

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Diplomová práce**

**Instituce volného času mládeže do 18 let**

**Kristina Fejková**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kristina Fejková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Instituce volného času mládeže do 18 let**

Název anglicky

**Institutions for leisure time of youth under 18 years of age**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit, zda vybraná instituce plní své poslání a zda má k tomu dostatek prostředků.

### Metodika

Hypotézy budou ověřovány daty získanými studiem dokumentů, účetních výkazů, zveřejňovaných údajů, rozhovory s personálem a klienty a pozorováním v terénu.

Data budou analyzována metodou analýzy institucí dle Malinowského, kdy se provádí kvalifikovaný odhad, zda je poslání plněno.

Současně se posuzuje, zda organizace má pro tento účel dostatek prostředků (prostory, zařízení, finance, personál, pravidla).

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

mládež, volný čas, instituce volného času, financování

---

**Doporučené zdroje informací**

ČÁP, J. *Psychologie mnohostranného vývoje člověka*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 80-04-22967-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOFBAUER, B. – PÁVKOVÁ, J. – HÁJEK, B. *Pedagogické ovlivňování volného času : současné trendy*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-473-1.

JŮVA, V. – GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice : příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996. ISBN 80-85931-15-.

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

MATOUŠKOVÁ, A. – MATOUŠEK, O. *Mládež a delikvence : možné příčiny, struktura, programy prevence kriminality mládeže*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-825-8.

PÁVKOVÁ, J. *Pedagogika volného času : teorie, praxe a perspektivy mimoškolní výchovy a zařízení volného času*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-569-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

PhDr. Miroslav Polišenský, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra humanitních věd

---

Elektronicky schváleno dne 6. 10. 2016

**doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2017

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Instituce volného času mládeže do 18 let“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2017 \_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr Miroslavu Poliškému, CSc. za odbornou pomoc, metodické vedení, cenné připomínky a rady, které mi při zpracování diplomové práce poskytl a zároveň také za jeho vstřícnost a trpělivost.

## **Instituce volného času mládeže do 18 let**

### **Institutions for leisure time of youth under 18 years of age**

#### **Souhrn**

Tato diplomová práce se zabývá vybranou institucí volného času mládeže do 18 let a má za cíl zjistit, zda tato instituce plní své poslání. Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická východiska a vlastní zpracování. Teoretická část vysvětluje základní pojmy jako volný čas, mládež nebo instituce a dále jsou zde popsány možnosti trávení volného času a typy organizací zabývajících se volným časem dětí a mládeže. Dalšími tématy teoretické části práce jsou legislativa související s institucemi volného času dětí a mládeže a možnosti financování nestátních neziskových organizací zabývajících se prací s dětmi. Samostatná kapitola je pak věnována Junáku, pro snazší pochopení fungování zkoumané instituce. Výzkumná část se zabývá institucionální analýzou vybrané organizace, a dále její strategickou analýzou. Na základě provedených analýz jsou určeny nedostatky v činnosti a fungování instituce a návrhy na jejich odstranění.

#### **Summary**

This thesis deals with selected institution of free time of youth under 18 years of age and aims to determine whether this institution fulfills its mission. This thesis consists of two main parts - theoretical part and research part. The theoretical part explains the basic concepts such as leisure, youth or institutions, and it also presents opportunities for spending free time and the types of organizations that deal with youth time. Other topics on the theoretical part, the legislation related to the institutions of free time children and youth and the possibilities of financing of non-governmental organizations working with children. A separate chapter is dedicated Scout for easier understanding of the functioning of the institutions surveyed. The research deals with institutional analysis of the selected organization, and strategic analysis. Based on the analyzes are shortcomings in the work and functioning of institutions and suggestions for their elimination.

**Klíčová slova:** děti, mládež, volný čas, instituce volného času, volnočasové aktivity, možnosti financování, Junák – český skaut

**Keywords:** children, youth, leisure time institutions, leisure time activities, funding opportunities, Czech scout

## **OBSAH**

1	ÚVOD .....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	11
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika práce .....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	12
3.1	Volný čas .....	12
3.1.1	Vymezení pojmu volný čas .....	12
3.1.2	Různé náhledy na volný čas a jeho funkce .....	13
3.1.3	Formy využití volného času .....	14
3.2	Mládež .....	16
3.2.1	Děti a mládež v Praze .....	16
3.2.2	Činnosti mládeže .....	16
3.3	Instituce volného času .....	19
3.3.1	Vymezení pojmu instituce .....	19
3.3.2	Instituce veřejné správy .....	20
3.3.3	Nestátní instituce .....	22
3.4	Právní a ekonomické aspekty .....	26
3.4.1	Legislativa .....	26
3.4.2	Možnosti financování .....	28
3.5	Strategická analýza .....	34
3.5.1	Analýza globálního prostředí .....	34
3.5.2	Analýza vnějšího prostředí .....	36
3.5.3	Analýza vnitřního prostředí .....	38
3.5.4	SWOT analýza .....	38
4	JUNÁK – ČESKÝ SKAUT .....	39
4.1	Poslání a principy Junáka .....	39



4.2	Výchovná metoda Junáka .....	40
4.3	Organizační struktura Junáka .....	41
4.4	Vzdělávání činovníků.....	43
4.5	Junák v historii .....	44
4.6	Junák dnes .....	45
5	VÝZKUMNÁ ČÁST .....	47
5.1	Stanovení výzkumného problému a metodika zpracování.....	47
5.2	Charakteristika střediska Silmaril .....	48
5.3	Institucionální analýza střediska Silmaril .....	49
5.3.1	Právní zázemí organizace .....	49
5.3.2	Nemovitosti.....	51
5.3.3	Interiér, vybavení .....	53
5.3.4	Personální struktura .....	55
5.3.5	Hospodaření a ekonomické předpoklady.....	56
5.3.6	Zájmová činnost střediska Silmaril.....	61
5.4	Strategická analýza střediska Silmaril .....	70
5.4.1	Analýza globálního prostředí střediska Silmaril.....	70
5.4.2	Analýza mikrookolí střediska Silmaril .....	72
5.4.3	Analýza vnitřního prostředí střediska Silmaril .....	77
5.4.4	SWOT analýza střediska Silmaril.....	79
6	DISKUSE.....	82
7	ZÁVĚR .....	85
8	SEZNAM ZDROJŮ .....	86
9	SEZNAM OBRÁZKŮ TABULEK A GRAFŮ.....	91
10	PŘÍLOHY .....	92

# 1 ÚVOD

Kvalitní trávení volného času je podstatné pro zdravý vývoj osobnosti a to, jak se lidé naučí trávit volný čas v dětství, pravděpodobně bude mít výrazný vliv i na jejich využívání volného času v dospělosti. Každý jedinec potřebuje plnohodnotnou náplň svého volného času, která mu zajistí dostatek fyzické aktivity i následné regenerace a také pocity uspokojení a seberealizace, které napomohou odpoutat se od každodennosti dnešního náročného prostředí. Lidé, kteří v dětství byli zvyklí trávit svůj volný čas aktivně a patřit k nějaké zájmové skupině pak spíše budou chtít podobné zážitky dopřát i svým dětem, jelikož si budou dobře vědomi důležitosti těchto prožitků a role, kterou sehrály v jejich životech.

V dnešní době, kdy mají děti mnoho příležitostí trávit svůj volný čas pasivně, ať už u televize, u počítače či s telefonem v ruce, je nezbytné, poskytnout jim dostatek atraktivních možností k aktivnímu a smysluplnému využití volného času. U těchto aktivit je pak třeba děti udržet i v období adolescence, kdy mohou být vystaveny působení špatného vlivu okolí.

Organizace působící na poli volného času dětí a mládeže mají stále náročnější práci, nestačí totiž mladým nabídnout náhradu za běžné nicnedělání na příklad u televize, je třeba konkurovat i internetu a sociálním sítím, které dětem dávají falešný pocit, že se neustále děje něco, u čeho musí být a že pokud se dostanou mimo dosah internetu, přijdou o zásadní události a snad i o své přátele. Instituce volného času dětem umožňují setkávání s vrstevníky na osobní úrovni i mimo školu, opravdové sdílení společných zážitků a díky tomu i opravdová, dlouhotrvající přátelství.

Přesně o to se snaží i Junák – český skaut v rámci své činnosti. Různými aktivitami zaměřenými na rozličné dovednosti ukazuje dětem jejich možnosti a pomáhá jim posouvat dosavadní limity schopností. Svou činnost zasazuje do různých prostředí a do různých situací, děti a mladí lidé tak mají neustále nové podněty a umí se rychle přizpůsobovat všemu novému.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

Tato kapitola obsahuje vymezení cílů výzkumné části diplomové práce a popis metodologie, která bude k výzkumu využita.

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda vybraná instituce volného času mládeže do 18 let plní své poslání a zda má k tomu dostatek prostředků. Záměrem práce je nahlédnout do chodu organizace a zajistit pomocí vhodných výzkumných metod potřebné informace k provedení dílčích kroků institucionální a strategické analýzy vybrané instituce a následného celkového zhodnocení fungování organizace. V případě zjištění nedostatků při plnění poslání, či v případě zjištění nedostatečných prostředků pro vykonávání činnosti, budou navržena opatření pro eliminaci těchto nedostatků.

### **2.2 Metodika práce**

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a výzkumné. Teoretická východiska budou zpracována formou rešerše odborné literatury a dalších dokumentů a internetových zdrojů. Budou zde popsány důležité pojmy a vysvětleny základy dané problematiky týkající se volného času, mládeže a institucí volného času mládeže. Teoretická část práce bude sloužit jako podklad k vypracování části výzkumné.

V rámci výzkumné části bude nejprve provedena analýza instituce dle Bronislawa Malinowského a následně strategická analýza organizace včetně analýzy makrookolí (STEP analýza), analýzy mikrookolí (Porterův model pěti sil) a analýzy vnitřního prostředí. Podklady pro institucionální i strategickou analýzu budou získány pomocí terénního průzkumu, konkrétně využitím metody pozorování, a studia dokumentů přímo v dané instituci a dále pomocí interview s členy vedení instituce.

Na základě provedených analýz budou stanoveny případné nedostatky v činnosti vybrané organizace a navrhnutá opatření k jejich odstranění.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola obsahuje teoretické podklady nezbytné pro vypracování výzkumné části práce. Vysvětluje základní pojmy a shrnuje informace nezbytné k vzhledu do dané problematiky.

### 3.1 Volný čas

Zejména v dnešní době, kdy práce často nekončí opuštěním pracoviště a kdy se mnoho lidí zabývá prací i doma, je jasné vymezení volného času nezbytností. To jak trávíme volný čas v dětství a v období dospívání navíc může zásadně ovlivnit celý náš život včetně schopnosti kvalitně trávit volný čas v dospělosti.

#### 3.1.1 Vymezení pojmu volný čas

Definice volného času jako pojmu lze najít mnoho, pro účely této práce byly vybrány jen některé.

Volný čas může být vymezen dvojitým způsobem – pozitivním a negativním. Pozitivně lze chápat volný čas jako dobu, kdy se člověk může nezávisle a oproštěn od jakýchkoli povinností samostatně a nezávisle realizovat aniž by byl někým či něčím pobízen, dokonce ani svým podvědomím. Negativně je volný čas vymezen jako doba zbývající z celkového denního průměru po splnění studijních či pracovních úkolů a úkolů v domácnosti a zároveň po uspokojení všech základních fyziologických potřeb. (Vážanský, 2001)

Hofbauer (2004) vymezuje volný čas pomocí pojmů závazky a povinnosti, jako dobu, kdy se těmito zabývat nemusíme:

*„Volný čas je čas, kdy člověk nevykonává činnosti pod tlakem závazků, jež vyplývají z jeho sociálních rolí, zvláště dělby práce a nutnosti zachovat a rozvíjet svůj život. Někdy se vymezuje jako čas, který zbývá po splnění pracovních i nepracovních povinností.“*  
(Hofbauer, 2004, s. 13)

Pávková, Hájek a kol. (2002) pak přímo vymezují, které konkrétní činnosti můžeme zařadit do volného času:

*„Pod pojem volný čas se běžně zahrnují odpočinek, rekreace, zábava, zájmové činnosti, zájmové vzdělávání, dobrovolná společensky prospěšná činnost i časové ztráty s těmito činnostmi spojené.“ (Pávková, Hájek a kol., 2002, s. 13)*

A dále se zabývají volným časem dětí a mládeže:

*„Z hlediska dětí a mládeže do volného času nepatří vyučování a činnosti s ním související, sebeobsluha, základní péče o zevnějšek a osobní věci, povinnosti spojené s provozem rodiny, domácnosti, výchovného zařízení i další uložené vzdělávání a další časové ztráty. Součástí volného času nejsou ani činnosti zabezpečující biologickou existenci člověka (jídlo, spánek, hygiena, zdravotní péče).“ (Pávková, Hájek a kol., 2002, s. 13)*

### **3.1.2 Různé náhledy na volný čas a jeho funkce**

Na volný čas lze nahlížet z několika hledisek a stejně tak plní několik různých funkcí.

Ekonomické hledisko hodnotí kolik prostředků je společností investováno do zařízení pro volný čas a zda se náklady na volný čas aspoň částečně vracejí. Volný čas je odvětvím, které mimo vzdělávací a výchovnou činnost obsahuje už i činnost komerční. Průmysl volného času je dobře fungujícím a prosperujícím odvětvím v tržních ekonomikách. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Ekonomická funkce volného času ukazuje, že odpočínutý člověk lépe zvládá odvádět svou práci a vytvářet funkční vztahy na pracovišti. (Hofbauer, 2004)

V rámci sociologického a sociálně psychologického hlediska lze sledovat, jak činnosti probíhající ve volném čase pomáhají utvářet mezilidské vztahy a jak společný zájem pomůže při vytváření skupin. Silně působícím sociálním vlivem jsou na příklad média, zejména televize. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

U dětí v rámci sociologického hlediska může být sledován vliv jednotlivých skupin a dalších stimulů. Pravděpodobně největší vliv má rodina, v rodinách, kde rodiče nejeví zájem o to, jak jejich dítě tráví volný čas, často vyrůstají děti tíhnoucí ke společensky patologickým jevům. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Sociální funkcí volného času je tedy zejména socializace v různých sociálních prostředích, počínaje rodinou a dále příslušnost pociťovaná k různým skupinám, sociální uznání a potvrzení vlastní osobnosti. (Hofbauer, 2004)

Politické hledisko se zabývá tím, jak dalece se bude stát angažovat v řízení volného času obyvatelstva a spadá sem i školská politika. Stát by však v žádném případě neměl narušovat základní specifika volného času. Stát se do volného času zapojuje především: zakládáním a financováním zařízení pro volný čas dětí, pomocí organizacím pracujícím s dětmi, vytvářením kladného vztahu dospělých k těmto organizacím a ochranou před přílišnou komercializací. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Ze zdravotně-hygienického hlediska se sleduje zejména to, jaké jsou možnosti podpory zdravého tělesného i duševního vývoje člověka. Ze zdravotního hlediska je důležité uspořádání činnosti, denní režim lidí, zda respektují křivku výkonnosti v průběhu dne i týdne. Důležitá je také hygiena prostředí i sociálních vztahů a duševního života. To jak jedinec využívá volný čas, se podepisuje na jeho zdraví. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

S tímto hlediskem související terapeutická funkce volného času zahrnuje zotavení a uvolnění, smyslový rozvoj, prevenci chorob a zdravý životní styl. (Hofbauer, 2004)

Pedagogické a psychologické hledisko uvažuje individuální zvláštnosti a potřeby jednotlivých věkových kategorií a jejich respektování v rámci volného času. Pedagogické působení na volný čas by mělo poskytovat dostatek prostoru pro uspokojování potřeb získávání nových dojmů, seberealizace, sociálních kontaktů, kladné citové odezvy a zároveň poskytovat pocit bezpečí a jistoty. Volnočasové aktivity vhodně usměrňované pedagogickým dozorem, umožňují dobrý rozvoj osobnosti, všech jejích stránek. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Psychologická funkce volného času zajišťuje uvolnění, zábavu a rozvoj. (Hofbauer, 2004)

### **3.1.3 Formy využití volného času**

Volnočasovým aktivitám se lze věnovat samostatně nebo ve skupině. Rozlišují se také pravidelné či jednorázové aktivity. Instituce nabízejí různé možnosti trávení volného času. Jedná se i o nové způsoby práce s volným časem, umožněné díky dovednostem odborně vyškolených pracovníků. Tyto nové způsoby přinášejí činnosti využívající zdroje osobnosti

i individuálnost mladého člověka k jeho osobnostnímu rozvoji. Zajišťují nejen pravidelnou organizovanou aktivitu v oblasti zájmového vzdělávání, ale i občasné vyžití jakou jsou dětské tábory, výjezdové pobyty, lyžařské kurzy, sportovní soustředění i soutěže a také rozšiřují nabídku dalších aktivit. (Vážanský, 2001)

Volný čas je příležitostí k rozvíjení zájmů důležitých pro další vývoj jedince, a to jak po stránce profesionální, tak i v dalších hlediscích. Oproti tomu však může být volný čas využíván nevhodně a negativně přispět ke vzniku drogových závislostí a kriminalitě mladistvých. (Čáp, 1990)

### **Aktivní využití volného času**

Potenciální riziko vzniku patologických jevů u ohrožených skupin lze eliminovat pestrostí a dostupností nabízených volnočasových aktivit. Aktivní odpočinek a správné aktivní trávení volného času by mělo splňovat následující funkce:

- *aktivní stanovisko dětí a mládeže k provádění těchto činností,*
- *vyvážení jednotvárné zátěže,*
- *posilování zdravého způsobu života a zdraví,*
- *pohyb na čerstvém vzduchu spojený s fyzickou aktivitou,*
- *společenská činnost,*
- *zájmová činnost (výtvarná, přírodovědecká, technická, hudební apod.),*
- *aktivita kompenzující duševní napětí, která přispívá k rozvoji osobnosti (MŠMT, 2002)*

Zásadním prvkem zdravého životního stylu je aktivní odpočinek, který je i prevencí sociálně patologických jevů u dětí a mládeže. Uvědomění si nezbytnosti aktivního trávení volného času a vnímání takového prožívání jako samozřejmosti je dáno tím, jak je k aktivní formě odpočinku přistupováno v rodině, ve škole i v dalších subjektech zabývajících se volnočasovými činnostmi dětí. (MŠMT, 2002)

### **Pasivní využití volného času**

Mezi pasivní využití volného času patří sledování televize, hraní počítačových her, bezcílné toulání po ulicích a vysedávání v restauračních zařízeních – tedy aktivity, které

nevyžadují jakékoli vlastní přičinění. Jsou-li tyto činnosti hlavní náplní volného času mládeže, vystavují ji rizikům sociálně patologických jevů. Neschopnost trávit volný čas aktivně je podpořena nevhodným vlivem rodiny, osobnostními předpoklady, působením subkultury a dalšími společenskými vlivy. (MŠMT, 2002)

## 3.2 Mládež

V rámci této práce jsou dětmi myšleny osoby ve věku 6 – 15 let (tedy žáci základních škol) a mládeží mladí lidé od 16 do 26 let (tedy studenti středních a vysokých škol).

Macek (1999) upozorňuje, že širší pojem „mládež“, který se používá spíše v sociologii a pedagogice a vztahuje se na označení skupiny, bývá často zaměňován s užším pojmem „adolescence“ typickým spíše pro psychologii a označujícím vývojové období.

### 3.2.1 Děti a mládež v Praze

Vzhledem k zaměření výzkumné části této práce jsou podrobněji zobrazeny počty dětí a mládeže pouze na území hlavního města Prahy, ve sledovaném období výrazně stoupá počet dětí v mateřských školách i na základních školách, počet studentů středních škol oproti tomu klesá. Celkově však dochází k nárůstu počtu dětí a mládeže na území hlavního města.

