

Univerzita Palackého v Olomouci
Pedagogická fakulta
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bc. Josef Khol

Obor: Řízení volnočasových aktivit

**Specifika řízení středisek volného času
v Královéhradeckém kraji**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 3.4. 2012

.....
podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji ředitelům středisek volného času z Královéhradeckého kraje za ochotnou spolupráci při sběru informací o činnosti. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Janu Dvořákovi z odboru školství Královéhradeckého kraje za poskytnutí statistických údajů. Mgr. Janě Poláčkové Vašátkové, Ph.D. za pomoc a cenné rady, které mi poskytla při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1 TEORETICKÁ ČÁST	7
1.1 Volný čas	7
1.1.1 Volný čas dětí a mládeže	10
1.2 Řízení organizací	12
1.2.1 Poslání a cíle organizace	13
1.2.2 Organizační struktura a řízení lidských zdrojů.....	15
1.2.3 Financování neziskových organizací	18
1.2.4. Kontrolování	20
1.3 Střediska volného času	22
1.3.1 Střediska volného času v ČR	23
1.3.2 Zájmové vzdělávání	26
1.3.3 Pracovníci středisek volného času.....	28
1.3.4 Financování středisek	30
1.4 Širší rámec vymezující fungování středisek volného času	32
1.4.1 Charta volného času	32
1.4.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR	34
1.4.3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy	
Královéhradeckého kraje	36
1.4.4 Další doporučující dokumenty	38
2 EMPIRICKÁ ČÁST	40
2.1 Použité metody	41
2.2 Kontext výzkumu: Střediska volného času v Královéhradeckém kraji	43
2.2.1 Výkony středisek v Královéhradeckém kraji.....	50
2.2.2 Dotazníkové šetření pro ředitele SVC	56
2.2.3 Rozhovor s řediteli středisek	66
2.3 Zjištění a diskuze	69
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Střediska volného času zařazujeme stejně jako školní družiny a kluby do skupiny školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Jejich obdobu v zahraničí nenalezneme. Většina těchto zařízení prošla v minulosti organizačními, legislativními i ekonomickými změnami. Tato práce poukazuje na problematiku jak vypadají současná střediska, co mají společného a v čem se jejich činnost liší.

Pracuji ve Středisku volného času Trutnov již patnáct let jako pedagog volného času. V posledních deseti letech zastávám funkci zástupce ředitelky a podílím se na řízení organizace. V průběhu své kariéry jsem měl možnost navštívit několik podobných zařízení v celé republice a díky funkčnímu vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků jsme měli možnost se setkat s mnoha řediteli středisek volného času.

V době zavádění rámcově vzdělávacího programu a následně školních vzdělávacích programů do školských zařízení se poslání středisek volného času začalo postupně měnit. Začala se totiž v hojné míře provozovat zájmová činnost na základních školách, otevírají se nové školní kluby a školy se snaží být tzv. komunitním centrem. Dále roste více nestátních neziskových organizací, které se ve své činnosti zabývají smysluplnému trávením volného času dětí a mládeže.

V poslední době školská reforma s novou úpravou zákona o výběrovém řízení a šestiletém funkčním období ředitelů, přidává společně s předchozími fakty na aktuálnosti problému.

Struktura práce je sestavena z teoretické a empirické části. Teoretická část odkrývá problematiku volného času, řízení organizací a to především střediska volného času. Součástí této části je legislativní a doporučující rámec, podle kterého se střediska volného času řídí.

V praktické části tato práce analyzuje demografické údaje o střediscích volného času v Královéhradeckém kraji s ohledem na počty potencionálních klientů v jednotlivých správních obvodech. Práce dále porovnává výkony jednotlivých středisek v rámci pravidelné, táborové a příležitostné činnosti. Součástí práce je též zpracované dotazníkové šetření ředitelů SVČ z Královéhradeckého kraje, které poukazuje na subjektivní vnímání priorit vedoucích pracovníků těchto organizací. V závěru empirické části je rozhovor s vybranými řediteli středisek

Královéhradeckého kraje, který poukazuje na skutečnosti v oblasti vztahu zřizovatel - středisko, další organizace a spolupráce s nimi, pozici středisek v regionu a v celostátním měřítku.

Cílem této práce je analyzovat skutečnosti, které vedou střediska volného času ke změnám v jejich činnosti resp. nabídkám služeb, organizační struktuře, projektovým aktivitám a jejich celkovému významu v naší společnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této kapitole se seznámíme s problematikou volného času. Představíme si jeho definici, funkci, tendence a význam. V další kapitole se více zaměříme na volný čas dětí a mládeže. Jaký význam má volný čas pro děti a jak je v naší společnosti organizován. Další teoretické poznatky se týkají řízení organizací zejména pak středisek volného času. Poslední kapitolou této části budou legislativní a doporučující dokumenty, podle kterých se řídí a organizuje volný čas.

1.1 Volný čas

"Pod pojmem volný čas se běžně zahrnují odpočinek, rekreace, zábava, zájmové činnosti, zájmové vzdělávání, dobrovolná společensky prospěšná činnost i časové ztráty s těmito činnostmi spojené." (Pávková, 2002, s. 13).

Obecně charakterizuje Dohnal et al. (1997, s. 28) volný čas jako "souhrn činností, jež může člověk provozovat s plnou libovůlí - buď aby si odpočinul, nebo aby se pobavil či rozvinul své znalosti, svou dobrovolnou společenskou účast nebo svou tvůrčí schopnost poté, když se uvolnil od svých závazků pracovních, rodinných a společenských". Tuto problematiku podobně popisuje Hodaň (2000), který volný čas vysvětluje jako zbytek pracovního a mimopracovního času a zároveň rozděluje čas v životě člověka na tři složky. První je pracovní čas, ve kterém člověk plní pracovní povinnosti. Dále mimopracovní čas představuje dobu, ve které též musíme plnit další povinnosti a které vyplývají z našich sociálních rolí. Vážanský (1994) uvádí dva hlavní směry v chápání pojmu volný čas:

- negativní pojem volného času (zbývající doba celkového denního průběhu)
- pozitivní pojem volného času (volně disponibilní časový prostor)

Funkce volného času rozdělují Vážanský a Smékal (1995) ve své knize na několik částí. Rozvíjí funkce podle Opaschovského do osmi hlavních potřeb volného času:

rekreace - potřeba zotavení, osvěžení, zdraví

kompenzace - potřeba vyrovnaní, rozptýlení a potěšení

edukace - potřeba poznání a dalšího učení

kontemplace - potřeba uvědomění si sama sebe

komunikace - potřeba sdělení, kontaktu a družnosti

integrace - potřeba společnosti a kolektivního vztahu

participace - potřeba sociálního sebepojetí a angažovanosti

enkulturace - potřeba účasti na kulturním životě.

Hodaň (2000) rozděluje funkce volného času takto:

rozvíjející - všestranný rozvoj osobnosti, zdokonalování člověka a kulturnosti

regenerační - obnova pracovní síly, kompenzace negativních jevů, aktivní odpočinek

prožitková - navozování kladných prožitků, odreagování a "prožívání" života

Tendence vývoje volného času

Principy, na kterých byl postaven systém služeb pro volný čas v minulosti už neplatí nebo platit přestávají. Veřejné (státní) instituce měly výsadní právo zásobovat trh nabídkou volnočasových aktivit a programů s převažující orientací na organizovanou část populace. Avšak sociální změny tento systém narušily.

Podle Hodaně (2005, s. 125) směřují tendence vývoje volnočasových aktivit:

- od organizovaného k neorganizovanému
- od výkonu k prožitku (radosti, sebeuspokojení, seberealizaci)
- od kolektivního k individuálnímu
- od tradičního k netradičnímu (rizikovému, vzdělávacímu, k aktivitám pro rozšíření obzoru a kvality osobnosti)
- od dlouhodobých (stálých) vlivů ke krátkodobým trendům (módnost, identifikace)
- od města k přírodě (kompenzace prostředí a stresových vlivů).

"Tyto tendence odpovídají změnám, ke kterým ve společnosti dochází. Celý život člověka je v moderní společnosti natolik organizován, že netouží po tom, aby byl dále organizován i jeho soukromý individuální život ve smyslu naplňování specifických zájmů, ve smyslu práce sama na sobě" (Hodaň, 2005, 125).

Volný čas se stane, díky zkracování pracovní doby, silným fenoménem. "Do popředí zájmu se budou dostávat aktivity individuálního charakteru, pobyt v přírodě, "aktivní" lázeňské pobyty, turistika ve všech formách a podobách, aktivity spojené s vodou, vzduchem, horami a nebezpečím obecně" (Dohnal a kol., 1997, s. 5).

Faktory ovlivňující volný čas podrobně popsal a rozdělil ve svých učebních textech Dohnal (1997):

Významný vliv na trávení volného času má zdraví, postoj (zájem), příležitost (podmínky).

Kvalitu a míru volného času ovlivňuje povolání, vzdělání, pohlaví (ve světě má muž 3x více, u nás 5x více volného času než žena), místo bydliště (ve městech je více volného času i kvalitních podmínek), výchova a rodina.

Na budoucí vývoj volného času mají vliv společenské aspekty:

- počet obyvatel (klesá lidnatost)
- alternativy speciální nabídky
- vzrůst nákladů na zdravotnictví (prevence, onemocnění z nedostatku pohybu)
- změny motivů ke "sportování"
- změny postoje ke zdraví (osobní zodpovědnost každého)
- zvyšování příjmů (zvyšování kvality života)
- změny v hodnotové orientaci (aktivita, volný čas)
- nárůst volného času (zkracování pracovní doby, vzrůst nezaměstnanosti)
- nárůst pracovníků ve službách volného času
- více informací pro volný čas (organizování programů, prevence kriminality).

1.1.1 Volný čas dětí a mládeže

"Aktivity a instituce volného času se dnes uplatňují ve všech prostředích života a výchovy dětí a mládeže: v rodině a činnosti školy mimo vyučování, ve specifických institucích a sdruženích, v obci a médiích jako dalších prostředích každodenního života. Staly se trvalou součástí politiky společnosti vzhledem k mladé generaci v celostátním i mezinárodním měřítku. Všechny tyto dimenze jsou vzájemně spjaty mnohostrannými, spontánními i záměrnými vazbami, jejichž význam v současných podmínkách vzrůstá." (Hofbauer, 2004, s. 55)

Pávková (2002) ve své knize uvádí: Děti mají relativně hodně volného času. Společnost by měla mít zájem na tom, jak děti svůj volný čas tráví. Je samozřejmé, že na prvním místě je to záležitost rodiny. Názor, že výchovu dětí ve volném čase plně zabezpečí rodina, je však mylný. Pro tuto funkci má nejen nedostatek času, ale chybí jí i potřebné materiální vybavení a odborná kvalifikace. Rodina též nemůže uspokojit potřebu dětí a zejména dospívajících sdružovat se ve skupinách vrstevníků. Některé tendence k omezování či rušení institucí pro výchovu mimo vyučování jsou nedomyšlené a škodlivé. Historické zkušenosti i zkušenosti ze zahraničí potvrzují, že prevence je výchovně účinnější a také podstatně levnější než náprava chyb a převýchova. A právě kvalitní výchova dětí ve volném čase má výrazný preventivní význam. Požadavek pedagogického ovlivňování volného času lze chápat jako nutnost citlivého pedagogického vedení dětí k rozumnému využívání volného času. Pedagog ovlivňuje naplňování volného času nabídkou prostředí, pomůcek, hraček, ale i motivací nebo vlastní aktivitou v některé zájmové oblasti. Každému dítěti má být dána příležitost k účelnému naplňování volného času. Toto právo je zakotveno v Úmluvě o právech dítěte.

Hofbauer (2004) dále uvádí: Na pojetí a praxi volného času dětí a mládeže má kromě objektivních podmínek vliv také vztah účastníků k jeho aktivitám a institucím. Za účastníky pokládáme jak děti a mladé lidi, tak také dospělé organizátory, kteří mezi dětmi nebo mladými lidmi působí jako dobrovolní, externí nebo profesionální pracovníci. Jsou zaměřeny na jeho různé oblasti (zařízení volného času, sdružení dětí a mládeže, hromadné sdělovací prostředky, správu obce nebo vyšší články správy až po mezinárodní dosah) nebo na různé stránky obsahu (sport, turistiku, ochranu přírody, techniku, uměleckou tvořivost apod.).

Děti, mladí lidé i jejich vedoucí jsou společnou aktivitou motivováni - mohou se na ní podílet počínaje záměrem a zpracováním projektu přes jeho realizaci až po zakončení a hodnocení jeho bezprostředního nebo dlouhodobého výsledku. Významným prostorem a činitelem volného času jsou obce a regiony, jejichž koncepce a aktivity, personální, institucionální a materiální podpora vytvářejí předpoklady i pro účast dětí a mládeže na volnočasových aktivitách a životě společnosti. Nejmladší občané zde prožívají první roky a desetiletí života a školy odtud vstupují do širšího sociálního a výchovného prostředí. Vesnice, města, regiony se od sebe odlišují tradicemi, sociálním a profesním profilem, ekonomickou a kulturní úrovní, postavením mladé generace i pozorností k její výchově a vzdělávání.

1.2 Řízení organizací

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (Aldag, Stearns, 1987, upraveno). Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

- **Plánování** znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.
- **Organizování** znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.
- **Vedení** je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.
- **Kontrolování** je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, 24)

1.2.1 Poslání a cíle organizace

Bělohávek (1996) uvádí: Poslání organizace je záměr nebo také důvod existence organizace: výroba strojů, poskytování služeb, prodej zboží, vzdělávání lidí, obrana státu, nebo zdraví pacientů. V některých případech to však může být pouhé přežití organizace, která chce jakýmkoli způsobem zajistit obživu pro své členy. Poslání organizace se konkretizuje ve vizích a cílech. Zatímco cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize mají charakter emocionální a volní. Vize (nebo strategická vize) je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje. Vedoucí, který chce svou vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené. Organizační cíl je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. Cíle jsou důležité, protože ukazují členům jasný směr, kterým organizace chce postupovat. V cílech se upřesňuje a konkretizuje poslání organizace.

Z praktického hlediska se osvědčuje rozdělení cílů na:

- **strategické** - jsou to formálně stanovené cíle, za které odpovídá vrcholové vedení organizace. Jsou abstraktní a těžko měřitelné. Mají formu hesel, určených členům organizace i veřejnosti. Objevují se v oficiálních materiálech – ve výročních zprávách i reklamních brožurkách. Strategické cíle jsou dlouhodobé.
- **operativní** – jsou odvozeny ze strategických cílů. Jsou v kompetenci střední úrovně vedení organizace – vedoucích středisek, divizí, oddělení. Jsou více konkrétní než strategické cíle. Platí zhruba pro období jednoho roku, pak bývají často upravovány a přizpůsobovány změněným podmínkám.
- **operační** - jsou normy chování, kriteria výkonů a termíny dokončení prací, které vycházejí z operačních cílů. Jsou konkrétní a měřitelné. Odpovídají za ně nižší vedoucí a řadoví pracovníci. Operační cíle určují jak a kdy mají být úkoly zabezpečeny. Jsou krátkodobé, stanovují se na dobu kratší než jeden rok.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) chápou význam cílů z několika důvodů:

- pomáhají definovat místo organizace v jejich prostředí.
- cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.
- cíle stanovují standardy (kritéria) pro hodnocení výkonu práce.
- cíle jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize.

Pro rozvoj organizací je potřeba zmapovat výkony konkurence. Tyto impulsy nám nejlépe pomůže zachytit nejčastěji používaná metoda Benchmarkingu.

Dle Nenadála (2001) se Benchmarking definuje takto:

Nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

Tato definice umožňuje upozornit na některé vážné aspekty benchmarkingu:

- a) benchmarking nesmí být chápán jako nahodilý proces, naopak, musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci, ať už jde o výrobní firmy, nebo organizace poskytující služby;
- b) benchmarking nemůže být založen na pouhém konstatování, že je někdo v našem okolí lepší nebo slabší, ale na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti;
- c) benchmarking může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoli v organizaci, co si podle rozhodnutí vedení zasluhuje pozornost – jde o předtím identifikované slabé stránky vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systému managementu apod.;
- d) pravím smyslem benchmarkingu je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, tzn. že benchmarking musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se.

1.2.2 Organizační struktura a řízení lidských zdrojů

Bělohávek (1996) označil ve své knize organizační strukturu jako mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Dále uvádí:

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činností různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám v okolí
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Popis práce i organizační řád uvádějí jen to, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. Delegovat umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí.

