědomosti v oblasti zvoleného zájmu.

V nadstavbové části takovéto činnosti jsou potom pořádána soustředění, účast v různých typech soutěží jak místních, národních tak mezinárodních v takzvaných postupových kolech, případně jednorázových přehlídek. Předpokladem je pravidelná docházka. Tyto činnosti jsou jak individuální tak kolektivní. Vyžadují materiálně technické zázemí střediska volného času a škálu odborně zdatných externích i interních pedagogických pracovníků. Konkrétní nabídka tudíž odpovídá možnostem daného střediska volného času.

### **1. 3. 1. 3 Zájmová činnost příležitostná**

Jedná se o nabídku jednorázových, příležitostných akcí, rekreačních aktivit i akcí výchovně vzdělávacího charakteru, která je určena zájemcům z řad občanské veřejnosti a není vázána na členství v zájmových útvarech a věk účastníků. Jsou mezi nimi tradiční většinou termínované akce a kromě toho takové, u nichž je termín upřesňován v měsíčních přehledech, na plakátech, letáčcích a na internetových stránkách střediska volného času.

Zařazeny jsou jak akce místně tradiční, tak ty, které se nově osvědčily v uplynulém roce. Případně jsou uskutečňovány akce vyhlášené v celostátní působnosti k výročí, příležitosti či s konkrétním obsahem.

U příležitostných aktivit je vždy určen zodpovědný pracovník – garant, zodpovědný za jejich přípravu a realizaci (kalkulace akce, nábor, propagace, atp.). Tato nabídka je zařazována i na volné dny, víkendy, popř. školní prázdniny.

### 1. 3. 1. 4 Prázdninová činnost

Jak již název napovídá, jedná se o plánované akce pořádané v době školních prázdnin. Jsou charakterizovány výjezdovými (pobytovými) aktivitami, které jsou svou náplní zaměřeny na turistiku nebo jsou zaměřeny na primární činnost zájmového útvaru. Patří mezi ně i pobytové činnosti s konkrétním zaměřením např. poznávací, keramické, hudební, sportovní apod., které jsou též pro širokou veřejnost, podmíněné přihláškou a úhradou stanovené ceny. Jedná se o motivační, výchovně vzdělávací akce. Kromě toho mají střediska volného času v nabídce pro veřejnost stále velmi žádané příměstské tábory. Zde je náplň různorodá od sportovních her, turistiky, přes soutěže až po výtvarné aktivity. Příměstské tábory jsou vhodné pro děti, které ještě zcela nezvládnou odloučení od rodičů jako v případě pobytových akcí. Na přípravě a realizaci prázdninových činnosti se podílí interní pedagog střediska volného času, který zároveň garantuje vybrané akce a dohlíží na jejich přípravu a průběh.

Uvedené typy aktivit střediska volného času /domů dětí a mládeže/ zakotvily tedy pevně v denním, týdenním i celoročním volném čase dlouhodobě rostoucího počtu dětí a mládeže i v rozvrhu jejich školních i prázdninových dní. Také dnes rozšiřují dosah na jejich různé skupiny, diferencují svoje obsahové a metodické spektrum a zvyšují svoji účinnost; podporují rovněž aktivní a aktivizující činnosti individuálního rozvoje i veřejně prospěšného působení.

Takto se vytvořily i stabilizované subsystémy, které se v současnosti dále rozvíjejí tím, že reagují na podněty přírodní a společenské skutečnosti a na zájmy reálných a potenciálních účastníků. Tím zvyšují výchovnou cílevědomost a náročnost aktivit a vytvářejí pro ně potřebné objektivní i subjektivní podmínky. Ze všech těchto důvodů se působení středisek volného času oprávněně stalo významným a perspektivním činitelem celé oblasti výchovného zhodnocování volného času našich dětí a mládeže.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Základy pedagogiky volného času – skriptum Verze 7/2009 Sestavil: Kaplánek M.

### 1. 3. 2 Školní družina

*„Školní družina poskytuje zájmové vzdělávání žákům jedné školy nebo několika škol. Školní družina vykonává činnost ve dnech školního vyučování a o školních prázdninách. Po projednání se zřizovatelem může ředitel přerušit činnost školní družiny v době školních prázdnin. Školní družina může vykonávat činnost pro účastníky, nebo účastníky a jejich zákonné zástupce i ve dnech pracovního volna.*

*Školní družina organizuje zájmové vzdělávání především pro účastníky přihlášené k pravidelné denní docházce. Činnost školní družiny se uskutečňuje formami zájmového vzdělávání uvedenými v čl. 1.2.1 pod písmeny a), b) a f).*

*Školní družina umožňuje účastníkům odpočinkové činnosti a přípravu na vyučování.*<sup>11</sup>

#### **Financování školní družiny:**

- *„ve školní družině 1 žák, který je přijat k pravidelné denní docházce.*<sup>12</sup>

### 1. 3. 3 Školní klub

*„Školní klub poskytuje zájmové vzdělávání žákům jedné školy nebo několika škol. Školní klub vykonává činnost ve dnech školního vyučování. Školní klub může vykonávat činnost i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování, a to včetně školních prázdnin. Činnost školního klubu se uskutečňuje především formami zájmového vzdělávání. Činnost školního klubu je určena přednostně pro žáky druhého stupně základní školy, žáky nižšího stupně šestiletého nebo osmiletého gymnázia nebo odpovídajících očníků osmiletého vzdělávacího programu konzervatoře. Účastníkem může být i žák prvního stupně základní školy, který není přijat k pravidelné denní docházce do družiny.*<sup>13</sup>

#### **Financování školní klub**

- *„Ve školním klubu 1 žák, kterému školní klub zajišťuje naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti, který se zároveň vzdělává v základní škole, v základní škole speciální, v nižším stupni šestiletého nebo osmiletého gymnázia nebo v odpovídajících ročnících v osmiletém vzdělávacím programu konzervatoře*<sup>14</sup>

<sup>11</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, str. 14

<sup>12</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, str. 18

<sup>13</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, str. 14

<sup>14</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, str. 18

## **1. 4 Ostatní organizace a zařízení pro zájmové vzdělávání**

V Děčíně je široká nabídka pro děti a mládež na vyplnění jejich volného času. Není to jen středisko volného času a základní školy, ale i další školská zařízení, občanská sdružení či soukromé sportovní sdružení. Tyto organizace jsou další konkurencí pro střediska volného času /domy dětí a mládeže/ a my bychom je neměli opomíjet, naopak najít možnou formu spolupráce. Vzhledem k situaci v Děčíně (vysoká nezaměstnanost, slabá ekonomická situace, odchod mladých rodin) je nutné neustále své nabídky rozšiřovat, aby byl udržen dostatečný počet klientů.

Mezi nejznámější a nejrozšířenější organizace, zabývající se volnočasovými aktivitami dětí a mládeže patří:

### **1. 4. 1 Pionýr**

*„Je to demokratické, dobrovolné, samostatné a nezávislé sdružení dětí, mládeže a dospělých. Vede své členy k aktivnímu občanství a kladným morálním hodnotám. Hlásí se k Úmluvě o právech dítěte a k zásadám Listiny práv a svobod.“<sup>15</sup>*

Pionýr působí v celé ČR, oddíly a kluby naleznete na více než 600 místech. Nabízí aktivní činnost dívkám i chlapcům – členům, mnoho aktivit je i zcela otevřených. Vyvrcholením celoroční činnosti jsou letní tábory.

### **1. 4. 2 Skauting**

Jedná se o mezinárodní hnutí. Skautské hnutí dnes existuje ve 214 zemích světa, má téměř čtyřicet milionů členů a stalo se tak největší mezinárodní organizací pro děti a mládež. Skauti a skautky na celém světě dodržují stejné skautské zákony a mají stejný výchovný systém. Skauting nabízí dětem dobrodružství, romantiku, naplnění dětských snů a seberealizaci. To vše opřené o srozumitelný mravní zákon. Družinový systém je jedním ze základních prvků skautské výchovy. Skautskou družinu vede starší a zkušenější chlapec či dívka, tzv. družinový rádce. Mladší děvčata tvoří roje světlušek, mladší chlapci smečky

---

<sup>15</sup> Pionýr [online]. ČRDM, 2003 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.crdm.cz>

vlčet. Jejich družiny se nazývají šestky. Několik družin tvoří dohromady oddíl. Rádcové družin a jejich zástupci, „podrádcové“, v čele s vedoucím oddílu tvoří oddílovou radu zajišťující chod oddílu. " už od dětství se mladí lidé učí přijímat odpovědnost za druhé a podílet se na vedení svých vrstevníků... "16

### **1. 4. 3 Junák**

Cílem Junáka je výchova mladých a dospívajících lidí ve věku od 6 let výše, přičemž je volena téměř libovolná forma. Nejčastěji jsou využívány volnočasové aktivity, při nichž je kladen důraz na kamarádství, soutěživost a skupinové prožitky.

### **1. 4. 4 Hnutí Brontosaurus**

Hnutí Brontosaurus je uskupení převážně mladých lidí do 26 let, kterým není lhostejný svět, ve kterém žijí. Propojují proto **smysluplnou práci pro přírodu**, památky i lidi s netradičními zážitky a zábavou. Jsou nezávislí a otevření novým myšlenkám. Každoročně jezdí na kosení orchidejových luk, sázení stromů, opravování hradů nebo třeba stavění školy v Himálajích tisíce dobrovolníků.

### **1. 4. 5 Základní umělecká škola**

Základní umělecká škola svou činnost provozuje na základě Vyhlášky č.71/2004 Sb. o základním uměleckém vzdělávání. Soubor školské zákony obsahuje Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání - školský zákon, dále Zákon 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona a Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů úplata za vzdělávání žáků se řídí vyhláškou č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání.

---

<sup>16</sup> *O skautingu* [online]. [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.stopadecin.cz>

#### **1. 4. 6 Sportovní klub**

Sportovní klub je organizace zaměřená na určitý druh sportu, činnost je přísně specializovaná, časově a finančně náročná a pro členy vyžaduje dlouhodobý závazek. Některé sportovní kluby a tzv. tělovýchovné jednoty mohou být členy Českého svazu tělesné výchovy "Posláním OS ČSTV je podporovat sport a tělovýchovu na území regionu Děčín. Zastupuje a chrání zájmy sdružených subjektů TJ, SK a svazů, poskytuje jim servisní služby a vytváří podmínky ke vzájemné spolupráci potřebnou platformu."<sup>17</sup>

Subjekty sdružené v OS ČSTV z tělovýchovných jednot a sportovních klubů musí mít vlastní právní subjektivitu, ponechávají si samostatnost právního postavení, majetku a činnosti.

Sdruženým sportovním svazům poskytuje OS ČSTV servisní služby případně i na jejich náklady.

#### **1. 5 Hodnocení školských zařízení**

Středisko volného času stejně jako základní školy a školská zařízení podléhá hodnocení České školní inspekce, krajským úřadem a v neposlední řadě i hodnocení zřizovatele, který může vhodnými kritérii k hodnocení činnosti ředitele regulovat poskytování služeb v oblasti volnočasových aktivit ve své lokalitě.

Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce, její úkoly jsou ale mnohem širší. Česká školní inspekce v rámci inspekční činnosti

- a) získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,
- b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů,
- c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem (pokud je vydán),
- d) vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb. Státní kontrolu vykonává podle zákona číslo

---

<sup>17</sup> Český svaz tělesné výchovy a sportu. ČSTV, [online]. 2009 [cit. 2013-09-02]. Dostupné na WWW:<<http://www.estv.cz/tpzpravodaj/tp2008-c08-mimoradnapriloha.pdf>>

552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů,

e) vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu podle zákona číslo 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

Hodnocení školy a školského zařízení podle § 12 odst. (5) školského zákona může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní. Hodnocení zřizovatele je nutné odlišit od kontroly hospodaření příspěvkové organizace, které zřizovatel provádí podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.<sup>18</sup>

## 1. 6 Management

Na základě zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, jsou pracovní místa obsazována kvalifikovanými pedagogy, případně jinými odborníky s doplňujícím pedagogickým vzděláním. Počet zaměstnaných pedagogů vychází z počtu zapsaných dětí a druhů činnosti - jedná se o tzv. normativ na počet pevných pracovních míst.

Kompetence pedagogických pracovníků vycházejí z činnosti střediska volného času /domu dětí a mládeže/, pedagogický pracovník si volí sám formy, metody a postupy práce. S kompetencemi přijímá i osobní zodpovědnost za dodržování bezpečnosti, vnitřního řádu a plánu činnosti. Pedagogičtí pracovníci si doplňují a rozšiřují odborné znalosti, a to zejména na seminářích nebo školeních, které jim zajišťuje středisko volného času v rámci dalšího postupného vzdělávání pedagogických pracovníků.

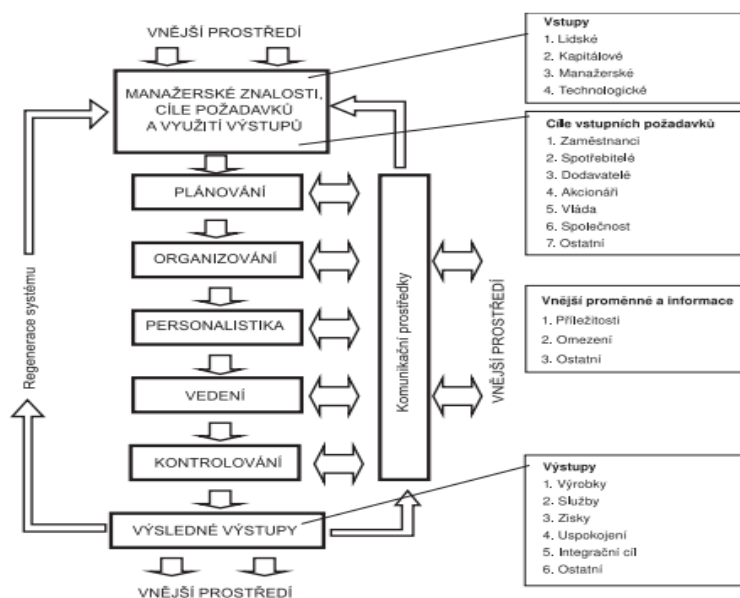
Úspěšnost organizace ovlivňuje schopnost ředitele disponovat manažerskými dovednostmi, kterými jsou plánování, organizování, vedení lidí, kontrola. Tato práce se bude blíže zabývat plánováním a řízením.