**Tabulka č. 1: Vývoj počtu žáků MŠ a ZŠ a studentů SŠ na území hl. m. Prahy**

Typ školy / Školní rok	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Mateřské školy	35 403	37 078	38 457	40 387	41 637
Základní školy	74 151	76 189	79 310	85 229	88 184
Střední školy	70 583	67 213	58 901	57 050	56 220

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MHMP*

### 3.2.2 Činnosti mládeže

Činnosti v době mimo vyučování lze rozdělit na volnočasové aktivity - odpočinkové, rekreační, zájmové a veřejně prospěšné, a na aktivity vyplývající z povinností dětí a mládeže - sebe obslužné činnosti a příprava na vyučování. Všechny tyto činnosti jsou podstatné a mohou se vzájemně prolínat. (Pávková, Hájek a kol., 2002)



## **Odpočinkové a rekreační činnosti**

Odpočinkové a rekreační aktivity napomáhají k eliminaci únavy způsobené vyučováním a vyrovnávají jednostranné zatížení dětí a mládeže ve škole. Děti, které pociťují nedostatek odpočinku a rekreace a jsou přetěžované, reagují nepozorností nebo vzdorovitostí. V důsledku toho mohou nastat mnohem závažnější poruchy chování, jako na příklad záškoláctví či projevy agresivity. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Rekreační činnosti by měly mít podobu pohybové aktivity, ideálně na čerstvém vzduchu, nejlépe kupříkladu pohybové hry, aktivní procházky, výchova k péči o životní prostředí (na příklad péče o zeleň), hudebně pohybové aktivity a různé sporty. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Oproti tomu odpočinek zahrnuje velice klidné činnosti, které jsou fyzicky i psychicky nenáročné. Odpočinek obsahuje aktivity, jako jsou klid na lůžku, spánek, relaxační cvičení, stolní společenské hry, četba, poslech rozhlasu či hudby, krátké sledování televize, práce s počítačem, vyprávění vlastních zážitků a velmi klidné procházky. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

## **Zájmové činnosti**

Zájmové aktivity jsou činnosti uspokojující jisté potřeby a zároveň vyvolávající svým působením potřeby jiné. Jedná se o racionální činnosti, které se podílejí na zaujetí jedinců, přičemž toto zaujetí se vyvíjí s věkem. U předškoláků a dětí mladšího školního věku bývá zájem rozptýlen mezi velké množství činností a pozornost zaměřená k jednotlivým činnostem bývá krátkodobá. Mladším dětem by měl být představen co nejpestřejší přehled činností s všeobecným zaměřením, aby získaly přehled o hlavních zájmových oblastech. S přibývajícím věkem přichází prohlubování a specializace zájmů. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Společenskovední zájmové aktivity se zaměřují na aktuální společenské dění a historické souvislosti, utužují vztah k vlasti a mateřskému jazyku, podporují demokratické a humanistické cítění, vedou k vlastenectví, partnerství, rodičovství a společenské výchově. Součástí může být i sběratelství a studium jazyků. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Pracovně-technické zájmové činnosti by měly děti podporovat v touze po aktivním uplatnění v oblasti techniky, napomáhat jim při zdokonalování manuálních dovedností, obohacovat jejich vědomosti o technické aspekty a umožňovat jim aplikaci těchto technických vědomostí v praxi. Mezi pracovně-technické zájmové aktivity řadíme na příklad modelářství, práce se stavebnicemi, přípravu pokrmů, dopravní výchovu, práce s různými materiály, opravy hraček a podobně. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Přírodovědné zájmové aktivity prohlubují vědomosti o dění v přírodě a zároveň podporují vztah k její ochraně. Děti mohou být vedeny k pocitu morální odpovědnosti za ochranu přírody a být tak vedeny ke správným postojům k životním hodnotám. Malé děti se s přírodou nejlépe sžijí při přírodovědných procházkách, mladší žáci potom projevují velký zájem o zvířata. Starší mládež už projevuje zájem o specializovanější činnosti jako je rybářství, včelařství nebo pěstitelství. Při těchto činnostech se mládež přirozenou cestou učí práci s odbornou literaturou v podobě příruček a encyklopedií. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Esteticko-výchovné činnosti se zaměřují na rozvoj hudebního, výtvarného a literárního projevu a na kulturu chování. Aktivitami rozvíjejícími estetické vnímání jsou mimo jiné hra na hudební nástroj, sborový i sólový zpěv, poslech hudby i studium hudební teorie, zároveň také hudebně pohybové hry a činnosti zaměřené na výtvarné dovednosti, tedy práce s různými výtvarnými technikami, zkoušení práce s různými výtvarnými prostředky a podobně. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

Aktivity literárně dramatické cílí na četbu, návštěvy kulturních představení, ale také na reprodukční činnost, tedy přednes či dramatizaci. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

V neposlední řadě mohou být zájmové činnosti zaměřené na tělovýchovu, sport a turistiku. Tyto aktivity se podílejí na zdravém vývoji dětí a mládeže, který směřuje k fyzické i psychické odolnosti jedinců. Mezi pohybové činnosti pro mládež patří zdravotní a kondiční cvičení, atletika, turistika a cykloturistika, sportovní hry a sezonní sporty. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

## **Sebe obslužné a veřejně prospěšné činnosti**

Mezi sebe obslužné aktivity, které mají vést děti k samostatnosti při péči o svou osobu, řadíme pěstování hygienických návyků a návyků kulturního chování, které by se měly stát samozřejmostí. Pomocí kladné motivace je pak možné nadchnout mládež k veřejně prospěšným činnostem, díky kterým mohou získat pocit uspokojení ze společenského uznání. Základem těchto činností je dobrovolnost a výkon ve volném čase, aby si děti mohly plně uvědomit jejich smysl. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

## **Příprava na vyučování**

V rámci přípravy na vyučování si děti opakují a upevňují své poznatky získané při školní výuce a procvičují probranou látku. Příprava na vyučování může být individuální, skupinová či hromadná. Individuální příprava je zaměřena na zpracování samostatných úkolů (vlastní slohové práce, výkresy, početní úlohy). Hromadná příprava jen přesouvá individuální přípravu do skupiny, nevyužívá možností sociálních vazeb, je jednostranná. Oproti tomu skupinová příprava rozvíjí schopnost spolupráce, diskuse a argumentace nad zadaným problémem a podporuje formování mezilidských vztahů. (Pávková, Hájek a kol., 2002)

## **3.3 Instituce volného času**

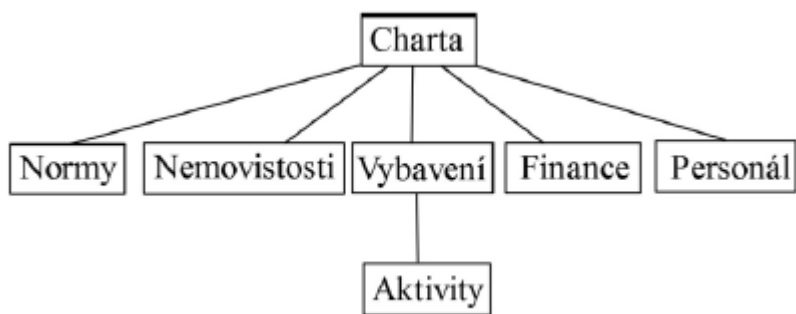
### **3.3.1 Vymezení pojmu instituce**

Instituce je dle Malinowského (1968) jednotkou lidské organizace, přičemž organizace je nezbytnou podmínkou dosažení jakéhokoli výsledku v životě člověka. V rámci institucí mezi sebou lidé spolupracují za účelem uspokojení svých potřeb a dosažení svých cílů. Jednotlivé instituce, které mohou být částečně autonomní a částečně koordinované, tvoří dohromady kulturu. Kultura pak uspokojuje základní integrativní a instrumentální potřeby.

Universální struktura instituce vychází z charty, jež určuje hodnoty, kterých chtějí lidé sdružení v instituci dosáhnout, poslání instituce či její cíle. Těchto cílů instituce dosahuje za pomoci personálu, tedy skupiny organizované na základě zásad autority a dělby práce a dále za užití pravidel a norem, tedy technických dovedností instituce. Oba tyto prvky instituce jsou zcela závislé na chartě. Hmotný základ organizace tvoří nemovitosti a

vybavení, ty společně s financemi pomáhají chodu instituce a plnění jejího poslání. Toto poslání je nejvíce naplňováno skrze aktivity, které vyjadřují reálnou skutečnost chodu organizace. (Malinowski, 1968)

**Obrázek č. 1: Základní prvky univerzální struktury instituce**



*Zdroj: Soukup, 2000, s. 104*

### **3.3.2 Instituce veřejné správy**

Mezi subjekty veřejné správy zabývající se dětmi a mládeží patří v první řadě MŠMT, které má přímo vytyčené úkoly v rámci realizace státní politiky vůči mladé generaci. Ministerstvo by mělo zpracovávat koncepce působení státu, regionů a obcí v oblasti volného času, a vytvářet vhodné ekonomické a legislativní nástroje, dále tvořit koncepci vzdělávání pedagogů volného času a ověřovat jejich schopnosti a dovednosti a zároveň vést mládež ke zdravému životnímu stylu a zajistit prevenci sociálně patologických jevů. (MŠMT, 2002)

Školství má v oblasti mimoškolní výchovy nezastupitelnou úlohu, je hlavním garantem výchovy mimo vyučování a zároveň gestorem mnoha zařízení zabývajících se volným časem dětí a mládeže. Největším z nich jsou střediska pro volný čas, tedy domy dětí a mládeže. (MŠMT, 2002)

Mezi další resorty zabývající se problematikou dětí a mládeže patří ministerstvo kultury, vyhlášující granty pro podporu nekomerčního umění pro děti a mládež, ministerstvo práce a sociálních věcí zaměřující se zejména na primární prevenci a dále rozvojové aktivity neformálních skupin mládeže v jejich přirozeném prostředí, ministerstvo životního prostředí podílející se na zapojení dětí a mládeže do péče o přírodu a dále územní

samosprávné celky. Města, obce a regionální úřady se zapojují především poskytováním grantů, krajské úřady by měly být prostřednictvím svých odborů školství, mládeže a tělovýchovy realizátory koncepcí a strategií volného času dětí a mládeže. (MŠMT, 2002)

V rámci tělovýchovy a sportu probíhá snaha o podporu sportovních aktivit organizovaných i neorganizovaných prostřednictvím územní samosprávy, kde však často nejsou na tyto aktivity (a budování prostorů pro jejich pěstování) dostatečné finance. (MŠMT, 2002)

### **Školní družiny**

Školní družiny jsou školská zařízení poskytující zájmové vzdělávání žákům z jedné nebo více základních škol podle vlastního vzdělávacího programu, který může být profilován na základě potřeb žáků. Školní družina má výchovnou, vzdělávací, rekreační, sportovní a zájmovou funkci v době mimo vyučování. Školní družiny jsou určeny zejména žákům 1. až 5. třídy ZŠ, nabízí širokou paletu činností. Výhodou pro děti je známost prostředí a pro rodiče cenová dostupnost. (Pávková, 2008)

Počet školních družin v ČR je v posledních letech stabilní - kolem 4 000 družin. Vzhledem k narůstajícímu počtu dětí v ČR se zvyšuje i počet dětí navštěvujících družinu, tento počet přesahuje v posledních letech 50% hranici a jedná se o zhruba 302 000 žáků (informace ze školního roku 2014/2015). (MŠMT, školní družiny, 2017)

### **Školní kluby**

Podobně jako školní družiny poskytují i školní kluby zájmové vzdělávání žákům z jedné nebo více škol a svou činnost vedou dle vlastního vzdělávacího plánu, který odpovídá potřebám žáků. Oproti školním družinám však jsou školní kluby primárně určeny pro děti z druhého stupně ZŠ, tedy pro 6. až 9. třídu (případně žáky nižších ročníků víceletých gymnázií). (MŠMT, školní kluby, 2017)

Počet školních klubů v posledních letech mírně narůstá, ve školním roce 2014/2015 přesáhl jejich počet 550 klubů, zapsáno v nich bylo téměř 45 000 žáků (cca 12 % žáků druhého stupně ZŠ a nižšího stupně víceletých gymnázií). (MŠMT, školní kluby, 2017)

## **Střediska volného času**

Střediska volného času, nebo dříve také Domy dětí a mládeže, jsou školská zařízení, která mají za cíl motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, k získávání a rozvoji klíčových a odborných kompetencí a ke smysluplnému využívání volného času, a to širokou nabídkou činností v bezpečném prostředí, s profesionálním týmem pedagogů. Činnost se může zaměřovat na konkrétní oblast zájmového vzdělávání nebo se může uskutečňovat ve více oblastech. Střediska volného času obvykle vykonávají svou činnost v průběhu celého roku, tedy i ve dny, kdy neprobíhá školní vyučování. V rámci své činnosti poskytují metodickou, odbornou či materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně i školám a školským zařízením. (MŠMT, střediska volného času, 2017)

Aktivní využití volného času je zde nabízeno dětem všech věkových kategorií, dospělým i seniorům a to jak formou pravidelných činností pro uzavřenou skupinu (kroužků) tak akcemi pro veřejnost, jednorázovými soutěžemi a přehlídkami dětí, pořádáním kurzů a dalších vzdělávacích akcí či na příklad tábory. V neposlední řadě jsou zde prováděny i adaptační programy v rámci prevence sociálně patologických jevů. Střediska volného času jsou často přirozeným centrem společenského života v obci. (MŠMT, střediska volného času, 2017)

Ve školním roce 2014/2015 bylo v ČR přes 300 středisek volného času, která navštěvovalo téměř 273 000 účastníků, přičemž jejich počty meziročně stoupají. Největší podíl účastníků (téměř 75 %) tvoří žáci. (MŠMT, střediska volného času, 2017)

### **3.3.3 Nestátní instituce**

V České republice existuje velké množství sdružení dětí a mládeže, tělovýchovných spolků a dalších organizací pracujících s dětmi, církevní nevyjímaje. Činnosti těchto organizací jsou různorodé, s odlišným zaměřením, mezi které patří cestování, sport, turistika, tábornictví, kultura a další. (MŠMT, 2002)

Nestátní subjekty jsou podporovány (zejména finančně) subjekty veřejné správy – ministerstvy i územní samosprávou. Je zde také snaha o podporu vzdělávání vedoucích

těchto útvarů, aby se zvyšovala kvalita naplňování volného času mládeže a aby se posílil výchovný efekt. (MŠMT, 2002)

Pro nestátní neziskové organizace zabývající se prací s dětmi byla ze strany MŠMT vyhlášena výzva k předkládání žádostí o udělení titulu „NNO uznaná MŠMT pro práci s dětmi a mládeží“. Titul je považován za uznání pro organizace odvádějící dlouhodobě kvalitní práci s dětmi a mládeží na nadregionální úrovni. Organizacím, které titul získají, MŠMT nabídne smlouvu o dlouhodobé spolupráci, která na příklad zjednoduší poskytování dotací. (MŠMT, organizace uznaná MŠMT pro práci s dětmi a mládeží)

### **Česká rada dětí a mládeže**

Většina celostátních sdružení dětí a mládeže je součástí České rady dětí a mládeže, která byla založena v roce 1998 osmi sdruženími (Asociací křesťanských sdružení mládeže, Asociací turistických oddílů mládeže, Českou tábornickou unií, Folklorním sdružením České republiky, Junákem – svazem skautů a skautek České republiky, Národním informačním centrem mládeže, Pionýrem a YMCA v České republice). V tuto chvíli Rada sdružuje kolem stovky organizací od velmi malých až po ty největší a více než 200 000 jednotlivých členů. (ČRMD, co je ČRMD, 2017)

*„Posláním ČRDM je podporovat podmínky pro kvalitní život a všestranný rozvoj dětí a mladých lidí.“* Poslání je naplňováno podporou mimoškolní výchovy a činnosti členů rady a snahou o vytváření vhodných podmínek pro jejich činnost z hlediska právního, hospodářského, společenského a kulturního. (ČRMD, co je ČRMD, 2017)

### **Asociace křesťanských spolků mládeže**

Asociace sdružuje několik spolků působících ve všech krajích, má přes 7 000 členů, z nichž téměř tři čtvrtiny jsou do 26 let. Zaměřuje se především na pořádání celostátních i mezinárodních setkání mládeže, přičemž spolupracuje se všemi svými členskými spolky. Obecně je činnost všech členských spolků zaměřena zejména na neorganizovanou mládež, které se snaží zajistit společensky vhodné volnočasové vyžití. (AKSM, signály, úvod, 2017)

## **Asociace Turistických oddílů mládeže**

Asociace TOM, nebo zkráceně A-TOM, je sdružení turistických oddílů pracujících s mládeží. Ústředí organizace sdružuje oddíly, do těch se už přihlašují jednotliví členové – Tomíci. Těch je v současné době kolem 9000. Asociace zaštiťuje činnost svých oddílů, pomáhá jim se získáváním dotací a i jinak je podporuje. Tomíci se scházejí na pravidelných schůzkách, vydávají se na výlety a výpravy, jezdí na letní tábory a věnují se dalším turistickým a sportovním aktivitám. (A-tom, Co je asociace TOM, 2017)

## **Česká obec Sokolská**

ČOS je tělovýchovným spolkem, jehož vznik je datován až do roku 1861. Účelem a cílem této organizace je zvyšovat tělesnou zdatnost svých členů, organizovat a vykonávat tělovýchovnou, sportovní a společenskou činnost, podporovat rozvoj osobnosti a vychovávat k čestnému jednání v životě soukromém i veřejném. Dále také vést k snášenlivosti, demokracii, svobodě a humanismu, skromnosti a ukázněnosti. Cíle vychází z odkazu Miroslava Tyrše a Jindřicha Fügnera. (Sokol, Definice české obce sokolské, 2017)

*„Hlavní činností ČOS je prostřednictvím tělesné výchovy a sportu, společenské a kulturní činnosti, přispívat ke zvyšování fyzické, společenské, kulturní a duchovní úrovně naší demokratické společnosti, vychovávat k mravnosti a občanské odpovědnosti.“* (Sokol, Definice české obce sokolské, 2017)

V současnosti ČOS sdružuje cca 160 000 osob všech věkových kategorií v 1100 tělovýchovných jednotkách po celé republice. (TZ 155 let Sokola, 14. 2. 2017)

## **Česká tábornická unie**

ČTU vychází z myšlenek lesní moudrosti a navazuje na tradici trampoví. Jejími členy jsou zájemci o pobyt v přírodě, ti kteří chtějí přírodu aktivně poznávat a třeba i napomoci s jejím poznáváním ostatním. ČTU má 12 oblastí, pod které je možné se hlásit. (Táborníci, Info o ČTU, Co je ČTU, 2017)



## **Český svaz ochránců přírody**

Posláním ČSOP je ochrana a obnova přírodního dědictví, ekologická výchova a podpora trvale udržitelného života. Konkrétně se jedná o péči o přírodně cenná území, snahu o zachování druhového bohatství živočichů a rostlin na území ČR, práci s dětmi a osvětu veřejnosti. (ČSOP, O ČSOP, 2017)

V roce 2015 měl ČSOP téměř 7000 členů ve více než 320 oddílech, v oddílech mladých ochránců přírody bylo zapsáno téměř 1500 členů. (ČSOP, výroční zpráva 2015)

## **Pionýr**

Různorodé, všeobecně zaměřené vyžití svým členům nabízí také pionýr. Noví členové se do jeho řad mohou přidat na více než 600 místech po celé ČR a velká část jeho aktivit je otevřena i pro veřejnost. S pionýrem se děti dostanou na výlety a výpravy, na letní tábory, zahrají si zábavné hry s přáteli, mohou navštívit různá muzea a výstavy, zpívat a hrát na kytaru. (Pionýr, Kdo jsme, 2017)

Mezi ideály pionýra patří překonání, pomoc, příroda, poznání, pomnět, pravda a přátelství. Děti se je nemusí učit vyjmenovat nazpaměť, cílem je, aby se podle ideálů načily chovat v běžných situacích a řídit se jimi v celém životě. (Pionýr, ideály pionýra, 2017)

## **Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska**

Úsek mládeže SH ČMS se zaměřuje na práci s dětmi. Činnost je zaměřena na oblast požární ochrany, cílem je vštípit mládeži co nejvíc návyků coby požární prevence a také ji nadchnout pro budoucí dobrovolnou záchranářskou práci. Základními metodami jsou celoroční schůzky, krátkodobé víkendové akce i letní a zimní tábory. Dále velké množství soutěží a jiných akcí. (ČRMD, členské organizace, Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, SH ČMS, 2017)

## **YMCA v České republice**

YMCA, tedy Young Men's Christian Association, v překladu Křesťanské sdružení mladých lidí, je ve světovém měřítku nejstarší, největší a nejrozšířenější mládežnická organizace. Snaží se o harmonický rozvoj člověka z pohledu jeho ducha, duše i těla. Je

otevřena lidem všech ras, bez rozdílu pohlaví, náboženského vyznání, sociálního postavení a fyzických i duševních schopností. YMCA má zastoupení ve 119 zemích světa a hlásí se k ní přes 58 000 členů. V ČR měla ke konci roku 2016 přes 3 700 členů. (Ymca, info o ymca, 2017)

### 3.4 Právní a ekonomické aspekty

#### 3.4.1 Legislativa

Pro všechny instituce zabývající se volným časem mládeže existuje mnoho povinností a doporučení, některé jsou upraveny přímo zákonem, jiné směrnicemi dané organizace.

#### Nestátní neziskové organizace

Jedná se o právnické osoby soukromého práva, jež naplňují mezinárodně uznávané znaky NNO mezi které patří: Organizovanost (formalizovaná struktura), Soukromý charakter a nezávislost na státu, Nerozdělování zisku (mezi členy), Samosprávnost (vlastní vnitřní struktura), Dobrovolnost (účast dobrovolníků). (Neziskovky, Typy neziskových organizací, 2015)

Mezi NNO patří tyto právní formy soukromého práva:

- **Spolky a pobočné spolky** (nyní upraveny NOZ, dříve *občanská sdružení* se svými *organizačními jednotkami* podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, spolky by měly klást větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter – pokud toho nebudou dosavadní občanská sdružení schopna, mohou změnit svou formu nikoli na spolek, ale na ústav či sociální družstvo)
- **Nadace a nadační fondy** (nyní upraveny NOZ, dříve upraveny zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, jsou podmnožinou fundací, tedy sdružení majetku sloužících ke konkrétnímu vymezenému účelu)
- **Účelová zařízení církví** (podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, zřizována církvemi a náboženskými společnostmi, dříve Církevní právnické osoby)

- **Obecně prospěšné společnosti** (podle nyní již zrušeného zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, dle kterého existující obecně prospěšné společnosti však stále fungují, nově místo nich vznikají ústavy, upravené v NOZ)
- **Ústavy** (zavedeny NOZ, právní osoby ustavené za účelem provozování společensky prospěšné činnosti, nejsou členské jako spolky, spíše fungují na zaměstnaneckém poměru, jsou vhodné pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb)
- **Školské právnické osoby** (registrované MŠMT)

### **Účetnictví nestátních neziskových organizací**

NNO jsou povinny vést účetnictví, jeho rozsah je stanoven v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví (ve znění účinném od 1. ledna 2016), stejně tak jako všechny informace k požadavkům na podobu dokladů a dalších náležitostí. Dále je účetnictví upraveno vyhláškou č. 504/2002 – pro účetní jednotky, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání a účtují v soustavě podvojného účetnictví a také vyhláškou č. 325/2015 pro účetní jednotky, které vedou jednoduché účetnictví. Ministerstvem financí ČR byly pro doplnění a zpřesnění výkladu zákona o účetnictví vydány České účetní standardy, které by měly sloužit jako metodická pomůcka při účtování. (Skautská křižovatka, předpisy k hospodaření, 2014)

### **Tábory**

NNO zabývající se prací s dětmi a mládeží bývají často také pořadateli táborů – tedy zotavovacích akcí pro děti a mládež. V souvislosti s tábory je třeba řešit zejména Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a Vyhlášku č. 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti, ve znění pozdějších předpisů. Tyto dva dokumenty se zabývají především požadavky na stravování, denní režim, zdravotní zabezpečení a hygienu dětí. Dalšími dokumenty nezbytnými při zajišťování místa tábora mohou být dle situace na příklad zákon č. 289/1995 Sb., o lesích, zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny nebo zákon č. 254/2001 Sb., o vodách. (Skautská křižovatka, Tábory, 2015)

### **3.4.2 Možnosti financování**

#### **Příspěvky**

Členské příspěvky jsou NNO přijímány na základě stanov, statutu či jiných zřizovacích listin. Příspěvky také mohou proudit v rámci organizace mezi jednotlivými organizačními složkami, buď od nižších k vyšším, jakožto příspěvky na hlavní činnost organizace, nebo od vyšších organizačních složek k nižším jakožto příspěvky na provoz. (Účetní kavárna, Nevýdělečné organizace - dotace - dary - příspěvky – fondy, 2010)

#### **Dary**

O dar se jedná, je-li finanční obnos či materiál věnován dobrovolně a bez nároku na jakoukoli protislužbu. Požaduje-li dárce třeba i jen umístění své reklamy nebo malou protislužbu ve formě na příklad jednorázové pomoci, již se nejedná čistě o dar, ale o sponzoring nebo reklamu. Dary by měly být ošetřeny darovací smlouvou dle NOZ, dárce (kterým může být fyzická i právnická osoba) si pak výši daru může odečíst od základu daně. (Skautská křižovatka, Dary od osob a firem, 2014)

#### **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**

MŠMT nabízí několik programů podpory činnosti NNO. Řídí se v nich zejména koncepcí podpory mládeže na období let 2014 – 2020.

#### Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace

Programy vyjadřují požadavek státu, zastupovaného MŠMT, na zabezpečení volného času dětí a mládeže skrze nestátní neziskové organizace dětí a mládeže. Podpora prostřednictvím Programů je zaměřena zejména na pravidelné a dlouhodobé činnosti určené co nejširšímu spektru dětí a mládeže a také na podporu činností a aktivit, napomáhajících k rozvoji, rozšiřování a zkvalitňování činnosti jednotlivých NNO. Cílem MŠMT je vytvářet a podporovat podmínky pro zkvalitňování a rozšiřování nabídky neformálního vzdělávání i dalších mimoškolních zájmových činností podporujících účelné naplňování volného času dětí a mládeže. (Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace na rok 2016)

Programy naplňující dané cíle jsou následující:

*1. Program pro „NNO uznané MŠMT pro práci s dětmi a mládeží“*

Základním cílem programu, určeného pouze pro NNO uznané MŠMT pro práci s dětmi a mládeží, je podpora pravidelné celoroční činnosti v oblasti práce s organizovanými i neorganizovanými dětmi a mládeží a zároveň podpora stabilizace organizací, jež dlouhodobě a kvalitně pracují s dětmi a mládeží na celostátní či nadregionální úrovni.

*2. Program pro střešní organizace*

Program je určen NNO, které sdružují na základě svazového principu právnické osoby, z nichž minimálně 70 % splňuje podmínky předkládání žádosti o dotace alespoň v jednom z programů 1 – 4. Hlavním cílem programu je podpora NNO, které na krajské nebo celostátní úrovni zajišťují servisní zázemí a společné aktivity svých členských organizací a zastupují jejich společné zájmy.

*3. Program pro NNO s pobočnými spolky*

Program je určen pro NNO pracující s dětmi a mládeží, jež mají jeden či více pobočných spolků avšak nesplňují podmínky pro program č. 1. Základním cílem tohoto programu je podobně jako u prvního programu podpora pravidelné celoroční činnosti v oblasti práce s organizovanými i neorganizovanými dětmi a mládeží

*4. Program pro NNO bez pobočných spolků*

Program je určen NNO pracujícím s dětmi a mládeží, které nemají žádný pobočný spolek. Hlavním cílem tohoto programu je podpora pravidelné celoroční činnosti v oblasti práce s organizovanými i neorganizovanými dětmi a mládeží.

Program rozvoje materiálně technické základny mimoškolních aktivit dětí a mládeže

Prostřednictvím tohoto programu MŠMT podporuje udržení a vytváření vhodných podmínek pro smysluplné trávení volného času dětí a mládeže. Program je určen NNO, které mají práci s dětmi zakotvenu ve svých zřizovacích listinách a mají formu spolku, ústavu nebo obecně prospěšné společnosti. (MŠMT, Investice, 2015)

Dotace z tohoto Programu jsou poskytovány na investiční výdaje, tedy na rekonstrukce a modernizace základen, kluboven a dalších staveb a zařízení, které jsou výhradně v majetku dané NNO. Konkrétně na příklad na pořízení nebo technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku pro volnočasové aktivity dětí a mládeže, obnovu zařízení a pořízení vybavení, jehož hodnota je vyšší než 40 000 Kč, rozvoj Informačních center mládeže, prostor pro činnost těchto center, nákup techniky, kdy hodnota za 1 ks převyšuje částku 40 000 Kč, nebo výstavbu bezbariérových vstupů. (MŠMT, Investice, 2015)

#### Program na podporu informačních center pro mládež

Program je určen pro podporu Informačních center pro mládež v České republice (dále jen ICM), která jsou certifikovaná MŠMT. Maximální výše podpory je 350 000 Kč na jedno ICM. Hlavním cílem Programu je podpora rovného přístupu dětí a mládeže ve věku 13 - 30 let k informacím a rozvoj jejich kompetencí pro práci s informacemi. Mezi další cíle Programu patří na příklad: posilování efektivní spolupráce a navazování kontaktů v oblasti poskytování informací pro mládež mezi poskytovateli informací na místní i regionální úrovni, podílení se na společných aktivitách a tvorbě společných produktů, podpora iniciativ a aktivit vedoucích k rozvoji kompetencí dětí a mládeže pro práci s informacemi, seznámit mladých s činností ICM v jejich regionu, zvyšování povědomí o právu mladých lidí na informace prostřednictvím společných kampaní. (Vyhlášení dotačního Programu na podporu Informačních center pro mládež v roce 2016)

#### Nadaná mládež

Podpora nadání a to zejména v technických oborech je MŠMT považována za jednu z hlavních priorit. Každoročně je nadaná mládež (a stejně tak pedagogové tuto mládež vzdělávající) ze strany MŠMT podporována v několika programech, jedná se zejména o programy:

- *Podpora soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání*
- *Program Excellence středních škol*
- *Program Excellence základních škol*
- *Podpora nadaných žáků základních a středních škol*

Každý rok jsou podporovány stovky projektů organizací a škol, pracujících s nadanou mládeží celkovou částkou 73 mil. Kč. (MŠMT, Nadaná mládež, 2017)

#### Program Naplňování Koncepce podpory mládeže na krajské úrovni

Program je založen na spolupráci ministerstva a krajů v oblasti podpory volného času dětí a mládeže a je jedním z prostředků jak pokrýt všechny oblasti a podpořit i organizace, které jinak nemají šanci uspět vedle organizací s celostátní a nadregionální působností. Kraje samy vyhláší výzvy v souladu s kritérii uvedenými v programu. (MŠMT, Podpora na krajské úrovni, 2017)

#### **Finanční prostředky od kraje**

Podporu organizací pracujících s mládeží v určitém rozsahu nabízí všechny kraje, vzhledem k sídlu střediska Silmaril bude podrobněji rozveden kraj Hlavní město Praha.

#### Naplňování Koncepce podpory mládeže na krajské úrovni

V rámci spolupráce s MŠMT magistrát hlavního města Prahy vyhlásil program pro vzdělávání dobrovolných pracovníků s dětmi a mládeží. Ten je určen pro NNO sídlící v Praze na úhradu nezbytných nákladů na vzdělávání dobrovolných pracovníků pracujících s dětmi a mládeží v oblasti volnočasových aktivit (vázáno jen na kurzy akreditované MŠMT určené pro táborové pracovníky nebo pro vedoucí a instruktory volnočasových aktivit – vedení kroužků, kurzů nebo oddílů). (Portál hlavního města Prahy, Naplňování koncepce podpory mládeže na krajské úrovni, 2017)

#### Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2017 určené pro subjekty působící v oblasti volného času dětí a mládeže

Programy jsou určeny pro žadatele a realizátory se sídlem a působností v hl. m. Praze, cílovou skupinu grantové podpory tvoří pražské děti školního věku a studující mládež do 26 let.

### *I. Prostorové zajištění činnosti s dětmi a mládeží ve volném čase*

Cílem programu je vytvoření a udržení základních podmínek pro pravidelnou činnost s dětmi a mládeží ve volném čase. Z grantu je možné hradit pouze náklady nezbytné pro úhradu nájemného, provozních nákladů (energie, voda, plyn, otop atd.), pojištění prostor, drobné údržby kluboven, úhradu nájemného dalších prostor pro přímou činnost s dětmi a mládeží a skladů táborového a turistického vybavení na území hl. m. Prahy.

### *II. Prázdninová činnost s dětmi a mládeží (II/a, II/b, II/c)*

Program má za cíl podporu pořádání prázdninových táborů pro pražské děti a mládež a pomoc se snížením celkové výše poplatku tak, aby byly akce finančně přístupné pro co nejširší cílovou skupinu. Z grantu je možno hradit náklady vázané na:

- a) tábory realizované mimo území hl. m. Prahy – úhrada dopravy, drobného spotřebního materiálu a ubytování
- b) příměstské tábory (prázdninové akce na území hl. m. Prahy) – úhrada programu
- c) táborové či turistické základny a sklady mimo území hl. m. Prahy – úhrada nájmu a provozních nákladů.

### *III. Akce ve volném čase pro děti a mládež na území hl. m. Prahy (III/a, III/b)*

Cílem programu je umožnit dětem a mládeži vhodnou a atraktivní nabídkou činností plnohodnotně využívat volný čas a zároveň rozvíjet nové formy aktivit zaměřených především na neorganizované děti a mládež ve věku 15 – 26 let díky podpoře pořádání jednorázových akcí pro tuto cílovou skupinu na území hl. m. Prahy. Z grantu je možno hradit náklady spojené se zabezpečením akcí a programů vázané na:

- a) akce pořádané převážně pro děti do 15 let, případně včetně akcí pro širokou veřejnost
- b) akce pořádané převážně pro středoškolskou a učňovskou mládež, případně včetně akcí pro vysokoškolskou mládež



#### *IV. Krátkodobé akce pro děti a mládež mimo území hl. m. Prahy*

Program má za cíl podporu pořádání vícedenních akcí, které umožní pražským dětem a mládeži trávení volného času mimo území hl. m. Prahy se zaměřením na výchovu k aktivnímu životnímu stylu. Z grantu lze hradit pouze náklady na úhradu hromadné dopravy a ubytování při akcích mimo hl. m. Prahu

#### *V. Podpora účasti na prezentačních a soutěžních akcích v zahraničí*

Cílem programu je podpora účasti kolektivů dětí a mládeže na prezentačních a soutěžních akcích odborného charakteru pořádaných mimo území ČR zahraničním partnerem nebo ve spolupráci se zahraničními partnery. Z grantu je možné hradit pouze náklady spojené se zabezpečením účasti na akcích uvedených v cíli programu.

#### *VI. Podpora akcí a aktivit SVČ pro děti a mládež ve volném čase (VI/a, VI/b, VI/c, VI/d)*

Program má za cíl podporu přímé práce především s neorganizovanými dětmi a mládeží v hl. m. Praze. Z grantu lze hradit pouze náklady spojené s pořádáním akcí a aktivit:

- a) pro děti, mládež a širokou veřejnost – festivaly s celopražským významem pro více než 100 účastníků na území hl. m. Prahy (programové zajištění, OON, drobný spotřební materiál)
- b) výjezdové prázdninové tábory pro děti a mládež (doprava, ubytování, drobný spotřební materiál)
- c) příměstské prázdninové tábory pro děti a mládež (programové zajištění, OON, drobný spotřební materiál)
- d) volnočasové kluby pro děti a mládež (provozní náklady, OON, drobný spotřební materiál)

#### *VII. Můj nápad*

Cílem programu je podchycení aktivit neformálních skupin mládeže, které realizují hodnotné, netradičně pojaté sportovní či kulturní aktivity jak na lokální, tak i celoměstské úrovni, bez formální vazby na existující strukturu organizací zabývajících se mládeží a dále poskytnutí možnosti na získání finančních prostředků pro neziskový projekt realizovaný ve volném čase. V rámci těchto projektů se mladí lidé aktivně a

přímo účastní činností, jež si sami navrhnou a které jim umožňují rozvíjet jejich iniciativu, komunikaci, tvořivost a další. Projekt mládež sama iniciuje, tvoří a realizuje. (Portál hlavního města Prahy, Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2016 určené pro subjekty působící v oblasti volného času dětí a mládeže, 2016)

### **Finanční prostředky od obce**

Finanční podporu lze často získat také od obce, pro účely práce byla – opět s přihlédnutím k sídlu střediska Silmaril – pro ilustraci vybrána Praha 7.

Praha 7 v rámci programu „Podpora sportovní činnosti“ rozděljuje finanční prostředky získané jako část dílčího odvodu z výherních hracích přístrojů a jiných herních zařízení. Podpora je určena NNO vykonávající veřejně prospěšné činnosti, které působí na území Prahy 7 v oblasti sportu. Dále Praha 7 umožňuje podat žádost o individuální dotaci. (Praha 7, Dotace individuální, 2017)

## **3.5 Strategická analýza**

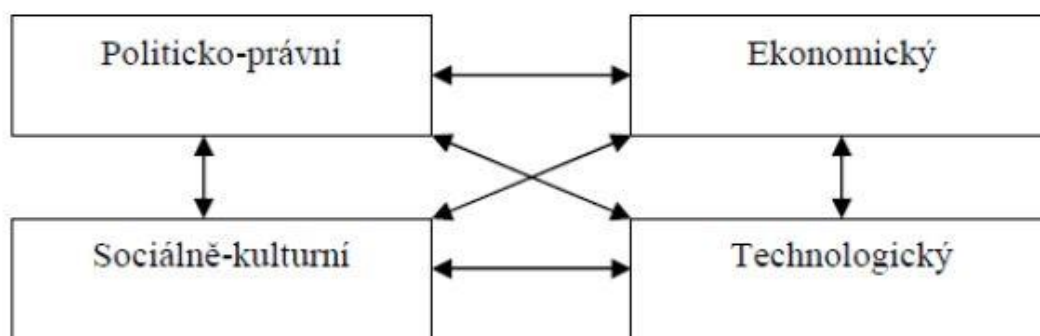
### **3.5.1 Analýza globálního prostředí**

Jednoduchým a efektivním nástrojem pro ohodnocení vlivu faktorů makrookolí, tedy globálního prostředí, na podnik, je STEP analýza, která má za úkol formulovat odpovědi na tyto 3 otázky. (Tichá, Hron, 2003)

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Tichá, Hron, 2003)

STEP analýza pracuje se čtyřmi segmenty vnějšího prostředí: sociálně-kulturní (S), technologický (T), ekonomický (E) a politicko-právní (P). Všechny tyto segmenty na sebe vzájemně působí.

**Obrázek č. 2: Segmenty globálního prostředí**



*Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 72*

### **Sociálně-kulturní segment**

Tento segment sdružuje faktory spojené se způsobem života a s životními hodnotami lidí. Předmětem zkoumání je zejména životní styl, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, mobilita obyvatelstva, distribuce příjmů a demografie. (Tichá, Hron, 2003)

### **Technologický segment**

Do tohoto segmentu spadají faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy tedy jsou na příklad vládní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, nové objevy, vynálezy a patenty a míra zastarávání výrobních prostředků. (Tichá, Hron, 2003)

### **Ekonomický segment**

V rámci ekonomického segmentu lze zkoumat faktory spojené s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Konkrétně se jedná především o inflaci, životní cyklus podniku, trend vývoje domácího hrubého produktu, nabídku peněz, úrokovou míru, dostupnost energie a nákladů na ní a nezaměstnanost. (Tichá, Hron, 2003)

### **Politicko-právní segment**

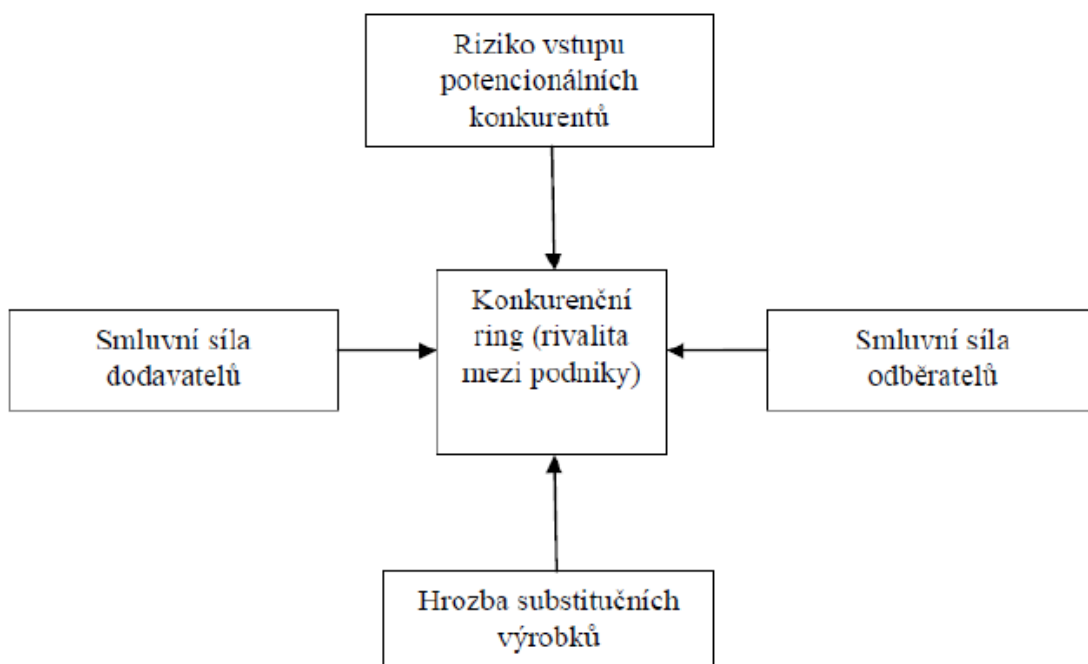
Tento segment se zaměřuje na faktory související s distribucí moci mezi lidmi, zahrnuje i jednání místních a zahraničních vlád. Předmětem zkoumání je na příklad stabilita vlády,

regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa a ochrana životního prostředí. (Tichá, Hron, 2003)

### 3.5.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí, nebo také mikrookolí podniku, zahrnuje odvětví, ve kterém se podnik nachází a vše co se ho týká. Jedním z nástrojů pro analýzu vnějšího prostředí je Porterův model pěti sil, který se zabývá vzájemným působením sil v každém odvětví a určuje tak ziskový potenciál daného odvětví. Jednotlivými silami jsou: rivalita mezi podniky (konkurenční ring), vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, riziko vstupu nových konkurentů a hrozba ze strany substitutů. (Dedouchová, 2001)

**Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil**



*Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18*

#### **Konkurenční ring**

Každý z podniků se snaží mít co nejlepší pozici oproti ostatním, v konkurenčním ringu je tak možné sledovat rivalitu mezi jednotlivými podniky v odvětví. Rivalita je vyšší na příklad: když jsou podniky podobně velké a silné a je jich větší počet, poskytované služby

či výrobky nejsou diferencované, fixní náklady jsou vysoké, míra růstu odvětví je nízká. (Porter, 1994)

### **Ohrožení novými konkurenty**

Přestože dobré hospodářské výsledky podniků v odvětví jsou pozitivním jevem, nesou s sebou i jistý negativní dopad – čím je odvětví atraktivnější, tím větší je hrozba vstupu nových podniků do odvětví.

Tato hrozba se snižuje při velkých bariérách vstupu do odvětví. Bariérami vstupu mohou být na příklad: různá legislativní omezení (regulace, ochrana životního prostředí), úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům nebo diferenciací produktů (zde může být velkou bariérou spjatost zákazníků s určitou značkou). (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla dodavatelů může podniky ovlivnit především díky schopnosti dodavatelů změnit cenu dodávaných produktů a stejně tak i jejich kvalitu.

Velkou vyjednávací sílu mají dodavatelé v případě že: dodávají jedinečný produkt, jsou jedinými dodavateli, dodávky jejich produktu nejsou závislé na dodávkách jiných produktů, odvětví není jediným odběratelem jejich produktů nebo jsou-li schopni vertikální integrace do odvětví svých současných odběratelů. (Dedouchová, 2001)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé vždy usilují o získání co nejkvalitnějších produktů za co nejlepší ceny. Tlakem na kvalitu a nízkou cenu mohou odvětví ovlivňovat velmi značně.

Silní odběratelé jsou ti, kteří: nakupují ve velkém, nakupují standardní produkt, nakupují produkt, který nemá velký vliv na výsledný výrobek, nebo mají možnost vertikální integrace do odvětví svých současných dodavatelů. (Tichá, Hron, 2003)

## Ohrožení substituty

Dostupnost substitutů je jedním z faktorů určujících atraktivitu odvětví. Jsou-li substituty cenově dostupnější, technologicky vyspělejší, nebo jakkoli jinak dokážou lépe uspokojit potřeby kupujících, jsou pro odvětví velkou hrozbou. Čím snazší je nahradit vyráběné produkty některým substitutem, tím méně je odvětví atraktivní. (Dedouchová, 2001)

### 3.5.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýzu vnitřního prostředí lze provést pomocí analýzy zdrojů a schopností (kompetencí).

