

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Fakulta tělesné kultury**

**Koncepce strategického rozvoje**  
**DDM Vratimov**

Bakalářská práce

**Autor: Hana Nevrlá**

**Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.**

**Olomouc 2013**

## BIBLIOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE:

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Hana Nevrlá
<b>Název diplomové práce:</b>	Návrh koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov
<b>Pracoviště:</b>	Dům dětí a mládeže Vratimov, příspěvková organizace
<b>Vedoucí diplomové práce:</b>	Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
<b>Rok obhajoby diplomové práce:</b>	2013

### **Abstrakt:**

Bakalářská práce s názvem Koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov se zabývá problematikou zájmového vzdělávání ve Vratimově a v Regionu Slezská brána. Na základě výsledků dotazníkového šetření spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov, situační analýzy a za použití sebehodnotícího modelu CAF, přináší zjištění současné situace v zařízení a navrhuje cesty vedoucí ke zlepšení.

### **Klíčová slova:**

Dům dětí a mládeže, zájmové vzdělávání, volný čas, strategické plánování, školský management, analýza, vize, poslání, image, cíle.

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

## BIBLIOGRAPHY IDENTIFICATION:

**Name and surname:** Hana Nevrlá

**Title of thesis:** The Concept of Strategic Development of DDMVratimov (The Children and Youth Centre of Vratimov)

**Workplace:** The Children and Youth Centre of Vratimov, Contributory Organization

**Thesis Supervisor:** Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

**Year of thesis defense:** 2013

### **Abstract:**

The main objective of the bachelor project is to propose ways to improve the informal education in The Children and Youth Centre of Vratimov, Contributory Organisation, in Vratimov, a town in Moravian-Silesian Region, the Czech Republic; a member of the local Association of Municipalities SilesianGate. The findings regarding the current situation in the institution are based on the analysis of the questionnaire survey concerning the customer's views on The Children and Youth Centre of Vratimov, the situation analysis and self-assessment with the use of the CAF.

### **Keywords:**

The Children and Youth Centre, informal education, leisure-time, strategic planning, educational management, analysis, vision, mission, image and objectives.

Hereby I declare that I agree with lending the thesis within the public library services.



**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně s odbornou pomocí Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a řídila se zásadami vědecké etiky.

Ve Vratimově 29. 4. 2013

Hana Nevrlá

**Poděkování :**

Děkuji Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Děkuji také svým kolegům, zaměstnancům DDM Vratimov, za jejich spolupráci.

## OBSAH:

1 ÚVOD .....	11
2 SYSTÉM POZNATKŮ .....	12
2.1 Volný čas .....	12
2.1.1 Pojem volný čas .....	12
2.1.2 Pedagogika volného času .....	15
2.1.3 Zájmové vzdělávání.....	16
2.1.4 Středisko volného času .....	17
2.1.5. Pedagog volného času .....	20
2.2 Management .....	21
2.2.1 Základní pojmy managementu .....	21
2.2.2 Strategické řízení (plánování).....	22
2.2.3 Vize .....	23
2.2.4 Poslání (mise) .....	24
2.2.5 Cíle .....	24
2.2.6 Strategie .....	25
2.3 Marketing .....	26
3 CÍLE PRÁCE .....	28
3.1 Hlavní cíl bakalářské práce .....	28
3.2 Dílčí cíle bakalářské práce .....	28
4 METODIKA.....	29
4.1 Situační analýza.....	29
4.2 Model CAF .....	30
4.3 Nástroj sebehodnocení organizací zájmového vzdělávání OLINA.....	32
4.4 Dotazník jako nástroj marketingového výzkumu .....	33
5 VÝSLEDKY INTERNÍCH ANALÝZ DDM VRATIMOV .....	34
5.1 Situační analýza DDM Vratimov .....	34
5.1.1 Základní údaje o organizaci.....	34
5.1.2 Charakteristika současného stavu.....	35
5.1.3 Činnost zařízení.....	36
5.1.4 Řízení organizace.....	40
5.2 Průběh a výsledky sebehodnocení CAF .....	41

5.3 Výsledky Dotazníku.....	48
6 NÁVRH AKČNÍCH PLÁNŮ DDM VRATIMOV .....	61
7 DISKUZE .....	68
8 ZÁVĚRY .....	69
9 SOUHRN .....	70
10 SUMMARY .....	71
11 REFERENČNÍ SEZNAM .....	72
12 SEZNAM PŘÍLOH .....	74



# 1 ÚVOD

1. 1. 1990 – to je datum mého nástupu do funkce ředitelky Domu dětí a mládeže Vratimov. Za tu dobu, až do dnešního dne, prošlo toto zařízení celou řadou změn. Ty největší souvisí se změnami zřizovatele (od Školského úřadu, přes Krajský úřad až po současného zřizovatele, kterým je Město Vratimov). Navíc budova DDM Vratimov hlavně v posledních letech prošla několika velkými rekonstrukcemi a organizace se rozrostla o osm poboček. Také se podařilo na některé činnosti získat finanční prostředky z projektů EU.

Všechny tyto změny měly a mají vliv na celkové dění v organizaci, a to včetně změn legislativních. Tak se stalo, že z malého „domečku“, jak naši klienti našemu zařízení s láskou říkají, je dnes docela velké zařízení. Z jednoho zaměstnance a několika málo dobrovolníků je v současné době zaměstnanců sedm a k nim přibyla stovka externistů, kteří pracují na dohody o provedení práce.

Všechny uvedené změny si vyžádaly i změny ve vedení organizace. Dnes jsem, coby ředitelka, více manažerem nežli pedagogem. Abych dokázala i v těchto nových podmínkách vést zařízení, které ob stojí v současné konkurenci na trhu volného času, zahájila jsem studium na Univerzitě Palackého v Olomouci na Fakultě tělesné kultury a sportu, konkrétně na katedře rekreologie obor Management volného času.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala Koncepti strategického rozvoje DDM Vratimov, protože je to téma, které je mi blízké a řeší aktuální problematiku mého pracoviště. Jsem přesvědčena, že za odborné pomoci vedoucího práce mám jedinečnou příležitost vytvořit návod, který pomůže Domu dětí a mládeže Vratimov dále se rozvíjet. Pokud se mi záměr podaří, vznikne aktuální a velmi potřebný dokument, ukazující vratimovskému domu dětí a mládeže, kterým směrem se do budoucna vydat, nastaví jasné cíle a cestu k jejich naplnění. Myslím si, že pro mě osobně i pro moje pracovní okolí je to velmi potřebný dokument, jehož cílem není skončit v šuplíku.

## 2 SYSTÉM POZNATKŮ

### 2.1 Volný čas

#### 2.1.1 Pojem volný čas

Volný čas je obecně 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, 1996, 156).

K tomuto pojmu se samozřejmě vyjadřovala celá řada odborníků. „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. ... 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 užítku jak pro danou osobu, tak pro celou společnost“ (Dohnal a kol., 2005).

„K dějinám lidské společnosti vždy existovaly různé názory na volný čas. Kdybychom zalistovali ve starých knihách, zjistili bychom k našemu velkému překvapení, že volným časem a jeho prožíváním se zabývalo lidstvo již velmi dávno.“ (Čihovský, K vývoji názorů na volný čas, 2002, 9).

Sociologové se většinou shodují v tom, že mezi nejpropracovanější volnočasové teorie patří názory Dumazedierovy, neboť pozoruhodně obohatily pohled na problematiku volného času. Volný čas charakterizuje francouzský sociolog Joffre Dumazedier jako souhrn činností, které může člověk provozovat s plnou libovůlí, buď aby si odpočinul, či aby se pobavil, nebo aby rozvíjel své znalosti, popř. uspokojil své společenské potřeby, také svou informovanost nebo své vzdělání, které ovšem nesouvisí s povoláním, a to vše po splnění svých pracovních, rodinných a společenských závazků. Dumazedier rozlišuje tři základní funkce volného času:

odpočinek, rozptýlení a rozvoj osobnosti. Všechny tři funkce spolu vzájemně souvisí a u každého jedince by měly být všechny v určité míře zastoupeny, jinak hrozí jednostranná deformace (Dumazedier, 1965).

V květnu 2002 se konalo vědecké symposium v Olomouci na téma Volný čas a jeho současné problémy. Z hlediska definice pojmu volný čas mě mimo jiné zaujala slova v příspěvku Víta Urbánka: „Přesto zůstává jedno pojetí, jenž by sociologii volného času vrátilo smysl jejího hledání. Je to pojetí staré již více než dvě tisíciletí. Vyslovují ho řečtí myslitelé tak staří, že do dnešní doby se dochovalo již jen jako báje. Proto není jeho úkolem udivovat jeho vědeckostí, spíše nás má donutit k zamyšlení, popřípadě k poopravení životního přístupu. V tomto myšlenkově raném, přesto nečekaně aktuálním pojetí, je **volným časem sám život**. Jelikož ten, zamyslíme-li se nad tím, splňuje všechny náročné atributy volného času“. (Urbánek, 2002, 35)

Na tomtéž symposiu v příspěvku Bohuslava Hodaně Kontroverzní úvaha na téma volný čas můžeme nalézt následující slova: „Vzhledem ke všem výše uvedeným rozporům, i vzhledem k současnému stavu civilizace se mi zdá pojem ‚volný čas‘ jako překonaný, z mého hlediska do určité míry i zbytečný. Zdá se mi, že je zcela dostačující pojem ‚**životní styl**‘ jako vyjádření všech možností, které nám ‚čas‘, ve kterém náš život probíhá, nabízí. A to je pochopitelně problém hodnot a preferencí, které jsou individuálně velmi rozmanité“ (Hodaň, 2002, 177).

V Olomouci vystoupil také docent Tomáš Dohnal: „Z výše uvedeného je patrné, že ‚volný čas‘ hraje a bude hrát v životě člověka (a tím i společnosti) významnou roli a to zejména v oblasti tvorby a rozvoje jeho zdraví, kultivace a socializace. Proto je nutné soustavně měnit myšlenkový přístup řídicích subjektů k významu a zejména obsahu volného času a přispět tak k následnému a systematickému vytváření legislativních, organizačních, ale i ekonomických podmínek pro jeho trávení na úrovni adekvátní všem věkovým a sociálním skupinám obyvatel.“ (Dohnal, 2002).

K volnému času, životnímu stylu atd. se vyjadřovali i další odborníci. Například Mojmir Vážanský a Vladimír Smékal ve své knize Základy pedagogiky volného času uvedli: „Volný čas je nesmírná hodnota, ale nikoliv sama o sobě a sama pro sebe, nýbrž jako neomezená možnost člověka vrátit se k sobě samému, k svému

autentickému plnému životu, přemýšlet o hodnotách, uvědomovat si jejich ohrožení a věnovat se jejich záchraně“. (Vážanský & Smékal, 1995)

Snad nejznámějším dílem na téma volný čas je kniha Pedagogika volného času autorů Pávková, Hájek, Hofbauer, Hrdličková, Pavlíková. Najdeme v ní zřejmě nejucelenější pohled na problematiku pedagogiky volného času v ČR. „Na problematiku volného času se můžeme dívat z různých pohledů. Z ekonomického hlediska je důležité, kolik prostředků společnost investuje do zařízení pro volný čas, zda a jakým způsobem se alespoň část nákladů vrátí. Z volného času se stalo odvětví, které je využíváno jak pro výchovnou a vzdělávací činnost, tak komerčně. Průmysl volného času je v tržních ekonomikách samostatným a většinou dobře prosperujícím odvětvím, které však často rezignuje na vzdělávací cíle a kultivaci osobnosti.“ (Pávková, 2008).

Tato slova potvrzují, že činnosti ve volném čase přispívají k utváření mezilidských vztahů a pomáhají tyto vazby kultivovat. S určitostí lze konstatovat, že způsob využití volného času také ovlivňuje zdravotní stav člověka, jeho duševní i tělesný vývoj.

To, jak je volný čas využíván například dětmi, je ovlivněno jejich nejbližším okolím. Nedostatky, které se týkají hlavně zájmu některých rodin o to, jak jejich potomek tráví svůj volný čas, do jisté míry může korigovat škola či další výchovná zařízení, kde pracují kvalifikovaní pedagogové.

V těch souvislostech – jednak vlivu využití volného času na zdravotní stav člověka, jednak kompenzace negativních jevů ve výchově dětí – je třeba se soustředit na ucelené koncepci školské politiky, která bude zahrnovat i volnočasové aktivity.

„Pedagogická a psychologická hlediska berou v úvahu věkové a individuální zvláštnosti a jejich respektování ve volném čase. Zároveň je třeba zvážit, zda a do jaké míry a jakým způsobem činnosti ve volném čase přispívají k uspokojování biologických a psychických potřeb člověka. Pedagogické ovlivňování volného času by mělo podporovat aktivitu dětí a mládeže, poskytovat prostor pro jejich spontaneitu, uspokojovat potřeby nových dojmů, seberealizace, sociálních kontaktů, kladné citové odezvy, ale poskytovat i pocit bezpečí a jistoty.“ (Pávková, 2008, 17).

## 2.1.2 Pedagogika volného času

„Pedagogika volného času pracuje ve volném čase, skrze volný čas a pro volný čas. Proto je volný čas jejím předpokladem, obsahem i cílem.“ (Opaschowski, 1997).

Výstižná definice volného času je uvedena i 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.“

Je zajímavostí, že tato disciplína má své kořeny hluboko v dějinách pedagogiky. Již v díle Praecepta morum Jana Amose Komenského můžeme najít zákony (pravidla) pro život žákovský v internátě, ve volném čase a při hře.

Naučit veřejnost nakládat se svým časem svobodně, tvořivě a zodpovědně, patří mezi cíle každé pedagogiky. Podle dalšího odborníka, již zmiňovaného Horsta Opaschowského neexistují proto zvláštní cíle pedagogiky volného času, ale výchovné cíle odpovídající volnému času. Opaschowski posuzuje výchovné cíle ve volném čase podle toho, do jaké míry přispívají ke kritickému pochopení sebe sama a k reflexi společenských souvislostí.

„Souhrnně můžeme charakterizovat pedagogiku volného času jako:

- ✓ obor, který se dotýká mnoha dalších vědeckých disciplín a překrývá se s nimi; současně je na ostatní obory odkázána (např. sociologie, psychologie, ekonomie, politika) a integruje jejich výsledky;
- ✓ společenskovední obor, který reflektuje společenské podmínky týkající se práce a volného času;
- ✓ praktický obor, který vytváří strategie jednání vedoucí ke zlepšení společenských a ekonomických podmínek ovlivňujících volný čas;
- ✓ pedagogický obor, který metodicky a didakticky rozvíjí individuální a společenské možnosti volného času.“ (Opaschowski, 1997)

Ze své zkušenosti pedagoga volného času mohu potvrdit slova odborníků jak o poslání pedagogiky volného času, tak i o volbě vhodných aktivit, které vedou k rozvoji dětí a mladých lidí – což přináší prospěch nejen jim, ale také jejich sociálnímu okolí, společnosti a přírodě.

### 2.1.3 Zájmové vzdělávání

Zájmové vzdělávání je definováno v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů v § 111:

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

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

Podrobněji je zájmové vzdělávání upraveno v prováděcím právním předpisu, vyhlášce č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, v platném znění.

Mezi školská zařízení patří také zařízení pro zájmové vzdělávání, dle § 7 odst. 5 školského zákona č. 561/2004 Sb.: „(5) Druhy školských zařízení jsou zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování, školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a školská zařízení pro preventivně výchovnou péči.“ Náplň jejich činnosti je upravena v § 118 školského zákona: „Školská zařízení pro zájmové vzdělávání zajišťují podle účelu, k němuž byla zřízena, výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, zajišťují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby.“

**Typickým znakem** odlišujícím zájmové vzdělávání od ostatního vzdělávání je především dobrovolnost a orientace do sféry volného času.

Zájmové vzdělávání jednoznačně napomáhá naplňovat vzdělávací cíle stanovené školským zákonem a mělo by být nezbytnou součástí procesu celoživotního učení každého jednotlivce.

**Jde o vzdělávání, které sice neposkytuje stupeň vzdělání,** ale je jeho nadstavbou. Posláním zájmového vzdělávání je naplňování zájmů a potřeb dětí, žáků, studentů a dalších zájemců v jejich volném čase. Přes to, že neposkytuje stupeň vzdělání, zabývá se aktivitami potřebnými pro rozvoj osobnosti, má funkci

výchovnou, vzdělávací, kulturní, preventivní, zdravotní (relaxační a regenerační), sociální a preventivní, rozvíjí schopnosti, znalosti, dovednosti, talent, upevňuje sociální vztahy.

Zájmové vzdělávání napomáhá rozvoji zdravé osobnosti dítěte, rozvoji klíčových kompetencí (k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské, pracovní) a smysluplnému naplňování volného času.

Zájmové vzdělávání, tedy podpora jeho aktivit a podmínek pro jeho úspěšný průběh je jedním ze stěžejních úkolů Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007 – 2013 (dále jen „Koncepce“), kterou projednala vláda 4. června 2007. Svým usnesením č. 611 potom uložila dotčeným resortům zabezpečit plnění úkolů z Koncepce vyplývajících.

#### **2.1.4 Středisko volného času**

Střediska volného času (SVČ) jsou zařízeními zájmového vzdělávání, jsou zřizována podle zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Pracují podle vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. Dle § 8 školského zákona mohou SVČ zřizovat kraje, obce nebo svazky obcí, církve, a to jako příspěvkové organizace či školské právnické osoby. Jsou nedílnou součástí vzdělávací soustavy státu, a proto musí dodržovat zákony, vyhlášky a nařízení vlády týkající se školské legislativy, pracovního práva, platových předpisů, sociálně právní ochrany dětí, ekonomiky a sociálního zabezpečení.

SVČ mohou být, dle vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání § 3, zřízena jako domy dětí a mládeže s širokou zájmovou působností, nebo jako stanice zájmové činnosti, které se specializují na konkrétní zájmovou oblast. Jejich posláním je naplňovat rekreační a výchovně vzdělávací funkci širokou škálou zájmových činností.

Účastníky činnosti SVČ mohou být děti, žáci, studenti, pedagogičtí pracovníci, popřípadě další osoby, a to bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu nebo jiné podmínky. O přijetí účastníka k činnosti rozhoduje na základě písemné přihlášky ředitel SVČ.

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

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.

Formy zájmového vzdělávání v SVC jsou vymezeny v § 2 vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém 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, činností vedoucí k prevenci rizikového chování a výchovou k dobrovolnictví,
- e) individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů, nebo
- f) využitím otevřené nabídky spontánních činností“.

Vyhláška o zájmovém vzdělávání předpokládá, že tento výčet forem zájmového vzdělávání není uzavřený a zájmové vzdělávání lze realizovat i dalšími formami, například příměstskými tábory s přenocováním.

Zájmové vzdělávání patří mezi vzdělávání, pro něž není vydán rámcový vzdělávací program. Školská zařízení pro zájmové vzdělávání však musí mít zpracovány školní vzdělávací programy. Školní vzdělávací program pro vzdělávání, pro něž není vydán rámcový vzdělávací program (dle § 5 odst. 2 školského zákona) stanoví zejména konkrétní cíle vzdělávání, délku, formy, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky přijímání uchazečů, průběhu a ukončování vzdělávání, včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, označení dokladu o ukončeném vzdělání, pokud bude tento doklad vydáván. Dále stanoví popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek a podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví, za nichž se vzdělávání v konkrétní škole nebo školském zařízení uskutečňuje. Paragraf 5 odst. 3 školského zákona stanoví, že školní



vzdělávací program vydává ředitel školy nebo školského zařízení. Školní vzdělávací program ředitel školy nebo školského zařízení zveřejní na přístupném místě ve škole nebo školském zařízení.

Zájmové vzdělávání je poskytováno zpravidla za úplatu. Splatnost úplaty za zájmové vzdělávání stanovuje ředitel SVČ tak, aby úplata byla uhrazena nejpozději do ukončení dané činnosti. Stanovení výše úplaty stanovuje § 12 vyhlášky o zájmovém vzdělávání: „Je-li výše úplaty stanovena rozpočtem, nesmí rozpočtované příjmy na účastníka překročit rozpočtované výdaje na účastníka o více než 80 %. V ostatních případech nesmí výše úplaty překročit 180 % průměrných skutečných neinvestičních výdajů na účastníka v uplynulém kalendářním roce ve stejné nebo obdobné činnosti. Do rozpočtovaných výdajů, popřípadě do skutečných neinvestičních výdajů se nezahrnují výdaje na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou za základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na příděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, na učební pomůcky a rovněž výdajů na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, poskytované ze státního rozpočtu.“ Ředitel SVČ může účastníka činnosti od úplaty osvobodit nebo mu poskytnout slevu za podmínek stanovených v § 11 vyhlášky o zájmovém vzdělávání.