Bělohávek, Košťan, aj. (2001) uvádějí ve své knize, že řízení lidských zdrojů je systém, který směřuje k dosažení určitých výstupů, vychází ze vstupů, uskutečňuje řadu činností, které tvoří vlastní obsah systému. Systém lidských zdrojů je úspěšný, napomáhá-li k dosažení organizačních cílů.

Základními kritérii efektivnosti jsou dvě skupiny výstupů:

1. výkonnost organizace nebo organizační jednotky (měřená podle různých hospodářských ukazatelů: obrát, zisk, produktivita, kvalita),
2. stabilita, spokojenost a seberealizace pracovníků.

Tvorba organizační strategie lidských zdrojů bude vycházet ze vstupu:

1. strategie organizace (vize a cíle),
2. připravenost pracovníků organizace (množství a kvalita pracovníků),
3. trh práce (množství a úroveň pracovních sil, které jsou k dispozici v regionu).

Možnost organizace splnit strategické úkoly je dána připraveností pracovníků. Je to souhrn schopností, znalostí, dovedností a zkušeností osazenstva celé firmy. Obsahem procesu řízení lidských zdrojů organizace jsou následující aktivity:

- analýza lidských zdrojů (počet, vzdělání, věk),
- plánování a optimalizace pracovních míst, stanovování a změny pracovní náplně,
- plánování pracovních sil, získávání a uvolňování pracovníků,
- výběr nových pracovníků,
- řízení osobního rozvoje a vzdělávání,
- hodnocení pracovního výkonu,
- motivování a vedení pracovníků.

„Celoživotní vzdělávání a péče o profesní rozvoj jsou předpokladem jak trvalé zaměstnatelnosti jedince, tak úspěšnosti organizace. Vzdělávání pracovníků zahrnuje prohlubování a rozšiřování kvalifikace a formování sociálních vlastností. Podnik může organizovat kampaňovité vzdělávání dle potřeby, vhodnější je však zavedení systematického vzdělávání.“

(Základy obecného managementu, 2006, s. 44)

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) uvádí ve své knize: Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec. Svět se mění neustále, a odborník se proto musí vzdělávat po celou dobu své pracovní kariéry – mluvíme proto o celoživotním vzdělávání. David Kolb zkoumal vzdělávací proces dospělých lidí, postavený na zobecňování znalostí z reality, a stanovil čtyři fáze osvojování poznatků:

1. Zkušenost – člověk prožije nějakou konkrétní situaci (havárie výrobního systému, neúspěch reklamní kampaně),
2. Hodnocení – člověk zkušenost vyhodnocuje a přemýšlí o tom, co se stalo a proč se to stalo,
3. Závěr – na základě předcházejících stadií si člověk tvoří vlastní teorii, posiluje nebo mění stávající teorii (určení možné příčiny havárie, nepochopení hodnot segmentu trhu),
4. Plánování příští akce – v důsledku vlastní zkušenosti a závěrů člověk plánuje potřebnou změnu (odstranění možné příčiny havárie, změna reklamní strategie).

Obrázek 1. Učení ze zkušenosti (Kolbův cyklus)



(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 377)

"Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů a lidských zdrojů. "

(Koubek, 2006, s. 17)

V následující kapitole se zaměříme především na zdroje finanční. Právě financování neziskových organizací tvoří převažující obsah v empirické části této diplomové práce.

1.2.3 Financování neziskových organizací

Peková (2008) uvádí ve své knize k financování neziskových organizací:

Rozlišení typů neziskových organizací a rozlišení podle zřizovatele má význam. Napojení hospodaření veřejnoprávní neziskové organizace, nejčastěji organizační složky nebo příspěvkové organizace na veřejný rozpočet svého zřizovatele je velmi intenzivní.

Nejtěsnější finanční vztahy k rozpočtu svého zřizovatele mají v ČR organizační složky, které nemají právní subjektivitu, a příspěvkové organizace s právní subjektivitou. Právě na zajištění veřejných statků organizacemi v lokálním a regionálním veřejném sektoru plyne z rozpočtu obcí a krajů v ČR nejvíce finančních prostředků a tyto alokační výdaje tvoří rozhodující podíl v rozpočtech obcí a krajů, přičemž část z nich i charakter obligatorních výdajů (mandatorních).

Hospodaření organizačních složek a jejich vztah k rozpočtu zřizovatele upravují zákony o rozpočtových pravidlech. Organizační složkou státu jsou ústřední orgány státní správy. Hospodaří s finančními prostředky, které rozpočtují ve své kapitole státního rozpočtu. Tyto ústřední orgány státní podpory jako organizační složky mohou ze zákona zřizovat další organizační složky a jako jejich zřizovatel určí svým podřízeným organizačním složkám výši poskytnutých dotací ze své kapitoly státního rozpočtu.

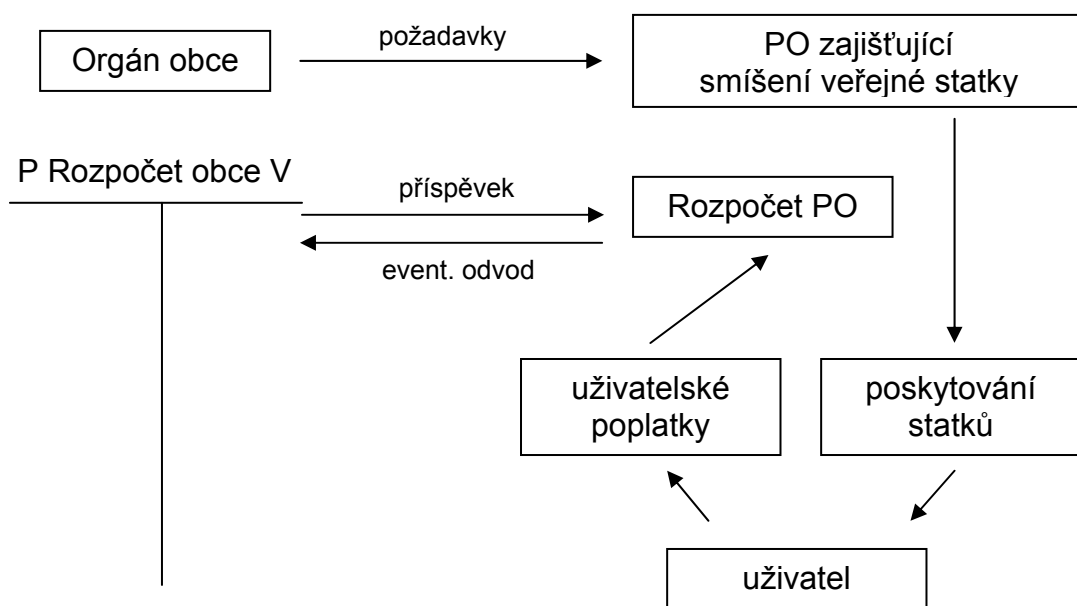
Rozpočet organizační složky je součástí rozpočtu zřizovatele, tzn. příjmy a výdaje organizační složky jsou obsaženy v rozpočtu zřizovatele – příslušného územního samosprávného celku (obce, kraje).

Tyto organizace využívají pro produkci veřejných statků zpravidla majetek, který jim zřizovatel dá do správy a jsou povinni o něj pečovat. Hospodaří podle svého rozpočtu. Příjmy, které ze své činnosti dosahují – zejména z uživatelských poplatků, si nechávají pro financování svých výdajů. Poněvadž však zabezpečují veřejné statky na neziskovém principu, uživatelské poplatky často nepokrývají ekonomicky nutnou výši nákladů, nejsou finančně soběstačné. Proto dostávají z rozpočtu zřizovatele finanční prostředky ve formě příspěvku. Tyto organizace dále hospodaří s prostředky svých peněžních fondů, mohou získat peněžité dary od různých subjektů, mohou pořizovat další majetek.

Územní samosprávné celky zřizují příspěvkové organizace podle zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zpravidla pro zajišťování neziskových činností, které na rozdíl od organizačních složek s ohledem na rozsah, strukturu a složitost vyžadují právní subjektivitu.

Příspěvkové organizace dále jen jako (PO) jsou na rozpočet svého zřizovatele napojeny saldem svého rozpočtu. Získávají vlastní příjmy (např. z uživatelských poplatků), které jim však nestačí na úhradu nákladů spojených se zabezpečováním veřejných statků. Chybějící finanční prostředky na krytí nákladů na produkci veřejného statku jsou jim poskytovány ve formě příspěvku na provoz (běžný) a příspěvku na investice (kapitálový) z rozpočtu zřizovatele.

Obrázek 2. Rozpočtové vztahy příspěvkové organizace k rozpočtu obce



(Peková 2008, s. 293)

Zřizovatel – obec, kraj může své příspěvkové organizaci vymežit v rámci její vedlejší hospodářské činnosti druhy a rozsah této činnosti. Tato činnost by měla být v zásadě zisková a měla by přinášet další finanční zdroje pro financování hlavní neziskové činnosti organizace (ztrátové činnosti nemají smysl, snižují efektivnost hospodaření příspěvkových organizací). V tomto případě zisk z této činnosti je předmětem daně z příjmů právnických osob. I na příspěvkové organizace se vztahují určitá daňová zvýhodnění upravená zákonem o daních z příjmů.

1.2.4 Kontrolování

Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisejí, přesto je metodicky vhodné obě funkce při výkladu oddělovat. Management kontroly je obvykle chápán jako systém se zpětnou vazbou, proces kontroly zahrnuje zpětnou vazbu. Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim. Z literatury i praxe je známá celá řada různých klasifikací kontrolních procesů, hlediska i zásady jsou pak přizpůsobena dané klasifikaci. Obvykle jsou klasifikace kontrolních procesů členěny podle obsahové náplně, úrovně řízení a charakteru provádění.

Podle obsahové náplně lze rozlišovat kontroly například na technické, výrobní, technologické, obchodní aj.

Podle úrovně řízení se rozlišují kontroly, kterou provádí vrcholová úroveň řízení organizace a postupně nižší úrovně řízení mají také své kontroly.

Podle charakteru provádění bývají kontroly klasifikovány na pravidelné a nepravidelné, interní a externí, preventivní, průběžné a následné.

Posláním kontroly je zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řídicím procesu vznikají jako rozdíl mezi záměrem (cílem) a jeho realizací. Jde o zpětnovazební informace o průběhu a výsledcích řídicího procesu. Kontrola má však širší uplatnění, zahrnuje i získávání informací pro uplatnění ve všech fázích managementu. Existuje řada klasifikací kontrolních procesů, kontrolní proces má obvykle několik důležitých fází (cíle, kritéria, normy měřítka, indikátory aj.

kontroly), které slouží k identifikaci odchylek, následně k jejich vyhodnocení, přijetí závěrů a jejich realizaci. Manažeři využívají mnoho nástrojů a technik pro usnadnění kontroly. Tyto techniky jsou především nástroji pro plánování, čímž ilustrují skutečnost, že kontrole musí předcházet plánování. Mezi starší kontrolní prostředky patří rozpočetnictví, které v sobě skrývá některá nebezpečí, je však vhodným nástrojem pro posouzení organizace. Mezi tradiční rozpočtové kontrolní prostředky patří statistické údaje a jejich analýza, speciální zprávy, provozní audit a osobní pozorování. Mezi novější techniky plánování a kontroly patří metody síťové analýzy. Programové rozpočetnictví je systematickou metodou alokace zdrojů, je používáno především ve vládních operacích. Informační systém managementu je formální podnikový systém včasného, efektivního a výkonného shromažďování, analyzování a distribuování vnitřních a vnějších informací.

(Základy obecného managementu, 2006)

1.3 Střediska volného času

Střediska volného času jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání. Posláním středisek volného času je motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, ke klíčovým kompetencím, zejména smysluplnému využívání volného času a to širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí, s profesionálním týmem v nových trendech. Mohou poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením. Střediska jsou otevřená zařízení pro všechny a pro všechno ve všech oblastech lidské činnosti.

(Neformální vzdělávání, 2012)

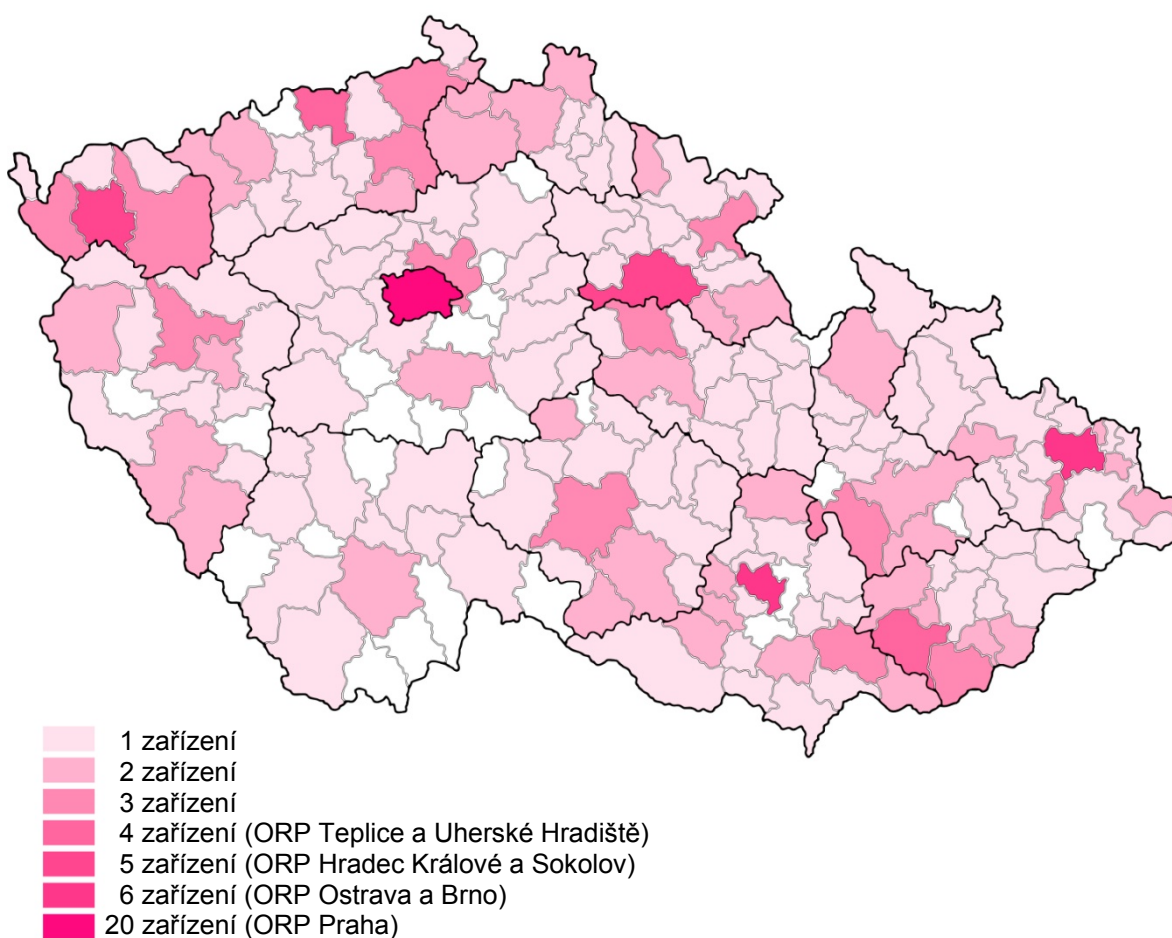
Činnost středisek je ukotvena v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání a především ve vyhlášce č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, (v jejím aktuálním znění).

"Střediska pro volný čas dětí a mládeže jsou zařazovány do sítě škol a školských zařízení. Na základě tohoto zařazení vyplývá nárok na státní příspěvek na činnost. Zřizovateli DDM mohou být školský úřad, obec, církev, soukromý nebo jiný subjekt. V současné době se pohybuje počet těchto zařízení v ČR okolo tří set. Domy dětí a mládeže byly od svého začátku ustavovány jako státní zařízení na ovlivňování organizované zájmové činnosti dětí a mládeže v kroužcích. Měly snahu obsáhnout všechny zájmové oblasti, které byly rozděleny do skupin na společenskovědní, estetickovýchovné, tělovýchovné a sportovní, turistické, technické, přírodovědné. Dále DDM kromě organizování vlastní zájmové činnosti plnily funkci metodickou pro zmíněné zájmové oblasti." (Pávková, 2002, s. 121)

1.3.1 Střediska volného času v ČR

Pro objektivní přehled stavu středisek v rámci ČR, použijeme demografické členění. V současné době je zapsáno v rejstříku školských zařízení v sekci "Domy dětí a mládeže" 292 zařízení. Jejich rozložení v rámci celé republiky je graficky znázorněno na obrázku.

