Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

NÁVRH STRATEGICKÉHO PLÁNU STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU ROSICE

Bakalářská práce

Autor: Miroslava Murycová, Rekreologie – management volného času

Vedoucí práce: Rozsypal Rudolf Mgr.

Olomouc, 2012

Jméno a příjmení autora:	Miroslava Murycová
Název závěrečné písemné práce:	**Návrh strategického plánu Střediska volného času Rosice**
Pracoviště:	Univerzity Palackého v Olomouci Fakulta tělesné kultury Katedra rekreologie
Vedoucí práce:	Rozsypal Rudolf Mgr.
Rok obhajoby:	2013
Abstrakt:	V bakalářské práci popisuji problematiku středisek volného času – školských vzdělávacích zařízení. Za pomoci analýz a šetření vyhodnocuji současný stav a kritické oblasti Střediska volného času Rosice. V podobě návrhu Strategického plánu Střediska volného času vybírám vhodná řešení a doporučení pro profilaci, další vývoj a konkurenceschopnost střediska.
Klíčová slova:	rekreologie, volný čas, pedagogika volného času, školské vzdělávací zařízení, zájmové vzdělávání, strategie, strategické plánování, strategické cíle, strategická analýza

Souhlasím s půjčováním závěrečné práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Miroslava Murycová

Title of the thesis:	**Strategic plan draft of the Leisure centre Rosice**
Department:	Palacký University Olomouc, Faculty of Physical Culture, Department of Recreology
Supervizor:	Rudolf Rozsypal Mgr.
The year of presentation:	2013
Abstract:	Thesis describes issues involved in leisure centres - educational facilities. Through the use of analyses and surveys thesis evaluates present situation and problematic issues of Leisure centre in Rosice. In strategic plan draft of the Leisure centre Rosice I suggest suitable solutions and recommendations for profiling, future development and competitiveness.
Keywords:	recreology, leisure time, pedagogy of leisure time, educational facility, leisure education, strategy, strategic planning, strategic objectives, strategic analysis

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně s pomocí Rudolfa Rozsypala Mgr. a konzultanta Jitky Mičánkové Mgr., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a řídila se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne 28. listopadu 2012 Miroslava Murycová

Děkuji Rudolfu Rozsypalovi Mgr., konzultantce Jitce Mičánkové Mgr. – ředitelce SVČ Rosice, Tomáši Medňanskému Mgr., Tomáši Valčíkovi Mgr. a kolegyním ze SVČ Rosice za pomoc a cenné rady, které mi poskytli při zpracování závěrečné písemné práce.

Obsah:

1. Úvod **8**

2. Syntéza poznatků **9**

2.1. Pojmy z oblasti rekreace volného času 9

2.1.1Rekreologie 9

2.1.2 Volný čas 10

2.1.3 Školské vzdělávací zařízení 12

2.1.4 Zájmové vzdělávání 13

2.1.5 Pedagogika volného času 14

2.1.6 Pedagog volného času 15

2.1.7 Střediska volného času 17

2.2 Pojmy strategického plánování 19

2.2.1 Strategie 19

2.2.2 Strategická řízení 21

2.2.3 Strategické plánování 21

2.2.4 Formulace poslání společnosti 24

2.2.5 Strategické cíle 25

2.2.6 Strategická analýza 26

2.2.7 Marketing 27

3. Cíle bakalářské práce **29**

4. Metodika **30**

4.1.SWOT analýza 30

4.1.1 Analýza struktury konkurence 32

5. Výsledky 33

5.1 Situační analýza SVČ Rosice 33

5.1.1 Popis organizace 33

5.1.2 Organizační struktura 35

5.1.3 Délka a časový rozsah vzdělávání 36

5.1.4 Způsob financování 38

5.1.5 Organizace školního roku 2011/2012 39

5.1.6 Zájmová pravidelná činnost 42
5.1.7 Příležitostná činnost 43
5.1.8 Táborová činnost 44
5.2. Analýza vnitřních zdrojů 45
5.2.1 Prostorové a materiální zázemí 45
5.2.2 Personální zdroje 47
5.2.3 Firemní kultura 48
5.3 Analýza účastníků zájmového vzdělávání a konkurentů 49
5.3.1 Spolupráce s organizacemi 50
5.4 SWOT analýza SVČ Rosice 51
5.4.1 Rozbor SWOT analýzy 52
5.4.2 Aplikace výstupů SWOT analýzy v koncepci rozvoje SVČ Rosice 53
5.5 Návrh strategického plánu SVČ Rosice 57
5.5.1 Stanovení vize a poslání SVČ Rosice 57
5.5.2 Strategické cíle SVČ Rosice 57
5.6 Návrhová řešení 58
5. Diskuse 59
6. Závěr 60
7. Souhrn 61
8. Summary 62
9. Referenční seznam 63

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je vytvoření návrhu Strategického plánu Střediska volného času Rosice. Středisko volného času je školské vzdělávací zařízení, jehož posláním je zajišťovat účastníkům zájmové vzdělávání ve volném čase různými formami zájmové činnosti. Koncem roku 2011vedení střediska spolu se zaměstnanci vytvořilo nový Školní vzdělávací program, v němž popsala základní charakteristiky Střediska volného času Rosice a stávající podmínky za nichž uskutečňuje zájmové vzdělávání. Aby středisko obstálo v konkurenci dalších městských a regionálních organizací působících v oblasti rekreace volnočasových aktivit, potřebuje vytvořit ucelenou koncepci rozvoje organizace. Tato ucelená koncepce by se měla stát koncepcí strategickou. Tu nelze vytvořit bez strategických analýz, které umožní středisku uvědomit si základní předpoklady k úspěšnému plánování na reálných základech. Tato koncepce rozvoje pak pomůže organizaci zajistit dostatečný prostor pro další zlepšování služeb a kvalitních podmínek pro co „…nejvyšší míru uspokojení potřeb a zájmů…“ (Dohnal a kol., 2009) účastníků, profilovat se a odlišit svoji činnost od ostatních, nalézat vhodné, zajímavé a kreativní cesty a řešení v oblasti vzdělávání a zajistit tak konkurenční náskok. Ve své práci vymezuji základní pojmy z oblasti zájmového vzdělávání a strategického plánování organizace, navazuji na Školní vzdělávací program a analýzy, které kolektiv střediska společně provedl od 1.1. 2012 do 30.6. 2012 a dále je rozpracovávám. Práce by se měla stát podkladem pro reálnou koncepci rozvoje střediska, která Středisku volného času Rosice dosud chybí. Bez koncepce rozvoje nemůže organizace smysluplně plánovat a zajišťovat jiné zdroje financování a realizovat tak kvalitní, atraktivní vzdělávací program podpořený profesionálním přístupem, jazykovou vybaveností, moderním technologickým zázemím…

Strategické plánování je pro Středisko volného času důležité i z pohledu komunální politiky. Je to důležitá instituce působící v oblasti rekreace volného času v obci a regionu a podílí se ve spolupráci s dalšími institucemi na jejím rozvoji. Zaměstnanci střediska působí v klíčových komisích městského úřadu a díky plánování mohou více ovlivnit vymezení priorit města v oblasti rekreace volného času.

Strategické plánování pomůže zaměstnancům získat představu o tom, kterým směrem se chce organizace v období tří let ubírat, více poznají smysl své práce a zvýší se jejich motivace k dalšímu rozvoji zařízení.

2. Syntéza poznatků

2.1 Pojmy z oblasti rekreace volného času

V kapitole Pojmy z oblasti rekreace volného času se z důvodu hlubšího poznání a pochopení poslání středisek volného času zabývám základními pojmy z oblasti volného času, rekreace.

2.1.1 Rekreologie

„Rekreologie je vědní disciplína, která se zabývá teoretickými aspekty rekreace“ (Fojtík, 2011). Podle Fojtíka (2011) je „…oficiální používání tohoto termínu spojeno se vznikem oboru rekreologie na počátku 90. let 20. stol. v Olomouci na Fakultě tělesné kultury. Fojtík také vysvětluje vznik pojmu rekreologie - Re – creare – logos.

Re – předpona nesoucí význam zpět, vzad, opět, znovu.

Creare – slovo latinského původu označující tvořivost.

Logos – označující slovo (Fojtík, 2011).

„Příbuzné vědní disciplíny rekreologie jsou kinantropologie, pedagogika, psychologie, geografie, management aj..“ (Fojtík, 2011). Jirásek (2007) ve svém textu *Ideové podloží rekreologie* píše, že „ i rekreologie je postavena na určitých ideových základech (hodnotách, normách, principech), myšlenkovém podloží – filosofických předpokladech.“ Jirásek se zde zabývá zejména zážitkovou pedagogikou, která se s rekreologií prolíná. Jirásek ve své textu čtenáře odkazuje zejména na východní filozofické směry, jako na buddhismus a konfucianismus. Nelze nezmínit antickou filozofii, myšlenky křesťanství a novověku, které se prolínají se současným pojetím člověka – rekreologa i ekologickým myšlením. Vážanský(1992), Dohnal a spol. (2009) spojují počátky zrodu pojmu zážitková pedagogika (dříve „prázdninová pedagogika, výchova v přírodě“) s mezinárodní pedagogickou organizací Outward bound, kde se uplatňuje pojem „dobrodružná výchova“. Od roku 1991 se stala také jejím členem česká organizace Prázdninová škola Lipnice, která ve svých programech využívá principy zážitkové pedagogiky k všestrannému rozvoji osobnosti člověka (http://www.psl.cz/index.php?menu=1).

Pojem rekreologie úzce souvisí s pojmem rekreace volného času. Dohnal a kol. (2009) definují klíčové pojmy, vztahující se k rekreaci volného času takto:

-rekreace – potřeba zotavení, osvěžení, zdraví
-kompenzace – potřeba vyrovnání, rozptýlení a potěšení
-edukace – potřeba poznání a dalšího učení
-kontemplace – potřeba uvědomění si sama sebe
-komunikace – potřeba sdělení, kontaktu a soudružnosti
-integrace – potřeba společnosti a kolektivního vztahu
-participace – potřeba sociálního pojetí a angažovanosti.

2.1.2 Volný čas

Definovat pojem volný čas je složité, neboť se na něj můžeme dívat z různých úhlů pohledu. Obecně je volný čas definován jako "…čas, v němž člověk nevykonává činnost pod tlakem závazků plynoucích ze společenské dělby práce, nebo z nutnosti zachování biofyziologického či rodinného systému (*Velký sociologický slovník*, 2005). Jedním z pohledů by mohl být pohled na volný čas v historických souvislostech. Například ve starém Řecku, pojem … „mít volno" – umožnilo starým Řekům pěstovat tělo i ducha, teorii jako nezaujaté pozorování a poznání skutečnosti i různé druhy umění, které ARISTOTELES označil jako vhodné zaměstnání pro prázdné chvíle…" (Spousta, 1994) . Dnes jsou „ s pojmem volný čas spojeny nejen časové (volný čas – pracovní doba), nýbrž také obsahové aspekty (volný čas – svoboda, volnost), …" (Vážanský, 1992). Podle Vážanského (1992) se v současné době uvádějí dva hlavní směry v chápání pojmu volný čas. Prvním směrem je „negativní pojem volného času", kdy volný čas se spojuje se zbývající dobou po studiu či práci, pracovních povinnostech v domácnosti a také po uspokojení základních biologických potřeb člověka. Za druhý směr Vážanský (1992) považuje „pozitivní pojem volného času", kdy "…volný čas je pro jedince prostor pro svobodnou realizaci" (Vážanský 1992). Faltýsková (1996) vidí základní funkci volného času v odpočinku, zábavě, aktivním soužitím se sociálním prostředím, zájmové činnosti a vzdělávání v různých proporcích.

Podle Faltýskové (1996) je volný čas z důvodu relativně svobodné volby činností subjektivně pociťován jako nejcennější čas. „U volného času je významná možnost seberealizace jedince.“ (Faltýsková, 1996). Kratochvílová(2004) se ve své knize Pedagogika volného času zabývá vztahem volného času a výchovy, definuje volný čas „…jako čas volnosti a svobody, který má jedinec mimo své povinnosti (pracovní, studijní aj.) na sebevyjádření a seberealizaci podle vlastních potřeb a zájmů.“ „O způsobu využití volného času by každý měl mít možnost svobodně se rozhodovat. Výchova by měla vytvářet optimální podmínky na jeho hodnotný a smysluplný obsah ve prospěch seberealizace a rozvoje osobnosti a aktivní činnosti.“ Z pohledu humanizace by výchova ve volném čase měla být založená „…na cílevědomém, záměrném ovlivňování volného času v přímém a nepřímém působení, vytváří podmínky a zajímavé příležitosti, možnosti, nabídky pro hodnotné a smysluplné využití volného času.“ (Kratochvílová 2004). Kratochvílová (2004) vnímá volný čas jako „osobní a společenskou hodnotu“.