Poslední dobou je na tato zařízení vyvíjen stále větší tlak ze strany klientů na uplatňování nových trendů v zájmovém vzdělávání. Trh volného času přináší nové podněty a také nové konkurence. Proto je důležité, aby i tato zařízení sledovala vývoj na poli volnočasových aktivit a pracovala na svém růstu a zdokonalení. K tomu je nutné používat kvalitní nástroje managementu a marketingu. Je pozitivní, že se na trhu začínají objevovat vhodné nástroje respektující specifika školského prostředí.

### 2.1.5. Pedagog volného času

Ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, tedy i v SVČ, pracují především kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, (vychovatelé, učitelé, pedagogové volného času), což je garancí kvality a odbornosti vzdělávání v oblasti volného času. Pedagogové volného času mohou kvalifikaci 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).

Vzhledem k rozmanitosti a specifičnosti práce SVČ vedou většinu zájmových útvarů takzvaní externisté. Jedná se o odborníky z praxe většinou bez pedagogického vzdělání, kteří se jako svému hobby věnují práci s dětmi a mládeží, kterým ve svém volném čase předávají své vědomosti a dovednosti. V současné úpravě zákona o pedagogických pracovnících je pamatováno i na jejich minimální vzdělání v pedagogické oblasti.

Podle Jiřiny Pávkové patří ke specifickým pedagogickým dovednostem požadovaným u pracovníků středisek volného času zejména schopnost připravit a zorganizovat nabídku volnočasových aktivit, znalost pedagogických zásad a metodiky vedení zájmových činností a také schopnost je tvořivě a kreativně aplikovat. Mezi neméně důležité vlastnosti pokládá komunikativnost umožňující získat široký okruh spolupracovníků. Práce pedagoga volného času vyžaduje rovněž určité ekonomické znalosti a dovednost připravit ekonomickou rozvalu pedagogických záměrů a schopnost provedené akce ekonomicky vyhodnotit. S tím souvisí i znalost práce s veřejností (public relations). Interní pedagogičtí pracovníci zajišťují servis pro externí spolupracovníky, kteří převážně vedou zájmové útvary.

## 2.2 Management

### 2.2.1 Základní pojmy managementu

Definice pojmu management najdeme v současné literatuře desítky. „Management není nic závratně nového. Je tu už ,pár set let, a bylo o něm napsáno tisíce knih, na jejichž papír muselo padnout mnoho lesů. Jsou lidé, kteří managementem žijí, a jsou lidé, kteří deklarují, že jej vůbec nepotřebují a že stačí selský rozum. Je jedno, ve kterém sektoru ředitel, manažer nebo vedoucí pracovník pracuje. Podobné principy managementu fungují ve školství, státním, podnikatelském i neziskovém sektoru. Management je tvořen principy, na které ,průměrně geniální jedinec, může přijít sám na základě osobních zkušeností a bez předchozí teoretické přípravy. Trvá to však v řadě případů dost dlouho. Proto je však dobré tyto principy slyšet od někoho jiného z určitého souhrnu, a to chceme v manažerské abecedě nabídnout“ (Jindra, 2008, str. 2).

Obsah pojmu management se neustále upřesňuje. Vykonavateli managementu jsou lidé, řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce = plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. Management může být uplatněn pro velmi rozmanité druhy organizačních jednotek, a to jak pro průmyslové podniky, státní organizace i nestátní neziskové organizace, tak pro týmy i jednotlivce. Management lze aplikovat na různé organizační úrovně řízení a rovněž na obsahově rozmanité činnosti. Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení žádoucí úrovně řízených činností, stanovení cílů, měřítek efektivnosti apod., které mohou mít různé vyjádření, např. zisk, náklady, čas, pedagogické parametry.

Účelná realizace managementu předpokládá kombinaci ověřených postupů, zkušeností, metod a doporučení, které je nezbytné aplikovat na specifické činnosti organizací.

Dřívější diskuse, zda „management je věda, nebo umění“ vystřídal tolerantnější pojetí, že „management je věda i umění“.

## 2.2.2 Strategické řízení (plánování)

Strategické řízení se stalo v poslední době nedílnou součástí řízení všech organizací. Jeho význam spočívá v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Charakterizujeme ho jako soubor manažerských rozhodnutí určujících dlouhodobou výkonnost organizace.

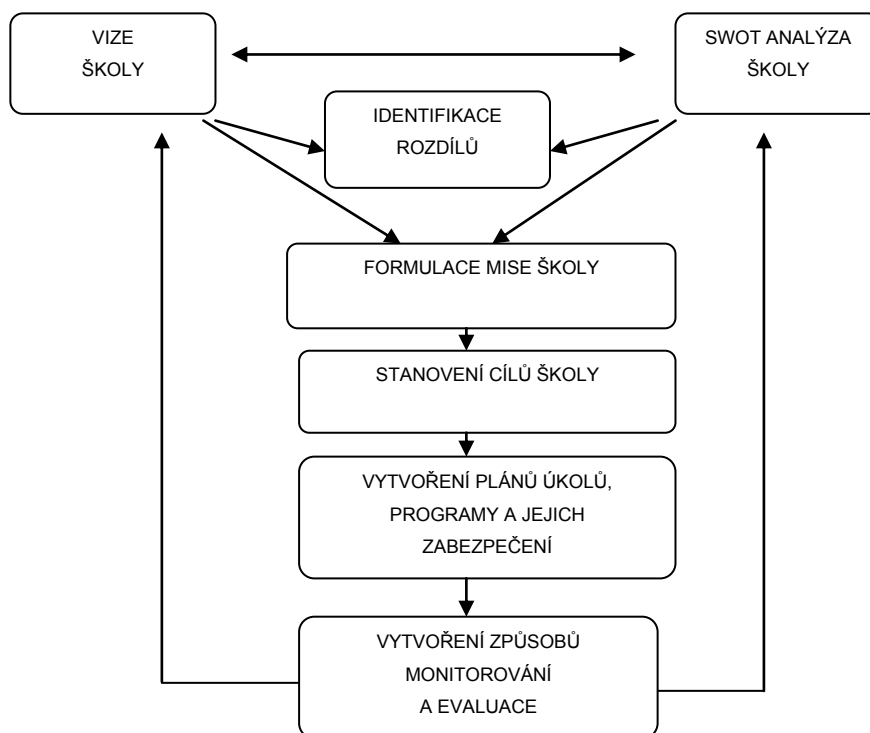
Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace, přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, trhům, zákazníkům a očekáváním.

Každá profesionálně řízená organizace potřebuje strategický plán, který povede k plánování jejích činností do budoucna, ale bude vycházet ze současného stavu a podmínek. Strategický plán začíná průzkumem trhu, zjištěním skutečností o tom, kdo je našim zákazníkem, kdo by měl být našim zákazníkem a kdo by mohl být našim zákazníkem.

„Strategické plánování je logický proces, který vychází z analýzy. Hledáme při něm pozitivní budoucnost naší školy a optimální cestu, po které můžeme ke zvolené budoucnosti dojít“ (Eger, Egerová, & Jakubíková, 2002, 13). Autoři dále uvádí, že strategický plán rozvoje školy je jedním z nejdůležitějších dokumentů školy a neměl by se stát formální záležitostí, neboť jde o důležitý nástroj při řízení rozvoje školy. Výchozím bodem je představa o budoucnosti a poznání současného stavu, kdy odpovídáme na otázky: Kam směřujeme a Kde jsme nyní? Oba body slouží pro poznání a popis rozdílů (pro identifikaci). Misi školy považujeme za vrchol strategického plánu: Proč existujeme? Stanovení strategických cílů je základem pro další postup: Čeho chceme dosáhnout? Při vytváření plánů použijeme hvězdu otázek: Proč, co, kde, kdy, jak, kdo? Celý systém uzavíráme monitorováním a evaluací, při kterých porovnáváme výkony a cíle. (Obrázek 1).

V souvislosti se strategickým plánování ve školství je nutné zmínit Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (tzv. Bílá kniha). Jde o základní strategický dokument v oblasti vzdělávání v ČR.

Obrázek č. 1. Schéma procesu strategického plánování rozvoje školy



Zdroj: (Eger, Egerová, & Jakubíková, 2002)

### 2.2.3 Vize

Ve slovníku cizích slov (1996) je uvedeno, že vize je vidina, zjevení, představa, vidění do budoucna. „V teorii a praxi řízení je vize definovaná jako pozitivní zobrazení budoucnosti organizace, které je vytvořené na základě uznávaných hodnot a idejí, ze kterých se vyvozují cíle a plány činnosti. Pro využití vize organizace je důležité, aby byla pochopena a sdílena zaměstnanci“ (Eger, Egerová, & Jakubíková, 2002, 15). Vizí můžeme nazvat jasně definovaný a realistický obraz budoucích cílů školy, který odráží potřeby zákazníků a také postupy vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Podle Jiřího Fotra (2012) má obsah vize umožňovat podniku, v našem případě škole, či školskému zařízení stanovit strategické cíle a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Vize má napomoci zaměstnancům pochopit proč a jak ji mají podporovat. Vize je podmínkou zajištění konkurenceschopnosti.

Jednoduše řečeno, vize říká okolí, kým chceme být a kam směřujeme. Vypovídá o tom, jak chceme být vnímáni. Prášilová (2003) uvádí, je-li vize správně

nadefinovaná, pomáhá škole či školskému zařízení dosáhnout cíle, neboť neustále připomíná, čeho chce organizace dosáhnout. Pokud se na definování vize podíleli její pracovníci, potom je pro ně vize motivací a inspirací. Správně definovaná vize umožňuje kontrolu každodenní práce školy či školského zařízení neboť zpřesňuje pracovníkům i vedení, kde jsou a kam chtějí dojít.

#### **2.2.4 Poslání (mise)**

„Vedení každé školy by mělo zahájit proces stanovení cílů definováním svého *poslání*, tj. dlouhodobým pohledem na to, co chce a kam míří. Poslání školy je prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné a budoucí aktivity školy, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od ostatních konkurentů. Mělo by poskytnout pochopení směru a cíle školy“ (Světlík, 1996, 176).

Podle Philipa Kotlera (2001) poskytuje dobře stanovené poslání všem zaměstnancům možnost sdílet společné cíle, příležitosti a hodnoty. Je tedy úzké propojení mezi kulturou organizace, její vizí a strategií.

Formulování mise je nedílnou součástí strategického plánování. Proces formulování mise můžeme vidět jako hledání odpovědí na otázky: Kdo jsme? Pro koho existujeme? Co chceme dělat? Kdo jsou naši klienti? Jaké jsou jejich potřeby? Co jim chceme nabídnout? Kde škola působí? Kam směřujeme? Jaká je naše filosofie? Co nás odlišuje od druhých?

#### **2.2.5 Cíle**

Cíl chápeme jako očekávaný a zamýšlený výsledek k němuž škola či školské zařízení v součinnosti se všemi partnery směřuje.

Při strategickém plánování rozlišujeme obecné cíle, které vyplývají z poslání a strategické cíle, které popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje vize školy (Fotr, 2012). „Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, musí být popsány jasně“ (Fotr, 2012, 36).

V rámci strategického plánování můžeme vytvářet tyto úrovně cílů:

- ✓ Obecné strategické cíle – definují dlouhodobé záměry školy, rozpracovávají vizi a misi, vyjadřují směr, kterým se chce organizace ubírat

- ✓ Cíle pro klíčové oblasti – specifické cíle, které definují, co bude uděláno a jak to bude uděláno
- ✓ Dílčí cíle – rozpracovávají dosažení strategických cílů, jde o detailní rozpracování předchozích úrovní cílů, stanovují čas a indikátory výkonu

Přitom vždy platí, že cíle nižších úrovní musí být v souladu se strategickými cíli, musí je podporovat, ukazovat cestu k jejich splnění (Eger, Egerová, & Jakubíková, 2002).

„Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.:

**Specific** (specifický);

**Measurable** (měřitelný);

**Achievable** (dosažitelný);

**Result oriented** (realistický, orientovaný na výsledek);

**Time framed** (časově vymezený);

**Ethical** (v souladu s etickým přístupem k podnikání);

**Resourced** (zaměřený na zdroje)“ (Fotr, 2012, 37).

„Cíle školy musí být stanoveny reálně a musí být kvantifikovány. ... Konkrétně stanovený cíl umožňuje vedení školy jednak naplánovat další aktivity, které by vedly ke splnění tohoto úkolu, jednak si odpovědět na některé otázky. Například: Co bude nutné pro splnění cíle učinit? Kdo a za co bude odpovědný? Jakou strategii zvolíme? Je vůbec toto navýšení reálné? .... Jakmile vedení školy vyhodnotí své možnosti a zdroje, formuluje poslání školy a stanoví její cíle, potom může přistoupit k formulování vhodných strategií vedoucích k jejich splnění“ (Světlík, 1996, 179-180).

## 2.2.6 Strategie

Stanovením správné strategie vrcholí strategické plánování školy.či školského zařízení Strategii chápeme jako zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy či školského zařízení. A k němu náležejícího marketingového mixu, jako rozhodnutí o plánovaných studijních programech, o zaměření těchto programů , o určení cílového zákazníka, o pozici školy na trhu a o chování školy ve vztahu ke konkurenci (Světlík, 1996).

Strategie má své největší uplatnění v době, kdy se organizaci nedaří, nebo v době, kdy zahajuje nové aktivity a nebo musí bojovat o zákazníka. Její formulace musí být srozumitelná a jednoduchá. Strategie může být úspěšná jen tehdy, když se

s ní ztotožní všichni pracovníci organizace. Známe čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace: expanze (nalezení nového využití pro stávající produkty), omezení (utlumení rozvoje produktů), stabilizace (uskutečnění změn a zlepšení jakost a efektivity), kombinace (opuštění starých produktů a přidání nových, opuštění stávajících zákazníků za současného hledání nových (Jindra 2005).

Strategie je vytvářena na základě provádění analýz cílového trhu školy, konkurence, vhodnosti školního vzdělávacího programu, finančních možností apod. „Na základě této analýzy je možné zjistit slabá místa v nabídce školy. Na základě těchto informací pak rozhodnout jakou strategii bude nejlepší zvolit pro další rozvoj školy. ... Při formulování vhodné strategie je nutné zvažovat i míru rizika, která každá z uvedených strategií s sebou přináší“ (Světlík, 1996).

## 2.3 Marketing

Moderní management má tu výhodu, že má možnost těžit z myšlenkového odkazu a shromážděných poznatků a zkušeností vývoje v této oblasti. V souvislosti se společenským a vědeckotechnickým vývojem bylo v uplynulých letech na management pohlíženo z různých pohledů. Pro praxi manažera je důležité studovat a využívat dostupných informací. Manažer by měl být schopen si potřebné poznatky vybírat a v praxi realizovat (Prášilová, 2003).

„Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: „Naplňovat potřeby se ziskem,“ (Kotler, 2007, 43). Autor díle uvádí, že marketing management chápeme jako umění a vědu udržování si zákazníků a výběru cílových trhů. Podle Kotlera (2007) rozlišujeme mezi společenskou definicí marketingu: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“ a manažerskou definicí marketingu: „Marketing je umění prodeje výrobků“ (Kotler, 2007, 44).

Pro mnoho lidí je nepředstavitelná myšlenka na školu, jako tržní subjekt. V souvislosti s očekáváním společnosti, rodičů a studentů se školy v posledních letech výrazně mění. Školy a školská zařízení se stále častěji zabývají otázkami



efektivního využívání finančních prostředků ve vztahu k žákům, otázkami kvality nabízeného školního vzdělávacího programu, image školy apod. Tím se stále více přibližují dobře fungujícím firmám. Proto je nejen důležité, ale dokonce nezbytné, aby se vedení škol stalo zároveň jejími manažery (Světlík, 1996).

„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy“ (Světlík, 1996, 16). Úspěšné mohou být dnes pouze školy, které uplatňují marketingovou filozofii.

Potřeby a přání zákazníků jsou uspokojeny prostřednictvím směny. Směnou v tomto případě rozumíme proces, při kterém dochází při určitých podmínkách mezi jejími účastníky k výměně hodnot. Všichni potenciální zákazníci, kteří se zúčastňují, respektive jsou schopni a ochotni směny se zúčastnit, tvoří trh. Školský trh má řadu účastníků. Jsou jimi školy, jejich klienti zákazníci (žáci a studenti, rodiče, podniky a jiné organizace) a stát (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, krajské úřady, obce, další zřizovatelé škol a jiné).

Podle Světlíka (2009, 20) je „fungování tržního mechanismu narušeno skutečností, že ke směně mezi školou a jejími zákazníky nedochází vždy přímo, ale zprostředkovaně. Jinými slovy, škola poskytuje své služby žákům, studentům, podnikům a podobně. Ti však za tyto služby neplatí vždy přímo. Druhá část směnného aktu se totiž většinou uskutečňuje prostřednictvím státního rozpočtu a to z daní obyvatelstva či podniků“. Nedostatečné fungování tržního mechanismu ve vztahu nabídky a poptávky školských služeb je alespoň částečně kompenzováno zavedením normativní metody financování škol, kdy finanční prostředky ve výši normativu stanoveného ministerstvem následují žáka/studenta. Ani tato metoda není optimálním řešením, ale v dané situaci se však z nabízených možností jeví jako nejlepší. Nikdy však nemůže postihnout všechny objektivní podmínky, ve kterých každé jednotlivé školské zařízení působí. Pojetí školního marketingu, které se snaží dát do souladu potřeby a zájmy školy a jejích zákazníků s dlouhodobými ekonomickými, sociálními a estetickými zájmy společnosti, obsahuje řadu prvků takzvaného sociálního marketingu. K jedinečným know-how školských zařízení může patřit i síť vztahů, které si škola se svým okolím vytvořila.

## **3 CÍLE PRÁCE**

### **3.1 Hlavní cíl bakalářské práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření Koncepce strategického rozvoje Domu dětí a mládeže Vratimov.

### **3.2 Dílčí cíle bakalářské práce**

Dosažení hlavního cíle je podmíněno plněním těchto postupných cílů:

- provést dotazníkový průzkum spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov
- vypracovat situační analýzu DDM Vratimov
- provést sebehodnocení organizace prostřednictvím modelu CAF
- navrhnout akční plány DDM Vratimov

## 4 METODIKA

V této kapitole uvádím přehled metod, které byly použity při tvorbě koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov.

### 4.1 Situační analýza

Podle Jaroslava Světlíka (1996) slouží situační analýza k lepšímu pochopení příčin existujícího stavu. Organizace se v ní zaměřuje jak na vnější, tak na vnitřní faktory ovlivňující situaci školy. Výsledkem této analýzy jsou odpovědi na základní otázky: Jaké je současné postavení školy na trhu školských služeb? Jakou má škola image u klientů a partnerů školy? Jak se mění vnější a vnitřní makro a mikroprostředí školy? K jakým změnám dochází ve škole? Jaká je konkurence na trhu?

„Situační analýza se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro fungování školy. Po podchycení všech relevantních faktorů je možné vyhodnotit ty, které mohou mít v příslušném plánovacím období pro činnost a výkon školy rozhodující vliv“ (Světlík, 1996, 168).

Strategická situační analýza je podle Jakubíkové (2008) komplexní přístup zachycující podstatné faktory ovlivňujících činnost firmy, tedy i školy, ve vzájemných souvislostech. Její výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy. Musí poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. „Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijatá strategická opatření orientována jiným směrem, než by bylo žádoucí“ (Jakubíková, 2008, 79).

Marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky. Směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu.

Podle Jakubíkové (2008) lze marketingovou situační analýzu rozdělit do tří částí, a to:

1. Informační část, v jejímž rámci dochází ke sběru informací a jejich hodnocení.

2. Porovnávací část, která generuje možné strategie při využití některé z těchto metod: matice SWOT; matice SPACE (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle); matice BCG – Boston Consulting Group (hodnotí pozice SBU – strategic business units, a to z hlediska jejich relativního tržního podílu a z hlediska růstu trhu/odvětví); interní-externí matice (vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů).
3. Rozhodovací část, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie, například maticí kvantitativního strategického plánování, a doporučují se případné změny.