*„Uměním manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při naplnění jim uvažovaných činností a odpovídajících poslání a cílům firmy, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.“<sup>19</sup>*

<sup>18</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání str. 8

<sup>19</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. MANAGEMENT, teorie a praxe pro 90.léta. str. 134

Celou strukturu managementu je třeba důkladně promýšlet. Jednotlivé části na sebe navazují. Je třeba zvažovat další kroky, plánovat do budoucna s dostatkem informací z minulosti.



Obr. 1 - Systémový přístup k managementu – (Kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*, str. 9)

Vstupy do řídicího systému (obr. 1) zahrnují lidi, kapitál, manažerské dovednosti, technické znalosti a dovednosti, materiál, vše, co má manažer k dispozici nebo co je schopen pro splnění daného úkolu zajistit. Požadavky vnějšího prostředí zahrnují požadavky zaměstnanců na mzdu a sociální zabezpečení, požadavky odběratelů na parametry výrobků, na jejich cenu, požadavky státu na bezpečnost práce, ochranu zdraví pracovníků, hygienické požadavky, ekologické chování apod. Souhrnně stát očekává dodržování zákonnosti a etiky v podnikání, své požadavky mají akcionáři, dodavatelé a jiní. Mnohdy tyto nejrůznější požadavky jsou protichůdné, nesourodé a jejich splnění je možné jen za cenu různých kompromisů, respektive dohod. Výstupy se svým charakterem u různých organizací liší, jsou to například služby, výrobky, zisky aj. Tyto pojmy nepotřebují výklad, výstupem je však také uspokojování potřeb zaměstnanců (mzda, společenské postavení a uznání, potřeba sdružování, seberealizace apod.). Souhrnně o výstupech někdy hovoříme jako o splnění tzv. integrovaného

cíle. Integrovaný cíl je výstup, který plní různorodé požadavky na firmu – jednotlivé cíle. Úkolem manažerů je tedy zabezpečit a využít optimálně vstupy do firmy, jejich přeměnu pomocí manažerských funkcí s ohledem na vnější prostředí na výstupy.

V modelu operačního managementu se některé výstupy stávají opět vstupy, firma se svými výstupy (získané znalosti a dovednosti, zisky, informace aj.) poučí, tento zpětnovazební proces se nazývá regenerace systému.<sup>20</sup>

### 1. 6. 1 Strategické řízení

Poslání a vize jsou velice důležité pro budoucí rozvoj školy, školského zařízení – určují priority, se kterými by měli být seznámeni nejen rodiče, ale i zřizovatel a široká veřejnost. Určení cílů je v kompetenci vrcholného managementu, ve školství zpravidla ředitele, ale je vhodné, aby se na cílech podíleli všichni zaměstnanci daného zařízení.

Každé zařízení má svou strategii, protože se vše odvíjí od specifiky prostředí, požadavků zřizovatele, klientů, rodičů. Podstatou strategického řízení je definování poslání, stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů, vyhodnocení programů a aktivit, které středisko volného času nabízí s výhledem do budoucnosti. Střediska volného času musí stejně jako ostatní organizace mít své zákazníky a cílové skupiny.

Slavíková uvádí:

*„Strategické řízení se skládá z pěti důležitých komponent:*

1. *Stanovení poslání a vize školy*
2. *Stanovení cílů školy*
3. *Formulování strategie, která vede k dosažení stanovených cílů*
4. *Zavádění a realizace zvolené strategie*
5. *Hodnocení výsledků a návrhy opatření „*<sup>21</sup>

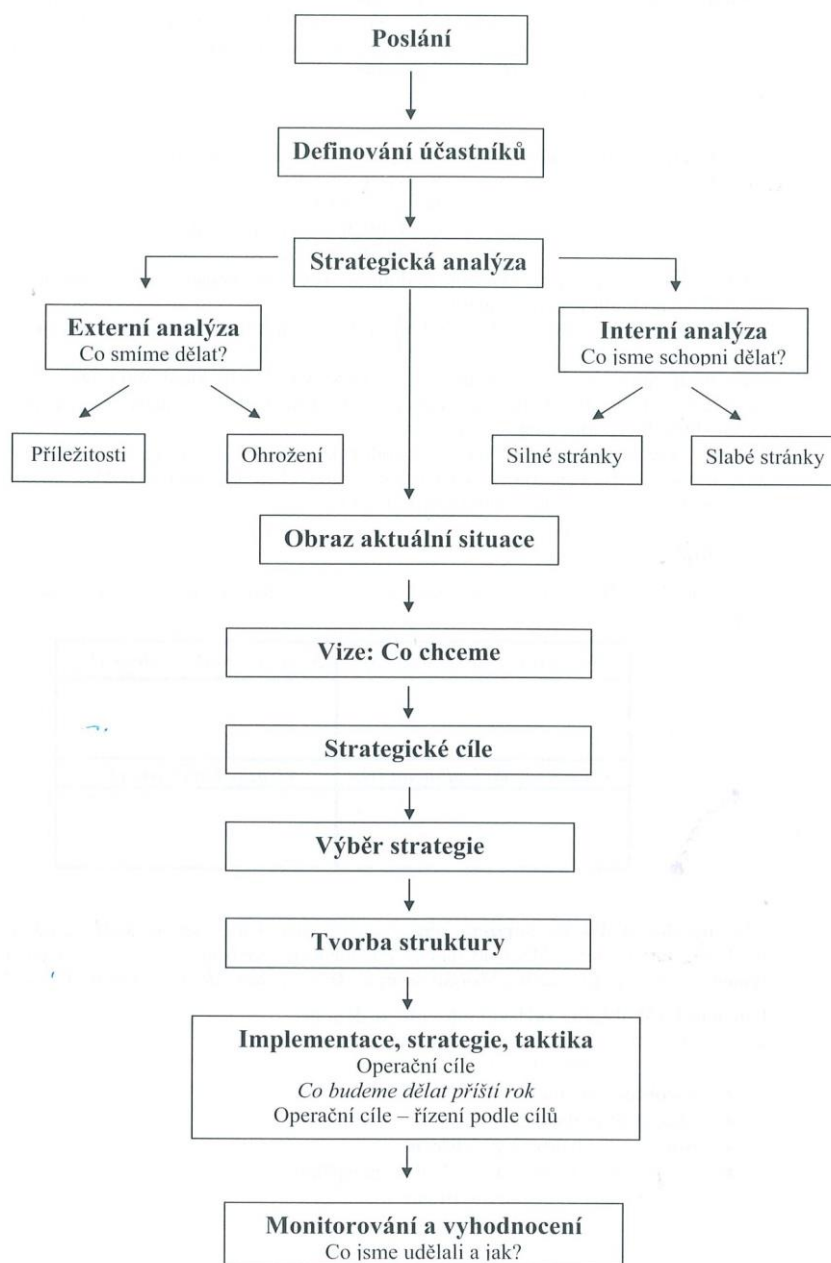
---

<sup>20</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. Základy obecného managementu, str. 9.

<sup>21</sup> SLAVÍKOVÁ, L. Strategické řízení a koncepce rozvoje školy

Oldřich Šuleř<sup>22</sup> ve své knize píše:

„Strategické řízení je dosud nepružné ve smyslu „řízení firmy z vnitřku ven“, kdy jsou plány vypracovávány na základě minulosti a disponibilních zdrojů. Strategická rozhodnutí postrádají proaktivnost, protože málokterá firma je schopna efektivně monitorovat vnější, ale i své vnitřní prostředí.“



Obr. 2 – Strategické řízení (NIDM. Metodika pro podporu tvorby ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání. str. 43)

<sup>22</sup>ŠULER, O. Manažerské techniky II, str. 42

## 1. 6. 2 Plánování

Ve stejné oblasti jako středisko volného času působí mnoho dalších organizací, které se zabývají stejnými aktivitami, využitím volného času dětí a mládeže. Všechny tyto subjekty můžeme brát jako konkurenci – „soupeření“ o klienty. Proto je velice důležité plánování, strategické plánování a řízení. V neposlední řadě je třeba se zaměřit na marketing.

Vodáček a Vodáčková<sup>23</sup> uvádí, že plánování je:

*„Plánování je informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací k:*

- *identifikaci a diagnóze výchozí situace,*
- *odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase,*
- *stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů*
- *vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení uvažovaných cílů*
- *výběru scénáře plánu (výběru vhodné trajektorie přechodu od výchozího stavu k cílům podle kritéria či kritérií výběru), a to včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnání se s dalšími omezujícími podmínkami realizace (včetně času)*
- *stanovení postupu realizace zvoleného plánu (včetně přiměřených rezerv) a příp. adaptace se na měnící se podmínky.“*

### **Cíl**

*„„Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy“ (J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, 1995). Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Manažeři musí dbát, aby byly správně určeny priority cílů, byl vymezen jejich časový rámec, aby cíle byly jednoznačně formulovány z hlediska obsahu, byla jasně vymezena oblast, na kterou se cíle vztahují, stanovena jejich měřítka a návaznost na ostatní cíle v organizaci (hlavní, sekundární).“<sup>24</sup>*

### **Mise**

„Každá organizace existuje proto, aby naplňovala svoje poslání (mise). Podle Bělohlávka, Košťana a Šulera je "Poslání firmy ("Mission statement") jako vlajková loď, která určuje základní směr jako směry působení společnosti. Výrobky, které bude vyrábět,

<sup>23</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. MANAGEMENT, teorie a praxe pro 90.léta , str. 35

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. str. 96

služby, které bude poskytovat, trhy, na kterých bude působit, a možná i to, jak bude spravovat své záležitosti." Poslání vlastně určuje základní směr, jak se bude organizace v budoucnosti rozvíjet, její hodnoty a čím se odlišuje od ostatních organizací.“<sup>25</sup>

## Vize

„*Vize by měla být hodna námahy.*“, tak jak uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuler. Vize by měla inspirovat, být pozitivní, zaměřena na budoucnost. Je důležité, aby o ní každý zaměstnanec přemýšlel a dokázal si jí představit. Proto je důležitá její implementace. Vrcholový management by měl s ní seznámit všechny zaměstnance a přesvědčit je, že taková budoucnost je přínosem nejen pro organizaci, ale i pro ně samotné.“<sup>26</sup>

„Strategická vize

„*Je lepší zaměřit se na budoucnost, protože to je místo, kde strávíme zbytek našeho života*“<sup>27</sup>

## Druhy plánů

**Strategický plán** je dlouhodobá koncepce zařízení. Měl by se připravovat například na pětileté období a má zahrnovat strategické záměry a cíle v základních rysech. Umožňuje přesnější formulování cílů a možností firmy. Vede k lepší koordinaci všech činností uvnitř firmy.

**Taktický plán** - vychází ze strategického plánu

Jedná se o střednědobý plán v řízení firmy s časovým horizontem od jednoho do tří let. Tento plán umožňuje rychlou reakci na případné změny v okolí podniku. Taktický plán dává odpovědi na otázky, jak dělat věci správně. Taktické plány obsahují konkrétnější cíle a plány aktivit pro každou ze sledovaných oblastí, činností.<sup>28</sup>

**Operativní plán** - vychází z taktického plánu jedná o krátkodobý plán s časovým horizontem do jednoho roku. Slouží ke každodennímu řízení firmy (např. sledování příjmů a výdajů,

---

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. str. 194

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. str. 216

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. str. 216

<sup>28</sup> HRON, TICHÁ, DOHNAL, Strategické řízení.

stavu zásob materiálu pro výrobu atd.) Je sestaven na základě taktických plánů a podle reálných podmínek.

Další typy plánů jsou například – personální, investiční, odpisový, plán osobního rozvoje pedagogického pracovníka, plán kontrolní činnosti a jiné.

### **Pro dlouhodobé cíle používáme strategické plánování.**

Světlík<sup>29</sup> uvádí:

*„Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocování zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie.“*

Hron, Tichá a Dohnal<sup>30</sup> uvádí:

*„Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším okolí.“*

*Potřeba strategického řízení a strategického plánování je vyvolána rychlým tempem změn, pronikáním konkurenčního a tržního prostředí do sféry školství, zvyšujícím se množstvím poznatků, informací, pronikáním internetu do pedagogického procesu, vstupem ČR do EU. Mění se rovněž i funkce školy, která přestala být díky internetu jediným zdrojem informací, jak tomu bylo dříve. Strategické plánování je stále obtížnější, protože události mají spíše charakter diskontinuální, než kontinuální a ke změnám dochází rychleji, než se vyvíjí schopnost školy na ně reagovat.“<sup>31</sup>*

Kotler uvádí: *„Strategické plánování je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími netržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“*

V oblastech, ve kterých chceme, aby školské zařízení bylo úspěšné, si musíme stanovit určité cíle, a to nejen dlouhodobé /obecné/, ale i krátkodobé /konkrétnější/. Dlouhodobé cíle je vhodné zařadit do strategie rozvoje a krátkodobé rozpracovat v následných operativních plánech za pomoci nejen vedení organizace, ale i nižšího managementu.