Na význam volného času se můžeme podívat také z pohledu, jakým způsobem ovlivňuje životní styl jedince. „Vztah mezi volným časem a životním stylem je z uvedeného pohledu velmi blízký. Variabilita životního stylu je největší právě díky volnému času. Ve volném čase člověk nejvíce realizuje „svůj životní styl“. Volný čas je prostorem, kde se uplatňuje individualita člověka, projevují se jeho zájmy, potřeby, hodnoty, postoje.“(Fojtík, 2011) Další zajímavý pohled na volný čas je pohled z hlediska biomedicínského. Fojtík (2011) uvádí zřejmý dopad trávení volného času na zdravotní stav člověka. „Současná šetření dokládají, že v životě lidí klesá podíl fyzicky náročných aktivit, dochází k tzv. hypokinezi. Zvyšuje se psychická zátěž a to se nepříznivě podílí na vzniku a rozvoji mnoha tzv. hromadných neinfekčních nemocí. V doporučení volnočasových aktivit se přihlíží k individualitě každého jedince, zejména k typologii jeho chování“ (Fojtík, 2011).

Na základě výzkumu z r. 1988 zaměřeném na subjektivně významné dimenze volného času definoval klíčové kompetence volného času. Respondenti uvedli to, co považují ve volném čase za „velmi důležité, a to v následujícím pořadí“:

-máte radost ze života
-umět se sám zaměstnat (zabavit)
-cítit zodpovědnost za přírodu a životní styl
-mít dost času pro rodinu
-být veselý
-rozvíjet svoji iniciativu
-najít čas sám pro sebe
-myslet na vlastní spokojenost
-uskutečnit svoje nápady a myšlenky
-rozvíjet dále svoji osobnost (Skriptum, *Základy pedagogiky volného času*, 2009, Jihočeská univerzita)

„V kapitole pojednávající o volném čase nemohu nezmínit důležitý dokument. Jedná se o Chartu volného času, významný mezinárodní dokument mimo rámec EU, která byla odsouhlasena World Leisure board of directors v červenci 2000. Původní verze byla schválena International Recreation Association v roce 1970, následně opravena World Leisure and Recreation Association v roce 1979. 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“ (Dohnal a kol., 2005) .

2.1.3 Školské vzdělávací zařízení

Podle školského zákona č. 561/2004 Sb., § 7, odst. 4 a odst. 5 školské zařízení poskytuje služby a vzdělávání, které doplňují nebo podporují vzdělávání ve školách nebo s ním přímo souvisejí, nebo zajišťuje ústavní a ochrannou výchovu anebo preventivně výchovnou péči. Školské zařízení uskutečňuje vzdělávání podle školního vzdělávacího programu. Střediska volného času poskytují účastníkům zájmové vzdělávání v různých oblastech.

Podle Dohnala a kol.(2009) jsou školská zařízení jedněmi z klíčových subjektů realizující rekreaci volného času v obci či regionu. Školská zařízení se ve volném čase dětí nepřímo podílí na jejich výchově, vytváří dětem příznivé podmínky k jejich kvalitnímu vývoji a kladnému postoji ke zdravému životnímu stylu.

2.1.4 Zájmové vzdělávání

Na základě školského zákona 317/2008 § 111 odst. (1) zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech. V souladu se školským zákonem 317/2008 § 111 odst. (2) se střediska volného času dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků. Dle školského zákona 317/2008 § 118 školská zařízení pro zájmové vzdělávání zajišťují podle účelu, k němuž byla zřízena, výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, zajišťují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby.
Podle vyhlášky 74/2005 Sb., § 2 o zájmovém vzdělávání lze zájmové vzdělávání 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,
a) pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností
b) táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
c) osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů,
d) individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů,
e) využitím otevřené nabídky spontánních činností (Vyhláška č.74/2005 Sb).

Mezi odbornou veřejností převládá názor, že výčet forem zájmového vzdělávání ve vyhlášce 74/2005 Sb. není úplný a zájmové vzdělávání lze realizovat i jinými formami, např. formou příměstského tábora s přenocováním, rekreačního pobytu apod.“ Zájmové vzdělávání dělíme také podle množství účastníků na individuální a skupinové. Individuální vzdělávání vychází ze zájmů a potřeb jedince a vzhledem ke svému charakteru může být velmi účinné. Skupinové vzdělávání se uskutečňuje ve skupině dalších lidí. „může přinést řadu zážitků a rozvoj v oblasti psychické a sociální.“ (Fojtík, 2011). Fojtík (2011) dělí zájmovou činnost podle charakteru na kulturně – uměleckou, intelektuální, zájmovou a pohybovou. U všech forem zájmového vzdělávání se jedná o dobrovolnou činnost, která má účastníkovi přinášet radost, prožitek, uspokojení a podle Hodaně a Dohnala (2005) podle zájmů daného člověka.

2.1.5 Pedagogika volného času

Pedagogika volného času má hluboké kořeny v dějinách pedagogiky. Přadka (1999) se zmiňuje, že v díle Praecepta morum Jana Amose Komenského můžeme najít i zákony (pravidla) pro život žákovský v internátě, ve volném čase a při hře. „Pedagogika volného času je vědní disciplína, která se postupně umístila v soustavě pedagogické vědy v zahraničí i u nás (např. od 70–tých roků v Německu, Rakousku, v 90 – létech v Čechách, na Slovensku) – jako odvětví pedagogiky. Pedagogika volného času je v současnosti speciální pedagogická disciplína, která má svůj předmět zkoumání – výchova v čase mimo vyučování, výchovu ve volném čase.“ (Kratochvílová, 2004). Podle Kratochvílové (2004) je výstižně uvedená definice volného času v českém Pedagogickém slovníku: „Pedagogika volného času – disciplína pedagogiky, zaměřená na výchovné a vzdělávací prostředky, napomáhající autonomnímu a smysluplnému využívání volného času dětí, dospívajících i dospělých. Ve skriptu *Základy pedagogiky volného času* (2009) pedagogika volného času klade důraz na metodiku práce ve volnočasových zařízeních a při vedení volnočasových aktivit. Také je zde zmíněn Hofbauerův názor, že pedagogika volného času nahrazuje dříve používaný pojem „mimoškolní výchova“, která se zabývá reflexí a dalším rozvojem pedagogického „zhodnocování“ volného času a to zejména u dětí a mládeže. Podle těchto skript pedagogika volného času pracuje ve volném čase, skrze volný čas a pro volný čas.

Pedagogiku volného času můžeme charakterizovat jako obor, dotýkající se mnoha vědních disciplín, v oboru společenskovědním bere v úvahu společenské podmínky týkající se práce a volného času, v praktické oblasti vytváří strategie jednání, která vedou ke zlepšení všech podmínek ovlivňující volný čas, v oblasti pedagogického oboru metodicky a didakticky rozvíjí individuální a společenské možnosti volného času (Skriptum, *Základy pedagogiky volnéhočasu*, 2009, České Budějovice: Jihočeská univerzita).

Ve skriptu Základy pedagogiky volného času (2009) je uvedeno, že obsahem volnočasových aktivit je:

- nácvik specifických vzorců
- chování týkajících se volného času
- péči o mezilidskou komunikaci – orientaci ve volnočasových aktivitách a orientace ve výběru

Oborem na rozhraní je podle Dohnala a kol. (2009) zážitková pedagogika, jejíž terminologie a odborné vymezení přichází teprve na počátku 21. století.
Na základě vymezení pojmu pedagogika volného času jako pedagogické disciplíny byl vytvořen také profesní profil pedagoga volného času.

2.1.6 Pedagog volného času

Pedagoga volného času vidí Spousta (1996) takto: „pedagog volného času prezentuje takový druh výchovného pracovníka, který je schopen výchovně působit v prostoru volného času všech věkových, sociálních., profesních, národnostních a náboženských vrstev a skupin. Musí být připraven všechny rozmanité typy tohoto prostoru odhalovat a napomáhat svěřencům k jejich plnohodnotnému prožití.“ Oblast uplatnění pedagoga volného času je podle Spousty (1996) široká. „Akční“ oblasti roztřídil do šesti kategorií, z nichž základní oblastí je jeho intelektuální, výchovně vzdělávací a obecně kulturní ovlivňování svěřenců. Uplatnit se může jako vychovatel, poradce, inspirátor a animátor ve vzdělávacích zařízení různého typu.

Spousta (1996) v rámci akčních oblastí působení pedagoga volného času vymezuje celou řadu různých rolí. Podle něj pedagog volného času zastává roli:

-diagnostika (řec. Diagnósis – rozpoznání),
-stimulátora (lat. stimulare – podněcovat),
-animátora (lat. animare – oživovat),
-satisfaktora (lat, satisfacere – učinit zadost),
-koordinátora (lat. coordinare – , uspořádat),
-integrátora (lat. integrare – zcelovat),
-organizátora a poradce,
-administrátora, dramaturga,
-redukátora (lat. předp. re + educatio – opakované vychovávání),
-konzultanta (lat. consultare – radit),
-katalyzátora (z řec. katalysis – rozpouštění),
-vědeckého pracovníka.

Spousta (1994) se také zabývá osobností pedagoga volného času a podle jeho názoru je osobnost pedagoga ovlivněna celou řadou činitelů, jako např. pedagogickým nadáním, schopností empatie, pozitivním vztahem a láskou k dětem, snahou zabývat se jimi, vést je a pomáhat jim, touhou po sebevzdělání, sebevýchově a seberealizaci, motivačními schopnostmi atd. „ Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.“ (Vyhláška. 317/2005 Sb.)

Za studium ke splnění kvalifikačních předpokladů je považováno zejména studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium pro ředitele škol a školských zařízení. Za studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů je považováno studium pro vedoucí pracovníky, studium k výkonu specializovaných činností. Za studium k prohloubení odborné kvalifikace je považováno průběžné vzdělávání (Vyhláška č. 317/2005 Sb.)

2.1.7 Střediska volného času

Na základě vyhlášky 74/2005 Sb., § 4 odst. (1) se činnost střediska volného času uskutečňuje ve více oblastech zájmového vzdělávání nebo se zaměřuje na konkrétní oblast zájmového vzdělávání. Odst. (2) Středisko může poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením.

Odst. (3) Středisko má tyto typy:
- dům dětí mládeže, který uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání
- stanice zájmových činností zaměřená na jednu oblast zájmového vzdělávání.

Odst. (4) Středisko zpravidla vykonává činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování. V souladu s vyhláškou 74/2005 Sb., § 5 odst. (1) je středisko určeno pro děti, žáky, studenty, pedagogické pracovníky, popřípadě další osoby, a to bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu nebo jiné podmínky. Odst. (2) o přijetí účastníka k činnosti do střediska ve formě uvedené v § 2 odst. (1) pod písmeny b), c) se rozhoduje na základě písemné přihlášky.
Zájmové vzdělávání lze uskutečňovat zejména těmito formami:

-příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou
-rekreační spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání
-pravidelnou výchovou, vzdělávací a zájmovou činností
-táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání
-osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů
-individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadaných dětí, žáků a studentů
- otevřenou nabídkou spontánních činností.

Podle názoru odborníků školský zákon nikterak nevymezuje vztahy k dalším subjektům, například občanským sdružením. Tyto vztahy se proto řídí obecně platnými předpisy, například občanským zákoníkem.

Většina středisek reaguje na aktuální potřeby obyvatelů měst, regionů a také MŠMT. Vzrůstá např. počet informačních center pro mládež, kterých je podle Národního informačního centra pro mládež v současnosti celkem 13 (NICM, 2012). V centrech pracovníci „… pomáhají mladým odpovědět na jejich otázky a snaží se jim poradit s různými problémy. Informace jsou poskytovány zdarma, diskrétně a anonymně a podle zásad Evropské charty informací pro mládež.“ (NICM, 2012). Pracovníci středisek se stále vzdělávají. Do jejich vzdělávání se od roku 2009 aktivně zapojil spolu s MŠMT Národní institut dětí a mládeže společným projektem Klíče pro život – rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání, který je financován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem. Podle portálu NIDM byl tento projekt ukončen 21. 11. 2012 závěrečnou konferencí v Praze (http:/www.nidm.cz/projekty/prezen-videa-ze-zaverecne-konference). Velká část pracovníků je členem Sdružení pracovníků dětí a mládeže. Cílem Sdružení je podporovat rozvoj Středisek volného času a přispívá k jejich součinnosti a vzájemné spolupráci (http:/spddm.org/).