Obrázek 3. Mapa ČR - hustota středisek v jednotlivých ORP



Síť středisek není v ČR dle správního rozdělení rovnoměrně zastoupena. Největší počet středisek se nachází v Praze, Jihomoravském a Moravskoslezském kraji. Naopak nejmenší zastoupení nalezneme v Jihočeském, Karlovarském a Libereckém kraji. Trochu jiný pohled nám poskytne tabulka č.1, která zohledňuje počet obyvatel v jednotlivých krajích.

Tabulka 1. Přehled počtu středisek volného času ve správních obvodech ČR

poř.č.	Kraj	počet obyvatel k 30.9. 2011	počet SVČ	počet okresů	počet ORP	počet obyv. na 1 SVČ
1	Praha - hlavní město	1 262 106	20	10	1	63 105
2	Středočeský kraj	1 276 550	20	12	26	63 828
3	Jihočeský kraj	639 096	11	7	17	58 100
4	Plzeňský kraj	572 517	19	7	15	30 132
5	Karlovarský kraj	306 952	15	3	7	20 463
6	Ústecký kraj	836 047	29	7	16	28 829
7	Liberecký kraj	440 490	15	4	10	29 366
8	Královéhradecký kraj	554 337	24	5	15	23 097
9	Pardubický kraj	517 365	17	4	15	30 433
10	Kraj Vysočina	514 404	19	5	15	27 074
11	Jihomoravský kraj	1 156 930	32	7	21	36 154
12	Olomoucký kraj	641 558	17	5	13	37 739
13	Zlínský kraj	589 743	22	4	13	26 807
14	Moravskoslezský kraj	1 240 432	32	6	22	38 764
CELKEM		10 548 527	292	86	206	

Zdroj: ČSÚ - regionální statistiky, MŠMT - rejstřík školských zařízení

Z údajů uvedených v tabulce je jasnější nerovnoměrné uspořádání středisek. Zde nám tvoří hranice Karlovarský kraj, který čítá 15 středisek na zhruba 300 tis. obyvatel a Středočeský kraj, který má pouze o 5 středisek navíc, ale 4 x více obyvatel. Jelikož střediska jsou zřizována především pro své potencionální klienty, uvedeme v tabulce č. 2 pouze počty žáků v základních a středních školách.

Tabulka 2. Přehled počtu středisek a žáků v krajích

poř. č.	Kraj	počet SVČ	počet obyvatel v kraji k 30.9. 2011	počet žáků v kraji 2010/2011	Procent žáků	počet žáků na 1 SVČ
1	Praha - hlavní město	20	1 262 106	144 734	11,47%	7 646
2	Středočeský kraj	20	1 276 550	142 823	11,19%	7 295
3	Jihočeský kraj	11	639 096	83 542	13,07%	7 812
4	Plzeňský kraj	19	572 517	68 893	12,03%	3 718
5	Karlovarský kraj	15	306 952	38 080	12,41%	2 568
6	Ústecký kraj	29	836 047	111 353	13,32%	3 921
7	Liberecký kraj	15	440 490	55 582	12,62%	3 740
8	Královéhradecký kraj	24	554 337	73 366	13,23%	3 098
9	Pardubický kraj	17	517 365	67 269	13,00%	4 058
10	Kraj Vysočina	19	514 404	67 915	13,20%	3 657
11	Jihomoravský kraj	32	1 156 930	145 158	12,55%	4 669
12	Olomoucký kraj	17	641 558	83 092	12,95%	4 974
13	Zlínský kraj	22	589 743	77 325	13,11%	3 583
14	Moravskoslezský kraj	32	1 240 432	163 272	13,16%	5 202
CELKEM		292	10 548 527	1 322 404		

Zdroj: ČSÚ - regionální statistiky, MŠMT - rejstřík školských zařízení

Potenciální klienti tvoří jeden ze základů pro přidělování státních prostředků na mzdy pracovníků středisek. V celorepublikovém měřítku je patrné, že i v této oblasti se vyskytují nerovnoměrné pozice. Nejlépe na tom jsou střediska, která působí v oblasti s velkým počtem potencionálních klientů a ještě lépe pokud jich v daném ORP není mnoho. Takovým příkladem jsou dle uvedených údajů v tabulce č. 2 střediska v Jihočeském, Středočeském kraji a v Praze.

Počet správních obvodů a středisek v nich působících, stejně jako počet potencionálních klientů však zdaleka nejsou jedinými faktory, které ovlivňují činnost těchto zařízení. Pro lepší orientaci v problematice nám pomůže podrobnější analýza v Královéhradeckém kraji.

1.3.2 Zájmové vzdělávání

Zájmové vzdělávání je souhrn výchovně vzdělávacích, poznávacích, rekreačních a dalších systematických, ale i jednorázových činností a aktivit, směřujících k účelnému a efektivnímu naplnění volného času a umožňujících získat vědomosti a dovednosti mimo organizovanou školní výuku.

Plní funkci výchovnou, vzdělávací, kulturní, zdravotní (regenerační a relaxační), sociální a preventivní. Vede účastníky k seberealizaci a sebepoznávání, objevování vlastních schopností a jejich rozvíjení. Tím se podílí na kultivaci osobnosti, na rozvoji talentů a vede k vytváření a utužování sociálních vztahů a vazeb. (Bílá kniha, 2001, 54)

Účastníky zájmového vzdělávání jsou děti, žáci a studenti; účastníky mohou být také pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých účastníků, popřípadě další fyzické osoby.

Formy zájmového vzdělávání

Zájmové vzdělávání lze uskutečňovat zejména těmito formami:

- a) příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- b) pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností,
- c) táborem a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- d) osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů,
- e) individuální práci, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů, nebo
- f) využitím otevřené nabídky spontánních činností.

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání jsou:

- a) středisko volného času (dále jen "středisko"),
- b) školní klub (dále jen "klub"),
- c) školní družina (dále jen "družina").

Činnost střediska se uskutečňuje ve více oblastech zájmového vzdělávání nebo se zaměřuje na konkrétní oblast zájmového vzdělávání.

Středisko může poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením.

Středisko má tyto typy:

a) dům dětí a mládeže, který uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání,

b) stanice zájmových činností zaměřená na jednu oblast zájmového vzdělávání.

Středisko zpravidla vykonává činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování.

Činnost střediska je určena pro děti, žáky, studenty, pedagogické pracovníky, popřípadě další osoby, a to bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu nebo jiné podmínky.

(Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, 2005)

1.3.3 Pracovníci středisek volného času

Podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve středisku volného času pracují pedagogové volného času. Ti svoji kvalifikaci mohou v současné době získat prostřednictvím studia na střední, vyšší odborné škole, vysoké škole příslušného pedagogického směru či v rámci programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaného vysokou školou a zaměřeného na pedagogiku volného času nebo vychovatelství, nebo studiem pedagogiky (v současné době toto studium má dotaci 80 hodin a podmínkou je maturitní zkouška nepedagogického směru).

Pedagogičtí pracovníci středisek jsou zařazeni do kategorie vychovatel. Na základě nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků je jejich míra výchovné činnosti stanovena takto: pedagog volného času, nejméně 2 výchovné skupiny, celoroční vedení pravidelných aktivit v průměrné délce trvání nejméně 6 hodin týdně; ředitel, nejméně 1 výchovná skupina, celoroční vedení alespoň jedné vzdělávací aktivity v průměrné délce trvání 2 hodiny týdně.

Na základě novely zákona č. 472/2011, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb. je ředitel jmenován na základě zřizovatelem vyhlášeného konkursního řízení na období 6 let.

Tím, že činnost ve střediscích je velmi rozmanitá a často velmi specifická, velká většina kroužků (kurzů) je vedena tzv. externími pracovníky (tento pojem v legislativě však není zakotven, neboť pojem externí pracovník zákoník práce č. 262/2006 Sb., nezná). Typickým a oblíbeným příkladem je vedoucí kroužku Rybáři, který má v českých SVČ poměrně velkou tradici. Tento vedoucí zatím do roku 2014 výše uvedené podmínky vzdělávání splňovat nemusí. V případě, že by uvedené podmínky byly od roku 2014 závazné v této podobě, byla by kvalitní činnost středisek ohrožena především v oblasti odborností jednotlivých zájmových kroužků. Pro přesnost ještě uvádím, že tyto podmínky by se týkaly také vedoucích na letním táboře. Po dohodě s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) proběhlo v dubnu 2011 setkání zástupců MŠMT, NIDM a zástupců Koordinační rady sdružení pracovníků domů dětí a mládeže (dále jen KR

SP DDM). Na jednání byly diskutovány podklady pro novelu zákona č. 563/2004 o pedagogických pracovnících. Právě požadované vzdělávání u pedagogických pracovníků „externích“ by mělo být v novele patřičně ošetřeno.

(Strašáková, 2011)

"Ke specifickým pedagogickým dovednostem požadovaným u pracovníků středisek volného času patří zejména schopnost připravit a zorganizovat nabídku aktivit pro volný čas, znalost pedagogických zásad a metodiky vedení zájmových činností a schopnost jejich tvořivé aplikace, komunikativnost umožňující získat široký okruh spolupracovníků. Jejich práce rovněž vyžaduje určité ekonomické znalosti a dovednosti připravit ekonomickou rozvahu pedagogických záměrů a provedené akce ekonomicky vyhodnotit. S tím souvisí schopnost provádět práci s veřejností (public relations). Interní pedagogičtí pracovníci zajišťují servis pro externí spolupracovníky, kteří převážně vedou zájmové útvary."

(Pávková, 2002, 126).

1.3.4 Financování středisek

Systém středisek volného času v České republice je svým způsobem celosvětový unikát. Která země (mimo Slovensko) se může pochlubit tak ucelenou sítí organizací pro zájmové vzdělávání, navíc stále výrazně podporovanou prostřednictvím státního rozpočtu České republiky. V současné době jsou střediska zřizována krajem, obcí, církví nebo jiným zřizovatelem. Ve školním roce 2010/2011 bylo 60% SVČ zřizováno obcí, zatímco v roce 2005/2006 bylo obcemi zřizováno 44% SVČ. Činnost středisek samozřejmě nelze zafinancovat jen prostřednictvím podpory státu, popř. zřizovatele. Zájmové vzdělávání ve střediscích volného času je poskytováno za úplaty. Stanovení výše úplaty za jednotlivé formy zájmového vzdělávání (kroužky, tábory...) je v kompetenci ředitele daného střediska volného času. Ceny kroužků a kurzů se pohybují od 300,-Kč do 2.000,-Kč za pololetí. Cena vždy souvisí s finanční náročností jednotlivých kurzů s ohledem na vybavení, pomůcky a místo konání jednotlivých kroužků. (Strašáková, 2011)

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy stanovuje dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) republikové normativy jako výši výdajů škol a školských zařízení zřizovaných obcemi, svazky obcí a kraji připadajících na vzdělávání a školské služby pro jedno dítě, žáka nebo studenta příslušné věkové kategorie v oblasti předškolního, základního, středního a vyššího odborného vzdělávání na kalendářní rok. Prostřednictvím republikových normativů se poskytují prostředky ze státního rozpočtu, kapitoly 333 krajům na zvláštní účet, z něhož jsou krajskými úřady prostřednictvím krajských normativů rozepisovány právními osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení zřizovaných krajem, obcí nebo svazkem obcí. Krajský úřad stanoví krajské normativy jako výši výdajů škol a školských zařízení zřizovaných obcemi nebo svazky obcí a kraji připadajících na jednotku výkonu za podmínek stanovených Vyhláškou č. 65/2005 ze dne 2. února 2005, kterou se stanoví členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení, jednotky výkonu pro jednotlivé krajské normativy, vztah mezi ukazateli

a jednotkami výkonu, ukazatele pro výpočet minimální úrovně krajských normativů a zásady pro jejich zvýšení a jejich zveřejnění.

Vzhledem k tomu, že stanovení normativů je založeno na počtu žáků věkové skupiny příslušné čtyřem úrovním vzdělávání, tedy na důsledném výkonovém financování, hovoříme o tzv. agregovaném normativu, což je pouze jiné označení pro normativy republikové. Finanční prostředky jsou takto pro rozpočet stanovovány od roku 2003. Hlavním cílem systému je vytvoření ekonomického tlaku na „přizpůsobování“ sítě škol v každém kraji nejen disponibilním prostředkům státního rozpočtu, ale zejména reálným potřebám vzdělávání v kraji. (Financování regionálního školství, 2005)

1.4 Širší rámec vymezující fungování středisek volného času

V této kapitole diplomové práce si představíme základní dokumenty, které určují legislativní a doporučující rámec středisek volného času.

1.4.1 Charta volného času

Tento dokument, původně schválený v roce 1970, poté upravený, a v dnešní podobě přijatý v roce 2000 Světovým sdružením pro rekreaci a volný čas (World Leisure and Recreation Association, WLRA), zdůrazňuje význam volného času pro člověka a vyzývá vlády a vzdělávací zařízení k vytvoření vhodných podmínek pro plnohodnotné trávení volného času.

Podle Mezinárodní deklarace lidských práv (článek 27), všechny kultury a společnosti mají do určité míry právo na odpočinek a volný čas. Právě proto, že osobní svobody a volby jsou základními prvky volného času, jednotlivec má právo volby aktivit a zážitků, které vedou k následnému užitku jak pro danou osobu, tak pro celou společnost.

- Všichni lidé mají základní lidské právo na volnočasové aktivity, které jsou v souladu s normami a hodnotami jejich krajanů. Všechny vlády jsou zavázány rozeznat a chránit toto právo všech občanů.
- Ustanovení týkající se volného času jsou stejně důležitá jako ta o zdraví a vzdělání. - Vlády jsou povinny zajistit občanům dostatečné možnosti pro rekreaci a odpočinek nejvyšší kvality.
- Nejlepším zdrojem rekreace a volného času je občan sám. Proto by měly vlády zajistit také osvojování těchto dovedností nutných pro ideální odpočinek.
- Jednotlivec může využít možností k odpočinku k seberealizaci, rozvíjení osobních vztahů, zlepšování sociálního začleňování, k rozvíjení komunit a kulturní identity stejně jako k podporování mezinárodního porozumění a spolupráce či k zvyšování životní úrovně.
- Vlády by měly zajistit budoucí dostupnost dosažení rekreačních zážitků zajištěním jejich vlastní země v oblasti fyzické, sociální a kulturní kvality prostředí.

- Vlády by měly zajistit výcvik profesionálů aby pomáhali jednotlivcům rozvíjet jejich osobní dovednosti, objevovat a zdokonalovat jejich talent a rozšiřovat prostor k rekreačním příležitostem.
- Občané musí mít přístup ke všem formám informací o volném čase a jejich možnostech, aby jich mohli využít k rozvoji jejich znalostí a možnosti podílet se na místím a národní politice.
- Vzdělávací instituce musí zajistit vzdělávání v oblasti podstaty a důležitosti volného času a ukázat, jak začleňovat tyto znalosti do životního stylu.

(Charta pro volný čas, [cit. 2012])

1.4.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR

„Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2011 navazuje a dále rozpracovává dokumenty formulující základní strategické cíle školství jako Programové prohlášení vlády v oblasti regionálního školství a Národní program reformem.“

(Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, 2011)

Právní rámec financování regionálního školství

Základní právní rámec upravující financování regionálního školství (škol a školských zařízení zřizovaných kraji, obcemi či dobrovolnými svazky obcí, soukromé a církevní) tvoří v současné době zejména tři zákony:

- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon),
- zákon o státním rozpočtu (na daný rok),
- zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů
- a dva obecně závazné předpisy upravující postup krajských úřadů při financování škol a školských zařízení zřizovaných ÚSC:
- vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech, ve znění pozdějších předpisů,
- směrnice MŠMT č. j. 28 768/2005-45, kterou se stanoví závazné zásady, podle kterých provádějí krajské úřady rozpis finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 161 odst. 6 školského zákona krajským a obcím školám a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů, vydaná ve Věstníku vlády pro orgány krajů a orgány obcí.