Zdroje v tomto případě jsou rozděleny do čtyř skupin. První skupinou jsou zdroje hmotné, tedy budovy, stroje, vozy a podobně. Druhou skupinou jsou lidské zdroje a s nimi související počet pracovníků, jejich kvalifikace a profesní připravenost, motivace a fluktuace. Další skupinu tvoří finanční zdroje, tedy získávání kapitálu, velikost vlastního kapitálu a zadluženost. Čtvrtou skupinou jsou zdroje nehmotné, mezi které řadíme technologie, pověst podniku a loajalitu zákazníků. (Tichá, Hron, 2003)

### 3.5.4 SWOT analýza

K propojení výsledků předchozích analýz slouží SWOT analýza. Ta na základě silných (strength) a slabých (weaknesses) stránek podniku zjištěných v rámci analýzy vnitřního prostředí a zároveň na základě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) zjištěných v rámci analýz vnějšího prostředí otevřeně ohodnotí podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Pomocí SWOT analýzy se mohou všechny výsledky sumarizovat a dále převést do matice, která propojí jednotlivé segmenty a nastíní tak čtyři možné strategie podniku.

#### Obrázek č. 4: SWOT matice

	Slabé stránky W	Silné stránky S
Příležitosti O	WO strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení T	WT strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 119

## 4 JUNÁK – ČESKÝ SKAUT

Skautské hnutí existuje v 216 zemích po celém světě a má kolem 40 milionů členů. V České republice má přes 55 000 členů ve více než 2 100 oddílech. Tyto oddíly u nás podporuje více než 12 800 dobrovolníků. (Skaut, zajímavá fakta a čísla, 2017)

### 4.1 Poslání a principy Junáka

*„Junák – český skaut, z. s. je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je – v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.“* (Stanovy Junáka, 2014)

Junák – český skaut působí na území celé České republiky a do svých řad přijímá všechny, kteří mají o členství zájem. Hlásí se k poslání, principům a metodám skautských organizací světového měřítka, jejichž je členem. Je to WAGGGS (World Association of Girl Guides and Girl Scouts), WOSM (World Association of Scout Movement) a ISGF (International Scout and Guide Fellowship). (Stanovy Junáka, 2004)

Tři základní principy Junáka jsou:

- *Povinnost vůči sobě* – odpovědnost za rozvoj sebe sama
- *Povinnost vůči ostatním* – závazek k společnosti, úcta a láska projevovaná bližním a přírodě, věrnost vlasti společně s úsilím o zachování míru, snaha o vzájemné pochopení mezi národy a o mezinárodní spolupráci
- *Povinnost k Bohu* – tedy povinnost zaměřit se ve svém životě i na jiné než materiální hodnoty, tyto hodnoty se snažit najít a respektovat (Stanovy Junáka, 2014)

Tyto principy pak vyjadřuje i skautský slib:

*„Slibuji na svou čest, jak dovedu nejlépe: sloužit nejvyšší Pravdě a Lásce věrně v každé době, plnit povinnosti vlastní a zachovávat zákony skautské, duší i tělem být připraven(a) pomáhat vlasti i bližním.“*

a skautské zákony:

1. *Skaut je pravdomluvný.*
2. *Skaut je věrný a oddaný.*
3. *Skaut je prospěšný a pomáhá jiným.*
4. *Skaut je přítelem všech lidí dobré vůle a bratrem každého skauta.*
5. *Skaut je zdvořilý.*
6. *Skaut je ochráncem přírody a cenných výtvorů lidských.*
7. *Skaut je poslušný rodičů, představených a vůdců.*
8. *Skaut je veselý myslí.*
9. *Skaut je hospodárny.*
10. *Skaut je čistý v myšlení, slovech i skutcích.* (Stanovy Junáka, 2014)

## 4.2 Výchovní metoda Junáka

Skautská výchovní metoda je závazná, ověřena sto lety praxe a zároveň obsahující prvky moderní pedagogiky. Je tvořena sedmi základními vzájemně provázanými prvky, tvořícími dohromady nedělitelný, vnitřně provázaný systém.

- **Slib a zákon** – slib a zákon jsou základní oporou duchovního života. Skautská výchova vede k sebevýchově, jejímž klíčovým bodem je dobrovolný a upřímný závazek snažit se žít podle skautských principů. Zákon napomáhá nacházení hodnot z těchto principů vyplývajících v každodenním životě.
- **Učení se zkušeností** – skautská výchovní metoda vychází z přesvědčení, že člověk se nejlépe učí tím, že sám dělá to, co se má naučit. Vlastnosti, dovednosti i postoje se nejlépe získávají vlastním prožitkem.
- **Družina** – družina napomáhá rozvoji sociální role jedince, učí ho být platným členem týmu. Družina je malá skupina vrstevníků, která umožňuje odhalit silné stránky jednotlivce a naučit ho využívat je ve prospěch společenství.



- **Symbolický rámec** – tedy zasazení činností do příběhů, her a symbolů, napomáhá pochopit a přiblížit hodnoty skautingu i těm nejmladším. Snaží se hovořit jejich jazykem a tím je zaujmout a oslovit.
- **Příroda** – pro skauting je příroda zdrojem citového a duchovního rozvoje, je nejpřirozenějším prostředím skautské výchovy. Zároveň je i předmětem zájmu, péče a ochrany.
- **Program osobního růstu** – skautská výchova se nezaměřuje jen na mladé všech věkových kategorií, snaží se i o podporu všestranného osobnostního rozvoje každého jedince pomocí podpory jeho vnitřní motivace.
- **Dospělí průvodci** – dospělí ve skautingu mladším ukazují životní cestu, pomáhají jim a všemožně je podporují. To vše vždy s ohledem na jedinečnost a individualitu každé osobnosti a také s ohledem na to, že každý za sebe jednou bude muset převzít zodpovědnost sám. (Stanovy Junáka, 2014)

### 4.3 Organizační struktura Junáka

Odpovědnost za řízení organizace a také právo a povinnost podílet se na rozhodování mají v Junáku činovníci, či jimi volení delegáti. Činovníci jsou ti, kteří přijali spoluzodpovědnost za naplňování poslání Junáka v souladu s principy vymezenými ve Stanovách. Činovníci potřebují mít i odpovídající vzdělání a před vstupem do výkonu své funkce skládají slib. (Stanovy Junáka, 2014)

Junák má jasně danou organizační strukturu, která určuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých organizačních jednotek a udává podmínky jejich fungování. Struktura je do značné míry inspirována územním dělením českého státu.

Nejvýše postavený je hlavní spolek Junák – český skaut spolu se svými ústředními orgány. Těmi jsou: Valný sněm, Rozhodčí a smírčí rada, Ústřední revizní komise, Náčelnictvo (a jeho pracovní skupiny) a Výkonná rada (a její odbory a kancelář ústředí). Ústřední orgány Junáka jsou přehledně znázorněny v příloze č. 1. (Skautská křižovatka, Příručka pro vedoucí středisek: 3. Základy organizace, 2017)

Dalšími organizačními články jsou vyšší organizační jednotky (VOJ) na úrovni okresní a krajské. Okresní úroveň není povinná, proto v některých krajích podléhají střediska přímo

kraji, jinde nejprve okresu a až poté kraji. Mimo tuto posloupnost stojí zvláštní organizační jednotky, které plní nějaký zvláštní úkol a podléhají přímo ústředí. Organizační strukturu přehledně zachycuje příloha č. 2. (Skautská křižovatka, Příručka pro vedoucí středisek: 3. Základy organizace, 2017)

Základní organizační jednotkou, tedy nejnižším stupněm organizace, který má právní osobnost, je středisko. Právní forma střediska je pobočný spolek – je podřízen spolku hlavnímu a s ním v případě jeho rozpadu také zaniká. Střediskový vůdce se ze své pozice povinně účastní schůzí okresní rady, kde hájí zájmy svého střediska a zároveň v rámci možností svých a svého střediska pomáhá chodu okresu. (Skautská křižovatka, Příručka pro vedoucí středisek: 3. Základy organizace, 2017)

Vůdce je volen společně se svým zástupcem střediskovým sněmem, což je zároveň nejvyšší orgán střediska. Dalšími orgány jsou Rada (řídící orgán v období mezi sněmy) a Revizní komise. (Stanovy Junáka, 2014)

Až na výjimky musí mít středisko nejméně tři oddíly, z toho aspoň dva oddíly mladších členů. Každý oddíl musí dále mít aspoň 12 členů do 18 let (platí pro oddíly mladších členů), aspoň 8 členů (u roverského kmene), aspoň 4 dospělé členy (u klubu rodinného skautingu) nebo aspoň 5 dospělých členů (u klubu dospělých). Dále musí být pro každý oddíl stanoven vedoucí oddílu a v případě oddílu mladších členů i jeho zástupce – oba s vůdcovskou zkouškou. (Skautská křižovatka, Příručka pro vedoucí středisek: 3. Základy organizace, 2017)

Oddíl je základní výchovnou jednotkou, která je obvykle složena z mladších členů stejného pohlaví a v podobném věku. Pro nejmladší členy jsou určeny oddíly benjamínků, ty často fungují redukovane a jsou otevřeny dětem ve věku 5 – 7 let. Pro dívky a chlapce nižšího školního věku (8 – 10 let) jsou určeny oddíly světlušek a vlčat, pro dívky a chlapce staršího školního věku (11 – 14 let) jsou určeny oddíly skautek a skautů, pro starší mladé členy jsou určeny roverské kmény. Pro dospělé členy, kteří se nechtějí nebo z nějakého důvodu nemohou vydat cestou vedení oddílu a dalších činovníckých funkcí jsou určeny kmény dospělých, které mohou svou činností podporovat chod dětských oddílů. Oddíly jsou děleny do menších skupin dětí – družin, ty jsou vedeny rádci. (Skaut, Co je skauting, 2017)

## 4.4 Vzdělávání činovníků

### Rádcovský kurz

Vzdělávání činovníků probíhá v několika stupních, může se začít již ve věku cca 13 - 15 let, kdy je vhodná doba absolvovat rádcovský kurz, který mladé skauty a skautky připraví na roli rádců družiny, dodá jim potřebnou motivaci, nápady na hry, pomůže jim lépe se zorientovat v principech junáka a ve výchovné metodě. Tyto kurzy však i vzhledem k věku frekventantů nemají žádný oficiální výstup. (Skautská křižovatka, Rádcovský kurz, 2015)

### Čekatelská zkouška

Čekatelská zkouška je první důležitou činovnickou zkouškou, která je i prerekvizitou pro veškeré další činovnické vzdělávání. Účastníci kurzu musí být minimálně ve věku 15 let a musí obdržet lékařské potvrzení a potvrzení od vůdce svého oddílu. Čekatelé musí zvládnout 42 kompetencí z 8 oblastí (skauting; osobnost čekatele; příprava programu a metodika; pedagogika, psychologie a komunikace; zdravotní a bezpečnost; právo; organizace; hospodaření) a také obhájit svůj projekt vícedenní akce, kterou musí připravit a zrealizovat v rámci svého oddílu a následně zdokumentovat (pochopitelně za pomoci a podpory vedení oddílu). Čekatelské kurzy jsou pořádány vzdělávacími týmy na okresní, krajské i celostátní úrovni. Absolventi čekatelských zkoušek se mohou spolupodílet na vedení dětských oddílů, vést kmeny dospělých a pořádat krátkodobé akce. (Skautská křižovatka, Čekatelská zkouška, 2015)

### Vůdcovská zkouška

Vůdcovskou zkoušku je možné složit po dovršení 18 let, je nutné obdržet potvrzení od vůdce střediska a od lékaře, dodat čestné prohlášení o bezúhonnosti, absolvovat čekatelskou zkoušku, mít praxi z vedení oddílu a také být absolventem kurzu zdravotník zotavovacích akcí (všichni s vůdcovskou kvalifikací tedy mají splněný zdravotnický kurz v minimálním rozsahu 40 hodin). (Skautská křižovatka, vůdcovská zkouška, 2015)

*„Cílem vůdcovské zkoušky (VZ) je ověřit, zda je uchazeč schopen samostatně a úspěšně vést a vychovávat mládež v duchu skautských ideálů. Zkouška dále zjišťuje znalost a schopnost aplikace skautské výchovné metody. Zároveň ověřuje potřebné osobnostní*

*předpoklady, znalosti a dovednosti pedagogické, psychologické, organizační, hospodářské a právní. K dalšímu cíli VZ patří schopnost absolventa reprezentovat skautské hnutí na veřejnosti a jeho vědomí odpovědnosti při výchově svěřené mládeže.“* (Skautská křižovatka, vůdcovská zkouška, 2015)

Zkouška se skládá z 61 povinných kompetencí a 166 volitelných, všechny z oblastí: Osobnost, Organizátor, Vůdce, Vychovatel nebo Program. Absolventi jsou oprávněni k samostatnému vedení oddílu nebo tábora i k dalším činovníckým funkcím. (Skautská křižovatka, vůdcovská zkouška, 2015)

Po absolvování vůdcovské zkoušky se činovníkům otevírají nové možnosti vzdělávání na kurzech lesních škol, na instruktorských kurzech a na dalších seminářích či jiných vzdělávacích akcích.

Velké požadavky na vzdělání vedoucích v Junáku, ale především léta praktických zkušeností s vedením a pěstováním přirozené autority (a to ve většině případů již od opravdu poměrně nízkého věku), dělají ze skautských vedoucích velmi schopné vůdčí osobnosti i v profesním životě. Jsou zvyklí vést tým lidí, být spolehliví a zodpovědní, brát v potaz zpětnou vazbu a názory druhých.

## **4.5 Junák v historii**

Junák vznikl ve Velké Británii v roce 1907, zakladatel Rober Baden-Powell zde uspořádal první skautský tábor a v návaznosti na jeho úspěch vydal v roce 1908 příručku „Scouting for boys“ a hnutí se i díky této příručce rychle rozšířilo do dalších zemí. V roce 1912 Antonín Benjamín Svojsík založil skautské hnutí v Čechách a vydal knihu „základy Junáctví“.

Po přestání první světové války se čeští skauti horlivě zapojili do budování republiky, pomohli zejména zřízením skautské pošty, která spolehlivě doručila zásilky mezi jednotlivými orgány vlády.

Kvůli svým demokratickým principům bylo hnutí několikrát zakázáno, poprvé v roce 1940 fašistickým režimem. Po krátkém období svobody v letech 1945 – 1950 bylo opět zakázáno, tentokrát režimem komunistickým. V souvislosti s Pražským jarem byl skauting

v letech 1968 – 1970 opět krátce povolen, pak byl však až do pádu komunismu opět na dlouhou dobu zakázán. I v době, kdy organizace nemohla existovat, se však skautské myšlenky udržovaly a předávaly dál v ilegality. (Skaut, Historie, 2016)

Skautské myšlenky a ideály mají v Čechách hluboké kořeny a jsou i součástí literárních pramenů. Snad všechny příběhy Jaroslava Foglara se nesou v duchu junáctví a již dlouhá desetiletí podporují mladé v tom, aby byli lepšími.

## **4.6 Junák dnes**

Český i světový skauting se snaží jít s moderní dobou, aby mohl i v dnešní době zaujmout svými více než 100 let starými ideály. Kromě vývoje aktivit uzpůsobených i dnešním technologiím junák přináší mnoho podpůrných prostředků pro vedoucí středisek i oddílů.

### **Skautská křižovatka**

Nejen pro začínající vůdce oddílů, středisek i VOJ má Junák velmi přehledně zpracované informační balíčky, dostupné jsou na Skautské křižovatce, odběr novinek a upozornění na aktuální termíny je možné nastavit i na e-mail. Skautská křižovatka nabízí mimo jiné i databázi základen, ve kterých je možné se s oddílem ubytovat, seznam aktuálních vzdělávacích kurzů, kterých je možné se zúčastnit, různé metodické materiály a další užitečné dokumenty.

### **Skautský informační systém**

Skautský informační systém umožňuje oddílům snadnou elektronickou evidenci členů a jejich registraci pod středisko a potažmo pod okres a kraj. Poskytuje tak VOJ i ústředí dobrý přehled o všech jejich členech, o jimi zaplacených členských příspěvcích, o jejich účasti na vzdělávacích akcích a podobně. Přes SkautIS se řeší i případné připojení ke skautské telefonní síti a nespočet dalších operací.

### **Skautská telefonní síť**

Skautská telefonní síť (STS) je jedním z hlavních benefitů pro skautské vedoucí. Poskytuje ji T-mobile a připojit se k ní mohou všichni činovníci i osoby žijící s nimi v jedné domácnosti (i pokud samy nejsou členy Junáka). V rámci STS si každý volí vybraný tarif

podle potřebných volných minut a SMS, případně podle potřeby dat. Tarify jsou cenově velmi zajímavé, nejzajímavěji se však jeví skutečnost, že všichni uživatelé STS si vzájemně volají zdarma (a to bez ohledu na to, z jakého jsou kraje, okresu nebo střediska).

### **Skautské časopisy**

Skautské distribuční centrum vydává jako podpůrný materiál pro činnost s dětmi skautské časopisy pro všechny dětské výchovné kategorie, pro rovery, pro vedoucí i pro kmen dospělých. Časopisy jsou na velmi dobré úrovni a mohou posloužit jako šikovný materiál pro práci s družinou i oddílem.

## 5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část diplomové práce je věnována analýze vybrané instituce pracující s mládeží v jejím volném čase. Konkrétně se jedná o středisko Junáka Silmaril, působící na Praze 7. Instituce byla vybrána z důvodu autorčina podílu na vedení jednotky.

### 5.1 Stanovení výzkumného problému a metodika zpracování

Záměrem této práce je na základě institucionální analýzy vybrané organizace, dle Bronislava Malinowského, zjistit, zda instituce při své činnosti plní své poslání či nikoli, a má-li k tomu dostatek prostředků. Dále pak na základě strategické analýzy určit silné a slabé stránky organizace a identifikovat případné příležitosti či hrozby. Na základě získaných podkladů pak navrhnout řešení k jejich eliminaci. Předpokládaný výsledek výzkumu je, že vybraná instituce své poslání plní.

Pro sběr potřebných dat byl využit zejména terénní průzkum. Tato metoda je dle Majerové a Majera (2007) určena pro získávání informací nonverbálního charakteru, kde není třeba využívat slovní komunikaci, ale spíše vizuální kontakt. Konkrétně byla data získána pomocí studia dokumentů, pozorování prostředí a pozorování lidského jednání.

Pro získání dalších potřebných údajů byla využita i metoda interview, která se zakládá na osobní komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Počet respondentů závisí na velikosti zkoumaného problému, u malého vzorku se jedná spíše o interakci dvou osob. (Majerová, Majer, 2007). Pro účely práce byl použit řízený rozhovor s jednotlivými členy vedení střediska Silmaril i účast při skupinových debatách v rámci střediskových porad.

Malinowského institucionální analýza zkoumá několik oblastí instituce, jedná se o normy a právní postavení organizace, nemovitosti, vybavení, personální strukturu, ekonomické předpoklady a aktivity, které by měly za pomoci výše zmíněných oblastí plnit poslání ukotvené v chartě dané instituce. Následující tabulka zobrazuje metody využití při výzkumu jednotlivých funkčních oblastí instituce.

**Tabulka č. 2: Techniky použité ke sběru dat**

Oblast analýzy	Technika sběru dat
Právní postavení organizace	Studium dokumentů
Nemovitosti	Pozorování, interview, studium dokumentů
Interiér, vybavení	Pozorování, interview
Personální struktura	Interview, studium dokumentů
Hospodaření a ekonomické předpoklady	Interview, studium dokumentů
Zájmová činnost	Pozorování, interview, studium dokumentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Získané údaje jsou dále hodnoceny známkami jako ve škole, přičemž po dílčím ohodnocení bude aritmetickým průměrem známek dané oblasti vypočítána celková známka každé funkcionální oblasti a dále bude určeno, jakých výsledků dosahuje organizace jako celek. Klasifikační stupnici zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 3: Klasifikační stupnice pro hodnocení oblastí analýzy instituce**

Známka	Slovní hodnocení
1	Výborný stav
2	Velmi dobrý stav s drobnými nedostatky
3	Dobrý stav s většími nedostatky
4	Dostačující stav s výraznými nedostatky
5	Nedostačující stav se zásadními nedostatky

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.2 Charakteristika střediska Silmaril

Základní údaje:

- Název: Junák - český skaut, středisko Silmaril Praha, z. s.
- Sídlo: Janovského 566/33, Praha 7, 170 00
- IČ: 61388653
- Právní forma: pobočný spolek
- Webové stránky: [www.silmaril.skauting.cz](http://www.silmaril.skauting.cz)



Středisko Silmaril je pobočným spolkem organizace Junák – český skaut z.s. a dále na základě organizační struktury Junáka patří i pod Junák – český skaut, kraj Praha z.s. a pod Junák – český skaut, okres Praha 8, z.s. Vzhledem k sídlu na Praze 7 je k dispozici především dětem z této lokality, má však členy i z dalších částí Prahy.

### **Poslání a cíle střediska Silmaril**

Středisko Silmaril jako součást českého Junáka následuje poslání této organizace. Posláním Junáka je:

Podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě. To vše v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem.

Cílem střediska Silmaril je naplňovat při své činnosti toto poslání, vychovávat své členy k odpovědnosti za své chování a ke snaze zlepšovat své okolí. Vychovat z nich prospěšné občany, kteří by mohli jít ostatním příkladem a kteří si budou uvědomovat důležitost předávání tohoto poslání dalším generacím.

## **5.3 Institucionální analýza střediska Silmaril**

### **5.3.1 Právní zázemí organizace**

Junák – český skaut, středisko Silmaril z.s. je pobočným spolkem organizace Junák – český skaut z.s. se sídlem na Senovážném náměstí 24 na Praze 1. Středisko je zapsané ve spolkovém rejstříku u Městského soudu v Praze, stejně tak jsou zde zaznamenáni i jeho vedoucí, zástupce vedoucího a revizní komise. Vedoucí má díky zápisu v rejstříku lepší možnost oficiálně jednat za středisko, jelikož je zanesen jako jeho statutární orgán.

Středisko Silmaril se dále řídí vnitřními předpisy Junáka. V první řadě se jedná o Stanovy Junáka, aktualizované v roce 2014 (zejména kvůli NOZ, ale i kvůli dalším nevyhnutelným změnám, které nastaly od roku 2001, kdy proběhly poslední aktualizace). Stanovy jsou volně přístupné na internetu. Středisko Silmaril dále automaticky přejímá i řády přijímané

Náčelnictvem a směrnice Výkonné rady, které mohou Stanovy doplňovat. Pro středisko jsou závazné i vyhlášky vyšších organizačních jednotek Junáka, tedy kraje Praha a okresu Praha 8.

