

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Diplomová práce**

**Instituce pro trávení volného času mládeže**

**Bc. Andrea Melzerová**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Andrea Melzerová

Provoz a ekonomika

Název práce

Institute pro trávení volného času mládeže

Název anglicky

Institutions for free time spending

---

Cíle práce

Zjistit, zda si vybraná instituce plní své veřejné poslání po stránce volného času mládeže a zda má pro ten účel dostatek prostředků.

Metodika

Výzkum ve vybrané instituci s cílem zjistit, zda si plní své veřejné poslání po stránce volného času mládeže a zda má pro ten účel dostatek prostředků. Hypotéza (veřejné poslání je nebo není plněno) bude ověřována daty, získanými studiem dokumentů, účetních výkazů, výročních zpráv, zveřejňovaných údajů, rozhovory s personálem a klienty a pozorováním v terénu. Data budou analyzována metodou analýzy institucí Malinowského, kdy se na základě zhodnocení funkce (množiny aktivit pro volný čas mládeže) provádí kvalifikovaný odhad, že veřejné poslání je plněno. Současně se zjišťuje, zda organizace má pro ten účel dostatek prostředků (prostory, zařízení, finance, personál, pravidla. V případě zjištěných nedostatků budou navržena opatření k nápravě a možnosti financování z dotačních zdrojů, na které má instituce ze zákona právo.

Doporučený rozsah práce

65 s

Klíčová slova

volný čas, volnočasové instituce, mládež, životní styl,

---

Doporučené zdroje informací

HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J. Pedagogické ovlivňování volného času: současné trendy. Praha: Portál. 2008

HOFBAUER, B. Děti, mládež a volný čas. Praha: Portál. 2004

MALINOWSKI, B. Scientific Theory of Culture. London: Routledge, 2002, ISBN 04-152-6251-8

MALINOWSKI, B. Vědecká teorie kultury. 1.vyd. Brno: Krajské kulturní středisko, 1968.

PÁVKOVÁ, J., HÁJEK, B., HRDLIČKOVÁ, V., PAVLÍKOVÁ, A. Pedagogika volného času. Praha: Portál. 2002

---

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Miroslav Polišenský, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

---

Elektronicky schváleno dne 1. 12. 2016

doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Instituce pro trávení volného času mládeže" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2018

---

Andrea Melzerová

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Miroslavu Poliškému, CSc. Za odborné vedení a ochotu, kterou mi během zpracování diplomové práce trpělivě věnoval. Dále děkuji paní ředitelce Domu dětí a mládeže Sokolov Ivě Ondřejkové, za poskytnutí cenných rad a interních materiálů pro zpracování praktické části této diplomové práce.

# Instituce pro trávení volného času mládeže

## Abstrakt

Diplomová práce zkoumá instituci Dům dětí a mládeže Sokolov. Jde o příspěvkovou organizaci, která se zaměřuje na poskytování služeb pro děti, mládež a dospělé ve smyslu trávení volného času. V teoretické části je uveden výčet důležitých pojmů a poznatků z odborné literatury. Zejména jde o problematiku volného času, kde jsou popsány pojmy – pedagogika volného času, pedagogika a jak spolu souvisí životní styl a volný čas. Dále se tato část věnuje popisu cílových skupin, které navštěvují instituce pro volný čas mládeže a kdo na ně dohlíží. Tyto instituce jsou rozděleny podle působení v ČR a podle toho, jak je chápe Bronislaw Malinowski. Druhá polovina teoretické části se zaměřuje na ekonomickou a právní stránku zkoumaných institucí. Od výčtu potřebných předpisů až po postup vyřizování potřebných zdrojů financování veřejnoprávních neziskových organizací.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Ta nejdříve čtenáře zasvěťí do základní charakteristiky regionu a samotné instituce. Poté provede potřebné analýzy s cílem zjistit, zda si instituce plní své poslání a zda k tomu využívá dostatek prostředků. Dále jsou vypracovány analýzy, které zkoumají mikro a makro okolí instituce. Na základě provedených analýz je sestavena SWOT analýza. Na konci praktické části jsou prezentovány přehledy výsledků z provedených analýz a jsou navržena doporučení pro instituci.

**Klíčová slova:** volný čas, mládež, děti, instituce volného času, příspěvková organizace, dům dětí a mládeže, financování.

# Institutions for free time spending

## Summary

The thesis explores a leisure centre called “Dům dětí a mládeže Sokolov”. It is a state-funded institution focusing on provision of services for children, youth and adults in respect of leisure time activities. In the theoretical part are listed significant concepts and findings imbibed from professional sources. This part is mainly concerned with the issues of leisure time and it describes the concepts of an pedagogy of leisure time, pedagogy and the interrelation between lifestyle and leisure time. Further, it pays attention to the description of target groups attending youth leisure centres and who on theirs supervise. These centres are divided according to their work in the Czech Republic, as well as according to the way they are understood by Bronislaw Malinowsky. The second section of the theoretical part concentrates on economic and legal aspects of institutions in question. It presents topics from the necessary regulations to the method of dealing with needed financial means of public non-profit organizations.

The theoretical part is followed by the practical one. Initially, it initiates the reader into the basic characteristic features of the region as well as the institution itself. Then it analyses whether the institution performs its tasks and whether it uses enough means. Next, analyses examining micro and macro environment of the institution are carried out. On the ground of the all analyses, a SWOT analysis is conducted . At the end of the practical part, results overviews of the above-mentioned analyses and recommendations for the institution are presented.

**Keyword:** leisure time, youth, children, leisure centre, state-funded institution, children and youth centre, financing

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3. Teoretická východiska.....</b>	<b>14</b>
3.1 Volný čas.....	14
3.1.1 Životní styl a volný čas.....	14
3.1.2 Pedagogika volného času.....	15
3.1.2.1 Pojem pedagogika .....	16
3.2 Vymezení pojmů .....	16
3.2.1 Dítě .....	16
3.2.2 Mládež .....	17
3.2.3 Pedagog volného času.....	18
3.3 Charakteristika institucí pro volný čas.....	19
3.3.1 Instituce dle Bronislawa Malinowského.....	19
3.3.2 Instituce v ČR.....	20
3.4 Právní legislativa .....	26
3.4.1 Školské předpisy.....	26
3.4.2 Předpisy pracovněprávních vztahů.....	28
3.4.3 Předpisy o hospodaření institucí pro zájmové vzdělávání.....	28
3.5 Ekonomické aspekty.....	29
3.5.1 Pojem příspěvková organizace.....	29
3.5.2 Rozpočet a jeho náležitosti .....	30
3.5.3 Zdroje financování příspěvkové organizace .....	31
3.5.4 Administrativní postup při žádání dotace .....	32
<b>4. Praktická část.....</b>	<b>35</b>
4.1 Cíl výzkumu .....	35
4.2 Metoda výzkumu .....	35
4.3 Data a diskuze .....	36
4.3.1 Charakteristika Sokolovska.....	36
4.3.1.1 Instituce pro děti a mládež na Sokolovsku .....	36
4.3.2 Charakteristika města Sokolov.....	38
4.3.3 Charakteristika Domu dětí a mládeže Sokolov .....	38
4.3.3.1 Historie.....	39
4.3.3.2 Současnost.....	39



4.3.4	Analýza instituce DDM Sokolov .....	39
4.3.4.1	Charta, normy, zásady .....	40
4.3.4.2	Personál a organizační struktura .....	42
4.3.4.3	Hmotné zařízení .....	50
4.3.4.4	Hospodaření, financování .....	52
4.3.5	Analýza aktivit DDM Sokolov.....	57
4.3.5.1	Poslání a vize instituce.....	57
4.3.5.2	Pravidelná zájmová činnost .....	57
4.3.5.3	Příležitostná zájmová činnost.....	60
4.3.5.4	Táborová činnost a další činnost spojená s pobytem mimo areál .....	60
4.3.5.5	Osvětová činnost .....	61
4.3.5.6	Individuální práce, rozvoj nadání.....	61
4.3.5.7	Spontánní aktivity.....	62
4.3.6	STEP analýza – analýza makrookolí .....	63
4.3.7	Porterova analýza pěti sil – analýza mikrookolí .....	68
4.3.8	SWOT analýza .....	75
4.4	Výsledky a diskuze.....	76
4.4.1	Doporučení.....	79
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>83</b>
<b>7.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>88</b>

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1</b>	Všeobecná struktura instituce dle Malinowského .....	20
<b>Obrázek 2</b>	Logo DDM Sokolov .....	39
<b>Obrázek 3</b>	Organizační struktura společnosti .....	45

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1</b>	Přehled institucí v okrese Sokolov .....	37
<b>Tabulka 2</b>	Hodnocení oboru charty, normy a zásady.....	41
<b>Tabulka 3</b>	Přehled personálu v DDM Sokolov v roce 2017.....	43
<b>Tabulka 4</b>	Realizovaná akreditovaná školení v letech 2014–2017.....	47
<b>Tabulka 5</b>	Realizované semináře v letech 2014-2017.....	48
<b>Tabulka 6</b>	Hodnocení personální oblasti .....	49
<b>Tabulka 7</b>	Hodnocení kapitoly hmotného zařízení .....	52

<b>Tabulka 8</b>	Zdroje financování instituce.....	53
<b>Tabulka 9</b>	Příspěvky a dotace získané za rok 2017 .....	54
<b>Tabulka 10</b>	Souhrnný rozpočet pro rok 2017 .....	55
<b>Tabulka 11</b>	Výsledek hospodaření za období 2014-2017.....	56
<b>Tabulka 12</b>	Hodnocení ekonomické situace v instituci.....	56
<b>Tabulka 13</b>	Přehled počtu akcí a účastníků za školní rok 2016/2017 .....	62
<b>Tabulka 14</b>	Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za období 2014–2016 .....	63
<b>Tabulka 15</b>	Průměrné měsíční mzdy a platy v Karlovarském kraji .....	64
<b>Tabulka 16</b>	Počet dětí v MŠ a ZŠ v Sokolově .....	66
<b>Tabulka 17</b>	Počet obyvatelstva do 19. roku na Karlovarsku .....	66
<b>Tabulka 18</b>	Porovnání ceny kroužku Florbal v Sokolově a v Habartově.....	71
<b>Tabulka 19</b>	Významní dodavatelé organizace .....	72
<b>Tabulka 20</b>	SWOT analýza společnosti DDM Sokolov.....	75
<b>Tabulka 21</b>	Konečné výsledky analýzy Instituce dle Bronislawa Malinowského.....	76

## Seznam grafů

<b>Graf 1</b>	Procentní počet zaměstnanců DDM Sokolov .....	43
<b>Graf 2</b>	Vývoj počtu zaměstnanců za období 2014-2017 .....	44
<b>Graf 3</b>	Kvalifikace externích pedagogických zaměstnanců v roce 2017 .....	46
<b>Graf 4</b>	Celkový počet účastníků zájmového vzdělávání za období 2014-2017 .....	62
<b>Graf 5</b>	Míra nezaměstnanosti v ČR a v Sokolově za sledované období .....	64
<b>Graf 6</b>	Vývoj průměrných měsíčních mezd a platů v Karlovarském kraji.....	65

## Seznam použitých zkratk

DDM	Dům dětí a mládeže
ŠD	Školní družina
ŠK	Školní klub
DM	Domov mládeže
DD	Dětský domov
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ČSÚ	Český statistický úřad
MŠ	Mateřská škola
ZŠ	Základní škola

ÚP	Úřad práce
ŠVP	Školní vzdělávací program
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MDK	Městský dům kultury
MK	Městská knihovna
DPH	Daň z přidané hodnoty
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj

# 1. Úvod

Volný čas je v dnešní uspěchané době časem velmi vzácným a pro každého jedince významným. Je obecně známo, že volný čas lze chápat jako prostor, kde nemá člověk žádné povinnosti a může se realizovat v činnostech, které jsou pro něj příjemné a nevystavují ho nadměrnému stresu. Volný čas nemá žádná pravidla a návody, jak s ním nakládat. Zejména u dětí a mládeže je doba volna velmi důležitá a je třeba ho nepodceňovat, protože v tomto období života je nezbytné eliminovat nežádoucí jevy. Nežádoucí jev se v tomto smyslu chápan jako jev pro společnost nebezpečný (užívání drog, poruchy chování, alkoholismus, gamblerství, kriminalita apod.) Studie potvrdily, že díky rychlému technologickému vývoji tráví většina mládeže svůj volný čas u počítače, se sluchátky na uších sledují oblíbený film a s kamarády si chatují na sociálních sítích. I takovou činnost lze považovat za jev nežádoucí, i když ne tak zásadní. Proto jsou pro tento účel v České Republice zřizovány instituce pro trávení volného času dětí a mládeže, kterým se daří tyto negativní společenské jevy ve společnosti odstraňovat. Mají ovšem nelehký úkol. Musí se neustále přizpůsobovat zájmům mladé generace a snažit se v nich potlačovat rostoucí pasivitu.

Instituce pro mládež jsou zřizovány převážně na základě rozhodnutí státu, kraje nebo obce a jsou vedeny jako příspěvkové organizace (státní neziskové organizace) nebo jako občanská sdružení a zapsané spolky (nestátní neziskové organizace). Existuje ale i spousta institucí, které fungují jako obchodní společnosti (např. společnost s ručením omezeným) nebo působí jako osoby samostatně výdělečně činné.

Tato diplomová práce zkoumá instituci s názvem Dům dětí a mládeže Sokolov, příspěvková organizace. Důvodem pro zvolení tohoto téma, byla touha poznat principy fungování příspěvkové organizace a také se blíže seznámit s institucí, která pracuje s dětmi a mládeží. Domy dětí a mládeže jsou instituce, které se nezaměřují pouze na jeden obor, ale nabízejí širokou škálu volnočasových aktivit.

Hlavním cílem této práce je zjistit, zda si vybraná instituce plní své veřejné poslání a využívá k tomu dostatek svých prostředků.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Prioritním cílem této diplomové práce je zjistit, zda si instituce plní své poslání a zda k tomu používá dostatečné množství finančních prostředků, pravidel, hmotného zařízení a personálu. Další cíl, avšak ne hlavní, je zjistit slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby instituce, které budou zjištěny na základě všech provedených analýz.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena na dvě části. Na teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část obsahuje výčet problematiky volného času a vysvětluje základní vztahy a pojmy. Vymezuje cílové skupiny a pedagoga, který na ně dohlíží. Dále uvádí popis institucí, podle antropologa Bronislawa Malinowského a dělení institucí pro volný čas v České Republice. Právní legislativa, hospodaření a zdroje financování příspěvkových organizací, jsou nedílnou součástí teoretické části. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu a právní předpisy. Je sepsána tak, aby na ní navazovala část praktická a čtenář již měl základní přehled o problematice.

Praktická část je vytvořená na základě poznatků z teoretické části a dle terénního výzkumu – osobní rozhovory s vedením a personálem a studium interní dokumentace. Velkým pomocníkem při sběru potřebných dat je také internet a veřejná dokumentace. V úvodní části je jedinec seznámen s okresem a městem, kde instituce působí a také se samotnou institucí. Pro zjištění hlavního cíle jsou zpracovány analýzy. Zejména analýza instituce dle Bronislawa Malinowského, která odhalí, zda k tomu, aby si plnila instituce své poslání, využívá dostatek prostředků. Druhá analýza – analýza aktivit instituce Domu dětí a mládeže Sokolov potvrdí, zda instituce své poslání plní. Další část praktické části se věnuje druhému, avšak ne prioritnímu cíli. Aby ho bylo dosaženo, je třeba provést potřebné analýzy, konkrétně analýzu STEP a Porterovu analýzu pěti sil. Vypracování průzkumu vnějšího okolí instituce je zajišťováno sběrem dat ze statistického úřadu a konzultacemi s vedením. Z výsledků všech provedených analýz je sestavena další analýza, a to analýza SWOT. Na závěr jsou vyhodnoceny výsledky jednotlivých analýz a navrženy doporučení, jichž může instituce případně využít.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Volný čas

Pro volný čas existuje několik různých definic. Je však na každém, kterou definici si vybere jako vhodnou a snadno pochopitelnou. Většinou se ale autoři shodnou, že hlavní roli hraje čas, který využívá jedinec ve svůj prospěch – k odpočinku.

Definice volného času je podle Hofbauera popsána jako čas, kdy „*člověk nevykonává činnosti pod tlakem závazků, jež vyplývají z jeho sociálních rolí.*“ [1].

Další definice je například „*doba, kdy si své činnosti můžeme svobodně vybrat, děláme je dobrovolně a rádi, přinášejí nám pocit uspokojení a uvolnění.*“ [2]

Volný čas lze posuzovat z několika hledisek:

- Ekonomická stránka volného času – sleduje, kolik finančních prostředků je ochotna populace v daném státě vložit do volného času. Konkrétně do volnočasových aktivit svých dětí.
- Sociologická stránka volného času – sleduje, jakým způsobem volnočasové aktivity přispívají na utváření mezilidských vztahů. Na začleňování dětí a mládeže mají největší vliv rodiče a prostředí, ve kterém vyrůstají. Instituce pro trávení volného času napomáhají dětem z nedobrych rodinných poměrů, ke kvalitnějšímu začlenění do určitých mezilidských skupin.
- Politická stránka volného času – sleduje se míra zásahu vlády do volného času. V případě dětí a mládeže se mluví o nastaveném systému školství.
- Zdravotně-hygienické hledisko – zajímá se o fyzický i psychický vývoj jedince. Volný čas pozitivně působí na celkový zdravotní stav populace, hlavně mládeže.
- Pedagogická a psychologická stránka volného času – podporuje činnosti dětí a mládeže od seberealizace, až po pocit určitého bezpečí či opory. [2], [3]

##### 3.1.1 Životní styl a volný čas

Volný čas a životní styl spolu úzce souvisí. Samotný pojem životní styl, je ale vcelku komplikovaná problematika. Každý jedinec má svůj pomyslný žebříček hodnot, který se odvíjí od životního stylu a provozovaných aktivit. V žebříčku má jedinec seřazené aktivity

podle důležitosti. Někdo má na prvním místě cestování, jiný zase jízdu na kole. Někdo může pojem volný čas shledávat něčím nepříjemným, protože jeho jediná náplň a smysl života, je vykonávat správně svou práci. Ve volném čase neodpočívají, ale jsou spíše vystaveni stresové situaci – utíkají jim příležitosti. Většina lidí zastávájí názor, že priorita v pomyslném hodnotovém systému, je zábava a čas odpočinku. Otázka však je, zda oba příklady jsou zcela v pořádku. Další ukazatel životního stylu posuzuje vztahy s lidmi. Je velmi důležité, v jaké společnosti jednotlivci tráví svůj volný čas. Někdo je samotář, někdo zase vyhledává účast ve velkých či malých sociálních skupinách. Další ukazatel je rodina. Rodina je totiž nejdůležitější skupina, která jako první učí jednotlivce využít správně volný čas a s tím spojený životní styl. Životní styl úzce souvisí i s pedagogikou volného času. Záměrem pedagogů je vychovat člověka, který umí hospodařit se svým volným časem a zároveň si uvědomuje své životní priority. [2]

### **3.1.2 Pedagogika volného času**

Pedagogiku volného času lze řadit mezi vědy společenské. Předepisuje teoretická východiska, stanovuje také metodiky a doporučení, které lze uplatnit v praxi. V neposlední řadě definuje základní pojmy, díky kterým lze lépe problematiku rozdělit a pochopit. [4]

Pedagogika volného času se věnuje možnostem, jak zhodnotit volný čas dětí a mládeže. K tomu jsou určeny instituce, vytvářející podmínky pro realizaci činností. [5]

Základní pojmy pedagogiky volného času jsou:

- Výchova ve volném čase – jsou zachovány základní procesy výchovy (např. nenucenost, motivace, cílevědomost). Tento pojem se týká každého jednotlivce, bez ohledu na věk.
- Výchova mimo vyučování– vztahuje se na jedince školou povinné (žáci základních a středních škol). Do této kategorie se zahrnují volnočasové aktivity, ale také školní povinnosti a návyky. Mluví se zejména o školních družinách, nebo základních uměleckých školách.
- Výchova mimotřídní a mimoškolní – jedná se o aktivity dětí a mládeže, mimo půdu školského zařízení. Konkrétně jde o výlety, soutěže, vánoční akce apod.
- Výchova formální, informální a neformální:

- Formální výchova – instituce se řídí podle daného programu. Žáci jsou v průběhu roku hodnoceni a na konci období obdrží vysvědčení (základní školy).
- Neformální výchova – za absolvování aktivit většinou není obdrženo vysvědčení. Neformální výchova respektuje dobrovolnost účastníků (domy dětí a mládeže, domovy mládeže aj.).
- Informální výchova – učení, které vyplývá z každodenního kontaktu s rodinou, či se skupinami dětí. [4]

V publikacích se uvádí, že pojmy mimoškolní výchova a výchova mimo vyučování se rok od roku vytrácejí z používaných definic a nahrazuje jej pojem pedagogika volného času. [3]

### **3.1.2.1 Pojem pedagogika**

Pedagogika je chápána dvojím způsobem. Jinak z pohledu člověka, který není nijak zainteresovaný do pedagogického života, a jinak na problematiku hledí člověk, který se prezentuje jako profesionál v pedagogické oblasti. Podle laika je pedagogika jistý seznam výchovy žáků a studentů ve školách (mateřských, základních a středních). Z odborného hlediska pedagogiku nelze striktně vymezit. V dnešní době totiž chybí na českém trhu publikace, které tento pojem aktuálně definují. V minulosti pojem pedagogika vyjadřoval vědní obor, který se dělil na teorii a praxi. Teorie představovala vědění o pedagogické činnosti. Praxe poukazovala na činnosti, vytvářené na základě teorie. Dle teoretiků je pedagogika prostředek, umožňující výchovu dětí, mládeže, ale také dospělých. [6]

## **3.2 Vymezení pojmů**

Cílovou skupinou pro tuto diplomovou práci je mládež. Důvod, proč se do cílové skupiny řadí i dítě, je vysvětlen na konci této kapitoly. Ve volném čase mládeže se také používá pojem pedagog volného času.

### **3.2.1 Dítě**

Období dětství není opět přesně ohraničeno. Některé publikace uvádí, že za dítě je považován člověk od fyzického narození do věku 18 ti let. Jinde je za dítě už považován nenarozený jedinec do 15. roku života.