Dalšími důležitými dokumenty ovlivňujícími oblast financování regionálního školství by ovšem měly být i vyhlášky o organizaci vzdělávání a školských služeb a zejména pak rámcové vzdělávací programy. Tyto dokumenty tuto svoji roli však v současné době příliš neplní. Je proto nutné co nejdříve dokončit úpravy RVP tak, aby byly závazným základem pro stanovení finančních prostředků ze státního

rozpočtu. Základní princip financování regionálního školství ze státního rozpočtu je založen důsledně na kombinaci výkonového a programového financování a respektuje hlavní požadavky na reformu veřejných financí.

(Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR – Příloha III, 2011)

Trendy v oblasti financování v příštích 4 letech jsou v dlouhodobém záměru stanoveny dvěma cíli:

- usilovat o dlouhodobou stabilizaci zdrojů státního rozpočtu pro regionální školství ve vazbě na vývoj HDP v ČR
- (v optimálním případě od roku 2013) reformovat systém financování regionálního školství tak, aby:
nový systém mnohem více než dosud reflektoval právní subjektivitu a autonomii a s ní i spojenou zodpovědnost škol i jejich zřizovatelů, více než dnes podporoval ekonomickou efektivitu vzdělávání i poskytovaných školských služeb a zejména pak to, aby se kvalitativní hledisko stalo pro financování dalším parametrem spolu s hlediskem výkonovým.

Budoucí reforma systému financování musí projít podrobnou diskusí a následným legislativním procesem, který si vyžádá delší čas, než se rozhodne o všech jejích výsledných parametrech. V Dlouhodobém záměru jsou navrženy pouze základní obrysy této reformy a její konkrétní obsah bude řešen až v rámci tohoto procesu.

(Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR – Příloha III, 2011)

1.4.3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy

Královéhradeckého kraje

Dlouhodobý záměr podporovat programy aktivního využívání volného času občanů, zejména dětí a mládeže, deklaruje Královéhradecký kraj ve svých strategických dokumentech. Na naplňování cílů a priorit participují střediska pro volný čas, školy, školská zařízení, nestátní neziskové organizace (dále NNO), kulturní zařízení v Královéhradeckém kraji a další subjekty. Významný prvek v systému práce s dětmi a mládeží představují právě NNO. Mají, a to zejména na venkově, nezastupitelnou roli v oblasti neformálního vzdělávání a výchovy. Vytvářejí příležitosti pro aktivní využívání volného času, což je nejúčinnější a nejekonomičtější prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže. Kvalitní veřejně prospěšné projekty organizátorů aktivit pro volný čas kraj finančně podporuje v rámci vyhlášených dotačních programů, které jsou cíleně zaměřeny na priority kraje.

V oblasti aktivit pro volný čas dětí a mládeže si Královéhradecký kraj vytyčil následující priority:

- 1) Finančně podporovat kvalitní projekty z oblasti aktivit dětí a mládeže ve volném čase, poskytovat organizátorům projektů metodickou pomoc, pořádat semináře, podporovat projekty s celokrajskou a regionální působností.
- 2) Podporovat participaci mladých lidí na veřejném životě, vytvářet podmínky pro mobilitu dětí a mládeže v rámci EU i pro příhraniční spolupráci (program Mezinárodní výměny mládeže, program EU „Mládež v akci“ a „Tandem“).
- 3) Podporovat aktivity vedoucí ke zkvalitňování vzdělávání dobrovolných a profesionálních pracovníků s dětmi a mládeží, společensky oceňovat jejich práci.

V oblasti činnosti regionálních center při SVČ si Královéhradecký kraj vytyčil následující priority:

- 1) Ve spolupráci s vybranými středisky volného času pokračovat v organizaci soutěží a přehlídek vyhlašovaných MŠMT i regionálních soutěží jiných vyhlašovatelů probíhajících na území KHK, v organizování regionálních akcí (tělovýchova, sport, ostatní zájmové aktivity, preventivní programy). Spolupracovat se školami a školskými zařízeními v okrese.
- 2) Spolupracovat při získávání, zpracování, vyhodnocení a poskytování informací z oblasti péče o děti a mládež, tělovýchovy a sportu, spolupracovat při provádění analýz a získávání podkladů pro zpracování koncepčních a strategických materiálů KHK, pomáhat organizátorům volného času při přípravě projektů z rozpočtu KHK i v rámci programů EU.
- 3) Pomáhat při vytváření informačního systému mládeže v KHK postupným napojováním na stávající místní informační centra a informační body pro mládež v okresech, spolupracovat při sjednocování informací a informačních toků všech vybraných SVČ s regionální funkcí vytvořením společných webových stránek.
- 4) Pokračovat ve spolupráci mezi SVČ a NNO pro děti a mládež i NNO pracujícími s dětmi a mládeží, NNO z oblasti tělovýchovy a sportu, organizovat vzdělávací akce pro dobrovolné pracovníky s dětmi a mládeží (akreditovaná pracoviště), organizovat akce pro děti a mládež, poskytovat dobrovolným organizátorům zájmových aktivit metodickou pomoc.
- 5) Podporovat činnost regionálních pracovišť, která budou vytvářet kvalitní nabídku programů a budou plnit funkci metodickou, vzdělávací, informační a organizační v oblasti práce s dětmi a mládeží na území okresů KHK.

(Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje, 2008)

1.4.4 Další doporučující dokumenty

Doporučující dokumenty, které nejsou závazné, uvádějí k problematice středisek volného času následující:

Současnou síť zájmového vzdělávání tvoří specializovaná zařízení – střediska pro volný čas dětí a mládeže, domy dětí a mládeže a stanice zájmových činností. Patří sem i mimovyučovací činnost školních družin, klubů, zájmových kroužků ve školách, domovech mládeže a střediscích výchovné péče o děti a mládež a dalších výchovných zařízeních. Priorita uspokojování individuálních vzdělávacích potřeb a podpora rozvoje potenciálu každého jedince znamená nebývalé zvýšení požadavků na růst kapacit také v zájmovém vzdělávání. Síť zařízení pro volný čas již nestačí a přestává být pro většinu dětí přímo dostupná, ať už z důvodů dopravních či sociálních. Základní tendencí se proto stává rozšíření funkce školy i do oblastí naplňování volného času pro všechny věkové kategorie. Škola existuje téměř v každé obci, a je tedy zvláště pro děti i jejich rodiče nejpřirozenějším a nejdostupnějším místem. Hlavní důvody vycházejí z nového pojetí školy, která posiluje svou výchovnou roli. Aby měla pro žáky osobní význam a byla pro ně smysluplná, musí poskytovat co největší množství příležitostí, podnětů a lákadel v nejrozmanitějších oborech činnosti a poznávání, aby o nich žáci vůbec věděli, mohli se o ně zajímat a pak si (doufejme správně) vybrat. Škola je chápána jako chráněné místo, které poskytuje možnost si mnoho věcí zkusit nanečisto a bez rizika. S individualizací a diferenciací výuky se ostré hranice mezi povinnou výukou, volitelnými a nepovinnými předměty ve škole a zájmovou činností a čistým volným časem stírají, vytváří se kontinuum činností na škole. Škola se stává otevřenou institucí, otevřenou pro rodiče i obec, a logicky se tedy její nabídka rozšiřuje i o další vzdělávání i zájmovou činnost. Síť zařízení pro volný čas zůstává i nadále potřebná. Proto je i v této oblasti třeba doporučit další rozšíření nabídky (zvláště aktivit volně přístupných), zejména v osvědčeném systému středisek pro volný čas a zlepšení jejich finanční dostupnosti. Tato zařízení by měla v budoucnu sehrát výraznou koordinační a metodickou roli a být k tomu účelu personálně i materiálně vybavena.

(Bílá kniha, 2001, 54-55)

Dalším doporučujícím dokumentem může být „Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže“, která v kapitolách o volném času uvádí:

Cílem státní politiky v této oblasti je vytvářet dobré společenské, legislativní a finanční podmínky pro účelné trávení volného času dětí a mladých lidí, které povede k jejich zdravému životnímu stylu. Podporovat rozvoj školských zařízení pro zájmové vzdělávání a jejich prostřednictvím poskytovat širokou nabídku volnočasových aktivit. Podporovat činnost NNO dětí a mládeže a NNO, které s dětmi a mládeží pracují. Prostřednictvím dotačních programů motivovat uvedené subjekty ke kvalitní náplni volnočasových aktivit pro děti a mládež.

Koncepce doporučuje v této oblasti následující cíle:

- Metodicky podporovat činnost NNO v oblasti dětí a mládeže.
- Zabezpečit realizaci Programů státní podpory činnosti NNO v oblasti dětí a mládeže a dalších specializovaných dotačních programů. Podporovat opravy a rekonstrukce objektů, které NNO převzaly ze správy Fondu dětí a mládeže „v likvidaci“.
- Metodicky podporovat tvorbu, implementaci a inovaci školních vzdělávacích programů ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání.
- Vytvářet podmínky pro rozvoj činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání s cílem rozšířit jejich celkový počet, zvýšit kapacitu pro potenciální účastníky a finančně zabezpečit jejich činnost.
- Podporovat otevřené tělovýchovné a sportovní akce, včetně jednorázových kampaní se zaměřením ke zdravému a aktivnímu životnímu stylu.
- Podporovat činnosti NNO, školských zařízení pro zájmové vzdělávání, která budou zaměřena na turistické, tělovýchovné a enviromentální aktivity.
- Prostřednictvím Národního institutu dětí a mládeže MŠMT zabezpečit trvalý monitoring činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání, získávat přehled o jejich potřebách a metodicky podporovat jejich činnost.
- Ve spolupráci s kraji vytvářet podmínky pro prohlubování spolupráce školských zařízení a nestátních neziskových organizací.
- Úzce spolupracovat s hromadnými sdělovacími prostředky, popularizovat jednotlivé obory dětské a mládežnické

(Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013, 2007)

2 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem diplomové práce je: „Analyzovat specifika školských zařízení pro zájmové vzdělávání – střediska volného času v Královéhradeckém kraji“

Z uvedeného obecného cíle, vyvodíme cíle konkrétní:

- Analyzovat dostupné statistické údaje – demografické údaje a počty potencionálních klientů ve vztahu k počtu středisek působících v daných správních obvodech.
- Analyzovat výkony organizací – porovnání výkazů o činnosti středisek působících v Královéhradeckém kraji (počty zájmových útvarů, táborů a příležitostných akcí včetně účastníků)
- Zjistit subjektivní vnímání priorit vedoucích pracovníků jednotlivých středisek z hlediska činnosti, financování a vnitřní organizace.
- Na základě rozhovorů s řediteli vysvětlit postoje k vícezdrojovému financování, organizace činnosti, spolupráce s dalšími institucemi a legislativě středisek v České republice.
- Zjistit pozici SVČ Trutnov vůči ostatním střediskům v kraji.

Cíle byly následně přeformulovány na výzkumné otázky:

obecná otázka

Co ovlivňuje činnost středisek pro volný čas?

konkrétní otázky

- Jaký je počet a rozmístění středisek v Královéhradeckém kraji?
- Kolik potencionálních klientů připadá na jednotlivá střediska?
- Jaké jsou výkony jednotlivých středisek v oblasti pravidelné, táborové a příležitostné činnosti?
- Kolik interních a externích pracovníků mají jednotlivá střediska?
- Jaké zájmové činnosti jsou v jednotlivých střediscích nejvíce zastoupeny?
- Které zdroje financování jsou pro střediska klíčové?
- Které příležitosti vnímají střediska pro svůj strategický rozvoj jako nejsilnější?
- Jaká jsou největší ohrožení pro střediska v Královéhradeckém kraji?

2.1 Metodika

V první fázi empirické části jsem analyzoval dostupné statistické údaje. Jednalo se především o demografické a statistické údaje. Výchozí pro výzkum bylo zjistit kolik středisek působí v daných obvodech a jaký v nich je potenciál klientů.

V další části jsem porovnával jednotlivé výkony středisek. Jednalo se o zpracování již vyhotovených výkazů o činnosti střediska s uvedeným počtem klientů.

Pro zpracování údajů jsem použil metody sekundární analýzy, kterou Hendl (2005) charakterizuje takto:

Sekundární analýza znamená analýzu existujících databází primárních dat empirických studií s cílem zodpovědět původní otázku použitím jiných metod nebo zodpovědět nové otázky. Tento přístup využívá výzkumník, který se podílel na sběru dat, nebo výzkumník, jenž k těmto datům získal přístup.

Dalším postupem v empirické části bylo získání údajů od vedoucích pracovníků středisek. Na základě studia níže uvedené literatury jsem navrhl dotazník, který jsem následně konzultoval se členy koordinační rady ředitelů středisek Královéhradeckého kraje. Na základě naší domluvy jsem ho následně rozdál na krajské poradě vedoucím pracovníkům. Dotazník je součástí diplomové práce jako Příloha č. 1.

Dotazník

„Podstatou dotazníku je zjištění dat a informací o respondentovi, ale i jeho názorů a postojů k problémům, které dotazujícího zajímají. Na rozdíl od některých jiných technik je používána forma písemných odpovědí na položené otázky. Dotazník je podle tohoto pojetí koncipován jako baterie otázek, na něž respondent odpovídá buď formou jednoduchých odpovědí typu „ano“, „ne“, resp. „nevím“, případně jako soubor otázek, k nimž je vždy přiřazena sada možných odpovědí, z nichž si dotazovaný vybírá pro sebe nejpříjemnější alternativu. Inventář naproti tomu má formu oznamovací věty, tedy výpovědi, se kterou dotazovaný buď souhlasí, nebo nesouhlasí.“ (Pelikán, 2007, s. 105)

Škálování

Škálování se uskutečňuje různými druhy posuzovacích škál. Posuzovací škála je nástroj, který umožňuje zjišťovat míru vlastnosti jevu nebo jeho intenzitu. Posuzovatel vyjadřuje svoje hodnocení určením polohy na škále. Posuzovat můžeme jiné lidi nebo jevy. V tomto případě hovoříme o používání posuzovacích škál při pozorování. Posuzovatel však může posuzovat i sebe. Obvykle se to děje formou dotazníku. Položky dotazníku mívají velmi často podobu škály. Mimo toho na škále bývá ještě možnost označena jako N. Znamená „neumím se vyjádřit“ nebo „nehodí se“. Tím se zabraňuje vynucování hodnocení v případě, že posuzovatel nemá vyhraněné stanovisko k hodnocenému jevu, nebo jev se nedá hodnotit (např. nevyskytl se). Určení pořadí jevu je mnohem přísnějším hodnocením než určení polohy na škále. Při určování polohy na škálách může posuzovatel přisoudit stejnou polohu dvěma nebo více vyučovacím předmětům. V tomto případě se však žádá určit pořadí, přičemž dva předměty nesmí zaujímat stejné místo. (Gavora, 2000, s. 88)

V poslední fázi jsem vybral vzorek čtyř ředitelů, kteří působí ve své funkci déle než pět let a provedl s nimi řízený rozhovor, který jsem připravil na základě zjištěných údajů z dotazníkové části. Struktura rozhovoru je uvedena viz. Příloha č. 2 .

Strukturovaný rozhovor popisuje Chráska (2007) ve své knize takto:

Vyznačuje se tím, že při něm tazatel postupuje podle přesně připraveného textu, jsou přesně určeny formulace otázek jejich pořadí. Tazatel k otázkám nepřidává vlastní komentář, pouze čte otázky a zaznamenává odpovědi respondenta. Důsledně strukturované interview se přibližuje dotazníku, od kterého se liší jen tím, že záznam údajů provádí tazatel. Výhodou strukturovaného interview je, že poskytuje všem respondentům stejné podmínky k odpovědím a také to, že získané výsledky se dají většinou dobře statisticky zpracovávat. Nevýhodou je naopak obtížnější navazování kontaktu mezi tazatelem a respondentem a to, že strukturované interview působí vždy více méně strojeně.

2.2 Kontext výzkumu: Střediska volného času v Královéhradeckém kraji

Královéhradecký kraj leží v severovýchodní části Čech. Hranici kraje tvoří z více než jedné třetiny státní hranice s Polskem v délce asi 208 km. Se sousedními Libereckým a Pardubickým krajem tvoří oblast Severovýchod, která patří mezi tři největší oblasti v republice jak rozlohou, tak počtem obyvatel. Posledním sousedem je kraj Středočeský. Krajská metropole Hradec Králové je od hlavního města Prahy vzdálená 112 km.