Svou činnost musí středisko a jeho oddíly řídit také v souladu s ustanoveními střediskové rady. Tato ustanovení bývají odsouhlasena v průběhu porad, jsou tedy zaznamenána v zápisech z porad, které jsou pro členy rady přístupné ve střediskové složce v DropBoxu nebo ve sdílené složce google dokumentů.

Středisko Silmaril také ošetřuje některé své akce závaznými pravidly chování pro účastníky. To se týká především letního tábora, táborový řád je předem zaslán rodičům dětí k prostudování spolu s žádostí o konzultaci s dětmi, rodiče, kteří děti na tábor posílají, tedy zároveň vyjadřují souhlas s řádem a s tím, že nebude-li jejich dítě řád dodržovat, bude z akce vyloučeno. Řád je následně hned na začátku tábora přednesen dětem a prodiskutován se všemi podrobnostmi a případnými nejasnostmi.

Vzhledem k napojení na DDM Praha 7 skrze klubovnu musí středisko Silmaril brát v potaz i jeho vnitřní předpisy. To se týká jednak řádu k užívání klubovny a dále vnitřního řádu DDM. Týká se to také vedoucích oddílů, kteří mají s DDM uzavřenu dohodu o provedení práce. Tím že DDM vede pravidelné schůzky oddílů i střediskové výpravy jako formu kroužku, platí pro oddílové vedoucí i stejné povinnosti jako pro vedoucí ostatních kroužků DDM. Musí vyplňovat deníky týkající se činnosti na jednotlivých schůzkách (včetně pololetních plánů) a zapisovat docházku dětí.

Hodnocení řádů a předpisů stanovených shora i těch vlastních je hodnoceno jako výborné, dodržování všech těchto předpisů je hodnoceno jako velmi dobré. Výsledná známka právního postavení organizace je 1,25, viz. následující tabulka.

**Tabulka č. 4: Hodnocení právního postavení střediska Silmaril**

<b>Hodnocení právního postavení organizace</b>	<b>Známka</b>
Dokumenty (Stanovy Junáka, vnitřní řád DDM)	1
Vlastní řády (táborový řád)	1
Nakolik se středisko Silmaril těmito řády řídí	2
Bezpečnost při činnostech s dětmi	1
<b>Výsledná klasifikace právního postavení organizace</b>	<b>1,25</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **5.3.2 Nemovitosti**

Středisko Silmaril není vlastníkem žádných nemovitostí. Pro Pravidelné schůzky využívá prostory poskytnuté na základě dohody od DDM Praha 7. Středisko Silmaril je v rámci této dohody vedeno jako jeden z kroužků DDM Praha 7, což spočívá zejména v přihlášení dětských členů střediska Silmaril i pod DDM Praha 7 (samozřejmě včetně platby příspěvků). Po dlouhá léta byla využívána klubovna v prostorách Vodárenské věže v Korunovačnické ulici na Letné, ta je však již druhým rokem v rekonstrukci, dočasně je tedy klubovna přesunuta do nedaleké Havanské ulice (stejně tak musely být přesunuty další klubovny umístěné ve Věži). Po rekonstrukci by mělo dojít k opětovnému návratu dětských kroužků do Věže.

Umístění klubovny v Havanské (a stejně tak i umístění Věže) je v rámci Prahy 7 velmi dobré, zejména díky blízkosti parků Stromovka a Letenské Sady. Oba tyto parky poskytují dostatečný prostor pro aktivní sportovní vyžití a zároveň i malý kousek přírody pro programy zaměřené tímto směrem. Umístění je vhodné i z toho důvodu, že značná část členské základny bydlí v okolí klubovny, tedy v Bubenci nebo ve vrchní části Holešovic.

Z hlediska bezpečnosti okolí jsou taktéž obě klubovny srovnatelné, Věž má velkou výhodu oploceného dvorku, který odděluje vchod do budovy a ulici, není tedy třeba mít strach z automobilového provozu, klubovna je však umístěna ve třetím patře, do kterého vedou nepřítliš široké točité schody, což při skupinových přesunech není ideální. Klubovna v Havanské má vchod přímo z ulice, jedná se však o ulici velmi klidnou, sousedící s parkem a plusem je také absence schodiště.

Tábory střediska Silmaril jsou již 25 let pořádány na louce v lesích nedaleko obce Damnov na Tachovsku. Louka je majetkem Lesů ČR, středisko si tedy vyjednává povolení pro táboření. Louka je situována vedle menšího potoka, ze kterého lze brát užitkovou vodu a vedle zpevněné lesní cesty, díky které je velmi dobře přístupný. Celková dostupnost oblasti z Prahy je také dobrá, automobilem se jede velkou část cesty po dálnici, celkově je louka vzdálená cca 150 kilometrů z centra Prahy. Vlákem se dá dojet na nádraží Ošelín, které je vzdálené asi 2 kilometry od louky, spojů sice nejezdí mnoho, i tak se však dá na louku dostat velmi pohodlně a jen s jedním přestupem.

Na táborové louce je vybudována zastřešená kuchyně, nejedná se však o stavbu se zdmi, ale jen o střechu na kůlech zakrývající cihlová kamna, pulty na přípravu a výdej potravin a malou spižírnu s policemi na uchovávání potravin. Dále jsou na louce trvale postaveny konstrukce dvou jídelen, které se překrývají plachtou. Na louce není pitná voda, která se musí dovážet, což může představovat jisté komplikace, není zde ani elektřina, ta však chodu tábora nijak nechybí.

Okolí louky poskytuje dostatek možností pro různorodé vyžití, různé typy lesního porostu na jednotlivých místech v okolí tábořiště, zpevněné cesty i lesní cestičky, kopec, skála, a několik pasek, potůček i nedaleký rybník, to vše umožňuje pestrost programu.

Táborové vybavení je částečně uloženo ve stodole u pana Buriana v obci Damnov (v případě stěn podsadových stanů, tyčí k tee pee a podobně), dále středisko Silmaril využívá sklad vybavení a materiálu na Bubenském nábřeží na Praze 7 v pronajatém sklepním prostoru domu č. 9 (v případě plachet, náradí a podobně).

Hodnocení stavu nemovitostí využívaných střediskem Silmaril je spíše kladné, nevýhoda klubovny je v jisté nevhodnosti pro činnosti s dětmi, je znát, že prostor původně nebyl zamýšlen pro tyto účely. Významným nedostatkem táborové louky je absence pitné vody, jinak je však louka pro činnost s dětmi ideální. Celkově je tedy hodnocení nemovitostí využívaných střediskem Silmaril 1,7, podrobněji je hodnocení rozebráno v následující tabulce.

**Tabulka č. 5: Hodnocení nemovitostí využívaných střediskem Silmaril**

<b>Hodnocení nemovitosti</b>	<b>Známka</b>
Umístění klubovny	1
Bezpečnost prostor klubovny	2
Vhodnost prostoru klubovny pro činnost s dětmi	3
Umístění táborové louky	1
Vhodnost táborové louky pro činnost s dětmi	2
Sklad	1
<b>Výsledná klasifikace nemovitostí</b>	<b>1,7</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **5.3.3 Interiér, vybavení**

Klubovna střediska Silmaril má některé společné prostory s oddílem Pterodactylus, který patří pod ČSOP Troja a je také veden pod DDM Praha 7. U vodárenské věže se jednalo o dvě oddělené klubovny, středisko Silmaril však muselo využívat sociální zařízení v klubovně Pterodactylů. Nyní je společná chodba, ze které se vchází do klubovny Pterodactylů a do kuchyňky, kuchyňka je taktéž společná, ale využívá ji spíše středisko Silmaril, má větší počet dětí a samostatnou klubovnu má o dost menší, v kuchyňce má tedy umístěné stoly a svou menší klubovnu, vybavenou kobercem, polštáři a malými stolečky, využívá na další aktivity. V prostorách obou kluboven se nachází celkem 3 sociální zařízení, jednou se jedná o samostatnou toaletu, ve dvou případech pak je toaleta spojena se sprchovým koutem. Tento stav je výrazně lepší než ve Věži, kde byla jedna toaleta pro oba oddíly dohromady.

Klubovna poskytuje dostatek úložných prostorů a díky vzájemné ochotě Silmarilu a Pterodactylů poskytuje i dostatek místností v případě nutnosti rozdělit děti na schůzkách do více skupin a do různých místností (časy schůzek obou oddílů se liší). Z hlediska prostoru pro program však středisko Silmaril začíná pociťovat jisté nedostatky spojené s velkým zájmem o členství, kapacita klubovny je při většině schůzek na své hranici, v zimních měsících, kdy je brzy tma, případně při špatném počasí, když se v čase schůzek se nedá chodit ven, je nutné zařazovat jen program sedavý či takový, který vyžaduje minimum pohybu, a to může být problém.

Klubovna je však hezky a funkčně zařízena, koutek se stoly v kuchyňce a místnost s kobercem a polštáři poskytují prostor pro různé druhy programů. Kuchyňka je vybavena tabulí s křídami, klubovna bílou tabulí na fixy, v obou místnostech jsou vyvěšena ručně kreslená táborová bodování, v klubovně je i prostor pro vyvěšení dětských výtvarů a nástěnky jednotlivých družít, kde mohou družiny prezentovat svou činnost. V kuchyňce je umístěna knihovna s naučnou literaturou, s příručkami ke hrám i s beletrií, kterou si mohou děti půjčovat, v klubovně jsou umístěny police s drobnými potřebami ke hrám (papíry, psací potřeby, deskové hry a podobně).

Středisko Silmaril má v klubovně zřízeno wi-fi připojení, k dispozici je také data projektor, kamera nebo barevná laserová tiskárna. V klubovně je k dispozici také sportovní vybavení (míče, skákací gumy, ringo kroužky), vybavení pro výtvarné činnosti (látky, filcy, barvy, lepidla, čtvrtky) a vybavení pro další činnost (buzoly, mapy, GPS navigace, stopky, vysílačky). Uloženo je zde i něco z vybavení na výpravy, jedná se o podlážkové stany a cestovní plynové vařiče a plynové kartuše. Toto vybavení bývá pravidelně kontrolováno a při opotřebení opraveno či nahrazeno.

Další vybavení se nachází ve skladu na Bubenském nábřeží, jedná se o hangár, plachty k tee pee a plachty k podsadovým stanům. Ve skladu je uloženo také nářadí (pily, sekery, lopaty, hrábě) a plynová pájka. Z kuchyňského vybavení je zde uložena vedle malých kuchyňských potřeb a hrnců také nová plynová lednice, velký (průmyslový) plynový vařič a barely na dovážení pitné vody. Z potřeb pro táborový program jsou zde uskladněny luky a šípy, lana a bezpečnostní pomůcky pro lanové aktivity a nafukovací čluny.

Celkově je stav interiéru a vybavení pro různé aktivity hodnocen kladně, ohledně klubovny je největším nedostatkem málo prostoru pro pohybové aktivity a celkově spíše menší kapacita. Výsledná známka hodnocení interiéru a vybavení je 1,5, dílčí hodnocení je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka č. 6: Hodnocení interiéru a vybavení využívaného střediskem Silmaril**

<b>Hodnocení interiéru a vybavení</b>	<b>Známka</b>
Celkový stav interiéru	1
Hygienické předpoklady	1
Estetické předpoklady	2
Kapacita a počet místností	3
Množství potřebného vybavení	1
Funkčnost potřebného vybavení	1
<b>Výsledná klasifikace interiéru a vybavení</b>	<b>1,5</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **5.3.4 Personální struktura**

Nejvyšším orgánem Střediska Silmaril je střediskový sněm, ten bývá zpravidla svoláván každé tři roky, volí vůdce střediska a jeho zástupce na nadcházející období a dále členy střediskové rady. V mezidobí mezi sněmy je vrcholným řídicím orgánem středisková rada. Rada se skládá z vedoucího střediska, jeho zástupce a dalších volených členů.

Ve střediskové radě střediska Silmaril zasedá 13 členů: vedoucí střediska Kristina Fejková, zástupkyně vedoucí střediska Markéta Fejková (která je zároveň vedoucí oddílu chlapců), vedoucí dívčího oddílu Judita Hačeková, zástupci vedoucí oddílu chlapců Adam Tatar a Jakub Filla, zástupkyně vedoucí oddílu dívek Barbora Nebáznivá, hospodář střediska Jan Křivan a další volení členové Alžběta Beránková, Petr Neumann, Eliška Fejková, Františka Ošmyková, Jan Šmolík a Jan Filla. Všichni členové střediskové rady mají splněnou minimálně čekatelskou zkoušku, osoby ve vedení oddílů a střediska mají splněnou také zkoušku vůdcovskou, včetně zdravotnického kurzu.

S dětmi dále pracují oddíloví rádcí, kteří jsou členy střediska již od dětství. U dívek se jedná o 5 mladých slečen ve věku 14 – 16 let a o jednu slečnu ve věku 18 let, u chlapců o 3 mladíky ve věku 16 – 18 let. Všichni oddíloví rádcí jsou absolventy rádcovského kurzu, dva starší chlapci letos úspěšně absolvovali i kurz čekatelský.

Aktuální počet vedoucích je dostačující, u oddílu chlapců by však bylo třeba více rádců. V obou oddílech je dále problém s velkým věkovým rozdílem mezi vedoucími a rádcí –

vedoucí, už se z většiny dostali do věku, kdy je běžné oddíly předávat mladším kolegům, ti jsou však v tuto chvíli ještě příliš mladí a nejsou v ideálním počtu. Vzdělání vedení střediska i oddílů je však na výborné úrovni. Celkově je personální struktura hodnocena známkou 1,75, následující tabulka zobrazuje i dílčí hodnocení jednotlivých kritérií.

**Tabulka č. 7: Hodnocení personální struktury střediska Silmaril**

Hodnocení personální struktury	Známka
Počet starších vedoucích	1
Vzdělání starších vedoucích	1
Počet mladších vedoucích	4
Vzdělání mladších vedoucích	1
<b>Výsledná klasifikace personální struktury</b>	<b>1,75</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.3.5 Hospodaření a ekonomické předpoklady

Hospodaření střediska Silmaril se řídí zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., a dále Směrnicí k majetku Junáka. S majetkem střediska smí nakládat jeho vedoucí a případně pověřené osoby. Středisko Silmaril má bankovní účet pro neziskové organizace u Ery pro bezhotovostní operace, k účtu má přístup vedoucí střediska, její zástupkyně, hospodář a bývalý střediskový vedoucí.

Mezi příjmy střediska Silmaril patří členské příspěvky, příspěvky ze státního rozpočtu, příspěvky od samosprávy, příspěvky na akce a dary. Výdaje jsou na drobný materiál, vybavení, provoz a akce.

Následuje podrobnější rozbor příjmů a výdajů za roky 2011 – 2015.



**Tabulka č. 8: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2011**

<b>Rok 2011</b>	<b>Hlavní činnost (Kč)</b>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>214 750,62</b>
členské příspěvky (určené této jednotce)	15 620,00
dotace ze státního rozpočtu (určené této jednotce)	15 231,00
příspěvky samosprávních orgánů (určené této jednotce)	25 000,00
dary (určené této jednotce)	210,00
ostatní příjmy na akce	158 687,00
ostatní příjmy	2,62
<b>Výdaje celkem</b>	<b>206 367,00</b>
ostatní provozní výdaje	22 641,00
ostatní výdaje na akce	183 726,00

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů střediska Silmaril*

V roce 2011 byly v rámci hospodaření nejvýznamnější příjmy i výdaje spojené s akcemi. U příjmů se jedná o členské příspěvky účastníků akcí, u výdajů o platby za dopravu, ubytování a potraviny, případně materiál zakoupený v rámci akcí. Dotace ze státního rozpočtu obdržená od MŠMT byla určena na pokrytí provozních výdajů střediska – na příklad kancelářské vybavení a potřeby, služby související s činností či pořízení vybavení. Příspěvek od samosprávy, obdržený od MHMP byl určen na podporu mimopražských akcí, se zaměřením na dopravu a ubytování.

**Tabulka č. 9: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2012**

<b>Rok 2012</b>	<b>Hlavní činnost (Kč)</b>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>230 181,74</b>
členské příspěvky (určené této jednotce)	15 290,00
dotace ze státního rozpočtu (určené této jednotce)	19 179,00
příspěvky samosprávních orgánů (určené této jednotce)	31 500,00
dary (určené této jednotce)	410,00
ostatní příjmy na akce	163 800,00
ostatní příjmy	2,74
<b>Výdaje celkem</b>	<b>223 566,00</b>
ostatní provozní výdaje	28 077,00
ostatní výdaje na akce	195 489,00

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů střediska Silmaril*

V roce 2012 byly opět nejvýraznějšími položkami příjmy a výdaje na akce. Oproti předchozímu roku stouply příspěvky ze státního rozpočtu i příspěvek samosprávy, ty byly využity k úhradě části provozních výdajů a k větší podpoře mimopražských akcí.

**Tabulka č. 10: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2013**

<b>Rok 2013</b>	<b>Hlavní činnost (Kč)</b>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>268 853,70</b>
členské příspěvky (určené této jednotce)	16 100,00
dotace ze státního rozpočtu (určené této jednotce)	17 963,00
příspěvky samosprávních orgánů (určené této jednotce)	45 400,00
dary (určené této jednotce)	8 200,00
ostatní příjmy na akce	181 188,00
ostatní příjmy	2,70
<b>Výdaje celkem</b>	<b>248 132,87</b>
ostatní provozní výdaje	26 226,87
ostatní výdaje na akce	221 906,00

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů střediska Silmaril*

V roce 2013 byl nárůst dotace od samosprávy ještě výraznější, umožnil tak pořádat akce v zajímavějších lokalitách, než jaké by bylo možné navštívit pouze s účastnickými poplatky, jelikož středisko Silmaril se vždy snažilo udržet cenu víkendových akcí co nejnižší. Dále středisko v roce 2013 obdrželo první dar od jednoho z bývalých členů (a zároveň otce dvou členů současných). Dar byl určen ke koupi nového podsadového stanu pro tábor konaný v následujícím roce, jelikož se středisko rozhodlo stany staré 20 let postupně obnovit.

**Tabulka č. 11: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2014**

<b>Rok 2014</b>	<b>Hlavní činnost (Kč)</b>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>283 083,29</b>
členské příspěvky (určené této jednotce)	20 160,00
dotace ze státního rozpočtu (určené této jednotce)	18 515,00
příspěvky samosprávních orgánů (určené této jednotce)	61 350,00
dary (určené této jednotce)	9 500,00
ostatní příjmy na akce	173 555,00
ostatní příjmy	3,29
<b>Výdaje celkem</b>	<b>265 641,43</b>
ostatní provozní výdaje	35 137,43
ostatní výdaje na akce	230 504,00

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů střediska Silmaril*

V roce 2014 se projevil nárůst členské základny střediska Silmaril a to jak navýšením členských příspěvků, tak navýšením příspěvku od MHMP, který je závislý na počtu dětí na jednotlivých akcích (příspěvek je vydáván na „osoboden“). Středisko také opět obdrželo dar na další podsadový stan.

**Tabulka č. 12: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2015**

<b>Rok 2015</b>	<b>Hlavní činnost (Kč)</b>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>441 885,44</b>
členské příspěvky (určené této jednotce)	23 910,00
dotace ze státního rozpočtu (určené této jednotce)	27 580,00
příspěvky samosprávních orgánů (určené této jednotce)	87 700,00
dary (určené této jednotce)	110 500,00
ostatní příjmy na akce	192 190,00
ostatní příjmy	5,44
<b>Výdaje celkem</b>	<b>427 964,84</b>
ostatní provozní výdaje	166 417,84
ostatní výdaje na akce	260 347,00
ostatní výdaje	1 200,00

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů střediska Silmaril*

V roce 2015 opět rostly počty účastníků a tím pádem i členské příspěvky, a příspěvek od MHMP, v tomto roce však výrazněji stoupla i dotace od MŠMT. Nejvýraznější nárůst však zaznamenala položka darů, kromě již tradičního daru na 1 podsadový stan přibyl dar ve výši 100 000 Kč na zbylé podsadové stany, které bylo v roce 2015 třeba obměnit. Dárce byl opět z řad bývalých členů, kteří jsou stále napojeni na středisko Silmaril a jeho tradici.

Příjmy střediska Silmaril ve sledovaných 5 letech vždy přesáhly výdaje, bylo tak možné vytvořit rezervu pro případné neočekávané situace, jakými by mohla být na příklad ztráta klubovny nebo nenadálé pozbytí majetku v důsledku nepředvídatelných událostí.

Hospodaření a ekonomické předpoklady střediska Silmaril jsou celkově hodnoceny známkou 1,2, většina dílčích kritérií je na výborné úrovni, což zobrazuje i následující tabulka. Středisko umí velmi dobře shánět potřebné dotace a následně je i využívat a umí také v případě potřeby sehnat peněžní dary.

**Tabulka č. 13: Hodnocení hospodaření a eko. předpokladů střediska Silmaril**

Hodnocení hospodaření a ekonomických předpokladů	Známka
Hospodaření střediska dle zákonů	2
Schopnost shánět dotace	1
Schopnost využít přidělené dotace	1
Schopnost shánět dary	1
Stabilita hospodaření	1
<b>Výsledná klasifikace hospodaření a eko. předpokladů</b>	<b>1,2</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.3.6 Zájmová činnost střediska Silmaril

V následující tabulce jsou uvedeny počty členů za období let 2011 – 2015, stoupající charakter počtu členů z posledních dvou let sledovaného období pokračuje i v letech 2016 a 2017.

