KLÍČE PRO ŽIVOT

Změna je život III

Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia pro vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání a NNO pracujících s dětmi a mládeží, realizovaného v rámci projektu Klíče pro život v roce 2012.

2012

Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání

TATO PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

Klíče pro život

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy společně s Národním institutem dětí a mládeže od 1. dubna 2009 realizují národní projekt s názvem:

Klíče pro život –
Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání

Hlavními postavami projektu jsou ti, kteří pracují s dětmi a mladými lidmi v rámci jejich volného času v organizacích celé České republiky, jako jsou střediska volného času (SVČ), školní družiny (ŠD), školní kluby (ŠK) a nestátní neziskové organizace (NNO). Cílem projektu je výrazné posílení celoživotního vzdělávání lidí pracujících s dětmi a mládeží a hlavně zkvalitnění systému podporujícího trvalý a udržitelný rozvoj zájmového a neformálního vzdělávání.

Jednotlivé aktivity projektu jsou řízeny odbornými garanty, kteří jsou schopni identifikovat přednosti i problémy práce v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání a iniciovat pozitivní změny.

Seznam oblastí, kterými se projekt Klíče pro život zabývá:

- VÝZKUMY
- STANDARDIZACE ORGANIZACÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ:
  1. Studium pedagogiky volného času
  2. Průběžné vzdělávání

  Průřezová témata: výchova k dobrovolnictví, participace a informovanost, výchova k aktivnímu občanství, zdravé klima v zájmovém a neformálním vzdělávání, inkluze dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, multikulturní výchova, medializace a mediální výchova
  3. Funkční vzdělávání
- UZNÁVÁNÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- PODPORA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO MLÁDEŽ

Cílem realizátorů Klíčů pro život je mj. popularizovat a celkově zvýšit povědomí veřejnosti o systémové odborné práci s dětmi a mládeží v jejich volném čase.

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Změna je život III

Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia pro vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání a NNO pracujících s dětmi a mládeží, realizovaného v rámci projektu Klíče pro život v roce 2012.

Obsah

Úvodem **4**

I. ročník
Lenka Pavelčíková **7**
Analýza aktuálního stavu a činnosti
Přírodovědného centra TRNKA při DDM Uherské Hradiště

II. ročník
Martin Šrom **61**
Zajištění technického zázemí pro činnost organizace

III. ročník
Jan Dvořák **101**
Nastavení vize klubu a oddělení mládeže na 3 roky

Závěrečné práce a jejich hodnocení **133**

Ohlédnutí za Funkčním studiem v projektu Klíče pro život **139**

Slovník pojmů a zkratek používaných ve Funkčním studiu **146**

Úvodem

Vážení a milí čtenáři,
otevíráte poslední – třetí sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia pilotovaného Národním institutem dětí a mládeže MŠMT v rámci projektu „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání" pod hlavičkou klíčové aktivity „Systém vzdělávání – funkční vzdělávání".

Tato publikace doplňuje již vydanou dvojici sborníků závěrečných prací se shodným názvem. V každém z nich najdete tři nejzdařilejší práce (po jedné z každého ročníku) – tři různé cesty změny.

V prvním sborníku jsme uveřejnili úspěšné závěrečné práce z roku 2010: Libor Macák z brněnského Salesiánského střediska mládeže popsal změnu systému hodnocení práce tamních zaměstnanců, Kamil Janouškovec podchytil nastavení změny v práci s externisty v rámci DDM Praha 4, a konečně Jan Burda se zaměřil na interní audit v malé neziskovce s názvem KADET. V návaznosti na první publikaci obsahoval druhý sborník závěrečné práce účastníků z roku 2011: Romana Michaela Michalíková popsala budování otevřeného klubu Maják při jednom z církevních středisek volného času, Jana Bendová představila celkovou změnu a využití příležitostí na Stanici přírodovědců DDM hlavního města Prahy a Hana Procházková ze střediska volného času Lužánky se ve své práci věnovala realizaci změny ukládání dokumentů v informačním systému organizace.

Práce zařazené do tohoto třetího sborníku doplňují spektrum uvedených témat o problematiku analýzy aktuálního stavu organizace, podmínek budování technického zázemí pro jednotlivé činnosti a o nastavení vize na příští roky.

Absolventka I. ročníku Funkčního studia Lenka Pavelčíková vede Přírodovědné centrum TRNKA, jež je odloučeným pracovištěm DDM v Uherském Hradišti. Lenčiným cílem je vytvořit kvalitní, fungující a perspektivní pracoviště. Cestu k tomuto cíli si rozdělila v návaznosti na jednotlivé ročníky studia do tří etap. Ve své závěrečné ročníkové práci se zaměřila na analýzu současného stavu fungování a zpracování návrhu strategických doporučení. Další kroky – konkrétní rozpracování změn a jejich implementaci – bude zpracovávat v následujících ročnících. Autorka využívá znalostí získaných během I. ročníku studia, zejména v oblasti strategického managementu. O kvalitě zpracování této závěrečné práce svědčí i fakt, že ji autorka mohla s přehledem prezentovat jako vzorovou svým „mladším" spolužákům, kteří zahájili studium v lednu roku 2012.

Zcela jiný typ změny popisuje ve své závěrečné práci absolvent II. ročníku Martin Šrom. Jako vedoucí Rozmarýnku, pobočky brněnského SVČ Lipka, musel vyřešit nedostatek prostoru pro realizaci výukových programů a dalších environmen-

tálně zaměřených činností. Martin popisuje přípravu rekonstrukce, a to včetně plánu práce na pracovišti po dobu realizace stavby a po ní. Velmi inspirativním prvkem může být popis financování přestavby ve spolupráci s rakouským partnerem v rámci přeshraničního evropského projektu.

Závěrečná práce Jana Dvořáka, vedoucího klubu a oddělení mládeže SVČ Ivančice, navazuje na jeho závěrečné práce z předchozích ročníků studia. Analyzoval v nich činnost klubu mládeže Medúza (I. ročník) a popisoval vybudování nového klubu v lepších prostorách (II. ročník). Nyní se můžeme seznámit s jeho vizí klubu a oddělení mládeže na příští tři roky. Vize je přehledně rozdělena do oblastí a rozpracována až do jednotlivých cílů, včetně určení termínů a zodpovědných osob. Právě pro svoji dobrou strukturovanost a srozumitelnost může být inspirací pro další vedoucí pracovníky.

Sborník uzavírá přiblížení procesu a kritérií hodnocení závěrečných prací účastníků studia, ohlédnutí za třemi roky, kdy probíhalo Funkční studium v rámci projektu Klíče pro život, a nechybí ani obligátní slovníček pojmů pro snazší orientaci v textech.

Publikace je určena ke studijním účelům nejen účastníkům Funkčního studia, ale také ředitelům a vedoucím pracovníkům školských zařízení pro zájmové vzdělávání a nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží. Elektronickou verzi tohoto sborníku a další závěrečné práce účastníků pilotáže studia najdete na webových stránkách projektu Klíče pro život – www.klicepro-zivot.cz. V textech jednotlivých autorů závěrečných prací se mohou objevit termíny a slovní spojení typické pro popis činnosti v jedné konkrétní organizaci či užívané pouze lokálně. Jsou-li Vám některé z těchto výrazů povědomé, přitom je ale obtížně zařazujete, neváhejte nás kontaktovat, rádi Vám je objasníme.

Přejeme vám pohodové a inspirativní čtení!

Realizační tým Funkčního studia

Lenka Pavelčíková

ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU A ČINNOSTI PŘÍRODOVĚDNÉHO CENTRA TRNKA PŘI DDM UHERSKÉ HRADIŠTĚ

Vlčnov, leden 2012

Své vzdělávání od počátku směřovala k ochraně přírody a environmentální výchově. Zárodky zájmu o spojení pedagogiky a ochrany přírody vznikly při návštěvách přírodovědného kroužku na Základní škole ve Smiřicích. V roce 1998 nastoupila na obor Ekologie a ochrana krajiny, který v roce 2002 úspěšně zakončila maturitou. Dále vystudovala magisterský obor Ekologie a ochrana prostředí a Učitelství ochrany životního prostředí pro střední školy (doplňující studium) na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde promovala v roce 2007. Zde zároveň získávala praxi na Centru ekologické výchovy Sluňákov, kde pracovala jako externí lektor se zaměřením zejména na globální výchovu. Od roku 2007 pracuje v Domě dětí a mládeže v Uherském Hradišti jako vedoucí přírodovědného oddělení (Přírodovědné centrum TRNKA), které se zaměřuje na environmentální výchovu, vzdělávání a osvětu. Absolvovala více než dvacítku seminářů a kurzů. Mezi její další zájmy patří fotografování, příroda, asijské kultury, Japonsko, práce s dětmi, ruční práce (paličkování, vyšívání, korálky), hra na kytaru, četba, cestování, jízda na kole a poznávání, ...

Obsah

1. Úvod 9
1.1 Motivace práce 9
1.2 Cíle práce 9
2. Popis Přírodovědného centra TRNKA 10
2.1 Základní charakteristika Přírodovědného centra TRNKA 10
2.2 Okolnosti vzniku Přírodovědného centra TRNKA 11
2.3 Poslání, vize a cílové skupiny PC TRNKA 12
2.4 Organizační a personální struktura PC TRNKA 13
2.5 Prostory, vybavení a provoz PC TRNKA 14
2.5.1 Prostory PC TRNKA 14
2.5.2 Vybavení PC TRNKA 14
2.5.3 Provoz PC TRNKA 16
2.6 Činnost 16
2.6.1 Vzdělávací programy 16
2.6.2 Volnočasové aktivity 17
2.6.3 Vzdělávací akce pro širokou veřejnost, osvětové akce 17
2.7 Realizované projekty v letech 2007–2011 19
2.8 Finanční stránka PC TRNKA 20
2.8.1 Náklady 20
2.8.2 Výnosy 20
3. Analýza 22
3.1 Definice zákazníka/klienta a jeho očekávání 23
3.2 SWOT analýza a její vyhodnocení 26
3.2.1 Analýza SWOT 27
3.2.2 Vyhodnocení analýzy SWOT 29
3.2.3 Návrh strategických doporučení 32
3.3 Analýza činností PC TRNKA 35
3.3.1 Popisná statistika činností 35
3.3.2 Bostonská matice 37
3.3.3 Návrh strategických doporučení 40
4. Shrnutí 43
5. Závěr 48
Literatura 48
Seznam příloh 50

1. Úvod

1.1 Motivace práce

Zastřešující vizí mojí práce je vytvořit z PC TRNKA kvalitní, fungující a perspektivní oddělení DDM Uherské Hradiště. Pro zajištění všeobecné akceptovatelnosti, důkladnosti a proveditelnosti potřebných změn jsem rozdělila postup naplnění vize do tří etap. Účelem první etapy je analyzovat aktuální stav PC TRNKA a stanovit priority a směr dalšího postupu. V druhé etapě bude zpracován konkrétní rozpis změn a jejich zavádění. Náplní poslední etapy bude pokračování v zavádění změn, zhodnocení úspěšnosti jejich implementace a doporučení k dalšímu postupu.

Předkládaná práce se zabývá první etapou postupu naplnění vize. Práce si klade za cíl provést analýzu a popsat aktuální stav Přírodovědného centra TRNKA. V rámci práce bude využito analýzy SWOT a Bostonské matice. Na základě získaných dat bude vytvořen předběžný návrh priorit a směrů.

1.2 Cíle práce

Cílem práce je:

1. popsat aktuální stav Přírodovědného centra TRNKA
2. provést analýzu současného stavu Přírodovědného centra TRNKA
3. zhodnotit činnosti Přírodovědného centra TRNKA
4. na základě zjištěných skutečností vytvořit předběžný návrh doporučení a změn

2. Popis Přírodovědného centra TRNKA

2.1 Základní charakteristika Přírodovědného centra TRNKA

Přírodovědné centrum TRNKA je odloučeným pracovištěm Domu dětí a mládeže (dále jen DDM) v Uherském Hradišti. Od září 2011 sídlí v místní části Štěpnice na adrese Za Alejí 1072, Uherské Hradiště, kde je v pronájmu v budově Základní školy Za Alejí. Zřizovatelem přírodovědného centra, jakož i celého domu dětí a mládeže, je Město Uherské Hradiště. Přírodovědné centrum TRNKA (dále jen PC TRNKA) vzniklo za finanční podpory Zlínského kraje v roce 2007 v rámci projektu zaměřeného na rozšíření aktivit DDM do přírodovědné a kulturní zájmové oblasti.

Aktivity pracoviště se zaměřují především na realizaci environmentálních výukových programů (dále EVP) a projektových dnů pro mateřské, základní i střední školy a zájmové útvary pro děti i dospělé. Dále pořádá nebo se podílí na pořádání tematických výstav, večerních besed, různých celodenních osvětových akcí či seminářů a dalších akcí pro veřejnost. V rámci realizovaných projektů také vydává různé informační materiály.

Kunovský les

2.2 Okolnosti vzniku Přírodovědného centra TRNKA

Projekt, v rámci něhož vzniklo PC TRNKA, byl zaměřen na rozšíření aktivit DDM Uherské Hradiště do přírodovědné a kulturní zájmové oblasti a rozšíření nabídky zájmových útvarů DDM. Potřebnost realizace takového záměru žadatel v žádosti zdůvodnil nedostatečným pokrytím nabídky DDM v regionu Uherského Hradiště zmiňovanými aktivitami. Uskutečněním projektu mělo být zřízeno nové odloučené pracoviště DDM vybavené pro tvorbu a pořádání přírodovědných a kulturních akcí pro veřejnost, tvorbu a realizaci výukových programů pro školy a další volnočasové aktivity. Stěžejní cílovou skupinou byly děti a mládež do 15 let věku.

Důvody uváděné v projektové žádosti vedoucí k potřebě vzniku nového místa, kde by se mohly realizovat přírodovědné a kulturní aktivity v uváděném rozsahu, je však třeba pro úplnost a správné pochopení všech souvislostí rozšířit o další informace.

Především je třeba upozornit na to, že organizace s podobnou náplní již v Uherském Hradišti existovala, a nelze říct, že by byla v úpadku nebo nedostatečně pokrývala zmiňované spektrum aktivit. Naopak byla aktivní, činorodá, perspektivní, obyvatelům města dobře známá a fungující. Neměla však vlastní prostory. Šlo o odloučené pracoviště Střediska volného času Staré Město (dále jen SVČ Staré Město), Centrum ekologické výchovy ŽABKA (dále jen CEV ŽABKA). Provoz této organizace byl zajištěn z prostředků Krajského úřadu ve Zlíně. Počátkem roku 2007 však došlo ve Zlínském kraji ke změnám ve finanční strategii a SVČ Staré Město, které bylo zřizovatelem CEV ŽABKA, přešlo z hlediska financování pod Městský úřad ve Starém Městě. O plánované změně strategie financování byla obě města informována již v roce 2005. Nastala tedy situace, kdy CEV ŽABKA sídlilo a i svou činnost převážně provádělo na území Uherského Hradiště, ale bylo financováno z rozpočtu jiného města (Staré Město). Tento stav se nelíbil zastupitelstvu ani jednoho z měst. Staré Město nehodlalo dále financovat veškeré aktivity konající se v Uherském Hradišti a Město Uherské Hradiště naopak nehodlalo přispívat do rozpočtu sousedního města.

Situace se snad dala vyřešit vzájemnou dohodou mezi městy o společném financování, zvětšením počtu pracovních úvazků na CEV ŽABKA a zajištěním nových vyhovujících prostor. O takové alternativě města spolu jednala, nenašla však dost politické vůle k takovému řešení. Výsledkem jednání mezi městy bylo rozhodnutí o přesídlení CEV ŽABKA do Starého Města, kde je a dobře funguje dále. Město Uherské Hradiště rozhodlo, že na jeho území vznikne nový subjekt zajišťující podobné spektrum aktivit, jaké doposud svou činností úspěšně pokrývalo CEV ŽABKA.

Na scénu přichází projekt, který měl vznik nového subjektu podpořit. Bylo rozhodnuto, že zmiňované spektrum činností bude zajišťovat nové přírodovědné oddělení Domu dětí a mládeže v Uherském Hradišti (později nazvané Přírodovědné centrum TRNKA), které bude mít vlastní nové prostory a dva zaměstnance. Situaci dále zkomplikovala vzájemná konkurenční rivalita DDM Uherské Hradiště a SVČ Staré Město, která nepřála velmi potřebné a logické spolupráci CEV ŽABKA a nového přírodovědného oddělení DDM (PC TRNKA) v Uherském Hradišti.

V konečném důsledku tedy došlo k tomu, že v současné době vedle sebe existují dvě organizace se shodným spektrem činností, pokrývající stejný region i cílové skupiny svých aktivit. Na místo posílení environmentální výchovy a aktivit v okrese Uherské Hradiště došlo k „rozdrobení sil". Oba subjekty vlivem nedostatku financí zápasí s nízkým počtem svých pracovních úvazků a jejich možnosti činností jsou tím částečně omezené. Díky uvědomění a vzájemné komunikaci vedoucích pracovníků obou subjektů se však hned v počátcích podařilo optimalizovat náplň PC TRNKA tak, aby si s CEV ŽABKA příliš nekonkurovalo, vytvořit nepsaná pravidla koexistence obou subjektů a navázat užší spolupráci, např. při organizování společných akcí a velkých kampaní.

Další komplikací pro vznik PC TRNKA byla nezkušenost vedoucího pracovníka, který své místo nastoupil sice na základě výběrového řízení, avšak s nulovou praxí. Navíc pracovníka nikdo řádně neproškolil a nezaučil, takže byl odkázán sám na sebe a na vědomosti získané od jiných organizací. Bohužel následky této nezkušenosti trvají dodnes.

2.3 Poslání, vize a cílové skupiny PC TRNKA

Poslání: Základním posláním je přispět k zlepšování stavu životního prostředí a zkvalitnění života této i dalších generací zvyšováním environmentálního povědomí všech skupin společnosti.

Vize: Naší vizí je být jednou z nejkvalitnějších organizací působících v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty ve Zlínském kraji.

Cílové skupiny: Primární cílovou skupinu tvoří děti a mládež od 6 do 18 let. Další významnou cílovou skupinou jsou předškolní děti. Okrajově se zabýváme i ostatními cílovými skupinami.

Naplnění našeho poslání a vize se snažíme dosáhnout realizací environmentálně výukových programů pro mateřské, základní i střední školy; organizací různých celodenních akcí pro veřejnost (výlety, exkurze, projektové dny); pořádáním vzdělávacích seminářů; akcemi na klíč podle požadavků objednatele (města, obce,

školy a další instituce); vydáváním a šířením informačního materiálu a publikací; zájmovými útvary a nabídkou volnočasových aktivit. Středem našeho zájmu je region Uherského Hradiště, ale naše působení se jím neomezuje.

Hlavní část našich aktivity je směřována k dětem a mládeži, protože cítíme, že budoucí kvalita a existence životního prostředí člověka i ostatních bytostí bude formována především chováním a osobní zodpovědností nejbližších nastávajících generací. Neopomíjíme však ani ostatní skupiny společnosti, které mají vliv zejména na současný stav životního prostředí.

2.4 Organizační a personální struktura PC TRNKA

Přírodovědné centrum TRNKA je strukturálně jedním z oddělení Domu dětí a mládeže Uherské Hradiště, se kterým má společné vedení (ředitel, zástupce ředitele) a provozní personál (účetní a údržbář). Na centru jsou zaměstnáni celkem dva pracovníci (1,5 úvazku pedagog volného času), dále na DoPP externisté a uklízečka.

Vedoucí oddělení (PC TRNKA) řídí činnost centra a spravuje chod celého oddělení, metodicky vede a řídí ostatní pracovníky, proškoluje, zajišťuje propagaci zařízení, získává peníze na činnost z projektů a grantů, ale provádí i komplexní pedagogickou činnost spojenou s povahou zařízení (lektorování výukových programů, projektových dnů, kroužků, vedení táborů atd.). V neposlední řadě také organizuje a koordinuje akce pořádané v rámci aktivit centra.

Další pracovník PC TRNKA je zaměstnán jako pedagog volného času a jeho hlavní pracovní náplní je lektorská činnost v rámci výukových programů, projektových dnů či kroužků. Dále se zapojuje do organizace příležitostných akcí a táborů. Mimo jiné se také okrajově podílí na administrativním zajištění chodu centra a jeho propagaci.

Dále je v PC TRNKA zaměstnán jeden externista na vedení kroužků a příležitostně na některé akce zaměstnává PC TRNKA další externí pracovníky formou dohody o provedení práce. Jedná se zejména o lektory besed.