Vypracování projektu situační analýzy sestává z:

- ✓ definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy;
- ✓ definování potřebných informací;
- ✓ stanovení typů informací a určení jejich zdrojů;
- ✓ určení metod sběru informací;
- ✓ stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací;
- ✓ určení odpovědnosti;
- ✓ stanovení časového harmonogramu;
- ✓ sestavení rozpočtu.

## 4.2 Model CAF

Model CAF – Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework) byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality (EFQM), Akademií ve Speyeru a Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA) pro zlepšování kvality v organizacích veřejného sektoru v zemích Evropské unie. „Model CAF je vyzkoušenou a účinnou cestou ke zlepšení kvality veřejné správy,“ uvádí výkonný místopředseda Rady ČR pro jakost.

Model CAF poskytuje jednoduchou a snadno použitelnou metodu hodnocení využitelnou pro školy a školská zařízení. Mezi cíle modelu CAF patří seznámit veřejnou správu s výhodami sebehodnocení, usnadnit sebehodnocení veřejné organizace s cílem dospět k diagnóze a opatřením ke zlepšení, působit jako přemostění mezi různými modely používanými v managementu kvality, usnadnit učení z benchmarkingu mezi organizacemi veřejného sektoru. Model CAF

je veřejným majetkem a poskytuje se k volnému použití. Školy a další organizace veřejného sektoru jej mohou používat dle svých potřeb.

Model CAF nabízí škole především:

- ✓ Možnost hodnocení školy na základě důkazu,
- ✓ Prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a konsensu v tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení fungování školy,
- ✓ Možnost hodnocení podle souboru kritérií umožňujících vzájemné srovnávání
- ✓ Prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
- ✓ Vazbu mezi cíli a strategiemi a procesy,
- ✓ Prostředek pro zlepšování v těch oblastech fungování a činností školy, které budou označeny za možnosti ke zlepšení,
- ✓ Příležitost pro prosazování a sdílení dobré praxe v různých oblastech školy s jinými organizacemi veřejného sektoru,
- ✓ Prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,
- ✓ Příležitost pro nalezení pokroku a úspěchu,
- ✓ Prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti řízení kvality do běžných činností školy.

Postup implementace modelu CAF má několik fází:

#### 1. Příprava

- ✓ podpora vrcholového vedení a informování pracovníků školy – projednání a schválení podmínek provádění hodnocení, stanovení jasného cíle a účelu hodnocení, projednání opatření pro dokončení hodnocení
- ✓ školení vedoucích pracovníků
- ✓ jmenování manažera projektu
- ✓ sestavení CAF týmu – vyžaduje vytvoření ad-hoc skupiny pracovníků pro sebehodnocení se zastoupením všech útvarů školy na všech úrovních
- ✓ zapojení externích zainteresovaných stran do CAF týmu – zástupci klientů, zřizovatele apod.
- ✓ školení CAF týmu – definování pojmů

#### 2. Sebehodnocení

- ✓ je nutno zvolit postup sebehodnocení a způsoby hodnocení

- ✓ zajistit posouzení nezávislou stranou
- ✓ stanovit priority
- ✓ zpracovat akční plán zlepšování

### 3. Postup po sebehodnocení

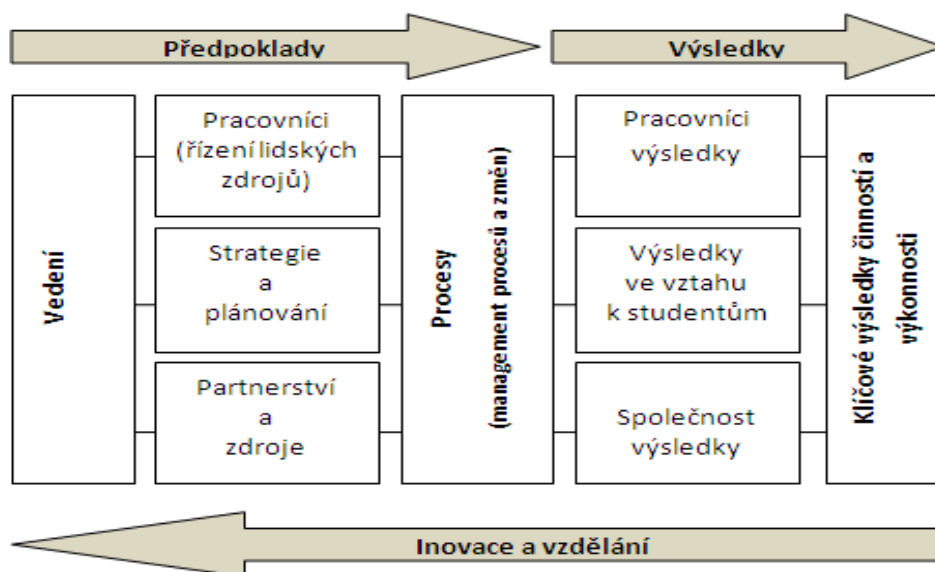
- ✓ externí posouzení nezávislou stranou
- ✓ stanovení priorit – návrh oblastí pro zlepšování a určení priorit

### 4. Postup po implementaci modelu CAF

„Stručně řečeno, sebehodnocení podle modelu CAF nabízí škole příležitost dovědět se více o sobě“ (Aplikační příručka modelu CAF pro školy, 2007).

Model CAF je tvořen devíti kritérii (Obrázek 2), identifikuje hlavní hlediska vyžadující pozornost při analýze a hodnocení organizace. Každé z uvedených kritérií se dále člení do subkritérií, celkem 28 subkritérií.

Obrázek 2. Schéma modelu CAF



Zdroj: (Aplikační příručka modelu CAF pro školy, 2007)

## 4.3 Nástroj sebehodnocení organizací zájmového vzdělávání OLINA

OLINA je zkrácený název pro „online platformu řízení kvality organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání“ (Brabenec, Herman, Machalík, & Urbanová, 2012). Jde o inovativní nástroj určený pro sebehodnocení organizací, který byl vyvinut v rámci projektu Standardizace organizací neformálního vzdělávání projektu Klíče pro život – k využití na <http://olina.nidm.cz>.

Posláním OLINY je nabídka komplexní podpory při zavádění procesu řízení kvality organizací zájmového a neformálního vzdělávání.

OLINA sestává ze tří samostatných modulů – hodnotícího, kompetenčního a e-learningového. Pro tvorbu Koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov jsme použili hodnotící modul.

Hodnotící modul je zaměřen na sebehodnocení organizace jako celku. Má několik funkcí – seznamuje uživatele s jednotlivými nástroji pro sebehodnocení, dává uživateli možnost vybrat si na základě nabízené metodiky nejvhodnější nástroj pro danou organizaci, nabízí zpracování různých forem výstupních zpráv a reportů využitelných pro další práci či sebezprezentaci.

Hodnotící model nabízí možnost provedení sebehodnocení pomocí dvou nástrojů: a) CAF, b) interní audit. Při tvorbě Koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov bylo využito modelu CAF.

#### **4.4 Dotazník jako nástroj marketingového výzkumu**

Podle Miroslava Foreta (2012) patří dotazování k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Dotazování se provádí pomocí nástrojů jako je dotazník, záznamový arch apod. a vhodně zvolené komunikace výzkumník s dotazovaným.

Dotazník, jako technika sociologického výzkumu, je považován za nejpoužívanější výzkumnou techniku pro jeho snadné, rychlé, ekonomické a nenáročné získávání informací od respondentů. Výhodami dotazníku jsou relativně malé náklady, časová úspornost, nenáročnost na počet výzkumníků, snadná opakovatelnost, poskytnutí možnosti rozmyslet si odpověď. Nemůžeme si však ověřit správnost odpovědí (Čihovský, Sociologický výzkum, 2006).

„Dotazník se používá ke sběru více či méně standardizovaných informací, které lze snadno navzájem provázat. Velkou výhodou dotazníků oproti jiným metodám, jakými jsou například rozhovory, je důvěrnost a anonymita, která umožňuje žákům, učitelům nebo rodičům být otevřený, a to beze strachu z případných represí“ (MacBeath, Schratz, Meuret, & Jakobsen, 2006, 130).

## 5 VÝSLEDKY INTERNÍCH ANALÝZ DDM VRATIMOV

Ke zjištění současné úrovně a stavu DDM Vratimov bylo využito situační analýzy, sebehodnocení organizace pomocí modelu CAF a dotazníkové šetření spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov.

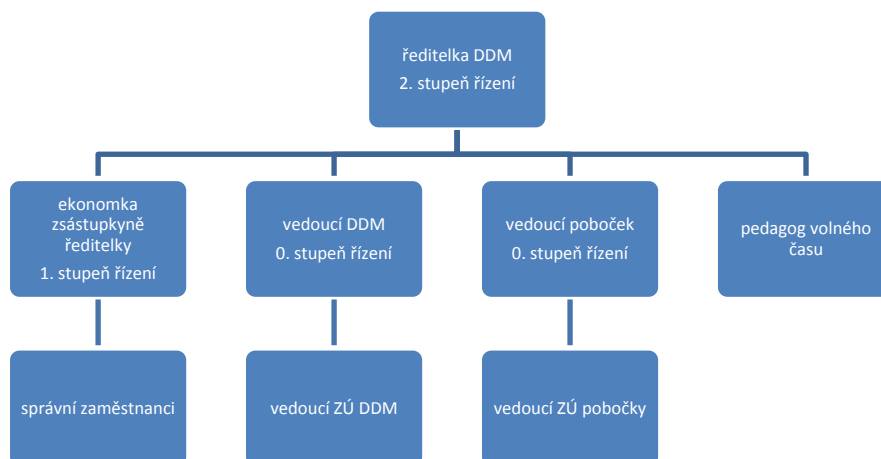
### 5.1 Situační analýza DDM Vratimov

#### 5.1.1 Základní údaje o organizaci

Úplný název:	Dům dětí a mládeže Vratimov, příspěvková organizace
Používaná zkratka:	DDM Vratimov
Právní forma:	příspěvková organizace
Zřizovatel:	Město Vratimov
IČ:	75086778
Sídlo:	Frýdecká 377/61, 739 32 Vratimov
Statutární zástupce:	ředitelka Hana Nevrlá
Internetové stránky:	<a href="http://www.ddmvratimov.cz">www.ddmvratimov.cz</a> , <a href="http://www.cdkvratimov.cz">www.cdkvratimov.cz</a>

DDM Vratimov je školské zařízení zájmového vzdělávání zapsaného ve školském rejstříku. Jeho činnost se řídí příslušnými zákony a vyhláškami, které organizace zpracovává a dále upravuje pro své potřeby formou vnitřních předpisů. Zařízení je řízeno v souladu s vytvořenou organizační strukturou (Obrázek 3).

Obrázek 3. Organizační struktura DDM Vratimov



Zdroj: Organizační řád DDM Vratimov



Vznik DDM Vratimov je možné datovat do roku 1975, kdy město Vratimov dalo do užívání dětem budovu bývalého kina. V té době zde fungovala jako Pionýrský dům. Od roku 1989 je organizace zapsaná do rejstříku škol a školských zařízení jako Dům dětí a mládeže Vratimov. Od té doby prošlo zařízení mnoha organizačními změnami, především změnami zřizovatele.

### 5.1.2 Charakteristika současného stavu

#### Prostředí

DDM Vratimov působí na území města Vratimov a na území sdruženého do svazku obcí s názvem Region Slezská brána (dále jen RSB). Tento region tvoří v současnosti devět obcí okresů Ostrava město a Frýdek-Místek (Tabulka 1).

Tabulka 1. Počet obyvatel

Název obce	Počet obyvatel			Průměrný věk		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Kaňovice	295	142	153	38,1	38,0	38,2
Paskov	3925	1932	1993	39,3	38,2	40,2
Řepiště	1754	879	875	40,8	39,9	41,7
Sedliště	1454	723	731	38,4	37,6	39,3
Sviadnov	1605	785	820	41,3	40,1	42,5
Šenov	6029	2969	3060	41,5	40,0	43,0
Václavovice	1834	922	912	40,7	39,6	41,8
Vratimov	6935	3348	3587	41,6	40,4	42,8
Žabeň	736	362	374	40,4	38,8	41,9

Zdroj: ČSÚ, stav k 1. 1. 2012

V současné době má DDM Vratimov vybudovanou silnou pozici v nabídce volnočasových aktivit a zájmového vzdělávání nejen ve Vratimově, ale i v okolních obcích RSB, kde představuje jediné zařízení zájmového vzdělávání. Na základě požadavků obcí byly zřízeny pobočky DDM Vratimov téměř ve všech obcích RSB (Řepiště, Paskov, Václavovice, Šenov, Žabeň, Sviadnov).

### 5.1.3 Činnost zařízení

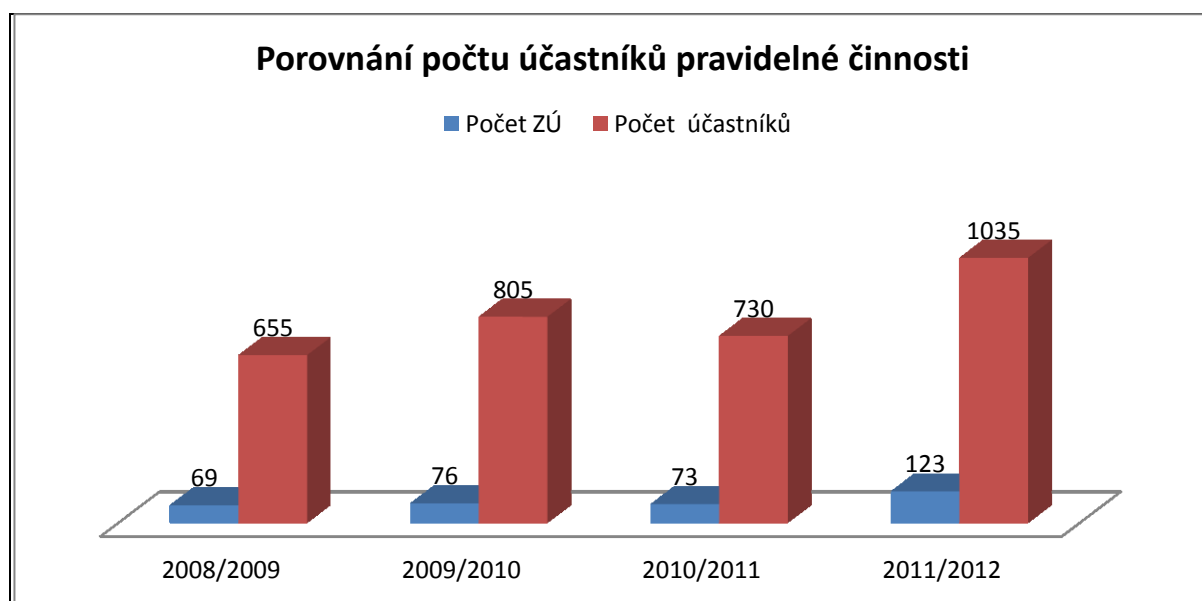
Činnost DDM Vratimov probíhá zcela v souladu s vyhláškou 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání v těchto oblastech:

#### Pravidelná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost

Pravidelná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost probíhá na DDM Vratimov formou zájmových útvarů a kurzů pro děti, žáky, studenty a ostatní zájemce z řad dospělé veřejnosti. V souvislosti s poptávkou klientů se snažíme každoročně přizpůsobovat nabídku. Zájmové útvary jsou koncipovány na školní rok a jejich činnost začíná v říjnu školního roku a končí v květnu školního roku. Klientům je umožněno splácet úhradu za zájmové vzdělávání (zápisné) za každé pololetí školního roku zvlášť. Kurzy jsou do nabídky zařazovány na základě poptávky pro dospělé účastníky a většinou jde o 10 lekcí.

Současný trend vede k poklesu zájmu o pravidelnou „kroužkovou“ činnost. Statisticky sice organizace vykazuje nárůst účastníků v této oblasti (Obrázek 4), avšak jde o důsledek nárůstu počtu poboček, kde DDM Vratimov působí. Je nezbytné provést průzkum zájmu o kroužky a zjistit tak, o které oblasti mají naši klienti zájem. Je nutné připravovat nabídku sestavenou na základě skutečného zájmu, aby nedocházelo k zavírání kroužků pro nezájem nebo neekonomickému provozu s malým počtem účastníků.

Obrázek 4. Porovnání počtu účastníků v pravidelné činnosti



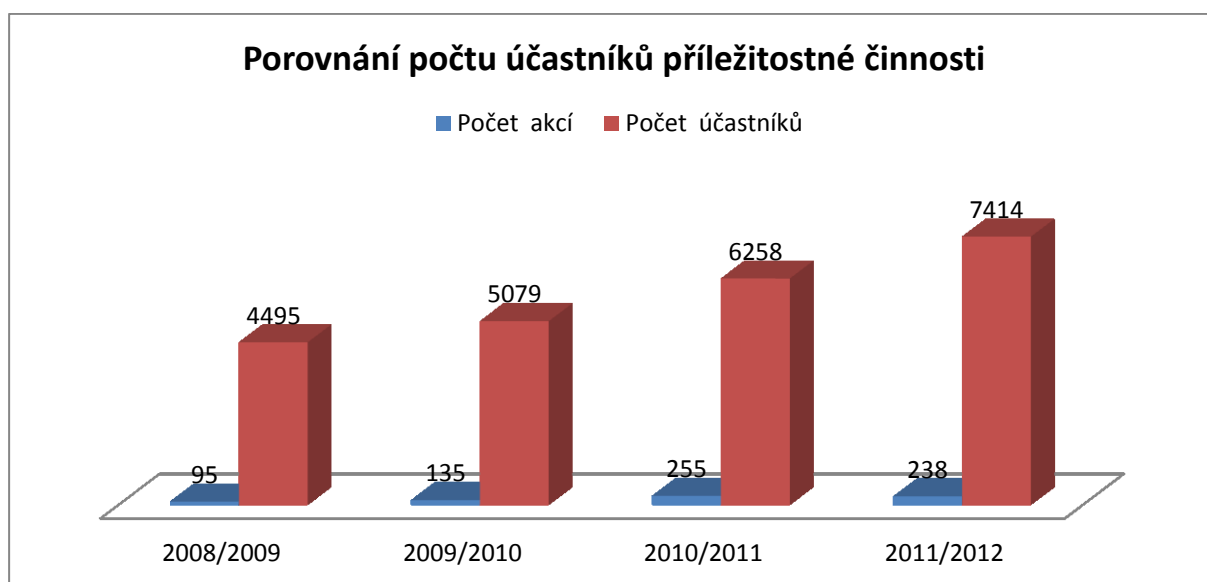
Zdroj: Výkaz Z 15-01

## Příležitostná výchovná, vzdělávací, zájmová a tematická činnost

Příležitostná výchovná, vzdělávací, zájmová a tematická činnost probíhá na základě ročního plánu akcí formou pořádání tematicky zaměřených akcí (Den dětí, Den země, Mikuláš apod.), sportovních utkání, soutěží, přehlídek, výstav, výletů, tematicky zaměřených dílen apod. Organizace má několik stěžejních, každoročně se opakujících akcí mezi něž patří např.: Den otevřených dveří, Děti, mládež, volný čas, Mikulášská nadílka, Vánoční dílny, Den dětí, Den země, Galapřehlídka zájmových útvarů. Pravidelně zařazujeme do nabídky také programy na dny školního volna a školních prázdnin formou nabídky jednorázových akcí spojených s návštěvou bazénu, kina, ZOO Ostrava, poznávacího výletu do Prahy či tematicky zaměřených workshopů.

Na rozdíl od pravidelné činnosti pozorujeme u činnosti příležitostné vzrůstající trend (Obrázek 5). Ten však přímo odráží ceny a kvalitu jednotlivých nabízených aktivit. Dá se říci, že většina klientů dává přednost levnější nabídce. Proto bude důležité i v této oblasti se více zabývat zpětnou vazbou a to především formou krátkých dotazníků, které budou rozdávány účastníkům jednotlivých akcí.