Velký sociologický slovník rozděluje děti následovně:

- období 6 až 9 měsíců před narozením a nazývá ho obdobím „*prenatálním*“,
- do 1 měsíce od narození se dítě nazývá novorozenec,
- od 1. měsíce života do prvního roku je dítě považováno za kojence,
- batole je dítě od 1. roku života do 3 let,
- od 3 do 6 let je dítě v předškolním věku,
- školák, respektive mladší školní věk, se vymezuje od 6 roku do 10 let,
- v období 10-15 let je dítě považováno za dítě staršího školního věku. [10]

Děti, které ve valné většině navštěvují instituce pro trávení volného času, jsou děti v mladším a starším školním věku. Mladší školní věk je označení pro dítě, navštěvující první stupeň základní školy, starší školní věk označuje děti navštěvující druhý stupeň základních škol. [1]

### 3.2.2 Mládež

V širším pojetí je adolescence považována za mládež. Mládež je skupina jedinců, kteří se nacházejí v období mezi dětstvím a dospělostí. Teorie **nevymezuje** jednotný věkový interval pro adolescenci.

Například Macek ve své publikaci rozlišuje tři stupně dospívání:

- časně mladiství – od 10 do 13 let,
- středně mladiství – 14 až 16 let,
- pozdně mladiství – 17 až 20 let. [7]

V roce 1996 se prováděl průzkum aktivit mládeže od 15 věku do dospělosti. Mezi tři první aktivity bylo zařazeno – sledování televize, poslech magnetofonu a komunikace s přáteli. [8]

Podle Národního institutu dětí a mládeže se již v roce 2006 aktivity mládeže změnilly. Nejčastější tři aktivity byly – poslech hudby, sledování televize a práce s počítačem. [9]

Shrnutí výše uvedeného naznačuje, že se u mládeže postupně vytrácí zájem o aktivity v sociálních skupinách. Mládež tráví více času raději u elektroniky a snižuje tak i svou fyzickou aktivitu.

Po prostudování různých odborných literatur, není jasně vymezen interval, určující věkovou skupinu pro dítě a mládež. Proto se celá diplomová práce zabývá právě dětmi a mládeží.

### 3.2.3 Pedagog volného času

Pedagogy volného času vymezuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Konkrétně o nich hovoří §17. Podle zákona se pedagog rozlišuje na pedagoga, který „*vykonává komplexní pedagogickou činnost*“ a pedagoga, „*který vykonává dílčí přímou pedagogickou činnost.*“ Oba typy pedagogů musí splňovat odbornou kvalifikaci v oboru. Veškeré nároky na kvalifikaci jsou uvedeny právě v tomto zákoně. V § 16 téhož zákona se objevuje pojem vychovatel. Vychovatel je pracovník, který je také přijímán do institucí volného času. Požadavky na jeho kvalifikaci jsou taktéž popsány v zákoně. [11]

Pedagog volného času vykonává svou činnost především v domech dětí a mládeže. Vychovatel působí hlavně ve školních družinách, domovech mládeže a školních klubech. Mimo pedagoga volného času a vychovatele se mluví také o „*mimoškolních edukátorech*“, kde jejich přesné definice a činnosti nejsou vymezeny zákonem. Do této skupiny patří animátoři či dobrovolníci pro zájmovou činnost. [4]

V dnešní době je nezbytné zajistit v instituci pro volný čas kvalifikovanou pracovní sílu. Pokud jedinec v době nástupu nemá pedagogické střední, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání, je přijímán na dobu určitou nebo na dobu nezbytně nutnou. Má ale povinnost začít studovat. V případě, že z nějakého důvodu studium ukončí, ruší se s ním pracovní smlouva. [4]

Pedagog volného času je hodnocen na základě platových tříd, které jsou stanoveny nařízením vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tento pracovník se nachází v platové třídě od 8. stupně do 13. stupně. Zařazení do platových tříd se odvíjí od dosaženého vzdělání, dosažené praxe a náročnosti vykonávané práce. [12]

Je nutné zmínit, že je rozdíl ve finančním ohodnocení pedagoga volného času, který je zaměstnaný ve státním sektoru (příspěvková organizace) a mezi pedagogem volného času, který pracuje v sektoru soukromém. Pedagogové volného času, kteří jsou zaměstnaní

v soukromém sektoru, jsou ohodnoceny na základě zaručené mzdy. Ta je rozložena do osmi skupin, podle složitosti výkonu práce. V roce 2017 byla zaručená mzda pro pedagogy volného času v rozmezí 11 000 – 22 000 Kč. [12]

### **3.3 Charakteristika institucí pro volný čas**

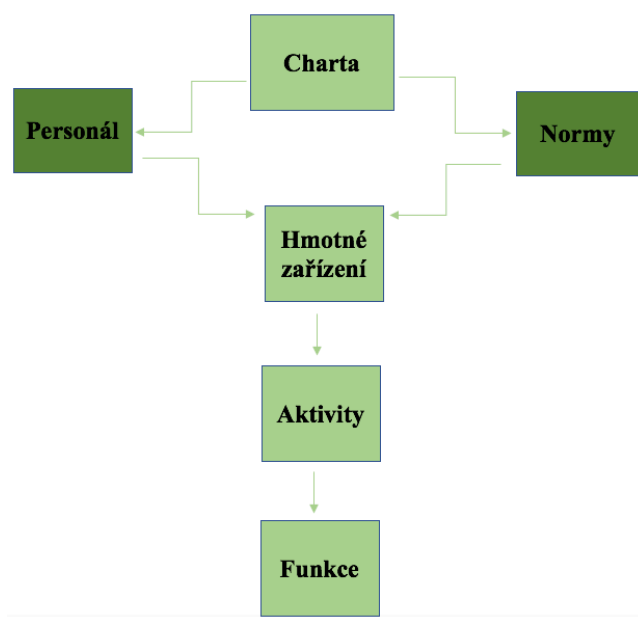
Kapitola je rozdělena na dvě podkapitoly. Nejprve se vyloží pojem instituce dle Bronislawa Malinowského. Druhá podkapitola se bude věnovat čistě institucím pro výchovu mimo vyučování, které jsou nabízeny pro cílové skupiny v České Republice.

#### **3.3.1 Instituce dle Bronislawa Malinowského**

Bronislaw Malinowski byl polský a anglický (žijící ve Velké Británii) antropolog. V jeho publikaci Vědecké teorie kultury je zmíněn pojem instituce a struktura institucí. O prvním pojmu říká, že instituce funguje na základě určité organizace člověka neboli „*lidské organizace*.“ [13], [14]

Malinowski ve své publikaci také zmiňuje všeobecnou strukturu činností instituce, která zkoumá konkrétní kategorie. Díky kategoriím, které jsou uvedené v obrázku níže (Obrázek 1), může člověk instituci zkoumat, posuzovat a vyvozovat z ní nějaké závěry. [13]

**Obrázek 1** Všeobecná struktura instituce dle Malinowského



*Zdroj: vlastní zpracování na základe publikace [13]*

*Charta* je kategorie zabývající se účelem a cílem instituce. Nějaká prioritní myšlenka, které chtějí lidé dosáhnout. Druhá kategorie *personál* má říci, že každá instituce musí mít nějaký personál, který je organizován a je zde zřejmý vztah nadřízenosti a podřízenosti. *Normy* jsou tvořeny zvyklostmi lidí. Zpravidla jsou normy přijímány od státu či státní organizace. Každá instituce musí disponovat hmotným zařízením, které slouží instituci k uspokojování činností. Hmotný majetek je třeba mít ve svém výlučném vlastnictví (poskytnutý zřizovatelem a instituce s ním manipuluje). Kategorie *aktivit* je myšlena ve smyslu činností, které jsou závislé na schopnostech a umu členů instituce. Jako poslední uvádí Malinowski kategorii *funkce*. Je to nějaké uspokojení potřeb člověka aktivitami, při kterých se používají nástroje určené k dosažení cílů instituce. [13]

### 3.3.2 Instituce v ČR

Dle rozdělení v České Republice jsou instituce pro trávení volného času mládeže identifikovány následovně:

- školní družiny (ŠD),
- školní kluby (ŠK),

- střediska určená pro volný čas dětí a mládeže (DDM),
- domovy mládeže (DM),
- instituce pro výchovnou péči, ústavní + ochranná výchova (DD),
- svazy dětí a mládeže. [2]

Další:

- základní umělecké školy (ZUŠ). [3]

### **Školní družina**

Školní družiny jsou většinou zřizovány k určité základní škole. Není to ale vždy pravidlem. Člověk se může setkat i se školní družinou, která má samostatnou budovu a slouží pro děti z více základních škol. Mládež je v tomto textu vynechána záměrně, protože školní družina je určena spíše dětem prvního stupně základních škol. Což je dle stupnice, uvedené v kapitole 3.2.2, mladší školní věk. Ve školních družinách se během dne prostřídají různé činnosti. Po skončení výuky dítě nastoupí do družiny. Společně s vychovatelem navštíví žáci školní jídelnu. Po obědě nastává klidový režim, kdy žáci mohou hrát společenské hry, číst knihy nebo poslouchat hudbu. Družina dětem také umožňuje připravovat se na další vyučování a vypracovávat domácí úkoly. Pro žáky mladšího školního věku je důležitá fyzická aktivita. Proto se při příznivém počasí využívá venkovních prostor areálů základních škol či školních družin. ŠD utužuje i hygienické návyky dětí. [2]

Na veškeré činnosti žáků dohlíží pedagogický pracovník. V případě školních družin se jedná o vychovatele. Vychovatel vypracovává plán organizace jednotlivých dnů, aby byl čas strávený v družině rovnoměrně rozložen. Na jednoho pedagoga připadá většinou 30 žáků. Družina je otevřena většinou v odpoledních hodinách po skončení školy. Drtivá většina družin je dětem k dispozici i ráno. Pro ranní družinu jsou vybrány aktivity nenáročného charakteru. Za poslední roky poskytuje družina i kroužky. Zájmové útvary nemusí platit ti, kteří si platí družinu. Pokud zájemce nedochází do školní družiny a má zájem využívat zájmového útvaru, platí úplatu za kroužek na dané období. [4]

Dle MŠMT navštěvovalo ve školním roce 2015/2016 školní družiny 317 740 žáků, ve školním roce 206/2017 to bylo 330 094 žáků. Následující údaje naznačují zvyšující se zájem o školní zařízení. [15]

## **Školní klub**

Školní klub je instituce velmi obdobná, jako školní družina. S rozdílem, že školní klub je vhodný pro žáky druhého stupně základních škol a od školní družiny nabízí jiné zájmové činnosti. Vychovatelé školních klubů berou v potaz to, že děti ve starším školním věku jsou již samostatnější a uvědomují si více svá přání a zájem o danou činnost. Proto jsou aktivity ve školním klubu navrženy právě žáky a uzpůsobeny hmotnému zařízení instituce. V každém klubu by se měl nacházet majetek odpovídající zájmům adolescence. Stolní hry, počítače, připojení k internetu, ale také bufety sloužící k občerstvení. Docházka v klubech je zcela dobrovolná, vede se ovšem evidence o účasti. Školní kluby navštěvují žáci, kteří právě procházejí pubertou. Je vhodné proto vyhledávat vychovatele, který má blízko k věku žáka, ale zároveň má autoritativní schopnosti. Starší, přísný vychovatel, může na pubertálního žáka působit spíše jako nepřítel než kamarád. [4]

Dle MŠMT ve školním roce 2015/2016 navštěvovalo školní kluby bez dvaceti 47 000 žáků. V roce 2016/2017 se počet návštěvnosti zvýšil o 169 žáků. [16]

## **Střediska pro volný čas dětí a mládeže**

Tato kategorie se zaměřuje na domy dětí a mládeže. Domy dětí a mládeže jsou většinou příspěvkové organizace, nabízející velké množství zájmových činností dětem, mládeži, ale také dospělým a rodičům s dětmi. Věková hranice osob navštěvující tyto střediska není tedy omezena. Pokud se středisko pro volný čas zabývá pouze jednou zájmovou činností, nese název „*stanice zájmových činností*.“ [5]

Domy dětí a mládeže nabízí mnohočetné podoby zájmových útvarů.

- Zájmová činnost pravidelná – tato činnost se odehrává v instituci pravidelně a je nabízena návštěvníkům instituce, kteří řádně podali do daného kroužku přihlášku a zaplatili úplatu za školní rok.
- Příležitostná zájmová činnost – jedná se o příležitostní akce, které jsou časově ohraničené. Je tedy znám začátek a konec činnosti. Obecně jde o soutěže, besídky, výlety, akce apod.

- Tábtorová činnost – je činnost, která probíhá v průběhu prázdnin (většinou letních), mimo areál instituce. Některé domy dětí a mládeže provozují tábtorovou činnost v místě svého působení. Tábory jsou většinou tematicky zaměřeny.
- Osvětová činnost – zabývá se poskytováním určité pomoci institucím, které pečují o volný čas. Jde zejména o různé semináře, přednášky, kurzy nebo propagační akce.
- Individuální práce s nadanými účastníky – vytváří se speciální zájmové útvary pro talenty, anebo se poskytuje individuální práce s dětmi mimo zájmový útvar (různé konzultace).
- Spontánní aktivity – tyto aktivity nemají jasně daný začátek a konec. Spontánní aktivitou se rozumí aktivity na hřištích, v hernách nebo knihovnách. Pro talentované děti a mládež jsou institucemi poskytovány různé laboratoře, pro chemické nebo fyzikální pokusy.
- Organizace soutěží a přehlídek vyhlašovaných nebo spoluvyhlašovaných MŠMT ČR – jde o zvláštní formu zájmového vzdělávání. Domy dětí a mládeže organizují (na základě nařízení zřizovatele) kola soutěží. Podle nich se instituce podílí na přípravě a organizaci. Také je zajištěna propagace a uveřejňování výsledků. [5]

Pracovníci v domech dětí a mládeže nejsou bráni jako vychovatelé, ale jako pedagogové volného času. Definiční pedagog volného času se zabývá kapitola 3.2.3 v této diplomové práci. [4]

Dle MŠMT navštěvovalo v roce 2016/2017 střediska volného času celkem 272 744 účastníků. [17]

### **Domovy mládeže**

Instituce je určena pro studenty středních a vyšších odborných škol, kteří nestudují v místě bydliště a jsou nuceni využívat instituce ve formě ubytovacího zařízení. Domovy mládeže nabízejí studentům výchovu mimo školu, ubytování a stravování. Zařízení navštěvuují osoby z více středních škol a o jejich přijetí do domova rozhoduje ředitel instituce. Domovy jsou k dispozici studentům celý týden. Na víkend a v období prázdnin odjíždějí účastníci domů k rodině a domovy mládeže jsou zavřené. V domovech mládeže je nastolený režim, který musí účastníci dodržovat. Pravidla, která musí student akceptovat, jsou například: každodenní budíček, udržování pořádku na pokojích, prostory pro hygienu, obědy,

večeře a večerka. Velmi důležitá je doba určená pro studium. Studenti se v tomto čase věnují soustavné přípravě na výuku. I v domovech mládeže je nabídka zájmových činností, které jsou většinou realizována v době (ale i mimo) osobního volna studenta. V domovech je možnost navštěvovat klubovny, knihovny nebo počítačové učebny. Činnosti, které nelze vykonávat na půdě domovů mládeže jsou realizovány přes jiné organizace. Mluví se zejména o návštěvy sportovních klubů, tanečních, výtvarných kurzů a jiné. Tyto organizace se většinou nachází v bezprostřední blízkosti instituce, takže student dále nemusí dojíždět. Pedagogický pracovník je v institucích veden opět jako vychovatel. Vychovatelé jsou rozděleny na hlavní vychovatele a vychovatele, kteří dohlížejí na dodržování nočního klidu. Ubytování jsou rozděleny do několika skupin (většinou jsou skupiny rozděleny na dívky a chlapce) a na každou skupinu dohlíží právě jeden vychovatel. Hlavní vychovatel musí působit na studenta kamarádským dojmem, ale zároveň si musí dobýt určitou autoritu a schopnost umět studenta vhodně namotivovat. Motivace je spojená hlavně s udržováním pořádku na pokojích. Pokoje jsou průběžně kontrolovány a ubytování jsou za pořádek hodnoceni. Pro nejlépe hodnocený pokoj je připravena nějaká odměna či zvýhodnění. [2], [4]

### **Střediska pro výchovnou péči, ústavní a ochrannou výchovu**

Za střediska pro výchovnou péči jsou považovány instituce, které slouží pro děti a mládež u kterých absolutně selhala rodičovská výchova. Účastníci těchto středisek mají problémy se zařazením do společnosti, protože trpí poruchou chování nebo se ocitli v situaci, kdy byli odebráni rodičům, z důvodu nedostatečné péče.

Pro lepší představu jde především o dětské, diagnostické a výchovné ústavy a dětské domovy se školou.

- Diagnostické ústavy – jsou zařízení, do kterých se dostanou děti s vážnou poruchou chování, buďto na přání rodičů, nebo stanovením soudu, který rozhodl o ústavní nebo ochranné výchově. Doba, kdy je nezletilý umístěn v diagnostickém ústavu je většinou v řádech týdnů. V této době se s dotyčným pracuje. Chodí do školy, pořádají se pro něj různé terapie, ale i různé zdravotní prohlídky. Na základě výsledků z terapií se rozhodne o umístění nezletilého do náležitého ústavu (dětský domov, nebo výchovný ústav).



- Dětské domovy – jsou zařízení, které se starají o děti a mládež, bez vážných poruch chování. Vychovávají účastníky, o které se z nějakého důvodu rodiče nemohou nebo nechtějí starat. Věková hranice pro účastníky dětských domovů je od 3 do 26 let (horní hranice se odvíjí dle studia). Dětský domov je určen také pro matky s dětmi, které nedosáhly plnoletosti. Hlavním úkolem dětských domovů, je zajistit dětem a mládeži bez rodiny správnou výchovu a návyky. Instituce zajišťuje mladistvým i dostatečný prostor pro volnočasové aktivity, soutěže, akce a výlety.
- Dětský domov se školou– jde o instituce pro děti a mládež, s vysokou poruchou chování nebo s poruchou psychickou. Zařízení je vhodné pro děti od 6 let. Od dětského domova se toto zařízení liší tím, že děti a mládež plní svou povinnou školní docházku v areálu dětského domova. Účastníkům tohoto zařízení se musí věnovat zvláštní výchovná a zdravotní péče.
- Výchovný ústav – je ústav určený pro mládež od 15 roku života (ve výjimečných případech i mládež starší 12 ti let), s vysoce závažným stupněm poruchy chování. Poplatky na výchovu, hradí instituci rodiče nezletilého. Pracovníci jsou pedagogové s dostatečnou kvalifikací, dále speciální pedagog, psycholog a sociální pracovník. I tyto pracovníci musí splňovat nejnižší možné vzdělání vyžadované zákonem. [4]

Výše uvedené 4 instituce jsou převážně příspěvkové organizace a jejich zřizovatelem je MŠMT ČR. Každá instituce přísluší jinému typu dětí a mládeže, ale jejich cíl je společný – poskytnout dětem kvalitní život, režim, dobré vychování a dobré začlenění do sociálních skupin. Zájmové činnosti jsou zajištěny v každé zmíněné instituci. V dětských domovech je atmosféra více uvolněnější a dětem je poskytnut větší, volnější prostor pro seberealizaci. Ve výchovných, diagnostických ústavech je prostor pro volný čas samozřejmě také, bere se ale v potaz nutnost práce se samotným jedincem. [4]

### **Svazy dětí a mládeže**

Zde se soustředují sdružení, jako jsou skautské tábory Junák, jehož hlavním cílem je naučit účastníky soběstačnosti a zvýšit jejich fyzickou dovednost. Junák klade důraz na pobyt svých členů v přírodě. Další známé sdružení je Pionýr nebo Česká táborová unie. Jejich vize je poskytovat dětem a mládeži táborovou činnost v období prázdnin. Sdružení Duha je také velmi známý svaz pro děti a mládež. Vyzdvihuje pořádání akcí v přírodě, ale i v obcích. Hlavní jejich činnost, je hraní společenských a psychologických her. Mezi

křesťansky založené spolky patří známé sdružení YMCA, jejíž hlavní myšlenkou je vytvořit kvalitní život mladých lidí, bez ohledu na pohlaví, vyznání a schopnosti. Do této kategorie se řadí také spolky, zaměřené na životní prostředí, různé sportovní organizace, hasičské sdružení, rybářské svazy nebo Červený kříž, ale i náboženské a církevní sdružení, věnující se dětem a mládeži z náboženských rodin. [2]

Tyto spolky a sdružení fungují na základě dotací a příspěvků z MŠMT ČR stejně, jako tomu je u ostatních výše zmíněných organizací. Finančním zdrojem jsou pro ně také členské příspěvky, které vybírají od svých členů. [2]

### **Základní umělecké školy**

ZUŠ jsou také formy instituce pro trávení volného času dětí a mládeže. Hlavním cílem je připravit je na budoucí studium na uměleckých středních a vysokých školách či konzervatořích. Základní umělecká škola nabízí zájemcům čtyři obory, kde se mohou realizovat. První je obor taneční (mažoretky, latinsko-americký tanec), výtvarný (kreslení, malování, výtvarná nauka), hudební (teoretická nauka, hraní na různé hudební nástroje) a tzv. „dramaťák“ (rozvíjení projevu, studium divadelnictví). [3]

Je vhodné zainteresovat do institucí pro volný čas dětí a mládeže i kina, městské a krajské knihovny, činnosti městských domů kultury, muzea, městská hřiště a bazény. [3]

## **3.4 Právní legislativa**

Tato kapitola je určena legislativě, kterou se řídí instituce volného času dětí a mládeže. Je uveden pouze výčet a krátká charakteristika zákonů, vyhlášek a nařízení vlády, které bezprostředně souvisejí s činností těchto institucí.

Je důležité brát tuto kapitolu (konkrétně podkapitolu předpisů o hospodaření institucí pro zájmové vzdělání) z pohledu instituce, kterou se tato diplomová práce zabývá. Jde tedy o předpisy, které používají domy dětí a mládeže.