Obrázek 4. Geografická mapa Královéhradeckého kraje



Zdroj: ČSÚ - Statistická ročenka Královéhradeckého kraje 2011

Území kraje je po provedené reformě státní správy od 1. 1. 2000 tvořeno pěti okresy - Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. K 1. 1. 2007 došlo ke změně hranic okresů Hradec Králové a Rychnov nad Kněžnou o tři obce. Obce Jílovice, Ledce a Vysoký Újezd přešly z okresu Rychnov nad Kněžnou do okresu Hradec Králové a došlo tak ke sladění hranic správních obvodů obcí s rozšířenou působností s hranicemi území okresů.

Tabulka 3. Rozloha a počet obyvatel v okresech Královéhradeckého kraje

území / okres	rozloha v km ²	počet obyvatel	hustota zalidnění (obyv/km ²)
Česká republika	78 864	10 532 770	134
Královéhradecký kraj	4 758	554 803	117
Hradec Králové	875	163 378	183
Jičín	887	80 165	90
Náchod	851	112 294	132
Rychnov nad Kněžnou	998	79 152	81
Trutnov	1 147	119 814	104

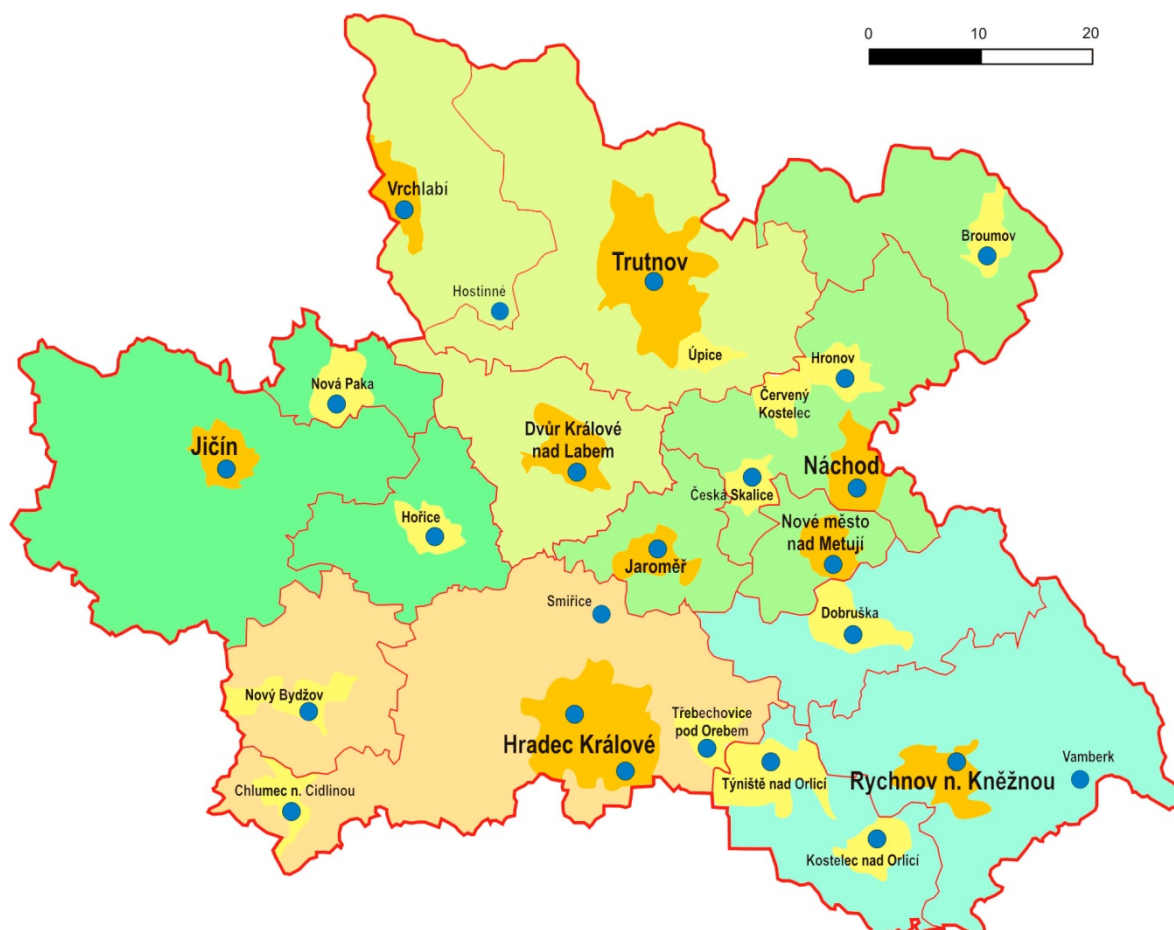
V Královéhradeckém kraji bylo k 1. 1. 2003 zřízeno 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 35 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem. Pověřené obecní úřady spravují obce v území, které je skladebné do okresů i do správních obvodů obcí s rozšířenou působností.

Na území kraje je celkem 448 obcí, z nichž k 31. 12. 2010 mělo 48 statut města a 10 statut městyse. Podíl městského obyvatelstva dosáhl celkem 67,6 %. Hlavním centrem kraje je statutární město Hradec Králové s 94 318 obyvateli, druhým největším městem s 30 819 obyvateli je město Trutnov. Nejméně urbanizován je okres Jičín, kde žije i nejvíce obyvatel v obcích do 500 obyvatel (více než pětina). V kraji činil tento podíl 12,8 % obyvatel. Průměrná rozloha obce je 1 062 ha a průměrný počet obyvatel v obci dosáhl 1 238 osob.

Zdroj: ČSÚ - regionální statistiky - Statistická ročenka kraje 2011

Následující obrázek nám znázorňuje demografické údaje o střediscích volného času. V mapce nalezneme barevně rozlišený jednotlivé okresy s vyznačenými obvody s rozšířenou působností.

Obrázek 5. Mapa Královéhradeckého kraje s vyznačenými SVČ



Zdroj: ČSÚ - Statistická ročenka Královéhradeckého kraje 2011

Síť středisek ani v Královéhradeckém kraji není rovnoměrně uspořádaná. Nejmenší počet středisek nalezneme v okrese Jičín. Naopak dvojnásobný počet středisek nalezneme v okresech Hradec Králové a Náchod. Výraznější pohled na nerovnoměrné uspořádání středisek nám poskytnou údaje v tabulce č. 4, kde významným ukazatelem je počet potenciálních klientů v jednotlivých okresech.

Tabulka 4. Přehled počtu středisek a žáků v okresech KHK

Okres	počet SVČ	počet obyvatel k 31.12.2010	počet klientů 2010/2011	klientů z obyvatel okr.	počet klientů na 1 SVČ
Hradec Králové	6	163 378	22 931	14,04%	3 822
Jičín	3	80 165	10 113	12,62%	3 371
Náchod	6	112 294	14 513	12,92%	2 419
Rychnov n/K	5	79 152	9 200	11,62%	1 840
Trutnov	4	119 814	14 677	12,25%	3 669

Zdroj: ČSÚ - regionální statistiky, MŠMT - rejstřík školských zařízení

Ze statistických údajů v tabulce č. 4 vyplývá, že rozdíly mezi okresy v počtu potencionálních klientů a středisek jsou více jak dvojnásobné. Tento fakt velmi ovlivňuje financování středisek v kraji. Jelikož v tomto financování jsou zohledněny jednotlivé ORP (obce s rozšířenou působností), bude potřeba jednotlivá střediska rozdělit do příslušných obvodů dle jejich působnosti viz tabulka č.5.

Tabulka 5. Přehled středisek v rámci jednotlivých obcí a ORP

DDM / SVČ	zřizovatel	obec / ORP
okres Hradec Králové		
DDM Hradec Králové	Statutární město Hradec Králové	ORP HK
DDM Nová Generace - Sion HK	Sbor Jedn. bratrské v HK-Sion	
DDM Třebechovice pod Orebem	Město Třebechovice pod Orebem	obec ORP HK
DDM Chlumeck nad Cidlinou	Město Chlumeck nad Cidlinou	obec ORP HK
DDM Smiřice	Město Smiřice	obec ORP HK
DDM Nový Bydžov	Město Nový Bydžov	ORP Nový Bydžov
okres Jičín		
K-klub SVČ Jičín	Město Jičín	ORP Jičín
DDM Hořice	Město Hořice	ORP Hořice
DDM Stonožka Nová Paka	Město Nová Paka	ORP Nová Paka
okres Náchod		
DDM Klíč Jaroměř	Město Jaroměř	ORP Jaroměř
DDM Ulita Broumov	Město Broumov	ORP Broumov
SVČ Děčko Náchod	Město Náchod	ORP Náchod
DDM Domino Hronov	Město Hronov	obec ORP Náchod
SVČ Bájo Česká Skalice	Město Česká Skalice	obec ORP Náchod
DDM Stonožka Nové Město n/M.	Město Nové Město nad Metují	ORP Nové M. n/M
okres Rychnov nad Kněžnou		
DDM Rychnov nad Kněžnou	Město Rychnov nad Kněžnou	ORP Rychnov n/K
DDM Vamberk	Město Vamberk	obec ORP Rychnov n/K
DDM Dobruška	Město Dobruška	ORP Dobruška
DDM Kostelec nad Orlicí	Město Kostelec nad Orlicí	ORP Kostelec n/O
DDM Týniště nad Orlicí	Město Týniště nad Orlicí	obec ORP Kostelec n/O
okres Trutnov		
DDM Pelíšek Vrchlabí	Město Vrchlabí	ORP Vrchlabí
DDM Hostinné	Město Hostinné	obec ORP Vrchlabí
SVČ Trutnov	Město Trutnov	ORP Trutnov
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	Město Dvůr Králové n/L	ORP Dvůr K. n/L

Zdroj: MŠMT - rejstřík školských zařízení

Pouze 10 středisek z celkového počtu 24 působí v rámci jednoho obvodu. Nejvíce jich má obvod Hradec Králové a Náchod. S ohledem na počet potenciálních klientů není situace v obvodu Hradec Králové, tak vážná jako v obvodu Náchod. S přihlédnutím na počet obyvatel v jednotlivých obcích resp. potencionálních klientů je však obdobná situace i v jiných obvodech viz. tabulka č.6

Počty potencionálních klientů v jednotlivých obvodech jasně ukazují rozdíly mezi jednotlivými středisky. Nejvyšší potenciál má město Trutnov, kde je 7920 žáků a působí zde pouze jedno středisko.

Jelikož přiděl financí ze státního rozpočtu je však vázáno nejen na počty potencionálních klientů, ale i na výkony středisek bude třeba tuto skutečnost zohlednit v dalším přehledu.

Tabulka 6. Přehled obcí a počtu žáků v rámci jednotlivých ORP

(ORP – obvod s rozšířenou působností)

Obec / město	počet obyvatel k 31.12.2010	počet žáků v ORP 2011/2012
okres Hradec Králové		
Hradec Králové	94 318	20 069
Třebechovice pod Orebem	5 876	
Chlumeck nad Cidlinou	5 407	
Smiřice	3 008	
Nový Bydžov	7 145	2 408
okres Jičín		
Jičín	16 888	5 275
Hořice	9 030	2 462
Nová Paka	9 418	2 165
okres Náchod		
Jaroměř	12 739	2 453
Broumov	7 902	1 848
Náchod	20 688	7 670
Hronov	6 165	
Česká Skalice	5 283	
Nové Město n/M.	9 859	2 219
okres Rychnov nad Kněžnou		
Rychnov nad Kněžnou	11 333	3 971
Vamberk	4 672	
Dobruška	6 917	2 573
Kostelec nad Orlicí	6 175	2 646
Týniště nad Orlicí	6 354	
okres Trutnov		
Vrchlabí	12 461	3 089
Hostinné	4 684	
Trutnov	30 819	7 920
Dvůr Králové n/L.	16 101	3 107

Zdroj: ČSÚ - regionální statistiky

2.2.1 Výkony středisek v Královéhradeckém kraji

Metodika rozpisu na vzdělávání uvádí, že objem přímých výdajů určených na financování aktivit volného času dětí a mládeže bude i pro rok 2012 odvozen od počtu potencialních klientů pravidelných i nepravidelných zájmových činností ve střediscích pro volný čas s použitím krajských normativů.

Počet potencialních klientů zájmových činností pro jednotlivé subjekty stanoví krajský úřad rozdělením celkového počtu potencialních klientů v okrese, který tvoří 100% žáků základních škol a denního studia středních škol (včetně speciálních). Děti z mateřských škol nejsou do výkonů započteny s ohledem na znění §1 vyhl. č. 492/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Klíčem k rozdělení počtu žáků (klientů) každého okresu mezi jednotlivé DDM je propočtení podílu jejich aktivit dle 3 kritérií:

- zájmová činnost pravidelná - počet členů zájmových útvarů (žáků a studentů dle odd. I výkazu Z15-01) (váha 65%)
- zájmová činnost příležitostná – počet účastníků příležitostných akcí (30%)
- táborová činnost a další činnost spojená s pobytem – počet osobodní celkem (5%)

Procento uvedené v závorce udává váhu, se kterou se výsledek dle daného kritéria započte do celku. Zdrojem údajů je výkaz Z 15-01 k 31.10.2011.

Výsledné rozdělení nadále zohledňuje 2 souběžné kalkulace provedené:

- 1) v rámci výkonů celého okresu a
- 2) v rámci jednotlivých územních obvodů obcí III.

Pro rok 2012 je vážený průměr nastaven nově: 50% dle kalkulace odpovídající podílu aktivit v rámci okresů, 50% s ohledem na počty žáků v územních obvodech obcí III.

Pro rok 2012 je tedy o 15% posílen vliv počtu žáků v jednotlivých územních obvodech obcí III (spádových klientů v územních obvodech obcí III).

Odbor školství obce III může v rámci své působnosti rozdělené výkony mezi subjekty přeskupit.

Cílem tohoto opatření je zajistit, aby finanční prostředky byly přidělovány ve srovnatelné výši u DDM ve srovnatelně velkých sídlech – vyrovnávat dosavadní rozdíly.

Zdroj: Odbor školství KHK, Informace pro setkání ředitelů krajské Koordinační rady, Jarkovský, 25.1.2012

Na základě výše uvedených informací je zřejmé, že výkony středisek se budou ubírat směrem ke zvýšené realizaci pravidelných zájmových útvarů a příležitostných akcí. Jelikož kapacity potenciálních klientů jsou v jednotlivých obvodech omezené, tak střediska volí různé strategie pro dosažení potřebného výkonu.

V tabulce č.7 můžeme porovnat výkony jednotlivých středisek v činnostech, které se ve financování zohledňují.

Tabulka 7. Přehled pravidelné, táborové a příležitostné činnosti SVČ

DDM / SVČ činnost středisek k 31.10.2011	počet ZÚ	počet úč.	počet táborů a pobyt. akcí			počet úč.	počet přil. akcí	počet účast.
		pravidel ná č.	tá- bory	měst- ské	poby- ty	tábora vá č.		příleži- tostné č.
okres Hradec Králové								
DDM Hradec Králové	127	1 272	7	3	1	251	80	20 371
DDM N. Gener. - Sion HK	48	469	0	1	0	30	0	0
DDM Třebechovice p/O	33	452	1	1	21	423	221	3 612
DDM Chlumeck nad Cidlinou	36	498	3	0	3	192	45	3 654
DDM Nový Bydžov	48	751	2	3	0	102	301	8 787
DDM Smiřice	53	477	2	0	13	238	41	3 111
okres Jičín								
K-klub SVČ Jičín	66	582	3	2	3	331	206	5 355
DDM Hořice	63	611	3	2	2	177	122	4 602
DDM Stonožka Nová Paka	44	386	2	3	1	183	88	4 434
okres Náchod								
DDM Klíč Jaromeř	62	504	4	2	4	114	45	6 901
DDM Ulita Broumov	92	1059	0	0	4	55	262	12 846
DDM Domino Hronov	68	799	2	3	3	152	172	4 002
SVČ Bájo Česká Skallice	52	433	2	2	4	127	147	7 300
DDM Stonožka N.M. n/M.	60	605	1	6	0	166	311	4 357
SVČ Děčko Náchod	109	1 217	15	8	13	913	102	16 335
okres Rychnov n/K								
DDM Vamberk	25	478	1	1	0	64	88	7 984
DDM Dobruška	42	355	3	0	0	112	80	4 592
DDM Kostelec nad Orlicí	26	523	2	0	1	75	62	4 653
DDM Rychnov n/ K	112	1 144	5	5	23	714	286	27 082
DDM Týniště nad Orlicí	42	436	6	4	5	375	106	4 911
okres Trutnov								
DDM Pelíšek Vrchlabí	83	913	3	2	3	305	190	9 516
DDM Hostinné	33	316	0	3	6	122	61	5 718
SVČ Trutnov	55	604	4	4	22	563	23	12 549
DDM Jednička Dvůr K. n/L.	53	501	4	2	5	304	219	16 211

Zdroj: Výkazy středisek volného času Z 15-01 k 31.10.2011

Výkony středisek v Královéhradeckém kraji nekorrespondují s počtem potencionálních klientů. Z uvedených údajů lze zjistit, že výkony středisek s různě velkými obvody resp. s různým počtem potencionálních klientů, jsou srovnatelné.