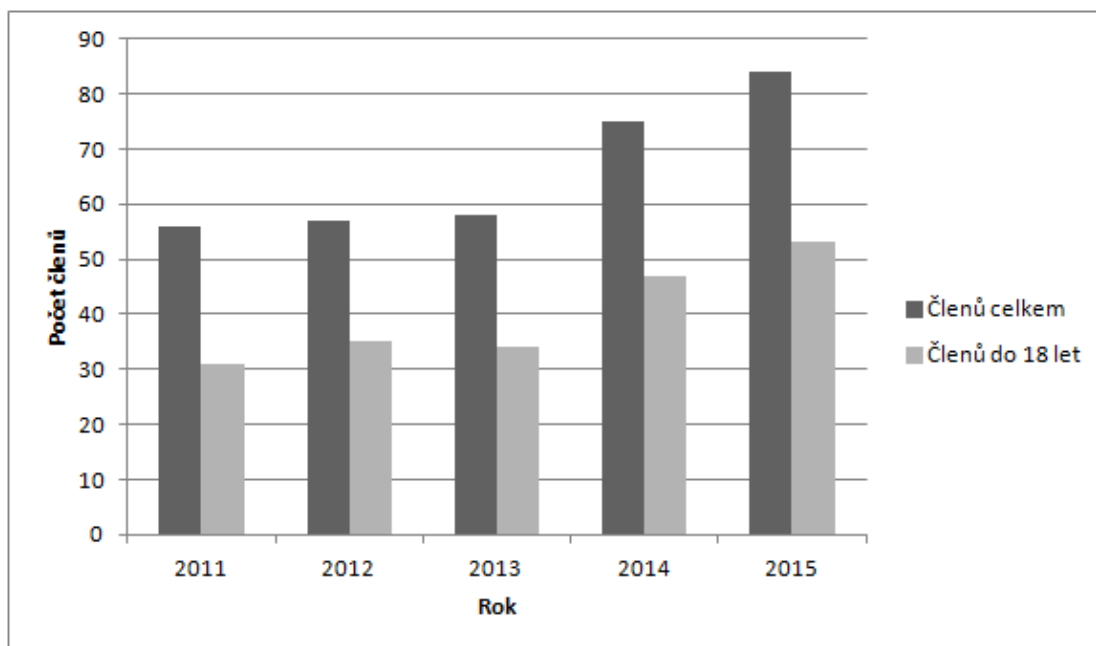
**Tabulka č. 14: Počty členů střediska Silmaril v letech 2011 - 2015**

Členové / Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Mladší 15 let	26	30	33	43	48
15 – 18 let	5	4	1	4	5
18 – 26 let	12	10	12	10	11
Starší 26 let	13	13	12	18	20
<b>Členů celkem</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>75</b>	<b>84</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro lepší představu vývoje počtu členů za sledované období poslouží následující grafické zobrazení.

**Graf č. 1: Vývoj počtu členů střediska Silmaril v letech 2011 - 2015**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Středisko Silmaril svou činnost s mládeží realizuje prostřednictvím dvou dětských oddílů. Chlapecký i dívčí oddíl jsou rozděleny na družiny dle věku (a případně schopností a dovedností jedinců) na skauty a vlčata u chlapců a skautky a světlušky u dívek. Po těchto kategoriích se děti schází i na pravidelných každotýdenních schůzkách.

### **Družinové schůzky**

#### *Světlušky*

Mladších dívky jsou ve středisku momentálně nejpočetnější skupinou, i z toho důvodu jsou pro účely pravidelných schůzek rozděleny do dvou družin. Starších Kopretin je v družině 10, mladších Pomněnek 8. Kopretiny jsou ve věku 8 – 10 let, tedy 3. – 5. třída ZŠ, Pomněnky jsou ve věku 6 – 8 let, tedy 1. – 2. třída ZŠ. Na schůzkách se formou hry učí základy skautských dovedností (uzle, šifry), věnují se poznávání přírody, základům skautské historie, učí se zákonům světlušek a na pozadí toho všeho nevědomky i spolupráci mezi sebou, ohleduplnosti a samostatnosti. To vše s nimi realizují oddílové rádkyně za pomoci některé z vedoucích každou středu od 17:00 do 18:30.

### *Vlčata*

Schůzky vlčat v tomto roce navštěvuje 13 chlapců ve věku 8 – 11 let, tedy 1. – 5. třída ZŠ, pro činnost na schůzkách jsou také často rozděleni do dvou skupin podle věku a schopností. Podobně jako světlušky se i vlčata zabývají získáváním skautských dovedností a osvojováním si vlastností pro vlčata nezbytných. Oproti světluškám bývají vlčata o něco méně snaživá a je třeba větší péči věnovat jejich aktivnímu vyžití při pohybově náročnějších hrách. Vlčata se schází každý čtvrtek od 17:00 do 18:30.

### *Skautky*

Starších dívek aktuálně dochází na schůzky družiny Slunečnic 9 ve věku 11 – 13 let, tedy 6. – 7. třída ZŠ (či odpovídající ročníky víceletých gymnázií). V rámci schůzek prohlubují své znalosti skautských dovedností, učí se pracovat s informacemi, dělat si vlastní názor na různé problémy a ten pak prezentovat. Trénují spolupráci v týmu a občas kromě vlastní účasti na hrách a dalších programech zkouší ty starší z nich program pro ostatní i připravit. To vše opět pod vedením oddílových rádkyň a vedoucích každé pondělí od 17:00 do 18:30.

### *Skauti*

Schůzek skautů se letos účastní 11 chlapců ve věku 10 – 13 let, tedy 5. – 8. třída ZŠ (či odpovídající ročníky víceletých gymnázií). Podobně jako skautky se na schůzkách zabývají prohlubováním svých znalostí ze skautské praxe, rozebíráním aktuálních témat a týmovou prací. Stejně jako vlčata se schází každý čtvrtek od 17:00 do 18:30, ke svým schůzkám využívají klubovnu oddílu Pterodactylus.

### **Jednodenní výpravy**

Asi pětkrát v průběhu školního roku vyjede Silmaril na sobotní výlet do oblastí dobře dostupných vlakem a zároveň dost vzdálených od Prahy, aby se dalo hovořit o přírodním rázu krajiny. Tyto výlety jsou pro oba oddíly společné, jejich hlavními cíly je, aby se děti poznaly i napříč oddíly (a aby i vedoucí měli možnost poznat děti z obou oddílů) a aby se mohly akcí mimo družinové schůzky účastnit i děti, které rodiče zatím nechtějí poslat na celovíkendové výpravy.

Na výletech je možné prohlubovat a v praxi využívat dovednosti naučené na družinových schůzkách, děti si vyzkouší práci s mapou, prohlédnou si různé přírodniny a zároveň je více času a prostoru na větší hry. Při těchto hrách bývá zapojena mezioddílová spolupráce, děti se tak přirozeným způsobem poznají a naučí se spolu komunikovat. Další výhodou rozsáhlejších her je nutnost, aby děti pochopily i složitější pravidla a zvládly se podle nich chovat.

### **Celovíkendové výpravy**

Víkendových výprav bývá v průběhu roku 6, přičemž 2 jsou rozdělené po oddílech, 2 jsou určeny jen pro skauty a skautky a 2 jsou celostřediskové. V rámci všech dvoudenních výprav je největší důraz kladen na samostatnost, kterou se vedoucí snaží v dětech podporovat, některé děti si teprve na výpravách vyzkouší poprvé samy namazat chleba, nebo po sobě umýt talíř.

#### *Rozdělené výpravy*

Výpravy rozdělené na oddíly bývají v každém pololetí jedna, první obvykle začátkem listopadu, druhá v březnu nebo v dubnu, podle termínu jarních prázdnin a Velikonoc. Podzimní výprava je pro většinu nových členů první vícedenní akcí s oddílem, je proto náročnější na přípravu a domluvu s rodiči. V rámci těchto podzimních výprav je třeba hlavně důkladně seznámit členy jednotlivých oddílů (tedy mezidružinově starší a mladší) a zajistit bezproblémové začlenění nových přírůstků.

Chlapci na výpravách obvykle tráví hodně času venku, snaží se vybírat k ubytování odlehlejší místa, a když to termín jarní výpravy dovolí, jedou i pod stan. Věnují se často střelbě z luku, kuše a vzduchovky, slaňování a podobným aktivitám. Až na výjimky se již dlouhá léta na jednu z výprav vydávají se spřáteleným střediskem z Prahy 8 a celý víkend se věnují mezistřediskovým bitvám, v sobotu je to velká bitva, kdy jedna ze skupin hájí hrad a druhá ho dobývá, ve zbytku víkendu se jedná o malé souboje. Chlapci bojují pomocí hadrových míčků (zázah míčkem znamená ztrátu života), také si vyrábí štíty, které každoročně nově malují podle toho, jakou zrovna mají pro bitvu legendu. Pěstují tak týmového ducha, soutěživost, ale i zákony fair-play.



Dívky na výpravy obvykle vyráží do menších měst a ubytovávají se v klubovnách zdejších skautů. Soboty většinou tráví výlety po okolí, nedělní dopoledne pak prohlídkou města, kde v případě možnosti navštíví výstavu nebo muzeum a poté věnují čas malé poznávací hře po městě, kde jim vedoucí připraví otázky na které (nejčastěji v okolí náměstí) musí zkusit získat odpovědi. Při těchto hrách bývají rozděleny do skupinek napříč družinami, slouží tedy dobře k vzájemnému poznání a zároveň ve starších skautkách, které bývají pověřeny vedením skupinek, vzbuzují pocit zodpovědnosti a připravují je tak na budoucí pozici rádkyň.

### *Výpravy pro starší členy*

Obě výpravy pro starší členy jsou již tradiční s mnohaletou historií, obě jsou také velmi náročné, proto ani ti, kteří by se jich už dle věku účastnit mohli, často nechtějí.

Na přelomu září a října se koná NPK, neboli Noční pochod na Kokořín, akce je určena i pro případné další zájemce z jiných středisek, v posledních letech se mimo členy Silmarilu účastnili hlavně členové Oddílu Sirius z Vltavské. Na této akci bývají účastníci rozděleni do tří skupin, pro děti je asi největším zážitkem, že do skupin jsou zařazeni i dospělí vedoucí (a bývalí vedoucí a další dospělí, kteří se akce chtějí zúčastnit) a celý víkend se věnují různým, většinou fyzicky velmi náročným, soutěžím. Náročnost akce však začíná již v pátek večer, kdy je třeba zvládnout pěší přesun od vlaku na tábořiště, jedná se asi o 15 kilometrů, které vedou různým terénem obsahujícím i dlouhá stoupání, to vše samozřejmě s velkým batohem se všemi věcmi na zádech. O víkendu se spí pod stanem, což pohodlí také nepřidá. Přes velkou náročnost akce se však děti vrací domů nadšené.

V červnu se pak také tradičně koná akce s názvem Vietnam, opět se jedná o celovíkendový boj tří skupin, v tomto případě simulující válku tří armád, bojuje se pomocí čtení (na blízko strhávání) kódů nalepených na oděvu účastníků. Nejnáročnější na akci je nejspíš neustálé vypětí, hra totiž běží opravdu jen s malými přestávkami i přes noc, účastníci tak musí být neustále ve střehu. Akce je také plná nepohodlí, hráči jsou stále v pohybu, musí tedy celý víkend nosit všechno své vybavení včetně jídla a dostatku vody s sebou. Často jsou také vystaveni značné nepřízni počasí – buď silným deštěm, nebo velmi vysokým teplotám. Výjimkou není ani nutnost brodit se i s věcmi potokem nebo

rybníkem. Akce láká zejména členy oddílu chlapců, účast se s nimi předem konzultuje a ty mladší z nich si vždy bere někdo z vedoucích do své skupiny, aby je měl pod dohledem.

### *Vánoční výprava*

Středisko Silmaril se každoročně vypravuje také na takzvané Vánočice. V posledních letech, kdy členů střediska a tím pádem i účastníků vánoční výpravy přibývá, je stále složitější sehnat vhodné ubytování, středisko už uvažovalo i o rozdělení této akce na oddíly, nicméně zatím se daří akci zachovat společnou. Na vánoční výpravě jak již název napovídá, jsou hlavním tématem Vánoce. Děti si zkouší různé zvyky a tradice, vyrábí si pěkné vánoční ozdoby či jiné výrobky, které mohou někomu věnovat jako dárek a podílejí se na přípravě cukroví. Odpoledne bývá zařazena procházka, při které se pouští svíčky a po návratu se již děti i vedoucí jdou připravit na slavnostní večeři, ke které zasedají v krojích nebo ve svátečním oděvu. Poté přijde na řadu rozdávání dárečků, které si děti mezi sebou dávají (vedoucí předem zkontrolují, že každý dostane aspoň pár dárečků, případně někomu dárečky doplní), zpívání koled a pálení prskavek. Celá výprava se nese ve svátečním duchu a u dětí patří mezi nejoblíbenější akce v roce.

### *Obvodní sraz*

Tradiční akce, kterou pořádá Okres Praha 8, pro všechna svá střediska, bývá obvykle řazena na začátek května. Jedná se o mezistřediskové závody, kdy děti po družinách (tedy v jednotlivých kategoriích skautek, skautů, vlčat a světlušek) vybíhají na soutěžní trasu, kde na ně čekají nejrůznější úkoly ze skautských znalostí a dovedností. Přestože se jedná o soutěž, hlavním účelem je navazování a prohlubování vztahů mezi středisky už na úrovni mladších členů, okres totiž střediska potřebují pro svou činnost a je dobře, když k němu jejich členové získají kladný vztah. Obvodní sraz je také dobrou před-táborovou zkouškou, zejména pro mladší děti, spí se totiž pod stanem a děti si musí samy připravovat jídlo, což je pro některé velmi náročný úkol. Děti ze střediska Silmaril se několikrát umístily na velmi dobrých pozicích, v posledních letech bylo největším úspěchem vítězství světlušek v roce 2014 a druhé místo skautů v roce 2016.

## **Velikonoční výprava**

Kromě tábora je nejdelší akcí v roce velikonoční výprava, která je pořádána na celé velikonoční prázdniny. Odjíždí se ve čtvrtek brzy odpoledne a návrat bývá v pondělí odpoledne. Na výpravě si menší děti zkusí být déle bez rodičů, všichni pak při rozličných programech zaměřených na různé dovednosti trénují své schopnosti a zároveň práci v týmu, jelikož děti bývají rozdělené do skupin vedených oddílovými rádci. Délka akce také umožňuje vyjet dál od Prahy a poznat další kouty Čech, na to je na Velikonocích dostatek prostoru – na pětidenní akci se najde čas na celodenní výlet, procházku po okolní přírodě i případnou návštěvu města, je-li nějaké v okolí.

Děti se na velikonocích věnují také velikonočním tradicím, chlapci pletou pomlázky, děvčata zdobí vajíčka. Vedoucí pak dětem dají příležitost k tomu, aby si mohly vyzkoušet i tradiční činnost opačného pohlaví.

## **Letní tábor**

Letní tábor je považován za vyvrcholení celoroční činnosti. Účastnit se ho mohou děti, které v daném školním roce absolvovaly aspoň 4 akce, z nich aspoň dvě vícedenní. U nových členů si tím vedoucí chtějí pojistit, že budou mít dostatek času děti před táborem důkladně poznat, včetně jejich případných zvláštních potřeb, u stávajících členů, pro které pravidlo platí také, jde hlavně o to, aby případnou nedostatečnou účastí na akcích nevypadli z kolektivu.

Tábor trvá tři týdny, děti na něj jedou společně vlakem, není to tedy jako u některých jiných středisek, kde rodiče pomáhají se stavbou tábora nebo s bouráním. Se stavbou vedoucím střediska Silmaril pomáhají zejména bývalí členové. Ti tábořiště připraví na příjezd dětí a provedou činnosti, které by s dětmi provádět nešly (jako naložení podsad na valník a následné vyložení na louce a roznoš na správná místa). Děti pak po příjezdu pomáhají s dostavbou stanů a tee pee, ve kterých bydlí.

V prvních dnech tábora se děti zabydlují, pomáhají s drobnými dodělvkami a seznamují se s novým prostředím, v dalších dnech už se začíná s běžným táborovým režimem. Každý den se po snídani provede kontrola úklidu ve stanech – za pořádek děti sbírají body do táborového bodování jednotlivců. Následuje ranní nástup v krojích, při kterém se vztyčuje

státní vlajka. Téměř každý táborový den je také třeba obstarávat dřevo na topení v kuchyňských kamnech a v brutaru na ohřívání vody. Po večeři je opět nástup v krojích, při kterém se vlajka zase stahuje.

Mezi další táborové povinnosti dětí patří občasná celodenní služba v kuchyni, kdy děti pomáhají s přípravou pokrmů a následným úklidem kuchyně a také noční hlídky, které podporují v dětech odvalu a statečnost.

Velká část všech táborových dní je věnována programu, ať už se jedná o sportovní aktivity, koupání v nedalekém rybníce, procházky po okolí nebo hry související s celotáborovou legendou. Programy jsou velmi všestranné, využívají různé možnosti, které prostředí tábora umožňuje. Po večeři bývají zařazovány klidnější programy, často na příklad zpětná vazba, aby vedoucí měli přehled o tom, co děti případně trápí, co jim schází a jaká je nálada v jednotlivých skupinách. Proto se skupinová zpětná vazba provádí po různých kategoriích (táborové herní skupinky, starší a mladší, dívky a chlapci), aby vyšly najevo veškeré problémy.

Mimo programy se na táboře odehrává několik pravidelných střediskových rituálů, jedná se o zahájení a zakončení tábora střediskovým pokřikem kolem stožáru, o každodenní ranní a večerní nástupy se státní vlajkou a zpěvem junácké hymny (ráno) a písně drahá vlajko (večer), případně české hymny (na prvním ranním a posledním večerním táborovém nástupu), zpěv večerky kolem stožáru každý večer před spaním a táborové ohně. Ohňů je za tábor několik, obvykle 4 – zahajovací, rodičovský, slibový a závěrečný.

Na táboře je také dostatek času a příležitostí věnovat se skautské ideje, hovořit s dětmi o skautských zákonech, o slibu, o tom, které jejich součásti jim třeba dělají potíže, jak je zlepšit a jak na sobě pracovat. U těch vyzrálejších a připravených se na táboře přistupuje i ke složení slibu na slibovém ohni. Ten je velmi slavnostní, zahájen o půlnoci a přístupný jen těm již odslibovaným.

Během tábora je také víkend věnovaný rodičům, rodiče mohou přijet druhý táborový víkend v sobotu ráno a setrvat až do nedělního rána. Sobotní dopoledne je zaplněno společnými aktivitami a prohlídkou tábora, odpoledne mají děti volno s rodiči a večer následuje slavnostní oheň.

Velký přínos tábora je pro děti ve vytržení ze zajetých kolejí v nyní tak přetechnizovaném světě. Bez přístupu k elektřině a tím pádem i televizi, počítači nebo telefonu se musí zabývat i jinými věcmi. Vyzkouší si, jaké to je, muset si všechno zajistit a zařídit, zkusí si práci se dřevem, práci v kuchyni a v rámci programů mnoho dalšího. Mají také pravidelný režim, který jim z dosavadních zkušeností střediska velmi prospívá.

### **Akce pro starší členy**

Vzhledem k nízkému počtu roverů (jedná se jen o 9 rádců a rádkyň) nemá středisko Silmaril pravidelný program pro tuto věkovou kategorii. V rámci oddílů občas uspořádá nárazové setkání vedoucích a rádců v klubovně (zejména u dívek) nebo společně vyrazí za jinou zábavou (na příklad laser game v případě chlapců), pro celé středisko pak jsou již několik let pořádány hory – prodloužený víkend, který mohou rádcí a rádkyň strávit spolu s vedoucími a užít si i program pro svou věkovou kategorii, ne jen pro děti.

Na těchto akcích je hodně znát velký zájem roverů, středisko by se mělo snažit program pro tuto věkovou kategorii více promýšlet a věnovat mu více času a prostoru, udržení rádců a rádkyň je klíčové pro další pokračování oddílů i celého střediska, jelikož se jedná o nástupce současného vedení.

### **Dobročinné aktivity**

Jelikož jedním z principů Junáka je i povinnost k bližním, snaží se středisko Silmaril zařazovat do programu i dobročinné aktivity. V minulosti se středisko účastnilo na příklad sbírky Člověka v tísní „Postavme školu v Africe“ nebo „Květinového dne“ Ligy proti rakovině. Dále středisko spolu s ČSOP Troja pomáhalo pečovat o různé přírodní oblasti v Praze (sběr odpadků, sázení stromů a podobně). Tyto akce však vyžadují velké úsilí ze strany dospělých vedoucích, kteří musí dětem zajistit dozor a vzhledem k věku vedoucích, kteří už často pracují na HPP a k tomu, že tyto akce se často konají v pracovní dny, není již účast střediska reálná.

O aktivity na pomoc ostatním se tedy vedoucí snaží aspoň v době tábora, kdy domluví pomocné práce, které lze vykonávat i s dětmi s místními obyvateli (jedná se o čištění lesa, pomoc s přípravou dřeva na zimu panu Burianovi a podobně). Dále se Silmaril snaží aspoň v období vánoc a případně dalších svátků připravit s dětmi něco pěkného pro potěchu lidí,

kteří by ji mohli potřebovat. V letošním roce Silmaril zaslal takzvané care packages vojákům armády ČR, kteří jsou na zahraničních misích a připravuje velikonoční pozornosti, vyrobené dětmi, pro seniory, kteří jsou klienty pečovatelské služby Prahy 7.

Akce pro děti jsou celkově hodnoceny velmi dobře, horší hodnocení však mají akce pro starší členy, kterým se středisko Silmaril věnuje málo. Průměrné hodnocení mají i dobročinné aktivity. Celková známka je 2, dílčí známky jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka č. 15: Hodnocení zájmové činnosti střediska Silmaril**

Hodnocení zájmové činnosti	Známka
Rozdělení každotýdenních schůzek dle věku	1
Všestrannost programu každotýdenních schůzek	2
Počet víkendových akcí	1
Zaměření programu víkendových akcí	2
Délka tábora	1
Zaměření programu tábora	1
Počet akcí pro starší členy	3
Zaměření programu akcí pro starší členy	4
Počet dobročinných aktivit	3
<b>Výsledná klasifikace zájmové činnosti</b>	<b>2</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.4 Strategická analýza střediska Silmaril

### 5.4.1 Analýza globálního prostředí střediska Silmaril

K hodnocení stavu globálního prostředí bude využita STEP analýza a zhodnocení možnosti působení jednotlivých faktorů na středisko Silmaril.