Obrázek 5. Porovnání počtu účastníků příležitostné činnosti



Zdroj: Výkaz Z 15-01

## Táborová činnost a další činnost spojená s pobytem mimo sídlo organizace

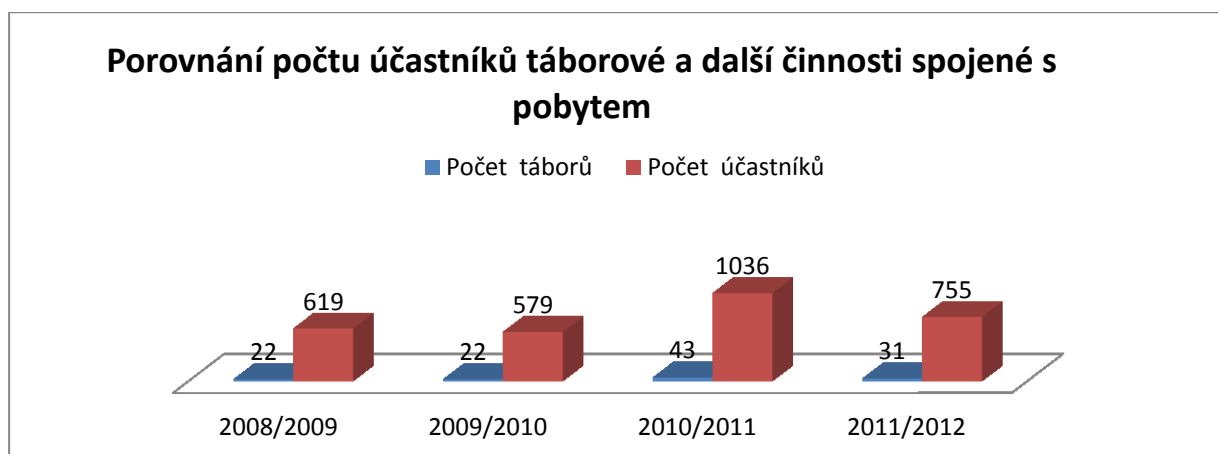
Do tohoto druhu činnosti patří pořádání aktivit spojených s pobytem mimo místa poskytování školských služeb zařízení zapsaných ve školském rejstříku. Jsou to především tábory, víkendové pobyty, účast na soutěžích (Obrázek 6).

DDM Vratimov pořádá každoročně tábory v době jarních i letních prázdnin. V nabídce máme tábory stanové, tábory s ubytováním v chatkách i pevné budově. Tábory se neodlišují pouze podle typu ubytování, ale také cenou, která s typem ubytování úzce souvisí. V současnosti jeví klienti největší zájem o týdenní tábory s ubytováním dětí v pevné budově nebo v chatkách. Ačkoliv jsou stanové tábory nejlevnější, není o ně již delší dobu velký zájem. Proto již několik let zařazujeme do nabídky pouze jeden takový tábor.

V minulosti jsme pořádali ozdravné pobyty pro děti spojené s pobytem u moře. Vzhledem ke zvyšující se ceně těchto táborů a v závislosti na ceně ke klesajícímu zájmu o tento typ aktivit jsme od těchto pobytů ustoupili. Momentálně nabízíme pouze ozdravné pobyty pro rodiny s malými dětmi, které se nám daří naplnit.

Víkendové pobyty a víkendová odborná soustředění zaznamenávají v současnosti obnovený zájem. Největší zájem je o pobyty pro rodiny s dětmi. Naši snahou je nabídnout co možná nejvyšší kvalitu poskytnutých služeb na těchto akcích za co možná nejpříznivějších cenových podmínek. Jsme však stále více tlačeni k ekonomické soběstačnosti těchto akcí (včetně úhrady mezd pracovníků podílejících se na přípravě a realizaci akce). Proto bude neskutné udržet do budoucna nabídku ve stejném poměru kvality a ceny, na které byli naši klienti zvyklí.

Obrázek 6. Porovnání počtu účastníků táborové činnosti



Zdroj: Výkaz Z 15-01

## Osvětová činnost

V rámci osvětové činnosti nabízí DDM Vratimov:

- ✓ vzdělávání pedagogů především v oblasti mediální výchovy
- ✓ projektové dny pro základní školy
- ✓ tematicky zaměřené výukové programy pro základní školy

## Projekty

Silnou stránkou organizace jsou projekty. Nejvýznamnější realizované projekty byly „Centrum mediální výchovy – rozšíření zázemí zájmového vzdělávání“ a projekt „Centrum dětské komunikace Vratimov“ (dále jen CDK Vratimov). Oba projekty byly podpořeny částkami ve výši cca 10 miliónů korun. První projekt byl určen na vybavení moderním zařízením a technologiemi. Druhý projekt byl vzdělávací a díky němu se podařilo vdechnout vybavení život. Cílem projektu bylo poskytnout základní úroveň mediální gramotnosti žákům partnerských škol, kterými byly dvě základní vratimovské školy, ZŠ Řepiště a ZŠ Paskov.

Projekt Centrum dětské komunikace Vratimov měl pro další vývoj DDM Vratimov zásadní význam. Organizace se vyprofilovala pro oblast mediální výchovy, získala potřebné vybavení, navázala spolupráci s mnoha odborníky v dané oblasti. Projekt CDK tvořily tři základní aktivity:

- ✓ Mediální lekce pro základní školy
- ✓ Zájmové útvary s tematikou mediální výchovy
- ✓ Volnočasové aktivity, workshopy, tábory apod. s mediální tematikou

Chybou například bylo, že v rámci projektu měli partneři všechny aktivity poskytnuty bezplatně. Po jeho ukončení v červnu loňského roku výrazně poklesl zájem o nabízené aktivity. Jedním z důvodů je především cena, která je v současné době kalkulována na základě skutečných nákladů na jednotlivé aktivity. Chceme-li do budoucna zachovat činnost CDK, k čemuž nás zavazuje Smlouva o realizaci projektu na dobu pěti let, musíme pojmenovat důvody nezájmu o nabízené aktivity a pracovat se zjištěnými skutečnostmi.

Další projekty DDM Vratimov zpracovává „šité na míru“ přímo RSB. Realizovali jsme projekty Křížem krážem Slezskou bránou, Křížem krážem Slezskou bránou s dědečkem a babičkou, Vratimovská štreka apod. Všechny tyto projekty byly vytvořeny na základě požadavku RSB a jejich financování bylo většinou zajištěno

prostřednictvím grantů například Nadace OKD. Další projekty realizujeme na základě zadání a financování RSB. Je to například Vědomostní soutěž žáků ZŠ RSB, školní redakce apod.

Dalšími projekty, které ovlivnili organizaci, byly například projekty česko-polské výměny realizované také z grantu Nadace OKD, projekty na vzdělávání pracovníků DDM Vratimov podpořené Moravskoslezským krajem.

#### **5.1.4 Řízení organizace**

##### **Poslání**

Do této doby organizace nepracovala s posláním. Pracovali jsme pouze s vizí.

##### **Vize**

Současná vize DDM Vratimov zní: „To nejcennější, co můžeme nabídnout druhým, je náš čas“.

Tato vize vznikla v době, kdy většina vedoucích kroužků byli dobrovolníci, kteří se ve svém volném čase věnovali práci s dětmi bez nároku na odměnu. Vzhledem ke změnám, které se v organizaci odehrály ať už s ohledem na legislativu či požadavky trhu, jsou dnes všichni vedoucí zájmových útvarů zaměstnání na některou z dohod. Organizace má také v současné době mnohem více zaměstnanců, kteří tuto práci vykonávají jako své povolání. Především z výše uvedených důvodů je současná vize neaktuální a nevypovídá o tom, kam organizace směřuje.

##### **Současné strategické cíle**

Strategické cíle organizace vychází z obecných cílů, které na organizaci klade legislativa. Jsou příliš obecné, nezobrazují konkrétní úkoly.

## 5.2 Průběh a výsledky sebehodnocení CAF

Pro aplikaci modelu CAF byl zvolen systém OLINA – online nástroj pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání, který funguje v internetovém prostředí na <http://olina.nidm.cz>. Sebehodnocení na základě modelu CAF v praxi znamená zhodnocení toho, zda je v organizaci činnost plánována, prováděna, přezkoumávána v jaké kvalitě, úrovni, rozsahu apod. a to na základě formulace daného kritéria. Do procesu sebehodnocení DDM Vratimov pomocí modelu CAF byli zapojeni všichni interní a někteří externí pracovníci organizace (Příloha 2 – složení CAF týmu). Sebehodnocení probíhalo v těchto krocích:

- ✓ Zvolili jsme systém bodování **po příkladech** (otázkách) – výsledná hodnota je vypočtena jako aritmetický průměr z výsledků hodnocení všech členů týmu;
- ✓ Byl sestaven CAF tým složený z interních a externích pracovníků organizace;
- ✓ Členové CAF týmu byli přiřazeni k jednotlivým kritériím;
- ✓ Byl stanoven harmonogram sebehodnocení (Tabulka 2);
- ✓ Bylo provedeno samotné hodnocení – přiřazení důkazů do jednotlivých checklistů, bodování dle nastaveného způsobu hodnocení, zaznamenání komentářů a námětů pro zlepšení pro zpracování akčních plánů;
- ✓ CAF tým na základě diskusí ke komentářům a námětům pro zlepšení v jednotlivých kritériích vytvořil jednotlivé akční plány;
- ✓ Byla dokončena závěrečná hodnotící zpráva (Příloha 2).

Tabulka 2. Harmonogram sebehodnocení

	činnost	datum
1.	<b>Příprava sebehodnocení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seznámení pracovníků s celým procesem sebehodnocení a metodikou modelu CAF (účel a cíle sebehodnocení)</li><li>• Stanovení CAF týmu (určení vedoucího, příprava a hodnocení)</li></ul>	31.01.2013
2.	<b>Školení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Školení a informování všech pracovníků organizace</li><li>• Školení CAF týmu</li></ul>	06.02.2013
3.	<b>Příprava podkladů k hodnocení (přípravný tým)</b>	28.02.2013
4.	<b>Provedení sebehodnocení (hodnotící tým)</b>	29.03.2013
5.	<b>Workshop</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování námětů do akčních plánů</li><li>• Tvorba akčních plánů</li></ul>	12.04.2013
6.	<b>Zpracování sebehodnotící zprávy (výsledky a závěr hodnocení)</b>	26.04.2013
7.	<b>Předložení výsledků vedoucímu organizace</b>	26.04.2013
8.	<b>Realizace akčních plánů</b>	30.04.2013

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF – harmonogram

Rámec modelu CAF je tvořen devíti kritérii. Kritéria 1 – 5 byly hodnoceny na základě panelu hodnocení předpokladů. Hodnocení jsme prováděli po jednotlivých subkritériích pomocí stobodové stupnice stanovením úrovně dosahované v organizaci. Členové CAF týmu přidělovali body podle míry naplnění, která byla dosažena v rámci příslušné úrovně. Pro správnost rozhodnutí o výši bodového hodnocení bylo využito příkladů uvedených u příslušného subkritéria.

Kritéria 6 – 9 byla hodnocena na základě panelu hodnocení výsledků. Pro každé subkritérium byly členy týmu přidělovány body od 0 do 100 na stupnici rozdělené do šesti úrovní, odpovídajících hodnocení podle panelu výsledků modelu CAF verze 2002. U každé úrovně bral tým v úvahu trend, nebo dosažení cíle, případně obojí.

Kritérium 1 vedení vyjadřuje způsob, jakým vedoucí pracovníci DDM Vratimov rozpracovávají poslání a vizi, jak rozvíjejí hodnoty pro dlouhodobý úspěch a jak jsou vedoucí pracovníci zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému řízení organizace. Toto kritérium bylo dále rozděleno do čtyř subkritérií (Tabulka 3). Kritériu vedení přidělili členové CAF týmu průměrných 72 bodů ze 100 možných. Jako nejslabší subkritérium se ukázalo nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot. Naopak jako nejsilnější subkritérium vyhodnotili členové CAF týmu motivování a podporu pracovníků v organizaci a vedení příkladem.

Tabulka 3. Kritérium 1. Vedení

1.	Vedení	72
1.1	Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	63
1.2	Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn	71
1.3	Motivování a podpora pracovníků v organizaci a vedení příkladem	82
1.4	Řízení vztahů s veřejnou správou a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	71

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 2 strategie a plánování vyjadřuje způsob, jakým DDM Vratimov uplatňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, podporované plány, cíle, záměry a procesy. Politika a strategie přitom musí odrážet interní kulturu, strukturu a činnosti. Odráží se zde způsob, jakým organizace dosahuje svých záměrů. Politika a strategie odráží přístup DDM Vratimov k uplatňování procesů modernizace a řízení změn.



Tomuto kritériu přidělil CAF tým průměrných 66 bodů ze 100 možných (Tabulka 4), což je nejslabší hodnocení ze všech. Toto kritérium je dále děleno do čtyř subkritérií, přičemž nejsilnějším byla v hodnocení oblast plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace, naopak nejslabší vyhodnocenou oblastí je vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování. Hodnocení odhalilo naprostou absenci systematického hodnocení a analyzování silných a slabých stránek organizace (např. formou SWOT analýzy), nedostatky v oblasti práce s metodami pro monitorování a hodnocení výkonnosti na všech stupních řízení. Nedostatečná se ukázala i oblast tvorby a hodnocení strategických plánů a aktuálních úkolů a především oblast získávání zpětných vazeb. Toto jsou také důvody, které přiměly vedení DDM Vratimov k práci na vytvoření nové Koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov.

Tabulka 4. Kritérium 2. Strategie a plánování

<b>2.</b>	<b>Strategie a plánování</b>	<b>66</b>
2.1	Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	67
2.2	Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje	59
2.3	Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	64
2.4	Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	73

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 3 pracovníci vyjadřuje způsob, jakým DDM Vratimov řídí, rozvíjí a uvolňuje poznatky a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů i celého zařízení. Mezi pracovníky jsou řazeni všichni, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům. Při hodnocení tohoto kritéria zohledňoval tým omezení svobody v jednání organizace vyplývající z všeobecné personální politiky, mzdové politiky apod. a určoval, jak v rámci těchto omezení organizace pracuje, aby optimalizovala svůj lidský potenciál. Zvažovali rovněž, jak DDM usiluje o rozšíření prostoru pro řízení lidských zdrojů.

Zde udělil CAF tým hodnocení 78 bodů ze 100 možných (Tabulka 5). Toto kritérium je rozděleno do tří subkritérií, které získaly celkem vyrovnané hodnocení.

Tabulka 5. Kritérium 3. Pracovníci

3.	Pracovníci	78
3.1	Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	77
3.2	Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace	75
3.3	Zapojování pracovníků rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	83

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 4 partnerství a zdroje vyjadřuje způsob, jakým DDM Vratimov plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů. Spadá sem schopnost organizace vytvářet dodatečné finanční zdroje a zvládat omezení jejich použití vyplývajících z legislativních podmínek. Tato oblast je nesmírně důležitá především z hlediska úspěchu při dosahování cílů DDM Vratimov. Tým zvažoval dopad jakýchkoli omezení na využívání finančních zdrojů a také omezení, která mohou ovlivnit využívání jiných zdrojů, kterých se toto kritérium týká.

Tomuto kritériu přidělili členové CAF týmu průměrných 80 bodů ze 100 možných (Tabulka 6). Nejsilnějším ze šesti subkritérií je rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů, jako nejslabší bylo vyhodnoceno rozvíjení a uplatňování partnerství s klienty. Toto kritérium ukázalo na silnou stránku organizace v oblasti vytváření partnerských vztahů. Jedinou oblastí, kterou je nutno zlepšit, jsou vztahy se zřizovatelem, kde není organizace vnímána pozitivně. Vzhledem ke skutečnosti, že jde o partnerství nejdůležitější, bude velmi nutné s touto oblastí ve strategii zařízení cíleně pracovat. Slabiny organizace byly odhaleny v oblasti vnitřního kontrolního systému, který je třeba přepracovat tak, aby odpovídal potřebám organizace, zvolené organizační struktuře a legislativě. Organizace nemá problém se získáváním finančních zdrojů, ale s jejich řízením.

Obrázek 6. Kritérium 4. Partnerství a zdroje

4.	Partnerství a zdroje	80
4.1	Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	89
4.2	Rozvíjení a uplatňování partnerství s klienty	71
4.3	Řízení financí	74
4.4	Řízení informací a znalostí	77
4.5	Řízení technologií	86
4.6	Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	85

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 5 procesy vyjadřuje způsob, jakým DDM Vratimov řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovoval a podpořil svou politiku a strategii a zcela uspokojil své klienty a jiné zainteresované strany a vytvořil tak pro ně zvyšující se hodnoty. Klíčem k identifikaci, hodnocení a zlepšování procesů by měl být jejich přínos a efektivnost ve vztahu k poslání DDM Vratimov. Tomuto kritériu přidělil tým průměrných 79 bodů ze 100 možných (Tabulka 7). Nejslabším subkritériem je oblast inovování procesů zapojení klientů. Nedostatečným bylo shledáno zejména měření a přezkoumávání efektivnosti procesu změn, zapojování klientů do navrhování a zlepšování služeb, nedostatečná zpětná vazba a tím pádem nedostatečné ověřování spokojenosti klientů a partnerů. Nejsilnějším subkritériem bylo shledáno soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů. Jako funkční byla shledána organizační struktura organizace.

Tabulka 7. Kritérium 5. Procesy

5.	Procesy	79
5.1	Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	81
5.2	Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na klienta	78
5.3	Inovování procesů zapojením klientů	77

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 6 výsledky orientované na klienta uvádí jakých výsledků dosahuje DDM Vratimov při uspokojování svých interních a externích zákazníků. DDM Vratimov má komplexní vztahy se širokou veřejností, je zapojen do prosazování a mnohdy i určování prostředí, v němž probíhá komunitní život. Opatření pro dosažení spokojenosti zákazníka obvykle vycházejí z oblastí, které byly zákaznickými skupinami vyhodnoceny jako důležité a jsou založeny na tom, co může DDM Vratimov ve své specifické oblasti služeb zlepšit.

Tomuto kritériu přidělil CAF tým 74 bodů ze 100 možných (Tabulka 8). Kritérium je rozděleno do dvou subkritérií. Hodnocení odhalilo nedostatečně prováděnou zpětnou vazbu zaměřenou na spokojenost klientů DDM Vratimov. Proto bude jeden z akčních plánů zaměřen na tuto oblast. Výsledky cílených zpětných vazeb prováděných formou dotazníků, rozhovorů apod. budou základem pro tvorbu plánů akcí a nabídky zájmového vzdělávání v oblasti pravidelné činnosti založené na skutečném zájmu klientů. Je důležité měřit spokojenost našich klientů s ohledem na

image našeho zařízení, produkty a služby, které poskytujeme, na naši otevřenost a zapojení klientů.

Tabulka 8. Kritérium 6. Výsledky orientované na klienta

<b>6.</b>	<b>Výsledky orientované na klienta</b>	<b>74</b>
6.1	Výsledky měření spokojenosti klientů	64
6.2	Ukazatele měření orientovaných na klienta	84

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 7 pracovníci – výsledky udává výsledky, kterých DDM Vratimov dosahuje ve vztahu k uspokojování svých pracovníků, tedy všech, kteří se přímo či nepřímo podílejí na poskytování našich služeb. CAF tým přidělil kritériu 81 bodů (Tabulka 9). Toto kritérium zahrnuje spokojenost všech lidí v organizaci a je svázáno s kritériem 3 pracovníci. Externí omezení často velmi limitují naši volnost v této oblasti. Proto bychom měli omezení a naše úsilí tato omezení ovlivňovat jasně prezentovat. Jedním z příkladů zmíněných omezení je zákon o pedagogických pracovnících, předepisující základní povinné vzdělání vedoucích zájmových útvarů. Naším úsilím je umožnit poskytnutí požadovaného vzdělání co největšímu počtu našich vedoucích za co možná nejpříjemnějších podmínek.

Je pro nás důležité přímo zaznamenávat výsledky ve vztahu k pracovníkům, týkající se představ pracovníků DDM Vratimov o jeho poslání, o pracovním prostředí, řízení organizace, o produktech a službách, které poskytujeme. A právě v oblasti zaznamenávání spokojenosti pracovníků zaznamenal CAF tým největší nedostatek této oblasti. Proto se na tuto oblast při tvorbě akčních plánů zaměříme.