Důležité je upozornit na transparentnost údajů v příležitostné činnosti. Zájmové útvary a většina táborů mají prokazatelné dokumenty, které dokládají počty klientů. Jedná se především o přihlášky či povinnou matriku organizace. Příležitostným aktivitám však tuto povinnost legislativa nenařizuje. Pokud navíc nelze doložit tyto činnosti ani účetními doklady, je těžko prokazatelné kolik účastníků se takovéto akce zúčastnilo. Na druhou stranu volnočasové tendence směřují k provozování příležitostné resp. nepravidelné činnosti a tak její zatěžování nadměrnou legislativou by nebylo v praxi asi vítáno.

Počty klientů v pravidelné činnosti ovlivňuje počet žáků, kteří navštěvují základní a střední školy v místě, kde středisko působí. Jelikož financování středisek počítá s potencionálním klientem v daném obvodu, tak se pravidelná činnost stěhuje i mimo střediska. Jedná se o tak zvané kroužky na školách. Středisko uzavře se základní školou smlouvu o spolupráci a platí místní pedagogy jako externí pracovníky. Míra této spolupráce je samozřejmě závislá na strategii jednotlivých středisek.

Značný vliv na výkonech a činnosti středisek mají jejich pracovníci. Jedná se především o interní pedagogické pracovníky a externí pracovníci, kteří vedou jednotlivé zájmové útvary, nebo pomáhají na příležitostných akcích. Přehled těchto pracovníků uvádí tabulka č. 8

Tabulka 8. Přehled pracovníků SVČ a přidělených koeficientů úvazků

DDM / SVČ činnost středisek k 31.10.2011	interní pracovníci		externí pracovníci		úvazky	
	pedagog.	ostatní	pedagog.	ostatní	ped.	ost.
okres Hradec Králové						
DDM Hradec Králové	8	5	52	0	12,1	5,6
DDM Nová Generace - Sion HK	6	2	9	0	2,1	1,0
DDM Třebechovice pod Orebem	3	4	20	1	3,9	1,8
DDM Chlumeck nad Cidlinou	3	2	26	0	3,5	1,6
DDM Nový Bydžov	3	2	30	0	5,3	2,4
DDM Smiřice	3	2	34	2	3,9	1,8
okres Jičín						
K-klub SVČ Jičín	6	3	19	0	6,3	2,9
DDM Hořice	5	3	17	0	3,7	1,7
DDM Stonožka Nová Paka	4	2	18	2	3,6	1,7
okres Náchod						
DDM Klíč Jaroměř	3	2	48	0	2,5	1,2
DDM Ulita Broumov	4	3	54	11	3,5	1,6
DDM Domino Hronov	4	2	30	1	3,2	1,5
SVČ Bájo Česká Skalice	4	3	21	6	2,0	0,9
DDM Stonožka Nové Město n/M.	3	2	40	0	2,8	1,3
SVČ Děčko Náchod	8	5	39	10	5,6	2,6
okres Rychnov nad Kněžnou						
DDM Vamberk	2	2	11	0	1,9	0,9
DDM Dobruška	2	2	20	0	2,0	0,9
DDM Kostelec nad Orlicí	2	2	14	0	2,1	0,9
DDM Rychnov nad Kněžnou	6	4	59	0	4,8	2,2
DDM Týniště nad Orlicí	3	2	0	0	2,0	0,9
okres Trutnov						
DDM Pelíšek Vrchlabí	5	6	45	0	5,2	2,4
DDM Hostinné	4	3	23	0	2,0	0,9
SVČ Trutnov	5	3	38	0	6,9	3,2
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	6	3	32	1	4,6	2,1

Zdroj: Výkazy středisek volného času Z 15-01 k 31.10.2011

Počty pracovníků v jednotlivých střediscích se liší s přidělenými úvazky. V Královéhradeckém kraji se objevují dvě alternativy.

1. střediska zaměstnávají více pracovníků než mají přiděleno státních prostředků
2. střediska zaměstnávají méně pracovníků než mají přiděleno státních prostředků

Na rozdíl od základních a středních škol tvoří většinu pracovníků již zmiňovaní "externisté". Kolik finančních prostředků se převede na mzdy externích pracovníků se řeší především se zřizovateli jednotlivých středisek.

Zřizovatel však ovlivňuje činnost středisek ve větším rozsahu. Obec či město, která zřizuje středisko je povinna poskytnout vhodné zázemí pro činnost. Tyto prostory svoji vybaveností a kapacitou samozřejmě určují další možnosti střediska.

Zřizovatel většinou dále hradí provozní náklady spojené s činností a může dle potřeby a svých možností hradit i mzdové náklady. Zde již jednotná pravidla nefungují a setkáváme se v praxi s různými modely financování.

Jelikož střediska působí na trhu volného času se svoji nabídkou služeb, dostáváme se do části, kterou můžeme nazvat management a marketing neziskového sektoru. Tato sekce se též projevuje na činnosti středisek.

Mzdy i provozní náklady totiž střediska financují i z tzv. vlastní činnosti. Zápisné do jednotlivých zájmových útvarů tvoří asi největší příjem do pokladny středisek.

Svoji marketingovou strategií a dobře fungujícím managementem mohou střediska vstupovat na trh v rámci jednotlivých projektů, dotačních programů nebo vlastními aktivitami. Tyto zdroje financování opět přinášejí do středisek finanční prostředky, které je možno použít na mzdy pracovníků nebo provozní výdaje. Více se na tuto problematiku zaměříme v dotazníkovém šetření jednotlivých středisek.

2.2.2 Dotazníkové šetření pro ředitele SVČ

V dotazníkovém šetření byli osloveni ředitelé všech 24 středisek volného času z Královéhradeckého kraje. Dotazníkového šetření se zúčastnila tato střediska:

DDM Hradec Králové, DDM Nová Generace - Sion Hradec Králové, DDM Chlumeck nad Cidlinou, SVČ Trutnov, DDM Jednička Dvůr Králové nad Labem, DDM Hostinné, DDM Třebechovice pod Orebem, DDM Ulita Broumov, DDM Domino Hronov, DDM Klíč Jaroměř, SVČ Bájo Česká Skalice, SVČ Děčko Náchod, DDM Stonožka Nové Město nad Metují, DDM Hořice, DDM Dobruška, DDM Kostelec nad Orlicí, DDM Rychnov nad Kněžnou, DDM Týniště nad Orlicí

Dotazník se skládal ze tří základních sekcí. První sekce byla zaměřena na činnost organizace resp. zkoumala nejpočetnější útvary v pravidelné činnosti. Druhá část byla věnována financování středisek. Zde ředitelé uváděli důležitost jednotlivých finančních zdrojů pro jejich organizaci. V poslední části byl dotazník zaměřen na strategické plánování, kde respondenti uváděli jaké přednosti a naopak, která ohrožení vnímají jako nejvýznamnější.

Na základě studia literatury jsem navrhl dotazník, který jsem následně konzultoval se členy koordinační rady ředitelů středisek Královéhradeckého kraje. Na základě naší domluvy jsem ho následně rozdál na krajské poradě vedoucím pracovníkům. Dotazník je součástí diplomové práce jako Příloha č. 1.

Tabulka 9. Návratnost dotazníkového šetření

osloveno SVČ	odpovědělo SVČ	efektivita (%)
24	18	75%

Zdroj: vlastní šetření

První dvě otázky dotazníku byly zaměřeny na pravidelnou činnost organizací. Tabulka č. 10 uvádí, které zájmové oblasti mají v jednotlivých střediscích nejpočetnější členskou základnu. Jedná se o pořadí jednotlivých oddělení dle velikosti (1 největší,...,13 nejmenší)

Tabulka 10. Přehled pořadí nejpočetnějších oddělení na SVC

SVČ / DDM	taneční	sportovní	turistické	příroda / ekologie	hudební	jazykové	dramat.	výtvarné / estetické	rukoděl.	technické modelář.	kluby pro předškol.	kluby pro mládež	kurzy pro dospělé
Hradec Králové	5	3	8	4	6	2	x	1	9	7	x	x	10
Sion HK	7	1	6	x	4	2	5	x	3	x	8	x	x
Chlumecko n/Cidlinou	2	1	x	4	x	x	x	x	5	6	3	x	7
Trutnov	1	2	x	x	7	x	x	x	5	8	6	4	3
Dvůr Králové n/L.	5	2	13	8	4	7	11	3	1	10	12	x	9
Hostinné	2	1	x	12	11	10	6	3	4	5	7	8	9
Třebechovice p/O	1	2	x	8	6	7	x	4	5	3	x	x	x
Broumov	2	1	12	11	7	5	6	4	9	10	3	8	13
Hronov	2	1	x	10	6	7	5	4	3	8	x	9	11
Jaroměř	1	12	11	10	4	8	9	2	3	x	5	7	6
Česká Skalice	x	2	x	x	4	6	x	3	1	5	x	x	7
Náchod	1	8	7	10	9	2	12	6	5	13	3	4	11
Nové Město n/M.	1	2	x	8	6	7	x	3	5	4	9	x	10
Hořice	2	1	x	x	8	4	x	5	7	6	3	9	10
Dobruška	1	x	x	x	2	3	x	4	6	5	x	x	7
Kostelec nad Orlicí	2	1	x	8	9	5	x	3	4	7	x	x	6
Rychnov n/ Kněžnou	1	2	x	7	6	10	12	5	3	9	4	8	11
Týniště nad Orlicí	1	2	x	6	5	7	x	4	3	10	x	9	8

Mezi oddělení s největším počtem účastníků patří v dotazovaných střediscích oddělení tance a sportu. Tato skutečnost poukazuje na oblíbenost pohybových aktivit jak dětí, tak i mládeže. Naopak mezi nejméně navštěvované činnosti se řadí přírodní a technické obory.

Statistické vyjádření komplikuje skutečnost, že střediska v kraji nemají vždy stejná oddělení, nebo některá oddělení ruší či slučují.

V tabulce č. 11 se uvádějí názvy nejpočetnějších zájmových útvarů, které na jednotlivých střediscích působí.

Tabulka 11. Přehled nejpočetnějších zájmových útvarů na SVC

SVČ / DDM	zájmové útvary
DDM Hradec Králové	Keramika
DDM Nová Generace - Sion HK	Florbal, Keramika, Angličtina
DDM Chlumeck nad Cidlinou	Judo, Tanec, Klub pro předškoláky
SVČ Trutnov	Mažoretky, Baseball, Klub instruktorů
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	Keramika, Street dance
DDM Hostinné	neuvádí
DDM Třebechovice pod Orebem	Street Dance
DDM Ulita Broumov	Fotbal, Florbal, Klub pro předškoláky
DDM Domino Hronov	Florbal, Mažoretky
DDM Klíč Jaroměř	Mažoretky, Keramika, Dračí doupě
SVČ Bájů Česká Skalnice	Keramika
SVČ Děčko Náchod	Street Dance
DDM Stonožka Nové Město n/M.	Mažoretky, Street Dance, Rybáři
DDM Hořice	Mažoretky, Angličtina, Keramika
DDM Dobruška	neuvádí
DDM Kostelec nad Orlicí	neuvádí
DDM Rychnov nad Kněžnou	Street Dance, Klub pro předškoláky
DDM Týniště nad Orlicí	Disco tance, Atletika, Volejbal

Mezi nejpočetnější zájmové útvary patří kroužky moderních tanců (Break Dance, Hip Hop, Disco dance, Street dance), dále pak kroužky keramiky a oddíly mažorettek.

Velikost jednotlivých oddělení nebo návštěvnost jednotlivých zájmových útvarů, závisí především na vedoucích útvarů. Odborná způsobilost, zájem a silná vnitřní motivace jsou předpokladem kvalitní práce externích pracovníků.

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na financování středisek. V tabulce č. 12 je uvedeno pořadí finančních zdrojů dle jejich významnosti pro jednotlivá střediska (1 nejvýznamnější, ..., 6 nejméně významné).

Tabulka 12. Přehled příjmů dle jejich významnosti

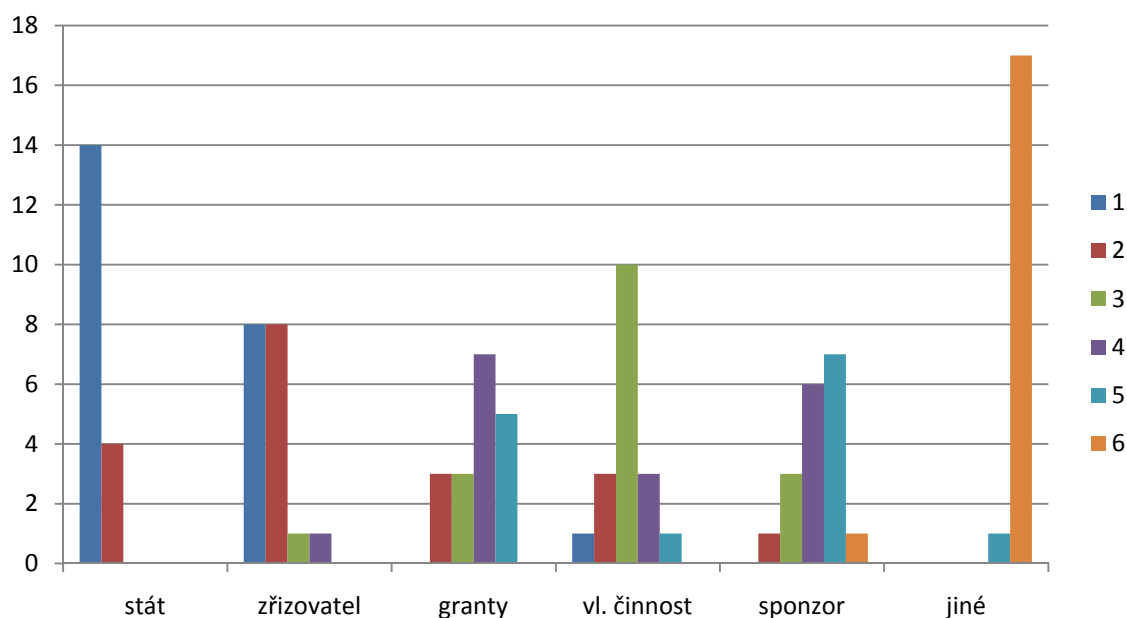
SVČ / DDM	stát	zřizovatel	granty	vl. činnost	sponzor	jiné
DDM Hradec Králové	1	2	4	3	5	6
DDM Nová Generace - Sion HK	1	3	2	4	5	6
DDM Chlumeck nad Cidlinou	2	1	3	4	5	6
SVČ Trutnov	1	2	4	3	5	6
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	1	2	4	3	5	6
DDM Hostinné	1	1	4	2	3	6
DDM Třebechovice pod Orebem	2	1	5	4	3	6
DDM Ulita Broumov	1	2	4	3	5	6
DDM Domino Hronov	1	2	4	5	3	6
DDM Klíč Jaroměř	2	1	4	3	5	6
SVČ Bájo Česká Skallice	1	1	2	1	2	6
SVČ Déčko Náchod	1	4	2	3	6	5
DDM Stonožka Nové Město n/M.	1	2	5	3	4	6
DDM Hořice	1	1	3	2	4	6
DDM Dobruška	1	2	5	3	4	6
DDM Kostelec nad Orlicí	2	1	5	3	4	6
DDM Rychnov nad Kněžnou	1	1	3	2	4	6
DDM Týniště nad Orlicí	1	2	5	3	4	6

Nejvýznamnějšími finančními prostředky pro střediska v Královéhradeckém kraji jsou příjmy ze státního rozpočtu a příspěvky od zřizovatele a to v různém pořadí. Tato skutečnost potvrzuje provázanost jednotlivých zdrojů financování.

Tabulka č. 13 Tabulka četností významu zdrojů financování středisek

Významnost	stát	zřizovatel	granty	vl. činnost	sponzor	jiné
1 nejvýznamnější	14	8	0	1	0	0
2	4	8	3	3	1	0
3	0	1	3	10	3	0
4	0	1	7	3	6	0
5	0	0	5	1	7	1
6 nejméně význam.	0	0	0	0	1	17

Obrázek č.6 Histogram četností - význam zdrojů financování středisek



Přidělíme-li jednotlivým pořadovým hodnotám významu váhu dle tabulky č. 14, můžeme data zobrazit v přehlednější formě.