2.5 Prostory, vybavení a provoz PC TRNKA

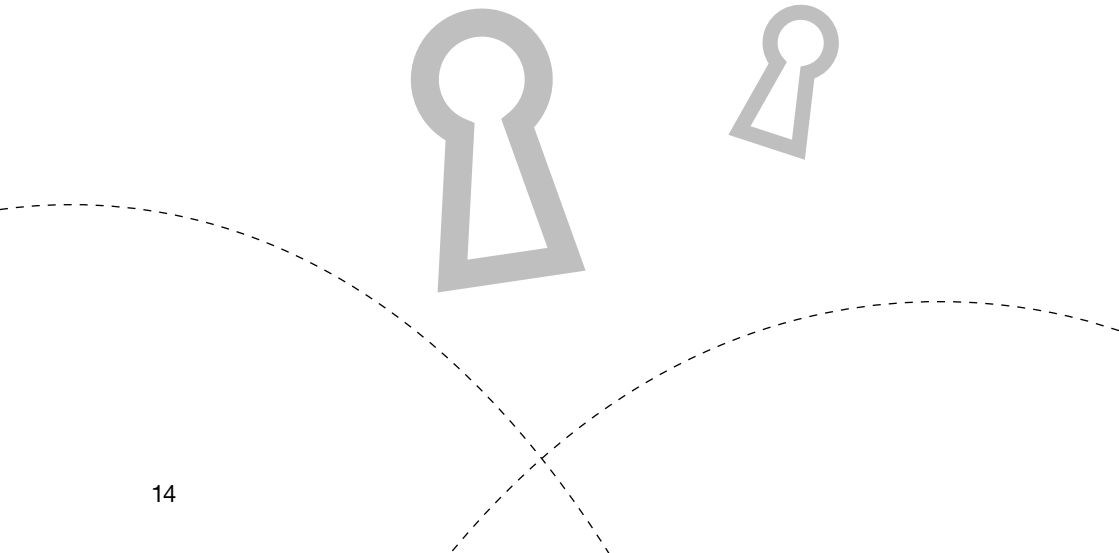
2.5.1 Prostory PC TRNKA

Přírodovědné centrum TRNKA sídlí v pronajatých prostorách ZŠ Za Alejí o celkové rozloze 108,25 m^2. Tyto prostory jsou v tzv. komerčních prostorách školy, kam je přístup zvláštním vchodem. Pro výuku má naše centrum k dispozici učebnu doplněnou o zookoutek, kancelář a příruční sklad. V rámci pronájmu pak máme k dispozici i pánské a dámské záchody se sprchami a záchod pro zaměstnance. Celé sociální zařízení sdílíme společně s posilovnou T-Gym.

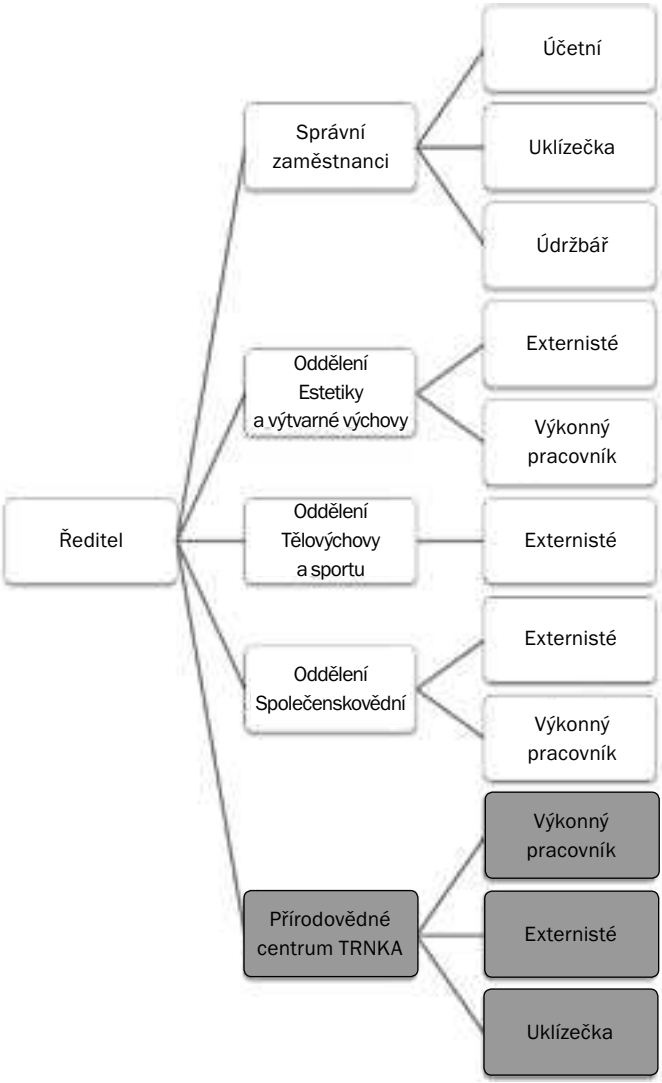
2.5.2 Vybavení PC TRNKA

Kromě běžného vybavení oddělení (nábytek, počítače, spotřební materiál, telefony, internet a další) je centrum pro pořádání příležitostných akcí a výukových programů vybaveno statickým plátnem, dataprojektorem, notebookem, bílou keramickou tabulí s flipchartem, knihovnou s odbornou literaturou a DVD filmy, laminovacím strojem, laserovou multifunkční tiskárnou, výstavními panely a cliprámy, kobercem a molitanovými kostkami k sezení pro děti, elektrickým mikroskopem, výukovými sadami a dalším. Pro potřeby pracovníků a pro zajištění zázemí některých akcí pro veřejnost a kurzů je zde k dispozici i kuchyňský kout s vybavením. V rámci PC TRNKA funguje i zookoutek, kde v nynější době chováme 21 různých druhů živočichů.

Pro správu webových stránek PC TRNKA a tvorbu publikačních materiálů (letáky, informační brožury) máme také k dispozici počítač s potřebnými aplikacemi – grafický program CorelDRAW 12 a webový editor Microsoft Expression Web 2.



Obrázek 1: Organizační struktura DDM Uherské Hradiště



2.5.3 Provoz PC TRNKA

Snahou PC TRNKA je chovat se zodpovědně ve vztahu k životnímu prostředí, a proto se také v rámci provozu centra používají přednostně výrobky a postupy ekologicky šetrné. Při zařizování centra byly některé věci zrekonstruovány a znovu použity (re-using). V centru se snažíme šetrně hospodařit s energií (v noci nastavená nižší teplota topení, nepoužíváme stand-by režim u přístrojů, větráme efektivně). V rámci provozu se používají ekologicky šetrné barvy a k životnímu prostředí příznivé mycí a čisticí prostředky (ECOVER). Samozřejmě je centrum vybaveno koši na tříděný odpad (papír, sklo, plasty, hliník, bioodpad a tonery). Nepoužíváme zbytečné chemické prostředky (například osvěžovače vzduchu, leštěnky nábytku a linolea), snažíme se nakupovat multifunkční zařízení. Většinu tisku a kopií provádíme na recyklovaný papír. Budova školy, ve které nyní sídlíme, je nově zateplena a je zde zavedena centrální termoregulace.

2.6 Činnost

2.6.1 Vzdělávací programy

Ekologické výukové programy

Přírodovědné centrum TRNKA nabízí v rámci své činnosti 21 výukových programů pro mateřské, základní i střední školy. Výukové programy realizujeme v našich prostorách, v prostorách jednotlivých škol nebo v terénu. Cena výukového programu se pohybuje od 20 Kč (jednoduché programy pro mateřské školy a 1. stupeň základní školy) do 30 Kč na dítě (náročnější programy pro 2. stupeň základní školy a střední školy). Při realizaci výukového programu mimo prostory PC TRNKA je k ceně připočítán poplatek ve výši 10 Kč za dítě.

Nabízené programy se zaměřují na následující témata:

- Poznávání a pochopení přírody, přírodních vztahů a vazeb
- Mezilidské vztahy a fungování lidské společnosti
- Místní prostředí – přírodní hodnoty místa, stav životního prostředí, terénní pozorování
- Smyslové vnímání přírody, člověk jako součást přírody
- Globální souvislosti a problémy, rozvojová pomoc
- Udržitelné a neudržitelné čerpání a užívání přírodních zdrojů, trvale udržitelný rozvoj
- Člověk jako občan, spotřebitel a výrobce (domácí ekologie, ekologická etika, biopotraviny, fair trade, zdravá výživa a životní styl…)
- Aktuální ekologická témata

Máme také zájem o zpětnou vazbu na naše výukové programy. K tomu nám slouží dotazníky pro učitele, zaměřené na hodnocení výukových programů.

Nejvíce výukových programů je realizováno pro 1. stupeň základních škol a mateřské školy. To je dáno zejména tím, že pro 2. stupeň základních škol (zejména vyšší ročníky) a střední školy je organizačně složitější absolvovat se žáky klasické výukové programy. Je nutné za pedagoga zajistit suplování a žáci přicházejí o hodiny ostatních předmětů.

Projektové dny

Jednou z našich aktivit je také příprava a realizace projektových dnů pro školy nebo jiné organizace. Specializujeme se na environmentální tematiku. Nabízíme také partnerství při realizaci projektového dne na školách nebo poradenskou činnost pro učitele. Cena za zpracování projektového dne je 40 Kč za žáka. Nejvíce projektových dnů realizuje PC TRNKA opět pro 1. stupeň ZŠ.

2.6.2 Volnočasové aktivity

Zájmové útvary (kroužky)

Pro školní rok 2011/2012 nabízelo PC TRNKA celkem 13 zájmových útvarů, z toho šest se povedlo částečně otevřít. Vlivem neplánovaného stěhování PC TRNKA jsme přišli o část našich klientů. Vzhledem k tomu, že stěhování probíhalo v měsíci září, nezbyl dostatečný čas na propagaci oddělení, a tím jsme přišli i o další případné klienty. Na druhou stranu se nám podařilo navázat spolupráci s družinami.

Pravidelné schůzky členů jednotlivých kroužků (zpravidla 1x týdně) jsou doplněny o různé výlety a víkendové akce (např. noční hry, návštěva ZOO...).

Tábory

PC TRNKA každoročně pořádá 2 příměstské tábory a od tohoto školního roku i jeden pobytový tábor. Příměstské tábory probíhají ve všední dny od 7 do 16 hod a jsou určené pro děti od 6 let. Pobytový tábor trvá celkem 7 dní a je určen pro děti od 7 let. Pro děti je na obou typech táborů přichystán dopolední a odpolední program s přírodovědnou či environmentální tematikou. Program celého týdne je propojen táborovou hrou.

2.6.3 Vzdělávací akce pro širokou veřejnost, osvětové akce

Další činností, kterou se naše centrum zabývá, je pořádání osvětových akcí pro veřejnost. Mezi tyto akce patří besedy, výstavy, soutěže, víkendové akce a osvětové kampaně.

Besedy
PC TRNKA se snaží pořádat besedy na aktuální témata. Besedy jsou určené pro širokou veřejnost a jsou pořádány zdarma. Besedy probíhají nepravidelně ve večerních hodinách v prostorách přírodovědného centra. Financování besed je prováděno v rámci získaných projektů a grantů.

Výstavy
V rámci školního roku PC TRNKA pořádá jednak výstavy prací z vyhlášených výtvarných soutěží, ale také tematické výstavy na různá ekologická témata, doplněné o doprovodné vzdělávací programy pro žáky základních a středních škol.

Soutěže
Během školního roku PC TRNKA vyhlašuje dvě výtvarné a fotografické soutěže. První se koná v rámci Evropského týdne mobility a druhá v rámci Týdne pro Zemi. Účastníky jsou většinou žáci z mateřských, základních a středních škol. Dále se podílíme na realizaci okresního kola soutěže „Poznej a chraň!“, jejímž hlavním garantem je ZO ČSOP Čtyřlístek.

Osvětové kampaně
Naše centrum se podílí na organizaci některých velkých osvětových kampaní pořádaných v Uherském Hradišti. Těmito kampaněmi jsou Evropský týden mobility, Den stromů a Týden pro Zemi. V rámci těchto aktivit zajišťujeme některé z doprovodných aktivit a také se podílíme na realizaci hlavního programu kampaní.

Publikační činnost
PC TRNKA během své existence vydalo již 5 informačních brožurek a letáků s přírodovědnou a environmentální tematikou. Publikační činnost je hrazena ze získaných projektů a dotací.

Ostatní akce
Kromě výše uvedených činností naše centrum pořádá i jiné osvětové akce, jako jsou tematické víkendové procházky, výtvarné dílny, tematická setkání či víkendové akce pro děti. Poslední dobou zaznamenáváme nárůst zájmu o tematické víkendové procházky.

V tomto školním roce se PC TRNKA zapojilo jako partner Města Uherské Hradiště do akce Uherské Hradiště Město stromů. V rámci této akce budeme pořádat četné aktivity pro žáky mateřských a základních škol i širokou veřejnost.

2.7 Realizované projekty v letech 2007–2011

Finanční prostředky na realizaci některých činností získává PC TRNKA z projektů a grantů. Od počátku působení centra se podařilo realizovat 9 projektů v celkové hodnotě 505 296 Kč. Celkový objem získaných finančních prostředků na realizaci je 422 600 Kč (Tabulka 1). I když se pokoušíme podávat projekty i do jiných grantů, zatím se nám daří získávat finanční prostředky pouze ze tří zdrojů: Zlínský kraj (Podprogram „Podpora ekologických aktivit v kraji“), Město Uherské Hradiště (Fond Životního prostředí) a Nadace Děti-Kultura-Sport (Grant na podporu školství a zájmové činnosti).

Kromě výše uvedených finančních prostředků z projektů se nám v posledních letech podařilo získat i několik sponzorských darů v celkové výši 22 950 Kč.

Tabulka 1: Přehled realizovaných projektů v letech 2007–2011

Název projektu	Poskytovatel dotace	Výše dotace Kč	Celkový rozpočet Kč
Přírodní a kulturní dědictví…	Zlínský kraj	206 000,–	246 871,–
Odborné knihy návštěvníkům…	Nadace D-K-S	20 000,–	20 497,–
Vydání osvětového materiálu	Město Uh. Hradiště	8 000,–	8 000,–
Jde to i jinak…	Zlínský kraj	80 000,–	107 588,–
Příroda ještě existuje!	Nadace D-K-S	20 000,–	20 400,–
Přírodní klenoty v okolí Uh. Hradiště	Zlínský kraj	37 000,–	50 260,–
Večerní besedy o životním prostředí	Město Uh. Hradiště	11 600,–	11 600,–
Lepší je myš živá, než elektronická	Nadace D-K-S	25 000,–	25 080,–
Našlapujme zlehka	Nadace D-K-S	15 000,–	15 000,–
	CELKEM	**422 600,–**	**505 296,–**

2.8 Finanční stránka PC TRNKA

Přehledovou tabulku finanční stránky hospodaření centra jsem sestavila za celou dobu činnosti od vzniku organizace v roce 2007. Rok 2007 je však vzhledem k ostatním letům výjimečný, protože v tomto roce centrum vznikalo, s čímž byly spojeny mimořádné výdaje a omezené příjmy. Navíc centrum vzniklo v srpnu. Díky tomu mám k dispozici údaje pouze za období srpen–prosinec. V následujícím textu proto pracuji pouze s lety 2008, 2009, 2010 a 2011.

Při zpracování finanční stránky organizace jsem čerpala z účetních záznamů DDM. Údaje je však nutno považovat za orientační, protože v účetnictví není PC TRNKA striktně odlišováno, a některé částky jsou proto obtížně dohledatelné. Pro potřeby této práce však zjištěné údaje plně postačují.

2.8.1 Náklady

Z Tab. 2 je zřejmé, že jednoznačně největší procento nákladů (od 49 do 60 % celkových nákladů) tvoří náklady spojené se mzdovým zajištěním zaměstnanců. Tato část má stoupající tendenci vzhledem k měnící se státní platové politice ve školství.

Druhou významnou položkou je spotřeba materiálu, která se pohybuje v mezích přibližně od 8 do 19 % celkových nákladů. Poměrně vysoké rozmezí hodnot je dáno množstvím příjmů vázaných na projekty, z nichž je většina spotřebovaného materiálu hrazena.

Třetí nejvýznamnější položkou jsou náklady spojené s provozem prostor, ve kterých PC TRNKA sídlí. Jde o topení, vodné a stočné, elektrickou energii a údržbu. Náklady se pohybují v rozmezí od asi 8 do 20 % celkových nákladů. Tato část nákladů má klesající tendenci, jež souvisí se zateplením budovy a zmenšením plochy prostor po přestěhování PC TRNKA.

Poslední významnější položku nákladů tvoří ostatní služby, jež pokrývají náklady na internet, telefon, nájemné a další. Tyto náklady tvoří od 6 do 15 % celkových nákladů a mají postupně klesající tendenci.

2.8.2 Výnosy

Největší částku na straně výnosů tvoří dotace zřizovatele, která se pohybuje v rozmezí od 52 do 77 % celkových výnosů. Tato položka má klesající tendenci, jež souvisí s omezováním nákladů obecně vlivem změn v přidělování financí zřizovatelem a s postupným rozvojem schopnosti částečného samofinancování organizace. Skutečný objem této položky nelze přesně definovat, protože zřizovatel přispívá jednotně na provoz celého DDM.

Druhá největší část příjmů je ze služeb, které PC TRNKA vykonává (EVP, školné, akce na zakázku atd.). Jedná se o 16 až 33 % celkových výnosů. Tato část příjmů má stoupající tendenci a v současnosti se zřejmě vzhledem k počtu zaměstnanců blíží pravděpodobnému maximu.

Tabulka 2: Přehled nákladů a výnosů za období srpen 2007 – prosinec 2011

	od 1. 8. 2007		2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Náklady										
Spotřeba materiálu	292,7	43,22	53,5	8,39	111,2	18,97	61,3	12,03	87,4	15,75
Elektrická energie	0,1	0,01	5,2	0,82	7,5	1,28	5	0,98	8,9	1,60
Plyn	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Teplo (pára)	2,5	0,37	101,6	15,93	59	10,06	35,3	6,93	24,7	4,45
Spotřeba vody	1	0,15	16,2	2,54	12,2	2,08	13	2,55	11,8	2,13
Opravy a údržba	0,7	0,10	3	0,47	1	0,17	0	0,00	0	0,00
Cestovné	2,2	0,32	1,9	0,30	4,1	0,70	9,3	1,82	12,2	2,20
Pohoštění	0	0,00	1,1	0,17	0,5	0,09	0	0,00	0	0,00
Ostatní služby	201,3	29,73	94	14,74	46,5	7,93	46,3	9,09	31	5,59
Mzdové náklady (1,0 úvazku)	85,3	12,60	219,4	34,40	228,3	38,95	228	44,74	271,8	48,97
Ostatní osobní náklady (DPP, DPČ)	49,1	7,25	42,9	6,73	29,3	5,00	27,2	5,34	15,5	2,79
Zákonné soc. pojištění (1,0 úvazku)	40,6	6,00	85,8	13,45	77,6	13,24	77,5	15,21	85,4	15,39
Zákonné soc. náklady (1,0 úvazku)	1,7	0,25	5,3	0,83	4,6	0,78	5,7	1,12	2,2	0,40
Jiné ostat. náklady	0	0,00	7,8	1,22	4,4	0,75	1	0,20	4,1	0,74
Náklady celkem	677,2	100	637,7	100	586,2	100	509,6	100	555	100

pokračování tabulky na str. 22

Tabulka 2: Přehled nákladů a výnosů za období srpen 2007 – prosinec 2011 *(pokračování)*

	od 1. 8. 2007		2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	**%**	**tis. Kč**	**%**	**tis. Kč**	**%**	**tis. Kč**	**%**	**tis. Kč**	**%**
Výnosy										
Prodej vl. výrobků a služeb	0	0,00	9,8	1,54	74,2	12,66	69	13,54	84,5	15,23
Tržby z prod. služ. – školné	5,1	0,75	39,7	6,23	21	3,58	40,4	7,93	63,8	11,50
Tržby z prod. služ. – tábory aj.	0	0,00	51,9	8,14	33,45	5,71	48	9,42	35,1	6,32
Úroky	0	0,00	0	0,00	0	0,00		0,00		0,00
Použití rezervních fondů – dary	9,9	1,46	13,3	2,09	34,8	5,94	50	9,81	28,4	5,12
Ostatní výnosy	0	0,00	1,9	0,30	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dotace – Projekt	206	30,42	28	4,39	100	17,06	37	7,26	51,6	9,30
Zřizovatel	456,2	67,37	493,1	77,32	322,8	55,07	265,2	52,04	291,6	52,54
Výnosy celkem	677,2	100	637,7	100	586,25	100	509,6	100	555	100
Hospodářský výsledek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

pokračování tabulky ze str. 21

Poslední významnou položkou v příjmech jsou příjmy z dotací grantů, jež se pohybují v rozmezí od 5 do 17 % celkových příjmů. Tato část příjmu je velmi těžko předvídatelná a každoročně kolísá. Nicméně v posledních letech se úsilí o získávání financí touto cestou zesiluje. Je však vyrovnáváno nižšími dotacemi grantových výzev.