Tabulka 9. Kritérium 7. Pracovníci – výsledky

<b>7.</b>	<b>Pracovníci - výsledky</b>	<b>81</b>
7.1	Výsledky měření spokojenosti pracovníků	66
7.2	Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k pracovníkům	96

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 8 společnost - výsledky udává, čeho DDM Vratimov dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem vnímání přístupu ke kvalitě života, k životnímu prostředí a k ochraně

globálních zdrojů a vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti zařízení. Patří sem také vztahy s ostatními partnery a orgány. Výsledky ovlivňování veřejnosti se odrážejí ve spokojenosti či nespokojenosti klientů a jsou prezentovány kritérii výsledků práce. Toto kritérium měří vliv DDM Vratimov na společnost mimo její primární funkci. Opatření se týkají jak míry vnímání, tak kvalitativních ukazatelů. Tomuto kritériu přidělili členové CAF týmu 78 bodů (Tabulka 10).

Toto kritérium je rozděleno do dvou subkritérií. Organizace prokazuje svými aktivitami vysokou míru vlivu na společnost, ve které působí. Co však chybí je opět vhodná zpětná vazba, která by dokázala nasměrovat organizaci do oblastí, o které má společnost největší zájme. Hodnocení ukázalo, že organizace nepracuje s etnickými menšinami. Tento fakt je založen na skutečnosti, že se v naší lokalitě tyto skupiny nevyskytují nebo o nich alespoň nevíme. Dále se nepodílíme na podpoře mezinárodních rozvojových projektů.

Tabulka 10. Kritérium 8. Společnost – výsledky

8.	Společnost - výsledky	78
8.1	Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	87
8.2	Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací	69

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

Kritérium 9 klíčové výsledky výkonnosti udává, čeho DDM Vratimov dosahuje s ohledem na svůj mandát a specifikované cíle, při současném uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v organizaci finanční nebo jiný hmotný zájem. Klíčové výsledky činnosti a výkonnosti DDM Vratimov se vztahují ke všemu, co organizace stanovila jako podstatné k měřitelným výsledkům v krátkodobých i dlouhodobých termínech. Klíčové výsledky efektivnosti poskytování služeb, krátkodobých a dlouhodobých cílů jsou mírou jak finanční tak nefinanční a jsou těsně spjaty s politikou a strategií (kritérium 2) a s kritickými procesy (kritérium 5).

Výsledky se týkají měření výkonnosti DDM Vratimov s ohledem na dosahování cílů a následků klíčových aktivit stejně jako interního fungování organizace. Kromě toho je zde zahrnuto měření výkonnosti organizace při racionálním a hospodárném využívání jejich finančních zdrojů.

Tomuto kritériu přidělil CAF tým 68 bodů (Tabulka 11). Kritérium je dále děleno do dvou subkritérií. Hodnocením byla odhalena skutečnost, že se organizace

málo zabývá novými trendy v oblasti řízení kvality. Rovněž úroveň vnitřního kontrolního systému je nedostatečná a neodpovídá rozrůstající se organizační struktuře organizace. O čemž svědčí i nedostatky vytčené DDM Vratimov při externích kontrolách. Jelikož jde o nejdůležitější část řízení organizace, bude této problematice věnována vysoká pozornost při tvorbě akčního plánu DDM Vratimov.

Tabulka 11. Kritérium 9. Klíčové výsledky výkonnosti

9.	Klíčové výsledky výkonnosti	68
9.1	Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům	64
9.2	Interní výsledky	71

Zdroj: Závěrečná zpráva k sebehodnocení organizace CAF

### 5.3 Výsledky Dotazníku

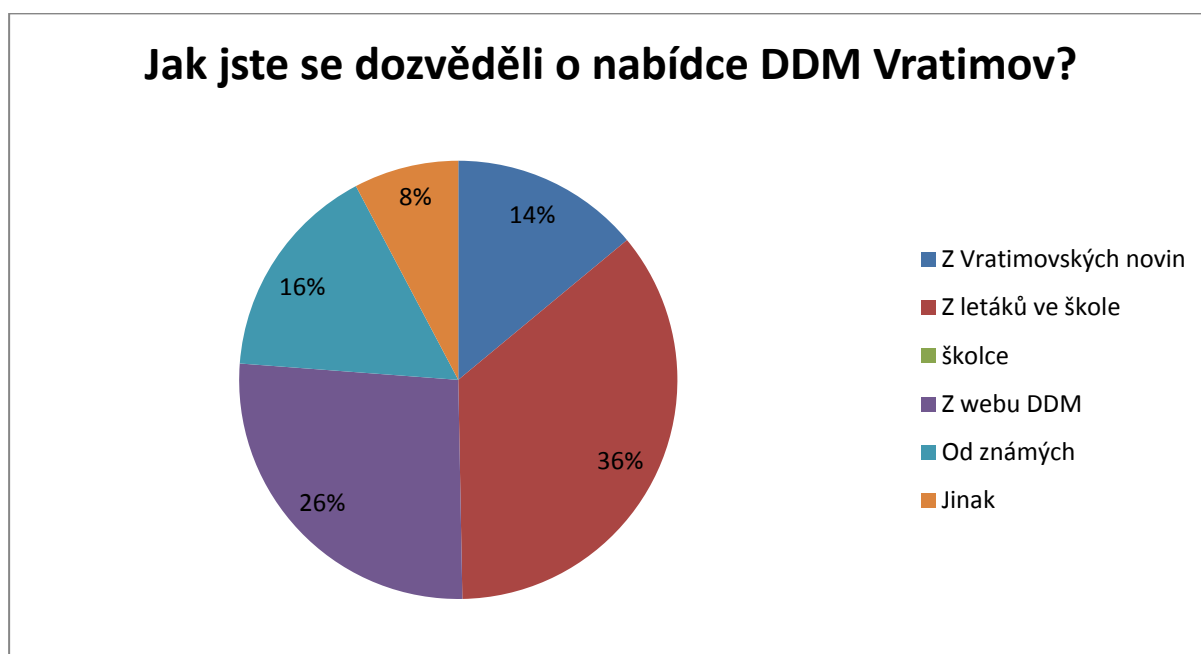
Dotazník spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov byl vypracován v listopadu 2012 za pomoci webové aplikace online dotazníky zdarma <http://www.oursurvey.biz>. V tomto měsíci proběhl i předvýzkum. V rámci předvýzkumu byly dotazníky zaslány pracovníkům DDM Vratimov, jejichž děti navštěvují kroužky. Předvýzkum ukázal nevhodnost některých otázek, jako například dotaz na věk dětí, kdy byl problém s odpověďmi rodičů, kteří mají v kroužcích více než jedno dítě. Na základě připomínek respondentů předvýzkumu došlo k přeformulování některých otázek, aby bylo možno je hodnotit. Například do otázky „Jaká akce z těch, které jste navštívili, se Vám nejvíce líbila?“ jsme dopsali možnosti odpovědí (vypsali jsme stěžejní akce DDM Vratimov v průběhu školního roku a přidali možnost odpovědi Jiná (uvedte). Respondenti předvýzkumu totiž uvedli, že do dotazníku vepisovali akce, které navštívili naposledy, protože si je nejvíce pamatovali. Konečná verze dotazníku (Příloha č. 1) byla dopracována v lednu 2013.

Odkaz s adresou online dotazníku byl e-mailem zaslán rodičům dětí, které jsou účastníky pravidelné činnosti DDM Vratimov. Dotazník bylo možno vyplňovat v průběhu února 2013. Zpracování odpovědí jsme provedli v březnu 2013.

Počet rozeslaných linků na dotazník:	585
Počet vyplněných dotazníků:	251
Ženy celkem:	221
Muži celkem:	30

Otázka č. 1 „Jak jste se dozvěděli o nabídce DDM Vratimov“ měla za úkol zjistit, jakým způsobem se o nás a naši nabídce klienti nejčastěji dozvídají. Z odpovědí je zřejmé, že nejčastěji je to z letáků, které rozdáváme dětem ve škole, až 36% respondentů zvolilo tuto odpověď, dále z informací uvedených na webových stránkách DDM Vratimov, takto se o nabídce dozvědělo 26% respondentů. Dále 16% respondentů odpovědělo, že se o nabídce dozvěděli od známých, 14% z Vratimovských novin a 8% jinak. Respondenti, kteří uvedli, že se o nabídce dozvěděli jinak, nejčastěji uvedli, že naše zařízení znají ze svých dětských let a sami nás osobně vyhledali (Graf 1).

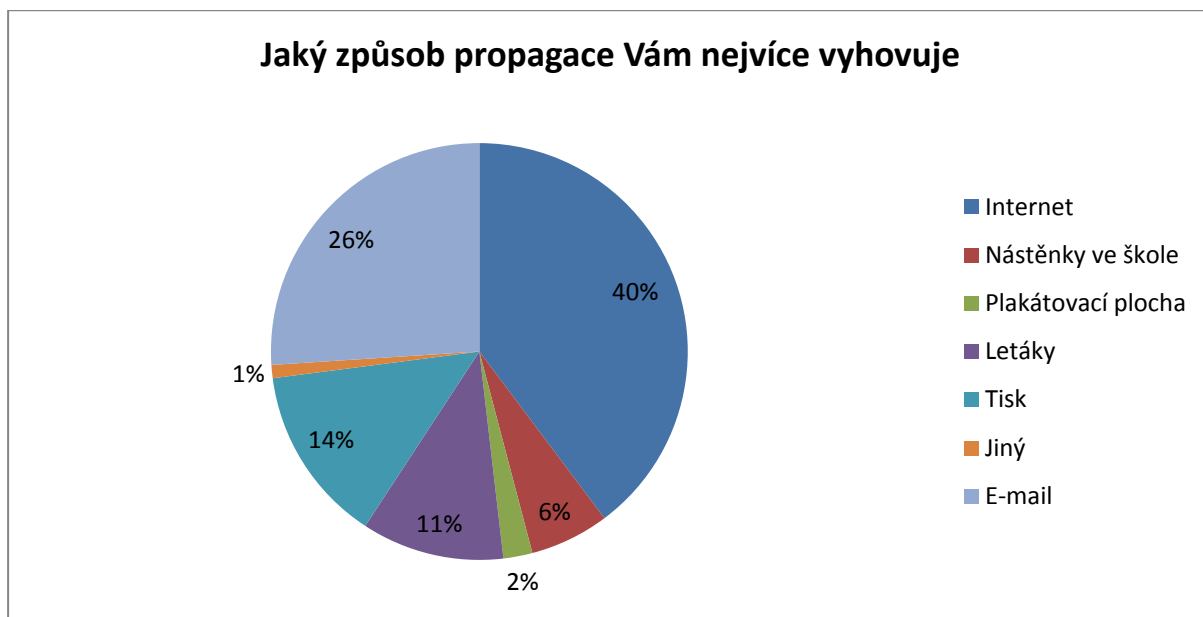
Graf č1. Dotazník, otázka č. 1



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 2 „Jaký způsob propagace Vám nejvíce vyhovuje“ odpovědělo 40% respondentů, že jim vyhovuje internet. 26 % respondentů uvedlo, že jim vyhovuje informace zaslaná e-mailovou poštou, 14% tisk a pouze 11 % letáky (Graf 2). Je s podivem, že se odpovědi na to, jaký způsob informování respondentům vyhovuje značně liší od skutečnosti, jak se o nás dozvěděli. Pro přípravu plánu propagace činnosti bude rozhodně nutné vzít v potaz odpovědi obou dotazů.

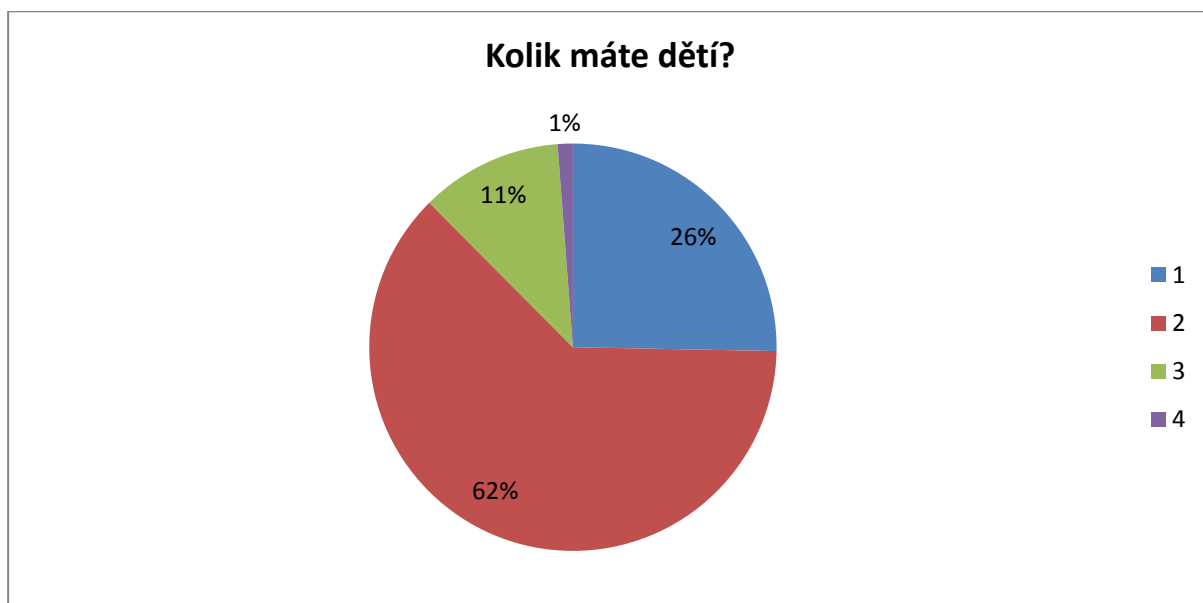
Graf 2. Dotazník, otázka č. 2



Zdroj: Vlastní šetření

Zajímalo nás, kolik dětí je v rodinách respondentů, proto otázka č. 3 zněla „Kolik máte dětí“ (Graf 3). Celých 62% respondentů jsou rodiny se dvěma dětmi, 26% má jedno dítě, 11% má tři děti a 1% čtyři a více. Tato otázka je důležitá pro plánování slev pro rodiny s více dětmi.

Graf 3. Dotazník, otázka č. 3

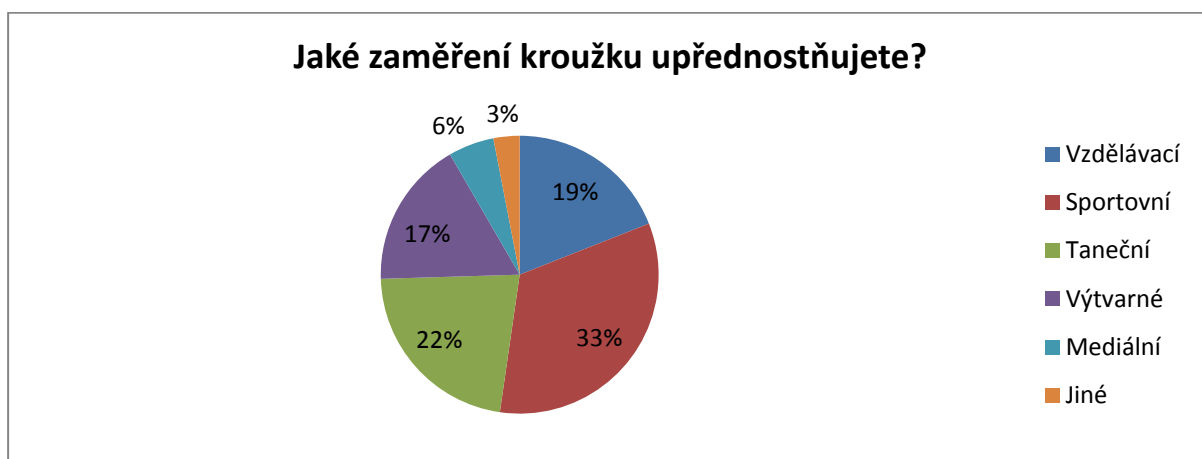


Zdroj: Vlastní šetření



Abychom věděli, na jaké oblasti se při sestavování nabídky pravidelné zájmové činnosti soustředit, ptali jsme se rodičů dětí navštěvujících některý z kroužků „Jaké zaměření kroužku pro své dítě upřednostňujete? (Graf 4). V odpovědích 33% rodičů odpovědělo, že sportovní, 22% taneční, 19% vzdělávací, 6% mediální a 3% rodičů uvedli jiné zaměření, v komentářích se nejčastěji objevovali hudebně zaměřené kroužky.

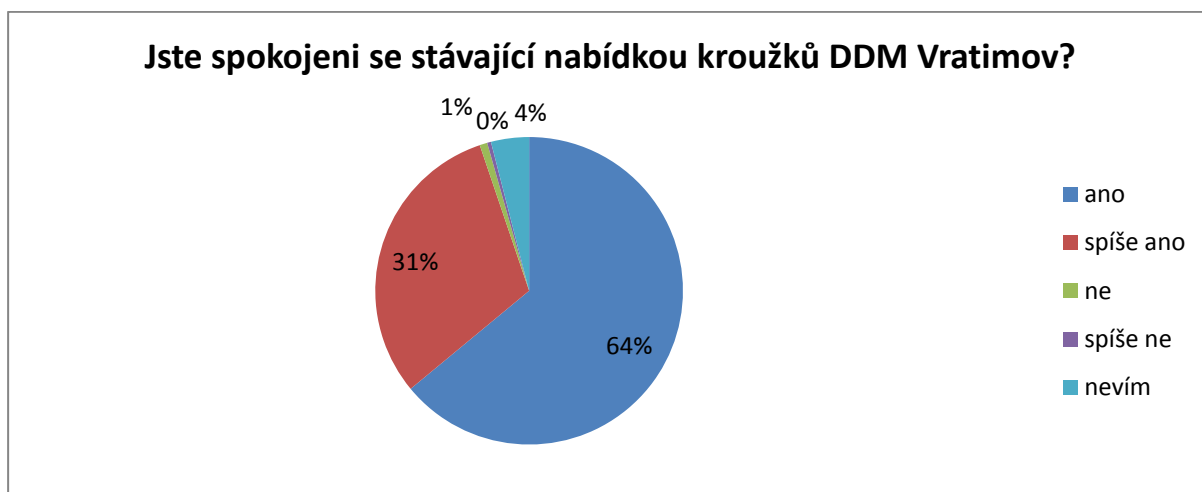
Graf 4. Dotazník, otázka č. 4



Zdroj: Vlastní šetření

Předchozí otázku jsme doplnili otázkou „Jste spokojeni se stávající nabídkou kroužků DDM Vratimov“. Spíše ano odpovědělo 64% respondentů, spíše ano 31%, 4% odpověděli nevim a ne s odpovědělo 1% respondentů (Graf 5).

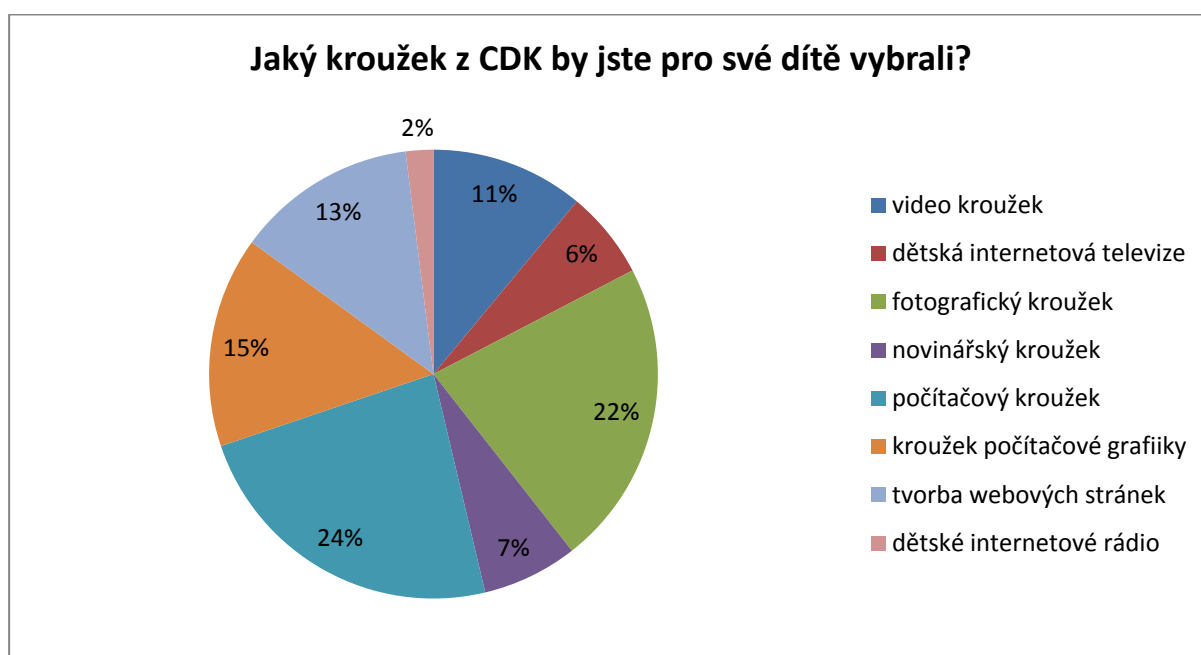
Graf 5. Dotazník, otázka č. 5



Zdroj: Vlastní šetření

Jak už bylo výše uvedeno, realizoval DDN Vratimov projekt Centrum dětské komunikace Vratimov z prostředků EU. Projektem se DDM zavázal k pětileté udržitelnosti. Proto jsme do dotazníku zařadili otázku „Jaký kroužek z nabídky CDK by jste pro své dítě vybrali?“ Fotografický kroužek by svým dětem vybralo 22% rodičů, kroužek počítačové grafiky 15%, tvorba webových stránek 13%, video kroužek 11%, do dětské internetové televize by své dítě přihlásilo 6% rodičů a do dětského internetového rádia 2% (Graf 6). Výsledky odpovědí na tuto otázku nás velmi překvapily. Všechny uvedené kroužky byly v nabídce na začátku školního roku a pro nezáměr se některé z nich neotevřely. Dětskou internetovou televizi s názvem TV Pantuška provozujeme díky projektu NOKD a zde jsme při jejím otevření prováděli konkurz, do kterého se přihlásilo hodně zájemců. Proto nás překvapil nízký počet zájemců o dětskou internetovou televizi v dotazníku. Uvědomujme si však, že jde o velmi malý vzorek našich klientů. Tato zjištění jsou dalším důvodem k hlubšímu šetření zájmů a představ našich klientů.