### **3.4.1 Školské předpisy**

Školské předpisy upravuje zákon, podle kterého jsou dále vydávány vyhlášky a nařízení vlády. Tento zákon nese název **Školský zákon č. 561/2004 Sb.** – asi nejdůležitější a nejzákladnější dokument pro instituce jak školské (předškolní, základní, střední, vyšší

odborné vzdělávání), tak mimoškolní (základní umělecké a jazykové školy a zájmové útvary). Konkrétně instituce, zabývající se volným časem, jsou upraveny v části 8, §111. Dále zákon obecně poukazuje na financování škol a školských zařízení nebo na funkce ředitelů těchto zařízení. [18]

Vyhlášky navazující na školský zákon:

- Vyhláška číslo 16/2005 Sb. – tato vyhláška vydaná na základě školského zákona, konkrétně §24, odstavce 5 a pojednává o „*organizaci školního roku*“. V tomto dokumentu člověk nalezne informace o začátku a konci školního roku nebo termíny pro pololetní, jarní, velikonoční nebo hlavní prázdniny. [19]
- Vyhláška č. 27/16 Sb.– platná je od 1.1. 2016, pojednává o speciálním vzdělávání žáků nadaných nebo hendikepovaných. Uvádí pokyny, jak má instituce vytvořit individuální plán talentovaného žáka. Ve vyhlášce také jedinec nalezne informace ke speciálním pedagogům (asistenti, tlumočníci pro neslyšící apod.). [20]
- Vyhláška č.74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání – v této vyhlášce se nachází informace o druhu zájmového vzdělávání. Zejména o školních družinách, střediscích a klubech. Pro domy dětí a mládeže je důležitý konkrétně § 4 a 5, kde se pojednává o aktivitách těchto středisek. Tato vyhláška navazuje na znění vyhlášky č. 279/2012 Sb., o zájmovém vzdělání. [21]
- Vyhláška číslo 364/2005 Sb., o dokumentaci škol a školských zařízení– jsou zde k dispozici informace o školní matrice (rozsah a předávání údajů účastníka mezi jednotlivými zařízeními). Střediska volného času zajímá článek 14, kde je uvedeno, jaké údaje předává instituce do matriky za minulý a stávající školní rok. V platnost vyšla roku 2005. [22]
- Vyhláška číslo 274/2009 Sb.– tato krátká vyhláška uvádí, jaká zařízení nejsou limitována počtem účastníků. Střediska volného času nemají dané žádné omezení v počtu účastníků. [23]
- Ostatní – do této kategorie patří například vyhláška o evidenci úrazů účastníků, která je také vystavená na základě školského zákona (vyhláška číslo 64/2005 Sb.), vyhláška o poskytování služeb v oblasti poradenství v zařízeních (vyhláška číslo 72/2005 Sb.) nebo vyhláška číslo 55/2005 Sb., kde se popisuje způsob organizace a financování soutěží vyhlášené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

### 3.4.2 Předpisy pracovněprávních vztahů

Tato podkapitola se věnuje z největší části předpisům, které upravují pracovně právní vztahy. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2.3, pojem pedagog volného času (jeho vymezení, požadavky na vzdělání apod.) upravuje **zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.** [11]

Další vyhlášky a nařízení vlády, které jsou stanoveny v rámci tohoto zákona jsou uvedené zde:

- Vyhláška číslo 317/2005 Sb. – věnuje se dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků. [24]
- Nařízení vlády č.75/2005 Sb. – zabývá rozsahem pedagogické činnosti. Například pedagog volného času musí dle nařízení vlády, vést maximálně dvě výchovné skupiny a to minimálně 6 hodin týdně, po celou dobu školního roku. [25]

Zákon číslo 262/2006 Sb., zákoník práce – v tomto zákoně jsou upravené všechny možné právní vztahy v oblasti práce, bez ohledu na to, o jakou instituci jde. [26]

Ostatní vyhlášky a nařízení, kterými se řídí volnočasové instituce v pracovněprávních vztazích:

- Nařízení vlády číslo 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců – tato vyhláška je platná od roku 2018 a nahrazuje nařízení vlády číslo 564/2006 Sb. [27]
- Nařízení vlády číslo 567/2006 Sb. – je aktualizovaný od 1.1. 2018. V tomto nařízení lze nalézt minimální zaručenou mzdu dle skupin. Důležitý je §3 odst. 1, 2. [28]
- Nařízení vlády číslo 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě – v tomto dokumentu jsou uvedeny informace o zaměstnancích, pracujících v oblasti vzdělávání. Uvádí, že pedagog volného času se nachází v osmé až třinácté platové třídě a také popisuje činnosti pedagoga v jednotlivých třídách. [29]

### 3.4.3 Předpisy o hospodaření institucí pro zájmové vzdělávání

Jelikož se tato celá kapitola zabývá právní legislativou, jsou zde uvedeny pouze zákony, vyhlášky, případně nařízení vlády. To samé platí i u této podkapitoly. Detailněji na

hospodaření a financování institucí pro zájmovou činnost pohlíží kapitola 3.5 této diplomové práce.

Zákon číslo 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů – je zákon, na který se nejčastěji odkazuje v souvislostech hospodaření obcí, krajů, ale také příspěvkových organizací. V zákoně se objevují informace o rozpočtech, příjmech a výdajích z rozpočtu, anebo také dotace. Příspěvkovým organizacím se věnuje § 27–37. [30]

Vyhláška číslo 114/2002 Sb., o FKSP – FKSP je zkratka pro fond, který sestavují státní orgány a příspěvkové organizace. Tento fond lze použít na pokrytí stravování a ubytování pracovníka na služební cesty, anebo také na částečnou úhradu dovolené zaměstnance. [31]

Další zákony, na které musí instituce brát ohled jsou například:

- Zákon číslo 320/2001 Sb., o finanční kontrole
- Zákon číslo 563/1991 Sb., o účetnictví

### **3.5 Ekonomické aspekty**

Tato kapitola se zabývá podrobněji hospodařením institucí pro volnočasové aktivity. Konkrétně se zde bude hovořit o příspěvkové organizaci. O jejím hospodaření a financování. Poslední kapitola se zaměří na jednotlivé kroky při získávání dotace z krajského úřadu a z MŠMT ČR.

#### **3.5.1 Pojem příspěvková organizace**

Příspěvková organizace je organizace, která existuje na základě rozhodnutí zřizovatele (město, kraj, stát). Patří do sektoru veřejnoprávních neziskových organizací, od kterých se vyžaduje samostatné jednání. Poté, co se zřizovatel rozhodne vytvořit příspěvkovou organizaci, musí vypracovat zřizovací listinu. Zřizovací listina má své náležitosti, a je k dispozici ve sbírce listin. Konkrétně v obchodním rejstříku, který je dostupný pro širokou veřejnost. Příspěvková organizace disponuje s majetkem zřizovatele v míře uvedené ve zřizovací smlouvě. O zrušení či sloučení rozhoduje opět zřizovatel. Vznik a zrušení instituce se publikuje v „*Ústředním věstníku ČR*“, do kterého je zřizovatel povinen

vzniklou skutečnost vložit do „15 dnů“ od doby, kdy tato skutečnost nastala. Veškeré informace jsou dohledatelné v zákoně, o již zmíněných rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [30], [33]

### 3.5.2 Rozpočet a jeho náležitosti

Dle novely zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, je od roku 2017 instituce pro trávení volného času (příspěvkové organizace) povinna zveřejňovat a sestavovat rozpočet na kalendářní rok a střednědobý výhled rozpočtu na 2-5 let, které následují návrh ročního rozpočtu. Návrh rozpočtu se odesílá zřizovateli, kde je na základě konání Rady města, schválen či zamítnut a odeslán k přepracování. Schválený střednědobý rozpočet a rozpočet na daný rok musí být k dispozici na internetových stránkách instituce a zřizovatele. Rozpočet je tvořen předpokládanými výnosy a náklady na dané období. Vychází ze střednědobého rozpočtu. Výsledky hospodaření musí být v návrhu vyrovnané (výnosy a náklady se musí rovnat), nejlépe rovny nule. [30]

**Výnos** je určité peněžní vyjádření za určité období, které bylo přijato. Zejména příspěvková organizace považuje za výnosy například: příspěvky od svého zřizovatele, výnosy z vlastní a doplňkové činnosti, dary od firem a fyzických osob, výnosy ze zúčtování fondů a výnosy z transferů, jako jsou dotace z krajského úřadu, úřadu práce, dotace z EU, anebo dotace od MŠMT a jiných ministerstev. **Náklad** je u příspěvkových organizací považován jako peněžní vyjádření za určité období, které snižuje výsledek hospodaření. Například náklady na provoz instituce (opravy a údržba areálů), náklady na mzdy svých zaměstnanců a s tím související sociální a zdravotní zabezpečení, náklady na energie (elektrina, voda, plyn apod.) a také odpisy DHM. V návrhu rozpočtu na konkrétní rok nebo v návrhu na dlouhodobý výhled rozpočtu, je **výsledek hospodaření** instituce roven nule. To znamená, že je vyvážený. Skutečnost se ale projeví až na konci období, v účetních výkazech dané instituce. Mohou nastat dvě situace výsledku hospodaření. Když je výsledek záporný (ztrátový), znamená to, že instituce není schopná pokrýt své náklady finančními prostředky a většinou musí využít svého rezervního fondu, případně požádat zřizovatele o vratnou finanční pomoc. V momentě, kdy je výsledek hospodaření kladný (ziskový), instituce přispívá zbylé finanční prostředky do svých fondů. [32]

Dle §29 již několikrát zmíněného zákona **číslo 250/2000 Sb.** instituce vytváří peněžní fondy. Jsou čtyři, konkrétně:

- „Rezervní fond“
- „Fond investic“
- „Fond odměn“
- „Fond kulturních a sociálních potřeb“ [30]

Rezervní fond – v zákoně se mu věnuje § 30, kde je popsáno, z čeho se tento fond vytváří (kladný hospodářský výsledek), kdo schvaluje výsledek hospodaření (zřizovatel), co se z rezervního fondu kryje (ztráty, rozvoj činnosti, pokuty).

Fond investic – upravuje ho § 31 výše uvedeného zákona. Popisuje, k čemu slouží a co z něj lze platit (nákup majetku, pořízení technologie, půjčky, opravy a údržba).

Fond odměn – vysvětluje ho § 32. Opět v zákoně popisuje, co se z fondu hradí (odměny zaměstnancům + odvody), z čeho je tvořen (kladný výsledek hospodaření), a do jaké výše výsledku hospodaření (max. 80 %).

Fond kulturní a sociálních potřeb – zabývá se jím § 33 a vyhláška číslo 114/2002 Sb. (z kapitoly 3.4.3 diplomové práce). V zákoně je uvedeno, čím je fond tvořen, jakým způsobem je naplňován (náhrady škod, dary, pronájem) a co se z něho vyplácí (nákup majetku, očkovaní pro zaměstnance, pracovní oděvy, stravování zaměstnanců, doplňková spoření, aj.). [30], [31]

§ 33b - § 37b již uvedeného zákona určuje, s čím příspěvková instituce smí a nesmí obchodovat. Vždy je k tomu potřeba souhlas zřizovatele. [30]

### **3.5.3 Zdroje financování příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace manipulují s finančními zdroji, které získají:

- hlavní činností – nabízení zájmových útvarů,
- doplňkovou činností – většinou se jedná o pronájmy nebytových prostor ve vlastnictví organizace,
- z příspěvků od zřizovatele nebo krajského úřadu – obzvláště na provoz, soutěže a akce,
- formou sponzorských darů od PO A FO – jedná se jak o finanční dary,
- prostředky státu – dotace a příspěvky z ministerstvech, nejvíce však z MŠMT,
- na základě zahraničních finančních příspěvků – zahraniční příspěvky z fondů EU,
- díky stavu finančních prostředků svých fondů. [33]

Tyto finanční zdroje jsou taktéž uvedeny v zákoně číslo 250/2000 Sb., v §28 odst. 4 a 5.

#### 3.5.4 Administrativní postup při žádání dotace

Jak již z názvu příspěvková organizace vyplývá, disponuje především s finančními prostředky, které získá od svého zřizovatele, kraje a státu. Je vhodné tedy popsat postup při vyřizování dotace.

Podrobný popis návrhu dotace z programů poskytovaných MŠMT je popsán zde:

- Žadatel musí realizovat projekty, které jsou průkazné minimálně 2 léta před podáním žádosti o dotaci.
- Žádost se podává jak v tištěné, tak elektronické podobě, do data uvedeném v popisu projektu. K elektronické žádosti je žadatel povinen vložit i kopie povinných příloh (kopie se vkládají pouze jednou, ale žadatel je povinen aktualizovat jakékoliv změny). Příkládá se:
  - doklad o přidělení identifikačního čísla osoby,
  - číslo bankovního účtu, na který se bude dotace připisovat,
  - výpis z obchodního rejstříku, nebo doklad, který dokazuje, že instituce je právně subjektivní,
  - zpráva, která je prokazatelná, že instituce realizuje tzv. navazující projekt v předchozích letech a byl dotačně podpořen Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy. Tento úkon se jinak nazývá – udržitelnost projektu.
- V momentě, kdy je odeslaná žádost v elektronické i tištěné podobě, vedení MŠMT hodnotí, zda instituce dodržela náležitosti žádosti.
- Dále se hodnotí, zda projekt, na který chce být použita dotace, je kvalitní a efektivní.
- Na základě návrhu dotační komise Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se projedná výše dotace, o které se diskutuje na poradě vedení MŠMT.
- Ministerstvo do konce roku vyvěsí na internetové stránky výsledky řízení.
- Žadatelům, kterým je uznán nárok na dotaci, je odesláno rozhodnutí, které se řídí podle rozpočtových pravidel.
- Z poskytnuté dotace může držitel dotace hradit platy včetně odvodu sociálního a zdravotního zabezpečení za zaměstnance, dohody o pracovní činnosti, (které jsou



zřizovány na základě přijímání externích pracovníků), služby, materiál, certifikace, anebo příspěvek na rozvoj dovedností pracovníků. Je dána maximální výše jednotlivých položek, ale vše se odvíjí od dohodnutých podmínek.

- Ministerstvo sdělí žadateli výši dotace v případě, kdy dotace bude nižší, než byla požadovaná od žadatele. Současně MŠMT požaduje předložení konečnou verzi projektu i s konečným rozpočtem. Pokud žadatel nepředloží tyto dokumenty, žádost je neplatná.
- Účtování veškerých úkonů je povinné a MŠMT vyžaduje závěrečnou zprávu o vyúčtování.
- Příjemce dotace je povinen vrátit na účet orgánu své nevyčerpané prostředky v momentě, kdy příjemce dotace od projektu odstoupil, nebo se ukončil, nebo byl předčasně ukončen.
- Nejnižší možná částka, na kterou může být dotace podána je uvedena v předem uvedených podmínkách MŠMT. [34]

Žádost o dotaci z rozpočtu Kraje probíhá na velmi podobné bázi:

- Organizace má k dispozici na stránkách Krajského úřadu výčet dotací, které poskytují organizacím z rozpočtu na daný rok.
- Žadatel musí podat žádost elektronicky (prostřednictvím dotačního portálu), ale i v tištěné formě (doporučeně na adresu poskytovatele dotace).
- K tištěné žádosti se přikládá
  - vyplněná žádost o poskytnutí dotace z programu Karlovarského kraje (cca osmi stránkový soubor se základními informacemi o instituci),
  - předpokládaný rozpočet daného projektu (například okopírované korespondence s kalkulací požadovaného zboží),
  - potvrzení z banky, že má organizace zřízený běžný účet,
  - výpis z rejstříku testů organizace či fyzické osoby.
- Krajský úřad, respektive Rada nebo Zastupitelstvo vyhodnotí všechny návrhy (posuzuje správnost a úplnost žádosti, včasné podání) a určí „výherce“ finančního prostředku.
- S příjemcem se uzavře veřejnoprávní smlouva o poskytnutí dotace.

- Příjemce je odpovědný za řádné vedení účetnictví. Účetnictví je velmi důkladně kontrolováno.
- Dotace je určena pouze na konkrétní účel, nevyčerpané prostředky jsou vráceny opět na účet Karlovarského kraje. K vypořádání prostředků je určen samostatný formulář s názvem „*finanční vypořádání*“.
- Příjemce dotace předloží veškeré kopie účetních dokladů, prokazující skutečné náklady na projekt. [35]

## **4. Praktická část**

### **4.1 Cíl výzkumu**

V této části budou teoretická východiska aplikována do praxe. Výzkum bude prováděn na instituci Dům dětí a mládeže Sokolov, která je příspěvkovou organizací.

Cílem následujících kapitol a podkapitol bude zjistit, zda organizace smysluplně plní své poslání a jaké jsou její vize. Na to navazuje cíl další, a to zjistit Dům dětí a mládeže Sokolov dostatečně využívá své prostředky, které jsou potřebné k vykonávání činnosti a plnění jejího poslání.

Druhý cíl je zajistit na základě provedených analýz slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby instituce.

### **4.2 Metoda výzkumu**

Instituce je posuzována prostřednictvím několika analýz, které budou prováděny na základě terénního výzkumu, konkrétně:

- Analýza Instituce dle Bronislawa Malinowského – studium interních materiálů, rozhovory se zaměstnanci a s vedením.
- Analýza aktivit DDM Sokolov – studium interní dokumentace, rozhovory s vedením.
- STEP analýza – sběr dat na základě údajů z Českého statistického úřadu.
- Porterova analýza pěti sil – internetové stránky, rozhovory s vedením, studium veřejně dostupných materiálů.
- SWOT analýza – provedené analýzy, rozhovory s vedením.

V souladu s teoretickou částí je vypracovaná analýza instituce dle Bronislawa Malinowského. Ten posuzuje kategorie, které jsou popsány v teoretické části. Konkrétně v kapitole 3.3.1. Jednotlivé kategorie budou hodnoceny. [13]. Každému kritériu bude přidělena známka 1-4, kde 1 – výborný/perfektní stav, 2 – velmi dobrý stav, 3 – dobrý/průměrný stav 4 – nedostačující stav. Znamky nemají žádnou další váhu. Celkové zhodnocení analýzy bude vysvětlovat tabulka s daty v kapitole *Výsledky a diskuze*. Celkové výsledky jsou prosté průměry hodnotících známek z jednotlivých kapitol.

Analýza aktivit bude zpracována za účelem zjistit, zda si instituce plní své poslání. Popisuje veškeré činnosti v instituci od zájmové činnosti, až po soutěže. Na konci kapitoly je sestavena příslušná tabulka, z které je vyvozený závěr, zda si instituce opravdu své poslání plní, či nikoliv.

Dále je v této části proveden průzkum mikra a makra okolí a sestavená analýza SWOT. STEP analýza popíše ekonomické, sociální, politické a technologické faktory a shrne, jaké oblasti mohou instituci nejvíce ovlivnit zvenčí. Porterova analýza pěti sil popíše a zhodnotí situaci na trhu stálých a potenciálních konkurentů, substitutů, odběratelů a dodavatelů. Jako poslední bude vytvořena SWOT analýza. Ta shromáždí výsledky jednotlivých analýz do matice a rozdělí je na slabé a silné stránky (výsledky vnitřních analýz) a příležitosti a hrozby (výsledky vnějších analýz) instituce.

## **4.3 Data a diskuze**

### **4.3.1 Charakteristika Sokolovska**

Okres Sokolov tvoří územně správní celek, skládající se z 38 obcí a měst. Okres Sokolov leží v severní části západních Čech, s počtem obyvatel k 1.1.2017 – 89 127. Nejvíce obyvatel žije ve městě Sokolov. Naopak město s nejmenším počtem obyvatel v okrese, ale i v celé České republice, je město Přebuz, ve kterém žilo k poslednímu dni v roce 2016 72 obyvatel. [36]

#### **4.3.1.1 Instituce pro děti a mládež na Sokolovsku**

Mezi základní instituce, které se zabývají dalším mimoškolním vzděláváním mládeže patří v první řadě domy dětí a mládeže, školní družiny, domovy mládeže, školní kluby, ale také dětské domovy, diagnostické a výchovné ústavy. Jejich charakteristika je uvedena v kapitole 3.3.2 teoretické části této diplomové práce. V okrese Sokolov působí nejvíce školních družin. Každá základní škola v dané obci má i svou družinu, kde je účastníkům také nabízena zájmová činnost. Domů dětí a mládeže je celkem šest. Dle průzkumu se zjistilo, že instituce sídlící v Kynšperku nad Ohří není samostatná organizace, ale funguje pod správou základní školy. Nejedná se ale o školní družinu. Dalšími organizacemi, které děti a mládež mohou navštěvovat jsou převážně občanská sdružení a spolky. Nejvíce činností se realizuje v největším okresním městě Sokolov, ale pozadu nejsou ani města Kraslice a Chodov. Pro obce s menším počtem obyvatel (zejména s menším počtem dětí a mládeže), nemá význam

zřizovat velké množství volnočasových aktivit pro děti a mládež, protože by docházelo k nenaplnění kapacit kroužků.

Pro lepší představu se vytvořila tabulka (Tabulka 1). Ta ilustruje počet institucí v okrese. V tabulce jsou uvedeny **pouze** města a obce, které provozují jakoukoliv zájmovou činnost, nikoliv však všechny obce a města okresu Sokolov.

**Tabulka 1** Přehled institucí v okrese Sokolov

Obec	Základní umělecká škola	Školní družina	Dům dětí a mládeže	Dětský domov	Domovy mládeže	Ostatní
Habartov	1	1	1	-	-	Fotbal, JUNÁK
H. Slavkov	1	1	1	1	-	Sportovní kroužky, JUNÁK
Lomnice	-	1	-	-	-	Fotbal, stolní tenis
Nová Ves	-	1	-	-	-	Fotbal
N. Sedlo	-	1	-	-	-	Fotbal
Oloví	-	1	-	-	-	Fotbal
Kraslice	1	2	1	-	-	Fotbal, lyže, Stolní tenis
Sokolov	1	5	1	-	1	Baník Sokolov, Skautské, výtvarné, jazykové kroužky
S. Sedlo	-	-	-	-	-	Fotbal
Vintířov	-	1	-	-	-	Fotbal
Královské poříčí	-	1	-	-	-	Fotbal, keramika
Březová	-	1	-	-	-	Fotbal
Bublava	-	-	-	-	-	SKI klub
D. Nivy	-	-	-	-	-	Fotbal, Futsal
Rychnov	-	-	-	-	-	Fotbal
Chodov	1	3	1	-	-	TJ Spartak, JUNÁK, Požární sport
Krajková	-	-	-	-	-	Fotbal
Kynšperk nad Ohří	-	1	1	-	-	Fotbal, JUNÁK
Loket	-	1	-	-	-	Fotbal, JUNÁK, JSDH
<b>Celkem</b>	<b>5 x</b>	<b>22 x</b>	<b>6 x</b>	<b>1 x</b>	<b>1 x</b>	-

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Tabulka 1 potvrzuje, že v okrese Sokolov se nachází opravdu 6 domů dětí a mládeže. Na Sokolovsku provozují velké množství kroužků také samotné základní školy, respektive

školní družiny, působící na půdě základních škol, nebo samostatně. Základní umělecká škola působí v celkem pěti obcích a městech na Sokolovsku. Domov mládeže je v okrese pouze jeden – v Sokolově. Diagnostické a výchovné instituce nejsou evidovány, ale v Horním Slavkově je dětský domov. Položka „ostatní“ jsou instituce samostatné, které nejsou pod správou měst a obcí. Jedná se převážně o neziskové organizace tzv. občanská sdružení a spolky. Z pravidla to bývají skautské spolky známé v České Republice pod názvem JUNÁK. Dále různé sportovní kroužky (většinou fotbalové, volejbalové, tenisové a lyžařské kluby).