Je třeba si určit, jak bude cílů dosaženo a zohlednit důležité aspekty vnějšího a vnitřního prostředí. Strategie obsahuje využívání nových metod a forem práce se žáky,

---

<sup>29</sup> SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy s. 328

<sup>30</sup> HRON, TICHÁ, DOHNAL, Strategické řízení,

<sup>31</sup> SLAVÍKOVÁ, L. Strategické řízení a koncepce rozvoje školy, Praha 2008

vyhledávání nových možností rozvoje aktivit, které posilují konkurenceschopnost zařízení, vytváření vhodného klimatu pro tvorbu a vyzkoušení nových přístupů. Každé zařízení má svou strategii, protože se vše odvíjí od specifiky prostředí, požadavků zřizovatele, klientů, rodičů.

Pokud nebudou podřízení dobře motivováni, je strategie nerealizovatelná. Při její tvorbě zohledňujeme veškeré zdroje – finanční, lidské a kapitálové.

Střední management má ve své kompetenci zavádění vlastní strategie, ale kontrolní a motivační činnost je záležitostí ředitele zařízení.

### **1. 6. 3 Organizování**

Organizování je jedna ze základních manažerských činností. Slouží nám k vytvoření vnitřní struktury organizace - organizační struktury. Struktura je důležitá při rozdělování pracovních pozic, pracovních pravomocí a zodpovědnosti.

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž výsledkem je uspořádání prvků systému, rozdělení aktivit a kontroly, aby bylo dosaženo cílů organizace vzájemnou spoluprací.

### **1. 6. 4 Druhy analýz**

Pro kvalitní plánování a řízení organizace je třeba dobře znát podmínky organizace v tomto případě středisek volného času. K získání celkového přehledu současného stavu organizace je třeba použít analýzy, kterých máme několik druhů, na základě výběru oblasti, kterou potřebujeme zmapovat.

#### **a /SWOT analýza:**

**S** – STRENGTHS (přednosti – silné stránky ) - *Silné stránky - pozitivní vnitřní podmínky*

**W** – WEAKNESSES (nedostatky – slabé stránky) - *Slabé stránky – negativní vnitřní podmínky*

**O** – OPPORTUNITIES (příležitosti) - *Příležitosti – nové možnosti*

**T** – THREATS (hrozby) - *Hrozby – faktory, které mohou ovlivnit budoucnost organizace /schopnost rozvoje/*

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang. Strengths) a slabé (ang. Weaknesses) stránky, příležitosti (ang. Opportunities) a hrozby (ang. Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.<sup>32</sup>

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.

„SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.“<sup>33</sup>

Přednostmi jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, které umožňují firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. „Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Wikipedia : the free encyclopedia [online]. SWOT, 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.

<sup>33</sup> *Typy strategií*, Praha, 2006, 12 s., Česká zemědělská univerzita v Praze.

<sup>34</sup> ESSENDER, D. *Analýza hotelových služeb v hotelu Prestige a jejich zlepšení*, Znojmo, 2009, 79 s., Bakalářská práce (Bc.), Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.

„Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.“<sup>35</sup>

„Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.“<sup>36</sup>

### ***Příklad SWOT analýzy střediska volného času (DDM)***

|  |   |
|--|---|
| <p><b><i>S – silné stránky</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalita práce</li> <li>- dobrá spolupráce se zřizovatelem zástupce města</li> <li>- kolektiv zkušených pracovníků</li> <li>- spolupráce se školami</li> <li>- dobrá organizace pobytových akcí</li> </ul>    | <p><b><i>W – slabé stránky</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- malá spolupráce s organizacemi na volnočasové aktivity</li> <li>- absence spolupráce se školními družinami a školními kluby</li> <li>- nedostatečná komunikace mezi středisky</li> <li>- zvýšit nabídku činností v dopoledních</li> </ul>   |
| <p><b><i>O – příležitosti</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- získávání finančních prostředků z projektů a grantů</li> <li>- zlepšení spolupráce s volnočasovými organizacemi</li> <li>- využívání doplňkové činnosti</li> <li>- zvýšit propagaci domu dětí – PR</li> </ul> | <p><b><i>T - hrozby</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- úbytek dětí školního věku nezájem rodičů o využití volného času svých dětí</li> <li>- bezplatné kroužky na školách / školní kluby, družiny/</li> <li>- zvyšující se celková pasivita dětí i dospělých</li> <li>- nezaměstnanost v regionu, finanční nedostupnost zájmových útvarů</li> </ul> |

*Tabulka 1: SWOT analýza střediska volného času (DDM)*

<sup>35</sup> JINDRA, J., *Analýza SWOT a její využití při tvorbě strategického plánu*, Praha, 2011, 11 s., Funkční studium 2011, Národní institut dětí a mládeže MŠMT.

<sup>36</sup> CUGEREAN, J., *Podnikatelksý záměr*, Brno, 2008, 89 s., Diplomová práce, Vysoké učení technické v Brně.

Podmínky zpracování analýzy, kterou uvádí Slavíková lze aplikovat i na ostatní organizace, nejen na školy.

*„Při zpracování analýzy je důležité rozlišovat vlivy, které školy ovlivňují přímo, škola se jimi musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které školy ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo školu. Je třeba dále rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňující školu dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy očekávanými vlivy nebo faktory.“<sup>37</sup>*

### **b/ SMART / SMARTER**

je mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů. Jedná se o způsob, jak hodnotit kvalitu projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje. Stejný termín se také často používá při řízení výkonnosti, kdy cíle jsou požadované parametry, které by měl naplnit hodnocený zaměstnanec.

První zaznamenané použití tohoto pojmu bylo zveřejněno v listopadovém vydání Management Review roce 1981 v textu publikovaném George T. Doranem Alternativními pojmy jsou: 'DUMB' (doable, understandable, manageable & beneficial - proveditelný, pochopitelný, uříditelný a prospěšný) KARAT (konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný) - domácí alternativa ke SMART<sup>38</sup>

### **c/ STEP**

STEP analýza Zvolená strategie nemusí být konečná, je možné, že nesplní očekávání nebo se změni vnitřní a vnější podmínky nebo se objeví nové možnosti. I strategie, která je dobrá, se dá vylepšovat - například sledováním toho, co funguje a jak, nebo co je potřeba upravit a zlepšit. Organizace působí v určitém prostředí a mohou její činnost ovlivňovat nejen vnitřní podmínky, ale i vlivy zvenčí. Vlivy zvenčí většinou organizace nemůže ovlivnit, ale musí na

ně nějakým způsobem reagovat. Analýzou vnějších faktorů získá dostatek informací o významu a kvalitě organizaci ve městě. *„Tyto faktory můžeme také označit jako faktory*

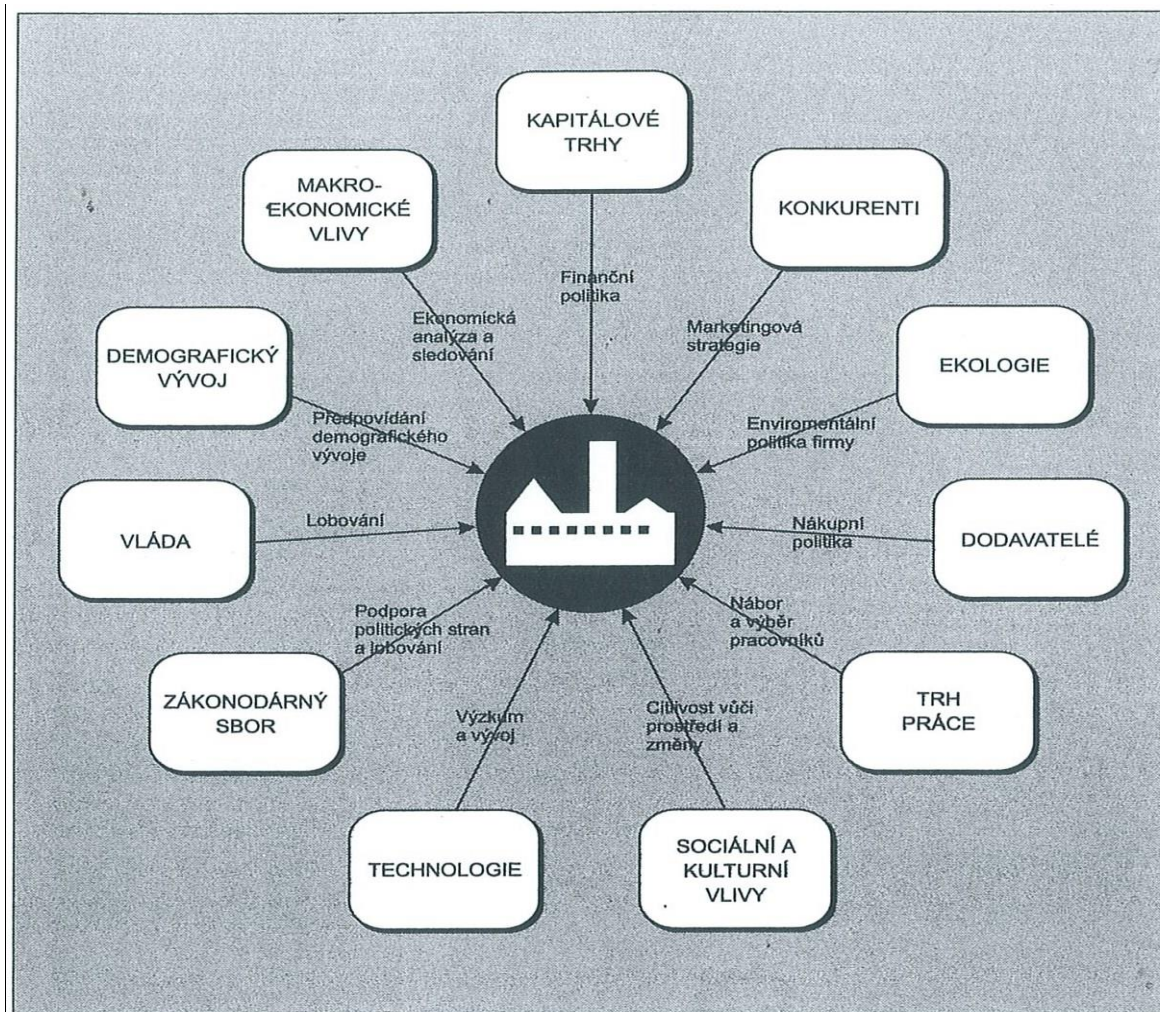
---

<sup>37</sup> SLAVÍKOVÁ, L. Strategické řízení a koncepce rozvoje školy.

<sup>38</sup> Wikipedia: the free encyclopedia [online]. SMART metoda, 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.

konkurenčního prostředí nebo tzv. STEP faktory (*Sociologické, Technologické, Ekonomické, Politické*), připojuje se k nim ještě trh a konkurence.<sup>39</sup>

#### d/ PEST analýza



Obr. 3 – Vlivy prostředí (Kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*, str. 22)

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:

**P**olitické

**E**konomické

**S**ociální

**T**echnologické<sup>40</sup>

<sup>39</sup> SLAVÍKOVÁ, L. Strategické řízení a koncepce rozvoje školy.

## 1. 6. 5 Marketing

Marketing a jeho nástroje jsou základem stanovení strategií řízení a strategického plánování. Marketing je velice důležitý, ale je často podceňován – je třeba pracovat s veřejností, umět svou činnost „prodat“, vysvětlit a přesvědčit o důležitosti smyslu práce organizace, jednotlivých pořádaných aktivit.

Marketingový přístup je možné uplatnit ve všech manažerských činnostech – plánování, přístup ke klientům, evaluace organizace, zvyšování kvality služeb.

Marketing střediska volného času předpokládá, že klienti jsou z různých skupin a převážně ve věku 5 – 26 let, proto je využit jeden z nástrojů marketingu - segmentace trhu – definování skupiny zákazníků a jejich potřeb. Marketing ve střediscích volného času – mimo potřeb a přání klientů střediska volného času je třeba brát do úvahy i potřeby a zájmy společnosti – ekonomické, sociální a etické. Marketing ve střediscích volného času, který přihlíží i k širším společenským potřebám, nazýváme sociálním marketingem.

Pokud máme definovanou skupinu a její potřeby použijeme marketingový mix.

### 1. 6. 5. 1 Marketingový mix:

vzniká z analýzy a strategického rozhodování, představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí tvoříme vlastnosti nabízených služeb.

*Úkolem marketingového mixu je:*

- *vyvinout službu, která bude mít zákazníka*
- *dodat službu tehdy, kdy jej zákazník chce*
- *přístupem a službou si službu udržet*

*Marketingový mix = 7P*

- *výrobek*
- *cena*
- *distribuce*
- *komunikace*
- *lidé*
- *materiální prostředí*

---

<sup>40</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. str.199

- *proces*<sup>41</sup>

### 1. 6. 5. 2 Marketingová strategie

Pro činnost střediska volného času je vhodné využívat marketingovou strategii, aby středisko obstálo na trhu nabídky zájmového vzdělávání vedle ostatních organizací, které jej nabízí a jsou tak konkurenty.