3. Analýza

V této kapitole je provedena analýza PC TRNKA. V první řadě jsem provedla definici zákazníků a klientů. K samotné analýze jsem pak využila dvou analytických nástrojů – SWOT analýzy a Bostonské matice. Všechny výše uvedené části hodnocení byly provedeny ve spolupráci se zaměstnancem a jedním dobrovolníkem PC TRNKA metodou brainstormingu v rámci několika společných sezení.

3.1 Definice zákazníka/klienta a jeho očekávání

Pomocí metody brainstormingu jsme společně v rámci řešitelské porady definovali následujících devět skupin zákazníků a klientů PC TRNKA, ke kterým jsme doplnili jejich požadavky a očekávání. Poté jsme si je seřadili dle důležitosti pro činnost PC TRNKA. Mezi námi definované zákazníky/klienty patří:

- Zřizovatel
- Školy
- Město Uherské Hradiště (jako partner)
- Děti a mládež
- Rodiče
- Veřejnost
- Denní centrum Sv. Ludmily a Speciální škola
- Sponzoři, donátoři
- Spolupracující organizace

Tabulka 3: Přehled zákazníků/klientů a jejich očekávání

Zákazník:	**Zřizovatel**
Očekávání:	
Mnoho účastníků na akcích	Zajištění EVVO na Uherskohradišťsku
Nabídkou uspokojovat poptávku občanů	Kvalitní akce
Profesionalita	Bezproblémové funkční zařízení
Propagace	Osvěta veřejnosti
Vysoká úroveň vybavení	

Zákazník:	**Školy**
Očekávání:	
Dostanou to, co si objednaly	Odbornost
Nízké ceny	Mobilita (přijedeme k nim)
Kvalita náplně	Zajímavá témata
Přesnost a včasnost	Časová flexibilita
Profesionální přístup	Inspirace pro vlastní činnost

pokračování tabulky na str. 24

Tabulka 3: Přehled zákazníků/klientů a jejich očekávání *(pokračování)*

Zákazník:	**Město Uherské Hradiště (jako partner)**
Očekávání:	
Dobrá organizace aktivit	Komplexní zajištění zakázky pod jejich jménem
Nízké náklady na akce, ale bohatý program	Flexibilita ve všech směrech
Profesionalita	Rychlá reakce na změny
Pozitivní prezentace města	Stále nové věci
Dodržování stanovených termínů	

Zákazník/klient:	**Děti a mládež**
Očekávání:	
Menší skupina	Kamarádství, partnerství
Věková vyrovnanost ve skupině	Naučit se něco nového
Mužský vzor	Atraktivní kroužky a činnosti
Možnost seberealizace	Atraktivní vybavení
Zábava (hry, výlety, zážitky, dobrodružství)	

Zákazník:	**Rodiče**
Očekávání:	
Nízké ceny	Bezpečnost dětí
Spokojenost dětí	Kvalita činnosti
Příjemné čisté prostředí	Atraktivita
Profesionální přístup	Nadšení
Výchova dětí	Mužský vzor
Rozvoj kompetencí dětí	

Zákazník/klient:	**Veřejnost**
Očekávání:	
Dobrá organizace akcí	Akce co nejblíže místu bydliště
Zajímavý program	Účast zdarma či za malý poplatek
Nové poznatky a zkušenosti, inspirace	Nezávazná náplň volného času
Profesionalita, odbornost	Dobrovolnost
„Památka“ z akce	

pokračování tabulky na str. 25

Tabulka 3: Přehled zákazníků/klientů a jejich očekávání *(pokračování)*

Zákazník:	**Denní centrum Sv. Ludmily a Speciální škola**
Očekávání:	
Velký důraz na profesionalitu	Adekvátní úroveň programů, pomůcek
Bezbariérový přístup	Flexibilní skladba programů

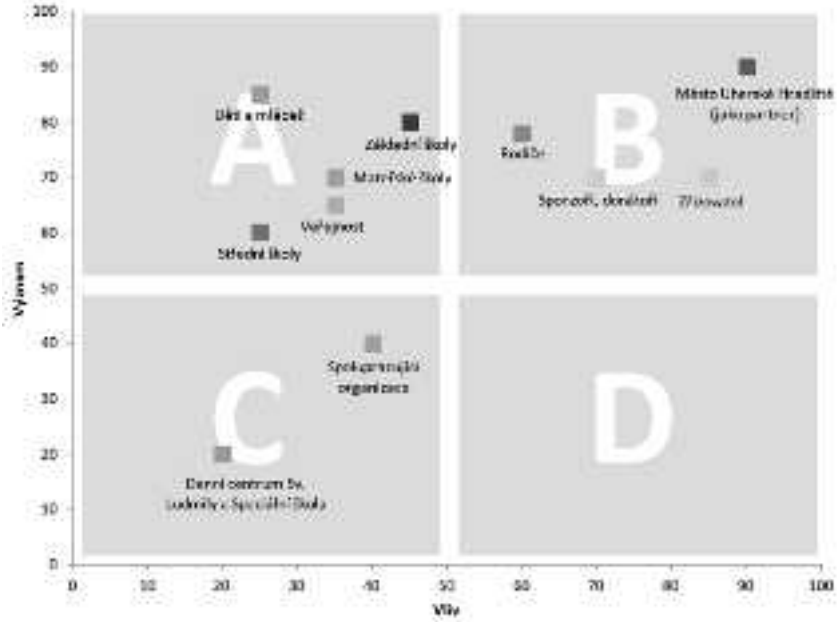
Zákazník:	**Sponzoři, donátoři**
Očekávání:	
Prezentace, reklama	Účelné a efektivní využití peněz
Kvalitní projekty, zajímavé nápady	Dodržení domluvených podmínek
Efektivní profesionální přístup	

Zákazník:	**Spolupracující organizace**
Očekávání:	
Bezproblémová spolupráce	Kontakty
Dobrá komunikace	Loajalita („férovost“)
Ochota	Schopnost kompromisu

pokračování tabulky ze str. 24

Po společném definování očekávání a potřeb jednotlivých skupin zákazníků a klientů jsme provedli také jejich umístění do Matice vlivu a významu zainteresovaných skupin (Graf 1). Výsledkem bylo zjištění, které skupiny jsou pro nás nejvýznamnější, tj. mají na činnost PC TRNKA velký vliv a zároveň nabídka našich činností má pro uspokojování jejich potřeb velký význam. Z důvodu přesnějšího umístění skupiny zákazníků „školy“ jsme v této fázi analýzy skupinu rozdělili na mateřské školy, základní školy a střední školy.

Graf 1: Matice vlivu a významu skupin zákazníků a klientů PC TRNKA



V sektoru A se umístily skupiny zákazníků/klientů, které mají relativně malý vliv na PC TRNKA, ale jeho činnost má pro ně velký význam. Patří sem skupiny: děti a mládež, základní školy, mateřské školy, střední školy a veřejnost.

V sektoru B se umístily skupiny zákazníků/klientů, které mají velký vliv na PC TRNKA a i jeho činnost má pro ně velký význam. Patří sem skupiny: zřizovatel, Město Uherské Hradiště jako partner, rodiče, sponzoři a donátoři.

V sektoru C se umístily skupiny zákazníků/klientů, které mají malý vliv na PC TRNKA a zároveň jeho činnost má pro ně malý význam. Patří sem skupiny: spolupracující organizace a Denní centrum Sv. Ludmily a Speciální škola.

V sektoru D se neumístily žádné skupiny zákazníků/klientů.

3.2 SWOT analýza a její vyhodnocení

Pomocí metody brainstormingu jsme společně v rámci dvou řešitelských porad provedli analýzu SWOT a její vyhodnocení. V rámci první řešitelské porady jsme společně provedli analýzu vnitřního (slabé a silné stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti

a hrozby). V rámci druhé řešitelské porady jsme navržený seznam doplnili a provedli vyhodnocení jednotlivých oblastí a jejich porovnání mezi sebou. Výsledek jsme pak zanesli do matice strategických variant. Na základě získaných dat byl vytvořen i návrh strategických doporučení k dalšímu směřování PC TRNKA.

3.2.1 Analýza SWOT

Vnitřní prostředí

Při analýze vnitřního prostředí jsme se snažili společně najít co nejvíce silných a slabých stránek, které určují a charakterizují současný stav PC TRNKA. Během brainstormingu bylo jmenováno celkem 22 silných stránek a 35 slabých stránek PC TRNKA (Příloha A).

Silné stránky

- Zookoutek
- Nadšení
- Lokalizace
- Grafická úroveň materiálů
- Odloučené pracoviště
- Dobré jméno
- Auto (zaměstnance)
- Odbornost
- Prostory
- Kvalitní výukové programy
- Velmi aktivní dobrovolník
- Nespokojenost s průměrem
- Zkušenosti s projekty
- Stále nové nápady
- Prostor k rozvoji
- Pomůcky
- Vazba na DDM – peníze na plat a provoz
- Cena versus kvalita
- Umíme organizovat i relativně velké akce
- Široké spektrum činností
- Ochota
- Kreativita
- Odloučené pracoviště

Slabé stránky

- Propagace (krach propagačního systému)
- Vlastní auto
- Klesající odbornost (není čas na sebevzdělávání)
- Přístupová cesta k PC TRNKA
- Navigační systém
- Nepořádek v EVP
- Neshody s vedením
- Pracovní přetížení
- Administrativa
- Není přehled o finančních tocích
- Často vlastní pomůcky
- Široké spektrum činností versus málo lidí
- Nejistota (financování, postoj DDM, postoj města, úvazky)

- Vysoké zatížení údržbáře – většina údržby vlastními silami
- Nepořádek v dokumentech
- Nedořešená otázka skladu
- Uklízečky (nepečlivost)
- Zaměstnanci zajišťují práce navíc, které je zatěžují (instalatér, obložení, internet, klíče, komunikace s firmami…)
- Málo pracovních úvazků
- Špatné plánování na všech úrovních
- Omezená možnost plánování – situace se velmi dynamicky mění
- Malá reklama – lidé o nás stále nevědí
- Do statistik se počítají jen účastníci kroužků
- Nízká efektivita práce
- Nízká orientace v zákonech a předpisech
- Chybí manuály k EVP
- Nízká kvalita kroužků
- Práce na poslední chvíli
- Špatná komunikace s médii
- Chybí dobrovolníci, a ani nejsou podporováni
- Nejsou peníze na inovace (vždy jsou vázané projektem)
- Nedostatečné vybavení pomůckami
- Snižování kvality produktů vlivem přetížení zaměstnanců
- Ostatní z DDM nevědí, co vlastně děláme a co to obnáší

Vnější prostředí

Naším cílem analýzy vnějšího prostředí PC TRNKA bylo určení možných příležitostí pro rozvoj a zároveň identifikace možných hrozeb, které by rozvoj mohly znemožnit, nebo dokonce ohrozit stávající pozici PC TRNKA. Během brainstormingu bylo jmenováno celkem 14 příležitostí a 18 hrozeb (Příloha A).

Příležitosti

- Akce na klíč
- Sponzoři
- Potenciál nových zákazníků v novém místě
- Navázání spolupráce se ZŠ Za Alejí
- Granty – nevyužíváme všechny
- Komunikace se zřizovatelem
- Vícedenní akce – pobytové
- Komunita sídliště – navázání spolupráce
- RVP a ŠVP
- Spolupráce s městem
- Státní politika podporující EVVO
- Mezinárodní spolupráce
- Zapojení se do sítě podobných organizací
- Místní agenda 21

Hrozby

- Snížení úvazků
- Vyhoření zaměstnanců
- Rozbití auta zaměstnance
- Zrušení oddělení
- Ztráta identity TRNKY – staneme se anonymním oddělením DDM
- Konkurence
- Snížení peněz na provoz od zřizovatele
- Změna priorit společnosti
- Omezení grantů
- Vymizení státní podpory v oblasti EVVO
- Legislativa, normativy
- Stárnoucí populace
- Zrušení zřizovatelem
- Zdražování vstupů
- Odchod zkušených zaměstnanců
- Úbytek zákazníků vlivem špatně odvedené práce
- Stěhování organizace
- Snížení platové schopnosti rodičů (vliv ekonomické krize)

3.2.2 Vyhodnocení analýzy SWOT

Při vyhodnocení výsledků analýzy SWOT jsme použili vyhodnocovací matice. Pomocí nich bylo z každé oblasti vybráno 10 nejvýznamnějších faktorů. K vybraným faktorům pak byla přiřazena jejich důležitost a určeno jejich pořadí od nejdůležitějšího k nejméně důležitému faktoru. Tyto faktory jsme pak vzájemně porovnali pomocí metody „Mundial“. Konečný výsledek pak byl zanesen do matice strategických variant a zvolena vhodná strategie PC TRNKA.

Nejdůležitější faktory v kvadrantu silných stránek

Pro selekci nejvýznamnějších faktorů silných stránek jsme použili matici vyhodnocení silných stránek (Příloha B). Každý faktor jsme hodnotili z hlediska dopadu na PC TRNKA a jeho přítomnosti. Po zařazení všech faktorů do matice jsme je v jednotlivých skupinách seřadili dle důležitosti. Nejdůležitějších 10 jsme vybrali ze skupiny „vysoký dopad a vysoká přítomnost“ a doplnili ze skupiny „vysoký dopad a střední přítomnost“.

Deset nejvýznamnějších silných stránek:

1. Ochota
2. Cena versus kvalita
3. Nespokojenost s průměrem
4. Auto (zaměstnance)
5. Kvalitní výukové programy

6. Umíme organizovat i relativně velké akce
7. Velmi aktivní dobrovolník
8. Lokalizace
9. Odbornost
10. Pomůcky

Nejdůležitější faktory v kvadrantu slabých stránek

Pro selekci nejvýznamnějších faktorů slabých stránek jsme použili matici vyhodnocení slabých stránek (Příloha C). Každý faktor jsme hodnotili z hlediska dopadu na PC TRNKA a jeho přítomnosti. Po zařazení všech faktorů do matice jsme je v jednotlivých skupinách seřadili dle důležitosti. Nejdůležitějších 10 jsme vybrali ze skupiny „vysoký dopad a vysoká přítomnost" a doplnili ze skupin „vysoký dopad a střední přítomnost" a „střední dopad a vysoká přítomnost".

Deset nejvýznamnějších slabých stránek:

1. Špatné plánování na všech úrovních
2. Pracovní přetížení
3. Málo pracovních úvazků
4. Široké spektrum činností versus málo lidí
5. Omezená možnost plánování – situace se velmi dynamicky mění
6. Klesající odbornost (není čas na sebevzdělávání)
7. Propagace (krach propagačního systému)
8. Malá reklama – lidé o nás stále nevědí
9. Špatná komunikace s médii
10. Práce na poslední chvíli

Nejdůležitější faktory v kvadrantu hrozby

Pro selekci nejvýznamnějších hrozeb pro organizaci jsme použili matici vyhodnocení hrozeb (Příloha D). Každý faktor jsme hodnotili z hlediska pravděpodobnosti vzniku a jeho účinku na PC TRNKA. Po zařazení všech faktorů do matice jsme je v jednotlivých skupinách seřadili dle důležitosti. Nejdůležitějších 10 jsme vybrali ze skupin, jejichž dopad by měl zničující účinky na PC TRNKA. Seznam jsme pak doplnili o hrozby ze skupin s velkou pravděpodobností vzniku a ze skupin s účinky ohrožujícími existenci PC TRNKA.

Deset nejvýznamnějších hrozeb pro PC TRNKA:

1. Snížení úvazků
2. Zrušení zřizovatelem
3. Zrušení oddělení
4. Odchod zkušených zaměstnanců
5. Vyhoření zaměstnanců
6. Snížení platové schopnosti rodičů (vliv ekonomické krize)
7. Snížení peněz na provoz od zřizovatele
8. Úbytek zákazníků vlivem špatně odvedené práce
9. Změna priorit společnosti
10. Konkurence

Nejdůležitější faktory v kvadrantu příležitosti

Pro selekci nejvýznamnějších příležitostí pro organizaci jsme použili analýzu příležitostí (Příloha E). Každý faktor jsme hodnotili:

a) z hlediska důležitosti (1–5) pravděpodobného vlivu daného faktoru na úspěch organizace
b) připravenosti organizace na využití daného faktoru

Následně jsme spočítali vážené skóre (důležitost x přítomnost) a z výsledku stanovili pořadí jednotlivých faktorů (nejvyšší skóre = největší příležitost). Mezi nejdůležitější příležitosti jsme pak zařadili prvních deset faktorů v pořadí.

Deset nejvýznamnějších příležitostí pro PC TRNKA:

1. Potenciál nových zákazníků v novém místě
2. RVP a ŠVP
3. Spolupráce s městem
4. Zapojení se do sítě podobných organizací
5. Místní agenda 21
6. Akce na klíč
7. Navázání spolupráce se ZŠ Za Alejí
8. Komunikace se zřizovatelem
9. Státní politika podporující EVVO
10. Granty – nevyužíváme všechny

Porovnání silných stránek se slabými a příležitostí s hrozbami

Pro vzájemné porovnání získaných deseti faktorů z každého kvadrantu jsme použili metodu „Mundial“. Nejprve jsme v tabulce mezi sebou porovnali jednotlivé faktory ze slabých a silných stránek (Příloha F). Vzájemný poměr silných a slabých

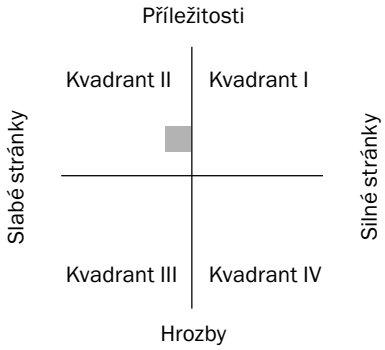
stánek vyšel 90 : 110. Dá se tedy říci, že v organizaci mírně převažují stránky slabé nad silnými.

Po srovnání příležitostí s hrozbami jsme v tabulce mezi sebou porovnali jednotlivé faktory z kvadrantu příležitostí a hrozeb (Příloha G). Vzájemný poměr příležitostí a hrozeb je 126 : 74. Příležitosti jsou tedy pro organizaci silnějším vlivem než hrozby.

Matice strategických variant

Získané výsledky poměrů kombinace potenciálních příležitostí a hrozeb, a silných a slabých stránek jsme zanesli do matice strategických variant (Graf 2). PC TRNKA se aktuálně nachází ve druhém kvadrantu (převažují slabé stánky a příležitosti). Výsledek poukazuje na momentální neschopnost PC TRNKA využít externí příležitosti z důvodu svých vnitřních organizačních nedostatků. Je potřeba nejprve provést stabilizaci PC TRNKA, to znamená eliminovat slabé stránky (udělat z nich silné), a poté se zaměřit na realizaci příležitostí.

Graf 2: Matice strategických variant (výsledek je znázorněn čtvercem)



3.2.3 Návrh strategických doporučení

Na závěr celé analýzy SWOT jsme pomocí krátkého brainstormingu k jednotlivým faktorům sestavili stručný návrh strategických doporučení (Tabulka 4). Všeobecně jsme se shodli, že je nejprve nutné eliminovat slabé stránky PC TRNKA (zejména oblast plánování, řízení lidských zdrojů a public relations), a tím ho stabilizovat. Na druhé místo stavíme udržení, další rozvíjení, a hlavně větší využití silných stránek PC TRNKA. Poté se můžeme zaměřit na využití dalších příležitostí, které se nám nabízejí.