#### **4.3.2 Charakteristika města Sokolov**

V tomto městě se soustřeďuje největší kulturní a vzdělávací vyžití jak dospělých, tak dětí a mládeže. Působí zde i zkoumaná organizace.

Kraj: Karlovarský kraj

Okres: Sokolov

Rozloha: 2.292 ha

Starosta: Bc. Jakub Picka za ČSSD

Počet obyvatel (k 31.12. 2016): 24 700 z toho 3.550 dětí a mládeže od 0 do 14 let. [37]

V současné době je Sokolov místem, které patří k nejlépe vybaveným městům v Karlovarském kraji ve smyslu volnočasových aktivit ve smyslu sportovního, kulturního, turistického vyžití nebo relaxace a odpočinek. Je to způsobené rekultivací bývalých povrchových dolů a výsypek. Na místě bývalých dolů je nyní vystavěno krásné golfové hřiště a druhý se momentálně napouští vodou a chce patřit mezi největší střediska pro volný čas populace na Sokolovsku. [37]

#### **4.3.3 Charakteristika Domu dětí a mládeže Sokolov**

Název: Dům dětí a mládeže, Sokolov

Sídlo: Sokolov, Spartakiádní 1937, PSČ 35601

Identifikační číslo: 71238930

Právní forma: Příspěvková organizace

Předmět činnosti: zájmové vzdělávání

Ředitel: Iva Ondřejková

Kontakt: 352 623 368

Email: iva.ondrejкова@ddmsokolov.cz

Způsob jednání: za příspěvkovou organizace jedná ředitel

Zřizovatel: Město Sokolov, IČ: 002 59 586 [45]

**Obrázek 2** Logo DDM Sokolov



*Zdroj: webové stránky DDM Sokolov [38]*

#### **4.3.3.1 Historie**

Instituce Dům dětí a mládeže fungovala do roku 1989 fungovala pod názvem Okresní dům pionýrů Sokolov – rozpočtová organizace. V roce 1990 se již jednalo o Dům dětí a mládeže Sokolov – rozpočtová organizace a od roku 2000 se již jedná o organizaci příspěvkovou. Zřizovatelem byl ale do roku 2001 Školský úřad Sokolov, do roku 2002 okresní úřad Sokolov, do roku 2004 Krajský úřad karlovarského kraje a od roku 2005 je zřizovatelem Město Sokolov. [45]

#### **4.3.3.2 Současnost**

Dům dětí a mládeže v Sokolově je instituce pro zájmové vzdělávání dětí, mládeže a dospělých. Tyto činnosti jsou nabízeny v prostorách budovy DDM jak v interiéru, tak exteriéru, včetně dětského dopravního a krytého dopravního hřiště. Dalším prostorem jsou pronajaté prostory tělocvičen základních škol a hřišť, a k táborové a víkendové činnosti jsou k dispozici zařízení fyzických a právnických osob. Instituce v roce 2005 nabyla právní subjektivitu a dodnes funguje jako příspěvková organizace závislá na finančních příspěvcích od zřizovatele, kraje a státu. [45]

#### **4.3.4 Analýza instituce DDM Sokolov**

Tato kapitola je celá věnována prostředkům, které instituce DDM Sokolov využívá ke své činnosti. Posuzují se normy, směrnice, personál, hmotné zařízení instituce a nejdůležitější – hospodaření a financování instituce.

#### 4.3.4.1 Charta, normy, zásady

Jak se již popisovalo v předešlých kapitolách, DDM Sokolov je příspěvkovou organizací a jejím zřizovatelem je město Sokolov. Základním dokumentem je školní vzdělávací program, který je vydán na základě školského zákona. Školskému zákonu byla věnována kapitola 3.4.1. Tento dokument (používá se zkratka ŠVP), vydává ředitelka instituce a řídí se jím všechna pracoviště DDM Sokolov. Ve ŠVP jsou informace o instituci, charakteristika zařízení, cíle a formy vzdělávání, popis úrovní prostorových podmínek. Dále popis personálu, financování organizace, bezpečnostní podmínky práce a zdraví, pravidla pro přijímání účastníků zájmových útvarů, kroky při ukončování zájmového vzdělávání účastníků. Pak také informace, jakým způsobem se zachází se žáky, kteří potřebují speciální péči nebo obory a obsah vzdělávání. Doplňková činnost domu dětí a mládeže je uvedena v zákoně číslo 250/2000 Sb. Jde o pronájem nebytových prostor – kluboven, které jsou využívány instruktorem autoškoly v Sokolově.

Další dokumenty, kterými se řídí instituce DDM Sokolov jsou:

- Vnitřní řád,
- Všeobecné podmínky pro účastníky zájmových útvarů,
- Všeobecné podmínky pro účastníky táborů a soustředění,
- Hodnotící zpráva – dokument sloužící spíše jako propagační a informační materiál, který poukazuje na činnost spolupráce a úspěchy instituce. Pro domy dětí a mládeže není tento dokument povinný, ale i přes to je zveřejňován pravidelně,
- Požární řád, bezpečnostní pokyny.

V areálu instituce jsou tyto dokumenty vyvěšeny ve společenském sále, kde jsou k nahlédnutí různé brožury, požární řády, pokyny, jak se správně chovat v interiéru, na zahradě a hřištích. V neposlední jsou zde také vyvěšeny pokyny k obsluze pomůcek k výuce.

Tato řízená dokumentace je veřejným materiálem zařízení, proto by měla být viditelná a dostupná komukoliv. Důležité je, aby instituce ve svých dokumentech dbala na aktuálnost, dostupnost a srozumitelnost pro každou věkovou skupinu. Pravidla by měly být zveřejněna také na internetových stránkách. Všechna kritéria zkoumá tabulka 2.



**Tabulka 2** Hodnocení oboru charty, normy a zásady

Zkoumaný jev	Co je hodnoceno	Hodnocení	Důvody hodnocení
Dodržování zákonů	Dodržování zákonů instituce	1	- nedodržování zákonů je trestné, proto se instituce striktně řídí zákony a předpisy, které se vztahují na jejich činnost,
	Odkazování na zákony	1	-ve školském vzdělávacím programu je uvedeno, jakým zákonem se dokument řídí.
Školní vzdělávací program	Aktuální	1	- ŠVP je aktuální ode dne 4. 4. 2017,
	Srozumitelný	1	- je srozumitelný,
	Přehledný	1	- jednotlivé kapitoly jsou přehledně očíslovány a jasně popsány,
	Dostupný	1	-ŠVP je dostupný na internetových stránkách ve složce <i>dokumenty</i> .
Vnitřní řád	Aktuální	1	- vnitřní řád je aktuální, nabyl účinnosti dne 1. 9. 2017,
	Srozumitelný	1	- podepsán byl 20. 6. 2017,
	Přehledný	1	- je přehledný a srozumitelný pro každého účastníka,
	Dostupný	1	- také je dostupný na webových stránkách domu dětí a mládeže.
Podmínky pro účast. táborů a soustředění	Aktuální	1	- dokument byl podepsán dne 7. 9. 2017, - dostupný je na webových stránkách DDM Sokolov, - je stručný, snadno pochopitelný.
	Srozumitelný	1	
	Přehledný	1	
	Dostupný	1	
Hodnotící zpráva	Aktuální	1	- hodnotící zpráva je zveřejněná na konkrétní školní rok, - je dostupná na webových stránkách instituce, - je srozumitelný, obohacen obrázky.
	Srozumitelný	1	
	Přehledný	1	
	Dostupný	1	
Všeobecné podmínky pro účastníky zájmových útvarů	Aktuální	1	- aktuálnost je splněna (12. 6. 2017), - je sestavený na školní rok 2017/2018, - je srozumitelný pro rodiče i děti, - dostupný na www stránkách.
	Srozumitelný	1	
	Přehledný	1	
	Dostupný	1	
Požární řád	Srozumitelný	1	- požární řád je srozumitelný a dostupný na viditelném místě v areálu organizace.
	Dostupný	1	
Bezpečnostní pokyny (chování na hřišti a zahradě)	Aktuální	1	- dokument prokazuje aktuálnost, srozumitelnost, dostupnost, - dle rozhovoru s paní ředitelkou jsou děti seznámeni s pokyny na začátku školního roku, v úvodní schůzce zájmového útvaru.
	Srozumitelný	1	
	Přehledný	1	
	Dostupný	1	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnocení těchto kritérií je vynikající. Instituce dodržuje dostupnost veškeré povinné dokumentace. Dokumentace je vyvěšovaná i na stránkách DDM Sokolov. Pravidla jsou aktuální. Dokumentace je snadno pochopitelná a čtivá. Na dokumentech je vidět kvalitní zpracování.

#### **4.3.4.2 Personál a organizační struktura**

Dům dětí a mládeže zaměstnává k poslednímu dni roku 2017 bez paní ředitelky celkem 63 pracovníků. 4 interní nepedagogicky vzdělaní a 6 interních pedagogicky vzdělaných zaměstnanců. Zbytek jsou externí pracovníci.

**Interní zaměstnanci** jsou rozdělení podle funkce na pedagogické a nepedagogické. *Pedagogický pracovník* nazýván jako pedagog volného času je pracovník, vykonávající svou práci na hlavní pracovní poměr. V instituci je zaměstnaných 6 takových pracovníků, z toho 5 žen s průměrným věkem 48,5 let. *Nepedagogický pracovník* zajišťuje v instituci správu budov a úklid veřejného prostranství. Na ně dohlíží vedoucí ekonomického oddělení. Po těchto zaměstnancích není vyžadována pedagogická kvalifikace. Nepedagogičtí pracovníci jsou 4, z toho 3 ženy. Jejich průměrný věk je 43,7.

**Externí zaměstnanci** jsou také rozlišováni na pedagogické a nepedagogické. Instituce neevidovala v roce 2017 žádného externího *nepedagogického* pracovníka. Pokud je v instituci evidován, je většinou přijat na dohodu o provedení pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce. Může se jednat o pracovníka, u kterého není potřeba pravidelná docházka v instituci. Externí zaměstnanci *pedagogického* zaměření jsou osoby, kteří tuto činnost nevykonávají na hlavní pracovní poměr, ale jsou do instituce přijímáni na základě dohody o provedení pracovní činnosti. Dříve se mohla zřizovat dohoda o provedení práce. Aktuálně to již není možné z důvodu nařízení vlády o nutnosti odvodů sociálního a zdravotního pojištění těchto zaměstnanců, bez ohledu na výši příjmu. Za externího pracovníka lze považovat studenta střední pedagogické školy, který se brigádně podílí na zájmové a táborevé činnosti v době letních prázdnin. Nebo důchodce, který se zajímá o zájmovou činnost a rád pracuje s dětmi. V roce 2017 instituce disponovala s 53 pracovníky, z toho 31 osob bylo ženského pohlaví. Průměrný věk se rapidně snížil na 33,7 let.

Následující tabulka naznačuje shrnutí výše uvedeného textu:

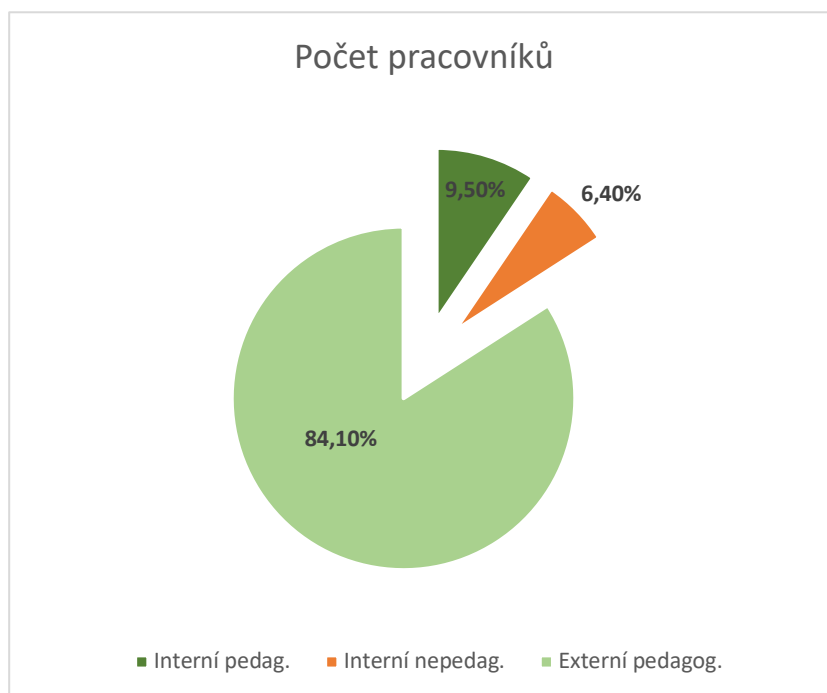
**Tabulka 3** Přehled personálu v DDM Sokolov v roce 2017

Zaměstnanci		Počet zaměstnanců		Průměrný věk
		Σ	z toho ženy	
INTERNÍ	Pedagogičtí	6	5	48,5 let
	Nepedagogičtí	4	3	43,7 let
EXTERNÍ	Pedagogičtí	53	31	33,7 let
<b>Celkem</b>	-	<b>63</b>	<b>39</b>	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky (Tabulka 3) vyplývá, že instituce zaměstnává 39 pracovníků z celkového počtu 63 a průměrný věk se pohybuje od 33 do 48,5 let.

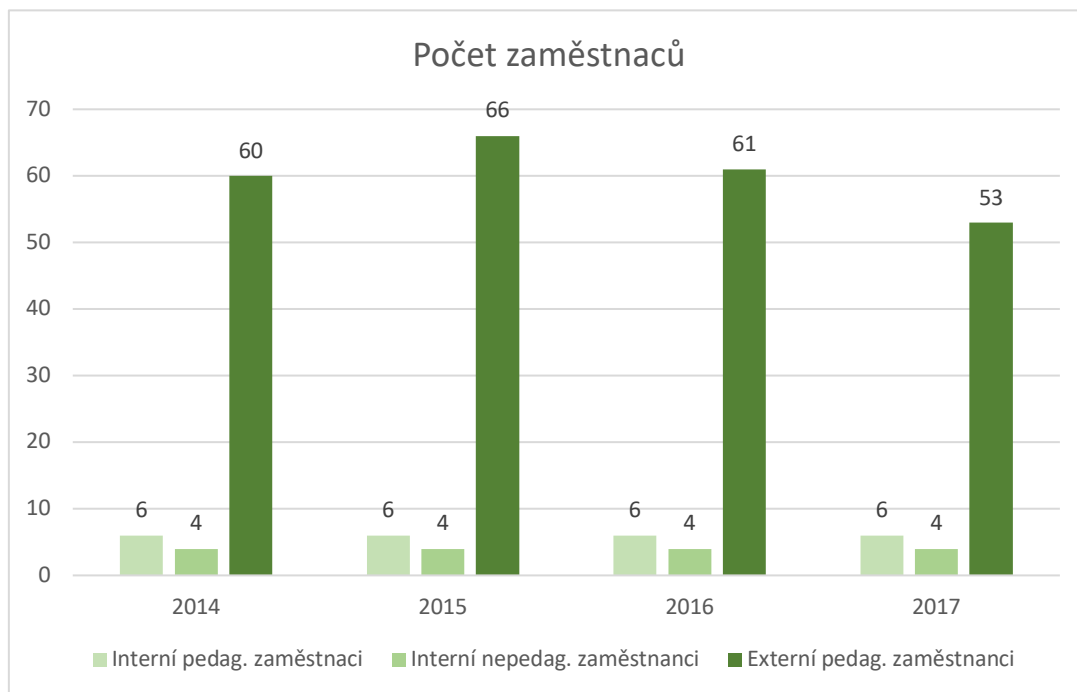
**Graf 1** Procentní počet zaměstnanců DDM Sokolov



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf 1 naznačuje procentuální počet zaměstnanců. Ze 100 % tvoří 84,10 % externí pracovníci pedagogicky zaměřených. Data byla zpracována za rok 2017.

**Graf 2** Vývoj počtu zaměstnanců za období 2014-2017



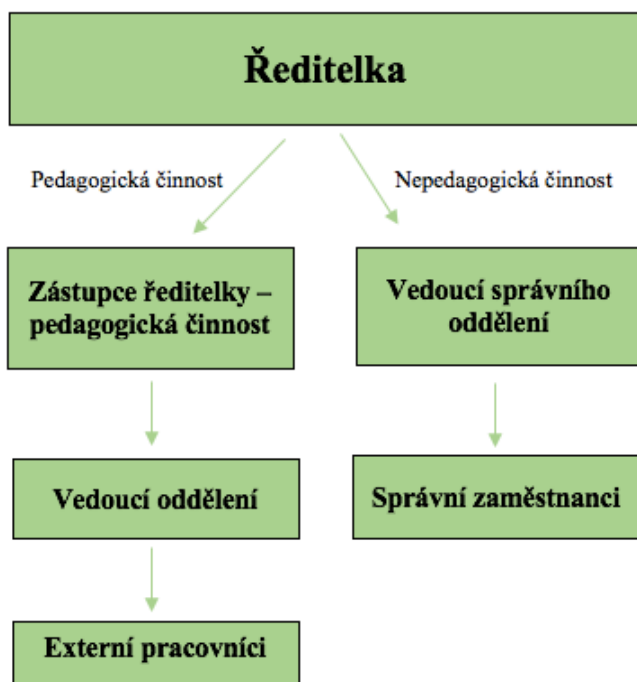
*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Z grafu (Graf 2) vyplývá, že počet externích pracovníků od roku 2015 klesá. Instituce se potýká s obtížným náběrem nových kvalifikovaných externích pracovníků. S tímto problémem se nepotýká jen instituce Dům dětí a mládeže Sokolov. Je to problém globální, protože se obecně snížila míra nezaměstnanosti v celé České Republice. Pozitivní ovšem je, že se stále nejedná o kritický stav zaměstnanců a instituce je schopná vystačit si s počtem zaměstnanců, které momentálně má.

### **Organizace personálu v DDM Sokolov**

Organizace pracovníků a pracovních pozic je ve společnostech, firmách a institucích vcelku důležitá oblast. Proto i instituce DDM Sokolov má svou organizační strukturu, která názorně ukazuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. Konkrétněji je organizační struktura popsána pod obrázkem.

**Obrázek 3** Organizační struktura společnosti



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]*

Organizační struktura rozděluje pracovníky v DDM Sokolov následovně:

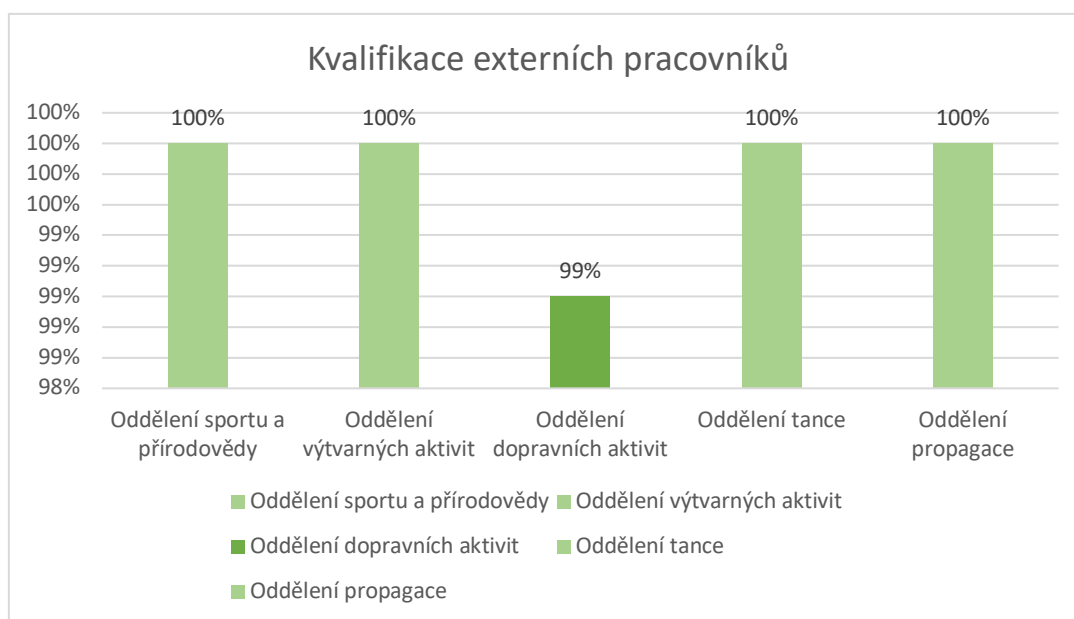
- Ředitelka – paní Iva Ondřejková
- Zástupce ředitele pro pedagogickou činnost – pí. Špačková
- Pedagogičtí pracovníci
  - Vedoucí oddělení tance – pí. Špačková
  - Vedoucí oddělení výtvarných aktivit – pí. Křížová
  - Vedoucí oddělení dopravních činností a zážitkových činností – Bc. Doubek
  - Vedoucí oddělení technických, sportovních a přírodních aktivit – pí. Burianová
  - Vedoucí propagace, a samovolných činností – pí. Kottová
  - Externí pedagogičtí pracovníci – pracovníci jsou podřízeni interním pedagogickým pracovníkům. Každý vedoucí oddělení má přidělený potřebný počet externích pracovníků.
- Nepedagogičtí pracovníci
  - Vedoucí ekonomického a správního oddělení – pí. Fleisigová
- Správní pracovníci
  - Školníci – p. Ryšavý, pí. Volčíková

- Uklízečka –pí. Kadošová
- Zaměstnanec pro práci s veřejností – pí. Dlouhá [45]

Ředitelka DDM Sokolov vyžaduje od sebe a svých pracovníků neustálou seberealizaci v oblasti výchovy a manažerských dovedností. Seberealizace je prováděna formou různých akreditovaných školení, praxí, stáží a seminářů. Velmi důležité je ale i samostudium zaměstnanců. K takovému vzdělávání používají zaměstnanci většinou zkušenosti firem, internet, literatury, sledování novinek a pak je pokoušejí uplatňovat v praxi.