2.2 Pojmy strategického plánování

Střediska volného času v oblasti plánování musí používat stejné principy plánování jako firmy podnikající na trhu. Konkurence v oblasti rozdělování finančních příspěvků ze státního rozpočtu je velká a peněz je čím dál méně. V oblasti volného času a rekreace působí školská zařízení, kluby, neziskové organizace, tělovýchovné organizace, sdružení a spolky, jejich počet se každým rokem zvyšuje. Na poli konkurence obstojí jen taková zařízení, která svou činností zajistí aktuální poptávku kvalitním zázemím pro volnočasovou činnost a rekreaci.

Chce-li mít Středisko volného času Rosice dobré vynikající výsledky, uspět na trhu volného času a rekreace, nemělo by se bát měnit zaběhlé školské stereotypy, neobvyklá řešení zanést do svého strategického plánu. Z výsledků úspěšných středisek (např. DDM Lužánky, Brno) je zřejmé, že strategické řízení je pro jeho zdravý a úspěšný růst nezbytné. Než organizace přistoupí k tvorbě strategického plánu, musí si ujasnit základní pojmy z oblasti strategického plánování.

2.2.1 Strategie

Strategie „…je definována jako věda o plánování a určení směru vojenských operací“. (Dedouchová, 1998). Kotler (1991) tvrdí, že jednou z klíčových myšlenek strategického plánování je myšlenka strategie. Ta je podle něho pro společnost „herním plánem“ pro dosažení dlouhodobých cílů. „Každá společnost si musí určit, co má pro ni největší smysl z hlediska jejího postavení…“ na trhu, „…z hlediska jejich cílů, příležitostí a zdrojů.“ (Kotler 1991). Na základě zkušeností z vojenské oblasti se vyvinul tzv. tradiční přístup k definici strategie, který staví na teorii racionálního plánování integrující „ …organizaci hlavních cílů, politiku a sled jednotlivých činností do jednoho celku“ (Dedouchová, 1998). „Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“ (Dedouchová, 2001).

Hlavním kritikem této teorie se stal Henry Mintzberg z McGill University. „Minsberg definuje strategii jako sled rozhodnutí a činností, kde výsledkem je nejen to, co podnik zamýšlí udělat, …ale i to, co by měl resp. musí udělat,...aby si udržel silnou konkurenční pozici.“(Dedouchová 1998). Podle Dedouchové (1998) „strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně i to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.“

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku pro budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Strategie organizace je většinou formulována a realizována pomalu, postupně a nepřetržitě za sebou. Odborníci na manažerskou ekonomiku takovýto přístup ke strategii nazývají přírůstkovým přístupem. „Přírůstkový přístup předpokládá, že manažeři znají změny v okolí podniku, rozumějí jejich podstatě a jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se podnik dokáže na tyto změny adaptovat“ (Dedouchová, 2001). V případě, že organizace učiní chybné závěry strategické analýzy, může dojít ke špatným strategickým rozhodnutím, které mohou odklonit vývoj organizace směrem, který není žádoucí. „Tento efekt se nazývá strategický posun. Náprava chybných rozhodnutí pak může být finančně i časově náročná a nemusí vždy vést k záchraně podniku“ (Dedouchová, 2011). Dalším přístupem ke strategii je přístup plánovací, který je krátce definován výrokem „…„mysli, a potom udělej“ (Dedouchová,2011).

Strategie představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů k řízení změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu jejich zavedení a průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků (http://ecconsulting.cz/strategicke_planovani.html).

Strategie organizace zahrnuje dílčí cíle strategie, které musí být navzájem provázané a vytváří kompaktní systém, na který navazuje organizační struktura a systém řízení. Kvalitní strategie rozvíjí základní schopnosti organizace, zahrnuje výběr vhodných manažerů, rozvoj a vzdělávání všech pracovníků organizace a vytváří v nich pocit sounáležitosti a hrdosti.

2.2.2 Strategické řízení

„Vedení firmy odpovídá za uskutečnění celého plánovaného procesu“. (Kotler 1991) Podle Petříka (2005) lze strategické řízení vnímat jako výběr nejvhodnějšího rozhodnutí z mnoha nabízených a zkoumaných alternativ, které se týkají nejisté budoucnosti a sledují efektivní naplnění firemních cílů.

2.2.3 Strategické plánování

„Strategické plánování je řídící proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími netržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“ (Kotler, 1991).

Podle Petříka (2005) je strategické plánování proces, který se skládá z dílčích podpůrných etap, které jsou závislé na různých vnitřních i vnějších faktorech.

Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy. „Strategické plánování představuje systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionů. Zaměřuje se na to, aby subjekt mobilizoval a co nejefektivněji využíval všechny vlastní zdroje a včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí“ (http://ecconsulting.cz/strategicke_planovani.html) .

„Vedení firmy zodpovídá za uskutečnění celého plánovacího procesu.“ (Kotler ,1991) Tím, že vedení formuluje poslání, politiku a strategii, připraví pro organizaci rámec pro plánování jednotlivých oblastí na své plánovací úrovni.

Petřík (2005) dělí plánování podle časového hlediska na:

- krátkodobé (operational short-term planning), do 1 roku
- střednědobé (tactical planning, 1 – 5 let
- dlouhodobé (strategic planning nebo corporate plannig, CP), 5 let a více

Tabulka č. 1: Konstrukce strategického plánu – Přípravná fáze

Přípravná fáze (assessment stage)	
Vstupy Zhodnocení dopadů vnějších podmínek	Aktivity Zhodnocení politických, ekonomických, společenských a technických faktorů a jejich dopadů: 1) analýza konkurence 2) analýza zdrojů
Odhad budoucího vývoje	Zhodnocení hlavních ekonomických trendů 1) politická stabilita a hospodářská politika 2) vývoj technologií 3) odhad chování konkurence
Analýza organizace, její přednosti a nedostatky	Hodnocení silných a slabých míst, limitů a omezení firmy: 1) možnosti stávajících zařízení 2)možnosti, výkonnost a kvalita pracovních sil 3) analýza výkonnosti a produktivity 4) finanční analýza
Analýza očekávání zřizovatele organizace a zájmových skupin	1) zřizovatel organizace 2) vedení 3) zaměstnanci 4) zákazníci 5) veřejnost

Zdroj Petřík (2005)

Tabulka č. 2: Konstrukce strategického plánu – Stanovující fáze

Cíle stanovující fáze (objective stage)	
Stanovení dlouhodobých strategických cílů organizace	1) postavení organizace na trhu 2) celková výkonnost a produktivita 3) inovace a využití nových technologií a postupů 4) ziskovost 5) manažerské a zaměstnanecké motivace a výkonnosti 6) veřejný zájem

Zdroj Petřík 2005

Tabulka č. 3: Konstrukce strategického plánu – Hodnotící fáze

Hodnotící fáze (evaluation stage)	
Průběžné honocení (kontrola)organizace pomocí SWOT analýzy Průběžné hodnocení (kontrola) dílčích strategií	1) vnitřní hledisko základní charakteristiky organizace 2) vnější hledisko základní charakteristiky organizace

Zdroj Petřík (2005)

Petřík (2005) analyzuje výhody i nevýhody strategického plánování. Výhody ve strategickém plánování vidí zejména v:

-získání nadhledu a dlouhodobého pohledu na firemní aktivity
- systémovém přístupu
- cílové orientaci a vzájemné závislosti a slučitelnosti cílů
- tvorbě vhodných strategií a postupů, jak dosáhnout plánování cílů
- ohodnocení organizace z jejích silných a slabých stránek
- eliminaci neefektivit
- prosazení koncepce neustálého zlepšování prostřednictvím vhodně stanovených dlouhodobých cílů a na nich závislých taktických i operativních cílů
- kontrolní funkci a motivačním faktoru
- vhodném základním rámci pro operativní řízení, plánování a rozpočtování.

Nevýhody strategického plánování vidí Petřík (2005) v:

- možném statickém, formálním a demotivujícímu přístupu
- přílišné byrokratičnosti daného procesu
- složitosti a časové náročnosti
- možné nerealističnosti a přílišné subjektivitě daných dlouhodobých cílů
- nedostatečné flexibilitě a neefektivní formální kontrole.

Strategické plánování je ve své podstatě nekončící proces, strategický plán nebo dílčí plány se mohou průběžně měnit základě monitorovacích a vyhodnocovacích analýz.

2. 2.4 Formulace poslání společnosti

Formulace poslání společnosti definuje, na co se má podnik soustředit, jakým směrem se má vydat. „Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku tři komponenty:

1. Definici vize podniku
2. Stanovení základních cílů
3. Stanovení podnikové filozofie“ (Dudouchová, 2011, 15).

Kotler (1991) píše, že firma by měla existovat proto, aby v rámci širokého okolí něčeho docílila. Podle něj je specifické poslání nebo smysl firmy jasný od okamžiku jejího vzniku. Kotler (1991) také definuje poslání firmy ve vztahu k zaměstnancům organizace. Je přesvědčen, že prohlášení firmy o poslání společnosti by mělo být motivující. „ Zaměstnanci by měli mít pocit, že jejich práce je důležitá, a že přispívá k pěknému životu lidí.“ Kotler (1991). Podle něj dobře zpracované poslání vytváří u zaměstnanců pocit sounáležitosti se smyslem, zaměřením a příležitostmi firmy. Říká, že prohlášení o poslání společnosti funguje jako „neviditelná ruka“, která vede zaměstnance k samostatné práci a přitom kolektivně směrem k realizaci cílů.

2.2.5. Strategické cíle

Cíle organizace definují, čeho chce podnik dosáhnout. Cíle jsou rozčleněny podle časové osy realizace na strategické cíle - dlouhodobé (1 – 3 roky), operativní cíle – střednědobé (cca 1 rok a cíle operační – krátkodobé – úkoly. Petřík (2005) definuje cíl jako vztah mezi plánem, cíli a rozhodnutími, který ztělesňuje hlavní firemní cíle a pomocí rozhodnutí se tyto plánované cíle fakticky uskutečňují.

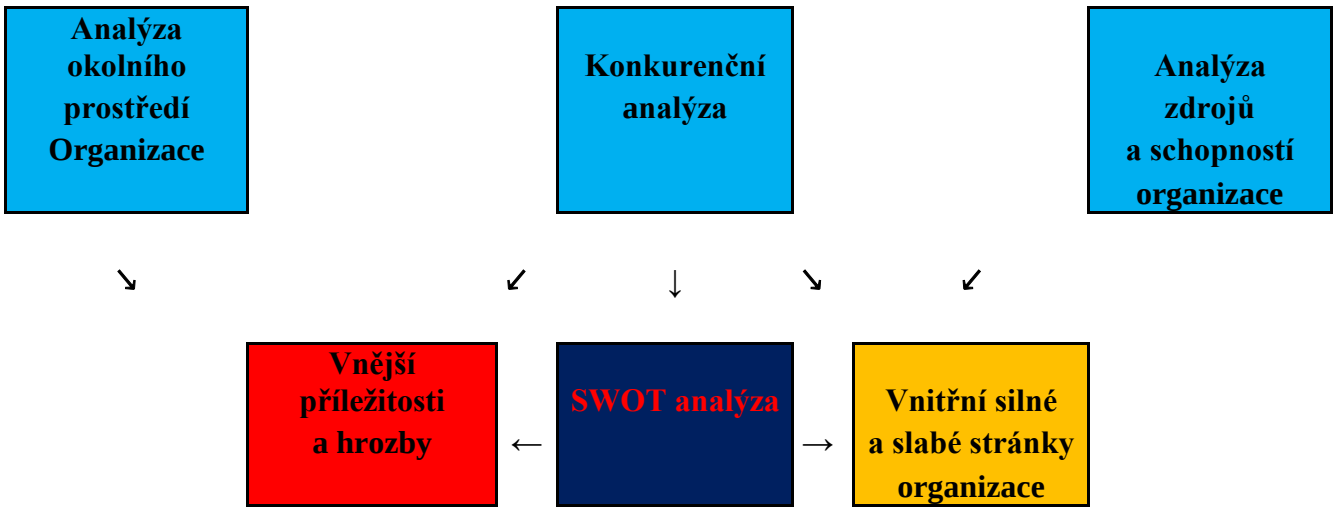
Metodikou pro stanovení cílů je SMART analýza. Je to soubor pravidel, která pomáhají přesně definovat cíle organizace. Pravidla SMART analýzy:
Cíl by měl být:

a) specifický (přesně definovaná navrhovaná řešení)	SPECIFIC
b) měřitelný (vyhodnocení úspěšnosti)	MEASURABLE
c) akceptovatelný (musí odpovídat potřebám a zájmům organizace)	AGREED
d) reálný (realistický cíl)	REALISTI
e) sledovatelný (vymezený časový rámec)	TIMED

(http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39§X=Definice+cíle+SMART+Project+management)

2.2.6 Strategická analýza

Tabulka č. 4: Strategická analýza - schéma



Zdroj: vlastní zpracování

Strategická analýza obsahuje:

- analýzu okolního prostředí - analyzuje typy prostředí, vlivy prostředí, plánuje scénáře. „Cílem analýzy prostředí je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení.“ (Dedouchová, 2001, 16). Podle autorů zabývajících se manažerskou ekonomikou je prostředí rozděleno na mikrookolí a makrookolí, přičemž do mikrookolí jsou zahrnuti zákazníci, dodavatelé, konkurenti, potenciální konkurenti, substituty. Součástí analýzy makrookolí je analýza technologií, makroekonomiky, demografie, politiky, legislativy, sociální politiky, světa. Kotler (1991) konstatuje, že jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. „Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody.“ (Kotler, 1991)

2.2.7 Marketing

Kotler (1991) definoval marketing jako sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb ostatními. Prostřednictvím marketingového mixu – taktických marketingových nástrojů – výrobkových, cenových, distribučních a komunikační techniky – jsou uspokojeny zákazníkovi potřeby a přání na cíleném trhu.