*„Strategický marketing středisek volného času tvoří:*

- *strategické plánování (zjišťování slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, analýza a formulace strategie),*
- *intuice vedení,*
- *styl řízení (schopnost rychle reagovat na změny vnějšího prostředí a vývoj),*
- *relační marketing (dobré vztahy s partnery jsou prioritou a samozřejmostí a jsou považovány za součást jedinečného know - how),*
- *atmosféra, která vytváří podmínky pro participaci lidí ze školních družin, školních klubů a středisek volného času i kolem školních družin, školních klubů a středisek volného času*
- *soustavná evaluace všech aktivit školních družin, školních klubů a středisek volného času*<sup>42</sup>

Heler uvádí: *„Když navrhujete marketingovou strategii, začátek může být nejtěžší. Sestavte silný tým, který vám pomůže plánovat postup, a ujistěte se, že každý chápe strategické prvky, které přispívají k úspěchu marketingu.*<sup>43</sup>

### 1. 6. 6 Kontrola

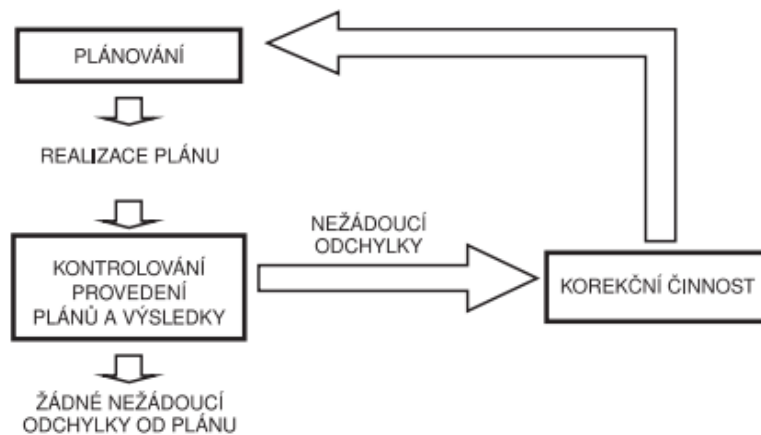
Poslední manažerskou funkcí je kontrola. Ta je nedílnou součástí práce vedoucích pracovníků. Kontrola je ověřování, shromažďování informací či skutečností, zda jsme dosáhli vytyčených cílů. *„Plánování a kontrolování je nedělitelné (obr. 3). Jakýkoliv pokus o kontrolu*

<sup>41</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání. str. 30

<sup>42</sup> NIDM. Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání. str. 31

<sup>43</sup> Z anglického originálu MARKETING EFFECTIVELY Dorling Kindersley, London, 2001. HELLER, Jan. Základní pro manažery Efektivní marketing.. 21,54, 64

bez existence plánu je nemyslitelný. Pokud nejsou stanoveny cíle, nelze jejich plnění kontrolovat. Plánování tak vytváří standardy pro kontrolování.“<sup>44</sup>



Obr. 4 - Vztah mezi plánem a kontrolou – (Kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*, str. 22)

„Kontrolní proces zahrnuje čtyři základní skupiny činnosti“ monitorování prostředí, vymezení směru, kterým se firma bude ubírat, hodnocení probíhajících činností a hodnocení samotného kontrolního systému.“<sup>45</sup>

<sup>44</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Základy obecného managementu*.

<sup>45</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. str.185

## 2 Praktická část

### 2.1 Formulace výzkumného problému a cílů

Na základě výše zpracované literární rešerše formulujeme výzkumný problém:

*Jaká je budoucnost střediska volného času v Děčíně?*

V našem případě se jedná o deskriptivní výzkumný problém, jelikož naším cílem je popsat *jaká je budoucnost střediska volného času v Děčíně*.

Gavora uvádí, že vědecké hypotézy se dají formulovat jen pro relační a kauzální výzkumné problémy, nikdy ne pro deskriptivní výzkumné problémy (Gavora, 2000, s. 15). Na základě výše uvedeného tedy formulovat hypotézy nebudeme.

Cílem praktické části je:

- *Popsat a analyzovat budoucnost střediska volného času v Děčíně, a to z pohledu dostupnosti služeb, nabídky a ceny poskytovaných činností.*
- *Dílčí cíle chceme popsat a zjistit jaké podmínky ovlivňují respondenty více při výběru zájmového vzdělávání – místo konání, dostupnost nebo finanční otázka?*

#### **Další podmínky, které by mohly ovlivnit respondenty při výběru zájmového vzdělávání:**

- socioekonomické zázemí rodin
- vysoká nezaměstnanost
- finančně nedostupné zájmové vzdělávání pro sociálně slabší skupiny
- vysoká rozvodovost
- odliv rodin
- názor rodičů, kamarádů

### 2.2 Metoda výzkumné práce

K výzkumu byl použit dotazník, který patří k nečastějším a nerozšířenějším nástrojům k získávání dat. Typ výzkumného šetření – deskriptivní a relační, druh výzkumného šetření je empirický. Orientace výzkumného šetření je kvantitativní.

Sběr dat byl proveden během měsíce prosince 2012 na základních školách v Děčíně a v lednu 2013 proběhl sběr dat od rodičů a dětí z města Děčína.

## **2. 3 Respondenti**

Cílová skupina respondentů:

- ředitelé základních škol v Děčíně
- děti a rodiče z Děčína

Základní soubor: byly osloveny tři skupiny respondentů:

- 1) děti
- 2) rodiče
- 3) ředitelé základních škol

Všechny skupiny respondentů jsou z Děčína. Výběrovým souborem byly děti ve věku od 8 do 16 let a rodiče dětí.

Předpoklad byl vyplnění alespoň 150 dotazníků z každé kategorie respondentů, což by znamenalo 100 %. *Z řad dětí bylo vyplněno 126 dotazníků, to se rovná 84 %, a z řad rodičů bylo vráceno 94 dotazníků, což je necelých 63 %.*

**Pro přehlednost je průběh výzkumu členěn:**

- A/ Ředitelé škol
- B/ Děti
- C/ Rodiče

### **2. 3. 1 Distribuce dotazníků**

Pro tři skupiny respondentů byly vytvořeny tři typy dotazníků:

Oslovení probíhalo na webových stránkách střediska volného času a veřejné síti Facebook, kde byl zveřejněn internetový odkaz na dotazníky se žádostí o jejich vyplnění a zapojení se do výzkumu. Odkaz na vytvořený dotazník byl zaslán na základní školy v Děčíně elektronicky spolu se žádostí o možnost vyplnění dětmi-(např. na hodinách výpočetní techniky nebo na zájmových kroužcích).

## 2. 4 Předvýzkum

Předvýzkum byl proveden s 5 účastníky kroužku střediska volného času, účelem bylo zjistit, zda otázky jsou pro děti ve věku od 8 – 16 let jasné a srozumitelné. Na základě vyjádření dětí byla v dotazníku upřesněna otázka, „kde bydlíš – čtvrť města“. Zjištění nabídky zájmového vzdělávání na základních školách proběhlo formou dotazníků adresovaných ředitelům škol a jejich výsledek je použit v praktické části bakalářské práce. Dotazníky byly rozeslány na všechny základní školy v Děčíně.

## 2. 6 Charakteristika města Děčína

Výzkumné šetření je zaměřeno na obyvatele města v oblasti využití volného času dětí a zároveň by měl výzkum ukázat, jaké podmínky jsou pro účastníky prioritní.

Děčín - je největším správním obvodem v Ústeckém kraji a statutárním městem. Svými 554 km<sup>2</sup> zaujímá zhruba desetinu rozlohy kraje. Hustotou 145 obyvatel na km<sup>2</sup> převyšuje průměr České republiky a více než polovina obyvatel žije v sídle správního obvodu. Správní obvod má spíše průmyslový charakter, podniky jsou soustředěny především v sídle správního obvodu. Významnou roli zde hraje cestovní ruch.

Děčín, který leží na soutoku řek Labe a Ploučnice, se sestává ze dvou původně samostatných měst. Děčín je nejnižší položené město České republiky. Dominantou města je zámek s raně barokní Růžovou zahradou. Naproti zámku se vypíná Pastýřská stěna se secesním zámečkem. Mezi památky se bezpochyby řadí i Podmokelská židovská synagoga, kaple sv. Jana Křtitele nebo Ovčí můstek.

Na území města je několik sportovních areálů, stadionů a aquacentrum, sídlí zde kino a okresní muzeum. Na Pastýřské stěně je umístěna zoologická zahrada, jedna z nejmenších u nás.<sup>46</sup>

Město svým občanům nabízí vzdělání v 11 základních školách ve víceletém gymnáziu, v Evropské obchodní akademii, Střední škole řemesel a služeb. Město umožňuje vzdělání také

---

<sup>46</sup> Wikipedia : the free encyclopedia [online]. Děčín, 2013 [cit. 2013-09-30]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>

na Vyšší odborné a Střední průmyslové škole strojní a dopravní, Střední zdravotnické škole Vysokoškolské vzdělávání nabízí odloučené pracoviště ČVUT - Katedra softwarového inženýrství v ekonomii fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské a dopravní.

### **2. 6. 1 Demografie**

V Děčíně žije 50 311 obyvatel, 35 částí města, 11 základních škol, středisko volného času, jenž se skládá ze čtyř dislokovaných pracovišť sídlících v různých částech města.

#### **Národnostní složení města Děčína:**

(Český statistický úřad, 2001)

- 94,1 % Češi
- 1,7 % Slováci
- 0,9 % Vietnamci
- 0,4 % Romové
- 0,5 % Němci

#### **Ekonomická aktivita:**

- 52 % ekonomicky aktivních
- 14 % nezaměstnaných
- 24 % zaměstnaných v průmyslu
- 13 % zaměstnaných v dopravě a komunikaci
- 11 % v obchodních službách
- 10 % ve školství, zdravotnictví a sociálních službách
- 48 % ekonomicky neaktivních<sup>47</sup>

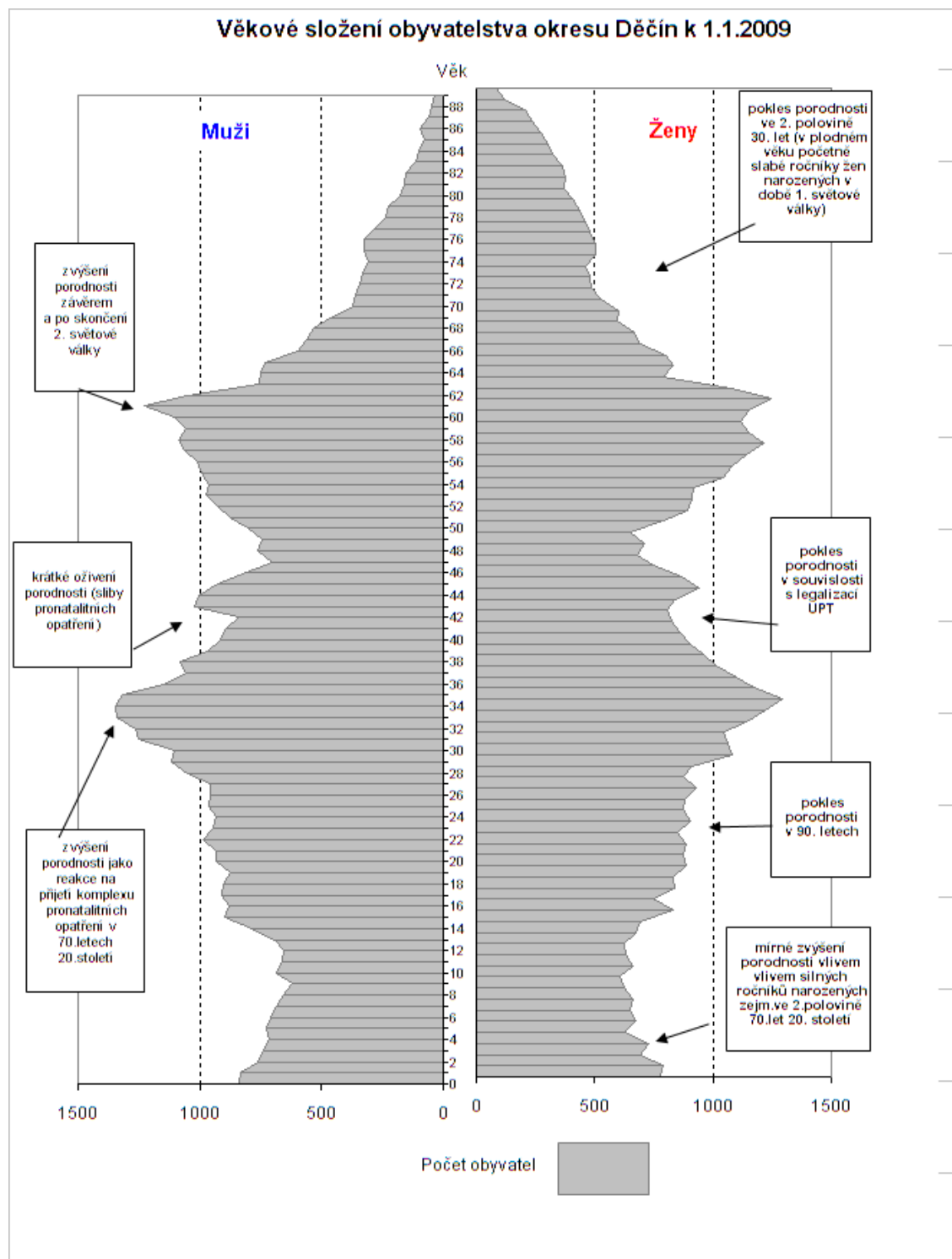
(Český statistický úřad, 2001)

Celkový počet obyvatel v posledních letech klesá, mladé rodiny odchází z města z důvodu nedostatku pracovních příležitostí. V současné době se představitelé města zabývají novou koncepcí rozvoje města Děčín do roku 2020, pracovní skupiny zpracovávají SWOT analýzy v několika oblastech a jedna z nich je i oblast volnočasových aktivit, kultury a sportu. Z článku ze dne 4.4. „Podíl počtu vyplácených dávek k počtu domácností v okrese“ autor Petr