#### Sociálně-kulturní segment

Působení trendů životního stylu je pro organizace volného času mládeže obecně příznivé, do popředí se dostává zdravý životní styl a aktivní trávení volného času. Společnost tedy bojuje s leností a nadužíváním moderních technologií jako je počítač, televize a u mladých

zejména mobilní telefony a neustálé napojení na sociální síť. Otázkou zůstává to, zda se podaří děti k zájmovým aktivitám přivést a udržet je u nich, nebo zda upřednostní spíš pasivní trávení volného času.

Z hlediska demografického vývoje pražských dětí a mládeže se může situace zdát velmi příznivá, dětí v mateřských i základních školách přibývá, je tak tedy velký potenciál zájemců o členství, co však není tolik pozitivní je klesající počet středoškoláků, tedy těch, kteří by měli přebírat vedoucí pozice v oddílech, potažmo ve středisku. Středisko Silmaril se s nedostatkem členů v této věkové kategorii do jisté míry potýká a platí to i pro Okres Praha 8 či celý kraj Praha. Dokonce i Junák se ve své koncepci 22 zabývá tím, že přicházejí silné ročníky dětí ale slabé ročníky vedoucích.

### **Technologický segment**

Vývoj situace v technologickém odvětví může působit na středisko Silmaril zejména snadnou možností komunikace s rodiči dětí (dříve byly využívány hlavně telefony, v posledních sedmi letech jsou využívány hlavně oddílové e-mailové schránky). Výhodou je také možnost aktivní propagace činnosti na facebooku, snadné sdílení fotek s rodiči a možnost vyvěšovat informace na webových stránkách. To vše výrazně zjednodušuje práci vedoucím, kteří nemusí informace tisknout a distribuovat mezi děti. Výhodou aktivit na facebooku je také udržení kontaktu s bývalými členy a snadné svolání v případě potřeby jejich pomoci.

Vývoj různých technologií usnadňuje i přímo činnost střediska, ať už se jedná o technologie nové nebo jen díky postupnému snižování cen o technologie nově dobře dostupné (na příklad plynová lednice, GPS navigace a další). Vývoj skautského informačního systému taktéž velmi ulehčuje práci, tentokrát v administrativním ohledu, sdružuje všechny potřebné informace na jednom místě, sám upozorňuje na důležité termíny a supluje mnoho dříve nutných komunikačních kanálů na různých úrovních řízení jednotek Junáka.

### **Ekonomický segment**

Z hlediska příjmů domácností je Praha celorepublikově na dobré úrovni, lze předpokládat, že rodiče by neměli mít problém s platbami za volnočasové aktivity dětí.

Nezaměstnanost je v současnosti na velmi nízké úrovni po celé ČR, stejně tak v Praze, což by opět mělo přispívat zájmu o volnočasové aktivity, jelikož rodiny nemusí řešit existenční problémy a mohou se zaměřovat i na volný čas a jeho kvalitní využívání.

### **Politicko-právní segment**

Aktuální politické prostředí svědčí organizacím zabývajícím se volnočasovými aktivitami pro děti a mládež. Vláda schválila Koncepci pro podporu mládeže 2014 – 2020, ze které plyne finanční podpora od MŠMT na provoz i pro NNO zabývajících se prací s dětmi. Podpora od MŠMT přichází i skrze kraje a i kraje samy o sobě zaměřují svou pozornost na podporu aktivit pro mládež. Pražský magistrát konkrétně štědře podporuje organizace pracující s dětmi a zejména akce jimi pořádané, které zajistí dětem pobyt ve zdravějším prostředí než je prostředí hlavního města.

S přijímáním dotací však souvisí i nepříjemný nárůst administrativy, dobrovolníci z NNO jsou značně zatěžováni podáváním projektů a žádostí o dotace a následným vyúčtováním a zhodnocováním přínosů. Může jim to brát energii, kterou by jinak využili přímo pro práci s dětmi.

I zpřísnování hygienických vyhlášek a velké množství dalších bezpečnostních předpisů oproti dřívějšímu může komplikovat činnost s dětmi a také přinášet další administrativní zátěž, výhodu však tato zpřísnění mají v tom, že opravdu mohou i pomoci.

#### **5.4.2 Analýza mikrookolí střediska Silmaril**

K analýze mikrookolí střediska Silmaril bude využit Porterův model pěti sil.

### **Konkurenční ring**

Na území Prahy 7 působí kromě střediska Silmaril ještě další dvě střediska Junáka – středisko Bílý albatros a středisko Vatra.

Bílý Albatros má na Praze 7 dvě klubovny, jednu v ulici Šternberkova a druhou v ulici U Smaltovny. Obě klubovny si pronajímá od městské části Praha 7. Společně s Bílým Albatrosem se Silmaril v loňském roce již potřetí účastnil pietní akce k uctění památky Vladivoje Tomka, skauta, účastníka protifašistického odboje, který byl jedním



z posledních popravených tehdejším režimem. Bílý Albatros má velké vazby na Prahu 5 (má tam i další klubovnu a je registrován pod jejím okresem), ke středisku Silmaril jinak nijak blízko nemá.

Vatra má klubovnu přímo na Vltavské v parčíku nad metrem, oproti Silmarilu má výhodu v oddíle benjamínků, tedy nejmenších dětí, ten Silmaril nemá. Vatra je od loňského roku také registrována pod okresem Praha 8, stejně jako Silmaril, a vzhledem k tomu, že Silmaril vlastně vznikl oddělením jednoho oddílu od tehdejší Vatry, mají střediska mnoho společného. Vatra dlouhodobě bojuje s nedostatkem vedoucích, zejména těch mladších. Před pár lety zažehnilo středisko hrozící rozpad právě oddílem benjamínků, nejstarším z tohoto oddílu je nyní 14 let, mohou tedy postupně zaujímat pozici rádců, dospělým vedoucím je však všem přes 30 let a mají-li středisko udržet, musí u oddílů vydržet, než jim dřívější benjamínci dorostou do dospělosti.

Pomyslná rivalita mezi středisky není nijak výrazná, tím že středisko Silmaril sídlí na Letné, je od ostatních dvou dostatečně odděleno, aby mohlo zapůsobit na jiné zájemce. Prioritou středisek není si vzájemně konkurovat, ale zajistit co největšímu počtu dětí možnost prožít dětství ve skautu. V posledních letech Silmaril přijal několik nespokojených dětí z Bílého Albatrosu i z Vatry, vše však proběhlo bez jakékoli zášti, stejně tak Silmaril zájemce, které nemůže přijmout (z důvodu kapacity, či z důvodu věku), odkazuje na tato dvě střediska.

### **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Příchod nových konkurentů do odvětví v této oblasti určitě je možný, středisko Silmaril by mohla nejvíce ohrozit nově vznikající střediska na území Prahy 7. Vznik nového střediska je však poměrně náročná procedura obsahující velké množství kroků, je tedy velice pravděpodobné, že pokud by někdo měl zájem pracovat s dětmi v rámci Junáka, a měl by i svůj tým vedoucích, založil by jen nový oddíl pod některým již fungujícím střediskem.

V rámci Prahy 7 již ani není funkční okres, střediska sídlící na Praze 7, která byla pod okresem sdružena (středisko bílý Albatros a středisko Vatra) se domluvila na zrušení okresu a přestupu pod okresy Praha 8 (v případě Vatry) a Praha 5 (v případě Bílého Albatrosu). O to složitější by bylo zakládat nové středisko.

Pro vznik nového střediska je také potřeba několik dospělých osob na obsazení vedoucích funkcí jak ve střediskové radě tak poté ve vedení oddílu a dále i rychlé získání členské základny. Středisko sice může v prvních letech působení žádat o různé výjimky ohledně minimálního počtu oddílů i členů, nejde to však stále. Dále je třeba získat klubovnu, vybavení a prostory na skladování vybavení a další materiální zázemí. To vše je možné za přispění státních dotací i dotací od územní samosprávy, je také možné získat finanční i materiální dary a v neposlední řadě pomohou i členské příspěvky. Je to však velmi náročný a zdlouhavý proces, který vyžaduje opravdu velké odhodlání a cílevědomost.

Pro srovnání se ale určitě dá říct, že lépe se bude zakládat středisko v menší obci, kde skauti ještě nejsou a je tam o ně zájem, než právě třeba v Praze, kde skautských středisek je opravdu poměrně hodně a možnost přidružení se s novým oddílem pod již existující středisko se tak jeví podstatně schůdněji.

Celkově lze ohodnotit riziko vzniku nových středisek na Praze 7 a v blízkém okolí jako velmi malé.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Středisko Silmaril využívá dodavatele pro různé oblasti činnosti, jedná se o dodavatele prostor, dodavatele materiálu a dodavatele služeb.

#### *Dodavatelé prostor*

Vzhledem ke skutečnosti, že Silmaril nevlastní žádné nemovitosti, potřebuje si pronajímat (půjčovat) klubovnu, sklad i táborovou louku. Středisko Silmaril se již v minulosti pokusilo vyhledat nebytové prostory pro svou klubovnu samostatně, bez pomoci DDM Praha 7, všechny dosavadní snahy však selhaly, prostory jsou nevyhovující, či tak drahé, že si jejich pronájem středisko nemůže dovolit. DDM Praha 7 jakožto organizace zřízená městem oproti tomu musí dostat vyhovující prostory pro své aktivity od obce. V tomto kontextu se dá říci, že DDM Praha 7, jakožto dodavatel klubovny má velkou vyjednávací sílu. Středisko Silmaril musí i v případě nelibosti přistupovat na různé změny a respektovat je.

Co se skladu týče, ten aktuální se jeví jako velmi vyhovující, je na dobře přístupném místě a za dobrou cenu, v rámci Prahy 7 by však pravděpodobně nebyl výrazný problém najít jiný sklepní prostor k pronájmu. Vyjednávací síla pronajímatele skladu tedy je na střední úrovni, středisko Silmaril by si tento sklad rádo udrželo, při větších změnách podmínek by však na ně nemuselo přistoupit a mohlo by si najít sklad jinde.

Táborová louka je majetkem Lesů ČR, i když se středisko několikrát snažilo v okolí najít jinou, tak neuspělo. Tábořiště je pro chod střediska a jeho oddílů velmi zásadní, lokalita by se měnila těžko i kvůli uskladnění táborového materiálu. Přestože je tedy v souvislosti s povolením k táboření na louce velké množství práce a komplikací, středisko je podstupuje, protože nevidí jiné východisko. To značí velmi silnou pozici dodavatele tohoto prostoru.

#### *Dodavatelé materiálu*

Pokud se jedná o materiál kancelářský, výtvarný či využívaný při sportovních aktivitách, dodavatelů lze najít velké množství a s podobnými cenami, jejich vyjednávací síla je tedy mizivá.

U dodavatelů specializovanějších druhů vybavení tomu však je jinak. Při nákupu podsadových stanů, tee pee, hangárů a plachet, musí středisko Silmaril přistupovat na podmínky dodavatele zejména v ohledu na termíny. Výrobci těchto potřeb není mnoho a mají omezené kapacity. Mohou si do jisté míry určovat i cenu, jelikož odběratelé nemají mnoho možností kam jinam se obrátit. Nějaké substituční možnosti by se však zajistit daly. Celkově je vyjednávací síla dodavatelů specializovanějších materiálů spíše velká.

#### *Dodavatelé služeb*

Středisko Silmaril využívá službu připojení k internetu a telefonní služby operátora a dále bankovní služby. Vyjednávací síla dodavatelů služeb není příliš vysoká, existuje mnoho dodavatelů podobných služeb a přejít od jednoho k druhému není problém.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběrateli střediska Silmaril jsou jeho členové – konkrétněji dětské členové, jelikož dospělí členové už spíše dodávají své služby ve svém volném čase. Za dětské členy mají ale zodpovědnost jejich rodiče (zákonní zástupci), takže odběrateli jsou i oni.

Jelikož středisko Silmaril má naplněnou kapacitu a v posledních letech má více zájemců o členství, než může přijmout, vyjednávací síla odběratelů je velmi malá. I v případě nižšího počtu členů by však nebylo možné vyjednávací sílu odběratelů považovat za výrazně vyšší – je stanoveno velké množství pravidel pro bezpečný a bezproblémový chod všech akcí, která nelze rušit ani v případě, že někomu nevyhovují (byť by to mělo za následek odchod některých členů).

Silmaril se však snaží získávat zpětnou vazbu od dětí i rodičů, aby případně mohl pracovat s jejich náměty na zlepšení některých aspektů své činnosti. Spokojenost dětí a dobré vztahy s rodiči považuje vedení střediska i oddílů za velmi zásadní.

## **Ohrožení substituty**

Substitutem pro skautské středisko, stejně jako pro všechny ostatní volnočasové aktivity, může být pasivní trávení volného času. Může se jednat jak o bezcílné toulky s vrstevníky tak o sledování televize, hru počítačových her nebo sledování sociálních sítí a neustálé připojení k nim.

Středisko Silmaril pak má mnoho substitutů v podobě dalších volnočasových aktivit na Praze 7. Tyto substituty mohou být bližší (další oddíly s vícestranným zaměřením) i vzdálenější (specializované kroužky).

Velké množství substitutů sdružuje DDM Praha 7, některé kroužky zřizuje přímo DDM, jiné jsou k DDM spíše jen přidružené (podobně jako Silmaril kvůli klubovně).

- *Oddíly pořádající kromě pravidelných schůzek i výlety, výpravy a tábory:* oddíl Pterodactylus – ČSOP Troja, Mamuti – experimentální archeologie
- *Tance:* akrobatický rokenrol, břišní tance, historický a country tanec, lidový tanec, roztleskávačky, salsa, step

- *Sporty:* badminton, futsal, florbal, historický šerm, karate, laser game, míčové hry, stolní tenis
- *Umělecké kroužky:* divadelní TY-JÁ-TR, keramika, výtvarná výchova, rukodělný kroužek
- *Další kroužky:* chovatelství, kytara k táboráku, modeláři, deskové hry

Kromě DDM Praha 7 mohou být substitutem i školní družiny všech pěti základních škol v oblasti Prahy 7 a kroužky pořádané školou.

Dalšími významnými substituty střediska Silmaril mohou být:

- Brontosaurus Praha 7 (ekologická výchova)
- Pionýr z.s. – 103. pionýrská skupina Františka Soukala
- Vodácký spolek Cvaknusse (vodácké putovní tábory)
- TJ Sokol Praha VII
- ZUŠ Šimáčkova

Nabídka substitutů za čas strávený činností ve středisku Silmaril je opravdu široká, žádný z nich však plnohodnotně nenahrazuje aktivity Silmarilu včetně všech přínosů na rozvoj osobnosti a morálních hodnot jedince a zároveň velké množství aktivit, které jsou substituty činnosti střediska Silmaril lze provádět i současně s členstvím ve středisku.

#### **5.4.3 Analýza vnitřního prostředí střediska Silmaril**

Analýza vnitřního prostředí se v mnoha aspektech přibližuje již provedené institucionální analýze, bude tedy pojata stručněji.

#### **Hmotné zdroje**

Nemovitosti, které středisko Silmaril při své činnosti využívá, má buď pronajaté, nebo na základě žádosti propůjčené. Klubovna na Praze 7, sklad táborového vybavení i táborová louka jsou hodnoceny jako vyhovující a ve většině aspektů dostačující, problémem začíná být v posledních letech zejména kapacita klubovny, která v souvislosti s nárůstem členské základny střediska brzy bude nedostačující.

Středisko disponuje velkým množstvím táborového vybavení, jako jsou například stany, tee-pee nebo hangáry, dále vybavením pro polní kuchyni, velkým množstvím potřeb pro sportovní aktivity a kancelářským vybavením včetně tiskárny, data projektoru a kamery. Vybavení je pro činnost střediska dostačující.

### **Lidské zdroje**

Středisko Silmaril má aktuálně dostatek dospělých vedoucích, kteří mají dostatečné vzdělání pro vykonávání svých funkcí. Silmaril si také vychovává nástupce současného vedení, těch je však poměrně málo a zatím jsou pro převzetí oddílů mladí. Středisku chybí členové mezi 18 a 23 lety, kteří by mohli převzít vedení oddílů již v nejbližších letech.

### **Finanční zdroje**

Středisko Silmaril hospodaří s členskými příspěvky, s účastnickými příspěvky na akce a dále s příspěvky od MŠMT na provozní výdaje a dotacemi od MHMP na spolufinancování akcí. Středisko Silmaril má také pravidelného dárce finančního příspěvku z řad bývalých členů a také v roce 2015 získalo výjimečný dar 100 000 od jednoho z bývalých členů. Středisko s finančními prostředky hospodaří zodpovědně a investuje je do podpory činnosti s dětmi a obnovy vybavení pro tuto činnost.

### **Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje se nehodnotí snadno, na základě pozorování a zpětné vazby od dětí i jejich rodičů však je možné říci, že středisko Silmaril má velmi dobrou pověst. Lze tak usuzovat i z velkého zájmu o členství v oddílech, v současnosti zájem pomalu začíná převyšovat kapacitu oddílů. Vedení střediska v minulosti chodilo na náborové akce do škol na Praze 7 a účastnilo se různých náborových akcí, posledních cca 5 let žádné podobné snahy nevyvíjí a členů přesto stále přibývá – většinou se jedná o spolužáky a přátele současných členů, v čemž lze spatřovat i loajalitu. Do kolektivu oddílů také dobře zapadly 4 děti, které v posledních letech přešly z jiných skautských středisek, kde se jim nelíbilo.

S dobrou pověstí a loajalitou souvisí také know-how, které zajišťuje oblibu střediska mezi jeho členy, tyto těžko uchopitelné zkušenosti a znalosti se ve středisku předávají v rámci

programů i všech běžných činností při společně stráveném čase mezi vedoucími a dětmi. Ty si je postupem času osvojují, aby je mohli i oni předat dalším generacím.

Středisko Silmaril má také své webové stránky, na kterých prezentuje svou činnost a pomocí nichž předává dětem a rodičům informace o akcích. Na stránkách v tuto chvíli nejsou jen aktuální informace (zejména v sekci, která představuje jednotlivé vedoucí), středisková rada však na jejich aktualizaci pracuje. Středisko se dále prezentuje na svém facebookovém účtu, kam pravidelně přidává příspěvky z akcí a dále sdílí fotky na rajčeti, alba však byla na žádost rodičů zabezpečena heslem, nemůže si je tedy prohlížet široká veřejnost.

#### **5.4.4 SWOT analýza střediska Silmaril**

SWOT analýza představuje soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb střediska Silmaril, zjištěných v provedených analýzách.

##### **Silné stránky**

Silnými stránkami střediska Silmaril jsou jeho dospělí vedoucí, kteří mají potřebné vzdělání pro výkony svých funkcí a dále velmi silné napojení na bývalé členy, se kterými středisko udržuje kontakt a kteří se pravidelně zapojují do pomoci s táborovými přípravami. Další silnou stránkou je schopnost získávat potřebné finanční prostředky ať už v podobě příspěvků a dotací od státní správy a samosprávy či v podobě darů. Další silnou stránkou je loajalita členů a dobrá pověst střediska, která i bez jakékoli snahy vedení zajišťuje dostatek členů.

##### **Slabé stránky**

Středisko Silmaril má výraznou slabou stránku v podobě nedostatečné kapacity klubovny a zbytečné administrativy kolem jejího využívání v rámci DDM Praha 7. Další slabou stránkou je nedostatek mladších vedoucích, kteří by mohli převzít vedení oddílů od současného vedení a celkově malá kapacita v oddílech. Slabou stránkou je i nedostatečné zajištění programu pro oddílové rádce a rádkyně a to jak v počtu akcí určených primárně jim, tak v programu, který na těchto akcích probíhá. Slabší je středisko i v pořádání dobročinných akcí, na kterých se dá dětem hezky ukázat princip povinnosti k bližním.

## **Příležitosti**

Mezi příležitosti střediska Silmaril patří stabilní zázemí českého Junáka (jako celku, na krajské úrovni i na okresní úrovni), spolu se všemi jeho podpůrnými prostředky, mezi které patří vzdělávání, pořádání akcí pro rovery a mnoho dalšího. Další příležitostí je růst počtu dětí žijících v Praze, jelikož tyto děti představují potenciální členy. Za příležitost lze považovat i nové jednání s městskou částí Praha 7 o nalezení vhodného prostoru pro klubovnu s přímým nájmem bez účasti DDM Praha 7.

## **Hrozby**

Velkou hrozbou pro středisko Silmaril je ztráta zájmu o vedení u mladších vedoucích (rádců), kteří by jednou měli převzít vedení oddílů i střediska, a dále odliv starších dětí ve věku skautů a skautek, které by měly převzít pozici zase po současných rádcích. Zároveň je hrozbou i snižující se počet středoškoláků na území hlavního města. Další hrozbou je případná ztráta klubovny, spolupráce se Silmarilem není pro DDM Praha 7 povinností, nebo neprodloužení povolení k táboření na louce u obce Damnov, jelikož nové tábořiště by se hledalo jen velmi obtížně a tábor je vyvrcholením celoroční činnosti střediska, takže bez něj by nebylo možné naplnit všechny cíle.

## **SWOT matice**

### *WO strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)*

- Středisko Silmaril by mohlo vylepšit situaci s nedostatečným programem pro rovery za pomoci aktivit nabízených vyššími organizačními jednotkami. Akce by mohly být pro mladé vedoucí velmi přínosné a motivační.
- Další slabou stránku v podobě malé kapacity klubovny by mohlo středisko překonat díky obnovení jednání o pomoc se sháněním pronájmu jiných vhodnějších prostor s vedením Prahy 7.

### *SO strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)*

- Dobrou pověst střediska a loajalitu stávajících členů lze využít pro příležitost získání nových členů při narůstajícím počtu dětí žijících v Praze.