„Marketing je společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ Kotler (1991).

Ve střediscích volného času marketing nabývá na významu zároveň se zvyšováním velké konkurence v oblasti volného času a rekreace. Školská zařízení mají na trhu specifické postavení, protože z jedné části ke směně mezi účastníky dochází nepřímo. Z části druhé směna probíhá prostřednictvím státního rozpočtu z daní obyvatelstva nebo podniků. Ministerstvem jsou v souladu s ustanovením § 161 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb. školním zařízením předepsány normativy, podle kterých je normativní jednotkou žák/student.

Tabulka č. 5:

Republikové normativy škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky na rok 2011

	NIV celkem Kč/žáka	MP vč. pedagogů odvodů Kč/žáka	MP vč. nepedagogů odvodů Kč/žáka	ONIV celkem Kč/žáka	z toho ORIENTAČNĚ: ONIV náhrady Kč/žáka	ONIV přímé Kč/žáka	Limit PZ Z./1000ž
3 - 5 let	36 136	26 567	9 270	299	113	186	129
6 - 14 let	46 110	37 356	8 114	640	143	497	131
15 - 18 let *)	53 538	42 059	10 747	732	166	566	146
19 - 21 let	45 919	33 084	12 354	481	143	338	129
3 - 18 let v KZÚV	221 809	146 510	73 643	1 656	693	963	701

Zdroj: MŠMT

Školské zařízení může navýšit svůj rozpočet doplňkovou činností nebo fundraisingovou činností. Školní marketingová strategie vychází z prvků tzv. sociálního marketingu. V doplňkové činnosti může úspěšně využít pestré materiálové a technické základny, ve fundraisingové činnosti mohou být velkou výhodou dobré vztahy, které si zařízení v průběhu své činnosti vytvořilo (Zákon č. 250/2000 Sb).

3. Cíle bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh strategického plánu SVČ Rosice.

3.1 Dílčí cíle

- zpracování profilu organizace a formulace vize
- vypracování analýz
- stanovení strategických záměrů
- stanovení způsobu realizace strategických záměrů

4. Metodika

Při zpracování své bakalářské práce jsem použila následující metody a techniky, které mně pomohly k dosažení stanoveného cíle a také cílů dílčích.
„Metodou vědecké práce rozumíme určitý pracovní postup směřující k dosažení stanoveného cíle.“ (Čihovský, 2006).

V této práci byly použity následovné metody:

- metoda historická - práce s odbornou literaturou a jinými zdroji, např. internetovými
- metoda terénního šetření - pozorování, dotazování
- metoda statistická – čerpání informací ze statistických údajů

4.1 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu organizace z hlediska jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, která poskytuje podklady pro formulaci strategií a cílů organizace.
(http//www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza§IdPojPass=59)

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. stol. výzkumný projekt na Stardfordově univerzitě (http:/cs.wikipedia.org/wiki/SWOT).

Tabulka č. 6 : SWOT analýza - schéma

Současné silné stránky	**Současné slabé stránky**
Příležitosti do budoucna	**Hrozby do budoucna**

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza je zkratka anglického slova S - Strenghts (přednosti - silné stránky)
W - Weaknesses (nedostatky – slabé stránky)
O - Opportunities (příležitosti)
T – Threats (hrozby) (Dedouchová, 2001).

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí organizace, např. výkonnost, motivace pracovníků, efektivitu procesů,...Silné a slabé stránky organizace jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu organizace.
Hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí organizace, analýzu konkurence, demografických, ekonomických a technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí organizace.
(http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza§IdPojPass=59)

4.1.1 Analýza struktury konkurence

Kotler (1991) ve svých úvahách zdůrazňuje potřebu dobře znát konkurenci, s rovnávat s ní svoje produkty, ceny, odbytové cesty a propagaci. Z jeho pojednání vyplývá, že firma ¨si musí klást následující otázky:

-Kdo jsou hlavní konkurenti?
-Jaké jsou jejich strategie?
-Jaké jsou jejich cíle?
-V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
-Jakou podobu může mít jejich reakce?

5. Výsledky

V kapitole výsledky analyzuji různé oblasti výzkumu. Roztříděné a zpracované výstupy použiji k vytvoření strategického plánu.

5.1. Situační analýza SVČ Rosice

5.1.1 Popis organizace

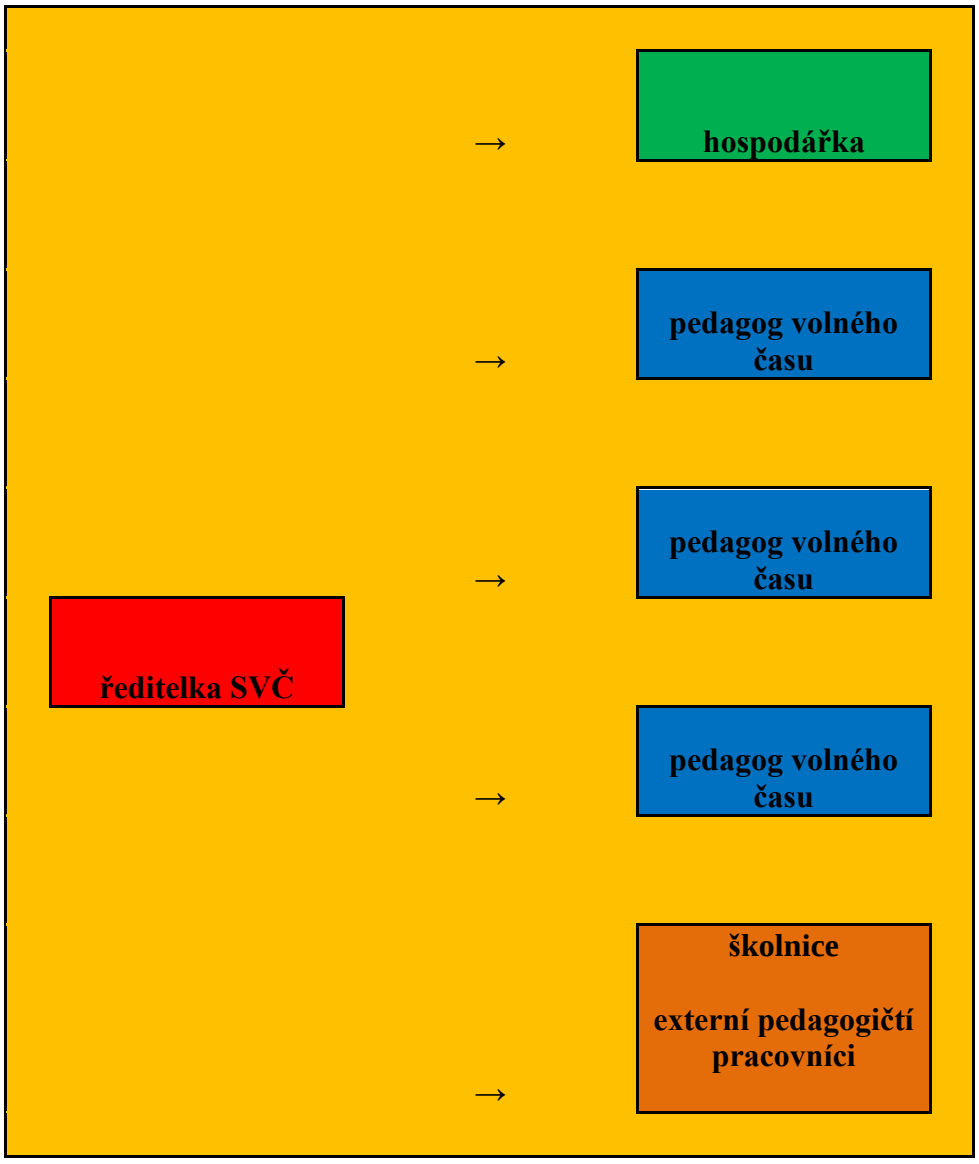
Název zařízení:	Středisko volného času, Rosice, okres Brno – venkov		
Sídlo:	Žerotínovo nám. 1, 665 01 Rosice		
IČ:	72555513		
IZO:	181 033 712		
Rozhodnutí o zařazení do školského rejstříku č.j. JMK 178629/2011 ze dne 21.12.2011			
Kontakt:	tel. 511 112 140, mob. 603834762		
	info@svcrosice.cz, www.svcrosice.cz		
Zřizovatel:	Město Rosice, Palackého nám. 13, 665 01 Rosice		
Zřizovací listina:	byla schválena 10.11.2011 usnesením Zastupitelstva města č. 12/2011		
Ředitel :	Jitka Mičánková Mgr.		
Počet zaměstnanců:	1	hospodářka	celý úvazek
	2	pedagog volného času	celý úvazek doba neurčitá
	1	pedagog volného času	zástup za MD
Počet externích pracovníků:	27		
Počet členů v ZÚ:	591		

Organizace byla zřízena jako školská, příspěvková pod názvem Městský dům dětí a mládeže s účinností od 1. 1. 1993 Školským úřadem Brno – venkov. Rozhodnutím MŠMT ČR se stává s účinností od 1. 9. 2000 příspěvkovou organizací Jihomoravského kraje. S účinností od 13. 9. 2001 změnila svůj název na Dům dětí a mládeže V současnosti nese název Středisko volného času. Od 1. 1.2012 je zřizovatelem organizace Město Rosice.

SVČ Rosice je školskou organizací, která poskytuje zájmové vzdělávání. Svou činností naplňuje především zájmy dětí a mládeže, podporuje ale také zájmové vzdělávání dalších věkových skupin a je partnerem pro volný čas všem zájemcům z Rosic a okolí. Napomáhá naplňovat aktuální potřeby a trendy města a regionu, kraje a MŠMT ČR. Posláním střediska je motivovat, podporovat a vést účastníky zájmového vzdělávání k rozvoji osobnosti a klíčových kompetencí. Cestou k tomu je pestrá nabídka činností a zodpovědná práce kolektivu pedagogů volného času a externích odborníků. Tito svými dovednostmi a vstřícným postojem otevírají cesty k sebepoznání jedince a často opomíjené možnosti ve využití zdrojů osobnosti člověka, zvláště mladého. Organizace zasahuje svými aktivitami i do okolních obcí, podle možností vytváří detašovaná pracoviště a rozšiřuje tak spolupráci se školami, obecními úřady a institucemi v obcích v nejbližším okolí. Pracuje s účastníky zájmového vzdělávání téměř ve všech formách činností definovaných zákonnými normami, metodickými pokyny a dalšími dokumenty (školský zákon, vyhláška o zájmovém vzdělávání, zřizovací listina apod.). Obsah zájmového vzdělávání vymezuje Školský zákon jako naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti vychází z principů rozvoje klíčových kompetencí a metod zážitkové pedagogiky. Obsah vzdělávání je prostředkem k dosažení cílů. Ve všech formách zájmového vzdělávání v SVČ Rosice koresponduje se základním principem otevřenosti a je postaven tak, aby umožnil jeho realizaci s přihlédnutím k věku, individuálním možnostem, zájmům a potřebám všech účastníků kteří získávají nejen znalosti a dovednosti, ale jsou vedeni k jejich využití v praxi. Obsah zájmového vzdělávání je v jeho jednotlivých formách specifický.