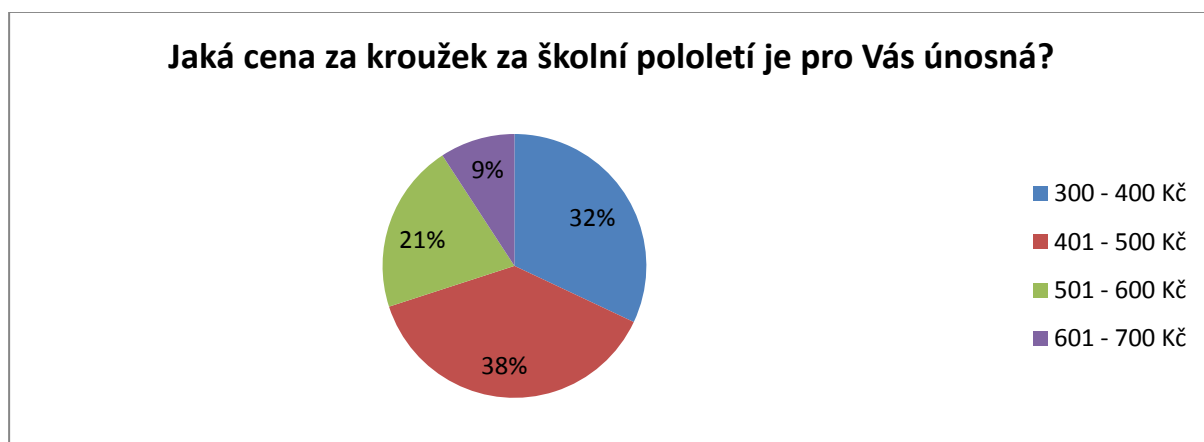
Graf 6. Dotazník, otázka č. 6



Zdroj: Vlastní šetření

Je pro nás důležité znát představy klientů o ceně za poskytované zájmové vzdělávání. Proto se otázka č. 8 týkala právě ceny kroužků: „Jaká cena za kroužek za školní pololetí je pro Vás únosná?“ Cena za kroužek v rozmezí 401 – 500 Kč odpovídá představám 38% odpovídajících, cena 300 – 400 Kč vyhovuje 32%, cena 501 – 600 Kč vyhovuje 21% a cena 601 – 700 Kč vyhovuje 9% odpovídajících rodičů (Graf 7). Výsledky odpovědí na tuto otázku odpovídají možnosti malého navýšení ceny za kroužky, které pro příští školní rok plánujeme.

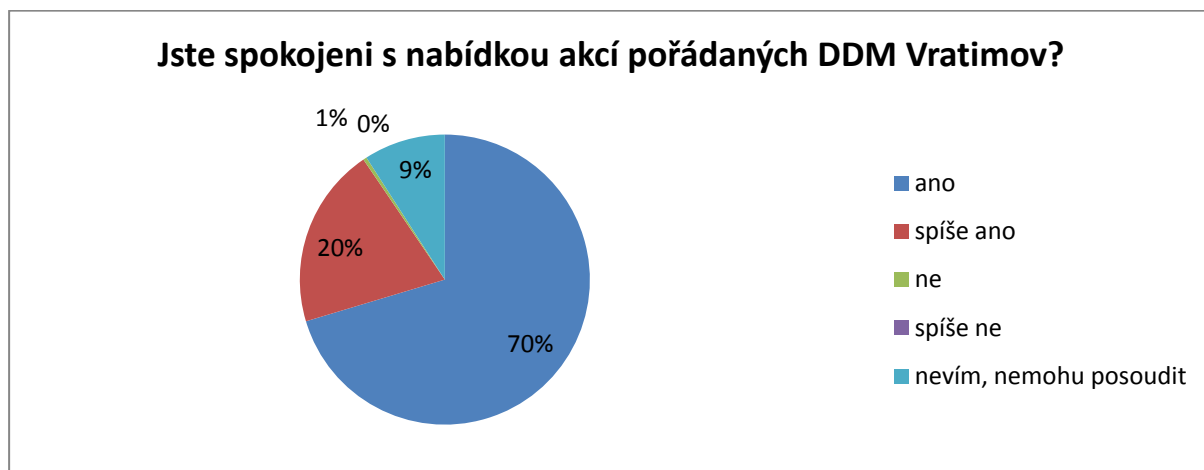
Graf 7. Dotazník, otázka č. 7



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku „Jste spokojeni s nabídkou akcí DDM Vratimov?“ odpovědělo 70 % respondentů ano, spíše ano odpovědělo 20%, nevím 9% a 1% odpovědělo ne (Graf 8).

Graf 8 . Dotazník, otázka č. 8



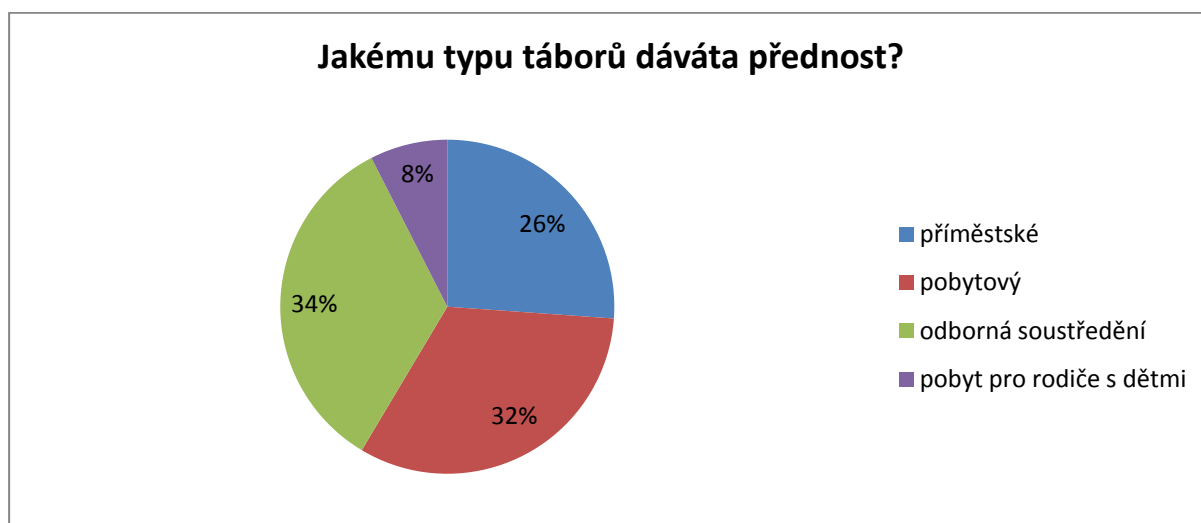
Zdroj: Vlastní šetření

Abychom zjistili, o které akce mají rodiče pro své děti největší zájem, zařadili jsme do dotazníku otázku „Která z navštívených akcí se Vám líbila?“ U této otázky měli rodiče možnost vepsat kteroukoli akci. Nejčastěji se objevovaly tyto akce: Den dětí, Galapřehlídka kroužků, Maškarní bál, Den matek, Výtvarné tvoření, Mikulášská nadílka, Bludičky, Pohádkový les a Putování za sv. Martinem. Zhruba 6% dotázaných se líbili všechny navštívené akce a 10% dotazovaných odpovědělo, že nenavštívili žádnou akci DDM Vratimov.

Na otázku „Jaké akce Vám v nabídce chybí?“ odpovědělo 32% respondentů, že jim nechybí žádná akce, neví odpovědělo 16% dotázaných. Mezi nejčastěji uvedenými chybějícími akcemi byly: přehlídky zájmových útvarů na pobočkách, výlety pro rodiny s dětmi, akce v přírodě, sportovní akce, kurzy angličtiny s rodilým mluvčím, taneční soustředění, hudební soutěže. Obecně chybí nejvíce akce klientům na pobočkách, kteří nemají možnost se dopravit na akce pořádané ve Vratimově. Toto zjištění je pro nás velmi přínosné a v příštím školním roce se zaměříme na pořádání akcí na pobočkách.

Další okruh otázek je zaměřen na problematiku táborů a jejich ceny. Otázka „Jakému typu táborů dáváte přednost“ (Graf 9) nám ukazuje, že největší zájem je o odborná soustředění, na druhém místě o pobytové tábory pro děti a příměstské tábory. O pobyty pro rodiče s dětmi má zájem pouze 8% respondentů

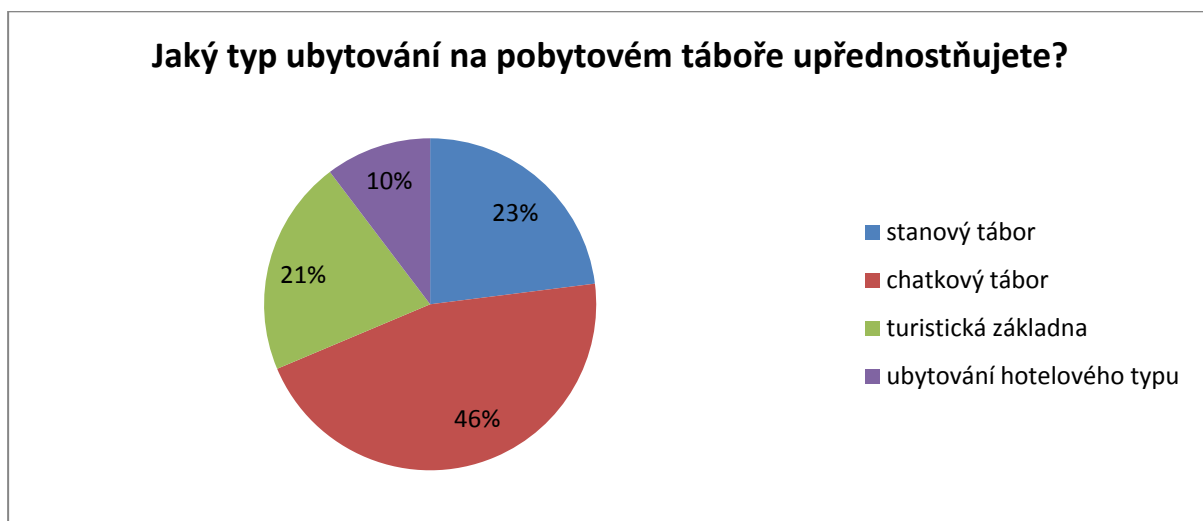
Graf 9. Dotazník, otázka č. 11



Zdroj: Vlastní šetření

Díky odpovědím na otázku „Jaký typ ubytování na pobytovém tuzemském táboře upřednostňujete?“ víme, že 46% rodičů by své dítě poslalo na tábor s ubytováním v chatkách, 23% na stanový tábor, 21% na turistickou základnu a pouze 10% rodičů by volilo ubytování hotelového typu (Graf 10).

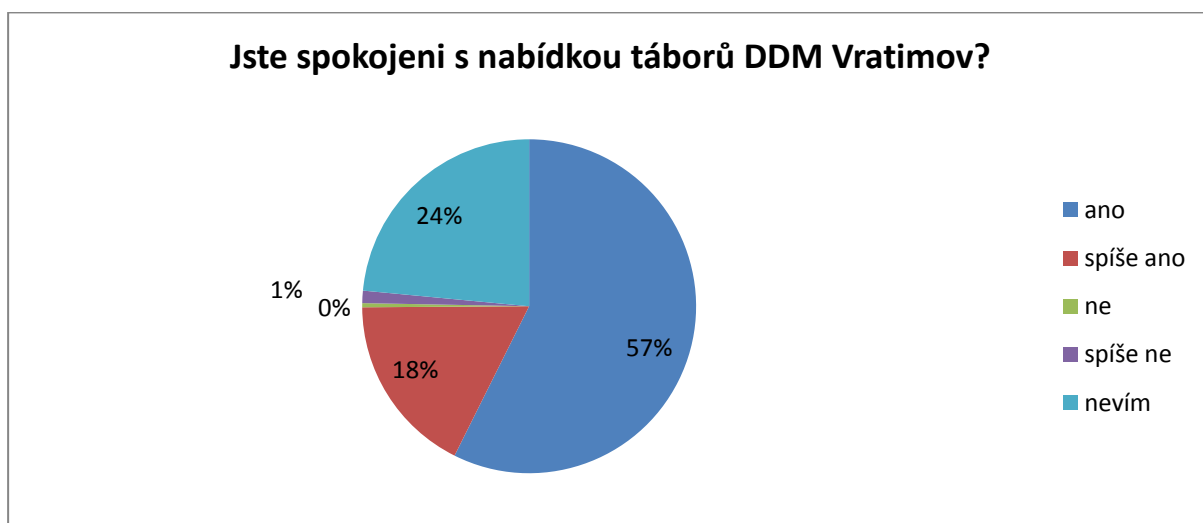
Graf 10. Dotazník, otázka č. 12



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku „Jste spokojeni s nabídkou táborů DDM Vratimov?“ odpovědělo 57% rodičů ano, 24% nevím (nemohu posoudit), 18% spíše ano a 1% spíše rodičů odpovědělo ne (Graf 11).

Graf 11. Dotazník, otázka č. 13



Zdroj: Vlastní šetření

Od typu ubytování dětí na táborech se odvíjí cena. Proto jsme si v další otázce ověřovali, zda jsou si rodiče vědomi této skutečnosti. Na otázku „Jaká cena za tuzemský tábor Vám vyhovuje?“ odpovědělo 58% rodičů, že je to v rozmezí 5.500 – 3.000 Kč, což je cena odpovídající týdennímu pobytu ve stanech nebo chatičkách, 20% rodičů udává cenu 3.001 – 3.500 Kč, což je cena za týdenní pobyt ve slušně vybavené turistické základně či na základně s ubytováním v chatkách s dobrým zázemím. Cenu v rozmezí 3.501 – 4.000 Kč je ochotno zaplatit za týdenní pobyt svého dítěte 15% odpovídajících, což odpovídá velmi dobře vybavené turistické základně či chatkovému táboru. Pouze 7% by podle uváděné ceny poslalo své dítě na tábor s ubytováním hotelového typu (Graf 12). Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že rodiče mají zhruba představu o tom, co za své peníze mohou dítěti zaplatit.

Graf 12. Dotazník, otázka č. 14

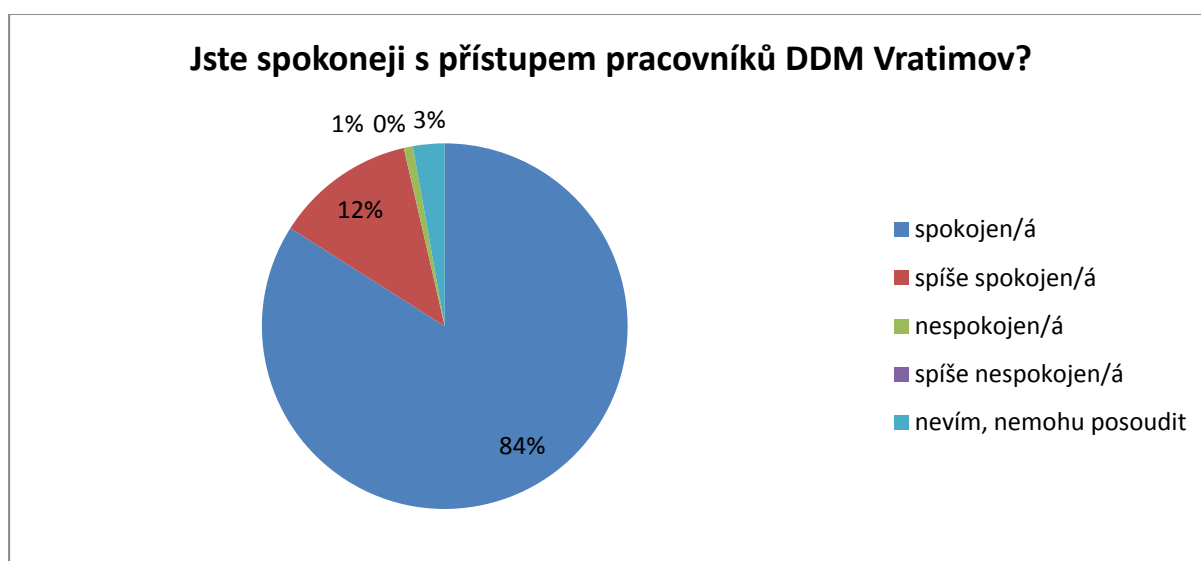


Zdroj: Vlastní šetření

Dalším typem táborů, které máme v nabídce jsou ozdravné pobyty pro děti v zahraničí a ozdravné pobyty pro rodiny s dětmi u moře. Na otázku „Který tábor v zahraničí by jste zvolili?“ odpovědělo 46% respondentů nemáme zájem, 31% respondentů by volilo ozdravný pobyt pro děti v zahraničí a 23% ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi u moře (Graf 13). Odpovědi jsou shodné s naší zkušeností, totiž s klesajícím zájmem klientů o tyto služby. Proto máme v letošním roce do nabídky zařazen pouze jeden pobyt tohoto typu a na základě výsledků tohoto dotazníku ani do budoucna neplánujeme rozšíření nabídky.

Další okruh otázek se soustředil na vnímání zařízení našimi klienty. Na otázku „Jste spokojeni s přístupem pracovníků DDM Vratimov?“ odpovědělo celých 84% rodičů ano, spíše spokojeno je 12% rodičů, 3% uvádí nevím, nemohu posoudit (jde o klienty z poboček, kteří přicházejí do kontaktu pouze s vedoucími kroužků, což jsou většinou zároveň učitelé jejich dětí). 1% rodičů uvádí, že jsou nespokojeni (Graf 13). S výsledky tohoto dotazu můžeme být velmi spokojeni.