- Schopnost získat finanční prostředky lze využít pro lepší vyjednávací pozici ohledně nových prostor pro klubovnu.
- Dobré skautské vzdělání vedoucích lze využít při jednání s vyššími organizačními jednotkami, činovníci, kteří mají dobrý přehled ve strategiích Junáka, mají lepší šanci na úspěch se svými požadavky.

*WT strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)*

- Udržet mladé vedoucí u střediska a nepřicházet o další členy může středisko jedině zajištěním kvalitnějšího programu pro tuto skupinu a tím že mladým vedoucím vyjde vstříc.
- U klubovny je v rámci této strategie jedinou možností udržovat dobré vztahy s DDM Praha 7.

*ST strategie (Využití silné stránky k odvrácení ohrožení)*

- Středisko může lépe využít kvality svých starších vedoucích pro udržení zájmu mladších vedoucích.
- Riziko ztráty klubovny může středisko odvrátit zajištěním dostatečných rezerv pro případ nutnosti platit zvýšený nájem v jiných prostorách.
- Bývalí členové mohou díky svým zkušenostem z různých zaměstnání pomoci jednat s úřady ohledně prodloužení povolení k táboření na současně využívané táborové louce.

## 6 DISKUSE

Pomocí provedené institucionální analýzy střediska Silmaril bylo zhodnoceno 6 funkcionálních oblastí dané instituce a u každé oblasti bylo stanoveno dílčí hodnocení. Výsledné hodnocení je zaznamenáno v následující tabulce.

**Tabulka č. 16: Celkové hodnocení střediska Silmaril**

Oblast analýzy	Výsledná známka
Právní postavení organizace	1,25
Nemovitosti	1,7
Interiér, vybavení	1,5
Personální struktura	1,75
Hospodaření a ekonomické předpoklady	1,2
Zájmová činnost	2
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1,6</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Právní postavení organizace bylo hodnoceno známkou 1,25, nebyly zjištěny žádné větší nedostatky. Středisko Silmaril by mohlo více dbát na dodržování stanovených pravidel ve všech oblastech svého působení, pravidla jsou nastavena dobře, jsou jasná a konkrétní.

Nemovitosti využívané střediskem Silmaril byly hodnoceny známkou 1,7, ani klubovna, ani táborová louka nejsou zcela vhodné pro činnost s dětmi. U klubovny se jedná o vážnější nedostatky, středisko by v budoucnu mělo uvažovat o změně klubovny.

Interiér a vybavení byly hodnoceny známkou 1,5, u interiéru klubovny je velkým nedostatkem kapacita místností, což opět vede k nutnosti řešit tuto situaci. Vzhled klubovny a také veškeré vybavení střediska jsou na velmi dobré úrovni, není třeba u nich nic měnit.

Personální struktura střediska Silmaril byla hodnocena známkou 1,75, vzdělání i počet starších vedoucích je sice na výborné úrovni, stejně tak vzdělání mladších vedoucích,

nedostatečně je ovšem hodnocen počet mladších vedoucích a stává se tak hlavním tématem pro řešení strategie střediska Silmaril.

Hospodaření a ekonomické předpoklady byly hodnoceny známkou 1,2, velmi dobré jsou schopnosti střediska shánět peněžní prostředky z různých zdrojů a také celková stabilita hospodaření.

Zájmová činnost byla hodnocena známkou 2, mezi její hlavní nedostatky patří nízký počet akcí konaných pro starší členy (tedy i mladší vedoucí) a nízký počet prováděných dobročinných aktivit. Tyto nedostatky je třeba napravit, zejména program pro starší členy musí být atraktivní, jinak hrozí jejich odchod od střediska.

Celkově je zkoumaná instituce hodnocena známkou 1,6, což znamená, že své poslání plní a má k tomu dostatek prostředků.

Aby bylo možné kromě silných a slabých stránek zjištěných v rámci institucionální analýzy určit také příležitosti a hrozby organizace a následně navrhnout opatření k odstranění zjištěných nedostatků a eliminaci rizik, byla provedena strategická analýza instituce a následně SWOT analýza a SWOT matice. Následuje výčet největších nedostatků s návrhy k jejich odstranění a zároveň určení největších hrozeb a návrhy jak je eliminovat.

Velkým nedostatkem střediska Silmaril je program pro mladší vedoucí, kterého je málo a nezahrnuje všechny oblasti, které by zahrnovat měl. Středisko může pro své mladší vedoucí více využívat programy nabízené vyššími organizačními jednotkami, které by rádky a rádkyně mohly motivovat k další činnosti a přinést jim cenné zkušenosti. Na pomoc s programem pro tuto věkovou kategorii by si středisko mohlo pozvat také své bývalé členy, ti se nyní ve svém pracovním životě zabývají různými obory a mladým vedoucím by tak mohli předat cenné dovednosti, zároveň by mohli uvítat možnost částečného návratu ke středisku a uspořádat pro rovery zajímavou akci typu vodáckého výjezdu, výletu do hor, cyklistického výletu a podobně.

Tento nedostatek zároveň souvisí i s hrozbou, je zde jisté riziko, že mladí vedoucí ze střediska odejdou kvůli jiným zájmům, kvůli brigádám či kvůli novým vztahům. Středisko se tak musí snažit zajistit těmto mladším vedoucím dostatek zajímavého programu

vedeného i staršími vedoucími, kteří pro ty mladé fungují jako vzory, dále středisko může co nejvíce eliminovat náklady mladých vedoucích na činnost s oddílem (snížit nebo vynechat účastnické poplatky za akce, zajišťovat občerstvení na porady, zpřístupnit střediskové vybavení k vlastnímu využívání) a ohledně nových vztahů umožňovat účast na akcích i partnerům mladých vedoucích, zaujmout k nim vstřícný postoj a nechat je (v případě že budou chtít a v případě že se osvědčí) věnovat se i práci s dětmi.

Dalším větším nedostatkem je klubovna, nemá potřebnou kapacitu a ještě s sebou nese zbytečnou administrativu. V souvislosti s klubovnou by středisko mohlo obnovit dříve již započatá jednání s MČ Praha 7 o pronájmu některých nebytových prostor v obecním vlastnictví. V tuto chvíli je situace složitější, z důvodu oprav Vodárenské věže (a tedy potřeby umístit velké množství kroužků do provizorních kluboven) je volných nebytových prostor málo, dalo by se však jednat i o pronájem opravených prostor ve Věži přímo od města a ne už složitě přes DDM Praha 7.

Opět s nedostatkem souvisí i hrozba, mohlo by se stát, že DDM z nějakého důvodu zruší dosavadní dohody a nebude chtít nadále poskytovat klubovnu středisku Silmaril, tuto hrozbu by středisko mohlo buď odvrátit zachováním slušného jednání s DDM, nebo se na hrozbu aspoň připravit právě výše zmíněným obnovením jednání s Prahou 7, či zjišťováním dalších aktuálních možností na získání klubovny i přes své bývalé členy nebo přes vyšší organizační jednotky. Dále by se středisko mělo připravit i po finanční stránce vytvořením rezervy a studiem dotačních možností.

## 7 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, zda vybraná instituce volného času mládeže do 18 let plní své poslání či nikoli a zda má k tomu dostatečné prostředky. Předpokladem bylo, že své poslání plní.

V rámci teoretické části práce byly vysvětleny základní pojmy jako volný čas, mládež nebo instituce a dále popsána související témata jako legislativní podklady institucí zabývajících se prací s dětmi a možnosti jejich financování. Samostatná kapitola byla věnována skautskému hnutí, které tvoří zázemí vybrané zkoumané instituci. Hnutí má rozvětvenou organizační strukturu, má za sebou složitou historii a především určuje poslání, které se všechny jeho podřízené jednotky zavazují plnit. Má také vlastní systém vzdělávání vedoucích, své principy a výchovnou metodu. To vše je nutné znát pro dobré pochopení fungování zkoumané instituce.

Vlastní zpracování bylo rozděleno do několika dílčích částí, nejprve byl stanoven výzkumný problém a popsána metodika výzkumu a dále byla představena vybraná instituce: Junák – český skaut, středisko Silmaril Praha, z.s. Následovala institucionální analýza dle Bronislawa Malinowského, která postupně hodnotila 6 funkcionálních oblastí instituce, kterými byly: normy a právní postavení organizace, nemovitosti, vybavení, personální struktura, ekonomické předpoklady a aktivity. Dále byla v rámci výzkumné části provedena strategická analýza organizace, tedy analýza globálního a vnějšího prostřední a analýza vnitřního prostředí. Na základě získaných výsledků byla provedena SWOT analýza a SWOT matice určující možné strategie organizace.

V kapitole diskuse byly shrnuty výsledky analýz a navrhuta opatření pro odstranění problémů organizace a eliminaci rizik, která ji ohrožují. Na základě provedených analýz bylo také rozhodnuto, že zkoumaná instituce plní své poslání a má k tomu dostatečné prostředky, cílů práce tedy bylo dosaženo a předpoklad, že vybraná organizace plní své poslání, byl potvrzen.

## 8 SEZNAM ZDROJŮ

### Tištěné zdroje:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4.

HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-927-5.

MACEK, P. *Adolescence*. Praha: Portál, 1999.

MAJEROVÁ, V., MAJER, E. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. Vyd. 1 Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007, ISBN 978-80-213-1698-0.

MALINOWSKI, Bronisław. *Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1975, 268 s.

MALINOWSKI, Bronislav. *Vědecká teorie kultury*. Brno: Krajské kulturně osvětové středisko, 1968. 185 s.

PÁVKOVÁ, J. a kol. *Pedagogika volného času*. 4. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-423-6.

PÁVKOVÁ, Jiřina, HÁJEK, Bedřich a kol. *Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-711-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. xv, ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel a kol. *Strategická analýza: 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1.

SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, ISBN 80-7178-328-5.

SPOUSTA, Vladimír. et al. *Teoretické základy výchovy ve volném čase: Úvod do studia pedagogiky volného času*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994, ISBN 80-210-1007-X.

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: CREDIT, 2003, ISBN 80-213-0922-9.

VÁŽANSKÝ, Mojmír. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Print-Typia, 2001, ISBN 80-86384-00-4.

### **Elektronické zdroje:**

A-TOM, asociace TOM, Co je asociace TOM [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <<http://www.a-tom.cz/asociace-tom/co-je-asociace-tom>>

AKSM, signály, úvod [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <<http://aksm.signaly.cz/>>

ČSOP, O ČSOP [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <[http://www.csop.cz/index.php?cis\\_menu=1&m1\\_id=1001&m2\\_id=1260&m\\_id\\_old=1289](http://www.csop.cz/index.php?cis_menu=1&m1_id=1001&m2_id=1260&m_id_old=1289)>

ČSOP, Výroční zpráva 2015 [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <[http://www.csop.cz/index.php?cis\\_menu=1&m1\\_id=1001&m2\\_id=1289&m\\_id\\_old=1260](http://www.csop.cz/index.php?cis_menu=1&m1_id=1001&m2_id=1289&m_id_old=1260)>

ČRDM. Co je ČRMD [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <<http://crdm.cz/crdm/co-je-crdm/>>

ČRMD, členské organizace, Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, SH ČMS [online]. [cit.2017-02-20] Dostupné z: < <http://crdm.cz/clenske-organizace/sdruzeni-hasicu-cech-moravy-a-slezska-sh-cms/> >

MŠMT, Investice, 2015 [online]. [cit.2017-01-15] Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/mladez/investice-1>>

MŠMT, Nadaná mládež, 2017 [online]. [cit.2017-01-15] Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/mladez/talentovana-mladez>>

MŠMT, Podpora na krajské úrovni, 2017 [online]. [cit.2017-01-15] Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/mladez/podpora-na-krajske-urovni>>

MŠMT, Volný čas a prevence u dětí a mládeže 2002 [online]. [cit.2017-01-20]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/file/7327?highlightWords=Voln%C3%BD+%C4%8Das+prevence+d%C4%9Bt%C3%AD+ml%C3%A1de%C5%BEE>>.

MŠMT, Střediska volného času [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>>

MŠMT, Školní družiny [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/mladez/skolni-druziny>>.

MŠMT, Školní kluby [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/mladez/skolni-kluby>>

Neziskovky, Typy neziskových organizací, 2015 [online]. [cit.2017-01-15] Dostupné z: <[http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)>

Portál hlavního města Prahy, Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2016 určené pro subjekty působící v oblasti volného času dětí a mládeže, 2016 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <[http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/finance/dotace\\_a\\_granty/mestske\\_granty/volny\\_cas\\_deti\\_a\\_mladeze/celomestske\\_programy\\_podpory\\_vc\\_2016.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/finance/dotace_a_granty/mestske_granty/volny_cas_deti_a_mladeze/celomestske_programy_podpory_vc_2016.html)>

Portál hlavního města Prahy, Naplňování koncepce podpory mládeže na krajské úrovni, 2017 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <[http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/finance/dotace\\_a\\_granty/mestske\\_granty/volny\\_cas\\_deti\\_a\\_mladeze/naplnovani\\_koncepce\\_podpory\\_mladeze\\_na.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/finance/dotace_a_granty/mestske_granty/volny_cas_deti_a_mladeze/naplnovani_koncepce_podpory_mladeze_na.html)>

Pionýr, Ideály pionýra [online]. [cit.2017-02-20] Dostupné z: <<http://www.pionyr.cz/o-pionyru/idealy>>



Pionýr, Kdo jsme [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <<http://www.pionyr.cz/o-pionyru>>

Praha 7, Dotace individuální, 2017 [online]. [cit.2017-01-15]. Dostupné z: <<http://www.praha7.cz/Urada-mestske-casti/Dotace/Dotace-individualni>>

Skaut, o skautingu, zajímavá fakta a čísla, 2017 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <<https://www.skaut.cz/skauting/o-skautingu/fakta-cisla>>

Skaut, co je skauting, 2017 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <<https://www.skaut.cz/skauting/o-skautingu>>

Skautská křižovatka, Čekatelská zkouška, 2015 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani/vzdelavaci-system/777-nova-cekatelska-zkouska?autologin=1>>

Skautská křižovatka, Dary od osob a firem, 201č [online]. [cit.2017-01-15] dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/zdroje-financovani/621-granty-a-dary-fundraising/1211-dar-od-obce-firmy-rodice?autologin=1>>

Skautská křižovatka, Předpisy k hospodaření, 2014 [online]. [cit.2017-01-15] dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/hospodareni/predpisy-k-hospodareni>>

Skautská křižovatka, Příručka pro vedoucí středisek: 3. Základy organizace [online]. [cit..2017-01-16] Dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/lide/personalistika/prirucka-pro-vedouci-stredisek/2120-prirucka-pro-vedouci-stredisek-3-organizace?autologin=1>>

Skautská křižovatka, Rádcovský kurz, 2015 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani/vzdelavaci-system/1003-radcovsky-kurz>>

Skautská křižovatka, Tábory, 2015 [online]. [cit.2017-01-15] dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/oddil/akce/tabory>>

Skautská křižovatka, Vůdcovská zkouška, 2015 [online]. [cit.2017-01-16] Dostupné z: <<https://krizovatka.skaut.cz/organizace/vzdelavani/vzdelavaci-system/779-nova-vudcovska-zkouska>>

Sokol, definice české obce sokolské [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <<http://www.sokol.eu/obsah/5486/definice-ceske-obce-sokolske>>

Táborníci, Info o ČTU, Co je ČTU? [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <<http://www.tabornici.cz/info-o-ctu/co-je-ctu/>>

TZ 155 let Sokola, 14. 2. 2017 [online]. [cit.2017-02-20]. Dostupné z: <<http://www.sokol.eu/obsah/109/tiskove-zpravy>>

Účetní kavárna, Nevýdělečné organizace - dotace - dary - příspěvky – fondy, 2010 [online]. [cit.2017-01-15] dostupné z: <[http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28558v35709-nevydelecne-organizace-dotace-dary-prispevky-fondy/?search\\_query=\\$source=34](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28558v35709-nevydelecne-organizace-dotace-dary-prispevky-fondy/?search_query=$source=34)>

Ymca, O ymca [online]. [cit.2017-02-20] Dostupné z: <<http://www.ymca.cz/info-o-ymca/>>

### **Jiné dokumenty:**

Junák – český skaut, z.s., stanovy spolku, schválené XIV. Valným sněmem Junáka v Litomyšli dne 29. 3. 2014

Záznamy ve skautském informačním systému

Zápisy z porad střediska Silmaril

Hospodářské výkazy střediska Silmaril

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ TABULEK A GRAFŮ

### Obrázky:

Obrázek č. 1: Základní prvky univerzální struktury instituce.....	20
Obrázek č. 2: Segmenty globálního prostředí.....	35
Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil.....	36
Obrázek č. 4: SWOT matice.....	38

### Tabulky:

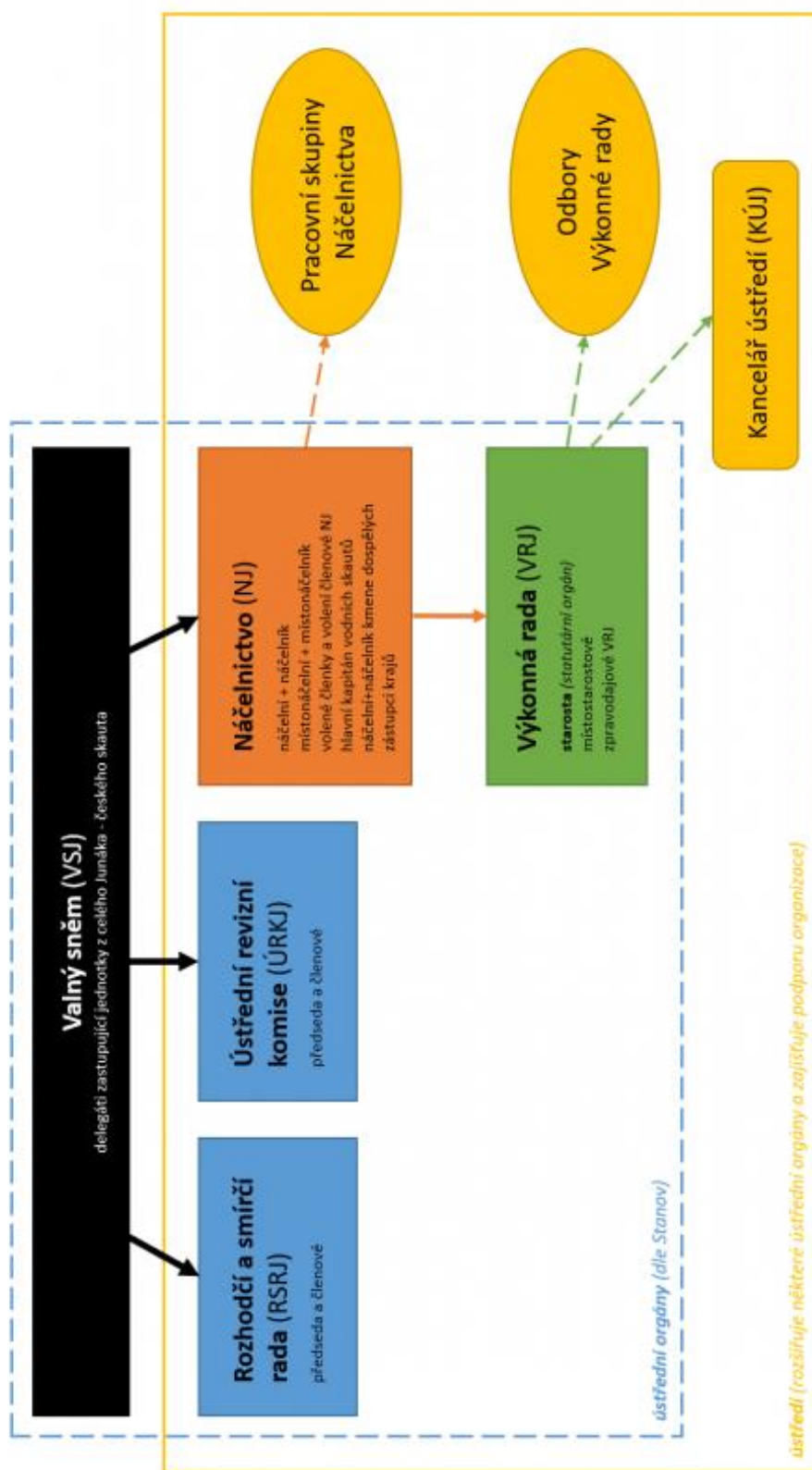
Tabulka č. 1: Vývoj počtu žáků MŠ a ZŠ a studentů SŠ na území hl. m. Prahy.....	16
Tabulka č. 2: Techniky použité ke sběru dat.....	48
Tabulka č. 3: Klasifikační stupnice pro hodnocení oblastí analýzy instituce.....	48
Tabulka č. 4: Hodnocení právního postavení střediska Silmaril.....	51
Tabulka č. 5: Hodnocení nemovitostí využívaných střediskem Silmaril.....	53
Tabulka č. 6: Hodnocení interiéru a vybavení využívaného střediskem Silmaril.....	55
Tabulka č. 7: Hodnocení personální struktury střediska Silmaril.....	56
Tabulka č. 8: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2011.....	57
Tabulka č. 9: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2012.....	58
Tabulka č. 10: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2013.....	58
Tabulka č. 11: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2014.....	59
Tabulka č. 12: Přehled příjmů a výdajů střediska Silmaril za rok 2015.....	60
Tabulka č. 13: Hodnocení hospodaření a eko. předpokladů střediska Silmaril.....	61
Tabulka č. 14: Počty členů střediska Silmaril v letech 2011 – 2015.....	61
Tabulka č. 15: Hodnocení zájmové činnosti střediska Silmaril.....	70
Tabulka č. 16: Celkové hodnocení střediska Silmaril.....	82

### Grafy:

Graf č. 1: Vývoj počtu členů střediska Silmaril v letech 2011 – 2015.....	62
---	----

## 10 PŘÍLOHY

Příloha číslo 1: Ústřední orgány Junáka (zdroj: Skautská křižovatka)



**Příloha číslo 2: Organizační struktura Junáka (zdroj: Skautská křižovatka)**