Externí pedagogičtí zaměstnanci jsou kvalifikovaní dle platné legislativy – splňují pedagogické vzdělání a nově přijatí externí pracovníci bez pedagogického vzdělání jsou povinni ihned od nástupu začít studovat a kvalifikaci si doplnit. Největší důraz je totiž kladen na 100 % kvalifikovanost interních i externích pedagogických zaměstnanců.

**Graf 3** Kvalifikace externích pedagogických zaměstnanců v roce 2017



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017[45]*

Z grafu 3 vyplývá, že instituce disponuje s kvalifikovanou pracovní silou. Zavádějící může být 99 % u oddělení dopravních aktivit. Jednalo se o nově přijatého zaměstnance na přelomu roku 2016/2017. Ten ale okamžitě zahájil doplňující studium předepsané kvalifikace.

DDM Sokolov využilo od roku 2014-2017 celou řadu vzdělávacích programů. Výčet těchto školení a seminářů popisuje tabulka 4 a tabulka 5.

**Tabulka 4** Realizovaná akreditovaná školení v letech 2014–2017

	<b>Ředitelka</b>	<b>Oddělení tance</b>	<b>Oddělení sportu</b>	<b>Oddělení propagace</b>
<b>Školení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákon o pedagog. Pracovnících</li> <li>- Repertorium školské legislativy</li> <li>- Doškolení Zdravotník zotavovacích akcí</li> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> <li>- Doškolení Zdravotník zotavovacích akcí</li> <li>- Školení IS o projektu kariérní systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> <li>- Specifické poruchy chování</li> <li>- Hlavní vedoucí dětských táborů</li> <li>- Zdravotník zotavovacích akcí pro pedagogy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> <li>- Hlavní vedoucí dětských táborů</li> <li>- Zdravotník zotavovacích akcí pro pedagogy</li> <li>- Mediální výchova a medializace</li> <li>- Specifické poruchy a jak na ně</li> <li>- Doškolení Zdravotník zotavovacích akcí</li> </ul>
	<b>Oddělení výtvarných aktivit</b>	<b>Oddělení dopravních aktivit</b>	<b>Oddělení ekonomicko-správní</b>	<b>Všichni zaměstnanci</b>
<b>Školení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> <li>- Doškolení Zdravotník zotavovacích akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> <li>- Novinky v před-lékařské první pomoci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné zacházení s chemikáliemi</li> <li>- Pedagog a žáci s chronickou chorobou</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]*

**Tabulka 5** Realizované semináře v letech 2014-2017

	<b>Ředitelka</b>	<b>Oddělení tance</b>	<b>Oddělení ekonomicko-správní</b>	<b>Všichni zaměstnanci</b>
<b>Ostatní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novely právních předpisů</li> <li>- Seminář šablony pro SVČ</li> <li>- Trestní odpovědnost škol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora projektů v novém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roční uzávěrka a inventarizace pro ÚSC a PO</li> <li>- Účetní výkazy hravě</li> <li>- Účetní závěrka</li> <li>- Účetní aktuality 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umění odpočinku</li> <li>- Nebezpečí ve škole</li> <li>- I úředníci potřebují komunikační dovednosti</li> <li>- Výměna zkušeností s pracovníky MDDM Ostrov</li> <li>- Seminář BESIP</li> <li>- STOP násilí na dětech, aneb bezpečná škola</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]*

Výše uvedené tabulky (Tabulka 4, Tabulka 5) potvrzují, že se v instituci klade důraz na doškolování a účasti na seminářích všech oddělení. Akreditovaná školení jsou propláceny zaměstnancům ze státního rozpočtu, semináře platí instituce z jiných nebo provozních finančních prostředků. Když konání seminářů neprobíhá v místě působení instituce, je zaměstnancům propláceno cestovné a stravné (podle doby trvání semináře). Cena školení a seminářů je různá, cirka se pohybuje od 600 do 9000 korun. Mohou být samozřejmě levnější, ale i dražší. Semináře vyhledává instituce sama a není nijak limitována výběrem.

Instituce pořádá *pravidelné* porady, kterých se účastní ředitelka a všichni *interní pedagogičtí pracovníci*. Účetní je přítomna pouze dle potřeby. Porady se konají jednou týdně. Datum a čas je pracovníkům znám předem, včetně programu porady. *Provozní* porada *správních zaměstnanců* se koná dle potřeby, obvykle ale jednou za půl roku. Účastní se jí jak interní, tak externí zaměstnanci organizace. *Externí pedagogičtí pracovníci* mají poradu zahajovací, pololetní a závěrečnou. *Porady pedagogických rad* se konají většinou dvakrát ročně, a to v listopadu a v květnu. Vedoucí jednotlivých oddělení vypracují tzv. plán zájmového vzdělávání, kde zhotoví zprávu o průběhu školního roku. V plánu sestavuje vedoucí oddělení statistiku kroužků, účastníků a externích pracovníků, výčet spoluprací, soutěží a podobně. Na závěr zpracuje návrhy na zlepšení chodu oddělení. Tento plán je pak prezentován na poradách a projednán s ředitelkou zařízení.



**Tabulka 6** Hodnocení personální oblasti

Zkoumaný jev	Co je hodnoceno	Hodnocení	Důvody hodnocení
Personál	Dostatečný počet interních zaměstnanců	1	- počet interních zaměstnanců je dostačující, - instituce se potýká s nedostatkem externích pracovníků, ovšem stále je počet těchto pracovníků v normě a dostačující.
	Dostatečný počet externích zaměstnanců	2	
Kvalifikace	Kvalifikace interních pedagogických zaměstnanců	1	- interní i externí pedagogičtí zaměstnanci splňují požadovanou kvalifikaci, - stav externích pedagogických a interních pedagogických pracovníků ke konci roku 2017 100 %.
	Kvalifikace externích pedagogických zaměstnanců	1	
Školení	Využívání vzdělávacích programů	1	- organizace využívá akreditovaných, vzdělávacích programů vyhlášených MŠMT ČR a seminářů.
	Účast na seminářích	1	
Porady	Dostatečný počet porad	1	- porady se konají pravidelně několikrát za rok, - dle potřeby, může být zorganizovaná mimořádná porada, - porady jsou určeny jak pro interní, tak pro externí zaměstnance.
	Porady interních zaměstnanců	1	
	Porady externích zaměstnanců	1	
Vztahy na pracovišti	Vztahy vedení/vedoucí oddělení	1	- vztahy mezi vedením a vedoucími jednotlivých oddělení jsou na vynikající úrovni, - vztahy na pracovišti mezi vedoucím dopravního oddělení a externími pracovníky nejsou stoprocentní. Vedoucí žádá o spolupracovníka, který mu ulehčí ve výuce a on se tak bude moci věnovat více (pro něj zbytečné) administrativě.
	Vztah vedoucí oddělení/externí pracovník	2	
Administrativa	Zatížení pracovníka administrativou	3	- interní a externí zaměstnanci jsou obrovským způsobem zatíženi byrokracií.

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Hodnocení u personálního zajištění není bezchybné. Problém je v zajištění spolehlivé a kvalifikované pracovní síly v podobě externích pedagogických zaměstnanců. Administrativou jsou zatíženi vedoucí oddělení neúnosně. Není to ovšem problém instituce, ale státu. Přání jednoho vedoucího oddělení bylo, sehnat opravdu kvalifikovanou,

samostatnou pracovní sílu, aby se vedoucí mohl věnovat více administrativě a nevznikalo mezi ním a externím pracovníkem napětí.

#### 4.3.4.3 Hmotné zařízení

Činnosti Domu dětí a mládeže Sokolov se soustřeďují převážně v budově, kde má instituce své sídlo – v ulici Spartakiádní 1937 v Sokolově. Například ale zájmový útvar *Florbal*, který má v nabídce dům dětí, se koná v tělocvičnách základních škol, pro který je tento kroužek určen. Podrobnější informace o hmotném zařízení jsou rozepsány v této podkapitole.

**Budova** DDM Sokolov je rozdělena na pavilon A, B a C. Každý z pavilonu má své klubovny a jeden společenský sál. Do *exteriéru* areálu se řadí nově vybudované víceúčelové hřiště, zahrada, stanice chovu zvířat, dopravní hřiště, venkovní lezecká stěna a skladové prostory. Oba prostory budovy domu dětí a mládeže působí velmi příjemným dojmem, všude jsou vystavené výrobky dětí a jiná výzdoba. Instituce na člověka vůbec nepůsobí „školním“ dojmem. Což je velmi pozitivní, protože se děti rády do instituce vrací a neberou další vzdělávání ve volném čase jako povinnost, ale jako zábavu.

Po vstupu do hlavní budovy instituce, je v prostoru společenského sálu recepce, kam se děti při příchodu nahlašují. Společenský sál má dispozici stolní fotbal, tablety a pro nejmenší dětský koutek. Tento sál slouží pro spontánní činnost mládeže (i dětí). Po levé straně jsou po schodech kanceláře a naproti kancelářím jsou chodby, které dále vedou do ostatních pavilonů a kluboven. V interiéru domu dětí se nachází kuchyňka pro malé kuchaře a kuchařky, klubovna keramiky, klubovna pro modeláře železniční trati, PC učebna (stolní počítače a notebooky), klubovna pro hasiče, učebna s interaktivním stolečkem a společenskými hrami, dílny pro kutily a jiné modeláře, místnost pro dopravní simulaci a klubovna se zvěří pro přírodopisné kroužky. Na chodbách jsou různé koutky pro nejmenší a stoly na stolní tenis. V pavilonu C jsou umístěny lezecké stěny s veškerým potřebným vybavením. V areálu je dostatek volného místa pro taneční a míčové aktivity.

**Venkovní zařízení** je krásné, upravené. Nabízí pro děti a mládež víceúčelové hřiště se spoustou prolézaček a překážek. Dále dopravní hřiště, kterého mohou děti využívat s vlastními i vypůjčenými dopravními prostředky. Dále byla ve venkovních prostorách vystavěna přírodovědní stanice se zvířaty, o které se účastníci starají. V neposlední řadě je

v exteriéru vybudovaná vysoká lezecká stěna. Dětem je samozřejmě možné zapůjčit míče a mnoho dalších předmětů, aby mohly smysluplně využívat prostor venkovního areálu.

Úklid instituce částečně zajišťuje externí firma (úprava a úklid exteriéru), na každodenní úklid interiéru je v instituci zaměstnaná uklízečka. Na výzdobě se podílí interní a externí zaměstnanci, kteří většinou vystavují výtvary dětí a mládeže. Každoročně se provádí údržba kluboven, malování kluboven v pavilonech. Dle potřeby opravy radiátorů a kotlů, pokládání nových kobereců a PVC, výměna osvětlení, výměny dveří, oplocení areálu, opravy schodišť apod. Co se exteriéru týče, zřizovatel se dohodl s firmou SOTES Sokolov spol. s.r.o. (Sokolovské technické služby) na bezplatném sekání trávy v celém areálu. Proto je areál organizace místem čistým, uspořádaným a pěkným.

Nákup nejzajímavějších investic a prostředků, které proběhly od roku 2014 až po současnost:

- 2014 – nové počítače, výstavba víceúčelového hřiště a venkovní lezecké stěny, plátno pro zpětné promítání, interaktivní stoleček pro hraní různých her (stoleček, který vlastní dům dětí a mládeže v Sokolově je jeden z patnácti v ČR),
- 2015 – prostředky pro dopravní hřiště, stoly pro stolní tenis, drony, tablety pro spontánní činnost, kolonožky,
- 2016 – pořízení bulderingové stěny, paintballové pistole,
- 2017 – elektrokola a elektrokoloběžky pro mládež, k výuce dopravní výchovy. [45]

V roce 2018 chce instituce realizovat:

- instalaci překážek pro zájmový útvar parkour,
- vybudovat bylinkovou zahrádku a hmyzí domečky,
- dovybavit zájmové útvary pro matky s dětmi se specifickými potřebami,
- vybavení sportovního oddělení sportovními pomůckami – míčky apod.,
- vybavení pro chovatele a rybáře,
- nákup kreslicí tabule,
- modernizaci pomůcek pro filmový klub.

Všechny tyto požadavky budou řešeny průběžně s ohledem na finanční prostředky instituce.

Hmotné zařízení instituce hodnotí také bezbariérový přístup. Ten je v instituci zajištěn, ale vozičkář se neobejde bez lidské pomoci. Exteriér je zcela bezbariérový včetně vstupů do všech pavilonů organizace. Vně areálu se nachází šikmá schodišťová plošina pro vozičkáře hned ve vestibulu pavilonu A. Tato plošina odveze hendikepovaného k veřejným WC. Do jednotlivých pavilonů používá organizace tzv. schodolez. Jeden klasický, druhý je mobilní. Do pavilonu C, do kanceláří a do klubovny modelářů (konkrétně pro tuto klubovnu je to pochopitelné, protože modelářské vybavení zabírá velké množství prostoru) bezbariérový přístup zajištěn není.

**Tabulka 7** Hodnocení kapitoly hmotného zařízení

Zkoumaný jev	Co je hodnoceno	Hodnocení	Důvody hodnocení
Interiér	Modernizace	1	- vybavení vnitřních prostor je moderní, upravené, krásně vyzdobené, uspořádané, čisté, - bezbariérový vstup je zajištěn ze 70 %.
	Vhodná vybavenost	1	
	Bezbariérový přístup	2	
	Čistota	1	
	Výzdoba	1	
Exteriér	Modernizace	1	- prostory zahrady a hřišť jsou čisté, upravené, - bezbariérový přístup je zajištěn na 100 %, - vybavenost hřišť je na velmi dobré úrovni.
	Upravenost	1	
	Bezbariérový přístup	1	
	Vhodná vybavenost	1	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Interiér a exteriér je posuzován z hlediska moderního vybavení, čistoty areálu, bezbariérového přístupu, vhodnosti pořízeného vybavení pro děti a mládež a také výzdoby vytvořených účastníky zájmových útvarů. Výsledky jsou hodnocené výborně, až na bezbariérový přístup, který je v areálu zajištěn, ale ne úplně.

#### 4.3.4.4 Hospodaření, financování

Dům dětí a mládeže, jak už bylo několikrát zmíněno, je příspěvková organizace. Organizace je financována z několika zdrojů. Od příspěvků od účastníků, přes doplňkové činnosti, po příspěvky od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, zřizovatele, krajského úřadu, či fondů z EU.

Výčet financování organizace je uveden v níže vytvořené tabulce (Tabulka 8).

**Tabulka 8** Zdroje financování instituce

Obecně	Pro rok 2017
Příspěvky od zřizovatele (město Sokolov)	ANO (provoz a akce)
Dotace ze státního rozpočtu (MŠMT)	ANO (mimořádné dotace)
Dotace z Krajského úřadu Karlovarského kraje	ANO (mimořádné dotace)
Příspěvky účastníků zájmových útvarů	ANO (zájmové útvary, tábory)
Granty a projekty	ANO (Karlovarský kraj)
Sponzorské dary	ANO (věcné dary)
Poskytování služeb v hlavní činnosti	ANO (dopravní výchova ŽŠ)
Pronájem nebytových prostor	ANO (prostory kluboven)

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

V tabulce (Tabulka 8) by mohla být uvedena i dotace z fondů EU. Ty instituce využívala, ale aktuálně jich nevyužívá. Zaprvé se jedná o moc velkou byrokracii a instituce nemá dostatek pracovníků a času na zpracovávání a zadruhé – instituce momentálně nevyhledává nijak velkou investici do zařízení, aby této dotace mohla využít. Této dotace by již využila jen ve spolupráci se zřizovatelem, sama ne.

Čerpané dotace (navazuje na Tabulku 8) jsou brány jako výnosy instituce. V roce 2017 čerpala instituce dotace v hodnotě 7 837 000 korun, z toho:

- Transfery od zřizovatele v hodnotě 2 116 000 korun. Tyto finanční prostředky byly použity konkrétně na provoz organizace a akce, které pořádá organizace.
- Transfery na soutěže vyhlášené MŠMT v hodnotě 189 000 korun.
- Dotace v hodnotě 190 000 korun, konkrétně dotace na „*Program na podporu obnovy stávajících a vznik nových dopravních hřišť 2017*“ od Karlovarského kraje.
- Transfery přímé z MŠMT ČR v hodnotě 5 123 000 korun, a to na mzdy, odvody zákonného pojištění, anebo na odvody do fondu kulturních a sociálních potřeb.
- Ostatní transfery v hodnotě 219 000 Kč. [45]

**Tabulka 9** Příspěvky a dotace získané za rok 2017

Zdroj financování	Účel příspěvků
Město Sokolov	- jarní turnaj ve stolním tenise, - příměstské tábory, - workshopy, - údržba – malování pavilonu A, - mezinárodní den dětí, - Minuta v životě.
MŠMT ČR	- příspěvek na úhradu platů zaměstnanců a odvod soc. a zdrav. zabezpečení, - vybavení pro zájmové útvary, - soutěže vyhlášené MŠMT.
Krajský úřad	- Program na obnovu a vznik dopravních hřišť, konkrétně na nákup elektro koloběžek.
Vlastní zdroje	- nákup vybavení pro paintball, - vylepšení instituce, - nákup tabletů, - vybavení kuchyňky navýšením investičního fondu.

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017[45]*

Instituce čerpá dotace a granty ze všech možných zdrojů, na které má nárok. Výše uvedená tabulka (Tabulka 9) je výčtem čerpaných dotací v roce 2017. Město Sokolov přispívá instituci nejen na provoz, různé akce a soutěže, ale pokrývá i náklady na táboremou činnost. Pronájmy tělocvičen na základních škol se také hradí z příspěvků od zřizovatele. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vyhláší různé programy pro instituce zájmového vzdělávání. Většinou se finančně podílí na vybavení pro zájmové útvary. Poskytuje příspěvky na soutěže vyhlášené a spoluvyhlášené MŠMT a také právě toto ministerstvo rozesílá příspěvky na platy pro zaměstnance instituce. Pozor! Je důležité si uvědomit, že tyto dotace poskytuje MŠMT ČR. Ta ale peníze nejdříve pošle na krajský úřad Karlovarského kraje. Krajský úřad transfery dále rozesílá jednotlivým školským a mimoškolským zařízením. Do budoucna by se snad tento systém měl odbourat a transfery zasílat opět MŠMT přímo dané instituci.

V teoretické části se popisovala tvorba rozpočtu. Dle zákona musí instituce pro volnočasové aktivity sestavovat a zveřejňovat souhrnný návrh rozpočtu. Ten je pak projednán na Radě města a je buď schválen, nebo poslán k přepracování. Návrh rozpočtu je vyvážený – náklady se rovnají výnosům. Je nutno podotknout, že se jedná pouze o **návrh** a skutečné náklady a výnosy jsou vyjádřeny až ve výkazu zisku a ztráty. Na základě výkazu zisku a ztráty se zjistí, zda instituce vykazuje kladný, nebo záporný výsledek hospodaření.

Střednědobý výhled rozpočtu funguje na stejném principu s rozdílem, že střednědobý výhled je sestavován na tři roky, které následující po roku se.

**Tabulka 10** Souhrmný rozpočet pro rok 2017

Náklady/Výnosy	Návrh	Skutečnost
	2017	2017
<b>Náklady</b>	<b>9 277 000 Kč</b>	<b>8 833 000 Kč</b>
Náklady na provoz	546 000 Kč	433 000 Kč
Náklady na energie	550 000 Kč	338 000 Kč
Náklady na účelové akce	905 000 Kč	843 000 Kč
Přímé náklady na platy a odvody	5 553 000 Kč	5 319 000 Kč
Ostatní náklady	1 723 000 Kč	1 900 000 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>9 277 000 Kč</b>	<b>9 063 000 Kč</b>
Vlastní výnosy	1 497 000 Kč	1 413 000 Kč
Čerpání fondů organizace	200 000 Kč	60 000 Kč
Ostatní výnosy	122 000 Kč	132 000 Kč
Příspěvek zřizovatele na provoz	2 116 000 Kč	2 116 000 Kč
Dotace na přímé náklady	5 123 000 Kč	5 123 000 Kč
Neinvestiční dotace z jiných zdrojů	219 000 Kč	219 000 Kč
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>0 Kč</b>	<b>+ 230 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]*

Instituce se jen mírně v roce 2017 odchylovala od návrhu rozpočtu. Náklady měla menší, než předpokládala (celkem o 444 000 Kč). A na základě toho bylo spočteno, že byl navrhovaný rozpočet položkou náklady naplněn z 95 %. Výnosy byly také menší, než se předpokládalo. Mělo to za následek malé čerpání ze svých fondů, které používají na vybavení a pořízení drobného majetku. Položka vlastní výnosy jsou výnosy z hlavní a doplňkové činnosti a výnosy z prodeje vlastních výrobků. Dům dětí a mládeže ale většinou výrobky dětí dále neprodává, protože si své výtvary odnášejí domů samy děti. Výnosy byly v roce 2017 čerpány z cca. 98 %.

Tabulka 10 tedy zjistila, že instituce za období 2017 vykázala kladný výsledek hospodaření (výsledek hospodaření je zaokrouhlen na celé tisíce). Přesné číslo je sděleno v tabulce 11.

**Tabulka 11** Výsledek hospodaření za období 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření	156 201 Kč	168 433Kč	386 934 Kč	230 270 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]*

DDM Sokolov vykazuje za zkoumané čtyřleté období kladné výsledky hospodaření (viz. Tabula 11). Každý rok je kladný výsledek hospodaření odeslán zřizovateli ke schválení. V momentě, kdy jej zřizovatel akceptuje, odevzdává se většinou do rezervního fondu. Někdy se ale místo rezervního fondu, vkládá výsledek hospodaření do fondu investic. Úkon ale opět musí být oznámen a schválen zřizovatelem. Kdyby instituce vykazovaly výsledek hospodaření záporný, musela by požádat zřizovatele o dočasnou, vratnou finanční výpůjčku.

**Tabulka 12** Hodnocení ekonomické situace v instituci

Zkoumaný jev	Co je hodnoceno	Hodnocení	Důvody hodnocení
Rozpočet/ dlouhodobý rozpočet	Přehlednost	1	- návrh rozpočtu je přehledný, vyrovnaný, - rozpočty na daný rok a dlouhodobý výhled, rozpočtů jsou zveřejněny v dokumentaci na www stránkách DDM Sokolov.
	Dostupnost	1	
Finanční zdroje	Využívání finančních zdrojů	1	- organizace využívá všech finančních zdrojů tzn. příspěvky od města, MŠMT, KÚ KV, příspěvky od účastníků, projekty a granty, sponzorské dary, příjmy z poskytování služeb z hlavní činnosti, a i příjem z pronájmu nebytových prostor.
Hospodaření	Kladný výsledek hospodaření	1	- DDM Sokolov vykazuje ve 4 sledovacích období pokaždé kladný výsledek.