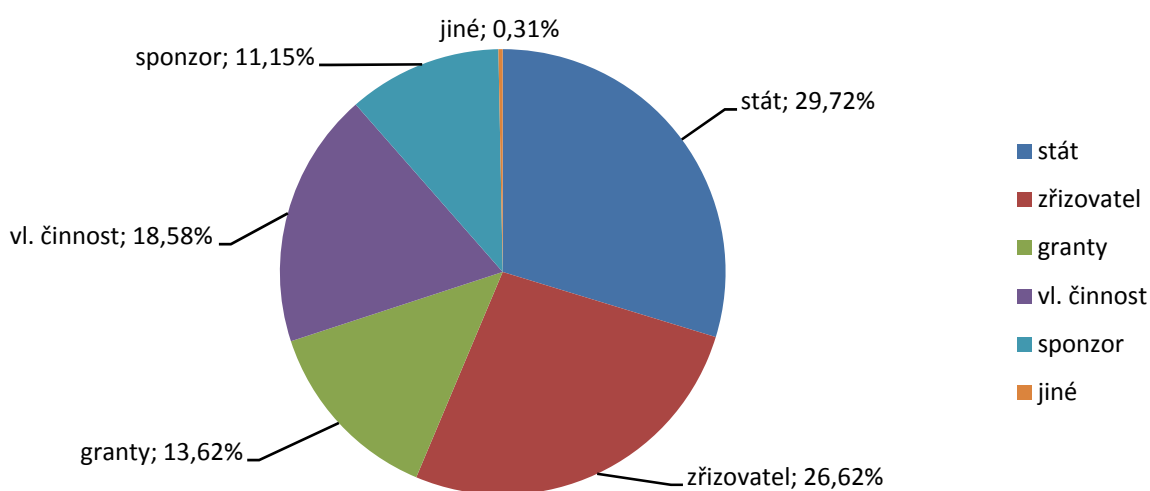
Tabulka č. 14 Váha jednotlivých položek

Významnost	1	2	3	4	5	6
Váha	100%	80%	60%	40%	20%	0%

Tabulka č. 15 Vyjádření významu dle jejich váhy

SVČ / DDM	stát	zřizovatel	granty	vl. činnost	sponzor	jiné
DDM Hradec Králové	100%	80%	40%	60%	20%	0%
DDM Nová Generace - Sion HK	100%	60%	80%	40%	20%	0%
DDM Chlumeck nad Cidlinou	80%	100%	60%	40%	20%	0%
SVČ Trutnov	100%	80%	40%	60%	20%	0%
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	100%	80%	40%	60%	20%	0%
DDM Hostinné	100%	100%	40%	80%	60%	0%
DDM Třebechovice pod Orebem	80%	100%	20%	40%	60%	0%
DDM Ulita Broumov	100%	80%	40%	60%	20%	0%
DDM Domino Hronov	100%	80%	40%	20%	60%	0%
DDM Klíč Jaroměř	80%	100%	40%	60%	20%	0%
SVČ Bájo Česká Skallice	100%	100%	80%	100%	80%	0%
SVČ Děčko Náchod	100%	40%	80%	60%	0%	20%
DDM Stonožka Nové Město n/M.	100%	80%	20%	60%	40%	0%
DDM Hořice	100%	100%	60%	80%	40%	0%
DDM Dobruška	100%	80%	20%	60%	40%	0%
DDM Kostelec nad Orlicí	80%	100%	20%	60%	40%	0%
DDM Rychnov nad Kněžnou	100%	100%	60%	80%	40%	0%
DDM Týniště nad Orlicí	100%	80%	20%	60%	40%	0%
Průměr vah	96%	86%	44%	60%	36%	1%

Obrázek č. 7 Význam zdrojů financování pro střediska v Královéhradeckém kraji



Druhá otázka z oblasti financování středisek byla zaměřena na mzdové a provozní prostředky. Tabulka č. 16 vyjadřuje pořadí těchto položek, na které jednotlivým střediskům nejvíce chybějí finanční prostředky (1 nejvíce,...5 nejméně)

Tabulka 16. Přehled výdajů dle jejich významnosti

SVČ / DDM	mzdy in. ped.	mzdy in. prov.	mzdy ext.	provoz energie	provoz činnost
DDM Hradec Králové	4	2	3	1	-
DDM Nová Generace - Sion HK	2	5	1	4	3
DDM Chlumeck nad Cidlinou	2	1	3	-	-
SVČ Trutnov	3	1	2	5	4
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	1	5	2	3	4
DDM Hostinné	1	3	3	3	2
DDM Třebechovice pod Orebem	2	3	1	4	3
DDM Ulita Broumov	1	3	2	4	5
DDM Domino Hronov	3	2	1	4	5
DDM Klíč Jaroměř	1	2	3	4	5
SVČ Bájo Česká Skalnice	1	-	-	-	-
SVČ Děčko Náchod	2	1	5	4	3
DDM Stonožka Nové Město n/M.	1	1	1	4	5
DDM Hořice	1	2	3	4	5
DDM Dobruška	1	3	2	4	5
DDM Kostelec nad Orlicí	1	3	2	5	2
DDM Rychnov nad Kněžnou	1	1	1	2	2
DDM Týniště nad Orlicí	1	4	2	5	3

Ředitelé středisek v Královéhradeckém kraji nejvíce postrádají finanční prostředky na krytí mzdových nákladů interních pedagogických pracovníků. Provozní náklady jsou u většiny kryty příspěvkem od zřizovatele.

Třetí část dotazníku byla věnována strategickému plánování středisek. Tabulka 17 uvádí přehled příležitostí a silných stránek jednotlivých středisek (1 nejsilnější, ..., 9 nejslabší).

Tabulka 17. Přehled příležitostí a silných stránek dle jejich významnosti

SVČ / DDM	řízení	kvalita	vztahy prac.	vztahy partneři	zdroje fin.	podpora zřizovat.	tradice	image	zázemí
DDM Hradec Králové	3	5	1	9	4	2	8	6	7
DDM Nová Generace - Sion HK	1	1	2	3	6	8	7	5	4
DDM Chlumec nad Cidlinou	6	5	1	2	-	3	-	7	4
SVČ Trutnov	1	1	2	2	3	3	4	1	3
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	-	1	2	2	4	3	3	2	4
DDM Hostinné	2	1	2	1	-	3	-	3	-
DDM Třebechovice pod Orebem	3	4	1	5	-	2	4	-	-
DDM Ulita Broumov	1	3	4	6	9	2	5	7	8
DDM Domino Hronov	5	4	2	3	7	6	-	1	-
DDM Klíč Jaroměř	1	2	2	2	3	1	3	2	4
SVČ Bájo Česká Skallice	-	2	1	1	2	-	2	1	2
SVČ Děčko Náchod	3	1	2	4	5	6	4	4	3
DDM Stonožka Nové Město n/M.	1	1	1	2	7	3	5	4	6
DDM Hořice	1	1	1	1	1	2	2	1	1
DDM Dobruška	5	1	3	4	8	-	2	6	7
DDM Kostelec nad Orlicí	3	3	1	4	5	2	4	-	4
DDM Rychnov nad Kněžnou	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DDM Týniště nad Orlicí	2	2	1	1	3	2	2	1	1

Pro střediska jsou nejcennější vztahy pracovníků. Další významnou roli hraje kvalita a řízení organizace. Nejméně jsou hodnoceny zdroje financování.

V tabulce č. 18 naopak uvádíme pořadí slabých stránek a ohrožení, jak je vnímají jednotlivá střediska (1nejvýznamnější,...7 nejméně významné).

Tabulka 18. Přehled ohrožení a slabých stránek dle jejich významnosti

SVČ / DDM	počet klient.	fin. prostř.	zázemí	kvalif. prac.	konkurence škol	konkurence ostat.	politika
DDM Hradec Králové	6	2	1	5	4	-	3
DDM Nová Generace - Sion HK	3	1	4	2	5	6	7
DDM Chlumeck nad Cidlinou	2	1	-	3	-	-	-
SVČ Trutnov	6	2	1	5	4	3	7
DDM Jednička Dvůr Králové n/L.	2	1	2	3	1	1	3
DDM Hostinné	3	3	3	3	2	2	1
DDM Třebechovice pod Orebem	2	1	-	-	-	2	-
DDM Ulita Broumov	4	1	5	2	7	6	3
DDM Domino Hronov	6	2	3	4	5	1	7
DDM Klíč Jaroměř	1	2	2	2	2	2	1
SVČ Bájo Česká Skalice	3	4	-	-	1	2	-
SVČ Děčko Náchod	3	2	6	7	5	4	1
DDM Stonožka Nové Město n/M.	2	1	2	3	4	5	1
DDM Hořice	2	1	3	4	5	6	7
DDM Dobruška	2	5	4	6	1	3	7
DDM Kostelec nad Orlicí	2	1	-	-	-	2	-
DDM Rychnov nad Kněžnou	3	1	3	3	3	3	2
DDM Týniště nad Orlicí	4	3	5	6	2	1	-

Nejvýznamnější ohrožení pro střediska je nedostatek finančních prostředků. Další významné ohrožení vidí střediska v nedostatečném zázemí a konkurenci ostatních zařízení.

Poslední otázka v dotazníku směřovala k vyjádření se k problematice středisek v rámci republiky. „Co by se podle vás mělo v současné době v rámci legislativy ČR v oblasti zájmového vzdělávání prioritně řešit?“

- financování středisek, vzdělávání pedagogických pracovníků, spolupráce mezi jednotlivými středisky
- mzdy pracovníků interní i externí, kvalifikace externích pracovníků
- zájmová činnost ve školách, financování DDM/SVČ oproti neziskovým organizacím, legislativa táborové činnosti
- financování a jejich ovlivnitelnost politickou mocí, zbytečné vzdělávání externích pracovníků s praxí vyšší než 5 let
- mzdy interních a externích pracovníků, kvalifikace externích pracovníků
- dlouhodobé financování středisek
- směřování zájmového vzdělávání a z toho plynoucí financování
- zákaz kroužků na školách, zbytečné vzdělávání externích pracovníků, kteří vedou více než 5 let
- existenční otázka středisek v České republice (aby to zůstalo školské zařízení), mzdy interních pracovníků - stabilita peněz
- financování středisek průhledné a jasné
- finanční zajištění a podpora externích pracovníků
- pedagogická způsobilost externích pracovníků - přihlédnout na fakt, že jsou to odborníci a dělají to ve svém volném čase
- finanční prostředky na mzdy všech pracovníků středisek
- Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže České republiky, získávání finančních zdrojů, vzdělávání externích pracovníků, přerozdělování státních finančních prostředků, zesílení prestiže středisek
- finance pro interní i externí pedagogické pracovníky

Z uvedených témat jsou nejvíce zastoupena: financování středisek a to především v oblasti mzdových položek na pracovníky středisek a vzdělávání všech externích pracovníků.

2.2.3 Rozhovor s řediteli středisek

V rámci rozhovoru byli osloveni celkem čtyři ředitelé středisek, kteří ve své funkci působí déle než pět let. Doba rozhovoru byla stanovena na 60 min. V jednotlivých případech se však některá témata rozšířila o další diskuze a neformální části. V tomto případě se tedy jednalo spíše o polostrukturovaný rozhovor.

Otázka č. 1 Jaká byla historie vašeho zařízení od roku 1990?

Tři ze čtyř respondentů se shodují na tom, že pokud došlo v nedávné historii ke změně zřizovatele (nejčastěji směrem od kraje k obci), nejsou vztahy a podpora současného zřizovatele, tak pozitivní jako v opačném případě.

"Pokud střediska přecházejí pod nového zřizovatele z moci úřední, jsou vnímána jako nechtěné dítě."

Další ovlivňující faktor z historie jednotlivých středisek je změna prostor či kompletně celého zázemí. Střediska, která v minulosti přešla pod základní školy musela ve své podstatě změnit své poslání.

"Organizace, která má plnit funkci volnočasového zařízení a je umístěna do prostor základní školy, je ve své rozmanité činnosti značně omezena"

Personální změny v jednotlivých střediscích nejsou tak výrazné a respondenti neuvádějí žádný velký vliv na jejich fungování.

Otázka č. 2 Jak funguje organizační struktura vaší organizace?

Oslovení ředitelé uvádějí podobný model řízení. Pedagogičtí pracovníci mají ve svých kompetencích řízení jednotlivých oddělení. Každý z pracovníků odpovídá za své akce a projekty. Místo, kde se však ředitelé v postojích rozcházejí je v počtu a typu pořádaných aktivit. Zde se proti sobě staví dva přístupy:

1. Nabízet svým klientům více drobných aktivit, tak aby nabídka činnosti byla co nejpestřejší.
2. Nabízet v omezené míře větší akce, kde středisko spolupracuje s více organizacemi či v rámci projektových záměrů.

Dle zmiňovaných modelů se pracovní činnost pedagogů liší v individuálním nebo týmovém přístupu.

Většina pracovníků ve střediscích jsou jejími odchovanci. Střediska velmi intenzivně pracují na tom, aby jejich činnost zajišťovali lidé, kteří dříve působili v některých z jejich oddílů, kroužků či klubů.

Otázka č. 3 Jak funguje spolupráce se zřizovatelem a dalšími organizacemi ve vašem regionu?

V části otázky „zřizovatel – středisko“ se každý ředitel vyjádřil odlišně:

"Zřizovatel nám poskytuje pouze 3/4 provozních nákladů, ostatní prostředky musíme dotovat z vlastní činnosti"

"Zřizovatel přispívá pouze na energetický provoz organizace"

"Prostředky od zřizovatele pokryjí provozní náklady a částečně mzdové náklady externích pracovníků"

"Základní provozní náklady kryje zřizovatel, další náklady jsou dotovány z vlastní činnosti."

Dle výpovědí všech čtyř ředitelů je spolupráce se školami velmi specifická. Základní školy jsou z jedné strany vnímány jako konkurence v oblasti zájmové činnosti a na straně druhé jako partner, kde se pravidelná činnost provozuje pod křídly střediska. Dále školy spolupracují se středisky v oblasti pořádání soutěží a výukových programů.

Nestátní neziskové organizace pracující s dětmi a mládeží nejsou vnímána jako konkurenční a naopak se střediska snaží o vzájemnou spolupráci. Důležitá však je míra společného zájmu a vzájemná prospěšnost spolupráce.

Otázka č. 4 Jak vnímáte pozici středisek volného času v současné době?

Dotazovaní ředitelé si uvědomují problematiku existence středisek z různých úhlů pohledu. Jedni více apelují na své zřizovatele a druzí více na stát. Jedná se o tzv. "hybrid", kde střediska nejsou ani státu ani obce.

„Ohrožení může přijít ze strany škol, kde tuto oblast zastřeší školní družiny nebo ze stran "neziskovek", které apelují u středisek na nevhodnost statutu příspěvkové organizace.“

Velmi dobrá se jeví, dle všech výpovědí, vzájemná spolupráce všech zúčastněných (stát, obec, školství, NNO a střediska). Je však potřeba jasně vymezit pravidla financování a způsob spolupráce.