---

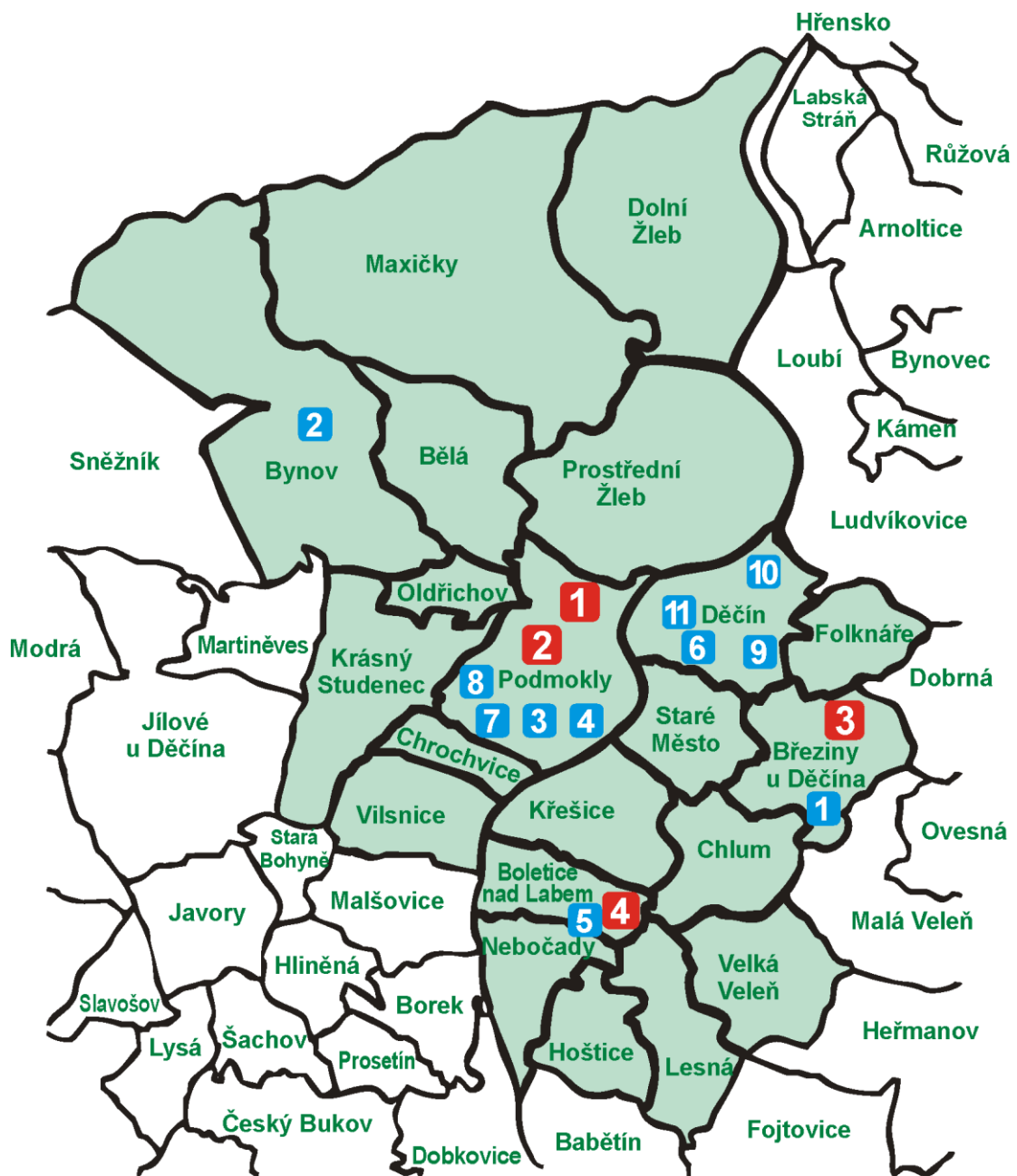
<sup>47</sup> Wikipedia : the free encyclopedia [online]. Děčín, 2013 [cit. 2013-09-30]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>

Holub uvádí: „ Například, že v severočeských okresech Most a Děčín podle získaných čísel připadá nějaká dávka státní podpory na každou třetí domácnost.“<sup>48</sup>



Obr. 5 - Závěrečná zpráva - Sociodemografická analýza Děčín 2009

<sup>48</sup> Jak vypadá mapa republiky podle počtu dávek chudým domácnostem [online]. Centrum.cz, 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/grafika/2013/04/04/davky-bydleni-okresy-cesko/?cid=789888#regionId=uvod>



#### Střediska DDM

- 1** DDM Děčín - Teplická
- 2** DDM Děčín - Divišova
- 3** DDM Děčín - Březiny
- 4** DDM Děčín - Boletice

#### Základní a mateřské školy

- 1** ZŠ a MŠ Kosmonautů
- 2** ZŠ a MŠ Na Pěšině
- 3** ZŠ Na Stráni
- 4** ZŠ a MŠ Školní
- 5** ZŠ Boletice
- 6** ZŠ Komenského nám.
- 7** ZŠ a MŠ Máchovo nám.
- 8** ZŠ a MŠ Vojanova
- 9** ZŠ a MŠ Březová
- 10** ZŠ Kamenická
- 11** ZŠ Dr. Miroslava Tyrše

Obr. 5 - Poloha středisek DDM a základních škol na území města Děčína

## 2. 7 Charakteristika a nabídka zájmového vzdělávání střediska volného času v Děčíně

Středisko volného času má celkem 3 odloučené pracoviště /budovy města ve výpůjčce/, každé středisko má svého vedoucího, který zodpovídá za chod střediska, vedoucí oddělení a externí pracovníky. Hlavní pracoviště **Teplická**, Děčín 4 je umístěno ve středu města Děčín. Vzhledem ke své poloze má mnoho potencionálních klientů, /v jeho blízkosti jsou 4 školy /které by mohl ovlivnit marketing střediska volného času a vyvolat v nich zájem o některý druh zájmového vzdělání. Výhodou je i snadná dostupnost hromadnou dopravou.

Odloučené pracoviště střediska volného času - **Březiny** sídlí na okraji města a je pro děti /rodiče, klienty/ méně dostupné.

Odloučené pracoviště střediska volného času v **Boleticích** se nachází se v okrajové čtvrti Děčína, ale zároveň je přímo součástí sídliště. Středisko má široké možnosti k podchycování zájmů dětí a mládeže, ale situaci komplikuje sociální složení sídliště.

Poslední odloučené pracoviště střediska volného času **Divišova** je v Děčíně Podmokly nedaleko hlavního sídla na Teplické ulici.

**Ve středisku volného času je obsah vzdělávání jednotlivých zájmových útvarů rozdělen do těchto oblastí**

### **Hudebně taneční**

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| Balet                       | pro děti od 6 let          |
| Orientální tance            | pro dospělé                |
| Taneční klub Scratch        | pro všechny věkové skupiny |
| Taneční krůčky pro nejmenší | předškoláci                |
| Taneční přípravka           | předškoláci                |
| Taneční skupina Prestige    | pro všechny věkové skupiny |

### **Hudba**

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| Flétna | pro děti od 6 let           |
| Kytara | pro začátečníky i pokročilé |

## **Estetika**

|   |   |
|---|---|
| Výtvarná činnost pro nejmenší – Beruška | pro předškolní děti                         |
| Keramika                                | pro všechny věkové skupiny                  |
| Výtvarná činnost                        | pro všechny věkové skupiny                  |
| Mateřské centrum                        | pro maminky na rodičovské dovolené          |
| Neposlušný jazýček                      | říkadla – děti předškolního věku + 1. třída |
| Modelář papírový, Modelář tuning        | od 8 let                                    |

## **Mažoretky**

Mažoretková příprava, Kopretinky, Sluníčka, Rossalies

## **Jazyky**

|                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| Angličtina hrou s maminkou | pro maminky s dětmi           |
| Anglický jazyk             | předškolní a školní do 10 let |
| Německý jazyk              | předškolní a školní do 10 let |

## **Pohybově sportovní**

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Aerobik, Aerobikový team Kitten | děti i dospělí |
| DDR taneční podložky            | děti od 7 let  |
| Zoomba                          | děti           |

## **Sportovní**

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Cheerleaders – taneční | od 14let / roztleskávačky/ |
| Florbal                | všechny věkové skupiny     |
| Jóga                   | dospělí                    |
| Plavání                | od 10 let                  |
| Šachy                  | všechny věkové skupiny     |
| Vodní pólo             | od 10 let                  |

## **Informatika**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Pařani, aneb jak správně hrát | od 8 let |
| Informatika                   | od 8 let |
| PC kurs pro dospělé           |          |

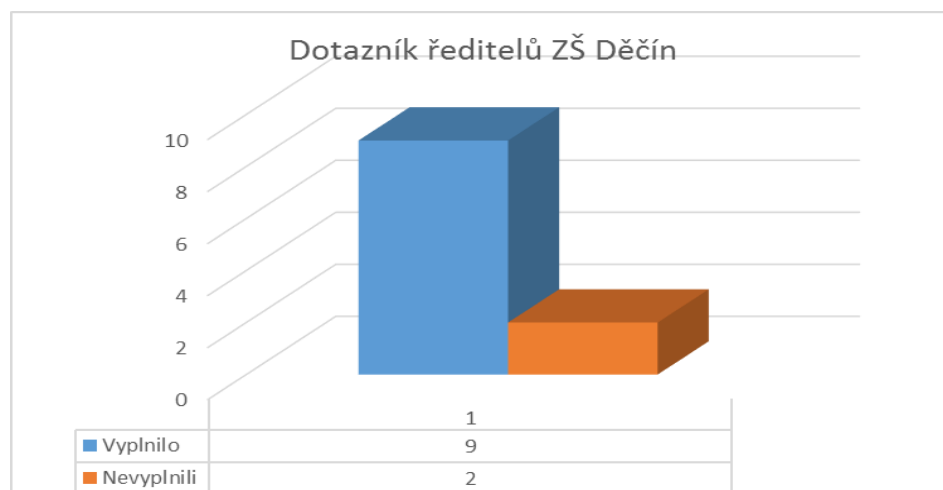
Handicapované děti – Krůčky pro handicapované děti s rodiči

Cena kroužků se odvíjí od časové dotace a náročnosti na vybavení od 200 Kč až po 1800 Kč za celý kroužek za rok.

## 2. 8 Charakteristika nabídky zájmového vzdělávání v základních školách na území města

A/ Předvýzkumem bylo nutné zjistit nabídku zájmového vzdělávání v základních školách ve městě Děčín z důvodu následného porovnání nabídky základních škol s nabídkou střediska volného času. Předvýzkum byl zjišťován pomocí dotazníků zaslaných ředitelům jednotlivých základních škol elektronicky.

V Děčíně je celkem 11 základních škol, z čehož v části města Boletice je jedna základní škola v blízkosti střediska domu dětí a mládeže stejně také jako v Březinách. Další čtyři základní školy jsou na levém břehu Labe a pět základních škol na pravém břehu. Školy o svou naplněnost usilují nejen nabídkou zajímavé výuky, ale i jinými aktivitami jako například výměnnými pobyty, zapojením se do projektů, hlavně nabídkou zájmového vzdělávání v rámci volnočasových aktivit.



Graf č. 1 – Vyplnění dotazníků řediteli základních škol ve městě Děčín

Dotazník byl vyplněn 9 řediteli (tj. 75 %). Dotazník nevyplnili 2 ředitelé základních škol (tj. 25%).

Z dotazníků vyplynulo dle odpovědí na otázku: „ Máte kroužek keramiky, florbalu, basketu, taneční, počítače popřípadě jaký jiný:“, že všechny školy, kde ředitelé dotazník vyplnili, mají výtvarný kroužek a kroužek míčových her. 6 škol má keramiku a florbal, 5 škol má hudební kroužky a anglický jazyk. Další nabízené kroužky v menším počtu jsou například: zumba, aerobic.

Volnočasové aktivity – zájmové kroužky (ZÚ) probíhají ve školních družinách anebo ve školních klubech. Na základě předvýzkumu z odpovědí na otázku „máte školní klub a školní družinu“ bylo zjištěno, že školní družinu mají všechny školy a školními kluby disponují pouze 4 školy. Z odpovědí vyplývá, že 9 z uvedených 11 škol má v kroužcích 1650 míst a na základě této informace odhadují celkový počet míst v kroužcích při školách na cca 2000.

Školy nabízí zájmové kroužky převážně z oboru sportovního, hudebního výtvarného a velkou oblast pokrývají kroužky, které jsou zaměřeny na vyučovací předměty, jako je například matematika, čeština, chemie, fyzika, výpočetní technika a cizí jazyky. Zaměření těchto kroužků podléhá obecné nabídce z řad zaměstnanců školy – učitelů. Velkou výhodou je **místo konání kroužků**, kterým je škola a **čas konání kroužků**. Kroužky se uskutečňují v prostředí školy a obvykle navazují ihned po vyučování. Konají se ve stejném prostředí, čímž odpadá rodičům starost o přesun dětí – zejména u dětí mladšího školního věku, což významně ovlivňuje volbu takového kroužku ze strany rodičů. Další nespornou výhodou je nízká cena, v některých případech není úplata požadována vůbec. Na jedné škole je poplatek 50 Kč za měsíc. Náborů do kroužků mohou učitelé provést v rámci svých vyučovacích hodin, své žáky znají, mohou je do značné míry ovlivnit, případně jim kroužek důrazně doporučit jako doplnění ke svému předmětu (český jazyk, fyzika, chemie, atp.).

Z webových stránek Základních škol Vrchlického a Školní byly získány následující informace:

- školní kluby provozují svou činnost od 6:30 hod. do 7:45 hod. Poté jsou školní kluby od 11:45 hod do 16:00 hodin určeny pro všechny žáky školy
- školní družiny mají podobnou provozní dobu, pouze jsou zaměřeny především na žáky 1. - 3. třídy
- poplatek za školní klub je 50,- Kč / měsíc
- poplatek za školní družinu je 100,- Kč / měsíc

Školy zpracovávají ŠVP a stanovují si cíle vzdělávání a zaměření školy. Zaměření pak přímo ovlivňuje nabídku kroužků na jednotlivých školách. Na školách se sportovním

zaměřením převažuje florbal, basketbal, volejbal, na školách s hudebním zaměřením jsou pěvecký sbor, flétna, kytara, bicí, školní kapely. V dotazníku byla uvedena nabídka podobných kroužků a dotazník doplnila otázkou: *Jaké jiné?* Ojediněle školy nabízí kroužky - fotograf, dramatický, záchranář, novinář.