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Návrh rozpočtu a dlouhodobý výhled rozpočtu jsou přehledné a dostupné na webových stránkách instituce. Instituce využívá veškerých svých finančních zdrojů uvedených ve školním vzdělávacím programu. Výsledek hospodaření byl za sledovací období vždy kladný. Instituce dobře využívá své finanční zdroje, na které má ze zákona právo.



### **4.3.5 Analýza aktivit DDM Sokolov**

Analýza aktivit představuje čtenáři přehled produktů nabízených domem dětí a mládeže. Zájmové kroužky a akce DDM Sokolov jsou rozděleny na pravidelné zájmové činnosti, příležitostní akce, táborové činnosti, osvětové činnosti, individuální práce a otevřené nabídky spontánních aktivit. V této kapitole je vhodné rovněž uvést vize a poslání instituce definované domem dětí a mládeže, protože na základě analýzy aktivit se potvrdí, zda instituce plní své poslání.

#### **4.3.5.1 Poslání a vize instituce**

Posláním pro Dům dětí a mládeže v Sokolově je mít takové otevřené zájmové a zajímavé zařízení pro děti a mládež a dospělé, se širokou škálou aktivit. Důležité je také vytvářet pozitivní image pro veřejnost. [45]

Vizi je vytvořit a zdokonalovat reprezentativní a účelové zařízení nejen pro město Sokolov, ale také pro celý Karlovarský kraj. [45]

Prioritními úkoly DDM Sokolov jsou především:

- prevence negativních jevů ve společnosti,
- pokračování v různých spolupracích se zaujatými odbory města,
- spolupráce se základními, mateřskými školami a dalšími institucemi,
- zahrnutí a podpora účastníků se zvláštními vzdělávacími potřebami,
- podpora individuální činnosti,
- používání nejmodernějších technologií pro komunikaci s rodiči,
- upevňování pozice na konkurenčním trhu,
- rozšiřování kvalifikace pracovníků,
- nabídka zajímavých kroužků v oblasti pravidelné činnosti. [45]

#### **4.3.5.2 Pravidelná zájmová činnost**

Do této sekce lze zahrnout činnosti, které jsou nabízeny dětem a mládeži každoročně. Obecně se jedná o činnosti sportovní, taneční, výtvarné, společenské, přírodovědné a technické.

Ve školním roce 2016/2017 byly otevřeny tyto pravidelné zájmové činnosti:

- *Chovatelé I, II, III, IV a PLUS* – kroužek je realizován v přírodovědné stanici na půdě DDM Sokolov. Je určen pro děti navštěvující 1. i 2. stupeň základních škol. Cena za 51 hodin výuky se pohybuje kolem 360 Kč. Kapacita kroužku představuje 12 účastníků.
- *Mladý rybář I, II* – za 51 hodin kroužku zaplatí rodiče 460 Kč. Je určen pro osoby navštěvující 1. i 2. stupeň základních škol. Kapacita kroužku je 15 žáků.
- *Kouzelné bylinky* – je určen pro žáky navštěvující 1. i 2. stupeň základních škol a za 51 hodin výuky instituce požaduje 460 Kč. Kapacita je k dispozici 15 účastníkům.
- *Přírodní tvoření* – je rozložen do 70 hodin a dům dětí a mládeže si účtuje 460 Kč za rok. Kapacita útvaru je maximálně 15 osob.
- *Včelaři* – je určen pro děti a mládež 1. i 2. stupně základních škol, výuka probíhá 51 hodin ročně a instituce požaduje 360 Kč za školní rok.
- *Angličtina I, II, III* – poznávání anglického jazyka hrou je velmi důležité. Kroužek navštěvují děti 1. stupňů základních škol, a je dle slov dětí velmi oblíbený. Za 35 hodin ročně rodiče zaplatí 420 Kč.
- *Hravá výtvarka I, II* – opět kroužek vhodný pro děti 1. stupně základní školy. Náplň kroužku je malování, kreslení a poznávání netradičních výtvarných technik. 51 hodin výuky stojí 400 Kč.
- *Keramika* – je určena pro žáky základních škol. Děti se naučí různé keramické techniky, pracovat s hmotou a glazovat. 70 hodin stojí 800 Kč. V ceně je samozřejmě zahrnut materiál a hotové výrobky si žáci odnášejí domů.
- *Vaření* – tento kroužek je určen pro děti 1. i 2. stupně základních škol. Za 70 hodin se naučí základy stolování a vaření. Cena kroužku je 500 Kč.
- *Paličkování* – paličkování je v dnešní době poměrně zapomenutým řemeslem a je dobré, že je tento zajímavý kroužek nabízen pro děti od 10 let, ale i pro dospělé. Cena kroužku je za 70 hodin 500 Kč.
- *Výtvarná dílna* – je nabízen pro děti 1. stupňů základních škol a 35 hodin ročně stojí 400 Kč.
- *Atletika* – kroužek je určen pro děti 1. stupně základní školy a naučí děti připravit se na budoucí dráhu atletů formou hry. Za 51 hodin v roce zaplatí rodič 460 korun.

- *Florbal* – je určen pro žáky základních škol. Kroužek nabízí DDM Sokolov na půdě základní školy v Křižíkově ulici a v ulici Pionýrů. Kroužek je rozdělen pro dívky a chlapce a 51 hodin vyjde žáky na 420 korun za rok.
- *Orientační sporty* – vhodné pro děti 1. i 2. stupně základních škol. Je určen pro dobrou orientaci v přírodě žactva a za 102 hodin ročně si DDM účtuje 620 korun.
- *Sebeobrana* – je rozdělena na sebeobranu pro děti do 5 tříd a od 5. tříd, náplň kroužku je ale pro všechny stejná. Cílem je naučit základní hmaty, chvaty a upevnění kondice. 35 hodin ročně vyjde rodiče dětí na 460 Kč.
- *Stolní tenis* – cena kroužku je 640 korun za 35 hodin ve školním roce.
- *Aerobik* – určen pro 1. stupeň dětí (převážně děvčat) základních škol. Cílem kroužku je naučit děvčata základních kroků, a průběžné naučení konkrétní sestavy. Cena kroužku se 420 korun za 35 hodin.
- „*Cvičeníčko*“ – určeno pro dětičky od 4-6 let. Cena kroužku je 600 Kč za 35 vyučovacích hodin.
- *Cvičení s kočárky* – tento kroužek složí pro cvičení a strávení příjemných společných chvil určen pro maminky s dětmi od narození do 4 roku života. Tato zájmová činnost vyjde maminky na 200 Kč za 51 hodin.
- *Filmový klub* – určen pro děti od 5 tříd základních škol. Žáci se zde naučí stříhat videa, natáčet a produkovat filmové nahrávky. Za 70 hodin si DDM účtuje 660 Kč.
- *Choreografie* – vcelku nový kroužek určen pro začátečníky a zabývá se tvorbou pohybových skladeb na interaktivních tabulí a počítači. Úplata za školní rok je 420 Kč za 35 hodin výuky. To samé platí i pro pokročilé.
- *Klub Klubičko* – je určen pro děti od 0-1 roku, dále pro děti 1-2 let a 2-3 let života miminka. Jedná se o pravidelné setkávání maminek a miminek. Úplata za školní rok se pohybuje okolo 200 korun.
- *Mix dance* – kroužek pro žáky 2. stupně základní školy, kde se pořádají různé soutěže, tvoří se různé choreografie apod. Úplata za školní rok je 740 korun za 70 hodin.
- *Roztleskávačky* – kroužek je rozdělen podle věku. Od 6 do 7 let, pro 1. stupeň a pro 2. stupeň. Cílem kroužku je vytvořit různé soutěžní choreografie. Cena kroužku je 740 korun za školní rok. Počet vyučujících hodin je 70.
- *Švihadla Rope skip* – je vytvořen pro děti 1. stupňů základních škol. Cílem kroužku se seznámit děti s technikou skoků. Úplata za školní rok je 420 Kč za 35 hodin.

- *Zumba* – je vhodná pro žáky druhého stupně základních škol. Náplň kroužku je tzv. taneční fitness, kde je spojení tanečních prvků aerobiku a latinskoamerických tanců. Úplata za školní rok je 420 korun za 35 hodin. [45]

Mezi další pravidelné činnosti pro dnešní děti a mládež jsou velmi oblíbené kroužky jako jsou – *DIGY hry*, kroužek *HASICĚ*, *Mladý lezec*, *Magie a kouzla*, *Smarti* (práce s PC a Interaktivní tabulí), *Plavání*, *Modelování železnice*, *Paintball*, *NERF*, *Parkour*. Zájmová pravidelná činnost s názvem – *Stezkou netradičně a plavání* poskytuje žákům 1. a 2. stupně základních škol. Náplň kroužku je naučit účastníky bruslit na kolečkových bruslích, naučit plavat, anebo využívat skákací boty. [45]

Ceny pravidelných zájmových činností se pohybují od 200 do 1700 korun. Maximální kapacita je 15 dětí a počet vyučovacích hodin se pohybují v rozmezí 10-102 hodin za školní rok. Kroužky jsou naplněny z 90 %.

#### **4.3.5.3 Příležitostná zájmová činnost**

Jde především o projekty a akce pro uzavřené skupiny nebo akce pro širokou veřejnost.

Ve školním roce 2016/2017 byla realizována tato zájmová činnost:

- *Minuta v životě* – projekt, který je realizován ve spolupráci s městskou policií, policií české Republiky a Nemos group Sokolov. Je určen především studentům prvních ročníků středních škol. Obsahem projektu je seznámit účastníky akce s první pomocí, pravidly silničního provozu nebo s prevencí kriminality.
- výstava – den Země,
- akce ve spolupráci s MDK – Pálení čarodějnic, Vánoční stromeček, Advent,
- akce podpořeny městem Sokolov – Maškarní karneval, Den pro rodinu, WORKSHOPY, **besídky**, dny dětí a mnoho jiných. [45]

#### **4.3.5.4 Táborová činnost a další činnost spojená s pobytem mimo areál**

Náplní těchto činností jsou konkrétně pobytové tábory, soustředění, příměstské tábory a prázdninové dny.

Pro školní rok 2016/2017 byly realizovány tyto tábory:

- den ve stylu Halloweenu,
- pololetní prázdniny,
- jarní tábory – Madagaskar,
- letní tábory – Po zvonění, Hasiči, Parkour, Modeláři, Horolezci, Paintball,
- letní příměstské tábory – Ve stopách dobrovolníků, Kamarád nekonečný příběh,
- další příměstské tábory – Žabka, Šikulové, Kamarád, Ve zvířecích stopách, Než zazvoní. [45]

Tábory jsou tematicky přizpůsobovány dětem a mládeži, navštěvující daný kroužek. Je to dobrý způsob, jak mohou děti ve známém kolektivu trávit spolu i pár dní v období letních prázdnin. Ceny příměstských táborů se pohybují mezi 1 600-1 900 Kč. Tábory jsou realizovány v areálu instituce. V ceně jsou zahrnuty náklady na materiál, vstupy, stravování a drobné ceny za soutěže. Každý rok jsou tábory plně obsazeny. [45]

#### **4.3.5.5 Osvětová činnost**

Je to činnost, která probíhá celoročně. Jedná se v první řadě o různé informační a propagační akce (dny otevřených dveří, zdravý životní styl).

#### **4.3.5.6 Individuální práce, rozvoj nadání**

Individuální práce a rozvoj dětí a mládeže popisuje různé soutěže, výstavy, přehlídky a vyhlášení soutěží pořádané pro děti a mládež.

Pro rok 2016/2017 jsou to především soutěže v oblasti:

- keramika, stolní tenis – pouze na regionální úrovni,
- taneční soutěž – zde se soutěžící z DDM Sokolov umístili na 1. místě,
- soutěže vyhlášené městem Sokolov – soutěž ručních prací, biatlon, Paintball,
- soutěže vyhlášené a spoluvyhlášené MŠMT (fyzikální, dějepisné olympiády, olympiády v českém jazyce – okresní kola). [45]

DDM Sokolov se zúčastnilo několika soutěží. Tyto soutěže probíhaly převážně na regionální úrovni. Největší úspěch účastníků z DDM Sokolov byl na taneční soutěži, kde se umístili ve dvou kategoriích na 1. místě. Soutěže vyhlášené MŠMT jsou soutěže, určené pro

žáky 1. a 2. stupňů základních škol a gymnázií, které se konají v Domě dětí a mládeže Sokolov.

#### 4.3.5.7 Spontánní aktivity

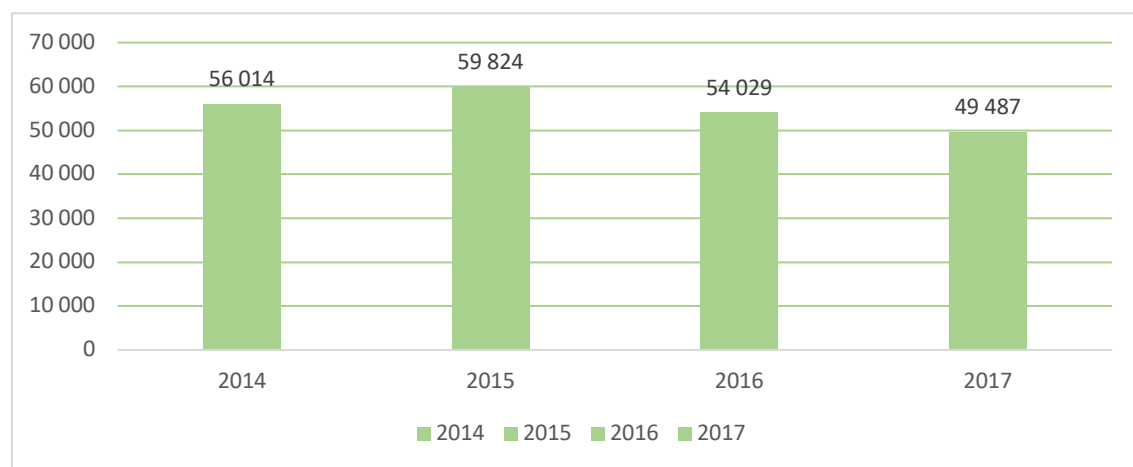
Jde o činnosti pro volně příchozí. Tyto aktivity jsou zajišťovány ve společenském sále budovy A, a v exteriéru areálu DDM Sokolov. Ve vestibulu jsou k nalezení deskové hry, stolní tenis, hokej, kopaná, kulečnick, počítačové hry, Nintendo, tablety a skupinové pohybové hry. Propůjčit lze mládeži pomůcky na ven – míče, hračky na pískoviště, křidy aj.

**Tabulka 13** Přehled počtu akcí a účastníků za školní rok 2016/2017

Činnost	Počet akcí	Počet účastníků	Věk účastníků
Pravidelná	106	1 365	0-80 let
Příležitostní	219	18 858	0-80 let
• z toho víkend	13	10 835	-
Osvětová	neuvádí se	7 301	0-80 let
Spontánní	neuvádí se	15 507	0-65 let
Individuální	neuvádí se	171	6-19 let
Soutěže MŠMT	38	5 876	12-19 let
Táborová	11	409	6-15 let
<b>Celkem</b>	<b>387</b>	<b>49 487</b>	<b>0-80 let</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]

**Graf 4** Celkový počet účastníků zájmového vzdělávání za období 2014-2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]

Všechny činnosti, které nabízí Dům dětí a mládeže Sokolov, jsou podloženy číselnými daty uvedeny výše (Tabulka 13 a Graf 4). Pravidelná činnost měla v roce 2016/2017 obsazených 106 akcí s 1 365 účastníky. Naplněnost příležitostných činností byla 18 858 účastníků, osvětová 7 301, spontánní 15 507 a individuální 171 účastníků. V porovnání hodnotících zpráv z předchozích let se snížil počet účastníků příležitostných činností i přesto, že počet realizovaných akcí je skoro stejný. S největší pravděpodobností je to dáno tím, že je dnešní mládež pasivní mnohem více, než tomu bylo v minulých letech. Podstata této analýzy je ale **naplněna**. Instituce Dům dětí a mládeže je místo, které nabízí otevřené zájmové a zajímavé činnosti pro všechny věkové skupiny a nabízí širokou škálu aktivit.

#### 4.3.6 STEP analýza – analýza makrookolí

Analýza STEP zkoumá, jaké faktory přinášejí institucím příležitosti, nebo hrozby. Posuzuje faktory ekonomické, sociálně-kulturní, politické a technologické. Kotler ve své publikaci zmiňuje i faktor přírodní, ten se ale v této diplomové práci posuzovat nebude. [39]

#### Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů patří celá řada ekonomických ukazatelů. Pro tuto diplomovou práci jsou zkoumány tři faktory. Nezaměstnanost, průměrná hrubá měsíční mzda domácností a hrubé měsíční platy pedagogů volného času.

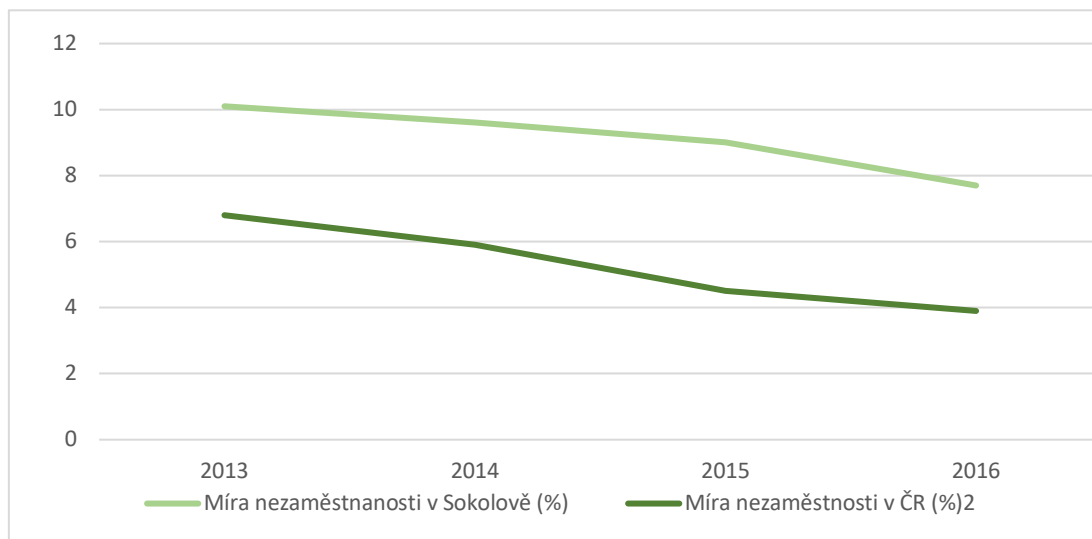
Když klesá nezaměstnanost, je to globálně příznivý vývoj. Jak se ale zaměstnanost opírá o zkoumanou instituci? V následující tabulce (Tabulka 14) je soubor dat získaných na Českém statistickém úřadě a posuzuje čtyři po sobě jdoucí období nezaměstnanosti v ČR a v Sokolově, kde instituce dům dětí a mládeže působí. Graf (Graf 5) vytvořený hned pod tabulkou (Tabulka 14) pouze ilustruje vývoj nezaměstnanosti a je určen pro lepší představu prezentovaných dat.

**Tabulka 14** Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za období 2014–2016

Období	2013	2014	2015	2016
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR	6,8 %	5,9 %	4,5 %	3,6 %
Obecná míra nezaměstnanosti v Sokolově	10,1 %	9,6 %	9 %	7,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základe údajů z ČSÚ [40]

**Graf 5** Míra nezaměstnanosti v ČR a v Sokolově za sledované období



*Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ [40]*

Tabulka a graf (Tabulka 14 a Graf 5) zjistily, že míra nezaměstnanosti klesá v celé ČR i v Sokolově. V Sokolově je míra nezaměstnanosti 7,7 %. Toto číslo je ve srovnání s nezaměstnaností ČR poměrně vysoké. Ovšem důležité je, že klesá. Domácnosti vydělávají peníze a mohou si dovolit více investovat do svého volného času a do volného času svých dětí. Z pohledu instituce ale vývoj nezaměstnanosti není až tak pozitivní. V dnešní době poptávka po zaměstnancích na trhu práce převyšuje nabídku a platí to i pro instituci DDM Sokolov. Instituce hledá nové a kvalifikované zaměstnance a díky nízké nezaměstnanosti se jí to nedaří.

Další faktor, který ovlivňuje instituce zvenčí je vývoj průměrných mezd a platů. Ten má za úkol potvrdit, zda mají domácnosti dostatek prostředků k tomu, aby využívaly služeb nabízených institucemi pro volný čas. Vysoké platy pedagogů volného času by měly přilákat více těchto zaměstnanců do institucí.

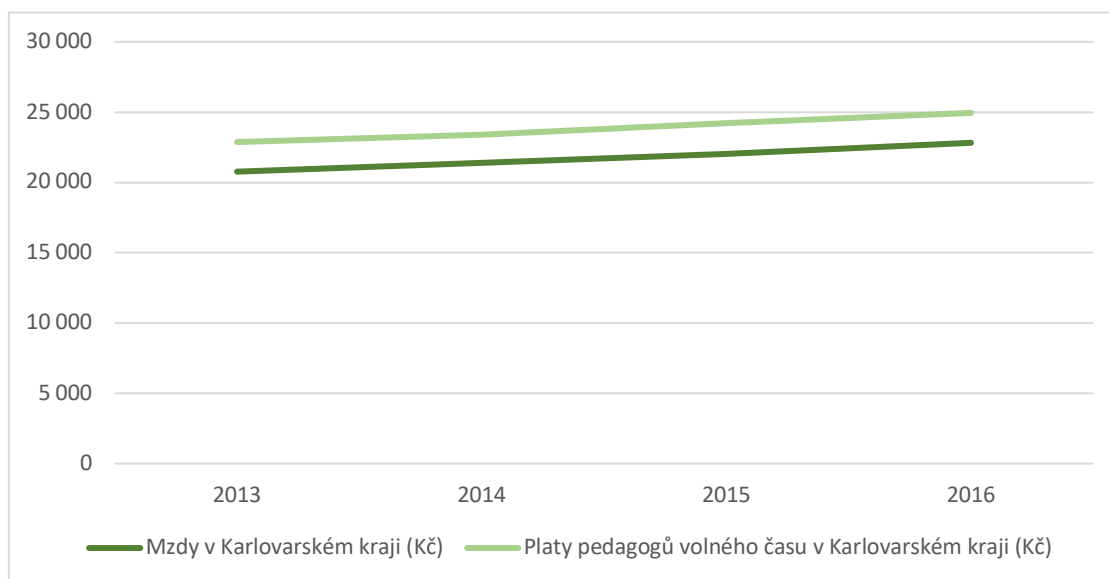
**Tabulka 15** Průměrné měsíční mzdy a platy v Karlovarském kraji

Období	2013	2014	2015	2016
Průměrná měsíční mzda v Karlovarském kraji	20 767 Kč	21 386 Kč	22 015 Kč	22 819 Kč
Průměrné platy pedagogů volného času v Karlovarském kraji	22 874 Kč	23 413 Kč	24 232 Kč	24 949 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ [41]*



**Graf 6** Vývoj průměrných měsíčních mezd a platů v Karlovarském kraji



*Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ [41]*

V tabulce a grafu (Tabulka 15, Graf 6) je vidět, jakým způsobem se pohybuje hrubá mzda zaměstnanců. Dle údajů z Českého statistického úřadu se mzda vyvíjí pozitivním směrem, tzn., že se hrubá mzda zvyšuje. Pro instituci je důležité, že se mzdy jedinců zvyšují. Na základě této informace je totiž pravděpodobné, že investují více finančních prostředků i do volného času.