Tabulka 4: Návrh strategických doporučení

Faktor	Strategické doporučení
Silné stránky	
Ochota	Podpora vhodnou motivací, příkladem a oceněním
Cena versus kvalita	Udržovat pro zákazníky výhodný poměr kvalita x cena (pozor! cena musí pokrývat náklady)
Nespokojenost s průměrem	Využití v reklamě, podporovat a vyžadovat
Auto (zaměstnance)	Snažit se zajistit firemní auto
Kvalitní výukové programy	Stále aktualizovat, doplňovat a zvyšovat kvalitu
Umíme organizovat i relativně velké akce	Dát o tom vědět zákazníkům, vytvořit si manuály k velkým akcím
Velmi aktivní dobrovolník	Podporovat, nezneužívat
Lokalizace	Zviditelnit se (plachta, přístup, informační systém…), využít potenciál místa
Odbornost	Podporovat další vzdělávání, využít v reklamě
Pomůcky	Inovovat a pravidelně udržovat, ukazovat, používat, využít v reklamě
Slabé stránky	
Špatné plánování na všech úrovních	Zavést plánovací porady, přehledové tabulky aktivit, time management
Pracovní přetížení	Optimalizovat množství aktivit, delegování, důsledné dodržovaní harmonogramu, eliminace neefektivních aktivit, kurz asertivity pro vedoucího oddělení
Málo pracovních úvazků	Optimalizovat množství aktivit, více se zaměřit na zájmové útvary
Široké spektrum činností versus málo lidí	Optimalizovat množství aktivit, zajistit zastupitelnost, plánování aktivit s malým nárokem na personální zajištění
Omezená možnost plánování – situace se velmi dynamicky mění	Přizpůsobit tomu plánování, snažit se zajistit stálý počet úvazků, zajistit flexibilitu organizace
Klesající odbornost (není čas na sebevzdělávání)	Podporovat další vzdělávání a vyhradit na to čas, kurzy
Propagace (krach propagačního systému)	Vytvořit propagační systém včetně manuálu propagace, propracovat PR
Malá reklama – lidé o nás stále nevědí	Systematičnost propagace, propagovat všechny akce v médiích, zviditelnit se v místě sídla
Špatná komunikace s médii	Propagovat všechny akce v médiích, vytvořit databázi kontaktů, osobní kontakt
Práce na poslední chvíli	Dodržovat harmonogram, kontrola plnění úkolů, plánování času

pokračování tabulky na str. 34

Tabulka 4: Návrh strategických doporučení *(pokračování)*

Faktor	Strategické doporučení
Hrozby	
Snížení úvazků	Přizpůsobit tomu plánování činnosti
Zrušení zřizovatelem	–
Zrušení oddělení	–
Odchod zkušených zaměstnanců	Podpora vhodnou motivací, ohodnocením a oceněním
Vyhoření zaměstnanců	Optimalizovat množství aktivit, podporovat další vzdělávání a vyhradit na to čas, čas na regeneraci, motivace
Snížení platové schopnosti rodičů (vliv ekonomické krize)	Pokusit se získat peníze z projektů a od sponzorů, snížení nákladů, a tím ceny pro rodiče, volba levnějších aktivit
Snížení peněz na provoz od zřizovatele	Vícezdrojové financování
Úbytek zákazníků vlivem špatně odvedené práce	Eliminace špatně odvedené práce, důraz na kvalitu
Změna priorit společnosti	Sledovat trendy a přizpůsobovat se
Konkurence	Sledovat konkurenci, pracovat na svých kvalitách
Příležitosti	
Potenciál nových zákazníků v novém místě	Snažit se je oslovit a získat
RVP a ŠVP	Aktivity pro školy v návaznosti na RVP a ŠVP
Spolupráce s městem	Hledat další oblasti spolupráce
Zapojení se do sítě podobných organizací	Zapojit se do Lísky
Místní agenda 21	Pracovat na naplňování ve spolupráci s městem, využít jako zdroj témat pro naše aktivity zaměřené na veřejnost
Akce na klíč	Ověřit naše možnosti v této oblasti
Navázání spolupráce se ZŠ Za Alejí	Oslovit koordinátora ekologické výchovy a nabídnout spolupráci
Komunikace se zřizovatelem	Dodávat podklady vedení DDM, naplňovat jejich očekávání a požadavky, a tím je přesvědčit, že nás potřebují
Státní politika podporující EVVO	Sledovat vývoj, včas reagovat na změny
Granty – nevyužíváme všechny	Vytvořit si grantový kalendář, psát projekty

pokračování tabulky ze str. 33

3.3 Analýza činností PC TRNKA

V této kapitole jsou uvedené výsledky z hodnocení činností PC TRNKA. Činnost jsem nejprve hodnotila pomocí popisné statistiky. Později jsme také provedli v rámci řešitelské porady společné hodnocení činností pomocí Bostonské matice. Výsledkem celého hodnocení bylo ujasnění si, co pro PC TRNKA jednotlivé činnosti znamenají (náročnost, zisk, počet účastníků atd.). Na základě získaných výsledků jsme vytvořili návrh doporučení k jednotlivým činnostem.

3.3.1 Popisná statistika činností

Pro popisnou statistiku jsem použila data za školní rok 2010–2011, která jsem zpracovala v programu Excel. Pro potřeby hodnocení byly vydefinovány následující skupiny činností:

EVP (výukové programy) – v této kategorii jsou všechny výukové programy obsažené v nabídce PC TRNKA, které byly ve školním roce 2010–2011 alespoň jednou odučeny

Projektový den – dopolední/celodenní program pro žáky zaměřený na určité téma, které si škola sama určí

Beseda – besedy, odborné přednášky, tematické tvořivé dílny

Výstavy – do této kategorie spadají výstavy prací z výtvarných soutěží a tematické výstavy s doprovodným programem pro školy

Víkendové akce – pravidelně pořádané akce pro veřejnost (exkurze do naturových území, tematické vycházky, vánoční dílničky, víkendové akce pro děti)

Ostatní – v této kategorii nalezneme velké akce (např. Týden pro Zemi, Týden Mobility, Den stromů), jejichž realizaci si u nás objednává Město Uherské Hradiště, Park Rochus o. p. s., případně další subjekty)

Soutěže – jedná se o všechny soutěže pro děti, mládež i dospělé, které PC TRNKA připravuje nebo se spolupodílí na jejich organizaci

Příměstské tábory – zde jsou uvedeny pouze příměstské tábory, které přímo zajišťuje PC TRNKA

Kurz – kurz, zaměřený na poznávání čtyř různých kontinentů (Křížem krážem po Zemi) a na poznávání světa kolem sebe (Paní učitelko, a proč?), pro mateřské školy a I. stupeň základních škol

Zájmový útvar – tato kategorie obsahuje pouze zájmové útvary, které přímo zajišťuje PC TRNKA

U těchto skupin mě nejvíce zajímalo a) kolik jich realizujeme, b) jaké je procentuální zastoupení jejich účastníků ze všech našich účastníků a c) kolik nám jednotlivé skupiny činností zabírají času (realizace a příprava). V této analýze je hodnocena časová náročnost ve vztahu k počtu jejich účastníků. Tato charakteristika je pro nás jeden z primárních ukazatelů efektivity činnosti. Výsledky analýzy jsme využili při vytváření návrhu strategických doporučení.

Tabulka 5: Přehled charakteristik skupin činností (2010–2011)

skupina činností	čas realizace (hod)	počet účastníků	počet akcí
EVP	129,5	1078	54
Projektové dny	20	228	5
Besedy	2	15	1
Výstavy	30	1 296	3
Víkendové akce	51	555	9
Ostatní	80	1 605	8
Soutěže	22	358	4
Příměstské tábory	91	79	3
Kurz	160	335	16
Zájmový útvar	280	56	7

Z Grafu 3 (viz níže) je patrné, že největší počet účastníků v roce 2010–2011 tvořily tři skupiny. Jedná se o skupinu „ostatní“ (29 %), výstavy (23 %) a EVP (19 %). Nezanedbatelný počet účastníků pokrývají skupiny „víkendové akce“ (10 %), „soutěže“ (6 %) a „kurzy“ (6 %).

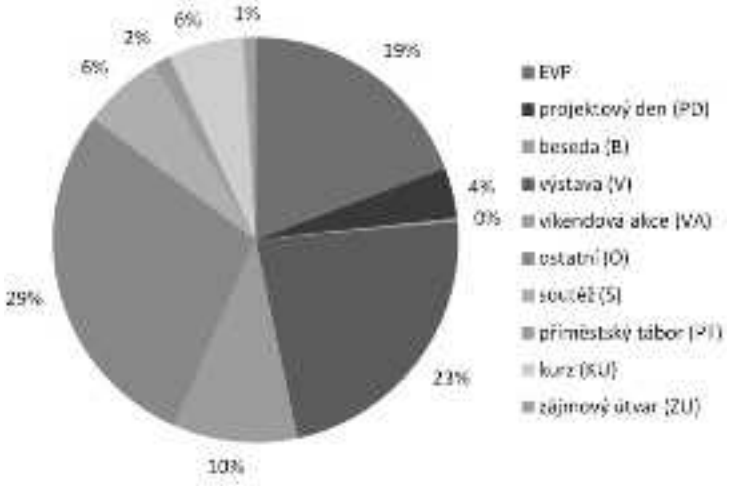
V porovnání s Grafem 4 je zajímavé, že pouze skupina „výukové programy“ je relativně vyrovnaná v poměru počet účastníků a čas, který nám tato činnost zabírá (19 : 15 %). Ukázalo se, že největší část našeho času zabírají skupiny „zájmový útvar“ (32 %) a „kurz“ (19 %), které ale tvoří dohromady pouze 7 % našich účastníků činností. Velmi nevyrovnaný poměr má také skupina „příměstské tábory“, která nám zabírá 11 % našeho času, ale tvoří jen 2 % účastníků všech činností.

Naopak skupina „ostatní“, jež nám zabírá pouze 5 % času, vytváří 29 % účastníků našich akcí. Podobně skupina „výstavy“ nám zabírá 9 % času, ale tvoří 23 % účastníků našich činností.

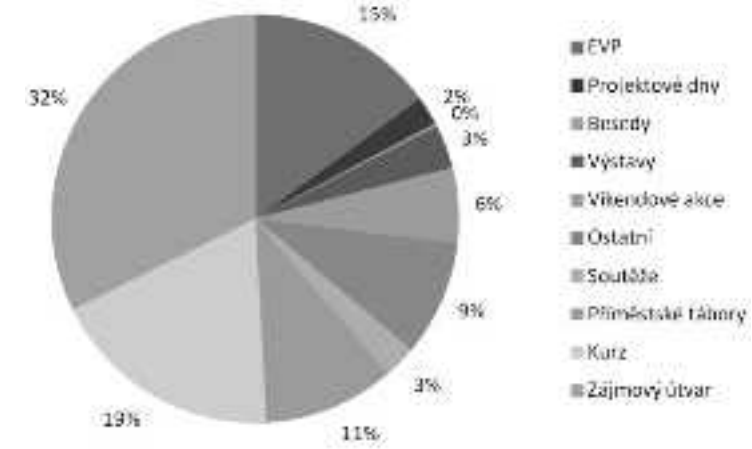
3.3.2 Bostonská matice

Bostonskou matici jsme zpracovali během řešitelské porady nezávisle na předchozí analýze (účastníci neznali její výsledky). Tuto analýzu jsme provedli proto,

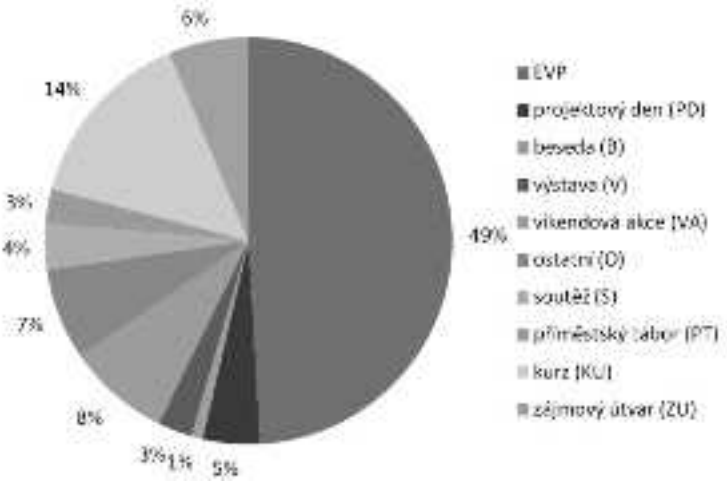
Graf 3: Zastoupení jednotlivých typů akcí dle počtu účastníků (2010–2011)



Graf 4: Zastoupení jednotlivých typů akcí dle celkového počtu hodin jejich realizace (2010–2011)



Graf 5: Zastoupení jednotlivých typů akcí dle jejich počtu (2010–2011)



abychom získali kvalitnější pohled na efektivitu jednotlivých činností. V předchozí analýze byla hodnocena pouze časová náročnost ve vztahu k počtu jejich účastníků. Tato charakteristika je pro nás jeden z primárních ukazatelů efektivity činnosti. Existují však další, velmi důležité faktory, jež do procesu hodnocení efektivity vstupují a není možné je vždy vyjádřit číselně. Jde například o skupinu „zájmové útvary", která je z podstaty našeho právního statutu klíčová (počet úvazků vychází z počtu účastníků zájmových útvarů). Podobně například skupina „výukové programy", kterou v našich činnostech chceme preferovat, protože má zřejmě největší dopad na naplňování našeho poslání, což považujeme za klíčové. Další nevyčíslitelnou hodnotou je reklama pomocí akce pro veřejnost. Tyto akce jsou pro nás z hlediska finančního ztrátové, avšak pomocí nich získáváme další zákazníky ostatních služeb.

Tyto nevyčíslitelné vlastnosti skupin jsme se společně pokusili zohlednit při analýze pomocí Bostonské matice. Primárním ukazatelem pro nás přesto byla finanční stránka jednotlivých činností. V rámci analýzy jsme ohodnotili nejprve jednotlivé skupiny činnosti (Graf 6). Poté jsme vytvořili matice hodnotící jednotlivé výukové programy, zájmové útvary s kurzy a ostatní významnější akce (Příloha H).

Z Grafu 6 vyplývá, že mezi činnosti, jež nejsou v současné podobě perspektivní, jsme zařadili skupiny „výstavy", „víkendové akce" a „besedy". Naopak mezi

činnosti, které jsou pro nás stěžejní, se dají počítat skupiny „ostatní“, „výukové programy“ a částečně i „příměstské tábory“. V sektoru hvězdy se umístily skupiny „kurzy“ a „projektové dny“. Do sektoru otazníky jsme umístili skupinu „zájmové útvary“ vzhledem k jejich nynějšímu podílu na činnosti, ale zásadní důležitosti pro naši existenci.

Z výsledků analýzy jsme si určili strategii rozvoje – Pronikání na trh. Ta se zaměřuje na a) snahu získat více zákazníků při stávající nabídce (zejména ve skupině „zájmové útvary“), b) zintezivnění působení na stávající zákazníky a c) využití nástrojů public relations.

Graf 6: Bostonská matice – zhodnocení činnosti (2010–2011)

3.3.3 Návrh strategických doporučení

Na závěr celého hodnocení činností jsme pomocí krátkého brainstormingu k jednotlivým skupinám činností sestavili bodový návrh strategických doporučení (Tabulka 6). Při navrhování jednotlivých doporučení jsme již zohlednili aktuální vývoj činností v tomto školním roce. Na prvním místě jsme si dali za cíl posílit skupinu zájmové útvary a více propracovat jejich propagaci, protože je pro PC TRNKA důležitá z hlediska udržení úvazků. Dále jsme se všeobecně shodli, že je nutné eliminovat činnosti, které mají pro PC TRNKA nejmenší význam (např. akce, na které chodí minimální počet lidí a jsou pro oddělení ztrátové). Dalším nutným krokem je sepsání manuálů i s časovým harmonogramem pro velké akce typu Týden pro Zemi a manuálů k jednotlivým výukovým programům se dvěma sestavenými variantami programu (větší a menší náročnost).

Tabulka 6: Návrh strategických doporučení pro optimalizaci činností PC TRNKA

Doporučení pro skupinu činností:	**EVP (výukové programy)**
Sepsat manuály jednotlivým EVP	Zajistit proškolení lektorů ve frekventovaných tématech
Vypracovat 2 verze obtížnosti	Aktualizovat hodnoticí dotazník a používat ho!
Objednávat jen jeden EVP na den	Pravidelně aktualizovat tabulku volných termínů na webu
Množství objednaných EVP regulovat množstvím možných lektorů (nepřetěžovat lektory)	Vyžadovat potvrzení objednávky 3 dny předem (případně telefonicky ověřovat)
Aktualizovat obsah a obnovit pomůcky	

Doporučení pro skupinu činností:	**Projektové dny**
Propagace	Pomůcky sestavovat univerzálně (vícekrát použitelné)
Vypracovat modelové projektové dny	Dodržovat časový harmonogram přípravy
Při sestavování programu komunikovat se zadavatelem (nechat schválit návrh, případně zapracovat poznámky)	Dbát na kvalitu a profesionalitu
Zajistit dostatečné personální obsazení (min. 2)	Dbát na rozpočet (rentabilita)

Doporučení pro skupinu činností:	**Besedy**
Dělat pouze besedy, které jsou finančně zajištěné např. z projektů	Cílená propagace
Důsledná a včasná propagace	Zajímavá témata, včas zajistit lektora
	Dbát na kvalitu

pokračování tabulky na str. 41

Tabulka 6: Návrh strategických doporučení pro optimalizaci činností PC TRNKA *(pokračování)*

Doporučení pro skupinu činností:	**Výstavy**
Dodržovat časový harmonogram přípravy	Doprovodný program
Zajímavá témata	Propagace
Zvažovat smysluplnost	Zavést cenu za doprovodný program?
Tematicky navázat na mezinárodní dny	Postery – možnost nabízení výstav školám?

Doporučení pro skupinu činností:	**Víkendové akce**
Propagace	Spolupráce s jinými organizacemi
Pokračovat jen v akcích s dobrou návštěvností	Zajištění financí z projektů
Nabídka nových akcí (trendy, atraktivní téma)	Osvěta veřejnosti
Zajistit dostatečné personální obsazení	Sledovat termíny akcí ostatních organizací (zabránit souběhu akcí)
Důraz na propagaci oddělení a celého DDM	

Doporučení pro skupinu činností:	**Ostatní**
Dodržovat časový harmonogram přípravy	Vyžadovat dodržování časového harmonogramu
Pravidelné scházení se spolupracujícími organizacemi	Důraz na kvalitu
Udělat společné zhodnocení akcí se spolupracujícími organizacemi	Sepsat manuály k velkým akcím i s časovým harmonogramem
Zajistit dostatečné personální obsazení	Zefektivnit činnost (snížit náročnost přípravy i organizace)
Dělat pouze akce, které se zaplatí (náklady nesmějí překročit výnosy)	Zapojit více organizací
Akci dělat jen do té míry, do jaké jsou peníze (týká se akcí, kdy je zadavatelem Město Uh. Hradiště)	Sledovat trendy a využít externí dodavatele (např. simulátor nehod)

Doporučení pro skupinu činností:	**Soutěže**
Propagace	Dříve oslovit spolupracující organizace ohledně termínu
Nevyžádaná díla nevracíme, pro vícerozměrná díla si musejí přijít	Dbát na to, aby se soutěž Poznej a chraň termínově nepřekrývala s Biologickou olympiádou
Dbát na včasné vyhlášení	Komunikace se školami
Zajistit sponzorské a propagační materiály do cen	

pokračování tabulky na str. 42

Tabulka 6: Návrh strategických doporučení pro optimalizaci činností PC TRNKA *(pokračování)*

Doporučení pro skupinu činností:	**Příměstské tábory**
Dbát na kvalitní program	Databáze náhradníků
Propagace	Databáze vedoucích
Důraz na kvalitní vedoucí	

Doporučení pro skupinu činností:	**Kurzy**
Sepsat manuály k jednotlivým blokům	Sestavit hodnoticí dotazník a používat ho!
Vypracovat 2 verze obtížnosti	Pravidelně aktualizovat tabulku volných termínů na webu
Objednávat jen jeden blok na den	Vyžadovat potvrzení termínu 3 dny předem (případně telefonicky ověřovat)
Množství objednaných kurzů regulovat množstvím možných lektorů (nepřetěžovat lektory)	Přihlášky – od všech účastníků!
Aktualizovat obsah a obnovit pomůcky	Mít kontakt na zajišťujícího učitele
Propagace!!!	Na školách doporučit realizaci v rámci jednoho ročníku

Doporučení pro skupinu činností:	**Zájmové útvary**
Včasná propagace – nepodcenit!!!	Víkendové propagační akce pro děti
Komunikace se školní družinou	Stanovit pro každý kroužek minimální počet účastníků, nutný pro otevření kroužku
Zdůraznit rodičům možnost vyzvedávání dětí ve družině lektory kroužků	Přihlášky – vyžadovat včasné dodání
Zajistit kvalitní externisty	Ukázkové hodiny
Snažit se je naplnit co nejvíce, otevřít jich co nejvíce – zaměřit se na rozvoj této činnosti	Komunikace s rodiči
Zatraktivnit nabídku (sledovat trendy)	Dbát na náplň kroužků a kvalitu
Zaměřit se zejména na školní mládež	

pokračování tabulky ze str. 41

4. Shrnutí

Zastřešující vizí mojí práce je vytvořit z PC TRNKA kvalitní, fungující a perspektivní oddělení DDM Uherské Hradiště. Pro zajištění všeobecné akceptovatelnosti, důkladnosti a proveditelnosti potřebných změn jsem rozdělila postup naplnění vize do tří etap. Účelem první etapy je analyzovat aktuální stav PC TRNKA a stanovit priority a směr dalšího postupu. V druhé etapě bude zpracován konkrétní rozpis změn a jejich zavádění. Náplní poslední etapy bude pokračování v zavádění změn, zhodnocení úspěšnosti jejich implementace a doporučení k dalšímu postupu.