5.1.2 Organizační struktura

Tabulka č. 7: Organizační struktura SVČ



Zdroj: vlastní šetření

Hodnocení: podle mého názoru je současná organizační struktura nevyhovující . Podle vzoru úspěšných středisek volného času (např. SVČ Ivančice, Pohořelice) je třeba vytvořit oddělení, která by získala v rámci své práce určité pravomoci a zodpovědnost.

5.1.3 Délka a časový rozsah vzdělávání

Školní rok začíná 1. září a končí 31. srpna následujícího kalendářního roku. Délka a časový plán vzdělávání jsou zpracovány především pro pravidelnou činnost. Počet zájmových útvarů (dále jen počet ZÚ) v jednotlivých oblastech činností SVČ Rosice upřesňuje roční Nabídka pravidelné činnosti. U dalších forem vzdělávání s ohledem na jejich charakter je možné jejich částečné zpracování. Plán příležitostné činnosti upřesňuje roční nabídka Akce SVČ. Ostatní jsou rozpracovány a popsány v Ročním plánu práce SVČ. Většina forem vzdělávání (pravidelná, příležitostná, osvětová, spontánní, individuální) je zpravidla realizována v období školního vyučování.

a) Pravidelná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost je zahájena zpravidla od 15. září, nejpozději však od 1. října, ukončena je zpravidla do 15. června, nejdříve však do 31. května následujícího školního roku. Ukončení v jiném termínu je v odůvodněných případech řešeno individuálně. Pravidelná činnost probíhá zpravidla v jednoletých cyklech. V případě některých aktivit se však jedná o cykly víceleté (dvouleté, tříleté …). Tyto cykly na sebe volně navazují, obsahově jsou přizpůsobeny věku účastníka a dosud jím absolvované délky zájmového vzdělávání (začátečníci – pokročilí). V průběhu jednoletého cyklu se účastník seznámí a osvojí si základní dovednosti v dané oblasti. V případě víceletých cyklů dále rozvíjí základní dovednosti, vědomosti a návyky, příslušné klíčové kompetence. Obsahy jednotlivých cyklů jsou součástí pedagogické dokumentace SVČ, kde jsou zapsány do Deníků zájmových útvarů v části Celoroční plán práce. Vyučovací hodina v pravidelné činnosti trvá 60 minut a lze ji dělit nebo spojovat (např. 75, 90, … minut).

b) Příležitostnou činností výchovnou, vzdělávací, zájmovou, osvětovou a tematicky rekreační (nespojenou s pobytem mimo místo, kde organizace vykonává činnost školského zařízení), jsou akce jednak tradiční, dále pak nové (reagující na nové trendy, poptávku, participaci s ostatními organizacemi, získanou finanční podporu atd.). Jsou zpravidla jednodenní, délka trvání je v řádu několika hodin. Nabídka je každoročně upřesněna v ročním Plánu akcí.

c) Spontánní činnost je v SVČ Rosice průběžná aktivita pro neorganizované účastníky, volně přístupná a odehrávající se zpravidla v otevřeném Klubu Suterén v období od 1. října do 15. května, může však reagovat na aktuální situaci nebo událost. Probíhá nejméně 4 dny v týdnu, v době 16:00 – 20:00 hod., zejména ve dnech školního vyučování.

d) Tábory a další akce spojené s pobytem probíhají v době hlavních a vedlejších prázdni a o víkendech. Příměstské tábory a víkendové pobyty v období vedlejších prázdnin jsou většinou jedno až dvoudenní v rozsahu 8 hodin/denně, příměstský tábor v období jarních a hlavních prázdnin je pětidenní v rozsahu 8 hodin/denně. Tábory v době hlavních prázdnin jsou zpravidla sedmidenní, maximálně však čtrnáctidenní.

e) Výukové programy navazují na průřezovými tématy základního vzdělání (Osobnostní a sociální výchova, Výchova demokratického občana, Enviromentální výchova, Multikulturní výchova, Mediální výchova, Výchova k myšlení v evropských a globálních souvislostech). Pro školy regionu Středisko volného času poskytuje výukový program – Dopravní výchova průběžně po celý rok, na závěr programu mohou děti získat Průkaz mladého cyklisty a Ekologický výukový program na Den země v rozsahu 1 hodiny.

f) Sociální projekt s podporou Jihomoravského kraje a Města Rosice má preventivní charakter s regionální působností v rozsahu celého roku včetně prázdnin.

Hodnocení: realizované formy vzdělávání jsou pestré a na dobré úrovni s kvalitním pedagogickým, technickým a materiálním zázemím. Ve stávající situaci nám chybí akreditované vzdělávací kurzy pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, pro které máme kvalitní podmínky.

5.1.4 Způsob financování

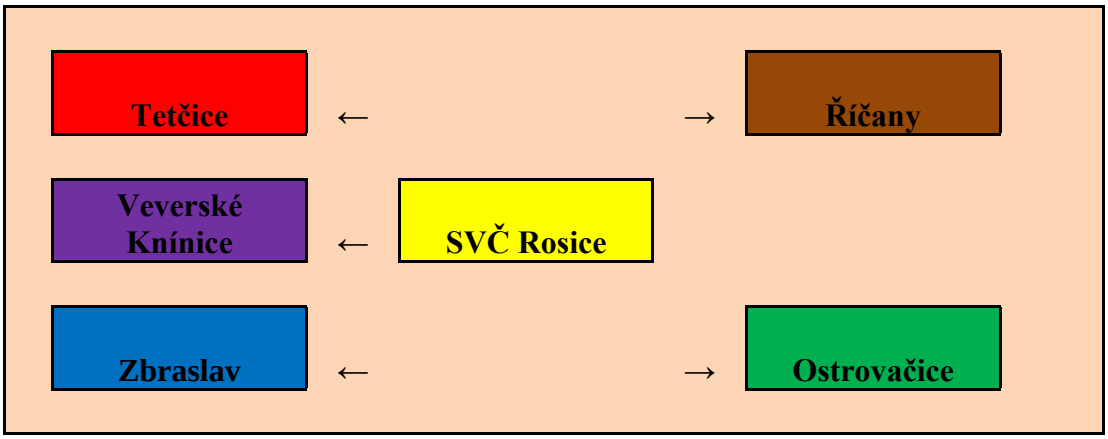
Středisko volného času je od 1. 1. 2012 příspěvkovou organizací města Rosice. Město přispívá SVČ Rosice na náklady spojené s provozem a finančně podporuje některé akce pro veřejnost. Středisko využívá podporu z dotačních titulů JMK, MŠMT a MVČR. Dalším způsobem financování je úplata za poskytování zájmového vzdělávání. Stanovení výše úplaty za jednotlivé formy zájmového vzdělávání (kroužky, tábory…) je v kompetenci ředitelky SVČ ve spolupráci s hospodářkou. Cena jednotlivých kroužků, táborů,…vždy souvisí s finanční náročností s ohledem na vybavení, pomůcky, místo konání a personální obsazení a paušál. Každý kroužek podléhá svému rozpočtu. Rozpočet příležitostných akcí je tvořen předběžným rozpočtem a vyúčtováním akce. Tyto akce jsou rozpočtovány tak, aby v akci byl zohledněn paušál, u pobytových akcí zisk. Paušál je stanoven na základě režijních nákladů za předešlý rok. Má za úkol pokrýt režijní náklady střediska. Zisk z akcí tvoří hospodářský výsledek, který slouží k dalšímu rozvoji organizace. Výukový program Dopravní výchova je zajištěn z finančních prostředků BESIP a sociální program z prostředků JMK kraje a města v rámci pravence kriminality. Dalším zdrojem podílejícím se na financování střediska je Mikroregion kahan, který středisku zadává akce na klíč, které mají pro region v rámci zájmového vzdělávání prioritu (např. Olympiáda mateřských škol regionu). Středisko volného času vyvíjí fundraisingovou činnost. V současné době podporuje činnost střediska 52 sponzorů.
K 1.1 2012 byla původní organizace zřizovaná krajem zrušena a vznikla organizace nová. V současnosti se zřizovatelem Střediska volného času Rosice stalo Město Rosice a podléhá jeho rozpočtové politice. Pro organizaci tato změna byla těžká, jelikož některé fondy musely být před zrušením organizace vyčerpány a musí být znovu postupně naplněny.

Hodnocení: v současné situaci je financování SVČ nedostatečné, nevyužíváme všech možných zdrojů, které jsou k dispozici. Rezervy vidíme ve fundraisingové oblasti a v oblasti doplňkové činnosti. Bohužel k analýze financování SVČ nemám k dispozici číselné statistiky, k jejich zveřejnění vedení bohužel nedalo souhlas.

5.1.5 Organizace školního roku 2011/2012

Místem poskytovaného vzdělání pro pravidelnou činnost je Středisko volného času Rosice a zařízení, jejichž provoz je zajištěn na základě nájemních smluv. Jedná se především pravidelnou činnost v regionu – v Tetčicích, Říčanech, Zbraslavi, Veverských Knínicích a Ostrovačicích.

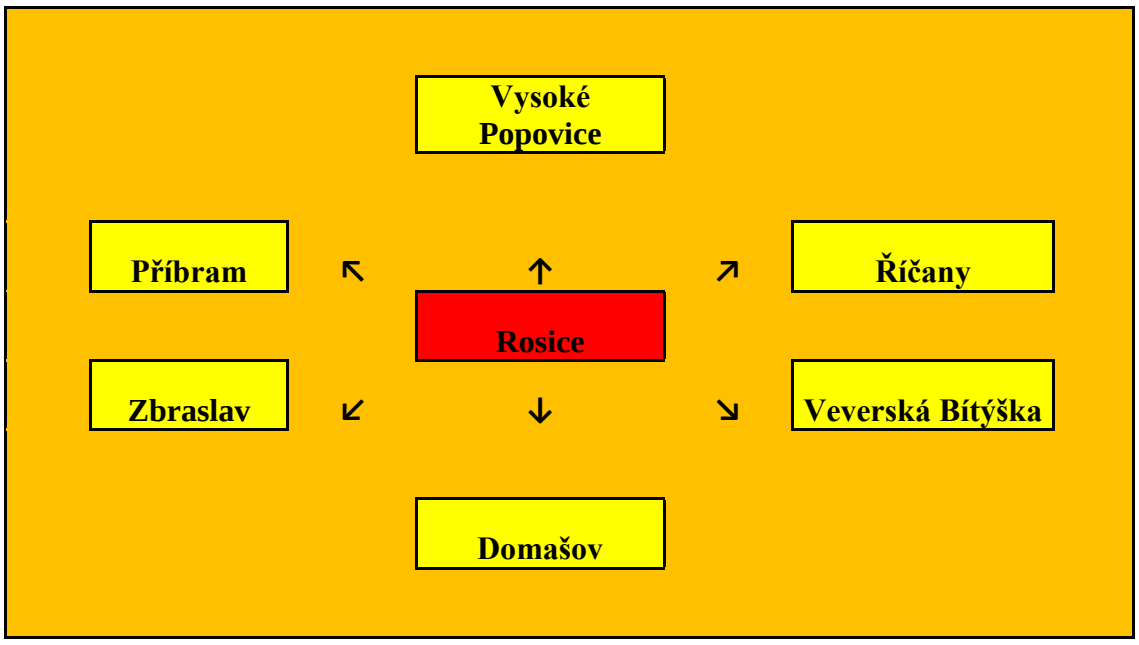
Tabulka č. 8 : Organizační schéma provozních míst pro pravidelnou činnost v regionu



Zdroj: vlastní šetření

Nepravidelná činnost v podobě výukového programu Dopravní výchova je realizován v základních školách regionu. Ta je ze strany škol vítána.

Tabulka č. 9: Organizační schéma výukového programu Dopravní výchova



Zdroj: vlastní šetření

V rámci osvětové činnosti středisko pořádá pravidelnou výstavu prací z výtvarných kroužků. Sociální projekt je zaměřen na děti ve věku od šesti do patnácti let z celého rosického regionu, který zahrnuje 24 obcí. Počet obcí vyplývá z velikosti správního obvodu města Rosice. Individuální práci středisko realizuje v kroužcích sportovní gymnastiky a výtvarných kroužcích, zejména výtvarném ateliéru pro teenagery a v klubu instruktorů. V rámci sportovní gymnastiky děti SVČ reprezentují na republikových pohárových závodech, talentované děti trénují na mimořádných trénincích mimo pravidelnou činnost, ve výtvarném ateliéru jsou talentované děti připravovány na přijímací řízení v uměleckých školách, v klubu instruktorů šikovné děti připravujeme na dráhu pedagogů volného času.