Průměrné platy pedagogů volného času naznačují, že také dochází k jejich zvyšování. Jedná se o pozitivní vývoj pro instituci, protože vyšší platy mohou přilákat více pracovníků do instituce. Ovšem otázkou je, zda je to pro pedagogy volného času, s ohledem na odpovědnost a vysoké kladené požadavky, dostatečné ohodnocení.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory ovlivňují instituci, kterou se tato diplomová práce zabývá asi z největší části. Jde totiž o vývoj populace a jeho přístup k volnému času obyvatelstva. Většinou instituce volného času navštěvují děti předškolního a školního věku. Proto je v tabulce 16 naznačen počet dětí navštěvujících základní a mateřské školy v Sokolově.

**Tabulka 16** Počet dětí v MŠ a ZŠ v Sokolově

<b>Instituce</b>	<b>Počet dětí 2017</b>	
Mateřská škola Pionýrů	106	-
Mateřská škola K.H. Borovského	68	-
Mateřská škola Marie Majerová	97	-
Mateřská škola Vítězná	108	-
Mateřská škola Vrchlického	64	-
Mateřská škola Alšova	102	-
Mateřská škola Kosmonautů	174	-
<b>Instituce</b>	<b>1. stupeň</b>	<b>2. stupeň</b>
Základní škola Pionýrů	287	278
Základní škola Rokycanova	344	244
Základní škola Běžecká	262	172
- z toho základní škola Běžecká-speciální	30	37
Základní škola Švabinského	327	190
Základní škola Křížíkova	266	178
<b>Celkem</b>	<b>3 334</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [42]*

Studiem potřebných dokumentů bylo zjištěno, že mateřské a základní školy navštěvují ke dni 1. 9. 2017 – 3 334 dětí a žáků. To znamená, že by tento počet dětí a mládeže eventuálně mohl instituci navštěvovat. Údaj je čistě orientační, protože nejsou zohledněny i ostatní obce a jejich evidence dětí a žáků v mateřských a základních školách.

Lépe ale danou problematiku vystihuje tabulka 17, ve které je uveden počet obyvatelstva do 19. roku života v celém Karlovarském kraji. Instituce tím může zjistit její potenciální počet cílových skupin pro její nabízené činnosti.

**Tabulka 17** Počet obyvatelstva do 19. roku na Karlovarsku

<b>Období</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Počet obyvatel do 19. roku života na Karlovarsku, z toho:	58 804	58 141	57 840	57 870
Věk 0-4	15 258	14 551	13 967	13 866
Věk 5-9	15 676	16 354	16 735	16 408
Věk 10-14	13 546	13 582	13 680	14 139
Věk 15-19	14 324	13 654	13 458	13 457

*Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ [43]*

Je nutno podotknout, že počet obyvatelstva na Karlovarsku neklesá rapidním způsobem, dokonce v roce 2016 obyvatelstvo vzrostlo o 30 mladých lidí. Když se porovná rok 2013 a 2016, jde už o úbytek obyvatelstva o skoro 1 000 obyvatel. Lze tedy říci, že vývoj obyvatelstva postupně klesá. Může to být dáno tím, že dochází ke stěhování mladé generace do větších měst, za účelem studia.

### **Technologické faktory**

Tento faktor je v dnešní době nedílnou součástí veškerých institucí v jakémkoliv oboru. V současnosti se mluví o velmi rychlém vývoji v oblasti komunikace, ale také změn postupů výkonu práce, což platí i pro DDM Sokolov. Nejedná se ale o prioritní faktor, protože se domy dětí a mládeže věnují převážně pedagogické činnosti a je nutné k činnosti využívat kvalifikovaný lidský zdroj.

Dle názoru paní ředitelky DDM Sokolov, tráví mladá generace většinu času brouzdáním po sociálních sítích a hraním počítačových her. Proto je potřeba, aby instituce inovovala technologie a stroje.

Instituce čelí velmi dobře tomuto faktoru. Dle provedených analýz v rámci této diplomové práce, je vybavenost areálu je na velmi dobré úrovni. Jako příklad je zde na místě uvést typy tabletů, které se nacházejí ve vestibulu domu dětí. Jedná se o tablety značky Apple, které patří mezi nejvýkonnější tablety současnosti a tomu také odpovídá jejich pořizovací cena.

Dále dům dětí a mládeže za poslední roky otevřel kroužky technického typu jako:

- práce s PC,
- jak se stát úspěšným youtuberem – tvorba a sledování videí,
- filmový klub,
- tablety a PC zdarma k dispozici na půdě DDM Sokolov.

### **Politické faktory**

Tento faktor většinou posuzuje vliv politiky na instituce. Jeden z mnoha faktorů je například vývoj DPH. Ta se ale DDM v Sokolově netýká, protože není plátcem této daně. Jedině že by nějak ovlivnil instituci zřizovatel, který plátcem DPH je.

Do politických faktorů lze zařadit také problematiku spolupráce příspěvkové organizace a zřizovatele. Zřizovatel připravuje různé podklady pro zřízení či zrušení mimoškolních zařízení. Podílí se na financování a kontroluje hospodaření instituce. Schvaluje návrh rozpočtu. Z toho plyne, že zřizovatel může chod instituce významně ovlivnit.

Změny v legislativě pedagogických pracovníků je také faktor, který instituci může negativně ovlivnit. V teoretické části této diplomové práce bylo již zmíněno, že pedagog volného času musí splňovat kvalifikaci, která je dána zákonem. Při zvýšení nároků na vzdělání plyne pro instituci riziko, že bude mít větší problém shánět dobrou, kvalifikovanou pracovní sílu.

#### **4.3.7 Porterova analýza pěti sil – analýza mikrookolí**

Tato kapitola hodnotí a analyzuje, stejně jako STEP analýza, okolí dané instituce. S rozdílem, že Porterova analýza pěti sil posuzuje prostředí, které bezprostředně souvisí s institucí. Analyzuje vlivy stávajících konkurentů, potenciálních konkurentů, substitutů, dodavatelů a kupujících. Na základě toho pak vyvozuje ohrožení, nebo naopak příležitosti pro instituci. [39]

#### **Stávající konkurenti**

Dům dětí a mládeže Sokolov eviduje v současné době tyto konkurenty:

- sportovní organizace,
- soukromé instituce,
- občanské spolky a svazy,
- školy a školské zařízení (školní družiny a zájmové útvary na základních školách),
- ostatní organizace (MDK, Městská knihovna, Muzeum).

Nepochybně instituci ohrožují všichni konkurenti, ale někteří ji mohou ovlivnit méně, někteří více. Je třeba si proto uvědomit, kdo je pro instituci ohrožující konkurent, spolupracující konkurent a kdo nejméně významný konkurent.

Více aktivit odlišného zaměření provozují krom DDM Sokolov samotné mateřské, základní školy a školní družiny. Tyto instituce lze považovat za konkurenty **významné**. Na

základě komunikace s paní ředitelkou je to dáno tím, že tyto instituce nabízejí čím dál tím více kroužků pro děti a mládež, nacházející se na půdě školy, kam žák dochází a jsou buď za mnohem menší úplatu, nebo dokonce zdarma. Školy totiž dostávají na zájmové aktivity také příspěvek od zřizovatele.

Je to paradox, ale již zmíněné školská zařízení (považující se za významné konkurenty), jsou zároveň konkurenty spolupracujícími.

Mezi další konkurenty se kterými DDM Sokolov **spolupracuje** se řadí:

- Městský dům kultury Sokolov – kulturní zájmová činnost, taneční skupina Mirákl, divadlo, hudební skupina Big Band,
- Městská knihovna – čtenářský klub,
- základní školy – zájmové útvary,
- školní družiny – zájmové útvary,
- Muzeum Sokolov – kultura,
- Český rybářský svaz – rybářský kroužek.

V roce 2017 se instituce Městský dům kultury a Dům dětí a mládeže Sokolov společně podíleli na realizaci akce – Průvod čertů, kterého se zúčastnilo 16 velkých skupin čertů Krampus z celé České republiky.

**Nejméně významní** konkurenti (ovšem stále konkurenti) jsou jednostranně zaměřené organizace (občanské spolky, sportovní kluby, táborové činnosti apod.).

Níže je uveden výčet pár takovýchto institucí:

- TJ Baník Sokolov (fotbalové, atletické, hokejové, plavecké kluby, silový trojboj, box, tenis) – evidován jako zapsaný spolek, který se soustřeďuje na děti, mládež a dospělé. Nabízí účastníkům sportovní vyžití této cílové skupiny. TJ Baník nabízí podobné sportovní aktivity jako DDM Sokolov, s rozdílem, že TJ Baník provozuje aktivity na profesionální úrovni. Vedoucí pracovník již není veden jako pedagog volného času, ale jako trenér (požadavky na vzdělání trenéra jsou také uvedeny v příslušném zákoně). Úplata za školní rok je většinou vyšší než u zkoumané instituce.

- SH Jiskra Sokolov – tento klub nezahrnuje pouze přípravu dětí na *volejbal*, ale zaměřuje se na zlepšení kondičky dnešních dětí. Volejbal Sokolov, kde se hraje již v týmu se šesti hráči na profesionálnější úrovni. Tento klub dostává podporu z města Sokolov. Roční příspěvek na tuto aktivitu vyjde cca na 2 000 korun.
- Florbal Sokolov – jeho provoz má dlouholetou tradici. Instrukce nese označení zapsaný spolek. Jedná se o zvláštní formu právnické osoby. Klub Florbal Sokolov navštěvuje i mládež, u které se objevil prostřednictvím DDM Sokolov talent a dotyčný dorost má zájem se věnovat tomuto sportu na vyšší úrovni, než nabízí domy dětí. Kroužky vede trenér. Pedagog volného času ani vychovatel zde nefiguruje.
- ZUŠ Sokolov – základní umělecká škola Sokolov nabízí talentovaným dětem využití v oboru:
  - hudebním (klavír, violoncello, housle, saxofon, dechové nástroje, klavír, akordeon, bicí nástroje, sólo a sborový zpěv),
  - tanečním (moderní a klasický tanec, mažoretky),
  - výtvarným (PC grafika, malby, kresby).
- Junák – svaz skautů a skautek ČR, středisko Luna Sokolov – skautský oddíl, který je známý po celé České Republice. Hlavní náplní oddílu jsou pravidelná sezení v klubovně, kde se hrají různé hry, pořádá se spousta sportovních aktivit, podnikají po celý rok různé akce, setkání, výpravy či dobrodružné tábory v přírodě nebo i v cizích zemích.
- Sdružení DUHA KAPKA – toto sdružení také patří do známějších institucí pro trávení volného času. I zde si děti prožijí spousty zážitků ve formě her, poznávání a výpravy za kulturou, mořem a zábavou.

V okrese Sokolov je již konkurentů na trhu s dětmi a mládeží mnohem více, protože se na území Sokolovska nachází šest měst, která provozují také domy dětí a mládeže. Konkrétně se jedná o města Habartov, Chodov, Kraslice, Kynšperk nad Ohří, Chodov a Horní Slavkov. Tyto instituce nabízejí velmi podobné kroužky. Cenou mohou určitým způsobem ovlivňovat instituci DDM Sokolov. Jako příklad, je v tabulce níže (Tabulka 8), znázorněn rozdíl ceny Florbal – začátečník v Sokolově a v okresním městě Habartov, který je od Sokolova vzdálen cca 9,5 km.

**Tabulka 18** Porovnání ceny kroužku Florbal v Sokolově a v Habartově

Město	Aktivita	Cena
Habartov	Florbal-začátečník	200 Kč/ rok
Sokolov	Florbal-začátečník	760 Kč/ rok

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Tento cenový rozdíl je dán především počtem dětí a mládeže v daném městě. Je nutno ale podotknout, že většina dětí a mládeže žijící v Habartově dojíždějí do školy právě do Sokolova, jakožto největšího města v okrese a využívají služeb v DDM Sokolov. Proto tyto organizace zásadně instituci neohrožují.

### **Potenciální konkurenti**

Potencionální konkurenti nejsou pro instituci tolik ovlivňující faktor. Je totiž nelogické, aby Město Sokolov zřizovalo novou instituci úplně stejného charakteru, jako je DDM Sokolov.

„Vpadne-li“ na trh volnočasových aktivit nová organizace ve formě neziskové organizace, či občanského sdružení, nehrozí DDM Sokolov nijak razantní ohrožení. V Sokolově se nachází poměrně bohaté množství aktivit pro děti a mládež a nově přichozí instituce by mohly mít problém s náběrem nových členů z důvodu obsazenosti jiných „zaběhlých“ kroužků a také z důvodu poklesu zájmu dnešní generace o volnočasové aktivity.

### **Vlivy dodavatelů**

DDM Sokolov se zabývá širokou škálou aktivit pro děti a mládež. Tyto aktivity je nutno zajistit materiálem. Daná instituce využívá dodavatelů v oblasti:

- tvoření (kancelářské pomůcky, hlína, vykrajovátko, textilní dekorace aj.),
- sportu (sportovní vybavení),
- IT (počítače, programy, televize tablety),
- vzdělávání (knihy, výukové materiály),
- distribuce energií,
- pronájem prostor mimo organizaci (tělocvičny),
- firmy, které se každoročně starají o údržbu areálu organizace.

Dlouhodobý dodavatelé jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 19).

**Tabulka 19** Významní dodavatelé organizace

Významní dodavatelé pro organizaci	Činnost
Centropol energy a.s.	dodávky energií
RWE Transgas a.s.	dodávky plynu
Veolia a.s.	dodávky vody
Karel Grigar	bezpečnostní servis
Ing. Jindřich Kotrba	soudní znalec v oblasti elektrotechnika
ŽŠ Křížkova. Běžecká, Pionýrů	pronájem tělocvičny
Václav Vyskočil	autobusová doprava
Team sport s.r.o.	dopravní prostředky, lyže, jízdní kola
Torema s.r.o.	topenářství, elektroinstalace voda, plyn
Zdeňka Kapešová	ekonomické poradenství
SOTES s.r.o.	správa sportovních zařízení, údržba interiéru
Mgr. Ivan Pajtaš	zverimex
HORMAN BOHEMIA S.R.O	gastronomie
VBM PERLA s.r.o.	potisk předmětů
Poprokan s.r.o.	kancelářské potřeby
Miloš Mesároš	pořadatel akcí
Krufin s.r.o.	dodavatel úklidových prostředků
H+k s.r.o	keramické materiály
Sympact trade s.r.o.	výroba trofejí, medailí a jiné

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 [45]*

Dodavatelé v tabulce 19 zajišťují běžné služby týkající se zájmových činností instituce (zajištění stravování v době táborů, autobusová doprava na výlety, opravy a údržba apod.). S těmito dodavateli má instituce dlouholeté zkušenosti a s jejich službami je nadmíru spokojená.

V případě výběru dodavatelů v rámci velkého projektu do 100 000 Kč bez DPH (například výstavba nového hřiště), které dotuje buď stát, krajský úřad, nebo město, je **instituce** povinna předložit v žádosti o dotaci minimálně 3 nabídky a kalkulace cen potenciálních dodavatelů. Když je hodnota zakázky nad 100 000 Kč bez DPH, obstarává



dodavatele **město** na základě veřejného zadávacího řízení – Veřejná zakázka malého rozsahu. [45]

Dodavatele a jejich změny cen nijak zvlášť neovlivňuje zkoumanou instituci, protože služby jsou placeny buď zřizovatelem, nebo v rámci dotačního programu.

### **Vlivy substitutů**

Každé dítě, mladistvý ale i rodič (protože má stále zodpovědnost za aktivity svého dítěte), mají možnost volby. Buď mohou využívat nabídky organizace, za nějaký finanční obnos a naučit se něčemu novému nebo využít svůj volný čas úplně jiným způsobem.

Dnešní doba nabízí této generaci spoustu možností, jak trávit volný čas bez platby ročního příspěvku. Jde například o dětská hřiště, kde může dnešní mladá generace hrát fotbal, basketball, volejbal.

I v tomto směru nezůstává příspěvková organizace DDM Sokolov pozadu a poskytuje dětem bezplatnou (nebo za zanedbatelný úplatek) možnost docházet do prostorů organizace. Tam si mohou zdarma půjčit tablet nebo PC a hrát oblíbenou hru nebo brouzdat po internetu. Za 10 Kč na hodinu si mohou děti propůjčit pálky, míček a zahrát si společně stolní tenis. Nintendo si mohou volně přičiž zahrát za 20 Kč za 10 minut hry. Součástí areálu je také dopravní hřiště, na kterém se mohou projíždět na vlastním dopravním prostředku a učit se tak pravidla silničního provozu. Nebo se mohou přiučit něco z přírodovědy a prohlídnout si zblízka krásy české přírody (fauna, flora).

Substituty neovlivňují instituci, protože i DDM Sokolov nabízí spontánní činnosti zdarma.

### **Vlivy odběratelů**

Odběratelem neboli kupujícím nabízených služeb DDM Sokolov jsou členové zájmových útvarů, kteří pravidelně navštěvují organizaci. Síla tohoto ohrožení není až tak velká, protože DDM je, krom školských zařízení, jedinou organizací, která zprostředkovává dětem a mládeži různorodé zájmové činnosti. Dům dětí a mládeže nabízí dětem přes sto pravidelných zájmových aktivit ročně a kapacity kroužků jsou skoro naplněny. V roce 2017 služeb Domu dětí a mládeže využilo kolem 50 000 účastníků.

Muselo by dojít k velkému množství odlivu nespokojených dětí, nebo by se vytvořila instituce, která nežádá od dětí žádný příspěvek za kroužek. Toto riziko už v dnešní době existuje v rámci základních škol a nijak velkým způsobem to organizaci neuškodilo. Naopak se zde nabízí příležitost využít a prohloubit spolupráci těchto organizací.

Odběratelem není pouze účastník zájmového vzdělávání, ale také zákazníci, jako jsou:

- matky na mateřské či rodičovské dovolené,
- rodiče,
- školy,
- obce v okolí a z Karlovarského kraje,
- podnikatelské subjekty.

Porterova analýza pěti sil popsala konkurenční prostředí instituce. Všechny popsané faktory v této kapitole může instituce, na rozdíl od STEP analýzy, ovlivnit.

Jediný faktor, který může negativně nebo pozitivně ovlivnit chod instituce, jsou stávající konkurenti, ale zároveň se otevírá nová příležitost, a to prohloubení spolupráce s konkurenty.

#### 4.3.8 SWOT analýza

Detailní rozbor silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb instituce přináší tabulka níže (Tabulka 20). SWOT analýza je sestavena na základě sběru užitečných rad z diskuzí s paní ředitelkou a všech provedených analýz této práce.

**Tabulka 20** SWOT analýza společnosti DDM Sokolov

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- zázemí areálu a interiéru,</li><li>- moderní vybavení interiéru a exteriéru pro zájmové činnosti,</li><li>- pestrá nabídka zájmových útvarů,</li><li>- kvalitní personální zajištění interních zaměstnanců,</li><li>- podpora zřizovatele a státu,</li><li>- získávání finančních prostředků z různých zdrojů,</li><li>- navazující projekty z minulých let, pozice na trhu,</li><li>- manažerské dovednosti ředitele instituce.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nalézání kvalifikovaných externích pracovníků,</li><li>- vztahy na pracovišti mezi externími pracovníky a vedoucími oddělení,</li><li>- bezbariérový přístup instituce.</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- větší spolupráce s konkurenty,</li><li>- zvyšující se platy pedagogických pracovníků,</li><li>- zvyšování mezd domácností.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- legislativní změny v ekonomice a školství,</li><li>- rozhodnutí zřizovatele,</li><li>- nízká nezaměstnanost (nedostatek pracovníků),</li><li>- dlouhodobě klesající počet obyvatelstva do 19. let.</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## 4.4 Výsledky a diskuze

**Analýza instituce dle Bronislawa Malinowského** posuzovala 4 kategorie, které jednotlivě hodnotila známkami 1-4 v tabulkách, na konci každých podkapitol. Následující tabulka (Tabulka 21) naznačuje aritmetický průměr hodnocených kategorií.

**Tabulka 21** Konečné výsledky analýzy Instituce dle Bronislawa Malinowského

Zkoumaný jev	Výsledná známka
Charty, normy	1
Personál	1,33
Hmotné zařízení	1,11
Hospodaření a financování	1

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Dle tabulky výše (Tabulka 21) lze s jistotou říci, že si instituce vede velmi dobře a využívá účelně pro svou činnost své prostředky.

Nejhůře dopadlo hodnocení personálu. Tato skutečnost je z důvodu nedostatečného počtu kvalifikovaných externích pracovníků a vztahy mezi nimi a mezi vedoucími pracovníky oddělení dopravy. Proto byly tyto činnosti hodnoceny známkou 2. Zaměstnanci jsou také velmi zatíženi administrativou. Udělená známka byla za tři. Kvalifikace zaměstnanců, školení pedagogických zaměstnanců v instituci a pravidelné porady externích a interních pracovníků bylo hodnoceno na výbornou.

Hmotné zařízení má konečnou známku 1,11 z důvodu nepokrytí celé budovy bezbariérovým přístupem v interiéru budovy. Exteriér je hodnocen známkou jedna. Instituce má čisté, upravené, vyzdobené a moderní zařízení.