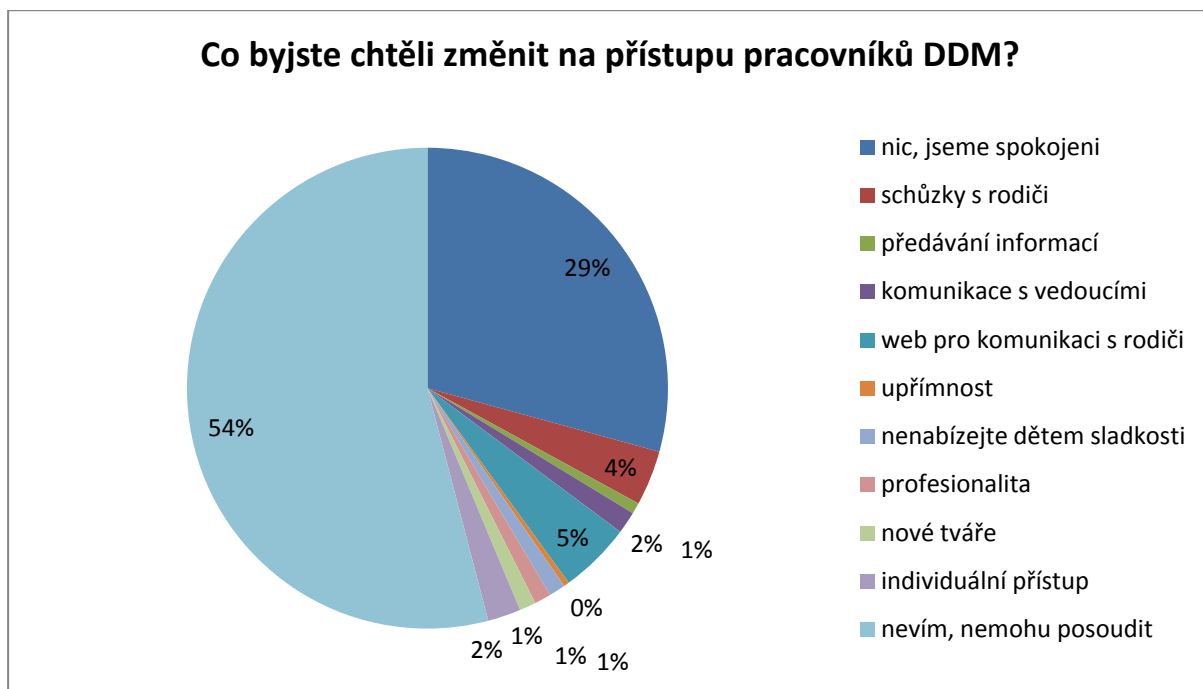
Graf 13. Dotazník, otázka č. 15



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku „Co byste chtěli změnit na přístupu pracovníků DDM Vratimov?“ odpovídá 54% respondentů nevím, nemohu posoudit. 29% respondentů odpovědělo nic, jsme spokojeni. 5% respondentů navrhuje zlepšit řešení webových stránek DDM Vratimov tak, aby umožňovaly komunikaci rodičů s vedoucími kroužků, 4% rodičů žádají rodičovské schůzky, 2% upozorňují na špatnou komunikaci mladých začínajících vedoucích, další návrhy rodičů pro zlepšení v této oblasti jsou: nenabízet dětem sladkosti jako odměnu, individuální přístup k dětem, zlepšení předávání informací (např. při odvolávání schůzky kroužku), zvýšení profesionality vedoucích, někteří by rádi viděli více nových tváří mezi vedoucími kroužků a zaměstnanci DDM Vratimov (Graf 14).

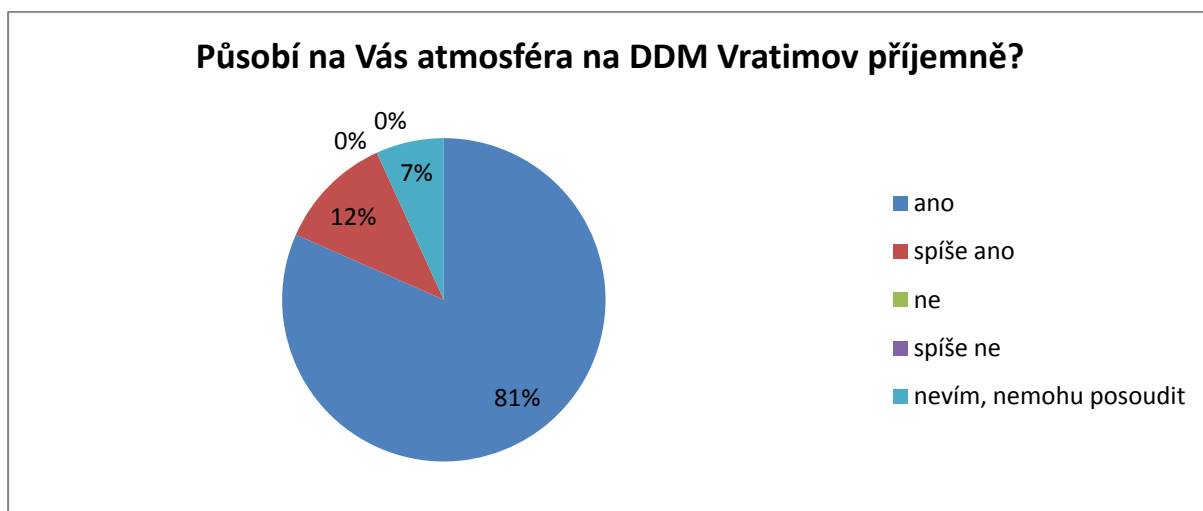
Graf 14. Dotazník, otázka č. 16



Zdroj: Vlastní šetření

Zda našim klientům vyhovuje atmosféra vytvořená v našem zařízení jsme zjišťovali v otázce „Působí na Vás atmosféra DDM Vratimov příjemně?“ Odpovědi na tuto otázku jsou velmi potěšující. Dokonce 81% respondentů odpovědělo ano, 12% odpovědělo spíše ano a 7% respondentů, převážně z poboček, odpovědělo nevím, nemohu posoudit (Graf 15).

Graf 15. Dotazník, otázka č. 17



Zdroj: Vlastní šetření



Poslední okruh otázek nám měl za úkol odpovědět na složení skupiny respondentů. Mezi respondenty bylo 88% žen a 12% mužů (Graf 16). To jen potvrzuje náš předpoklad, že o trávení volného času dětí se více zajímají matky, než otcové.

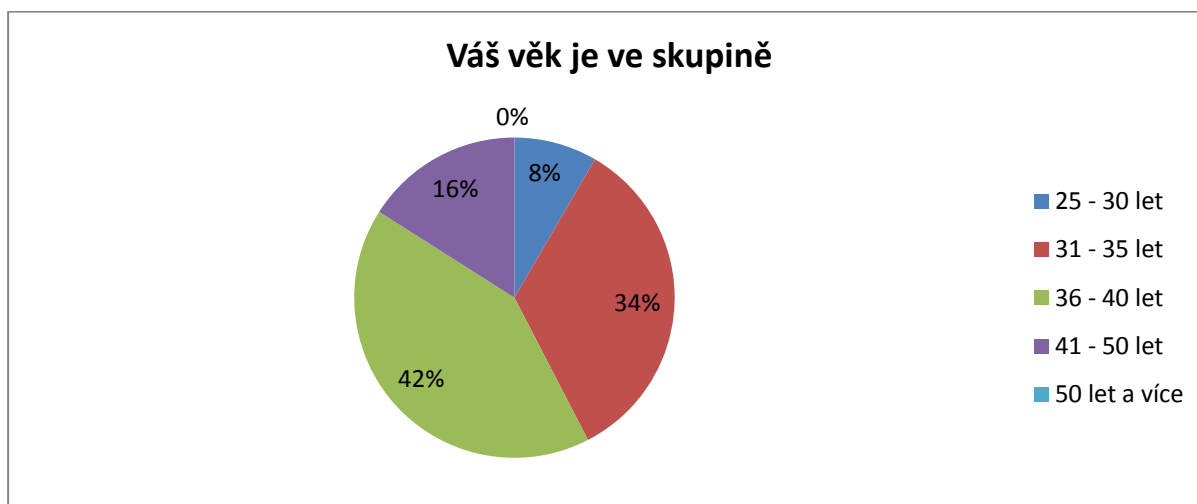
Graf 16. Dotazník, otázka č. 18



Zdroj: Vlastní šetření

Naši respondenti byli ze 42% ve věkové skupině 36 – 40 let, 34% respondentů spadalo do věkové skupiny 31 – 35 let, 16 % z nich bylo ve věku mezi 41 – 50 lety a 8% ve věku 25 – 30 let (Graf 17). Toto zjištění odpovídá současnému trendu, že děti si pořizují rodiče ve zralejším věku.

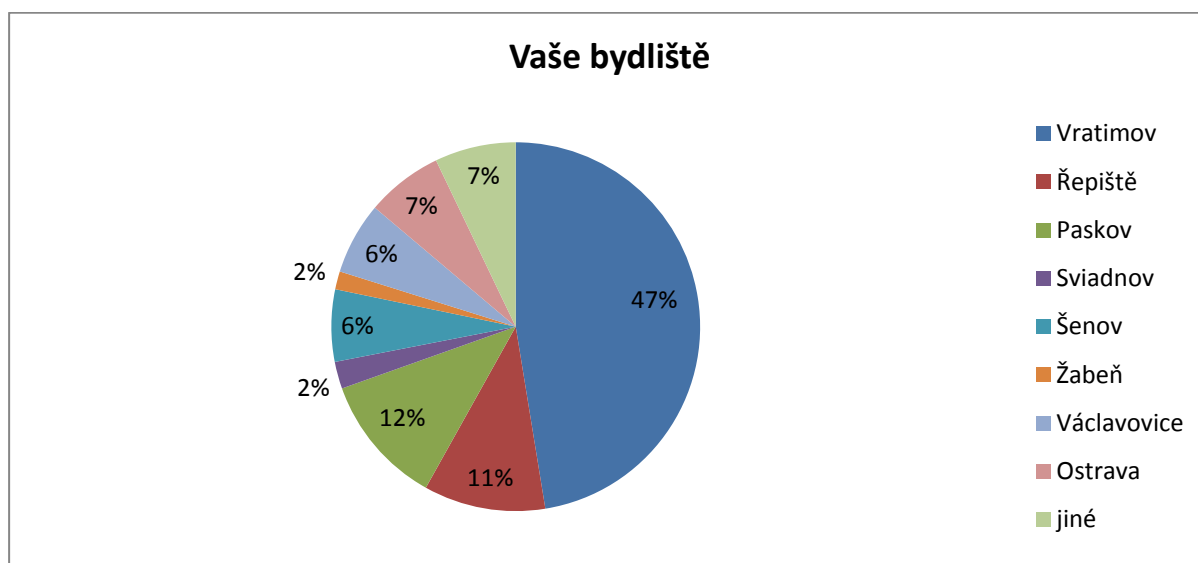
Graf 17. Dotazník, otázka č. 19



Zdroj: Vlastní šetření

Vzhledem k počtu poboček, které DDM Vratimov má, nás zajímalo, odkud naši respondenti jsou. Dle předpokladu bylo nejvíce respondentů, 47%, z Vratimova. 12% odpovídajících pochází z Paskova, 11% z Řepiště, 7% z Ostravy, 6% ze Šenova, 6% z Václavovic, 2% ze Sviadnova a 2% z Žabně. 7% respondentů uvedlo jiné bydliště (Graf 18). Jde především o respondenty, kteří své děti vozí na naše zařízení z okolních obcí, ve kterých nemáme zřízenou pobočku.

Graf 18. Dotazník, otázka č. 20



Zdroj: Vlastní šetření

Celkově lze říci, že odpovědi na některé dotazy potvrdily naše předpoklady, ale některé ukázaly, jak moc se naše předpoklady liší od názorů rodičů. Rozhodně jsme se dozvěděli mnoho cenných informací o vnímání Domu dětí a mládeže Vratimov jeho klienty.

Zjistili jsme, jak důležitou zpětnou vazbu můžeme díky dotazníkovému šetření získat. Proto budeme tímto směrem do budoucna pokračovat.

Tento dotazníkový průzkum přinesl i poučení, o délce a šíři zaměření použitého dotazníku. Příště se zaměříme vždy na jeden okruh otázek, které budeme více konkretizovat, možnosti odpovědí zjednodušíme, např. známkování jako ve škole, a především víme, že dotazníky musí obsahovat maximálně 10 otázek, aby je bylo ochotno vyplnit více rodičů.

## 6 NÁVRH AKČNÍCH PLÁNŮ DDM VRATIMOV

Tým CAF, sestavený z pracovníků DDM Vratimov, provedl sebehodnocení organizace pomocí metody CAF dle předem stanoveného harmonogramu. Sebehodnocení bylo zpracováno na základě hodnotícího modulu interaktivní platformy pro řízení kvality organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání OLINA v hodnotící prostředí: <http://olina.nidm.cz>.

Tým v jednotlivých krocích nejdříve formuloval všechna kritéria, kterým potom na základě důkazů přiřazoval body od 0 do 100. A to na základě rozhodnutí, zda je daná činnost plánována, ověřována, prováděna nebo přezkoumávána a v jaké kvalitě a úrovni. Do vytvořených checklistů zaznamenávali členové CAF týmu kromě důkazů a bodů také komentáře – náměty na zlepšení, které byly podkladem pro zpracování akčních plánů.

Členové CAF týmu poté na základě komentářů stanovili nejvýznamnější oblasti pro zlepšování. Na základě společného rozhodnutí upravili jedenáct karet akčního plánu.

Akční plány obsahují všechny potřebné informace k další práci na zlepšování řízení organizace. Jsou v nich zcela konkrétní údaje pro sledování dosažených úkolů a cílů.

Název zlepšované činnosti:			
<b>Provedení podrobné SWOT analýzy všech oblastí práce DDM Vratimov</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>1. Vedení</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 31.12.2013	
Klasifikace priority: střední		Současný stav:	
<b>PŘÍSTUP</b>			
<p>- Členy týmu bylo konstatováno, že organizace málo pracuje se zpětnou vazbou pracovníků DDM Vratimov. Kromě osobních pohovorů zaměstnanců na PS v rámci hodnotící zprávy mají pracovníci možnost vyjádřit se na pedagogických radách. Vhodnější formou by byly anonymní dotazníky, ve kterých by jak interní tak externí pracovníci měli možnost vyjádřit své názory bez jakýchkoliv obav z následků.</p> <p>- CAF tým konstatoval dobrou úroveň spolupráce DDM s partnery. Nedostatek spatřuje opět v neziskávání zpětné vazby.</p> <p>- CAF tým dále zjistil, že v organizace neprobíhá pravidelné hodnocení práce organizace za pomoci funkčních osvědčených nástrojů řízení, proto navrhuje provést podrobné SWOT analýzy pro jednotlivé oblasti práce DDM a využít k nim výsledky dotazníkového šetření.</p>			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.			<b>Splněno</b>
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		<b>Poznámky (opatření v případě neplnění)</b>	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Stanovení nové vize organizace</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>1. Vedení</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 28.06.2013	
Klasifikace priority: vysoká		Současný stav: 50% organizace má neodpovídající vizi	
<b>PŘÍSTUP</b>			
<p>- Sebehodnocení CAF odhalilo neaktuálnost a neztotožnění se pracovníků organizace s její současnou vizí.</p> <p>- Z provedeného dotazníkové šetření vyplynulo, že klienti neznají vizi organizace.</p> <p>- Na společných setkáních týmu bude formou breinstormingu provedena analýza návrhů všech pracovníků. Z návrhů bude vybrána vize, se kterou se ztotožní většina pracovníků a která bude nejlépe charakterizovat, kam chce organizace směřovat.</p> <p>- Členové týmu poukázali na nutnost seznámit s vizí a misí organizace klienty a širokou veřejnost.</p>			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Seminář na téma Vize, mise, cíle	31.05.2013	Hana Nevrlá
2.	Příprava návrhů nové vize a mise všemi pracovníky DDM Vratimov	14.06.2013	Hana Nevrlá
3.	Brainstorming jehož výstupem bude stanovení nové vize a mise	30.06.2013	Hana Nevrlá
4.	Zpracování nové vize a mise do materiálů DDM Vratimov, zajistit seznámení veřejnosti	30.09.2013	Hana Nevrlá
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		Poznámky (opatření v případě neplnění)	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Změna zřizovatele</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>1. Vedení</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 30.06.2015	
Klasifikace priority: vysoká		Současný stav: 0%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
<p>Souhrnně lze říci, že výsledky sebehodnocení CAF naznačili další směřování a profilování organizace. Jde o proces neustálého rozrůstání poboček v Regionu Slezská brána, kde je činnost DDM žádána a kladně hodnocena (dle zatím dostupných informací). Řízení, ale především financování takto velké organizace je velmi složité a komplikované. Tento trend se, dle našich dosavadních zjištění, zcela neshoduje s představami našeho zřizovatele. Cítíme však, že jdeme správným směrem a chceme v něm pokračovat. Předpokládám, že tato skutečnost si do budoucna vyvolá změnu zřizovatele. Proto se DDM velmi aktivně zapojuje nejen do dění Regionu Slezská brána, ale také do vzniku a aktivit Místní akční skupiny Slezská brána. Dle našeho mínění bude v budoucnu reálné a strategicky výhodné, aby DDM Vratimov změnil zřizovatele, kterým by nově mohla být MAS SB nebo RSB.</p>			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Zjištění očekávání obcí SB od spolupráce s DDM Vratimov, jejich potřeby a možnosti	30.06.2014	Hana Nevrlá
2.	Zjištění postoje zřizovatele DDM Vratimov k růstu poboček a rozšiřování aktivit mimo území města	30.06.2014	Hana Nevrlá
3.	Zjištění stanoviska RSB a MAS SB k možnosti zřizovat zařízení zájmového vzdělávání	31.10.2014	Hana Nevrlá
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		Poznámky (opatření v případě neplnění)	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:				
<b>Hodnocení spokojenosti pracovníků</b>				
Kritérium modelu CAF: <b>3. Pracovníci</b>				
Vlastník: Hana Nevrlá			Datum plného rozšíření:	
Klasifikace priority: vysoká			Současný stav: 50%	
<b>PŘÍSTUP</b>				
- CAF analýza potvrdila, že kolektiv pracovníků DDM Vratimov je dlouhodobě stabilizovaný. Pracovníci mají dobré podmínky ke své práci. Jedním z nedostatků organizace v oblasti lidských zdrojů je nízká úroveň získávání zpětné vazby - hodnocení spokojenosti pracovníků. Proto CAF tým doporučuje provádět pravidelně hodnocení spokojenosti pracovníků nejlépe pomocí online dotazníků.				
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>	<b>Splněno</b>
1.	Vypracování dotazníků	31.05.2013	Renáta Míčková	
2.	Distribuce dotazníků	03.06.2013	Renáta Míčková	
3.	Vyhodnocení dotazníků	30.06.2013	Renáta Míčková	
4.	Zpracování výsledků dotazníků do plánu činnosti na nový školní rok	15.09.2013	Hana Nevrlá	
5.	Zavedení nástrojů pravidelného hodnocení spokojenosti pracovníků	31.12.2013	Hana Nevrlá	
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		Poznámky (opatření v případě neplnění)		
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>				

Název zlepšované činnosti:				
<b>Zavedení nástrojů pro stanovení strategických cílů a jejich hodnocení</b>				
Kritérium modelu CAF: <b>2. Strategie a plánování</b>				
Vlastník: Hana Nevrlá			Datum plného rozšíření: 30.06.2014	
Klasifikace priority: vysoká			Současný stav: 60%	
<b>PŘÍSTUP</b>				
- Výsledky CAF analýzy dokazují, že v oblasti strategie a plánování jsou v rámci organizace věci, na kterých je možno stavět. Vzhledem k vývoji požadavků je však důležité zavést nové nástroje strategického plánování a vyhodnocování. Proto jsme zahájili práci na CAF analýze, která nám, jak doufáme, odkryje největší nedostatky a pomocí níž se nám podaří vypracovat postupné kroky k celkovému zlepšení situace v organizaci. CAF tým se domnívá, že k rozvoji organizace v této oblasti je důležité: vypracovat aktuální strategický plán, vybudovat systém jeho hodnocení pomocí ověřených nástrojů hodnocení kvality, pracovat se zpětnou vazbou, zpracovávat pravidelné výroční zprávy a ty používat při propagaci výsledků organizace především u partnerů a zřizovatele. - Z výsledků sebehodnocení CAF vyplývá skutečnost, že organizace při stanovování strategických cílů nedostatečně spolupracuje se zřizovatelem a tím pádem nezohledňuje potřeby a představy zřizovatele při přípravě aktivit a projektů. Tuto oblast je třeba zlepšit a posílit tak vazbu se zřizovatelem.				
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>	<b>Splněno</b>
1.	Zavést nástroje sebehodnocení organizace (CAF)	29.03.2013	Hana Nevrlá	
2.	Zpracování Výroční zprávy DDM Vratimov za školní rok	30.09.2013	Hana Nevrlá	
3.	Provedení průzkumu požadavků zřizovatele na práci DDM Vratimov	30.09.2013	Hana Nevrlá	
4.	Pravidelné informování zřizovatele o činnosti a plánech organizace	28.06.2013	Hana Nevrlá	
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		Poznámky (opatření v případě neplnění)		
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>				