Hodnocení: rozsah nepravidelné činnosti v regionu je uspokojivý. Na základě průzkumu mezi školami regionu je zřejmé, že mají zájem o další výukové programy, které by SVČ mohlo v těchto školských zařízeních realizovat – jedná se zejména o enviromentální výchovu a multikulturní výchovu. Za tuto službu by byly ochotni SVČ zaplatit, protože do současné doby dojíždí za podobnými programy do Brna. Průzkum proběhl technikou přímého rozhovoru s řediteli základních škol, kdy jim byly kladeny otázky, o jaké výukové programy by měly zájem, za jakých podmínek by se těchto programů účastnili a v jakém časovém rozsahu by měl výukový program být. Z počtu šesti oslovených škol měly zájem o oba programy školy všechny. Také byl projeven zájem o obnovení výukového programu k příležitosti výstavy ze strany ZŠ Rosice. Vzhledem ke změně vedení rosické školy a také na základě projeveného zájmu ze strany nového vedení je třeba ještě více spolupracovat na poli zájmového vzdělávání. V rámci individuální práce, práce s talenty je třeba brát zřetel na speciální charakter tohoto zájmového vzdělávání, podporovat pedagogy volného času v dalším vzdělávání a zvyšovat tak jejich úroveň specializace zaměření. V individuální práci je třeba pracovat s dětmi nejen talentovanými, ale v sociálních projektech dětem zajistit doučování a tak jim v budoucnu zajistit možnost výběru školy a poté lepšího uplatnění na poli trhu práce.

5.1.6 Zájmová pravidelná činnost

Ve školním roce 2011/2012 je pro pravidelnou zájmovou činnost otevřeno 56 kroužků rozdělených do 4 oborových oblastí: sportovní činnosti, kluby, odbornosti, výtvarné aktivity, jazykové kurzy. Zájmové útvary navštěvuje 591 účastníků.

Tabulka č. 10: zájmová pravidelná činnost

Školní rok	Počet zájmových útvarů	Počet účastníků v zájmových útarech
2008/2009	42	720
2009/2010	41	606
2011/2012	47	591

Zdroj: vlastní šetření

Hodnocení: z tabulky je zřejmé, že i přes zvětšení počtu zájmových útvarů a udržení standartu kvality služeb oproti roku 2008/2009 počet účastníků zájmových útvarech zaznamenal pokles. Příčinou je zřejmě úbytek dětí z důvodu snížení porodnosti v ČR – nástup slabých ročník, velký nárůst zájmového vzdělávání v jiných organizacích. Hrozbou pro další období je také osamostatnění kroužků s velkým počtem členů a se složitější organizační strukturou (mažoretky, sportovní gymnastika). Nabídku pravidelné činnosti je třeba stále aktualizovat, vycházet vstříc potřebám klientů a brát ohled na veřejné průzkumy o trávení času obyvatelstva, kdy je zřejmé, že se v závislosti na změny životního stylu obyvatel zvyšuje potřeba sportovních aktivit (Fojtík 2011) a aktivit pobytu v přírodě (Dohnal a kol. 2009) pro děti a mládež (Fojtík 2011). Tento trend lze vyčíst i ze statistických údajů střediska. Vzhledem k ekonomické a situaci v ČR, kdy rodiny jsou neúměrně zatěžovány základními výdaji, se zvyšuje také potřeba sociálních projektů, z nichž je pravidelná činnost plně nebo částečně hrazena.

5.1.7 Příležitostná činnost

Příležitostnou činností střediska také naplňují svoje poslání. Jedná se o otevřenou činnost, která může zaujmout různé věkové a zájmové skupiny a postupně je vtáhnout do pravidelné činnosti. Středisko volného času Rosice organizuje táborovou činnost spojenou s pobytem, víkendové pobytové akce, příměstské tábory, sportovní akce a sportovní soutěže, např. Závod ve sportovní gymnastice „Rosická štika, v aerobiku „Vánoční těšení“, výtvarné dílny zaměřené na roční období a tradice, akce specializované pro teenagery, např. návštěvy lanového centra atd. Pořádá také výstavy, které prezentují aktivity výtvarných kroužků ve školním roce. Novou akcí propagující činnost střediska je „Domečkyáda“. Aktivit je mnoho, každý rok nabídku rozšiřujeme o akce a aktivity nové a zajímavé pro cílené věkové a zájmové skupiny.

Tabulka č. 11: Příležitostná činnost

Školní rok	počet akcí	Počet účastníků na akcích
2008/2009	34	2877
2009/2010	16	1578
2011/2012	19	1488

Zdroje: vlastní šetření

Hodnocení: z tabulky je patrný pokles počtu akcí a zároveň i návštěvníků. Důvodem poklesu je redukce počtu malých akcí a koncentrování sil na akce pro veřejnost většího rozsahu, vznik nových organizací aktivně se podílející na podobných aktivitách, zejména Mateřské centrum Kašpárkov, Klub důchodců), větší náročnost účastníků, tedy vyšší finanční zátěž pořádající organizace. Tyto výstupy byly zjištěny výzkumnou metodou pozorování, osobního rozhovoru s účastníky akce a ze statistických údajů střediska, zejména z údajů o rozpočtu akcí.

5.1.8 Táborová činnost spojená s pobytem

Táborová činnost je pro Středisko volného času Rosice druhou stěžejní oblastí vedle pravidelné zájmové činnosti. Do této činnosti jsou zahrnuty letní pobytové tábory, příměstské tábory a víkendové pobytové akce. Příměstské tábory zaznamenaly v poslední době nárůst zájmu ze stran rodičů.

Tabulka č. 12: Táborová činnost spojená s pobytem

Školní rok	počet táborové činnosti	Počet účastníků	Počet osobodní
2008/2009	**21**	**533**	2814
2009/2010	**7**	**258**	1710
2011/2012	**20**	**429**	2365

Zdroje: vlastní šetření

Hodnocení: v roce 2009/2010 byl zaznamenán pokles táborové činnosti, který souvisel se s personálními změnami v SVČ. V roce 2011/2012 počet táborové činnosti stoupl téměř na původní číslo z roku 2008/2009. V těchto dvou srovnávaných období poklesl počet účastníků, který souvisí opět s úbytkem dětí z důvodu snížené porodnosti. Také na pobyty do Chorvatska jezdí spíše rodiny s malými dětmi (předškoláky), které nejsou předmětem výkaznictví. Do nezvyšujícího se trendu na pobytových akcích se promítá ekonomická situace a politika státu, kdy se stále zvyšuje finanční zatížení rodin s dětmi. Pro udržení či zvýšení počtu účastníků, které také středisku přinášejí ekonomický zisk, je třeba vyhledávat zajímavé a neotřelé programy, finančně méně náročné spojené s pobytem v přírodě a využívat metody zážitkové pedagogiky.

5.2. Analýza vnitřních zdrojů organizace

5.2.1 Prostorové a materiální zázemí

Středisko volného času se nachází v centru města. Sídlí v atraktivním prostředí nově zrekonstruovaného severního křídla zámku. Před střediskem se nachází velké prostranství zámeckého nádvoří. V bezprostřední blízkosti SVČ je zámecký park. Vzhledem k téměř centrální poloze sídla SVČ má organizace v blízkosti další instituce a zařízení, se kterými přichází pravidelně do pracovně právního vztahu. Jsou to: zámek, Mateřské centrum Kašpárkov, Městský úřad, Městská policie, Základní umělecká škola, Knihovna, Stavební úřad, Mateřská školka Palackého a Zámecká, KIC, Policie ČR, Pošta, Banka, Nákupní středisko, Základní škola se školní tělocvičnou a přilehlým hřištěm. V blízkosti se také nachází náměstí s restaurací a mnoha obchody. Náměstí tvoří přirozené centrum města. Toto centrum je roztříštěno velkým parkovištěm pro automobily. V blízkosti SVČ se také nachází lékaři, zdravotní středisko Agni, hřiště Mochomůrka a panelové domy, v nichž žije spousta rodin s dětmi. O něco dále sídlí hasiči. K zámku, kde SVČ vede ze dvou stran silnice, v blízkosti je jedno z centrálních parkovišť.

Účastníci zájmového vzdělávání jsou v SVČ hlavně děti. Jejich návštěvnost volnočasových aktivit do určitého věku ovlivňují rodiče. Ty jsou pro nás sekundárními klienty. Pro rozhodování, jestli přihlásí své dítě do některého zájmového útvaru (kroužku) do SVČ hraje při jejich rozhodování hezké, nově opravené prostředí roli. Vzhledem k zajímavé poloze střediska se tito klienti dokážou velice lehce orientovat a mohou se vlastním vozem dopravit až ke středisku. Rodiče dětí mají vše v potřebné v blízkosti a mohou si vyřídit spoustu věcí na blízkých úřadech. V Rosicích žije spousta mladých rodin s dětmi, mnohdy nově přistěhovalých. Pro mladou rodinu je v dnešní době zajímavé žít na malém městě a přitom mít dopravní dostupnost do většího města Brna. Bezpečnost dětí je pro rodiče velice důležité.

V blízkosti Střediska volného času sídlí Mě Ú Rosice, který je od 1. 1. 2012 zřizovatelem střediska. I díky tomu středisko ve spolupráci s ním organizuje akce a kooperuje na některých projektech, jako v sociálním projektu Resocializace ohrožených dětí v rámci prevence kriminality, Dopravní výchova v rámci bezpečnosti v dopravě, z velkých akcí pořádaných pro veřejnost v prostorách kolem SVČ úřad podporuje např. Den dětí, Den pro děti. Výhodou tohoto místa je pro partnera zpětná vazba v návštěvnosti a úrovni organizace akcí. Obchody v blízkosti SVČ často podporují akce drobnými sponzorskými dary v podobě odměn. V budově je středisko v nájmu, na základě smluvního vztahu platí nájem Správě zámku Rosice. Činnost zde probíhá v klubovnách, malé tělocvičně, výtvarné dílně a v otevřeném klubu mládež, které jsou vybavením plně přizpůsobeny aktivitám, které v daných místech probíhají. Otevřený klub mládeže je provozně a technicky přizpůsoben tak, aby v něm mohla probíhat spontánní činnost. Středisko také disponuje skladem kostýmů, který v současnosti využívá zejména pro své aktivity.

SVČ má své pobočky ve vesnicích patřící do rosického regionu. Zde poskytuje zájmové vzdělávání převážně v budovách, které patří obcím nebo školským zařízením. Hodnocení: v současné době je veškerá činnost střediska ekonomicky nastavená tak, aby přinesla finanční prostředky na zajištění nového, moderního technického a materiálního vybavení a mohla se zvyšovat úroveň služeb. Pro zachování tohoto přístupu je také třeba zvýšit zejména fundraisingovou činnost a doplňkovou činnost v podobě poskytování ubytování a pronájmu atraktivních prostor, které SVČ nabízí. Také je třeba zahájit doplňkovou činnost v podobě půjčování kostýmů a zpřístupnění občerstvení Otevřeného klubu suterén veřejnosti při příležitostných akcí, což znamená zajištění hostinské živnosti v klubu.

5.2.2 Personální zdroje

Všichni zaměstnanci Střediska volného času Rosice musí mít pedagogické vzdělání, které určuje Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. V současnosti dva interní pedagogové volného času jsou absolventi magisterského studia pedagogiky volného času, z toho jeden na zástup, třetí pedagog má pedagogické vzdělání a nyní ukončuje bakalářské studium managementu volného času.

Zaměstnanci střediska mají pružnou pracovní dobu. Protože Středisko volného času není velké zařízení, pedagogičtí pracovníci musejí pracovat týmově na příležitostných akcích a zároveň individuálně vést děti v pravidelných zájmových útvarech. Přímá pedagogická činnost je určena nařízením vlády v průměrné délce 6 hodin týdně a vedení dvou pracovních skupin. Všichni jsou komunikativní, dokážou lehce navazovat vztahy s dětmi i dospělými, každý je osobnostně jinak zaměřený, mají velký osobnostní a pedagogický potenciál, vzájemně se doplňují. Práce je naplňuje a jsou schopni pro tuto práci obětovat svůj volný čas. Další vzdělávání zaměstnanců v SVČ probíhá podle pánu vzdělávání, který je sestavován vedením společně se zaměstnanci.