Kategorie charta, normy, zásady dostala konečnou známku jedna. Předpisy a povinné dokumenty jsou srozumitelné, aktuální, dostupné a přehledné.

Kategorie hospodaření a financování instituce je také hodnoceno konečnou známkou 1. Instituce totiž výborně hospodaří s finančními prostředky a vykazuje za 4 období kladný výsledek hospodaření. Využívá efektivně různých finančních zdrojů.

**Analýza aktivit** DDM Sokolov nabízela pohled na veškeré zájmové aktivity, které nabízí instituce. Od pravidelných, spontánních, individuálních, osvětových nebo

táborových, až po realizaci různých soutěží vyhlášených a spoluvyhlášených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. V roce 2017 DDM Sokolov navštívilo 49 487 účastníků a bylo realizováno 387 akcí pro děti, mládež i dospělé. Tato analýza potvrdila, že instituce DDM Sokolov je zajímavé zájmové zařízení, které je vhodné pro veškeré věkové kategorie a nabízí jim širokou škálu aktivit.

Institucionální analýza a analýza aktivit tedy potvrdila, že instituce si plní své poslání a používá k tomu dostatek potřebných prostředků. Cíl práce byl tedy naplněn.

**STEP analýza** zjistila tyto skutečnosti:

- Ekonomické faktory
  - Nezaměstnanost – bylo zjištěno, že nezaměstnanost v ČR a v Sokolově klesá. To znamená, že většina populace je zaměstnaná. Globálně je nízká nezaměstnanost pozitivní. Pro Dům dětí a mládeže v Sokolově to může být problém, protože se snižují možnosti náběru kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je aktuálně nedostatek.
  - Mzdy/platy – průměrná mzda domácností v Karlovarské kraji roste. Platí to i pro platy státních zaměstnanců na Karlovarsku. Pro instituci by to měl být pozitivní výsledek. Domácnosti utrácejí více za volnočasové činnosti. Pedagogy volného času by mělo přilákat do instituce zajímavé finanční ohodnocení jejich práce.
- Sociální faktory
  - Počet dětí a mládeže na Karlovarsku – počet obyvatelstva do 19. roku klesá. Pokud bude klesat i nadále, může to instituci ovlivnit z hlediska menšího počtu účastníků a zájemců o její služby.
- Technologické faktory
  - Bylo zjištěno, že je potřeba neustále inovovat techniku. Tomuto faktoru čelí instituce velmi dobře.
- Legislativa
  - pokud zákon opět změní nebo zpřísní kvalifikační stupeň vzdělání pedagogů ve volném čase, může se stát, že instituci se prohloubí problém s nabíráním nových zaměstnanců.

**Porterova analýza pěti sil** zjistila díky sledovaným faktorům následující:

- Konkurence – instituce může být ohrožena konkurenty. Za největší konkurenty lze považovat základní školy a školská zařízení (školní družiny). Na druhou stránku DDM Sokolov úzce s těmito zařízeními spolupracuje.
- Potencionální konkurent – neohrožuje instituci tolik, jako stávající konkurenti.
- Vlivy dodavatelů – instituce spolupracuje se stálými dodavateli a potrpí si na udržování dobrých vztahů mezi nimi. Ceny za služby dodavatelům hradí město, proto se tento faktor instituce netýká.
- Substituty – vybavenost instituce činnostmi lze jen těžko nahradit. Využívá všech možných prostředků pro trávení volného času.
- Odběratelé – instituce má téměř naplněnou kapacitu kroužků a nabízí velké množství aktivit, kterých může dítě a mládež využít.

Jako poslední se zpracovávala SWOT analýza, která byla vytvořená podle výsledků všech analýz provedených v této práci. Silné a slabé stránky představují výsledky analýzy instituce dle Malinowského a analýzy aktivit. Příležitosti a hrozby představují výsledky analýzy STEP a Porterovy analýzy pěti sil.

**SWOT analýza** rozdělila výsledky analýz takto:

- Silné stránky
  - instituce je schopna poskytnout dětem, mládeži, ale i dospělým perfektní, moderní zázemí v areálu DDM Sokolov.
  - Nabídka zájmových útvarů ve společnosti je pestrá a jde ruku v ruce se současnými trendy.
  - Instituce se maximálně přizpůsobuje dětem dnešní generace.
  - Kvalitní personální zařízení je v instituci zajištěno, díky snaze interních zaměstnanců, neustále se zdokonalovat a vzdělávat.
  - Podpora města je pro organizaci velmi důležitá. Díky podpoře zřizovatele a státu, dům dětí a mládeže vzkvétá. Získávání dotací je nedílnou součástí příspěvkových organizací a DDM Sokolov efektivně využívá nabízených dotací.

- Jak již bylo zmíněno v kapitolách výše, dům dětí se každoročně účastní projektu Minuta v životě, proto je v silných stránkách organizace uvedeno, že projekty z minulých let navazují na rok aktuální.
- Paní ředitelka je skvělý člověk a vede svůj „tým“ perfektně. Je ve vedení od roku 1998 a je zlatým srdcem organizace.
- Slabé stránky
  - Rok od roku klesá počet externích zaměstnanců v instituci.
  - Vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, pokulhává pouze komunikace v oddělení dopravních aktivit.
  - Bezbariérový přístup je zajištěn, ale ne zcela.
- Příležitosti
  - Instituce má příležitost prohlubovat spolupráci se svými konkurenty.
  - Zvyšující se platy pedagogů volného času by měla být dobrá příležitost k tomu, aby se začal zvyšovat počet externích zaměstnanců.
  - I mzdy rodičů dětí a mládeže rostou a jde o významnou příležitost pro instituci v rámci zájmu o volnočasové aktivity.
- Hrozby
  - Jakýmsi trendem je poslední dobou měnit zákony každý rok, proto změna legislativy v ekonomice a ve školství, je hrozbou instituce.
  - Nezaměstnanost je pro instituci ohrožení, protože se hůře hledá nová pracovní síla.
  - Další hrozbou je klesající počet dětí a mládeže na Karlovarsku.

#### **4.4.1 Doporučení**

Ze slabých stránek SWOT analýzy plyne ze strany autora doporučení, aby dobré vztahy na pracovišti zajistila instituce tak, že se vedoucí a externí pracovníci společně podílí na tvorbě další, nové akce pro děti a mládež, které jsou financovány zřizovatelem.

Bezbariérový přístup je v instituci zajištěn, ale jen částečně. Ministerstvo pro místní rozvoj v minulosti nabízelo dotaci na zajištění bezbariérového přístupu do školských zařízení. Pokud by instituce měla zájem do budoucna bezbariérový přístup dokončit, je třeba sledovat programy, které vyhláší toto ministerstvo.

Protože dotací a příspěvků není nikdy dost, může si příspěvková organizace zajistit i další zdroj financování, a to z Ministerstva práce a sociálních věcí. Dotace se poskytne tak, že Dům dětí a mládeže buď vytvoří, nebo vyhradí pracovní místo pro uchazeče evidovaném na úřadě práce. Většinou těmto uchazečům není možné zajistit pracovní místo jinak. Instituce bude od úřadu dostávat příspěvek na pokrytí mzdových nákladů a nákladů na odvody sociálního a zdravotního zabezpečení zaměstnance na dobu, která je sjednaná ve smlouvě. Nejdéle však po dobu jednoho kalendářního roku. Takzvané „*Společensky účelná pracovní místa*“, jsou uvedena v zákoně o zaměstnanosti číslo 435/2004 Sb., konkrétně se jim věnuje §113. [44]

Dům dětí a mládeže Sokolov může vyhradit pracovní místo pro **uklízeče veřejných prostranství** instituce. Je nutné mít schválení od zřizovatele.

Postup při vyřizování dotace je následující:

- Instituce odešle písemnou žádost o dotaci.
- Potvrzení o tom, že instituce nemá nikde vedené daňové nedoplatky (bezdlužnost). Bezdlužnost si může opatřit pracovní úřad sám. Je osvědčeno, že instituce, od kterých je žádost požadována, reagují rychleji na úřad práce, než když si bezdlužnost od finančního úřadu vyžádá sám žadatel.
- Doklad o vedení/zřízení účtu u jakékoliv banky v ČR.
- Po schválení žádosti se uzavře dohoda a zaměstnanec může nastoupit do zaměstnání.

Dotaci bude zasílat Ministerstvo práce a sociálních věcí Krajskému úřadu, ten je poté pošle instituci. Výše podpory se odvíjí dle dohodnutých podmínek. Instituce pak bude odměnu získávat v pravidelných intervalech (např. měsíčně, čtvrtročně). [44]



## 5. Závěr

Diplomová práce zkoumala problematiku volného času dnešní mládeže. Jedná se o významnou problematiku, protože dnešní děti a mládež mají sklony k pasivitě a svůj volný čas tráví většinou doma u elektroniky. Tím pádem se u nich hůře eliminují negativní patologické jevy.

Práce se zabývala institucí, která je všem dětem, mládeži a dospělým velmi známá. Jednalo se o instituci Dům dětí a mládeže v Sokolově, nacházející se v okrese Sokolov.

Teoretická část seznámila čtenáře s problematikou volný čas. Vymezila pojmy jako mládež, dítě a pedagog volného času. Popsala chápání instituce dle Bronislawa Malinowského a uvedla instituce podle členění v ČR. Na závěr se teoretická část zabývala právní legislativou a ekonomickými aspekty. V ekonomických aspektech byl i uveden postup při vyřizování dotace z MŠMT a z krajského úřadu.

Cílem v praktické části bylo zjistit, zda si instituce plní své poslání a zda ke své činnosti využívá dostatek prostředků. Analýza instituce dle Malinowského potvrdila, že k tomu, aby bylo splněné poslání, používá instituce dostatečné množství kvalitních prostředků. Posuzovány byly prostředky jako personál, pravidla, hmotné zajištění instituce a finanční zajištění. Nejlépe byla hodnocena kategorie Charta, normy a zásady společně s hospodařením a financováním instituce. O něco hůře na tom byl personál a hmotné zařízení instituce. Průměr jim kazil fakt, že instituce se potýká s nízkým počtem kvalifikovaných externích pedagogických pracovníků a vztahy mezi externími pracovníky a vedoucími oddělení, jsou mírně napjaté. Hmotné zařízení je perfektní, ovšem za nedostatek se považuje nepokrytí celého areálu bezbariérovým přístupem. Průměrné známky ale neměly vyšší hodnotu, než 1,33.

Analýza aktivit jen potvrdila, že DDM Sokolov je instituce, která si opravdu plní své poslání, protože nabízí širokou nabídku zájmových a zajímavých útvarů a je určena všem věkovým skupinám.

Dalším cílem, avšak ne hlavním, bylo zjistit, jaké má instituce slabé a silné stránky a jaké příležitosti a hrozby plynou z okolí. Analýza STEP a Porterova analýza pěti sil provedla průzkum faktorů, které by mohly instituci ovlivnit zvenčí. Bylo zjištěno, že největší hrozbou je pro instituci nezaměstnanost, nepatrně klesající počet obyvatelstva do 19 let a

také změna legislativy. Naopak příležitostí je zvyšující se průměrné mzdy zaměstnanců a také platy pedagogů ve volném čase.

Co se týče analýzy mikrookolí (Porterovy analýzy pěti sil), největší vliv na instituci mají stálí konkurenti, konkrétně základní školy a školská zařízení. Pro instituci je tato skutečnost spíše příležitost než hrozba, protože se dbá na prohloubení spolupráce těchto institucí.

SWOT analýza rozdělila silné a slabé stránky, dle výsledků vnitřních analýz. Příležitosti a hrozby představovaly výsledky analýz vnějšího okolí.

Na závěr byly shrnuty výsledky všech provedených analýz a navržena doporučení, která vyplynula ze slabých stránek instituce. Šlo o utužení vztahů na pracovišti a dovybavení interiéru bezbariérovým přístupem (lze financovat z dotace od Ministerstva pro místní rozvoj). Mimo jiné se doporučilo využít další příležitosti, a to získání dalších finančních prostředků z Ministerstva práce a sociálních věcí, na vymezení pracovního místa pro uklízeče veřejných prostranství.

Diplomová práce přišla na to, že instituce Dům dětí a mládeže Sokolov si plní své poslání a kvalitně k tomu využívá dostatek prostředků. Také se zjistilo, jaké má instituce slabé a silné stránky a jaké příležitosti a hrozby plynou z jejího okolí. Cíle práce tedy byly naplněny.

## 6. Seznam použitých zdrojů

- [1] HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-927-5.
- [2] PÁVKOVÁ, Jiřina a kol. *Pedagogika volného času*. 3., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-711-6.
- [3] JANIŠ, Kamil ml. *Úvod do problematiky volného času*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, 2009. ISBN 978-80-7248-530-7.
- [4] BENDL, Stanislav a kol. *Vychovatelství*. Praha: Grada, 2015, 312 s. ISBN 978-80-247-4248-9.
- [5] HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. *Pedagogické ovlivňování volného času*. Praha: Portál, 2008, 240 s. ISBN 978-80-7367-473-1.
- [6] PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2017, 488 s. ISBN 978-80-262-1228-7.
- [7] MACEK, Petr. *Adolescence*. 2. upravené vyd. Praha: Portál, 2003, 144 s. ISBN 80-7178-747-7.
- [8] SAK, Petr. *Proměny české mládeže*. Praha: Petrklíč, 2000. ISBN 80-7229-042-8.
- [9] NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. *Výzkum-mládež: Aktuální problémy mladé generace ČR* [PDF]. Praha, 2006 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.vyzkum-mladez.cz/zprava/1174039212.pdf>
- [10] MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolium, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
- [11] *Zákony pro lidi. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>
- [12] *Kupní síla. Platové tabulky a katalog platových tříd 2018 - pedagog volného času* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://kupnisila.cz/platove-tridy-tabulky/>
- [13] MALONOWSKI, Bronislav. *Vědecká teorie kultury*. Brno: Krajské kulturní středisko, 1968.

- [14] MALINOWSKI, Bronislaw. *A scientific theory of culture and other essays*. Reprinted. London: Routledge, 2002. 240 s. ISBN 04-152-6251-8.
- [15] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Školní družiny* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/skolni-druziny>
- [16] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.: *Školní kluby* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/skolni-kluby>
- [17] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.: *Střediska volného času* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>
- [18] Zákony pro lidi.: *Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)* [online]. 2018 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
- [19] Zákony pro lidi. *Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku* [online]. 2016 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-16>
- [20] Zákony pro lidi. *Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných* [online]. 2018 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-27#p33>
- [21] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.: *Zájmové vzdělávání* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>
- [22] Zákony pro lidi. *Vyhláška č. 364/2005 Sb. Vyhláška o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-364#f2945458>
- [23] Zákony pro lidi.: *Vyhláška číslo 274/2009 Sb., o školských zařízeních, u nichž se nejvyšší povolené počty dětí, žáků a studentů nebo jiných obdobných jednotek vedených v rejstříku škol a školských zařízení neuvádějí"* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-274#p1>
- [24] Zákony pro lidi. *Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků* [online]. 2016 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>

- [25] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.: *Narřízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků*. [online]. 2005 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/narizeni-vlady-c-75-2005-sb-ze-dne-26-ledna-2005-2>
- [26] Portál Pohoda.: *Zákoník práce* [online]. 2006 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pracovni-pravo/zakonik-prace/>
- [27] Zákony pro lidi.: *Narřízení vlády číslo 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců* [online]. 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>
- [28] Zákony pro lidi. *Narřízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [online]. 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567#p1>
- [29] Zákony pro lidi.: *Narřízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě* [online]. 2018 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222#p1>
- [30] Zákony pro lidi.: *Zákon číslo 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- [31] Zákony pro lidi.: *Vyhláška číslo 114/2002 Sb., o FKSP* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>
- [32] Příspěvková organizace.: *Základní principy hospodaření příspěvkové organizace* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=3027>
- [33] STEJKALOVÁ, Irena. *Účetnictví příspěvkových organizací*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2008, 78 s. ISBN 978-80-245-1352-2.
- [34] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.: *Semináře pro žadatele o dotace* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/seminare-pro-zadatele-o-dotace>

- [35] Krajský úřad Karlovy Vary.: *Přehled dotací* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.kr-karlovarsky.cz/dotace/Stranky/dotaceKK/prispevky-skolstvi/kreativita-spoluprace.aspx>
- [36] Český statistický úřad. *Charakteristika okresu Sokolov* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xk/charakteristika\\_okresu\\_sokolov](https://www.czso.cz/csu/xk/charakteristika_okresu_sokolov)
- [37] Město Sokolov. *Základní údaje o městě* [online]. 2017 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.sokolov.cz/mesto/zakladni-udaje-o-meste-sokolov-61>
- [38] DDM Sokolov.: *Dům dětí a mládeže Sokolov* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.ddmsokolov.cz/index.php/dokumenty>
- [39] KOTLER, Philip, Veronica WONG a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Paha: Grada, 2007, 1 048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [40] Český statistický úřad.: *Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2017>
- [41] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.: *Zaměstnanci a mzdové prostředky – Oddíl B1.8* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/statisticka-rocenka-skolstvi-zamestnanci-a-mzdove-prostredky-7>
- [42] Město Sokolov.: *Školy a školská zařízení* [online]. 2017 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.sokolov.cz/urad/odbory/odbor\\_financni\\_a\\_skolstvi/usek\\_skolstvi/skoly-a-skolky-91](http://www.sokolov.cz/urad/odbory/odbor_financni_a_skolstvi/usek_skolstvi/skoly-a-skolky-91)
- [43] Český statistický úřad.: *Počet obyvatelstva na Karlovarsku* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964418/33021217k1.pdf/6a8f029e-f4e7-4c86-8c99-880201e1a471?version=1.9>
- [44] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. *Aktivní politika zaměstnanosti* [online]. 2012 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>

### **Další zdroje**

[45] DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE. *Interní dokumentace-plán zájmového vzdělávání, hodnoticí zprávy, koncepce rozvoje 2014-2017*. Sokolov, 2017.

## 7. Přílohy

- Příloha 1 Klubovna Hasičů
- Příloha 2 Klubovna keramiky
- Příloha 3 Modelářský klub
- Příloha 4 Lezecká stěna
- Příloha 5 Interaktivní stoleček

### Příloha 1 Klubovna hasičů



*Zdroj: vlastní foto, 2017*



**Příloha 2** Klubovna keramiky



*Zdroj: vlastní foto, 2017*

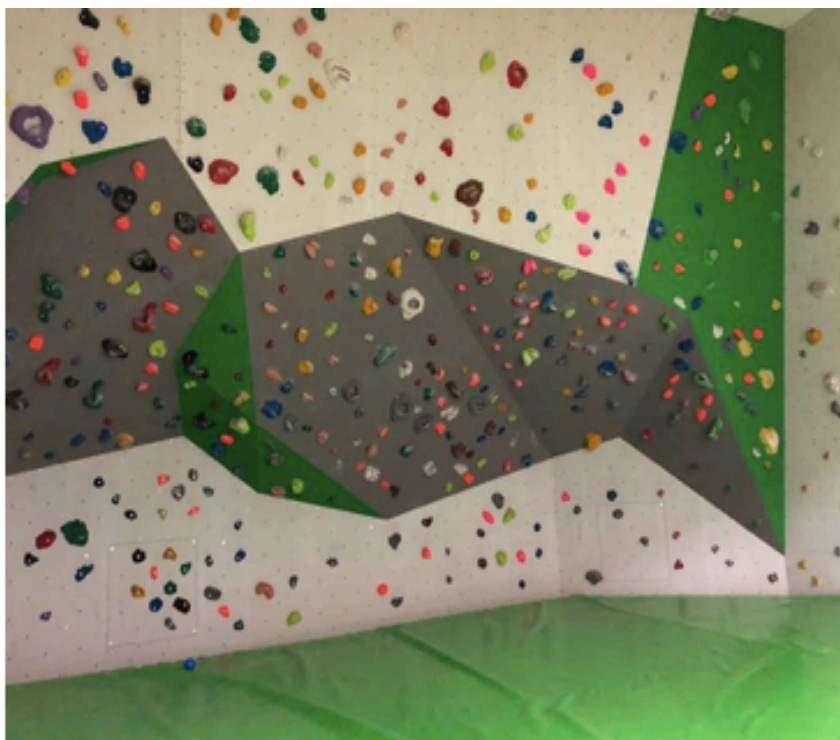
**Příloha 3**      Modelářský klub



*Zdroj: vlastní foto, 2017*

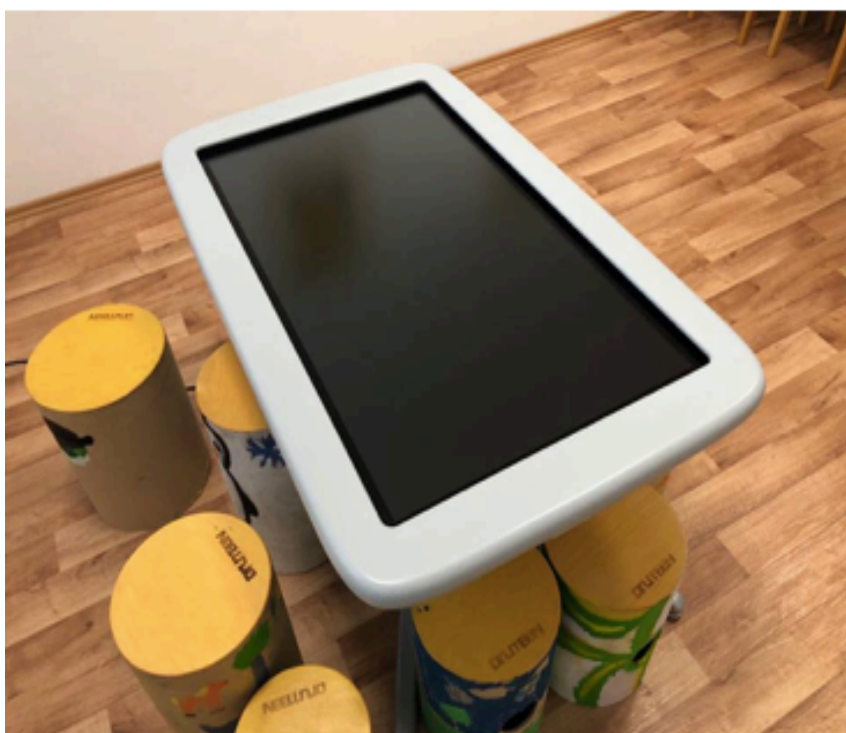


**Příloha 4**      Lezecké stěny



*Zdroj: vlastní foto, 2017*

**Příloha 5** Interaktivní stoleček



*Zdroj: vlastní foto, 2017*