*Jedna ze škol nabízí i japonštinu.* Do dotazníků nebyly záměrně zahrnuty dotazy na kroužky, které souvisí s výukou – například čeština, matematika, chemie – důvodem bylo to, že většina škol má předmětové kroužky na školách pod vedením učitelů, buď v rámci doučování nebo naopak nad rámec vyučování pro děti se zájmem o předmět nad rámec vyučování.

Průměrný počet zapsaných dětí v kroužku je 10. Kroužky jsou převážně na školách zdarma. Ojediněle na některých školách vybírají poplatky 50 až 60 Kč.

Následující tabulka porovnává počet nabídek jednotlivých zájmových kroužků na základních školách a ve středisku volného času.

| Název kroužku | Počet v ZŠ | Počet v DDM |
|---------------|------------|-------------|
| keramika      | 6          | 5           |
| výtvarný      | 9          | 3           |
| basket        | 1          | 0           |
| florbal       | 6          | 11          |
| taneční       | 2          | 14          |
| aerobic       | 2          | 1           |
| zumba         | 2          | 1           |
| zoo           | ne         | 2           |
| míčové hry    | 9          | 0           |
| flétna        | 5          | 4           |
| sbor          | 5          | 2           |
| kytara        | 5          | 2           |
| angličtina    | 5          | 4           |
| počítače      | 3          | 0           |
| deskové hry   | 0          | 1           |
| biatlon       | 0          | 1           |
| střelba       | 0          | 1           |

*Tab. 2 - Přehled nabídek zájmových kroužků na základní škole a ve středisku volného času*

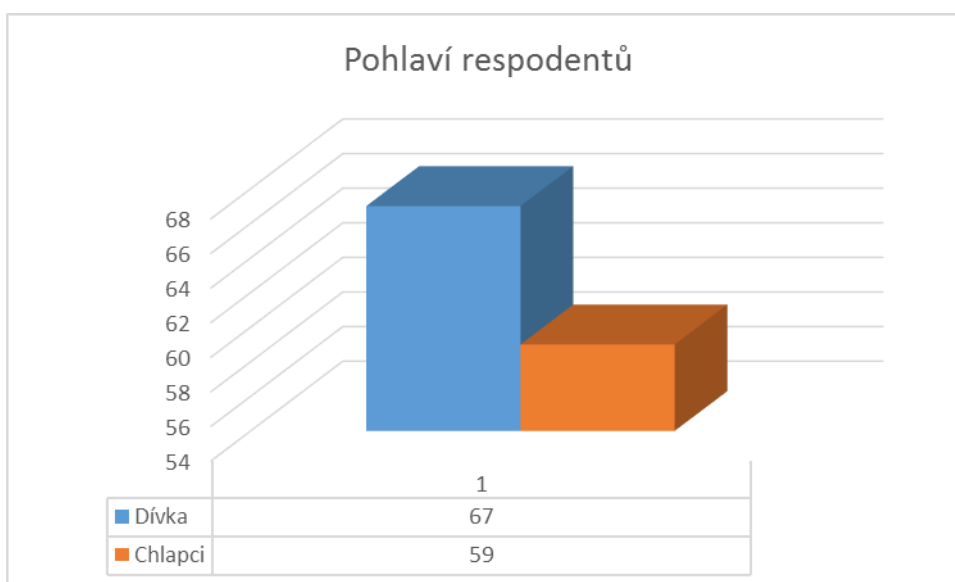
Výběr nejznámějších oblastí zájmového vzdělávání, které mají základní školy stejné a počet těchto škol, které nabízejí v porovnání s nabídkou střediska volného času. V převážné většině se nabídka zájmového vzdělávání škol shoduje s nabídkou střediska volného času.

Středisko volného času má ve své nabídce kroužky, které vyžadují specifické podmínky, jako je například střelba nebo zoo kroužek

## 2. 9 Průběh výzkumného šetření u účastníků zájmového vzdělávání (ZV)

**B/ Celkem vyplnilo dotazník z řad dětí 126 respondentů a z řad rodičů 94.**

Výsledky z dotazníků pro účastníky ZV



Graf č. 2 - Pohlaví respondentů

Z celkového počtu 126 dotazovaných, kteří si udělali čas, a dotazníky vyplnili, bylo 67 dívek (tj. 53 %) a 59 chlapců (tj. 47 %).

## Věk respondentů



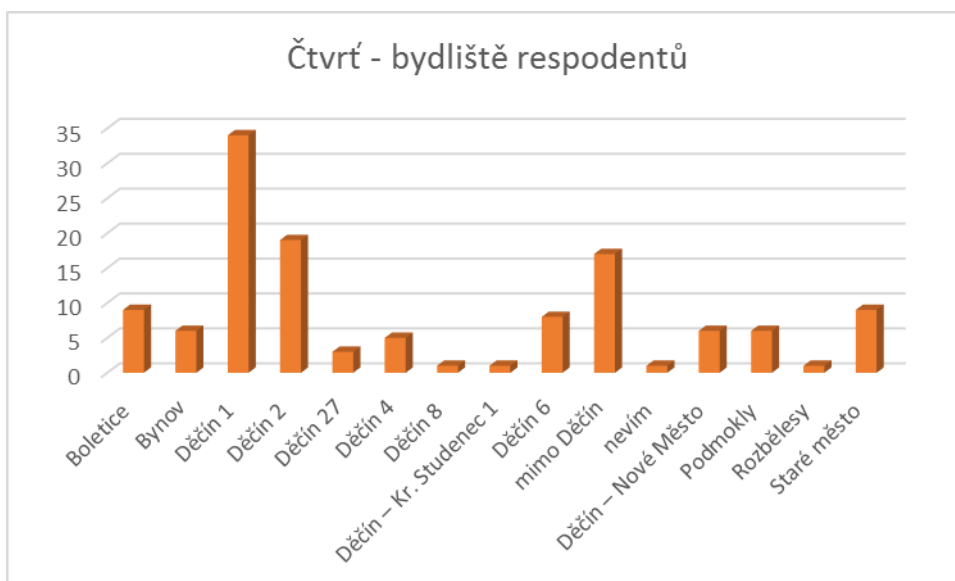
Graf č. 3 - Věk respondentů

Z grafu vyplývá, že nejvíce dotazníků vyplnily děti ve věku 11 až 13 let.

Z odpovědí respondentů /děti/ lze usoudit, že děti tohoto věku mají již své vyhrané zájmy, názory a představy o vyplnění svého volného času, jsou samostatnější, mohou na zájmové vzdělávání chodit samy a ne v doprovodu rodičů. Tím mají i větší možnosti výběru místa konání kroužku. Současně oplývají většími znalostmi s prací na počítači, což jim umožňuje vyhledat si informace, které se týkají jejich zájmů a nabídky volnočasových aktivit. Potvrzuje to i návratnost dotazníku od dětí v této věkové skupině, který byl umístěn na internetu.

Další otázka v dotazníku souvisela s podmínkami, které mohou ovlivnit výběr zájmového vzdělávání respondentů.

Jedním z faktorů ovlivňujících individuální výběr může být **bydliště** respondentů. Cílem bylo zjistit, zda vzdálenost bydliště od střediska nebo organizace, kde se zájmové vzdělávání uskutečňuje je pro děti důležitá a výrazně ovlivňuje jeho volbu při výběru kroužku.

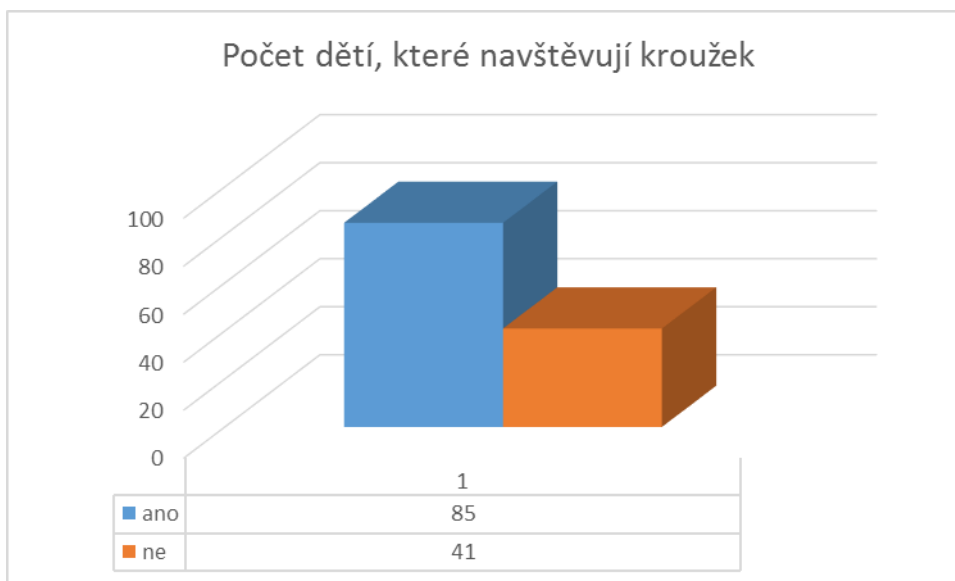


Graf č. 4 – Čtvrť – bydliště respondentů

#### Bydliště respondentů – děti

|                           |    |                    |    |
|---------------------------|----|--------------------|----|
| Boletice                  | 9  | Děčín 6            | 8  |
| Bynov                     | 6  | mimo Děčín         | 17 |
| Děčín 1                   | 34 | nevím              | 1  |
| Děčín 2                   | 19 | Děčín – Nové Město | 6  |
| Děčín 27                  | 3  | Podmokly           | 6  |
| Děčín 4                   | 5  | Rozbělesy          | 1  |
| Děčín 8                   | 1  | Staré město        | 9  |
| Děčín – Krásný Studenec 1 |    |                    |    |

Z odpovědí vyplývá, že vzdálenost (z pohledu dětí) - není prioritní pro volbu „místa konání kroužku“.



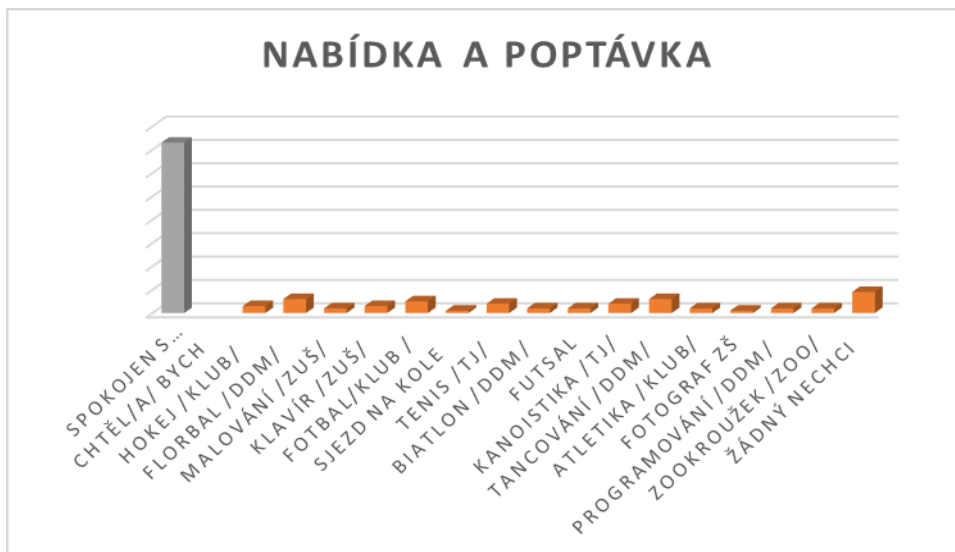
Graf č. 5 – Počet dětí, které navštěvují kroužek

Navštěvuje kroužek – 85 dětí = tj. 67,5 %    nenavštěvuje: 41 dětí = tj. 33 %

Na otázku č.1, která se vztahuje k potřebám dětí v oblasti volnočasových aktivit, zda navštěvují zájmové vzdělávání odpovědělo 85 dětí kladně, ale překvapivě z dotazníkového šetření vyplynulo, že 42 dětí žádný kroužek nenavštěvuje což činí 33 %.

Z tohoto výsledku můžeme usuzovat, že organizace zaměřené na volnočasové aktivity mají stále dost potencionálních klientů. Otázkou ovšem zůstává - **proč tak vysoké procento dětí nenavštěvuje žádné zájmové vzdělávání.** Částečnou odpověď nalezneme v následujícím výsledku šetření.

Spokojenost s nabídkou volnočasových aktivit nebo popřípadě co dětem v nabídce chybí, který kroužek by chtěly.



Graf č. 6 - Nabídka a poptávka po zájmových útvarech (ZÚ)

**Jsem spokojen s kroužkem, který navštěvuji: 73 respondentů**

Chtěl/a/ bych

hokej /klub/ 3

**florbal /DDM/ 6**

malování /ZUŠ/ 2

klavír /ZUŠ/ 3

fotbal/klub/ 5

sjezd na kole 1

tenis /TJ/ 4

**biatlon /DDM/ 2**

futsal 1

kanoistika /TJ/ 4

**tancování /DDM/ 6**

atletika /klub/ 2

fotograf /ZŠ/ 1

**programování /DDM/ 2**

zoo kroužek /ZOO/ 2

žádný nechci 9

Ze získaných dat vyplývá, že:

73 dětí je spokojených s kroužkem, který navštěvuji, což představuje 64% z celku. Některé oblasti zájmového vzdělávání podle 45 respondentů – tj. necelých 36% - dětem v nabídce chybí například: malování, sjezd na kole, fotograf a jiné.