Cílem této práce bylo tedy popsat aktuální stav Přírodovědného centra TRNKA, provést jeho analýzu, zhodnotit jeho činnosti a na základě zjištěných skutečností vytvořit předběžný návrh priorit a směrů. Tento návrh bude předmětem zájmu v závěrečné práci dalšího navazujícího ročníku Funkčního studia.

V části věnující se popisu centra jsem využila statistické údaje z databáze činností a akcí, která vznikla hned v počátcích centra. Zdrojem informací mi byly rovněž účetní záznamy DDM Uherské Hradiště, jehož jsme součástí (nemáme vlastní právní subjektivitu). V neposlední řadě jsem využila své vlastní zkušenosti (jako vedoucí centra pracuji od jeho vzniku v roce 2007).

Ve zkratce lze Přírodovědné centrum TRNKA popsat takto: jedná se o oddělení DDM Uherské Hradiště se 1,5 úvazkem (pedagog volného času), sídlící na odloučeném pracovišti v prostorách základní školy. Uváděným důvodem vzniku bylo nedostatečné pokrytí nabídky aktivit v Uherském Hradišti s přírodovědnou a kulturní tematikou. Svou roli však hrály také důvody politické (kap. 2.2).

Posláním centra je přispět k zlepšování stavu životního prostředí a zkvalitnění života této i dalších generací zvyšováním environmentálního povědomí všech skupin společnosti. Naplnění poslání se snažíme dosáhnout především realizací environmentálně výukových programů, pořádáním akcí pro veřejnost (výlety, exkurze, projektové dny), vydáváním informačního materiálu, zájmovými útvary. Hlavní část aktivit je směřována k dětem a mládeži. Neopomíjíme však ani ostatní skupiny společnosti.

Naší vizí je být jednou z nejkvalitnějších organizací působících v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty ve Zlínském kraji.

Vzhledem k tomu, že poslání, vize i charakter centra je odlišný od DDM, jehož jsme součástí, vzniká tak logicky vlastní image (odlišný logotyp, komunikační prostředky atd). K tomuto efektu přispívá rovněž fakt, že jsme odloučené pracoviště. Tento nesoulad mezi základními dokumenty DDM a centra je tak určitým konfliktem. Tento konflikt je třeba co nejdříve řešit ke spokojenosti obou stran.

Personální obsazení centra je dlouhodobě nedostatečné a prakticky každoročně zápasíme s nejistotou úvazků. Situace se velmi dynamicky mění a snad

také proto nejsme schopni efektivněji plánovat naše činnosti. Od počátku vzniku centra je stálý pouze vedoucí pracovník, na druhém úvazku je relativně vysoká fluktuace zaměstnanců, ať už z důvodu krácení úvazků, anebo nízké kvality pracovníků.

Z finančního hlediska je PC TRNKA již ze své podstaty závislé na svém zřizovateli (DDM je příspěvková organizace města Uherské Hradiště). Náš hlavní příjem pokrývá příspěvek zřizovatele. Ten tvořil v roce 2010/11 více než 50 % příjmů. Další významná část příjmů pochází ze služeb, které centrum vykonává (EVP, školné, akce na zakázku atd.). V roce 2010/11 šlo o 33 % celkových výnosů. Tato část příjmů má v posledních letech stoupající tendenci a v současnosti se zřejmě vzhledem k počtu zaměstnanců a jejich vytížení blíží pravděpodobnému maximu. Poslední významnou položkou v příjmech jsou příjmy z dotací a grantů, jež se pohybují v rozmezí od 5 do 17 % celkových příjmů. Tato část příjmů je velmi těžko předvídatelná a každoročně kolísá. Nicméně v posledních letech se úsilí o získávání financí touto cestou zesiluje. Je však vyrovnáváno nižšími dotacemi grantových výzev.

Hlavní část nákladů tvoří mzdy zaměstnanců (50–60 %). Druhou významnou položkou je spotřeba materiálu, která se pohybuje v mezích přibližně od 8 do 19 % celkových nákladů. Tato položka je z větší části kryta příjmy z projektů. Poslední významnou položkou jsou náklady spojené s provozem prostor, ve kterých PC TRNKA sídlí (nájem, topení, vodné a stočné, elektrická energie a údržba). Tato položka v posledním roce činila 8 % celkových nákladů.

Při zpracovávání finanční stránky oddělení jsem narazila na nemožnost dohledání skutečného pohybu financí na PC TRNKA (ne všechny doklady jsou v účetnictví kategorizovány). Tento fakt je dán tím, že z hlediska účetnictví DDM není třeba odlišovat finanční toky na jednotlivých odděleních. V případě PC TRNKA jde o vlastní aktivitu účetní, která se ve výsledku ukázala jako velmi přínosná. Do budoucna by bylo dobré se touto otázkou více zabývat a dále s ní pracovat.

V části věnující se analýze PC TRNKA jsem v první řadě provedla definici zákazníků a klientů. K analýze celého PC TRNKA jsem využila SWOT analýzy. Analýzu činností jsem provedla nejprve pomocí popisné statistiky, vycházející z databáze činností a akcí, a následně Bostonské matice. Všechny výše uvedené části hodnocení byly z větší části provedeny ve spolupráci se zaměstnancem a jedním dobrovolníkem PC TRNKA metodou brainstormingu v rámci několika společných sezení.

Pomocí metody brainstormingu jsme společně definovali devět skupin zákazníků a klientů PC TRNKA, ke kterým jsme přiřadili jejich požadavky a očekávání a seřadili je dle důležitosti. Zákazníky a klienty PC TRNKA jsou: zřizovatel, školy, Město Uherské Hradiště (jako partner), děti a mládež, rodiče, veřejnost, Denní

centrum Sv. Ludmily a Speciální škola, sponzoři a donátoři a spolupracující organizace. U všech skupin jsme se shodli v následujících očekáváních: nízké ceny, profesionální přístup, atraktivita činností a prostředí, odbornost, kvalita, bezpečnost, stálý rozvoj a inovace.

Na základě umístění skupin zákazníků a klientů do matice vlivu a významu zainteresovaných skupin (Graf 1) jsme zjistili, že nejvýznamnějšími zákazníky a klienty jsou: zřizovatel, Město Uherské Hradiště jako partner, rodiče, sponzoři a donátoři. Mají velký vliv na PC TRNKA a i jeho činnost má pro ně velký význam. Tato skupina je pro nás důležitá zejména z hlediska existenčního (finanční zajištění). Další velkou skupinu tvoří: děti a mládež, základní školy, mateřské školy, střední školy a veřejnost. Jejich vliv na činnost PC TRNKA je sice relativně malý, ale jeho činnost má pro ně opět velký význam. Tato skupina tvoří většinu účastníků našich aktivit. Děti a mládež jsou zároveň naší prioritní skupinou zájmu vycházející jednak z poslání, ale i z krajských normativů, platných pro DDM. Poslední skupinu tvoří: spolupracující organizace a Denní centrum Sv. Ludmily a Speciální škola.

V další fázi analýzy stavu PC TRNKA jsme pomocí metody brainstormingu společně provedli analýzu SWOT a její vyhodnocení. Během brainstormingu bylo jmenováno celkem 22 silných stránek, 35 slabých stránek, 14 příležitostí a 18 hrozeb (Příloha A). K selekci 10 nejvýznamnějších faktorů z každé oblasti jsme použili: matici vyhodnocení silných stránek, matici vyhodnocení slabých stránek, matici vyhodnocení hrozeb a analýzu příležitostí. Vybrané faktory jsme pak dále mezi sebou porovnávali pomocí metody Mundial. Vzájemný poměr silných a slabých stánek vyšel 90 : 110. Dá se tedy říci, že v organizaci mírně převažují stránky slabé nad silnými. Vzájemný poměr příležitostí a hrozeb je 126 : 74. Příležitosti jsou tedy silnějším vlivem pro organizaci než hrozby. Získané výsledky poměrů jsme nakonec zanesli do matice strategických variant (Graf 2). Z výsledků analýzy vyplývá, že PC TRNKA se aktuálně nachází ve stavu, kdy převažují slabé stánky a příležitosti. Výsledek poukazuje na momentální neschopnost PC TRNKA využít externí příležitosti z důvodu vnitřních organizačních nedostatků. Je potřeba nejprve provést stabilizaci PC TRNKA, to znamená eliminovat slabé stránky (udělat z nich silné), a poté se zaměřit na realizaci příležitostí.

Na závěr celé analýzy SWOT jsme pomocí krátkého brainstormingu k jednotlivým faktorům sestavili stručný návrh strategických doporučení (Tabulka 4). Všeobecně jsme se shodli, že je nejprve nutné eliminovat slabé stránky PC TRNKA (zejména oblast plánování, řízení lidských zdrojů a propagace), a tím ho stabilizovat. Na druhé místo stavíme udržení, další rozvíjení, a hlavně větší využití silných stránek PC TRNKA. Poté se můžeme zaměřit na využití dalších příležitostí, které se nám nabízejí.

Po zhodnocení stavu PC TRNKA následovala hodnocení jeho činností. Činnosti jsem rozdělila do deseti skupin: EVP (výukové programy), projektové dny, besedy, výstavy, víkendové akce, ostatní, soutěže, příměstské tábory, kurzy a zájmové útvary. V rámci popisné statistiky jsem hodnotila a) kolik jich realizujeme, b) jaké je procentuální zastoupení jejich účastníků ze všech našich účastníků a c) kolik nám jednotlivé skupiny činností zabírají času (realizace a příprava). Jako vstupní data jsem použila přehled akcí za školní rok 2010–2011. Zjistila jsem, že největší počet účastníků v roce 2010–2011 tvořily skupiny „ostatní" (29 %), výstavy (23 %) a EVP (19 %). Avšak pouze skupina „výukové programy" je relativně vyrovnaná v poměru počet účastníků a času, který nám tato činnost zabírá (19:15 %). Naopak největší část našeho času zabírají skupiny „zájmový útvar" (32 %) a „kurz" (19 %), které ale tvoří dohromady pouze 7 % našich účastníků činností. Velmi nevyrovnaný poměr má také skupina „příměstské tábory", která nám zabírá 11 % našeho času, ale tvoří jen 2 % účastníků všech činností. Naopak skupina a „ostatní", jež nám zabírá pouze 5 % času, vytváří 29 % účastníků našich akcí. Podobně skupina „výstavy" nám zabírá 9 % času, ale tvoří 23 % účastníků našich činností.

Následně jsme provedli hodnocení činností pomocí Bostonské matice (Graf 6) nezávisle na předchozí analýze (účastníci neznali její výsledky). Účelem bylo získat objektivnější pohled na efektivitu jednotlivých činností částečným zohledněním dalších důležitých faktorů, jež do procesu hodnocení efektivity vstupují a není možné je vždy vyjádřit číselně. Z hodnocení vyplývá, že mezi činnosti, jež nejsou v současné podobě perspektivní, jsme zařadili skupiny „výstavy", víkendové akce" a „besedy". Naopak mezi činnosti, které jsou pro nás stěžejní, se dají počítat skupiny „ostatní", „výukové programy" a částečně i „příměstské tábory". V sektoru hvězdy se umístily skupiny „kurzy" a „projektové dny". Do sektoru otazníky jsme umístili skupinu „zájmové útvary" vzhledem k jejich nynějšímu podílu na činnosti, ale zásadní důležitosti pro naši existenci.

Výsledkem hodnocení činností je zjištění nutnosti posílit skupinu „zájmové útvary" a více propracovat jejich propagaci, protože tato skupina je pro PC TRNKA důležitá z hlediska udržení úvazků. Dále je nutné eliminovat činnosti, které mají pro PC TRNKA nejmenší význam (např. akce, na které chodí minimální počet lidí a jsou pro oddělení ztrátové). Další nutné kroky jsou v oblasti metodického zajištění činností.

Ze závěrů z předchozích analýz (analýza zákazníků a klientů, SWOT analýza stavu, analýza činností) jsme sestavili návrh **9 klíčových oblastí zájmu** a podrobný návrh doporučení k optimalizaci stavu (Tabulka 4) a činností (Tabulka 6) PC TRNKA.

První čtyři klíčové oblasti doporučení se zaměřují zejména na eliminaci slabých stránek a stabilizaci PC TRNKA. V prvé řadě jde o oblast **1.) plánování**, dále **2.) řízení lidských zdrojů**, **3.) public relations**. Na druhé místo stavíme udržení, další rozvíjení, a hlavně větší využití silných stránek. Rozhodli jsme se soustředit zejména na udržení optimálního **4.) poměru cena versus vysoká kvalita**, **5.) udržení a rozvíjení odbornosti** (životní prostředí, pedagogika) a neustoupení ze stavu **6.) nespokojenosti s průměrem**. Poslední skupina klíčových oblastí zájmu se zaměřuje na využití příležitostí. Chceme využít **7.) potenciál nových zákazníků v novém místě**, **8.) rozvíjet spolupráci s městem** a využívat v maximální míře **9.) grantové výzvy**.

Tato klíčová strategická doporučení jsou vyjádřením námi, na základě této práce, stanovené **strategie rozvoje – pronikání na trh**. Tato strategie pro nás znamená v obecném rámci a) snahu získat více zákazníků při stávající nabídce, b) zintezivnění působení na stávající zákazníky a c) využití nástrojů public relations. Chceme se konkrétně zaměřit například na získání nových zákazníků a rozvoj zájmových útvarů, zkvalitnění a inovaci výukových programů, zefektivnění veškerých činností a propracování systému public relations včetně jeho aplikace. Definování konkrétních změn a cílů včetně jejich charakteristik SMART bude řešeno v navazující práci zaměřené na návrh změn a plán jejich implementace.

Pozorování života v přírodě

5. Závěr

Předmětem této práce bylo popsání a analýza stavu Přírodovědného centra TRNKA, zhodnocení jeho činností a na základě zjištěných skutečností vytvoření předběžného návrhu priorit a směrů. Výsledky této práce budou použity jako podklad pro další práci, tematicky zaměřenou na konkrétní návrhy změn a plán jejich implementace.

Zhodnocení stavu a činností bylo provedeno pomocí SWOT analýzy a jejího vyhodnocení, popisné statistiky a Bostonské matice.

Výsledek analýzy stavu poukazuje na momentální neschopnost PC TRNKA využít externí příležitosti z důvodu vnitřních organizačních nedostatků. Je potřeba nejprve provést stabilizaci PC TRNKA, to znamená eliminovat slabé stránky (udělat z nich silné), a poté se zaměřit na realizaci příležitostí.

Výsledkem hodnocení činností je zjištění nutnosti posílit skupinu „zájmové útvary" a více propracovat jejich propagaci, protože tato skupina je pro PC TRNKA důležitá z hlediska udržení úvazků. Dále je nutné eliminovat činnosti, které mají pro PC TRNKA nejmenší význam. Další nutné kroky jsou v oblasti metodického zajištění činností.

Na závěr jsme sestavili návrh 9 klíčových oblastí zájmu, podrobný návrh doporučení k optimalizaci stavu a činností, a stanovili strategii rozvoje PC TRNKA.

Klíčovými oblastmi zájmu jsou: plánování, řízení lidských zdrojů, public relations, rozvíjení činnosti kroužků, udržení optimálního poměru cena versus vysoká kvalita, udržení a rozvíjení odbornosti, neustoupení ze stavu nespokojenosti s průměrem, využití potenciálu nových zákazníků v novém místě, rozvíjení spolupráce s městem a využívání grantových výzev v maximální míře.

Zvolenou strategií rozvoje je pronikání na trh. To znamená v obecném rámci a) snahu získat více zákazníků při stávající nabídce, b) zintezivnění působení na stávající zákazníky a c) využití nástrojů public relations. Definování konkrétních změn a cílů včetně jejich charakteristik SMART bude řešeno v navazující práci zaměřené na návrh změn a plán jejich implementace.

LITERATURA

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

FORET, M. *Marketing pro začátečníky.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

JINDRA, J. *Abeceda managementu: Marketing.* In: RVP: Metodický portál [online]. Dostupný z: http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/2752/ABECEDA-MANAGEMENTU-MARKETING.html/

JINDRA, J. *Marketing.* Studijní materiál pro Funkční studium 2011 – Úspěšný ředitel. Frýdek-Místek 20.–23. 9. 2011

JINDRA, J. *Strategické plánování.* Studijní materiál pro Funkční studium 2011 – Úspěšný ředitel. Hrotovice 24. – 27. 1. 2011
JINDRA, J. Strategický management. In: *Estudovna. Klíče pro život: Funkční studium* [online]. Dostupné z: http://www.estudovna.cz/course/view.php?id=251.
JINDRA, J. *Strategický plán.* Studijní materiál pro Funkční studium 2011 – Úspěšný ředitel. Hrotovice 24. – 27. 1. 2011
JINDRA, J. *Úvod do managementu.* Studijní materiál pro Funkční studium 2011 – Úspěšný ředitel. Hrotovice 24. – 27. 1. 2011
KOUTNÁ, I. *Manuál pro strategické plánování, řízení organizace.* Studijní materiál pro Dvouletý vzdělávací program „Vzdělávání SEV a NO" 2006–2008.
LEPŠ, J. *Biostatistika.* 1. vyd. České Buděovice : Jihočeská univerzita, Biologická fakulta, 1996. ISBN 80-7040-154-0 (brož.)