Externí pracovníci jsou zajišťovány buď ze strany rodičů, dobrovolníků a mládeže mající zájem vést kolektiv a předávat dětem své zkušenosti. Někteří z nich jsou odchovanci střediska.
Hodnocení: interní pedagogičtí pracovníci v pravidelné činnosti mají všichni více jak deset pedagogických hodin týdně. Je třeba hledat nové cesty k zajištění kvalitních externích pracovníků a využít odborných znalostí pedlagogických pracovníků ve vedení navrhovaných oddělení, vzdělávání a podpoře externích pracovníků, zajištění kvalitních výukových programů a fundraisingové činnosti. Další zdělávání interních pracovníků by mělo být intenzivnější, další vzdělávání externích pracovníků je omezeno na minimum.

5.2.3. Firemní kultura

„Společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich základní přesvědčení, hodnoty a normy“. (Kotler, 1991)

Tato věta od Filipa Kotlera se může vztahovat na společnost obecně nebo ji můžeme aplikovat do firemního prostředí. Pokud je firemní kultura vhodně nastavená, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale i zákazníky. Firemní kultura je reprezentována aktivitami spojenými s řízením a tvorbou strategie, způsobem komunikace a přenosem informací, otázkami lidských zdrojů včetně motivace a angažovanosti pracovníků a jejich sounáležitosti s organizací, styl a jednání lidí na jednotlivých odděleních, technické vybavení a estetická úroveň organizace.

Hodnocení: Ve Středisku volného času Rosice má firemní kultura své velké nedostatky v nastaveném konkurečním prostředí mezi pedagogy. Vázne komunikace a vzájemná spolupráce. Také prostředí, které má vysoký potenciál, si zaslouží větší péči. Celkově z něj dýchá uzavřenost vůči klientům a okolí. Firemní kulturu ve středisku je potřeba přehodnotit, neboť okolí podle rozhovorů pedagogů s rodiči a účastníky zájmového vzdělávání tuto situaci vnímá velice intenzivně. Pro klienty se nedaří vytvořit vstřícné a pozitivní prostředí.

5.3 Analýza účastníků vzdělávání a konkurence

Účastníky vzdělávání můžeme rozdělit podle různých parametrů. Hlavní je podle věku, neboť Střediska volného času jsou financované podle republikových normativ a podle výkazových dětí, což jsou žáci základních a středních škol. I přes to se středisko věnuje ve své činnosti i dětem předškolního věku a dospělým.

Podle statistik střediska je nejpočetnější skupina pravidelného i nepravidelného zájmového vzdělávání tvořena dětmi z 1. – 5. třídy. Děti navštěvující 6. – 7. třídu preferují zejména spontánní činnost a příležitostnou pobytovou činnost. V pravidelné činnosti mají rádi sportovní aktivity a různé hry.

Z výkazů střediska je zřejmé, že akce pro veřejnost navštěvují nejvíce rodiny s dětmi, hlavně však rodiny s dětmi předškolního věku.

V blízkosti SVČ sídlí hned čtyři organizace konkurující svými aktivitami SVČ. Zájmové vzdělávání ve volném čase uskutečňuje především Základní umělecká škola, pak MC Kašpárkov. Jedním z konkurentů je ZŠ Rosice, která organizuje v budově i mimoškolní zájmovou činnost. Hasičský dobrovolný sbor je pro nás také velkou konkurencí, protože příprava dobrovolných hasičů je pro děti zdarma. Další potenciální konkurencí v Rosicích je Fotbalový klub Rosice a Karate klub Dragon s velkou dětskou členskou základnou. Největším konkurentem v oblasti pořádání akcí pro veřejnost je Kulturní informační centrum Rosice, pak Mateřské centrum Kašpárkov a částečně také Klub důchodců. Vzdálenější konkurencí pro nás mohou být Dům dětí a mládeže v Zastávce, také SVČ Ivančice a Dům dětí a mládeže Oslavany, zejména v pořádání akcí na regionální úrovni. Další potencionální konkurencí v získávání dotací jsou školská zařízení, neziskové organizace, sdružení působící v oblasti volného času a rekreace v Jihomoravském kraji. V širokém pohledu získávání finančních zdrojů z MŠMT, Ministerstva vnitra, Ministerstva kultury a Ministerstva životního prostředí jsou školská zařízení, neziskové organizace, sdružení působící v oblasti volného času a rekreace v celé ČR.

5.3.1 Spolupráce s organizacemi

Středisko ve své činnosti spolupracuje s celou řadou organizací.

Spolupracující organizace:

-Základní škola Rosice a školy regionu (výukové programy)
-KIC Rosice (akce pro veřejnost)
-Klub důchodců (akce pro veřejnost)
-Sbor dobrovolných hasičů (akce pro veřejnost)
-Městská knihovna (výstavy)
-Policie (výukové programy, akce pro veřejnost)
- Dům dětí a mládeže Zastávka (akce pro mateřské školy, základní školy a veřejnost v rámci Mikroregionu kahan
- Mikroregion kahan

Dva interní pracovníci jsou v rámci své pozice v oblasti volného času a rekreace zapojeni do výboru pro děti a mládež pracující při Městském úřadě.

Jeden interní pracovník pracuje v triádě komunitního plánování města Rosice.

Pro další rozvoj střediska a také celkový rozvoj volného času a rekreace vnímáme spolupráci Střediska volného času Rosice s Městem Rosice za velmi důležitou. Do strategického plánu Města Rosice je zanesen rozvoj kvalitního zázemí trávení volného času pro obyvatele Rosic. (http://rosice.cz/dokumenty-projektu/d-1167/p1=1260. Také v komunitním plánování sociálních služeb se počítá např. s rozvojem kvalitního zázemí pro trávení volného času rodin s dětmi a také znevýhodněných skupin v Rosicích. (*Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb pro obce správního obvodu MěÚ Rosice, 2*010: MěÚ Rosice). Středisko v rámci spolupráce poskytuje zázemí Klubu důchodců, zapojuje klub do přípravy a organizace akcí pro veřejnost. Na platformě triády Komunitního plánování sociálních služeb aktivně spolupracuje.

V rámci sociálního projektu středisko kooperuje s organizacemi – IQ Roma servis Brno, Jihomoravské regionální centrum na podporu integrace cizinců. Potřeba spolupráce s těmito organizacemi vyplývá z potřeby začleňování znevýhodněných skupin dětí žijících v regionu – romů a dětí cizích státních příslušníků z třetích zemí.

5.4 SWOT analýza SVČ Rosice

Tabulka č. 13: SWOT analýza SVČ Rosice

Současné silné stránky	Současné slabé stránky
Dobrý kolektiv zaměstnanců Pestrá nabídka aktivit Skvělí externisté Budova, prostory Výborné zázemí ze strany ekonomky Kvalitní akce	Nespolupracujeme s ostatními organizacemi Chybí lepší přístup k externistům Chybí propagace Špatné postavení v očích veřejnosti Chybí grantové příležitosti SVČ je uzavřené pro veřejnost Malá spolupráce s ostatními SVČ, DDM Minimální realizace nápadů a námětů
Příležitosti do budoucna	**Hrozby do budoucna**
Pronájem prostor (firmy, školení) Příležitostné ubytování Půjčovna kostýmů Zápůjčky materiálu SVČ Akce na klíč (firmy, podnikatelé) Vyhledávání a psaní grantů Rychlé občerstvení Akreditované kurzy Práce s dospělými Turnaje na hřištích (jít za lidmi) Odbornostní tábory Vzdělávání vlastních externích pedagogů Výukové programy Nové prostory – obce v regionu Pravidelné pozvánky ve školním rozhlase	Konkurence kroužků v ZŠ a MŠ, hasiči, turisťák, karate, MC Kašpárkov, Nemáme občanské sdružení Neschopnost Vysoké ceny našich kroužků Nezájem o naše služby Nesplnění výkonů (osobodnů) stanovených JMK Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Nedostatečná komunikace s rodiči Upřednostnění individuáálních zájmů před zájmy kolektivu Odchod externistů

Zdroje: vlastní šetření

5.4.1 Rozbor SWOT analýzy

Středisko volného času Rosice je největším zařízením se zaměřením na mimoškolní vzdělávání ve městě a blízkém okolí. Nejbližší zařízení je provozováno 3 km od Rosic v Zastávce u Brna. Toto zařízení nedosahuje takových kapacit jako Středisko volného času. Velkou hrozbou činnosti je nedostatečná, špatná propagace, která vyžaduje prioritní řešení. Také ze SWOT analýzy vyplývá, že je nedostatečná prezentace všech aktivit na veřejnosti. Je to velká škoda, protože Středisko volného času má kvalitní odborné pedagogy, kteří pro aktivity SVČ doslova žijí. Pořádají hodně kvalitní akce a každý pedagog má svou skupinu příznivců ze stran dětí, teenagerů i dospělých. Hrozby ze strany jiných zařízení zajišťující volnočasové aktivity lze eliminovat nebo odstranit společnou participací. Vysoké ceny kroužků lze ovlivnit jedině tak, že budou zajištěny podpůrné finanční prostředky ze strany města zřizovatele SVČ) nebo snížením nájmu budovy, ve které se SVČ nachází. Nájemné extrémně zatěžuje rozpočet SVČ a tím pádem jsou jeho služby dražší než v okolí. Návrhy na doplňkovou činnost byly zveřejněny ve SWOT analýze příležitostí. Tato doplňková činnost by také mohla pomoci snížit úplatu za kroužky a akce probíhající pod hlavičkou SVČ. Samostatnou oblastí je pravidelné vzdělávání pedagogů a externích pracovníků. Impulsy pro potřeby zajištění řešení se objevily ve SWOT analýze slabých stránek a hrozeb. Ze SWOT analýzy také vyplynulo nedostatečné využívání potenciálu místa a budovy, které mají svůj potenciál v jedinečnosti místa. Také oblast grantové činnosti SVČ byla označena jako nedostatečná. Předpokládám, že některé zdroje by mohly také dopomoci ke zkvalitnění propagace a zajištění financování odborníka na propagaci a možná také na dalšího pedagoga, který by byl v SVČ velice potřeba.

5.4.2 Aplikace výstupů SWOT analýzy v koncepci rozvoje SVČ Rosice

V tabulkách SWOT analýzy jsem zpracovala návrhy uplatnění silných stránek a návrhy řešení příležitostí, slabých stránek a hrozeb.

Tabulka č. 14: SWOT analýza – silné stránky a návrhy uplatnění

Silné stránky	Možnosti pro využití silných stránek
Kvalitní zaměstnanci	Prostředí přispívá k vykonávání kvalitní činnosti formou týmové spolupráce, využití profesního zaměření jednotlivých pedagogických pracovníků při pořádání společných akcí.
Pestrá nabídka aktivit	V pestré nabídce aktivit je třeba ještě více využít profesního zaměření pedagogických pracovníků a činnost sdružovat do oddělení, které by pedagogové vedli. K zaměření směrovat jejich další vzdělávání.
Skvělí externisté	Vytvořit systém stálého vzdělávání externistů prostřednictví seminářů pořádaných samotnými pedagogy SVČ
Budova, prostory	atraktivnost prostor využít k zajištění kvalitního zázemí pro ubytování v návaznosti zajistit propagaci
Výborné zázemí ze strany ekonomky	využít odborného potenciálu ekonomky při zajišťování finančních zdrojů mimo rozpočet města
Kvalitní akce	využít týmové spolupráce pedagogů a externistů při pořádání akcí participovat s dalšími organizacemi působícími v Rosicích

Zdroje: vlastní šetření

Tabulka č. 15: SWOT analýza – slabé stránky a možnosti řešení

Slabé stránky	Možnosti řešení
Malá spolupráce s ostatními organizacemi	Pozvání zástupců jednotlivých organizací ke kulatému stolu a najít vhodné možnosti spolupráce
Špatný přístup k externím pracovníkům	V oblasti mezilidských vztahů zajistit pravidelné neformální setkáván, např. při sportovních nebo výtvarných aktivitách V oblasti odměňování zajistit zdroje (např. z činnosti Klubu) V oblasti vzdělávání zajistit pravidelné vzdělávání interními pracovníky
Chybí propagace	Zajistit externího odborně způsobilého pracovníka, který se bude propagaci věnovat Zajistit zdroje na jeho odměňování Zajistit potřebnou vybavenost počítačů
Špatné postavení v očích veřejnosti	Zajistit tzv. pear služby pro prezentaci kvalitní činnosti SVČ
Nedostatek grantových příležitostí	Určit jednoho pedagoga, který by se v této oblasti vzdělával a zaměřil se na vyhledávání grantových příležitostí
Uzavřenost SVČ pro veřejnost	Zjištění propagačních materiálů před budovu SVČ - bannery a stojany Zajistit propagaci všech pravidelných aktivit v SVČ
Malá spolupráce s ostatními SVČ a DDM	Zajisti pravidelné setkávání pracovníků SVČ a DDM za účelem výměny informací a zkušeností
Minimální realizace nápadů a námětů	Vytvořit tzv. zásuvkovou metodu, kde budou schraňovány podněty, nápady a ty pak využívány při plánování společných akcí