Na otázku „Jaký jiný kroužek bych chtěl/a/“ odpovědělo 44 dětí. Svůj požadavek na trávení svého volného času vyjádřily konkrétním požadavkem na rozšíření nabídky volnočasových aktivit. Z tohoto šetření vyplývá negativní poznatek, že 14 dětí ze 44 by chtělo rozšířit

nabídku o kroužky, které Středisko volného času v Děčíně **již nabízí**. Je to první signál špatného marketingu ze strany střediska volného času.

Z daného počtu respondentů je patrný velký zájem o sportovní aktivity, které nejsou v nabídce zájmových útvarů Střediska volného času v Děčíně. Do budoucna, při tvorbě nabídky zájmového vzdělávání na nový školní rok, bude vhodné se na tyto oblasti zaměřit.

***Důvody „proč nenavštěvuji kroužek, který bych si přála“***



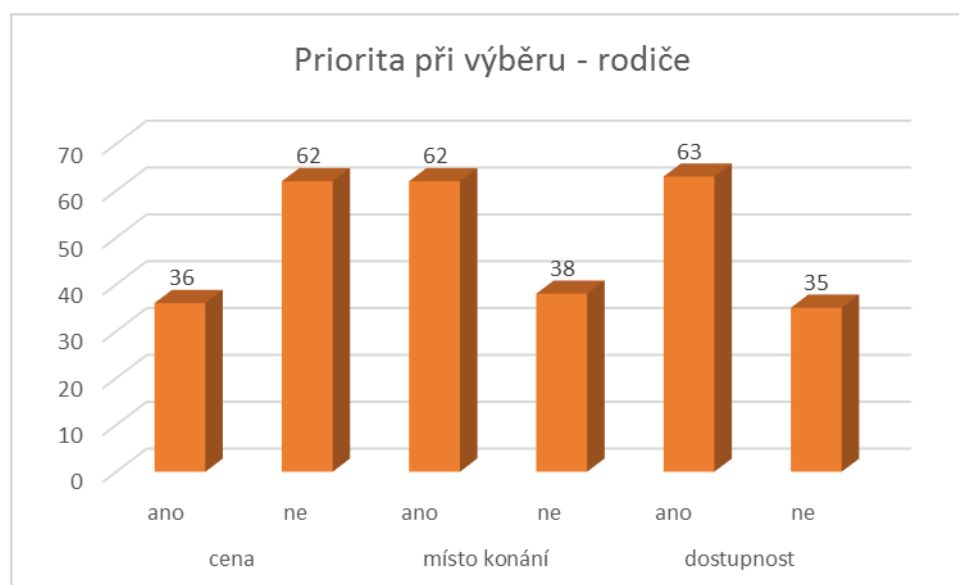
*Graf č. 7 – Důvod, proč kroužek nenavštěvuji*

|            |    |                    |   |                |   |
|------------|----|--------------------|---|----------------|---|
| Čas        | 24 | zdravotní problémy | 3 | nechci         | 3 |
| dostupnost | 21 | není v nabídce     | 5 | jsem líná      | 1 |
| cena       | 14 | rodiče nesouhlasí  | 4 | škola nenabízí | 1 |

Z grafu „**Důvod proč nemám kroužek**“ vyplývá, že odpovědělo pouze 78 respondentů z řad dětí, což je 65,5%. Nejčastěji děti odpovídaly, že je způsobeno nedostatkem času, že kroužek, který by je zajímal v nabídce existuje - ale nenavštěvuji ho – protože mají již jiné kroužky. Druhým nejpočetnějším důvodem je dostupnost kroužku a třetím z důvodů je cena. Z grafu č. 5 vplynulo, že ze 126 dotazovaných nenavštěvuje žádný kroužek 41 tj. 34.5 % dětí.

C/ V dotazníku rodiče odpovídali na otázku: „Jakým způsobem kroužek pro své dítě vybíráte“ je prioritou: (1) cena, (2) místo konání kroužku organizace, která kroužek pořádá, (3) dostupnost MHD

### Priorita pro výběr kroužku (cena, místo, dostupnost)



Graf č. 8 – Priorita pro výběr kroužku (cena, místo, dostupnost)

Odpověď rodičů na otázku **ceny**: ano 36 = 38 % resp. ne 58 = 62 % resp.

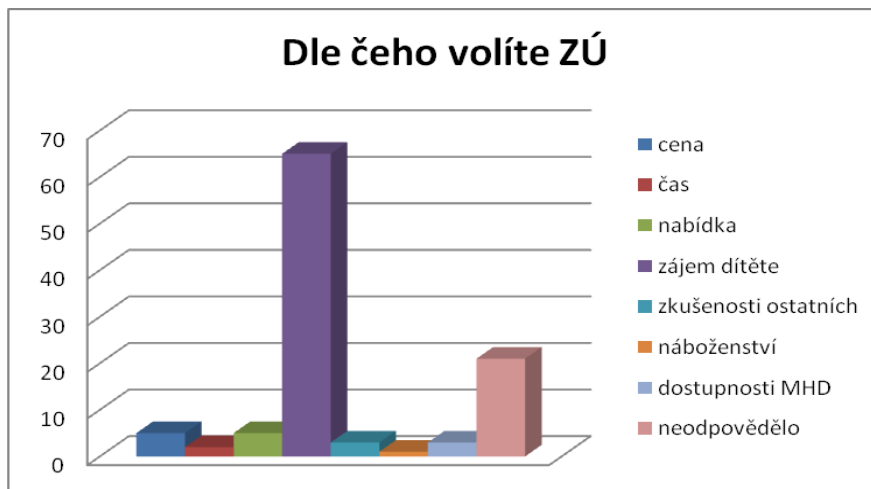
Odpověď rodičů na otázku **dostupnosti**: ano 58 = 62 % resp. ne 36 = 38 % resp.

Odpověď rodičů na otázku **místa konání**: ano 59 = 63 % resp. ne 35 = 37 % resp.

Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že pro rodiče, kteří byli ochotni vyplnit dotazník je výběr zájmového vzdělávání ovlivněn (dle priority) následovně:

1. místem konání
2. dostupností MHD
3. cenou.

## Dle čeho volíte kroužek pro své dítě?

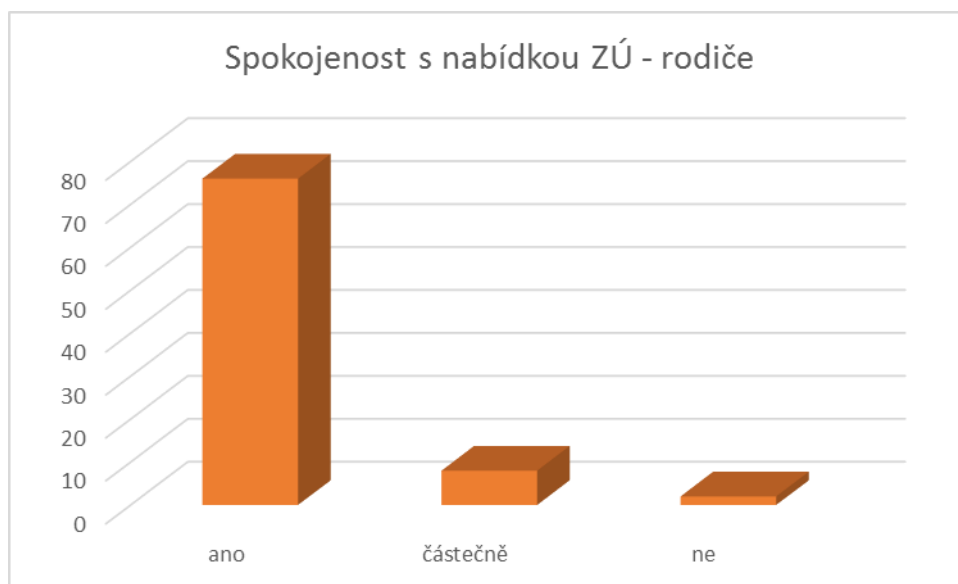


Graf č. 9 – Dle čeho volíte ZÚ

Z následujícího grafu je patrné, že stále je nejdůležitějším kritériem při výběru kroužku **zájem dítěte**. Pokud tedy zaujmeme dítě a nadchneme jej pro daný kroužek, jsme na dobré cestě získat jeho pozornost a případně i jeho kamarády.

Výsledek otázky ceny a dostupnosti je v tomto znázornění odlišný od předešlého grafu, je to způsobeno tím, že poměrně velké množství rodičů na tuto otázku neodpovědělo.

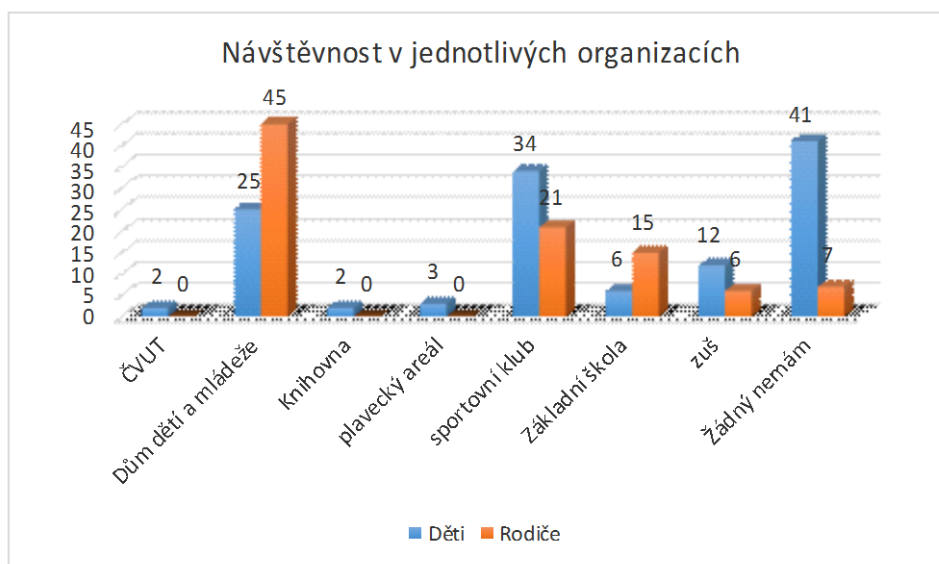
Spokojenost s nabídkou zájmového vzdělávání – kroužků z pohledu rodičů.



Graf č. 10 – Spokojenost s nabídkou ZÚ

Většina rodičů napsala, že je s nabídkou zájmového vzdělávání spokojena.

Návštěvnost v jednotlivých organizacích – komparace odpovědí dětí i rodičů



Graf č. 11 - Návštěvnost v jednotlivých organizacích

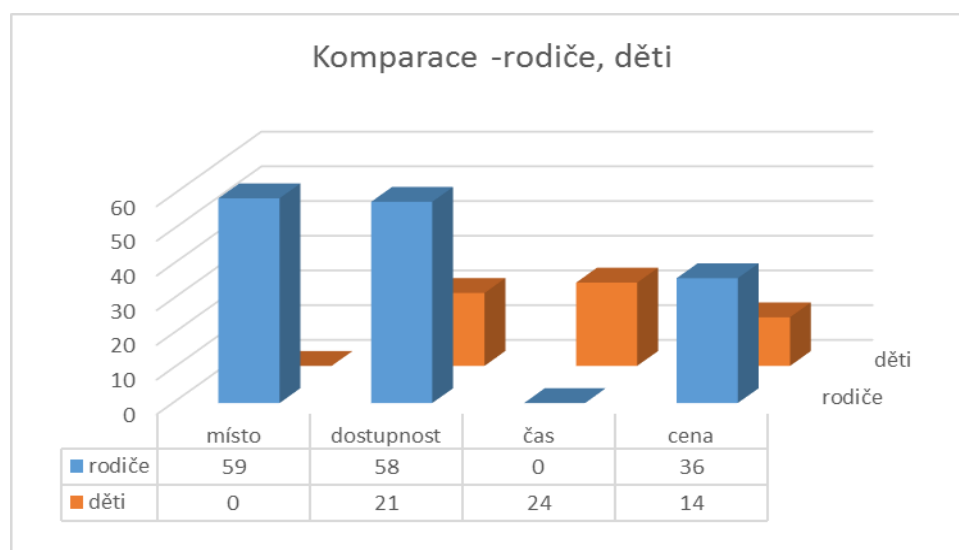
## **Organizace, které děti navštěvují ve svém volném čase – otázka byla společná pro všechny respondenty**

Z grafu č. 11 „Místo konání kroužku“ vyplývá, že z dotazovaných dětí a rodičů 70 dětí navštěvuje kroužky ve středisku volného času a 21 dětí navštěvuje zájmové kroužky ve škole či školním klubu. Výsledek výzkumného šetření v otázce „nejvíce navštěvované organizace zabývající se zájmovým vzděláváním“ je na prvním místě středisko volného času, druhý největší počet odpovědí získaly sportovní kluby. Respondenti, kteří nenavštěvují žádný z kroužků zájmového vzdělávání, v celkovém počtu 48, jsou na 3. místě. Základní školy s 21 odpověďmi, obsadily 4. místo.

## **2. 10 Naplnění cílů práce**

### **Cíl č. 1**

Popsat a analyzovat budoucnost střediska volného času v Děčíně, a to z pohledu dostupnosti služeb, nabídky a ceny poskytovaných činností.



*Graf č. 12 – komparace (rodiče, děti) ovlivňujících faktorů k výběru ZÚ*

Z odpovědí vyplývá, že **pro rodiče je prioritní „místo konání kroužku“**, kdežto **u dětí je prioritní čas** /předpokládáme, že je to z důvodu více aktivit dětí/. Na druhém místě se respondenti shodli, že je výběr ovlivněn „dostupností“ a překvapivě na třetím místě skončila „cena“ zájmového vzdělávání.