PŘEHLED A VÝZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A TERMÍNŮ

Analýza SWOT – typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats)
Bostonská matice – analyzuje produktové portfolio firmy. Produkty jsou rozdělené do polí matice podle tržního podílu a podle růstu daného trhu. Kombinací těchto parametrů pak vznikají čtyři skupiny produktů: bídní psi, dojné krávy, hvězdy a otazníky.
Brainstorming – skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma
CEV ŽABKA – Centrum ekologické výchovy ŽABKA
DDM – dům dětí a mládeže
DoPP – dohoda o provedení práce
EVP – ekologický výukový program
EVVO – environmentální vzdělávání výchova a osvěta
Místní agenda 21 – program obcí, měst, regionů, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů
Mundial – metoda, která mezi sebou porovnává silné a slabé stránky na jednom formuláři a příležitosti a hrozby na formuláři druhém
Nadace D-K-S – Nadace Děti-Kultura-Sport
PC TRNKA – Přírodovědné centrum TRNKA
Popisná statistika – se zabývá popisem stavu nebo vývoje hromadných jevů. Nejprve se vymezí soubor prvků, na nichž se bude uvažovaný jev zkoumat. Následně se všechny prvky vyšetří z hlediska studovaného jevu. Výsledky šetření – kvalitativní i kvantitativní, vyjádřeny především číselným popisem – tvoří obraz studovaného hromadného jevu vzhledem k vyšetřovanému souboru
RVP – rámcový vzdělávací plán
SŠ – střední škola
SMART – souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování nebo obecně jakéhokoliv projektu. Cíl by měl splňovat následující charakteristiky: S – specifický (v množství, kvalitě a čase), M – měřitelný (má jednotku měření), A – akceptovatelný (je pracovníky přijímán), R – reálný (je dosažitelný), T – termínovaný (je možné sledovat jeho postupné plnění)
SVČ – středisko volného času
ŠVP – školní vzdělávací program
ZO ČSOP – základní organizace Českého svazu ochránců přírody
ZŠ – základní škola

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Analýza SWOT
Příloha B Matice vyhodnocení silných stránek
Příloha C Matice vyhodnocení slabých stránek
Příloha D Matice vyhodnocení hrozeb
Příloha E Analýza příležitostí
Příloha F Mundial – porovnání silných stránek se slabými
Příloha G Mundial – porovnání příležitostí s hrozbami
Příloha H Bostonská matice – hodnocení činností

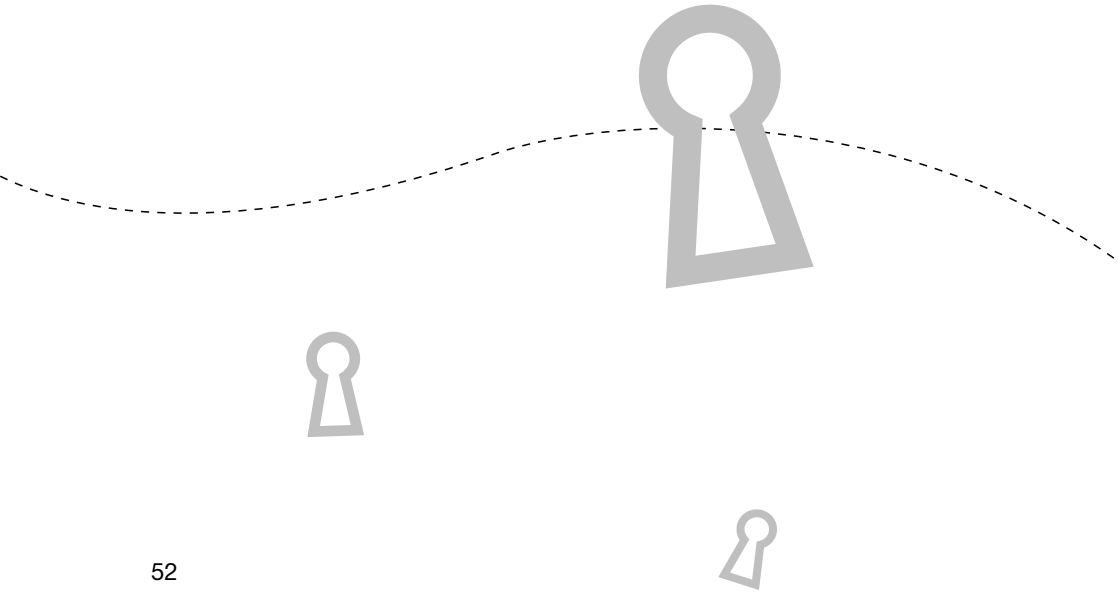
Příloha A: Analýza SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Zookoutek	Odloučené pracoviště
Nadšení	Propagace (krach propagačního systému)
Lokalizace	Vlastní auto
Grafická úroveň materiálů	Klesající odbornost (není čas na sebevzdělávání)
Odloučené pracoviště	Přístupová cesta k PC TRNKA
Dobré jméno	Navigační systém
Auto (zaměstnance)	Nepořádek v EVP
Odbornost	Neshody s vedením
Prostory	Pracovní přetížení
Kvalitní výukové programy	Administrativa
Velmi aktivní dobrovolník	Není přehled o finančních tocích
Nespokojenost s průměrem	Často vlastní pomůcky
Zkušenosti s projekty	Široké spektrum činností versus málo lidí
Stále nové nápady	Nejistota (financování, postoj DDM, postoj města, úvazky)
Prostor k rozvoji	Vysoké zatížení údržbáře – většina údržby vlastními silami
Pomůcky	Nepořádek v dokumentech
Vazba na DDM – peníze na plat a provoz	Nedořešená otázka skladu
Cena versus kvalita	Uklízečky (nepečlivost)
Umíme organizovat i relativně velké akce	Zaměstnanci zajišťují práce navíc, které je zatěžují (instalatér, obložení, internet, klíče, komunikace s firmami…)
Široké spektrum činností	Málo pracovních úvazků
Ochota	Špatné plánování na všech úrovních
Kreativita	Omezená možnost plánování – situace se velmi dynamicky mění
	Malá reklama – lidé o nás stále nevědí
	Do statistik se počítají jen účastníci kroužků
	Nízká efektivita práce
	Nízká orientace v zákonech a předpisech
	Chybí manuály k EVP
	Nízká kvalita kroužků
	Práce na poslední chvíli
	Špatná komunikace s médii
	Chybí dobrovolníci, a ani nejsou podporováni
	Nejsou peníze na inovace (vždy jsou vázané projektem)
	Nedostatečné vybavení pomůckami
	Snižování kvality produktů vlivem přetížení zaměstnanců
	Ostatní z DDM nevědí, co vlastně děláme a co to obnáší

Příležitosti	Hrozby
Akce na klíč Sponzoři Potenciál nových zákazníků v novém místě Navázání spolupráce se ZŠ Za Alejí Granty – nevyužíváme všechny Komunikace se zřizovatelem Vícedenní akce – pobytové Komunita sídliště – navázání spolupráce RVP a ŠVP Spolupráce s městem Státní politika podporující EVVO Mezinárodní spolupráce Zapojení se do sítě podobných organizací Místní agenda 21	Snížení úvazků Vyhoření zaměstnanců Rozbití auta zaměstnance Zrušení oddělení Ztráta identity TRNKY – staneme se anonymním oddělením DDM Konkurence Snížení peněz na provoz od zřizovatele Změna priorit společnosti Omezení grantů Vymizení státní podpory v oblasti EVVO Legislativa, normativy Stárnoucí populace Zrušení zřizovatelem Zdražování vstupů Odchod zkušených zaměstnanců Úbytek zákazníků vlivem špatně odvedené práce Stěhování organizace Snížení platové schopnosti rodičů (vliv ekonomické krize)

Příloha B: Matice vyhodnocení silných stránek

dopad	Matice vyhodnocení silných stránek		
vysoký		Kvalitní výukové programy Umíme organizovat i relativně velké akce Velmi aktivní dobrovolník Lokalizace Odbornost Pomůcky Kreativita Nadšení	Ochota Cena versus kvalita Nespokojenost s průměrem Auto (zaměstnance)
střední		Široké spektrum činností Prostor k rozvoji Stále nové nápady Zkušenosti s projekty Dobré jméno Grafická úroveň materiálů	Zookoutek Vazba na DDM – peníze na plat a provoz Prostory Odloučené pracoviště
malý			
	malá	střední	vysoká
	přítomnost		



Příloha C: Matice vyhodnocení slabých stránek

dopad	Matice vyhodnocení silných stránek		
vysoký		Propagace (krach propagačního systému) Malá reklama – lidé o nás stále nevědí Špatná komunikace s médii	Špatné plánování na všech úrovních Pracovní přetížení Málo pracovních úvazků Široké spektrum činností versus málo lidí Omezená možnost plánování – situace se velmi dynamicky mění Klesající odbornost (není čas na sebevzdělávání)
střední		Nízká kvalita kroužků Nízká efektivita práce Do statistik se počítají jen účastníci kroužků Zaměstnanci zajišťují práce navíc, které je zatěžují (instalatér, obložení, internet, klíče, komunikace s firmami…) Nejistota (financování, postoj DDM, postoj města, úvazky) Administrativa Nepořádek v EVP Odloučené pracoviště	Práce na poslední chvíli Chybí dobrovolníci, a ani nejsou podporováni Chybí manuály k EVP Navigační systém Přístupová cesta k PC TRNKA Vlastní auto
malý	Není přehled o finančních tocích	Nízká orientace v zákonech a předpisech Uklízečky (nepečlivost) Nedořešená otázka skladu Nepořádek v dokumentech Vysoké zatížení údržbáře – většina údržby vlastními silami Neshody s vedením	Často vlastní pomůcky
přítomnost	**malá**	**střední**	**vysoká**

Příloha D: Matice vyhodnocení hrozeb

pravděpodobnost vzniku	Matice vyhodnocení hrozeb		
vysoká	Odchod zkušených zaměstnanců Vyhoření zaměstnanců Snížení platové schopnosti rodičů (vliv ekonomické krize)	Snížení úvazků	
střední	Stárnoucí populace Legislativa, normativy Vymizení státní podpory v oblasti EVVO Omezení grantů Ztráta identity TRNKY – staneme se anonymním oddělením DDM Rozbití auta zaměstnance Stěhování organizace	Snížení peněz na provoz od zřizovatele Úbytek zákazníků vlivem špatně odvedené práce	
malá	Zdražování vstupů	Změna priorit společnosti Konkurence	Zrušení zřizovatelem Zrušení oddělení
	negativní	**ohrožující existenci**	**zničující**

účinky na organizaci

Příloha E: Analýza příležitostí

příležitosti	váha	připravenost	vážené skóre	pořadí
Akce na klíč	3	4	12	6–9
Sponzoři	3	2	6	12–13
Potenciál nových zákazníků v novém místě	5	4	20	1–3
Navázání spolupráce se ZŠ Za Alejí	3	4	12	6–9
Granty – nevyužíváme všechny	2	5	10	10
Komunikace se zřizovatelem	4	3	12	6–9
Vícedenní akce – pobytové	3	3	9	11
Komunita sídliště – navázání spolupráce	3	2	6	12–13
RVP a ŠVP	5	4	20	1–3
Spolupráce s městem	5	4	20	1–3
Státní politika podporující EVVO	3	4	12	6–9
Mezinárodní spolupráce	2	2	4	14
Zapojení se do sítě podobných organizací	4	4	16	4–5
Místní agenda 21	4	4	16	4–5

Příloha F: Mundial – porovnání silných stránek se slabými

Mundial – porovnání silných stránek se slabými	Ochota	Cena versus kvalita	Nespokojenost s průměrem	Auto (zaměstnance)	Kvalitní výukové programy	Umíme organizovat i relativně velké akce	Velmi aktivní dobrovolník	Lokalizace	Odbornost	Pomůcky	**Slabé stránky celkem**
Špatné plánování na všech úrovních	1:1	0:2	1:1	1:1	0:2	1:1	0:2	1:1	1:1	2:0	8
Pracovní přetížení	1:1	2:0	2:0	1:1	1:1	1:1	1:1	2:0	2:0	2:0	15
Málo pracovních úvazků	2:0	1:1	2:0	1:1	1:1	1:1	1:1	2:0	2:0	2:0	15
Široké spektrum činností versus málo lidí	0:2	1:1	0:2	0:2	0:2	1:1	1:1	2:0	1:1	2:0	8
Omezená možnost plánování – situace se velmi dynamicky mění	1:1	0:2	0:2	0:2	0:2	2:0	1:1	1:1	1:1	2:0	8
Klesající odbornost (není čas na sebevzdělávání)	0:2	0:2	2:0	0:2	1:1	0:2	1:1	1:1	2:0	1:1	8
Propagace (krach propagačního systému)	2:0	2:0	1:1	0:2	1:1	2:0	2:0	1:1	2:0	2:0	15
Malá reklama – lidé o nás stále nevědí	1:1	2:0	1:1	1:1	0:2	1:1	2:0	1:1	1:1	2:0	12
Špatná komunikace s médii	0:2	0:2	0:2	1:1	0:2	2:0	1:1	2:0	1:1	1:1	8
Práce na poslední chvíli	0:2	1:1	2:0	1:1	2:0	2:0	1:1	2:0	1:1	1:1	13
Silné stránky celkem	12	11	9	14	14	7	9	5	6	3	**90:110**

Příloha G: Mundial – porovnání příležitostí s hrozbami

Mundial – porovnání příležitostí s hrozbami	Potenciál nových zákazníků v novém místě	RVP a ŠVP	Spolupráce s městem	Zapojení se do sítě podobných organizací	Místní agenda 21	Akce na klíč	Navázání spolupráce se ZŠ Za Alejí	Komunikace se zřizovatelem	Státní politika podporující EVVO	Granty – nevyužíváme všechny	**Hrozby celkem**
Snížení úvazků	1:1	2:0	1:1	2:0	1:1	1:1	2:0	1:1	2:0	2:0	15
Zrušení zřizovatelem	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0
Zrušení oddělení	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0:2	0
Odchod zkušených zaměstnanců	2:0	2:0	1:1	2:0	2:0	2:0	1:1	1:1	2:0	2:0	17
Vyhoření zaměstnanců	1:1	2:0	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	0:2	2:0	1:1	11
Snížení platové schopnosti rodičů (vliv ekonomické krize)	1:1	2:0	0:2	1:1	0:2	2:0	1:1	1:1	0:2	0:2	8
Snížení peněz na provoz od zřizovatele	1:1	2:0	0:2	0:2	0:2	1:1	1:1	1:1	1:1	0:2	7
Úbytek zákazníků vlivem špatně odvedené práce	1:1	2:0	0:2	0:2	0:2	1:1	0:2	0:2	2:0	1:1	7
Změna priorit společnosti	1:1	0:2	1:1	0:2	1:1	0:2	0:2	0:2	1:1	1:1	5
Konkurence	0:2	1:1	0:2	0:2	0:2	1:1	0:2	0:2	1:1	1:1	4
Příležitosti celkem	12	7	16	14	15	11	14	16	9	12	**126:74**

Příloha H: Bostonská matice – hodnocení činností

Graf 3: Hodnocení výukových programů (2010–2011)

Graf 4: Hodnocení akcí (2010–2011)

Graf 5: Hodnocení zájmových útvarů a kurzů (2010–2011)

Martin Šrom

ZAJIŠTĚNÍ TECHNICKÉHO ZÁZEMÍ PRO ČINNOST ORGANIZACE

Brno, březen 2012

Absolvoval Mendelovu zemědělskou a lesnickou univerzitu v Brně, obor Lesní inženýrství, později také studia v oblasti pedagogických věd (učitelství odborných předmětů).

Od roku 1996 se aktivně podílel na přípravě programů pro děti a mládež v rámci organizace Junák – svaz skautů a skautek ČR. Zastával zde různé úkoly od táborového vedoucího, vedoucího oddílu, hospodáře střediska a statutárního zástupce. Metodicky se podílel na přípravě zážitkových kurzů pro mládež nebo setkání vedoucích na regionální vzájemné výměně zkušeností.

Pracoval krátce v ekologické poradně. Od roku 2006 pracuje v brněnské Lipce – školském zařízení pro environmentální vzdělávání, jako pedagog volného času, od roku 2008 jako vedoucí pobočky.

Je také lektorem kurzů lesní pedagogiky a turistickým a cykloturistickým průvodcem outdoorové cestovní kanceláře.

Absolvoval roční kurz navrhování pozemků udržitelným způsobem – tzv. permakulturní design, dále např. kurzy kritického myšlení a kurz Respektovat a být respektován.

Kromě zaměstnání rád plave, jezdí na kole, cestuje, tančí.

Obsah

1. Úvod 63
2. Zdůvodnění a východiska 63
2.1 Lipka a její zázemí 64
2.2 Současný stav Rozmarýnku 65
2.3 Východiska změny 67
3. Realizace 68
3.1 Požadavky pro novou/rekonstruovanou budovu 68
3.2 Požadavky na budovu přizpůsobené aktuálním podmínkám pro čerpání finančních zdrojů 69
3.3 Architektonická studie stavby 69
3.4 Územní rozhodnutí pro stavbu 70
3.5 Finanční zdroje pro stavbu 70
3.6 Převedení budovy do majetku kraje, nájemní smlouva 71
3.7 Projektová žádost na stavbu 72
3.8 Kofinancování stavby 73
3.9 Plán práce na pracovišti po dobu realizace stavby 74
3.10 Plán práce na pracovišti po skončení rekonstrukce 75
4. Další otázky rekonstrukce 77
5. Dopad Funkčního studia na realizaci aktivit 77
6. Závěr 78
Seznam příloh 79

1. Úvod

V lednu 2010 jsem se přihlásil jako účastník na vzdělávací kurz „Funkční studium 1 – Úspěšný ředitel“. Po absolvování prvního ročníku kurzu je možné pokračovat v navazujícím kurzu „Velmi úspěšný ředitel“ a posléze v posledním ročníku „Ředitel – manažer“. Kurz je součástí projektu Národního institutu dětí a mládeže nazvaného „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“. Celý vzdělávací kurz je považován za studium pro vedoucí pedagogické pracovníky podle §7 vyhlášky 317/2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Podmínkou úspěšného ukončení každého ročníku studia je kromě absolvování vzdělávacích modulů také odevzdání závěrečné práce. Tuto závěrečnou práci pro druhý ročník studia „Velmi úspěšný ředitel“ nyní předkládám. Jsem přesvědčen, že prokáže aplikaci požadovaných kompetencí přímo v konkrétním provozu vzdělávací instituce, kterou řídím.

Závěrečná práce řeší postupy a nástroje, které povedou k zásadní změně fungování pracoviště, které sídlí v technicky zanedbaném objektu. Cílem je popsat nutné kroky, vedoucí k rekonstrukci budovy. Dotčenou institucí je Lipka – školské zařízení pro environmentální vzdělávání, konkrétně její pracoviště – Rozmarýnek. Pracoviště Rozmarýnek mám jako jeho vedoucí v kompetenci, disponuji tak důležitými pravomocemi uváděné kroky realizovat.

Po ukončení rekonstrukce a přístavby budovy bude vzdělávací činnost i logistický provoz pracoviště podstatně rozdílný. Jde tedy o optimální „řízení změny“, které se zde uskuteční. Předložená práce má demonstrovat, že „řízení změny“ již začalo probíhat, probíhá a bude probíhat koordinovaně.

2. Zdůvodnění a východiska

Hlavní důvod, proč je tématem této práce zkvalitňování technického zázemí organizace, je nevyhovující technický stav budovy, ve kterém organizace (pobočka této organizace) sídlí. V této kapitole nejprve představím prostředí Lipky i pracoviště Rozmarýnek. Poté popíši nevyhovující stav budovy, který považuji za nutné změnit. V podkapitole Východiska změny pak popisuji podmínky realizace záměru.

2.1 Lipka a její zázemí

Lipka je školské zařízení pro environmentální vzdělávání[1]. Lipku zřizuje Jihomoravský kraj jako svou příspěvkovou organizaci. Zařazena je mezi školská zařízení pro zájmová vzdělávání, způsobem financování a vyžadováním tzv. výkonů na Lipku kraj pohlíží jako na DDM či SVČ [2].

Lipka působí v Brně již 20 let. Již od založení se zaměřuje na dopolední ekologické výukové programy pro školy (tzv. EVP), odpolední zájmovou činnost (kroužky) a příležitostné akce pro širokou veřejnost. Během let se z jednoho pracoviště na Lipové ulici v Brně Pisárkách rozšířila na další 4 pracoviště. Nejprve vznikl Rozmarýnek v Brně-Jundrově, poté vzniklo pobytové středisko Rychta – pro školy v přírodě s environmentálními programy v Krásenku na Drahanské vrchovině, pak pracoviště Jezírko v Brně-Soběšicích, zaměřující se na programy o lese a v lese, a nakonec pracoviště Kamenná, určené pro vzdělávání dospělých.

Původní program se rozšířil zejména v oblasti vzdělávání studentů a učitelů a servisní činnosti v oblasti ekologické výchovy, vzdělávání a osvěty (EVVO) pro Jihomoravský kraj. Lipka například vyučuje kolem 25 předmětů na 3 vysokých školách, pro kraj zajišťuje tvorbu koncepce EVVO nebo pro krajský úřad píše časopis Jihomoravské Ekolisty. Dnes je Lipka největší organizací tohoto typu v České republice. Má 52 zaměstnanců na 40 úvazcích. Realizuje 1 000 výukových programů ročně pro 20 000 návštěvníků, otevírá kolem 40 kroužků, realizuje kolem 25 akcí pro veřejnost a 25 táborů.

Pracoviště Rozmarýnek vzniklo v roce 1998. Jako jediné z pracovišť Lipky neprovozuje činnost v budově a na pozemku kraje, ale nachází se v pronájmu na pozemcích brněnské městské části Jundrov. To významně omezuje běžné možnosti oprav a investic do objektu. Sídlí v objektu vystavěném v 70. letech v akci „Z“. Fotografie objektu a půdorysy současného stavu jsou v příloze. Objekt sloužil jako pionýrská klubovna, byl zázemím místnímu sportovnímu klubu, byl školní družinou a část času také chátral. V polovině devadesátých let tehdejší starosta městské části J. Komůrka hledal organizaci, která by v jeho městské části zajišťovala také volnočasové vyžití pro děti a mládež. Volný objekt nabídl Lipce, která v té době sídlila pouze v jediné budově na Lipové ulici. Lipka nabídku přijala.