2.3 Zjištění a diskuze

Střediska v rámci ČR

Počet středisek v rámci jejich působnosti v jednotlivých krajích není vyrovnaný. Střediska působí převážně ve všech správních obvodech - obcích s rozšířenou působností (výjimka Jihočeský a Středočeský kraj). Dle počtu potencialních klientů a středisek působících v jednom správním obvodu je nejvyšší konformita v Jihočeském kraji. Nej hustší síť středisek je mimo Prahu v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji

Střediska v Královéhradeckém kraji

- síť středisek není v Královéhradeckém kraji rovnoměrně uspořádaná
- nejmenší počet středisek nalezneme v okrese Jičín
- největší počet středisek nalezneme v okresech Hradec Králové a Náchod.
- v kraji jsou značné rozdíly mezi okresy v počtu potencialních klientů a středisek
- nejvyšší potenciál v počtu potencialních klientů a středisek působících v daném ORP má SVČ Trutnov
- výkony středisek v Královéhradeckém kraji nekorrespondují s počtem potencialních klientů v jejich správních obvodech
- počty klientů v pravidelné činnosti ovlivňuje počet žáků, kteří navštěvují základní a střední školy v místě, kde středisko působí
- počty pracovníků v jednotlivých střediscích se liší s přidělenými úvazky
- oddělení s největším počtem účastníků zájmového vzdělávání jsou v rámci kraje oddělení tance a sportu
- nejméně zastoupená jsou oddělení přírodovědy a techniky
- střediska v kraji nemají stejné dělení jednotlivých oddělení, některá oddělení nejsou v jednotlivých střediscích zastoupena vůbec
- mezi nejvíce trendové zájmové útvary se řadí moderní tance, kroužky keramiky a oddíly mažoretkového sportu
- nejvýznamnější zdroje příjmu pro střediska v kraji jsou finanční prostředky od státu a zřizovatele

- střediska postrádají nejvíce finančních prostředků na pokrytí mzdových nákladů svých pracovníků
- mezi nejvýznamnější přednosti středisek v kraji patří vztahy mezi pracovníky, kvalita a řízení organizace
- největšími hrozbami pro střediska jsou nedostatečné finanční prostředky na mzdy pracovníků, nedostatečné zázemí a konkurence ostatních zařízení působících na trhu volného času v oblasti práce s dětmi a mládeží
- ředitelé středisek v Královéhradeckém kraji považují za nejdůležitější témata v rámci legislativy: financování středisek a vzdělávání externích pracovníků

Výsledky šetření přinesly do řešené problematiky středisek volného času řadu podmětných výstupů. Jejich poslání, činnost, financování i samotná legislativa tvoří v celku ojedinělou strukturu organizací v ČR i zahraničí.

Stav počtu středisek v ČR se v posledních dvaceti letech výrazně nezměnil. Jejich počet nestačí k naplnění poslání, které v rámci celé republiky splňují. Přicházejí zde nestátní neziskové organizace, ale i další školská zařízení, která na poptávku reagují. Na základě této skutečnosti by byla vhodná potřeba ujednotit systém - vytvořit národní koncepci středisek volného času. To v současné době může být velmi složité, protože kontrolu nad těmito organizacemi nemá pouze stát.

Neexistuje žádná legislativní úprava, která by řešila kdy, kde a za jakých podmínek mohou nová střediska vzniknout, tak aby jejich činnost byla v souladu s dlouhodobým záměrem ve vzdělávání a stát dokázal tato nová zařízení financovat. Zřizovatelé jednotlivých středisek mají k významu těchto organizací odlišný přístup. Nejideálnější je pokud zřízení střediska je součástí jejich koncepčního záměru. Vyskytují se však případy, kdy střediska plní funkci kulturních zařízení nebo dokonce jsou brána jako "přežitek" minulé doby.

Možná právě tady se setkáváme s největším zdrojem rozdílu mezi středisky. V jednotlivých správních obvodech či regionech jsou rozmanité podmínky pro činnost středisek. Názory proč je středisko v dané oblasti potřebné jsou různé.

Tam kde je dostatek škol, je vyšší poptávka po volnočasových aktivitách, někde zase je potřeba pracovat na bázi primární prevence sociálně patologických

jevů, protože v některých regionech je tato otázka prioritou v oblasti práce s dětmi a mládeží. Významů středisek by se dalo najít více, ale možná právě jejich tradice bude tím největším. Dlouholetá činnost v jednotlivých regionech má pevné kořeny a velmi pozitivně působí na výchovu a vzdělávání dětí a mládeže. Dalším pozitivem středisek je jejich profesionalizace. Nejen vzdělání pedagogů, ale i jejich celoživotní vzdělávání patří mezi bonity středisek. Tento fakt má samozřejmě dopad na kvalitu činnosti.

Řízení středisek se jeví jako specifická manažerská dovednost. Na jedné straně se jedná o státní organizaci a na straně druhé o "firmu", která je zodpovědná za svoji marketingovou strategii. Tato specifické postavení mezi organizacemi dává střediskům určitou míru flexibility. Možná právě takto jsou dle moderních pojetí vnímána tato zařízení. Je však velmi důležité aby ředitelé velmi dobře zanalyzovali podmínky prostředí, ve kterých působí. Nestačí se spoléhat pouze na finanční prostředky od státu, ale nalézt v místě takové příležitosti, které přesvědčí zřizovatele o významu střediska. Může to být například spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi, které mají podobné poslání. Lidé angažující se v těchto sdružení řeší stejné výchovné i organizační problémy. Společné projekty mohou zvýšit efektivitu všech zúčastněných stran.

Současné financování středisek, které bezesporu ovlivňuje jejich činnost nejvíce, je nastaveno podobně jako u ostatních státních organizací. Tento systém má své pozitivní i negativní dopady. Kladně se jeví především jeho kvantitativně uchopitelné měřítko. Na druhé straně dochází k několika nežádoucím jevům. Střediska, která jsou omezena počtem potencionálních klientů, zaujímají takové strategie k naplnění svých výkonů, který vyvolává řadu spekulací. Jedná se například o zajišťování zájmové činnosti na školách v přilehlých obcích, kde středisko působí. Často dochází i k narušení jednotlivých spádových obvodů a střediska se ocitají v ostrém boji o klienta.

Silný tlak na podporu pravidelné činnosti omezuje střediska v pořádání soutěží, přehlídek, spontánních aktivit či další nepravidelné činnosti, která může být v daných oblastech efektivnější a žádanější.

Současná reforma školského zákona nepřináší do problematiky více klidu. V současné době velmi ovlivňuje klima organizací výběrová řízení na pozici ředitelů

školských zařízení a jejich pracovní vztah na dobu určitou. Řada ředitelů není s touto novelou spokojena.

Další aktuální problematika se týká kvalifikace externích pracovníků, nad kterou se v celé republice vede živá diskuze. Řada středisek poukazuje na to, že jejich zájmové útvary vedou odborníci, které se dětem věnují již dlouhou dobu ve svém volném čase a plnění si pedagogické kvalifikace nemá pro ně velký význam. Na druhé straně je však řada středisek, která tuto novelu vítá. V řadách jejich externích pracovníků jsou totiž velmi výrazně zapojeni mladí studenti, které mají málo pedagogických zkušeností i znalostí.

ZÁVĚR

Práce se zabývá analýzou stavu středisek volného času v Královéhradeckém kraji. První část je věnována teoretickým poznatkům o volném čase, komunální rekreaci a managementu. Významná je též část dokumentů, která je spjata s legislativou školských zařízení pro zájmové vzdělávání.

Navazuje empirická část, ve které se charakterizuje současný stav středisek v rámci ČR a dále pak podrobněji v Královéhradeckém kraji. Dotazníkové šetření poukazuje na činnost, ekonomické informace a strategické plánování středisek.

Analýza je doplněna o údaje dalších subjektů a zpracovanou analýzou výkonnostních výkazů středisek z Královéhradeckého kraje.

V závěru se práce opírá o zjištěné výsledky a nastiňuje v diskuzi další možnosti šetření.

Analýza, kterou postihuje tato práce, nepostihuje celou širší problematiku středisek volného času. Podrobnější část "Střediska v Královéhradeckém kraji" neobsahuje např. informace o financování ze stran zřizovatelů a vlastní činnost organizací. Řada zmiňovaných středisek získává prostředky na základě dotačních programů, které jsou též strategickým zdrojem.

Není možné, aby se na objektivní analýze problematiky středisek volného času podíleli pouze pracovníci střediska. Pro zajištění optimálně fungujícího systému v oblasti volného času je zapotřebí spolupráce všech subjektů, které do dané oblasti vstupují. Výsledky tohoto šetření však můžou částečně přispět k tvorbě strategických plánů středisek a obcí, ve kterých působí.

Tato diplomová práce přináší zajímavé ukazatele současného stavu financování středisek, které je v současné době velmi diskutované. Řadě ředitelů chybí komplexní analýza, ze které by bylo možno určit jasná pravidla financování. Domnívám se, že zpracované údaje v této práci budou pomocným nástrojem k řešení současné problematiky financování středisek volného času v Královéhradeckém kraji a povedou k pochopení smyslu a významu těchto organizací v naší společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico Olomouc, 1996, 339 s.
ISBN 80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., aj, *Management*. Rubico Olomouc, 2001, 642 s.
ISBN 80-85839-45-8

DOHNAL, T. a kol. *Rekreace a současný člověk*, [Učební texty]. Olomouc:
Univerzita Palackého, 1997

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido 2000, 207 s.,
ISBN 80-85931-79-6

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. 2. Vyd. Praha:
Portál, 2008, 407 s. ISBN 9788073674854

HODAŇ, B. *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého,
Fakulta tělesné kultury, 2000

HODAŇ, B., DOHNAL, T., *Rekreologie*. Olomouc: Hanex, 2005, 202 s.,
ISBN 80-85783-48-7

HOFBAUER, B. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál, 2004, 176 s.,
ISBN 80-7178-927-5

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.,
2007, 261 s. ISBN 978-80-247-1369-4

KOUBEK, J., (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management
Press, 2001 ISBN 80-7261-054-6

PÁVKOVÁ, J., HÁJEK, aj. *Pedagogika volného času*. Praha: Portál, 2002, 231 s.
ISBN 80-7178-711-6

PEKOVÁ, J. *Veřejná správa a finance*. Praha: ASPI, 2008, 693 s.
ISBN 978-80-7357-351-5

PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu* Praha: 2007, 255 s.
ISBN 978-80-7184-569-0

VÁŽANSKÝ, M., SMÉKAL, V. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Paido,
1995, 176 s. ISBN 80-901737-9-9.

ZÁKLADY OBECNÉHO MANAGEMENTU, Kolektiv autorů, Olomouc: Univerzita
Palackého, Pedagogická fakulta, 2006 ISBN 80-244-1365-5

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011 – 2015 [cit. 20.3.2012]. Přístup z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy?source=rss>

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje 2008 [cit. 29.3.2012]. Přístup z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/skolstvi/vzdelavani/dlouhodoby-zamer/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-kralovehradeckeho-kraje-312/>

Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013 [cit. 20.3.2012]. Přístup z: <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-statni-politiky-pro-oblast-deti-a-mladeze-na-obdobi-2007-2013>

Vyhláška ministerstva školství č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 109/2011 Sb. [cit. 9.12.2011]. Přístup z: <http://www.msmt.cz/mladez/vyhlaska-c-74-2005-sb-o-zajmovem-vzdelavani-ve-zneni>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) [cit. 20.11.2011]. Přístup z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících [cit. 21.1.2012]. Přístup z: <http://www.msmt.cz/mladez/zakon-c-563-2004-sb-o-pedagogickych-pracovnicich>

Další odkazy:

BÍLÁ KNIHA - národní program rozvoje vzdělávání v České republice. [cit. 21.1.2012]. Přístup z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regionální statistiky* [online]. Přístup z: <http://www.czso.cz>

FINANCOVÁNÍ REGIONÁLNÍHO ŠKOLSTVÍ 2005 [cit. 21.11.2011]. Přístup z: <http://aplikace.msmt.cz/doc/KTIVFinancovaniupravene.doc>

CHARTA VOLNÉHO ČASU [online]. Přístup z: <http://www.worldleisure.org/userfiles/file/charter.pdf>, [cit. 3.20.2012])

STRAŠÁKOVÁ, Martina. *Střediska volného času aktuálně*. NIDM: Národní institut dětí a mládeže - Neformální vzdělávání - Volný čas [online]. Přístup z: <http://www.nidm.cz>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro ředitele středisek volného času v Královéhradeckém kraji

Příloha č. 2: Strukturovaný rozhovor s řediteli středisek

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Josef Khol
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Jana Poláchová Vaš'atková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Specifika řízení středisek volného času v Královéhradeckém kraji
Název v angličtině:	Management methods of the Leisure Time Centers in Hradec Králové region
Anotace práce:	Práce se zabývá analýzou činností středisek volného času v Královéhradeckém kraji. Porovnává jednotlivá střediska z pohledu demografického i dle jejich výkonů v zájmové činnosti. Na základě zjištěných údajů a postojů vedoucích pracovníků jednotlivých středisek, přináší různé pohledy na aktuální problematiku financování regionálního školství. Dále poukazuje na specifika řízení těchto volnočasových organizací a jejich postavení v rámci dalších subjektů.
Klíčová slova:	volný čas, řízení organizací, střediska volného času
Anotace v angličtině:	This work analyzes activities of the Centres for leisure time in Hradec Králové region. It compares these centres through demographic view and according to their leisure time performance. It gives different points of view to topical problems with financing of the regional system of education on the base of this information and managers attitude of these centres. Next it shows managing peculiarities of these leisure time organizations and their position among the other subjects.
Klíčová slova v angličtině:	leisure, management of organizations, leisure time centers
Přílohy vázané v práci:	2
Rozsah práce:	76 stran
Jazyk práce:	čeština

Příloha č. 1 DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE STŘEDISEK VOLNÉHO ČASU V KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI

1. Název organizace:

2. Uveďte orientační pořadí zájmových oblastí ve vaší organizaci dle počtu účastníků:

(1. nejpočetnější ; X – oblast není zastoupena)

taneční	výtvarné a estetické
sportovní	rukodělné
turistické	technické/modelářské
přírodovědné/ekologické	kluby pro předškoláky
hudební	kluby pro mládež
jazykové	kurzy pro dospělé a seniory
dramatické	jiné:

3. Napište názvy zájmových útvarů, které mají nejpočetnější členskou základnu: (max.3)
např. (mažoretky, anglický jazyk, keramika, florbal, divadelní,...)

4. Uveďte pořadí k uvedeným finančním prostředkům dle jejich významnosti pro vaše zařízení: (1. nejvýznamnější; X- není)

financování ze státních prostředků	financování z vlastních prostředků
financování od zřizovatele	financování od sponzorů a dárců
financování z dotačních programů	jiné financování

5. Na kterou z uvedených položek nejvíce postrádáte finanční prostředky? Uveďte pořadí: (1. nejvýznamnější; X- není)

mzdy interních ped. pracovníků	provozní náklady – energie
mzdy interních prov. pracovníků	provozní náklady – činnost
mzdy externích pracovníků	jiné náklady:

6. Uveďte počet interních pracovníků a jejich dosažené vzdělání:

Počet interních ped. pracovníků: ____ z toho: ____ základní, ____ SŠ, ____ VOŠ, ____ VŠ

Počet interních prov. pracovníků: ____ z toho: ____ základní, ____ SŠ, ____ VOŠ, ____ VŠ

7. Jaké je orientační věkové složení vašich externích pracovníků?

do 18 let: ____% 18-26 let: ____% 26 – 60 let: ____% nad 60 let: ____%

8. V čem vidíte z uvedených položek největší bohatství vaší organizace? Uveďte pořadí:

(1. nejvýznamnější; X- není)

	řízení organizace (styl a způsob)		podpora zřizovatele
	kvalita (pracovníků, činnosti)		tradice
	dobré vztahy pracovníků (interní, externí)		image
	dobré vztahy partnerů (rodiče, organizace)		zázemí organizace (prostory, vybavení)
	zdroje financování (projekty, vl. činnost)		jiné:

9. Jaké z uvedených ohrožení vnímáte pro vaši organizaci jako nejsilnější? Uveďte pořadí:

(1. nejvýznamnější; X- není)

	nízký počet potenciálních klientů		konkurence škol
	nedostatek finančních prostředků		konkurence jiných organizací
	nedostatečné zázemí		politická moc
	nedostatek kvalifikovaných prac.		jiné:

10. Co by se podle vás mělo v současné době v oblasti zájmového vzdělávání prioritně řešit?

Příloha č. 2 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ŘEDITELI STŘEDISEK

Otázka č. 1

Jaká byla historie vašeho zařízení od roku 1990?

okruhy:

- změna zřizovatelů (školský úřad, kraj, obec), výměny radních
- změna zázemí (stěhování, rekonstrukce)
- změny personální (ředitelé, pedagogičtí a provozní pracovníci)

Otázka č. 2

Jak funguje organizační struktura vaší organizace?

okruhy:

kompetence jednotlivých pedagogů

způsob dělení činnosti (zájmoví oddělení nebo oddělení ekonomické, propagační apod.)

způsob vedení porad, práce s externími pracovníky

Otázka č. 3

Jak funguje spolupráce se zřizovatelem a dalšími organizacemi ve vašem regionu?

okruhy:

finanční prostředky od zřizovatele, další podpora zřizovatele

základní školy (kroužky, výukové programy)

další organizace pracující s dětmi a mládeží (projekty, akce)

Otázka č. 4

Jak vnímáte pozici středisek volného času v současné době?

okruhy:

z pohledu obce či regionu

z pohledu celostátního měřítka