K otázce budoucnosti se vztahuje graf č. 11, z kterého vyplývá, že výsledek výzkumného šetření v otázce „nejvíce navštěvované organizace zabývající se zájmovým vzděláváním“ jsou dle pořadí návštěvnosti:

- 1) středisko volného času,
- 2) sportovní kluby,
- 3) respondenti, kteří nenavštěvují žádný z kroužků zájmového vzdělávání,
- 4) základní školy.

Z uvedeného přehledu vyplývá, že Středisko volného času v Děčíně patří k **nejnavštěvovanějším** organizacím zabývajícím se volnočasovými aktivitami na území města Děčína. Základní školy se umístily v návštěvnosti až na čtvrtém místě.

Respondenti, kteří nenavštěvují žádný kroužek, mohou být potenciálními klienty střediska volného času, což se může podařit díky cílené marketingové kampani ze strany Střediska volného času v Děčíně získáním dalších účastníků zájmového vzdělávání je podpořena činnost střediska volného času do budoucna.

## **Cíl č. 2**

Jako dílčí cíle chceme popsat a zjistit **jaké podmínky ovlivňují respondenty při výběru zájmového vzdělávání** – místo konání, dostupnost nebo finanční otázka?

Dle grafu č. 12 je patrná shoda obou respondentů /rodiče, děti/, že hlavním vlivem při výběru zájmového vzdělávání je dostupnost a cena. Přičemž „**dostupnost**“ je považována za druhý nejvíce ovlivňující faktor. Překvapivě nejméně ovlivňujícím faktorem u obou skupin respondentů je „**cena**“ za zájmové vzdělávání.

Nejdůležitějším vlivem z pohledu rodičů je při výběru zájmového vzdělávání „**místo konání**“, oproti tomu u dětí je tímto faktorem „**čas**“.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat, zda domy dětí a mládeže /střediska volného času/ mají v Děčíně budoucnost. Dotazníkovým šetřením zjistit faktory, které mohou ovlivnit výběr zájmového vzdělávání, snažit se ovlivnit zájem o nabídku tak, aby střediska volného času měla stále dostatek klientů a tím byla zajištěna jejich činnost do budoucna. Nebo zda je v budoucnu možné, že zájmové vzdělávání ve střediscích volného času zcela nahradí kroužky na základních školách a školních družinách, či ve školních klubech.

K uchopení problematiky zájmového vzdělávání ve školských zařízeních bylo třeba se nejprve seznámit s teoretickými východiskem a legislativním rámcem těchto činností. Toto je obsaženo v teoretické části práce.

Teoretické poznání a má praktická zkušenost je naformulována ve výzkumné části práce. Ve výzkumné části jsou zpracovány podklady získané formou dotazníkového šetření, které probíhalo mezi dětmi a rodiči. Jsou to ti, kteří mají možnost využívat nabídky organizovaného zájmového vzdělávání v základních školách, školních klubech, školních družinách, ve středisku volného času nebo jiných organizacích se zaměřením na volnočasové aktivity dětí.

Zpracováním získaných údajů dochází k porovnání druhové úrovně a kvantity nabízených kroužků v jednotlivých zařízeních. Je zohledněno vyjádření dětí k této nabídce a porovnává volba rodičů s ohledem na dotazované faktory, tedy konkrétně na: cenu, dostupnost, nabídku a místo konání /organizace, která zájmové vzdělávání uskutečňuje/.

Všechna tato srovnání, spolu s vyjádřenými tvrzeními, byla volena s otázkou na budoucnost volnočasového střediska – domu dětí a mládeže. Popsat, co ovlivňuje výběr potencionálních klientů Střediska volného času v Děčíně

Ředitelé, kteří jsou zároveň manažeři středisek volného času, potřebují ke své řídicí práci znát náhled veřejnosti a vlastní přání účastníků v oblasti nabízených volnočasových aktivit. Mají zájem na zachování a fungování středisek volného času, a dalším zkvalitňování nabízených služeb. Naopak z výzkumu vzešel poznatek, že větší počet účastníků dojíždí z lokality, kde středisko volného času nemá žádné odloučené pracoviště. S tímto zjištěním je potřeba dále pracovat a do budoucna uvažovat, zda by bylo vhodné vytvořit zázemí pro volnočasové aktivity i v této lokalitě. Kroužky pro děti, které rodiče musí vozit - z důvodu nízkého věku, je nutné řadit do pozdějších hodin (16. - 17. hodina), kdy stíhají odejít z práce a vyzvednout dítě z družiny. Dřívější časovou dotaci zaplňovat spíše staršími účastníky, kteří se již dopravují „na kroužek“ sami. Večerní hodiny obsazovat spíše studenty.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že propagace střediska volného času je nedostatečná, protože některé z dotazovaných dětí neměly úplné informace o nabídce kroužků. Tato skutečnost může negativně ovlivnit fungování střediska volného času v budoucnosti, a to z důvodu stagnace či dokonce klesajícího počtu dětí. Překvapivým výsledkem bylo i to, že existuje stále vysoké procento dětí, které nenavštěvují žádný kroužek. Řešení se nachází ve zlepšení práce v oblasti marketingu, včasném zveřejnění nabídky střediska volného času, a to nejen přes webové stránky, ale pomocí místních novin, letáků, náborových akcí – „jít za dětmi“. Stále zlepšovat své služby a na základě zjištění z dotazníků doplnit nabídku kroužků. Do budoucna je, v součinnosti s řediteli škol, nutné zaměřit se na nabídku zájmového vzdělávání, snažit se nenabízet duplicitní kroužky ve stejné lokalitě. V rámci spolupráce a komunikace s řediteli škol se snažit zabezpečit obory zájmového vzdělávání, které dětem v rámci volnočasových aktivit chybí. Snažit se najít „cesty“ jak by střediska volného času byla se základními školami více partnery než konkurenty, neboť oběma subjektům jde o smysluplné využití volného času dětí ve městě.

*„Vše, co stojí za to vykonat, by mělo být provedeno dobře.“ (Ch. Dickens)*

## Seznam použité literatury

- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník: 3., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Portál, s. r. o., 2001, 328 s. ISBN 80-7178-579-2.
- HÁJEK, B.; HOFBAUER, B.; PÁVKOVÁ, J. *Pedagogické ovlivňování volného času: Současné trendy*. Praha: Portál, s. r. o., 2008, 240 s. ISBN 978-80-7367-473-1.
- ŠERÁK, M. *Zájemové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, s. r. o., 2009, 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.
- VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*. Brno: Masarykova univerzita, 1992. s 26. ISBN 80-210-0428-2.
- NIDM. *Metodika pro tvorbu ŠVP ve školských zařízeních pro zájemové vzdělávání*. Praha: ÚIV, Nakladatelství Tauris, 2007. ISBN 978-80-86784-03-8.
- Základy pedagogiky volného času – skriptum Verze 7/2009
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Základy obecného managementu*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, pedagogická fakulta, 2006. 76 s. ISBN 80-244-1365-5.
- SLAVÍKOVÁ, L. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha, 2008.
- ŠULER, O. *Manažerské techniky II. 1. vydání*. Olomouc: nakladatelství Rubico, s.r.o., 1997, 152 s. ISBN 80-85839-19-9.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *MANAGEMENT, teorie a praxe pro 90.léta*. 2. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 80-85943-19-0.
- HRON, TICHÁ, DOHNAL. *Strategické řízení*. ČZU PeF Praha, 1998.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2.vyd. Praha: Woltres Kluwer ČR, a.s, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
- Typy strategií*, Praha, 2006, 12 s, Česká zemědělská univerzita v Praze.
- ESSENDER, D. *Analýza hotelových služeb v hotelu Prestige a jejich zlepšení*, Znojmo, 2009, 79 s., Bakalářská práce (Bc.), Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.
- JINDRA, J., *Analýza SWOT a její využití při tvorbě strategického plánu*, Praha, 2011, 11 s., Funkční studium 2011, Národní institut dětí a mládeže MŠMT.
- CUGEREAN, J., *Podnikatelský záměr*, Brno, 2008, 89 s., Diplomová práce, Vysoké učení technické v Brně.

Z anglického originálu *MARKETING EFFECTIVELY* Dorling Kindersley, London, 2001.  
HELLER, Jan. *Základní pro manažery Efektivní marketing*. 1.vyd. Bratislava: Nakladatelství Slovart, s. r. O, v roce 2003. 21,54, 64 s. ISBN 80-7209-384-3  
KOTLER, P. a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 615. ISBN 978-80-247-1545-2.

### **Zákony, nařízení a vyhlášky:**

Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) § 111

### **Internetové zdroje:**

*Pionýr* [online]. ČRDM, 2003 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.crdm.cz>

*O skautingu* [online]. [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.stopadecin.cz>

Český svaz tělesné výchovy a sportu. ČSTV, [online]. 2009 [cit. 2013-09-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.cstv.cz/tpzpravodaj/tp2008-c08-mimoradnapriloha.pdf>>

Wikipedia : the free encyclopedia [online]. SWOT, 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.

Wikipedia : the free encyclopedia [online]. SMART metoda, 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.

Wikipedia : the free encyclopedia [online]. Děčín, 2013 [cit. 2013-09-30]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Systémový přístup k managementu .....                              | 24 |
| Obrázek 2 Strategické řízení .....   | 26 |
| Obrázek 3 Vlivy prostředí .....  | 34 |
| Obrázek 4 Vztah mezi plánem a kontrolou.....                                 | 37 |
| Obrázek 5 Závěrečná zpráva - Sociodemografická analýza Děčín 2009 .....      | 41 |
| Obrázek 6 Poloha středisek DDM a základních škol na území města Děčína ..... | 42 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Počet nabídek zájmových kroužků na základní škole a ve středisku volného času..... | 32 |
| Tabulka 2 SWOT analýza střediska volného času (DDM).....                                     | 48 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf č.1 – Vyplnění dotazníků řediteli základních škol ve městě Děčín .....   | 46 |
| Graf č.2 – Pohlaví respondentů.....   | 49 |
| Graf č.3 - Věk respondentů.....   | 50 |
| Graf č.4 – Čtvrť – bydliště respondentů.....                                  | 51 |
| Graf č.5 – Počet dětí, které navštěvují kroužek.....                          | 52 |
| Graf č.6 - Návštěvnost v jednotlivých organizacích.....                       | 53 |
| Graf č.7 - Nabídka a poptávka po zú.....                                      | 54 |
| Graf č.8 – Důvod proč kroužek nemám.....                                      | 55 |
| Graf č.9 – Priorita pro výběr kroužku (cena, místo, dostupnost).....          | 56 |
| Graf č. 10 – Dle čeho volíte ZÚ.....  | 57 |
| Graf č. 11 – Spokojenost s nabídkou ZÚ.....                                   | 57 |
| Graf č. 12 – komparace (rodiče, děti) ovlivňujících faktorů k výběru ZÚ ..... | 58 |

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha č. 1 Dotazník účastníků kroužků..... | 62 |
| Příloha č. 2 Dotazník pro rodiče.....        | 63 |

### Příloha č. 1

#### Dotazník účastníků kroužků

Milí přátelé. Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. Jedná se o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit, jak se Vám líbí nabídka zájmových kroužků ve škole a ve městě, jestli do nějakého kroužku chodíte a jak jste spokojeni. Samotné vyplnění dotazníku je časově nenáročné. Vaše odpovědi jsou považovány za důvěrné a nebudou nijak spojovány s vaší osobou.

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Věk - .....                   | 8. Jak často:                        |
| 2. pohlaví                       | - 1x týdně                           |
| Chlapec x Dívka                  | - 2x týdně                           |
| 3. Čtvrť města, kde bydlíš ..... | - 1x za 14 dní                       |
|                                  | - 1x za měsíc                        |
|                                  | - Jiné .....                         |
| 4. Navštěvuji ZŠ .....           |                                      |
|                                  | 9. Cena kroužku za měsíc .....       |
| 5. Navštěvuji kroužek            |                                      |
| Ano x Ne                         | 10. Kroužek jaký bych chtěl/a.....   |
|                                  |                                      |
| 6. Místo konání kroužku          | 11. Důvody proč nechodím do kroužku, |
| - Středisko volného času         | který bych chtěl / a:                |
| - Základní škola                 | - Vzdálenost od domova               |
| - Školní družina                 | - Špatné spojení                     |
| - Školní klub                    | - Jiné:.....                         |
| - Sportovní klub                 |                                      |
| - ZUŠ                            | 12. Rozhoduje cena kroužku           |
| - Jiné: .....                    | - Je drahý                           |
|                                  | - Nerozhoduje                        |
| 7. Jaký kroužek napiš .....      | - Jiné:                              |

## **Příloha č. 2**

### **Dotazník pro rodiče**

Dobrý den, obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. Jedná se o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit, jak se Vám líbí nabídka zájmových kroužků ve škole a ve městě, jestli nějaký kroužek využíváte vy nebo Vaše dítě a jak jste spokojeni. Vaše odpovědi jsou považovány za důvěrné a nebudou nijak spojovány s vaší osobou. Děkuji za Váš čas.

Navštěvuje Vaše dítě kroužek  
ano x ne

Věk dítěte.....

Kroužek se koná  
Středisko volného času  
Škola, kterou moje dítě navštěvuje  
Školní družina  
Školní klub  
ZUŠ  
Jiné: .....

Jak často kroužek navštěvuje  
1 x za týden  
2x za týden  
vícekrát za týden  
1 x za 14 dní  
1 x za měsíc  
Jiné:.....

Cena kroužku za měsíc.....

Je nabídka kroužku dostačující  
ano x ne

Jste spokojeni s náplní kroužku  
ano x částečně x ne

Pokud je Vaše odpověď částečně - co chybí.....

Jakým způsobem kroužek pro své dítě vybírate.....

Je prioritou cena  
ano x ne

Místo konání kroužku  
ano x ne

Organizace, která kroužek pořádá  
ano x ne

Dostupnosti - MHD  
ano x ne