1 Ze 40 úvazků pouze 8 úvazků získává Lipka podobně jako DDM či SVČ podle výkonů za děti v kroužcích, výpravách a táborech. Další více než třetinu nákladů na platy financuje z vlastních příjmů nebo ze získaných evropských projektů. Zbytek prostředků dostává přímo od zřizovatele. Jihomoravský kraj tak platí za činnosti, které pro něj Lipka jako jeho servisní organizace v oblasti environmentální výchovy, vzdělávání a osvěty (EVVO) zajišťuje.

2 Ze 40 úvazků pouze 8 úvazků získává Lipka podobně jako DDM či SVČ podle výkonů za děti v kroužcích, výpravách a táborech. Další více než třetinu nákladů na platy financuje z vlastních příjmů nebo ze získaných evropských projektů. Zbytek prostředků dostává přímo od zřizovatele. Jihomoravský kraj tak platí za činnosti, které pro něj Lipka jako jeho servisní organizace v oblasti environmentální výchovy, vzdělávání a osvěty (EVVO) zajišťuje.

V průběhu roku 1997 a první poloviny roku 1998 proběhly nutné stavební úpravy, v rámci nichž bylo rekonstruováno první nadzemní podlaží (vybudováno sociální zázemí, kuchyňka, elektrorozvody, plynové topení). Oproti plánu již nestačily finanční prostředky na vybudování zděného přístupu do prvního patra a na rekonstrukci prvního patra objektu.

Budova umožňuje ve dvou malých klubovnách v prvním patře realizovat činnost pro maximálně 30 dětí najednou. Pozornost je tedy upřena na zvelebování zahrady. V průběhu let byl pozemek přeměněn na přírodní, tzv. permakulturní zahradu. V zahradě, a i jinde v terénu, se odehrává značná část výuky a činností Rozmarýnku.

Dopolední výukové programy pro školy jsou hlavní náplní činnosti. Většinou základní školy přicházejí každý den školního vyučování v roce na předem vybrané ekologické, biologické nebo environmentální programy. Během dopoledne se jedné školní třídě obvykle věnují 2 pedagogové Rozmarýnku. V odpoledních hodinách pak 4 dny v týdnu nabízíme 2 kroužky a kluby denně. Ve dnech školních prázdnin táborové akce, o víkendech školení pro dospělé, výlety pro děti nebo akce pro širokou veřejnost (většinou pro rodiny s dětmi).

Za školní rok realizujeme 250 výukových programů pro 5000 žáků, vykážeme 2000 děťodnů v kroužcích a 1500 táborových děťodnů na 12 táborech. Kroužky nejsou naší zjevnou prioritou, tvoří jen 10 % naší činnosti (a i z důvodů prostorových by počet kroužků nemohl být vyšší než 15). Mnohem více úsilí věnujeme EVP (48 %) a táborům (35 %). Běžný zaměstnanec obvykle 3x týdně vede dopolední ekologickou výuku pro školní kolektivy, v odpoledních hodinách vede jeden kroužek, v létě vede 2 tábory. Přímá práce se pohybuje okolo 15 vyučovacích hodin/týdně (bez víkendů a táborů).

2.2 Současný stav Rozmarýnku

Zásadní výhrady k technickému stavu a zázemí budovy jsou tyto:

- Celková užitná plocha budovy je pouze 114 m^2, na klubovny (učebny) připadá pouze 57 m^2.
- V kanceláři o ploše 18 m^2 pracuje ve stísněných podmínkách pět zaměstnanců.
- Budova má nedostatečnou světlou výšku místností (2,2 m, přičemž minimum dle ČSN 73 5305 je 2,7 m).
- Malá a na sever orientovaná okna nezajišťují dostatečné proslunění a denní osvětlení, prostory je nutno i ve dne osvětlovat uměle.

- Chybí vstupní prostor pro návštěvníky, prostor pro odkládání oděvu a obuvi (jen pro 18 osob) má pro daný počet návštěvníků nedostatečnou kapacitu.
- Chybí prostory pro skladování učebních pomůcek i úklidová komora.
- Většina nábytku (stoly, skříně) pochází z 80. let a je nízké kvality. Nábytek byl pořízen jako už vyřazený inventář mateřské školy.
- V učebnách teče pouze studená voda.
- Učebny nemají samostatný vstup, jedna je průchozí, což narušuje průběh výuky, vedení odpoledních kroužků atd.
- Do učeben ani do budovy není přístup pro osoby s omezenou schopností pohybu nebo orientace (především imobilní žáky a matky s kočárky).
- V budově není sociální zařízení pro osoby s omezenou schopností pohybu nebo orientace ani přebalovací pult.
- 2. nadzemní podlaží, kde jsou učebny, je přístupné pouze po venkovním dřevěném otevřeném schodišti.
- Nedostatečná kubatura učeben zapříčiňuje nutnost větrání v zimě okny i během výuky, což je vysoce nekomfortní.
- Konstrukce 2. nadzemního podlaží je z dřevěných panelů tvořených rámem s výplní z pilin či kukuřičných klasů (tzv. likus) a opláštěním z azbestocementových desek.
- Vysoká energetická náročnost budovy na vytápění (cca 250 kWh/m^2 za rok) je vysoce neekonomická a rovněž v rozporu s ekologickým posláním stavby.

Budova by poskytovala přiměřený prostor pro činnost, ale pro menší počet návštěvníků a zaměstnanců, než se v ní schází a pracuje nyní. Vzhledem k trvalé poptávce přesahující nabídku lze očekávat, že tento zájem do budoucnosti vytrvá, proto má význam zabývat se rozšířením objektu.

Některé technické nedostatky budovy (např. pouze studená voda v klubovnách, rozpadající se nábytek) je možné řešit postupně nevelkými investicemi svépomocí. Postupně se to také děje (nové koberce, digitální technika, vybavení kanceláře, myčka nádobí atd.). Avšak zásadní, tedy stavební úpravy tímto způsobem provést nelze. Jediným řešením je rekonstrukce a rozšíření objektu.

Rychlejšímu řešení zcela zásadně brání fakt, že dotčená budova je ve vlastnictví statutárního města Brna. Správu budovy a okolního pozemku zajišťuje městská část Brno-Jundrov. Zřizovatelem Lipky však je Jihomoravský kraj. Město Brno tak nechce investovat do objektu, ve kterém nesídlí jeho organizace, Jihomoravský kraj zase odmítá vložit peníze do majetku, který není jeho.

2.3 Východiska změny

Rozhodnutí rekonstruovat a rozšířit stávající objekt předcházelo poctivé projednání tohoto záměru. Není rozumnější činnost přesunout do jiného objektu, který není technicky zanedbaný a je ve vlastnictví zřizovatele Lipky – Jihomoravského kraje? Důvody, proč jsme se rozhodli nejprve vyzkoušet všechny možnosti rekonstrukce současného objektu, než přesuneme svou činnost do jiné městské části, byly tyto:

- Pracoviště má cenný komunitní charakter, závislý právě na konkrétním místě, ve kterém se nachází. Podobný benefit má z pracovišť Lipky už jen pracoviště Rychta Krásensko (spolupráce s místními školami, vztahy s obyvateli, zastupitelstvem, ostatními sdruženími atd.).
- 14 let zaměstnanci Lipky budovali ukázkovou přírodní, tzv. permakulturní zahradu, letos certifikovanou jako 3. ukázkovou přírodní zahradu v ČR. Je škoda nechat zpustnout tisíce vložených hodin placené i dobrovolné práce.
- Na pozemku se nachází řada investic, v souhrnu značného finančního objemu, podpořených v průběhu let z různých grantů. Tyto investice nelze přesunout (altány, rozhledna, dětské herní prvky).
- Pracoviště je umístěno v klidné městské části ve velmi pěkném prostředí (konec slepé ulice se zákazem vjezdu aut, les hned za domem, řeka Svratka 5 minut chůze aj.).
- Realizací evropských projektů jsme se zavázali na konkrétním pozemku zajišťovat aktivity nejméně do roku 2019.

Ve školním vzdělávacím programu Lipky (ŠVPL, str. 3) je mimo jiné napsáno „Cílem ŠVPL je představit Lipku veřejnosti, rodičům a dalším zájemcům o naše služby jako organizaci, která: nabízí profesionální a bezpečné zázemí pro environmentální aktivity dětí, mládeže i dospělých; realizuje své aktivity v dobře vybavených prostorách a usiluje o ekologický provoz svých pracovišť.“

Lipka tedy považuje nejen kvalitu svých programů, ale také kvalitní technické zázemí svých pracovišť za důležitou součást svého image a poslání.

Rozhodli jsme se tedy objekt rekonstruovat a rozšířit. Pro řízení této změny bylo stanoveno naplnění těchto bodů postupu:

1. Požadavky pro novou/rekonstruovanou budovu.
2. Požadavky na budovu přizpůsobené aktuálním podmínkám pro čerpání finančních zdrojů.

3. Architektonická studie stavby.
4. Územní rozhodnutí pro stavbu.
5. Finanční zdroje pro stavbu.
6. Převedení budovy do majetku kraje, nájemní smlouva.
7. Projektová žádost na stavbu.
8. Kofinancování stavby.
9. Plán práce na pracovišti po dobu realizace stavby.
10. Plán práce na pracovišti po skončení rekonstrukce

3. Realizace

V této kapitole bude popsána realizace jednotlivých bodů plánu rekonstrukce.

3.1 Požadavky pro novou/rekonstruovanou budovu

Pomocí SWOT analýzy a následného rozboru výsledků byly stanoveny silné a slabé stránky současné budovy, příležitosti spojené s rozšířením budovy a hrozby plynoucí ze špatného technického stavu a nejistého užívacího práva k budově. Výstupy analýzy jsou součástí přílohy. Analýzu jsme realizovali v širším „plénu" (zaměstnanci, externí lektoři – pomocníci, matka na MD).

Stanovili jsme sestupně nejzákladnější priority pro novou stavbu:

1. Zajištění hygienicky vyhovující budovy (zastřešené schodiště, světlost místností, dosah pro imobilní).
2. Vybudování dostatečného prostoru pro sklad pomůcek.
3. Vybudování 3. výukové místnosti.
4. Vybudování 2. kanceláře.

Principem výstavby nové budovy má být její univerzální využití, možnost budoucího dovybavení atd. Zejména účel místností by měl být zaměnitelný (zřízení budoucí kanceláře z prostoru navrhovaného skladu, organizace rozdílných typů aktivit v místnostech, variabilní „odstranění" koberců z učeben pro některé typy aktivit, stohovatelné a skládací stoly a židle v učebnách apod.). Budova má také zachovat co nejvíce z předností, které má nyní (např. možnost spojit 2 učebny do jedné velké pomocí posuvné spojovací stěny). Tato fáze realizace probíhala v létě a na podzim 2010.

3.2 Požadavky na budovu přizpůsobené aktuálním podmínkám pro čerpání finančních zdrojů

V podmínkách České republiky existuje několik možností financování investic do nemovitostí. Každá z nich má jiné podmínky, jak je možné finance využít. Těmto podmínkám je nutné záměr přizpůsobit.

V době přípravy záměrů pro stavbu a zadání pro architektonickou studii a projektovou dokumentaci pro územní řízení byl aktuální zdroj financování stavby, který:

- vyžadoval v nové budově využití obnovitelných zdrojů energie (pro vytápění),
- vyžadoval vybudování budovy v nízkoenergetickém standardu,
- preferoval spíše rekonstrukci stávajících objektů než výstavbu nových zařízení.

Podklady pro architektonickou studii a projektovou dokumentaci byly proto zadány tak, aby dům tyto podmínky splnil. Ze stávající budovy mělo být zachováno první nadzemní podlaží beze změny a generálně rekonstruováno mělo být pouze druhé nadzemní podlaží. V „přístavku“, který měl rozšiřovat užitnou plochu domu, byl plánován sklep, ve kterém měl být umístěn kotel na biomasu jako obnovitelný zdroj energie.

Tato fáze realizace probíhala na podzim 2010.

3.3 Architektonická studie stavby

Pro zahájení prací na architektonické studii, která je podkladem pro tvorbu projektové dokumentace, bylo potřeba mít souhlas vlastníka se stavbou. Vlastníkem stavby však nebyl zřizovatel Lipky – Jihomoravský kraj, ale město Brno. Správce majetku – městská část Brno-Jundrov nám vyjadřovala své pochopení, avšak na tvorbu dokumentace přispět kvůli napjatému rozpočtu nehodlala.

Řešení, které jsme zvolili, bylo zaplatit architektonickou studii z vlastních finančních prostředků. Finanční prostředky Lipky použít nešly, protože prostředky Lipky jsou prostředky kraje a kraj nedovolí financovat cizí majetek. Museli jsme tedy využít naše peníze soukromé a peníze našich návštěvníků, kteří nám dobrovolně na pořízení dokumentace přispěli. Zároveň jsme si předsevzali navázat s místním úřadem podstatně bližší vztahy, aby bylo daleko zřejmější, jaký přínos pro městskou část máme a že jsme hodni podpory.

Proběhlo několik řešitelských porad mezi zaměstnanci Rozmarýnku, architektem a projektanty, kteří navrhovali podobu nové stavby. Kvůli nepřesným informacím místního stavebního úřadu musela být opuštěna myšlenka rozšíření stavby směrem na východ a vytvořena byla konečná podoba studie s rozšířením budovy směrem na sever. Ukázky studií jsou v příloze. Tato fáze realizace probíhala v zimě 2010 a na jaře 2011.

3.4 Územní rozhodnutí pro stavbu

V průběhu fungování pracoviště Rozmarýnek jsme se již vícekrát snažili podniknout kroky vedoucí k rekonstrukci objektu. Zmínit je možné zaplacení architektonické „Studie přestavby a rozšíření pracoviště“ z roku 2005 a „Studii proveditelnosti záměru přístavby budovy“ z února 2010. Oba záměry nebyly realizovány, protože nedošlo k převedení plánů v podobě studie do podoby exaktních čísel a čar podložených razítkem stavebního úřadu pod územním rozhodnutím. Zásadním sdělením pro přípravu opravy domu byla tedy příprava projektové dokumentace pro územní řízení.

Ani na přípravu projektové dokumentace pro územní řízení nebyla ochotna místní městská část přispět. Nebyli jsme jejich prioritou. Proto se Lipka složila a jako sponzorský dar určený na tvorbu dokumentace věnovala městské části potřebnou finanční částku. Ředitelka Lipky byla plnou mocí starostky pověřena k zastupování městské části ve věci přestavby Rozmarýnku.

Tato fáze realizace probíhala na jaře a v létě 2011. Pravomocné územní rozhodnutí jsme obdrželi v září 2011.

3.5 Finanční zdroje pro stavbu

Zásadní položkou procesu je zdroj financování stavby. Stavba mohla být financována z více zdrojů, např. těchto:

- EU, Operační program Životní prostředí, prioritní osa 7 (environmentální infrastruktura).
- EU, Operační program Životní prostředí, prioritní osa 6 (stavby informující o chráněných územích).
- EU, Regionální operační program NUTS II Jihovýchod, Integrovaný plán rozvoje města Brna (technické zhodnocení škol).
- EU, Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013.
- Finanční mechanizmy EHP a Norska (modernizace školských zařízení).

- Město Brno, Odbor Investic (Investiční dotace pro školy a využití volného času dětí a mládeže).
- EU, fondy v novém programovacím období 2014–2020.

Z uvedeného vyplývá, že v současné době téměř není možné získat dotaci na investici jinak než s podporou některého strukturálního fondu EU. Dotaci je možné získat ve výši až 85 % uznatelných nákladů. Klíčovou otázkou pak zůstává, kdo při úspěchu projektové žádosti na přestavbu doplatí rozdíl mezi náklady a dotací.

V období od podzimu 2010 probíhala jednání ředitelky Lipky na magistrátu statutárního města Brna a Jihomoravském kraji. Náměstek primátora zodpovědný za majetek města Brna prezentoval postoj města Brna, které pro náš projekt nebude ochotné kofinancování doplatit. Přesto, že by potřeba kofinancování nepřesáhla 2 miliony korun a zhodnotila by majetek města Brna o 15 milionů korun, je převis poptávky po kofinancování a priority města takové, že město není ochotno tuto částku uvolnit. Musíme si kofinancování zajistit sami (pomocí kraje nebo sponzora).

V průběhu přípravy dokumentace k přestavbě byly některé zdroje financování uzavřeny. Otevřela se však možnost požádat o investiční dotaci v rámci Operačního programu Cíl Evropská územní spolupráce Česká republika – Rakousko 2007–2013. Tento fakt jsme registrovali od podzimu 2011.

3.6 Převedení budovy do majetku kraje, nájemní smlouva

Dlouhodobé komplikace při záměru rekonstrukce vznikají na základě faktu, že budovu nevlastní Jihomoravský kraj. Projektová žádost vyžaduje zajištění užívacího práva k nemovitosti, a to buď dokladem o vlastnictví, nebo dlouhodobou nájemní smlouvou (nejlépe v délce technické udržitelnosti budovy – 20 let). Zahájili jsme proto dvojí jednání. Jednak jednání o prodloužení doby pronájmu, aby bylo zajištěno administrativně nutné minimum pro podání projektu, jednak pokus o převod budovy do majetku kraje.

Díky zlepšeným vztahům s místní městskou částí proběhla hladce série administrativních úkonů vedoucí k uzavření nové nájemní smlouvy, potřebné k podání projektu. V majetkové komisi města Brna a Radě města Brna byla smlouva také schválena. Složitější je proces převedení budovy do majetku kraje. Nemovitost již byla pro převod oceněna znalcem a proběhne výběr jiných adekvátních budov kraje, se kterými by mohla být nemovitost s městem směněna. Přesto neproběhne konečný převod a zápis do katastru dříve než na konci září 2012. Jednání

k převodu iniciuje náměstek hejtmana Jihomoravského kraje pro životní prostředí, zemědělství a venkov s náměstkem primátora statutárního města Brna pro správu městského majetku.

Tato fáze realizace probíhala od podzimu 2011 do jara 2012.

3.7 Projektová žádost na stavbu

Při přípravě projektové žádosti jsme postupovali podle pravidel daných dotačním programem. Nebylo možné požádat o dotaci na samotnou investici. Základ projektu byl postaven na vzdělávacích aktivitách. Nová budova byla pouze prostředím, kde se aktivity budou odehrávat. Dle informací Odboru regionálního rozvoje Jihomoravského kraje bude projektová výzva v březnu 2012 poslední příležitostí, ve které bude možné požádat o dostatečnou částku na investiční výstavbu. Začali jsme tedy připravovat projekt s tím, že je nutné jej mít hotový do 14. 3. 2012.

Přeshraniční projekty oproti jiným projektům mají tato úskalí:

- Pro jejich realizaci je nutné nalézt vhodného zahraničního partnera.
- Všechna osobní jednání probíhají v cizím jazyce.
- Projektová žádost se píše dvojjazyčně, je tedy nutné počítat se zvýšenými náklady na překlady (příp. tlumočení) i na délku přípravy.
- Projekt musí být inovativní nejen pro území ČR, ale i pro území zahraničního partnera. Je tedy nutné mít přehled o již podpořených projektech na rakouské straně.
- Celý průběh přípravy a vyjednávání s partnerem je z důvodu rozdílných kultur a přístupů náročnější.
- Projekt vyžaduje trvalý přeshraniční efekt, tj. např. požadavek přeshraniční výměny účastníků a zařazení těchto aktivit do trvalé nabídky i po skončení projektu.
- Kontrolní orgán projektu a způsob vykazování je jiný než u „českých“ projektů.
- Projekty musí být předfinancovány příjemcem dopředu.

Projektovým partnerem Lipky se stala vídeňská organizace UmweltBildungWien („Zařízení pro environmentální vzdělávání Vídeň“), zkušená nezisková organizace, se kterou Lipka realizuje již jiný přeshraniční projekt. Spojení partnerů v předchozím projektu bylo pro rychlý úspěch nového projektu zásadní.

Při přípravě projektové žádosti byla využita známá schémata projektového řízení. Prvním pracím předcházela facilitovaná porada zaměstnanců a širšího

okruhu „přátel“ Rozmarýnku dne 21. 11. 2011, kde jsme hledali témata, která mohou být vhodná pro projekt, a bylo by pro nás zajímavé se jimi zabývat. Facilitaci pro nás velmi kvalitně odvedl Jiří Baláš, student 2. ročníku Funkčního studia „Velmi úspěšný ředitel“. Výstupy facilitované porady jsou v příloze této práce.