Název zlepšované činnosti:			
<b>Zavedení moderního finančního controllingu</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>4. Partnerství a zdroje</b>			
Vlastník: Monika Panková		Datum plného rozšíření: 30.08.2013	
Klasifikace priority: vysoká		Současný stav: 40%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
- Výsledky CAF analýzy poukazují na nutnost ze strany vedené organizace se více věnovat plánování a kontrolování finančních zdrojů a doporučuje za tímto účelem využít moderních metod. S tím souvisí nutnost aktualizace Vnitřního kontrolního systému.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Proškolení vedení organizace v oblasti možností řízení a využívání moderních metod controllingu	31.05.2013	Monika Panková
2.	Aktualizace Vnitřního kontrolního systému - VKS musí odpovídat požadavkům legislativy, organizační struktury organizace a jejím cílům, zvoleným metodám controllingu	26.08.2013	Monika Panková
3.	Seznámení zaměstnanců s novým VKS	30.08.2013	Monika Panková
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		<b>Poznámky (opatření v případě neplnění)</b>	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Rozvíjení poskytování aktivit zaměřených na klienta</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>5. Procesy</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 31.01.2014	
Klasifikace priority: vysoká		Současný stav: 45%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
- CAF tým poukazuje na slabou stránku práce organizace se zpětnou vazbou klientů. S tím pochopitelně souvisí nezohledňování požadavků a představ klientů při tvorbě nabídky služeb - aktivit. Tým konstatuje, že organizace neposkytuje klientům dostatek informací o plánech a směřování činnosti DDM Vratimov (nezpracovává se Výroční zpráva, nezveřejňují se plány činnosti apod.). S tím souvisí i potřeba vytvoření nových směrnic (Vnitřní řád, Organizační řád, pravidla pro účastníky aktivit...) a změny způsobu jejich oznamování klientům.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Vypracování dotazníků o přehledu klientů o dokumentech DDM Vratimov a o pro ně nejvhodnějším způsobu informování (vypracování dotazníků, distribuce klientům, vyhodnocení výsledků)	31.07.2013	Marcela Grácová
2.	Vypracování aktuálních dokumentů organizace (Organizační řád, Vnitřní řád, pravidla pro účastníky zájmového vzdělávání...) se zapracováním výsledků dotazníkového šetření	31.08.2013	Hana Nevrlá
3.	Zveřejnění nových dokumentů organizace pomocí distribovacích kanálů vyhodnocených klienty jako nejvíce preferované	02.09.2013	Renáta Böhmová
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		<b>Poznámky (opatření v případě neplnění)</b>	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Zlepšit systém hodnocení pracovníků</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>7. Pracovníci - výsledky</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 27.09.2013	
Klasifikace priority: střední		Současný stav: 55%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
- Oblast výsledků, kterých dosahujeme v oblasti ve vztahu k uspokojování svých pracovníků, se jeví v rámci výsledků CAF analýzy jako velmi slabá. Je pravdou, že organizace má dlouhodobě stabilizovaný tým interních i externích pracovníků, je to však především zájem těchto lidí o práci s dětmi, který je motivem. V oblasti finančního ohodnocení pracovníků za jejich skutečné pracovní zásluhy je organizace závislá na množství finančních prostředků poskytnutých normativním způsobem. Ale i zde chybí jasná pravidla pro odměňování pracovníků, která by určovala naprosto konkrétní zásady odměňování. Další rezervou této oblasti je malé využívání vlastních zdrojů jako prostředků pro přidělování odměn interním zaměstnancům. Finanční odměna však nemusí být jediným motivem a ohodnocením.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>			
	<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>	<b>Splněno</b>
1.	Vypracování zásad finančního odměňování interních i externích pracovníků	30.08.2013	Monika Panková
2.	Vypracování systému nefinančního odměňování pracovníků	30.08.2013	Hana Nevrlá
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		Poznámky (opatření v případě neplnění)	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Získávání zpětné vazby</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>6. Výsledky orientované na klienta</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 31.10.2013	
Klasifikace priority: vysoká		Současný stav: 15%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
- Sebehodnocení CAF odhalilo, že organizace v podstatě neprovádí získávání zpětné vazby spokojenosti klientů s nabízenými či realizovanými aktivitami. V průběhu realizace sebehodnocení proběhlo dotazníkové šetření spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov. Dotazník odhalil velké rozdíly v názorech pracovníků DDM a vnímání klientů. Rovněž jsme dospěli k názoru nutnosti provádění krátkých dotazníků či jiných forem zpětné vazby přímo po konání akce nebo při přípravě nových aktivit.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>			
	<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>	<b>Splněno</b>
1.	V organizaci bude prováděna zpětná vazba pomocí dotazníků nebo jiných vhodných metod vždy po ukončení jednotlivých akcí (odpovídá vždy vedoucí akce) - jde o dlouhodobý úkol	30.09.2013	Marcela Grácová
2.	Organizace bude provádět zjišťování zájmu o nabídku aktivit a to jak u klientů stávajících, tak u klientů potenciálních (ve školách, dotazníky ve Vratimovských novinách pro širokou veřejnost apod.)	30.09.2013	Renáta Míčková
3.	Zavedení diskusního fóra na webových stránkách DDM Vratimov, kam mohou lidé psát své názory	30.08.2013	Renáta Böhmová
4.	Zadání vypracování nových webových stránek umožňujících komunikaci - diskusní fóra, ankety apod.	31.07.2013	Hana Nevrlá
5.	Založení a zprovoznění facebookových stránek organizace k umožnění komunikace a vyjadřování zpětné vazby především cílové skupiny mládeže		Hana Nevrlá
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		Poznámky (opatření v případě neplnění)	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Získávání zpětné vazby partnerů DDM Vratimov</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>8. Společnost - výsledky</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 30.11.2013	
Klasifikace priority: střední		Současný stav: 25%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
- V rámci CAF bylo konstatováno, že organizace získává pouze nahodilé zpětné vazby partnerů (zřizovatel, sponzoři, spolupracující organizace, školy, obce...). Tyto jsou převážně kladné, což může být způsobeno tím, že záporné názory a postoje nám nikdo sdělovat nechce. To neznamená, že neexistují, pouze o nich nevíme. Toto je pro další spolupráci s pro nás důležitými partnery velmi důležité zjištění. Je zapotřebí zapracovat na získání účinné zpětné vazby a pracovat s jejími výsledky. Bylo by rovněž velmi vhodné, abychom my poskytli zpětnou vazbu našim partnerům - například děkovné dopisy, oznámení o úspěšnosti pořádaných akcí apod.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Vytvoření, distribuce a zpracování dotazníků pro partnery DDM vedoucí ke zjištění jejich spokojenosti se spoluprací	31.12.2013	Hana Nevrlá
2.	Vytvoření systému hodnocení spolupráce a poděkování partnerům (děkovné dopisy, záv. zprávy akcí a projektů včetně fotodokumentace, ocenění, poděkování v tisku, tabule cti...)	31.12.2013	Renáta Böhmová
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		<b>Poznámky (opatření v případě neplnění)</b>	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

Název zlepšované činnosti:			
<b>Úprava cen za poskytované zájmové vzdělávání</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>9. Klíčové výsledky výkonnosti</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 31.07.2013	
Klasifikace priority: vysoká		Současný stav: 75%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
- CAF poukázala na nízký stav podílu vlastních finančních zdrojů na krytí nákladů organizace. DDM provádí kalkulaci nákladů na jednotlivé činnosti a na jejím základě stanovuje cenu. Ukázalo se však, že kalkulace nezohledňuje všechny náklady spojené s aktivitami, což se ukázalo především v hospodářském výsledku za rok 2012, kdy organizace vykázala ztrátu 168 tisíc korun. Je pravdou, že v této souvislosti sehrálo svou roli více faktorů, nicméně špatně stanovené ceny za zájmové vzdělávání byla jednou z nich. Ke stanovení odpovídajících cen nám pomohou i výsledky nedávno provedeného průzkumu spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov, kde se ukázalo, že rodiče jsou za naše služby ochotni zaplatit i vyšší než současnou cenu.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Kalkulace nákladů na pravidelnou činnost (kroužky)	15.07.2013	Monika Panková
2.	Stanovení cen pravidelné činnosti - ceny kroužků	31.07.2013	Hana Nevrlá
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		<b>Poznámky (opatření v případě neplnění)</b>	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			



Název zlepšované činnosti:			
<b>Vyhledávání nových možností financování aktivit DDM Vratimov</b>			
Kritérium modelu CAF: <b>9. Klíčové výsledky výkonnosti</b>			
Vlastník: Hana Nevrlá		Datum plného rozšíření: 31.12.2013	
Klasifikace priority: střední		Současný stav: 50%	
<b>PŘÍSTUP</b>			
Sebehodnocení CAF potvrdilo schopnost DDM Vratimov získávat finanční zdroje prostřednictvím garantů a dotací. Nicméně v současné době je známo krácení prostředků v těchto oblastech. Z projektu Centrum dětské komunikace Vratimov, který byl v loňském roce ukončen, vyplývá organizaci pětiletá udržitelnost. Jelikož šlo o velmi specifické a finančně náročné aktivity v oblasti mediální výchovy, je nezbytně nutné najít možnost financování udržitelnosti projektu. Jako jedna z cest se jeví navázání spolupráce s MAS Slezská brána, kde se do budoucna předpokládá možnost získání většího množství peněz.			
<b>ROZŠÍŘENÍ</b>		<b>Do</b>	<b>Odpovídá</b>
1.	Zjišťování vyhlášených výzev v dotačních a grantových řízeních - ÚKOL DLOUHODOBÝ PRO VŠECHNY ZAMĚSTNANCE	30.06.2014	Hana Nevrlá
2.	Podání žádosti v rámci programu Mládež v akci - zaměstnanci již absolvovali vhodná školení	31.10.2013	Renáta Böhmová
3.	Oslovení strategických partnerů v oblasti sponzorování - projekty na míru dle záměrů politiky firemní odpovědnosti velkých firem regionu	30.06.2014	Hana Nevrlá
<b>VÝSLEDKY (Rozsah zavedení)</b>		<b>Poznámky (opatření v případě neplnění)</b>	
<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>			

## 7 DISKUZE

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit Koncepti strategického rozvoje DDM Vratimov. Po prostudování odborné literatury vztahující se k dané problematice a dostupných informací, jsem se rozhodla pozměnit svůj původní záměr použití SWOT analýzy pro odpověď na otázky: Kde jsme nyní? Jak jsme se sem dostali? Kam chceme směřovat do budoucna? Co pro to musíme udělat? Proto po provedení situační analýzy a dotazníkové šetření spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov, jsem přistoupila k nástroji sebehodnocení CAF.

Model CAF se mi jeví jako moderní nástroj sebehodnocení použitelný pro naši organizaci. Jeho použití nám zpříjemnila OLINA – online nástroj pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání. Na sebehodnocení organizace se podíleli všichni zaměstnanci Domu dětí a mládeže Vratimov. Jednalo se o časově velmi náročný proces. Není jednoduché přiřadit k hodnoceným oblastem jednotlivá tvrzení, podpořit a doložit je důkazy, nezaujatě celou oblast obodovat na základě buď panelu předpokladů nebo panelu výsledků.

Věřím, že nejen já, ale celý tým pracovníků DDM Vratimov, si díky výsledkům sebehodnocení CAF uvědomil místa, ve kterých je naše organizace velmi dobrá a schopná konkurovat, kde jsme průměrní a kde jsou naše nedostatky. Důležitá jsou pro nás všechna zjištění, neboť jsme k nim došli sami, na základě vlastních úvah a rozhodnutí. To považuji za velký přínos pro další práci organizace.

Vytvořené akční plány jsou prvním impulsem nastartování změn v naší organizaci. Učinili jsme první krok správným směrem. Nastavili jsme si cestu a návod, jak touto cestou projít. Dá se říci, že se nám podařilo vytvořit strategický plán na období jednoho až dvou let. Po uplynutí tohoto období bude nutné se k sebehodnocení metodou CAF vrátit a zjistit tak, do jaké míry se nám podařilo úkoly akčních plánů naplnit.

Tým však naše práce v oblasti hodnocení a dalšího směřování naší organizace zdaleka nekončí. Během realizace modelu CAF pomocí nástroje OLINA jsme si uvědomili, jak je důležité pokračovat v započaté cestě a pomocí tohoto systému zpracovat procesní analýzu organizace a kompetenční moduly. S ustáleným kvalifikovaným týmem nebude těžké vyhnout se řešení nepodstatných problémů a soustředit se na další rozvoj vratimoského Domu dětí a mládeže.

## 8 ZÁVĚRY

V bakalářské práci jsem pomocí situační analýzy nastínila současný stav v jednotlivých oblastech činnosti Domu dětí a mládeže Vratimov. Provedla jsem dotazníkové šetření spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov, která ukázala zajímavé výsledky a pohledy našich klientů na činnost organizace. Pomocí dotazníků jsme získali přehled o zaměření další nabídky aktivit, která bude odpovídat proměňujícím se zájmům a potřebám našich klientů. Důležité pro nás byly i otázky týkající se ceny jednotlivých nabízených služeb – aktivit zájmového vzdělávání. Díky dotazníkům víme, jakou výši úplaty za zájmové vzdělávání můžeme po rodičích požadovat, aby pro ně byla akceptovatelná.

Dalším dílčím cílem mé bakalářské práce bylo použití modelu CAF pro sebehodnocení organizace. Do práce na sebehodnocení byli zapojeni všichni zaměstnanci DDM Vratimov a někteří externisté. Tato skutečnost pomohla zajistit největší možnou relevantnost tvrzení a důkazů. Výsledné hodnocení je tím pádem průměrem názoru všech zaměstnanců zařízení a má proto velký význam. Vzniklé akční plány jsou v podstatě koncepcí strategického rozvoje DDM Vratimov na období dvou let.

Vzhledem k náročnosti a především obsáhlosti zvoleného tématu a hlavně zvoleného postupu, nelze hovořit o tom, že tato bakalářská práce je ucelenou koncepcí strategického rozvoje dané organizace. Je pouze jejím „nastartováním“. Pokud se organizace rozhodne pokračovat v započatém procesu, čeká ji ještě mnoho práce. Výsledky ale pomůžou organizaci v jejím budoucím nasměrování, pomůžou ji udržet si svou konkurenceschopnost na trhu volného času.

Ze všech výše uvedených důvodů považuji svůj cíl vytvořit Koncepci strategického rozvoje DDM Vratimov za splněný pouze částečně. Vzniklá koncepce strategického rozvoje je v podstatě pouze jejím začátkem, dokumentem, který má místo pro doplnění a upřesnění. Přesto jsem přesvědčena, že se mi povedlo mnohem více pro budoucí existenci organizace – ukázat ji cestu, jak pracovat v oblasti řízení organizace, lidských zdrojů, komunikace s partnery.

## 9 SOUHRN

Bakalářská práce „Koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov“ měla za cíl vytvoření Koncepce strategického rozvoje DDM Vratimov pomocí dílčích cílů, kterými byly: provést dotazníkový průzkum spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov, vypracovat situační analýzu DDM Vratimov, provést sebehodnocení organizace prostřednictvím modelu CAF, navrhnout akční plány DDM Vratimov.

První část práce mapuje dostupné odborné prameny v dané oblasti. Uvádí teoretický rámec řešené problematiky.

Další kapitola bakalářské práce představuje metody použité v praktické části.

Praktická část práce pomocí situační analýzy, dotazníkového šetření a sebehodnocení organizace CAF rozklíčováává její současný stav.

Výsledkem této bakalářské práce jsou akční plány. Ty vznikly průnikem výsledků zjištění situační analýzy, dotazníkového šetření a sebehodnocení CAF.

Bakalářská práce přináší pro Dům dětí a mládeže Vratimov velmi důležitá zjištění týkající se jejího současného postavení na trhu a odhaluje slabiny organizace v oblasti řízení. Vzhledem k zapojení všech pracovníků zařízení do procesu sebehodnocení, dostává DDM Vratimov do rukou – a to je přínosem této bakalářské práce - velmi účinný a snadno použitelný nástroj ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti.

## 10 SUMMARY

This bachelor project "The Concept of Strategic Development of the DDM Vratimov (The Children and Youth Centre of Vratimov)" aimed to create a concept of strategic development for the Children and Youth Centre in Vratimov using intermediate objectives which consisted of firstly performing a public survey in order to define the customer satisfaction with the DDM Vratimov, then developing the situational analysis of the DDM Vratimov, the self-evaluation using the CAF model, and finally suggesting action plans for the DDM Vratimov.

The first part of the project examines possible scientific sources in the area, which provides the theoretical framework to the issue.

The next chapter of the project presents the methodology used in the practical part.

The practical part describes its current state through situational analysis, questionnaires and self-evaluation by the CAF organisation.

The results of the project are action plans. They have been found in the intersection of the findings of the situational analysis, the questionnaires and the self-evaluation CAF.

Very important findings for the DDM Vratimov regarding its current market position are provided in this bachelor project, and certain weak points have been found and defined in the management of the organization. Due to the involvement of all employees in the self-assessment process, the DDM Vratimov obtains a very practical and easy-to-use tool to improve its performance and efficiency.

## 11 REFERENČNÍ SEZNAM

- Aplikační příručka modelu CAF pro školy. (2007). CAF Společný hodnotící rámec .  
Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti.*
- Bacik, F. (1995). Úvod do teorie a praxe školského managementu. Praha: Univerzita Karlova.*
- Brabenec, P., Herman, M., Machalík, T., & Urbanová, D. (2012). Pokyny k používání systému OLINA - online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání. Implementační příručka . Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání.*
- Čihovský, J. (2002). K vývoji názorů na volný čas. Volný čas a jeho současné problémy (stránky 9-17). Olomouc: Hanex.*
- Čihovský, J. (2006). Sociologický výzkum. [Studijní text]. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, Fakulta tělesné kultury.*
- Dohnal, T. (2005). Koncepce rozvoje tělovýchovy a sportu ve městě Vyškov. Olomouc: Fakulta tělesné kultury a sportu.*
- Dohnal, T. (2002). Volný čas a komunální rekreace. Volný čas a jeho současné problémy (stránky 119-125). Olomouc: Hanex.*
- Dumazedier, J. (1965). K civilizaci volného času. Text pro seminář vědeckých aktualit Svazu filmových a televizních umělců .*
- Dumazedier, J. (1966). Volný čas. Sociologický časopis, č. 3/1966 .*
- Eger, L., Egerová, D., & Jakubíková, D. (2002). Strategie rozvoje školy. Plzeň: CECHTUMA s.r.o.*
- Foret, M. (2012). Marketingový průzkum. Brno: BizBooks.*
- Fotr, J. (2012). Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada.*
- Frömel, K. (2002). Kompendium psaní a publikování v kinantropologii. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.*
- Hlavsa, Z. (2003). Pravidla českého pravopisu: s Dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Praha: Academia.*
- Hodaň, B. (2002). Kontroverzní úvaha na téma volný čas. V B. Hodaň (Editor), Volný čas a jeho současné problémy (stránky 167-178). Olomouc: Hanex.*

- Hodaň, B. (2002). *Volný čas a jeho současné problémy. Volný čas a jeho současné problémy*. Olomouc: Hanex Olomouc.
- Jakubíková, D. (2000). *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Jindra, J. (01. 10 2008). *Abeceda managementu*. Načteno z Metodický portál: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2653/ABECEDA-MANAGEMENTU.html>
- Kotler, P. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kratochvílová, E. (2004). *Padagogika volného času: výchova v čase mimo vyučování v pedagogické teorii*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jakobsen, L. (2006). *Serena aneb autoevaluace škol v Evropě*. (M. Pol, Překl.) Žďár nad Sázavou: Fakta.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Opaschowski, H. W. (1997). *Einführung in die Freizeitwissenschaft*. Opladen: Leske Budrich.
- Pávková, J. (2008). *Pedagogika volného času*. Praha: Portál.
- Prášilová, M. (2003). *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Slovník cizích slov*. (1996). Praha: Encyklopedický dům.
- Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. Zlín: EKKA.
- Trojan, V. (2012). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Urbánek, V. (2002). *Filosofické pojetí termínu volný čas*. V B. Hodaň (Editor), *Volný čas a jeho současné problémy (stránky 31-36)*. Olomouc: Hanex.
- Vážanský, M., & Smékal, V. (1995). *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Paido.
- Velký sociologický slovník*. (1996). Praha: Karolinum.

## **12 SEZNAM PŘÍLOH**

1. Dotazník spokojenosti klientů s nabídkou DDM Vratimov
2. Závěrečná zpráva OLINA