Zdroje: vlastní šetření

Tabulka č. 16: SWOT analýza příležitostí

Příležitosti	Možnosti řešení
Pronájem prostor SVČ	Vymezit prostory, způsoby činnosti a zajistit propagaci
Příležitostné ubytování	Zajistit vhodné zázemí pro ubytování a jeho propagaci
Půjčovna kostýmů	Personálně zajistit spoluprací s klubem důchodců
Zápůjčky materiálů	Vypracovat směrnici, za jakých podmínek, komu a jaký materiál budeme půjčovat
Akce na klíč	Vypracovat ucelenou a reálnou nabídku pro firmy a organizace, zajistit její propagaci
Vyhledávání a psaní grantů	Určit jednoho pedagoga, který by se v této oblasti vzdělával a zaměřil se na vyhledávání grantových příležitostí
Rychlé občerstvení	V Klubu vytvořit všechny podmínky legislativní, hygienické, personální a materiální pro zajištění činnosti
Akreditované kurzy	Vypracovat návrh činnosti pro akreditační komisy
Práce s dospělými	Ustanovit Klub přátel SVČ podmínky přijetí a činnost tohoto klubu
Turnaje na venkovních hřištích	Uspořádat jednu zkušební akci a v případě úspěchu opaktovat nebo zařadit do pravidelné činnosti
Odbornostní tábory	Na základě odbornostního zaměření v příštím roce uspořádat tábory
Vzdělávání vlastních pedagogů	Zajistit pravidelné setkávání za účelem vzdělávání interními zaměstnanci Zajistit podmínky pro činnost
Výukové programy	Vytvořit ucelenou nabídku pro školy na základě reálných možností organizace a zajistit propagaci
Nové prostory pro pravidelnou činnost v regionu	Zjistit možnosti a dohodnout podmínky

Zdroje: vlastní šetření

Tabulka č. 17: SWOT analýza hrozeb a jejich řešení

Hrozby	Návrhy řešení
Konkurence kroužků jiných organizací	Uspořádat kulatý stůl a domluvit spolupráci
Nemáme Občanské sdružení	Zjistit informace u školských zařízení, které mají zkušenosti s činností občanského sdružení při školském zařízení
Neschopnost	Zajistit lepší komunikační systém mezi ředitelem a jednotlivými pedagogy
Vysoké ceny kroužků	Zajisti příspěvek města na provoz kroužků
Nezájem o naše služby	Zajistit pear služby a kvalitní propagaci
Nesplnění výkonů (osobodnů)	Zajistit kolektivní plánování pravidelné a pobytové činnosti Sledovat a zveřejňovat průběžné výsledky monitoringu
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Zajistit průběžné vzdělávání externích pracovníků
Nedostatečná komunikace s rodiči	Zajisti možnost vyzvedávání dětí rodiči přímo u kluboven, ve kterých pravidelná činnost probíhá
Upřednostnění individuálních zájmů před zájmy kolektivu	Zajistit pravidelné aktivity rozvíjející teamovou spolupráci (1 x za rok)
Zamezení odchodu externistů	Neformálním pravidelným setkáváním zajistit stálý kontakt s interními pracovníky SVČ

Zdroje: vlastní šetření

5.5 Návrh strategického plánu SVČ Rosice

Střediska volného času, Domy dětí a mládeže a další zařízení zajišťující mimoškolní výchovu musí v prostředí tržní ekonomiky uplatňovat stejná pravidla plánování činnosti jako podniky nebo firmy. Proces plánování prochází přesně danými postupy, které neustále prochází analýzami. Závěry z těchto analýz se průběžně implementují a vznikají tak různé možnosti řešení postupů ke stanovenému cíli.

5.5.1 Stanovení vize a poslání SVČ Rosice

Vysoká kvalita nabídky volnočasových aktivit a zájmového vzdělávání, profesionální přístup, vstřícnost.

5.5.2 Strategické cíle SVČ Rosice

1) Vytvořit kvalitní systém propagace
2) Komunikovat s veřejností a budovat pozitivní image
3) Zajistit systematické a kvalitní vzdělávání interních a externích pracovníků

5.6 Navrhovaná řešení

Tabulka č. 16: Strategické cíle SVČ Rosice na dobu tří let

Strategické cíle pro oblast ekonomiky	
Zvětšení objemu finančních prostředků pro zajištění strategických cílů	fundraisingová činnost - granty, projekty, sponzoři
	doplňková činnost
Strategické cíle pro oblast komunikace s veřejností	
Vytvoření kvalitní propagace a zlepšení komunikace s veřejností	vytvořit pracovní místo pracovníka v oblasti propagace
	vytvořit nový propagační systém
	vytvořit novou image SVČ
Strategické cíle pro oblast řízení a organizace SVČ	
Zkvalitnění porad	příprava na poradu všech zúčastněných
Zkvalitnění komunikace s interními a externími pracovníky	změna toku všech informací
Zkvalitnění vzdělávání interních a externích pracovníků	rozšířit plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
	vytvořit časový prostor pro další vzdělávávní pedagogickcýh pracovníků
	zajistit finanční zázemí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
Strategické cíle v oblasti zájmové a vzdělávací činnosti	
Otevření Klubu ve Zbraslavi a Tetčicích	Zajistit zázemí ze strany obce
	Zajistit finanční prostředky na vytvoření zázemí pro činnost klubu

6. Diskuse

V bakalářské práci se mi podařilo ve spolupráci s vedením organizace a dalšími interními pedagogickými pracovníky pomocí analýz poodhalit pozitivní stránky v řízení a provozu organizace a poukázat na slabé stránky, které provoz organizace pálí a vyčerpává energii pedagogických pracovníků. Do analýz se mi nepodařilo zahrnout finanční analýzy. Finanční analýzu má v plánu vedení dělat později ve spolupráci s ekonomickým oddělením. Analýzám jsme společně věnovali spoustu času a se stanovením poslání organizace se ztotožnili všichni jedním hlasem. Také jsme si společně určili strategické cíle, v počáteční fázi pouze střednědobé na období tří let. Čeká nás ještě společná práce na vypracování realizačních cílů, s přidělením zodpovědnosti za realizaci ve stanovených termínech a kontrolního systému. Strategické plánování je živý proces, který se neustále mění a vyvíjí. V této práci se mi podařilo navrhnout cestu k začátku strategického plánování Střediska volného času Rosice. Čeká nás ještě velký úkol, protože proces strategického plánování není lehký a vyžaduje spolupráci všech zúčastněných. Je velká škoda, že váznou komunikační toky, tvorba strategického plánu střediska by mohla být rychlejší. Středisko volného času prošlo během psaní mé bakalářské práce personálními změnami, které také mají vliv na průběh zdárné tvorby strategického plánu. Z toho vyplývá i pomalejší rozvoj organizace a hrozba ze strany konkurence.

7. Závěr

V bakalářské práce se mi podařilo vytvořit profil organizace a analyzovat prostřednictvím SWOT analýzy současnou situaci z hlediska vnitřních možností a nedostatků organizace a také vnější hrozby a příležitosti z vnějšího okolí. Bohužel se mi nepodařilo získat informace o finančních uzávěrkách střediska. Díky tomu jsem nemohla zpracovat finanční analýzu. I přes to jsem stanovila strategické záměry a také jejich realizaci. I pro to, že analýzy nejsou z výše uvedených důvodů úplné a bylo třeba se držet zásad SMART analýzy, strategický plán je stanoven na dobu tří let.

8. Souhrn

Zmapovala jsem současnou legislativu a stav v oblasti zájmového vzdělávání. Teoretické poznatky vznikly na základě studia literatury, sběrem informací z internetových zdrojů i vlastních zkušeností z praxe pedagoga volného času. Vyhodnocením dostupných dat a prostřednictvím analýz jsem vytvořila profil organizace, vymezila strategické oblasti, zformulovala vizi, stanovila strategické záměry, způsoby jejich realizace a vhodný monitorovací systém. Zpracovala jsem tak návrh strategického plánu Střediska volného času Rosice a vytvořila tak reálné podklady pro vytvoření funkčního strategického plánu střediska pro období 3 let.

Summary

I mapped the current legislation and the situation in recreational learning. The theoretical background refers to the literature and an information gathering based both on a virtual sources and also my personal experience of a leisure time teacher. By evaluating all available data and through their analysis, I created a profile of the organization, defined the strategic area, formulated a vision, set all strategic plans, ways of their implementation and an adequate monitoring system. Finally, I compiled the Strategic plan draft for the Center of leisure time in Rosice and in this way I launched a real basis for an effective plan of the center for a period of next 3 years.

Referenční seznam

Čihovský J. (2006). ***Sociologický výzkum – studijní text pro uchazeče FTK UP Olomouc.***

Olomouc

Dedouchová M. (2001). ***Strategie podniku.*** **Praha: C.H.BECK**

Dohnal T. a kol. (2009). ***Tři dimenze pojmu rekreologie.*** **Olomouc**

Fojtík I. (2011). ***Vybrané kapitoly z rekreologie*** **(Vysokoškolská skripta). Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, Katedra tělesné výchovy**

Hofbauer B. (2004). ***Děti, mládež a volný čas.*** **Praha: Portál**

Jirásek I. (2007). ***Ideové podloží rekreologie.*** **Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury**

Kolektiv autorů (1996). ***Velký sociologický slovník.*** **Praha: Karolinum**

Dohnal a kol. (2005). ***Koncepce rozvoje tělovýchovy a sportu ve městě Vyškov.*** **Olomouc: Fakulta tělesné kultury a sportu**

Kotler F. (1991). ***Marketing, management.*** **Děčín: VICTORIA PUBLISHING, a.s.**

Kratochvílová E. (2004). ***Pedagogika voľného času, výchova v čase mimo vyučovania v pedagogickej teórii a v praxi.*** **Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava**

Mičánková (2011), ***Školní vzdělávací program Střediska volného času Rosice,*** **Rosice: Středisko volného času Rosice**

Přadka M. (1999). ***Kapitoly z dějin pedagogiky volného času,*** **Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta**

Petřík T. (2005). ***Ekonomické a finanční řízení firmy.*** **Praha: Grada**

Spousta V. aj. (1996). ***Kapitoly z pedagogiky volného času.*** **Brno: Masarykova univerzita v Brně**

Spousta V. (1994). ***Teoretické základy výchovy ve volném čase.*** **Brno: Masarykova univerzita v Brně, pedagogická fakulta**

Šildbergerová J. (2010) ***Střednědobý plán rozvoje sociálních služebno obce správního obvodu MěÚ Rosice,*** **Rosice: MěÚRosice**

Vážanský M. (1992). ***Volný čas a pedagogika zážitku.*** **Brno: Masarykova univerzita v Brně, pedagogická fakulta**

Další zdroje:

http:/ecconsulting.cz/strategicke_planovani.html/

http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39§X=Definice+cile+SMART+project+management

http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza§IdPojPass=59

http:/www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=8257§TypeID=Z

http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon

http://www. msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-74-2005-Sb-1

http:/www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zákona-c-561-2004-sb

http://www. msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-317-2005-Sb

http://www. msmt.cz/mladez/narodni-projekt-klicepro život-1

http://www. nicm.cz/ism/1060

http://www. nicm.cz/oblasti/pro-pracovníky-s-mladeži/icm-v-cr/mapa-icm-v-cr

http://www. nidm.cz/projekty/realizace-projekty/prezen-videa-ze-zaverecne-konference

http://www.1.rosice.cz/dokumenty-projektu-komunitniho-planovani/d-1180/p1=1251

http://www.1.rosice.cz/dokumenty-projektu/d-1167/p1=1260

http://spddm.org/

http://www.psl.cz/index.php?menu=1

Skriptum (2009) – *Základy pedagogiky volného času*: Jihočeská univerzita
http: // www.tf.jcu.cz/getfile/2ac71dd74a48dcd4

http://wikipedia.org/wiki/SWOT