Následovalo sestavení projektového týmu, který bude projekt připravovat. Mezitím proběhlo první neoficiální jednání s rakouským partnerem a bylo domluveno první oficiální jednání v lednu 2012. Pro toto jednání jsme připravili první návrh struktury projektu. Během následujících jednání byla vypracována žádost i rozpočet a byly sumarizovány všechny povinné přílohy. Žádost byla odevzdána 14. 3. 2012. Samotná žádost měla 70 stran, přílohy vydaly na 255 stran.

Podstatou projektu se staly vzdělávací aktivity pro děti z dětských oddílů na téma zdravého stravování a aktivit v novém „ekodomě“ Rozmarýnek, který se stane praktickou ukázkou zdravého bydlení a využití materiálů a stavebních postupů šetrnějších k životnímu prostředí. Vzděláváni v oblasti ekologického stavitelství v rámci projektu budou také dospělí a zaměstnanci partnerů, uskuteční se také mezinárodní konference „zdravý dům“. V Rakousku se uskuteční týdenní tábory zdravého životního stylu pro děti s nadváhou.

Rozhodnutí, zda projekt uspěl, či nikoli, budeme znát 24. května 2012.

3.8 Kofinancování stavby

Díky neúnavnému jednání ředitelky bylo dosaženo souhlasu Rady Jihomoravského kraje, potažmo Zastupitelstva Jihomoravského kraje, s podáním projektu a kofinancováním projektu potřebnou částkou (1 750 000 Kč). Všech 10 bodů (3.1 až 3.10) je pro dosažení stanoveného cíle nezbytné. Dosáhnout jich však bylo možné více cestami, pokud se některá z cest ukázala být slepá. Bod 3.8 však příliš mnoho jiných variant nenabízel. Pokud by kraj nesouhlasil s kofinancováním projektu, existovala ještě šance získat příslib od statutárního města Brna. To však ústy svého náměstka hlásalo, že tato varianta pro něj nepřipadá v úvahu. Druhou, a zdá se poslední, variantou bylo získat bezmála 2 miliony korun jako sponzorský dar. Již jsme se na tuto variantu chystali a jsme rádi, že jsme se nakonec na tento tenký led v stísněném čase nemuseli vydávat. Tato fáze realizace probíhala od podzimu 2011 do jara 2012.

3.9 Plán práce na pracovišti po dobu realizace stavby

Změna pracovního režimu byla nutná už při přípravě projektu. Pracoviště Rozmarýnek investovalo do této přípravy cca 400 hodin práce. Z této sumy jsem se přestavbou nejvíce zabýval jako vedoucí pracoviště já osobně. V mé pracovní náplni bylo třeba pro tuto práci vytvořit prostor. Ten vznikl tak, že některé činnosti byly utlumeny nebo přerušeny, některé byly přeneseny na jiné osoby. Po dobu přípravy projektu jsem vykonával méně přímé pedagogické práce, omezil jsem své vlastní vzdělávání na minimum (např. jsem doposud neabsolvoval e-learningovou část Funkčního studia „Velmi úspěšný ředitel“), rozhodli jsme se neorganizovat velký Den Země, přenesl jsem některé administrativní povinnosti na nového zaměstnance (byť zaměstnávaného jen na DPČ).

Realizace stavby je plánována na období od března 2013 do prosince 2013. Stavba tedy zasáhne do konce školního roku 2012/2013, změní běžnou nabídku letní činnosti 2013 a ovlivní první polovinu školního roku 2013/2014. Lipka má zkušenosti s realizací staveb. Vždy se potvrdilo, že vedoucí dotčeného pracoviště musí být u stavby přítomen a realizace stavby jej velmi vytěžuje. Podobný průběh očekáváme i v případě stavby „ekodomu“ na Rozmarýnku. Úkoly, které budeme řešit, jsou tyto:

1. Určit, kdo převezme mé pracovní úkoly, pokud se já budu věnovat stavbě.
2. Rozhodnout, zda není vhodnější pro samotnou realizaci stavby (jako dohled ze strany Lipky) zaměstnat samostatnou osobu a případné problémy se stavbou konzultovat jen s ní.
3. Vypočítat úbytek příjmů pracoviště, které nezískáme, protože budeme muset omezit svou činnost.
4. Vyrovnat úbytek příjmů snížením nákladů. Což bude zahrnovat snížení objemu práce pro „externí“[3] lektory a může znamenat snížení úvazků zaměstnanců.
5. Aby nemuselo dojít k snižování úvazků, bude třeba hledat náhradní práci, která přinese dodatečný příjem na zaplacení některých zaměstnanců.
6. Najít (za přiměřenou cenu) prostory pro skladování výukových pomůcek a dalšího materiálu pracoviště.
7. Zajistit fungování provizorní kanceláře pracoviště (za přiměřenou cenu) poblíž stavby.

3 Pojem „externí“ lektor nebo „externista“ je užívaný, nikoli však přesný. Přesněji se jedná o zaměstnance „na dohodu“, tedy zaměstnance placeného na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

8. Pro aktivity, které mají význam fungovat od začátku školního roku (zájmová činnost), najít pro školní rok 2013/2014 náhradní prostor (za přiměřenou cenu), resp. obecně rozhodnout, zda hledat náhradní prostory, kde po dobu stavby budeme naši činnost nabízet, nebo zda činnost přerušit bez náhrady.
9. Včas informovat naše cílové skupiny o omezení našich aktivit.
10. Včas začít s propagací aktivit v novém „ekodomě“ a včas zahájit přihlašování na naše činnosti, aby nezůstal dům po opravě prázdný.

3.10 Plán práce na pracovišti po skončení rekonstrukce

Pokud bude projekt na přestavbu budovy Rozmarýnku do podoby „ekodomu“ podpořen, pokud se nám podaří úspěšně řešit i ostatní nevyjasněné problémy a pokud novou budovu skutečně postavíme, nebude už pracoviště Rozmarýnek nikdy takové, jaké bývalo. Je pravda, že i přes rozšíření zůstane stále nejmenším pracovištěm Lipky. Ostatní parametry se však změní a bude nutné na ně být připraven. Oblasti, které budou muset být po dostavbě řešeny, budou tyto:

1. Celková změna pracovních kompetencí většiny zaměstnanců.
2. Změna organizačního schématu pracoviště. Vznikne nová funkce „provozní vedoucí“, který bude řešit provozní úkoly a technické fungování domu, a podřízeni mu budou provozní zaměstnanci.
3. Rozšířená budova nabídne více prostoru pro vzdělávací činnost. Přitom je jasné, že „nedostaneme“ více úvazků na realizaci této činnosti. Na zaměstnance, resp. spíše nové externí lektory, si budeme muset vydělat. Poměr externích lektorů vůči zaměstnancům na pracovní smlouvu stoupne. Bude tedy vhodné věnovat podstatně více péče „externistům“, vyjádřeno úvazkem konkrétního člověka, systémem vzdělávání, benefitů atd.
4. Pro zajištění většího množství akcí může být vhodné začít využívat neplacených dobrovolníků. To podobně jako u externistů bude vyžadovat čas určeného zaměstnance a vytvoření systému práce s touto skupinou.
5. Nová budova bude disponovat dostatečným zázemím pro pobyt krátkodobých stážistů i dlouhodobých účastníků programu Evropské dobrovolné služby (nebo jiného podobného systému). Stážisté zde budou mít dostatek soukromí i prostoru pro práci a bude možné zde i přespávat.

6. Pracoviště bude nabízet prostor pro mezinárodní setkávání. To bude klást nároky na přizpůsobení provozu budovy (vícejazyčné instrukce, tištěné materiály) i na samotné zaměstnance (jazyková vybavenost).
7. V budově nebo v přilehlé zahradě budou častěji přespávat různé skupiny osob. Budova není koncipována jako ubytovací, na matracích nebo ve stanech v zahradě však bude možné pohodlné přespání pro cca 30 osob. To vznáší nároky na další provozní a personální zajištění těchto pobytů.
8. Rozšířená budova bude mít vyšší náklady na provoz, přestože např. klesne částka potřebná na vytápění. Vyšší náklady bude třeba pokrýt ze zvýšených příjmů, např. z pronájmu prostor. Pro užívání prostor bez přímého dohledu zaměstnanců bude nutné vytvořit pravidla a dům tomu uzpůsobit.
9. V nové budově bude vybudována kuchyně (13 m^2). Sousedit bude s výukovou místností, využitelnou jako jídelna nebo cvičná kuchyně – příprava jídla v rámci různých kurzů. Kuchyně bude vybavena a provoz bude nastaven tak, aby byl Rozmarýnek zařazen do oficiálního seznamu školních kuchyní a jídelen, a mohl tak např. oficiálně vařit obědy dětem na táborech, připravovat občerstvení na seminářích atd. Znamená to proškolit personál a dodržovat přísná pravidla (např. že do kuchyně nesmí vstupovat jiné osoby než zaměstnaní kuchaři).
10. V budově bude fungovat recepce. Zaměstnanec zde konající službu bude také obsluhovat malou prodejničku. Samostatný pracovní prostor bude vyžadovat změnit dosavadní systém odpoledních služeb zaměstnanců.
11. Nový dům bude mít ambici být jakýmsi „komunitním“ centrem místní městské části. Očekáváme, že se v domě budou scházet nové cílové skupiny (důchodci, zahrádkáři, divadelní spolek atd.). Opět to bude vyžadovat přizpůsobit budovu a stanovit udržitelná pravidla užívání prostor.
12. Mezi 31. 8. a 31. 12. 2014 dojde ke snížení množství úvazků na pracovišti o 1,9 úvazku. Skončí tři velké projekty. Pracoviště musí být připraveno dlouhodobě fungovat i bez těchto úvazků. Kalkulována bude tedy činnost jen pro 5 úvazků, z toho 3,7 pedagogických a 1,3 provozních. Z těchto úvazků bude část pokryta z příspěvků zřizovatele a MŠMT[4], část z vlastních příjmů a část z jiných projektů.
13. Všechny předchozí body budou zahrnuty v novém strategickém plánování činnosti a fungování pracoviště.

4 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Od něj získáváme cca 25 % pedagogických úvazků.

4. Další otázky rekonstrukce

Mezi další úkoly, které se, v případě úspěchu projektové žádosti, mohou objevit a budou muset být řešeny a vyřešeny, patří tyto:

Vyjasnění převodu budovy. Může se stát, že Jihomoravský kraj i přes příslib kofinancování nebude nakonec mít zájem budovu získat do vlastnictví. Např. protože by pro něj byl převod či odkup stávající zchátralé budovy, avšak pěkného pozemku Rozmarýnku, finančně příliš nákladný nebo jinak nevýhodný. Kofinanceval by tedy cizí majetek. Pro nás by to znamenalo komplikace v podobě řešení odpisů, oprav budovy, nedovolené realizace nájmů atd. Tento úkol bude řešen v období léto–podzim 2012.

V průběhu přípravy projektu byl zpracován orientační rozpočet stavby, kalkulující s částkou 12,7 milionů korun. Zpřesněný rozpočet, který nyní máme k dispozici, se od odhadu liší o téměř 60 %, dosahuje 20 milionů. Při škrtání položek v rozpočtu tak došlo k tomu, že v rámci projektu nepořídíme například žádné interiérové vybavení (nábytek, koberce, kancelářské vybavení), nebudou finance ani na terénní úpravy okolo domu a vyškrtnuta byla také většina přírodních materiálů nebo ekologických technologií ve stavebních konstrukcích. Vzhledem k filozofii nového „ekodomu“, který má být reprezentativních ukázkou bydlení postaveného z přírodních a zdravých materiálů, je takový výsledek hledání úspor poněkud smutný. Naším cílem však stále zůstává dosažení dostatečné reprezentativnosti ekodomu, co se týká materiálů a technologií. Další práce nás pak čeká s hledáním dodatečných finančních zdrojů na dovybavení domu a úpravy okolo domu. Tento úkol bude řešen v období let 2012, 2013 i 2014.

5. Dopad Funkčního studia na realizaci aktivit

Tato závěrečná práce nenabízí ostatním lehce aplikovatelný návod na řešení nějakého problému či zkvalitnění vybrané činnosti jejich organizace. Způsob řešení otázky generální rekonstrukce jednoho pracoviště Lipky může být inspirací pro jinou organizaci jen omezeně. To z důvodu velmi odlišných výchozích podmínek i aktuálních investičních možností.

Práce však dokladuje praktickou aplikaci poznatků nabytých v průběhu Funkčního studia, a to prvního i druhého ročníku. Pro lepší představu uvedu příklady oblastí, ze kterých jsem čerpal metody, techniky a koncepty, předávané v průběhu studia kurzů „Úspěšný ředitel“ a „Velmi úspěšný ředitel“.

Strategický management: schopnost efektivně plánovat, používat analytické nástroje nebo metody stanovování konkrétních cílů, kritérií a termínů byla v prů-

běhu realizace záměru rekonstrukce použita mnohokrát. Zejména pak při samotné přípravě projektové žádosti o přidělení finančních prostředků.

Spolupráce v obci: mnohem výrazněji jsme o sobě začali dávat vědět před důležitými osobami v obci. Osobně znám všechny radní a většinu zastupitelů městské části. Jsem s nimi v osobním, písemném nebo e-mailovém styku. Vytváříme příležitosti, abychom je mohli pozvat na naše akce. Účastníme se zasedání zastupitelstev. Jsem členem poradního orgánu Rady městské části – Komise bezpečnostní, veřejného pořádku a životního prostředí. Podílíme se na zvelebování veřejných prostranství (sázení stromů). Bylo tak snadné získat novou nájemní smlouvu.

Public relations: začali jsme aktivněji pracovat s veřejností a naším vlastním obrazem před veřejností. Pořádáme více akcí pro veřejnost, přispíváme pravidelně do místních novin, organizujeme akce společně s městskou částí a místními školami, takže nás propagují i jiné organizace nebo samo město.

Facilitace, řešitelské porady: facilitovaná porada jako doposud nevyužitý nástroj řízení byla zařazena v počátku tvorby projektové žádosti. Řešitelské porady byly využity několikrát při přípravě projektu.

Řízení lidských zdrojů a týmová spolupráce: myšlenka přestavby domu je od počátku sdílenou vizí. Přesto, že konkrétní aktivity a úkoly vykonávám často sám, je drtivá většina kroků konzultována a potvrzována na společných setkáních a poradách. V průběhu realizace záměru bylo také uskutečněno výběrové řízení a přijat nový zaměstnanec. Realizace výběrového řízení byla inspirována metodami prezentovanými v rámci Funkčního studia. Pracovníci také využívají vytvořeného stimulačního systému odměňování a zpětné vazby k vlastní práci pomocí tzv. podrobného výkazu práce.

Managemet změny: generální rekonstrukce a přístavba budovy a s tím spojená úprava nabídky činností bude změnou, která bude vyžadovat její rozvážné řízení. Principy tohoto managementu budou hojně používány.

6. Závěr

Tato závěrečná práce měla ukázat postup, kterým se pracoviště Lipky – Rozmarýnek rozhodlo realizovat největší změnu za dobu svého fungování. A to generální rekonstrukci a rozšíření pracoviště, se silným dopadem na objem a organizaci následné i probíhající činnosti.

Práce může být orientační inspirací pro každého, kdo řeší podobný problém nedostatečného technického zázemí ve své organizaci.

Na desítkách úředních jednání se zásadním podílem účastnila ředitelka Lipky Hana Korvasová. Bez ochoty a aktivní podpory ředitele jako statutárního zástupce organizace by veškeré snahy o přestavbu pracoviště nebyly možné. Úspěch v podobě podané projektové žádosti se všemi povinnými přílohami a dokladem o zajištěném kofinancování projektu je zejména obrazem ochoty ředitelky neustále obcházet úředníky, informovat zodpovědné politiky a vyžadovat jejich pozornost. Do následné přípravy projektové žádosti pak už byli zapojeni i ostatní zaměstnanci Lipky a externí konzultanti.

Práce je výčtem aktivit a úkolů, které již proběhly nebo které budou probíhat v nejbližší budoucnosti. Jejich plán a kontrolu realizace mám jako vedoucí pracoviště ve své kompetenci. Samozřejmě to však neznamená, že návrh postupů nebo obsahů nebyl nebo nebude konzultován s mými kolegy.

Podrobný popis managementu změny, která po získání dotace na rekonstrukci nastane, ani postupů, které budou uplatňovány v budoucnosti, v této práci obšírně popisovány nejsou. Toto bude naše (má) práce poté, co obdržíme potvrzení o přidělení finančních prostředků na stavbu.

Poznámkami v jednotlivých kapitolách, a zejména pak v kapitole 5, bylo zdůrazňováno, jak jsme se rozhodli dosáhnout stanovených cílů. Mohu potvrdit, že bylo využito mnoha postupů, technik a doporučení, která jsme získali v průběhu Funkčního studia.

Na závěr bych rád zdůraznil princip, se kterým jsem se na vzdělávacích modulech Funkčního studia setkal a který mne inspiroval. A sice, že pokud chceme v čemkoli uspět, je třeba být připraven. Nečekat, až příležitost přijde sama, a pak teprve zařizovat územní povolení. Mít dokumenty nachystány, a mít tak příležitost je operativně vložit do aktuální grantové výzvy. Věřit tomu, že i nemožné je možné. Vytrvat.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A SWOT analýza domu
Příloha B Fotografie domu – současný stav
Příloha C Architektonické studie přestavby
Příloha D Výstupy facilitované porady
Příloha E Stručné shrnutí projektového záměru

PŘÍLOHA A: SWOT analýza domu

Největší nedostatky stávající budovy:

- Energeticky extrémně ztrátová budova (250kwh/m^2)
- Stavba z nebezpečných materiálů (azbest)
- Chybí WC nahoře
- Málo prostoru (m^2) pro výuku
- Světlost místností pod stavební normou
- Venkovní schody do 1. patra
- Nahoře jen studená voda
- Vlhká budova
- Chybí sklady pomůcek (i zahradních výpěstků)
- Chybí dobrá zděná dílna pro správce
- Chybí šatna pro zaměstnance i dostatečná pro žáky
- Chybí čekárna pro rodiče
- Chybí sušárna oblečení
- Udržitelný systém vytápění
- Chybí 2. kancelář
- Chybí více klidu pro kanceláře
- Chybí učebna s kuchyňkou
- Chybí jídelna
- Dělicí stěna mezi klubovnami by měla být zvukově nepropustná
- Chybí knihovna
- Chybí funkční zatemnění místností
- Chybí adekvátní místo pro zvířata
- Chybí místo pro interaktivní tabuli, datoprojektory, kabely (skříně)
- Chybí bezbariérový přístup
- Chybí výtah na jídlo
- Chybí úklidová místnost
- Chybí místo pro prodej publikací
- Chybí sprcha pro veřejnost
- Chybí recepce
- Chybí zádveří
- Chybí místo pro keramickou pec a špinavé tvoření
- Učebny jsou průchozí, nedají se obejít
- Malá, nedostatečně vybavená kuchyně
- Chybí ukázky zdravého bydlení
- Šatny nejsou zajištěny proti krádeži
- Chybí skříňky na batohy (dole i nahoře)
- Chybí 3. místnost na výuku (abychom mohli obsloužit 2 třídy i v zimě)

Přednosti současného Rozmaru:

- Pěkný výhled – dobré umístění
- Variabilně dělitelné učebny
- Špendlení čehokoli kamkoli
- Stálý kontakt návštěvníků se zahradou (musí chodit po venkovních schodech) – propojenost budovy se zahradou
- Odvod dešťovky ze střechy do jezírka
- Odvod šedé vody z horních umyvadel do kořenovky

Příležitosti nového Rozmaru:

- Nové sklady v galerii
- Krb
- Vlastní keramická dílna
- Parkování pro kola a kočárky
- Sál
- Chovatelská místnost
- Bílý tygr Rozmarýnku: vnitřní potok kolem schodiště, jezírko skrz dům – jezírko v atriu, lezecká stěna v klubovně, skluzavka – tobogán kolem schodiště, nora ve stěně mezi klubovnami
- Pódium v klubovnách
- Možnost ubytování, spát na dveřích od skříně, vysouvací postele z hlubokých skříní
- WC imobilní
- Sjížděcí plátna od stropu
- Přiznaný krov v klubovně

Ohrožení nového Rozmaru:

- Neprodloužení nájemní smlouvy
- Změna politické reprezentace s různými dopady
- Vznik jiného SVČ v obci
- Povinnost velkého množství parkovacích stání
- Zpřísnění stavebních a hygienických norem
- Nedostatek financí na opravu, žádné finance na opravu
- Zranění účastníka vzdělávání vinou špatného technického stavu budovy
- Grantová výzva nutící nás realizovat pro nás „cizí“ neeko aktivity
- Změna účelu využití plochy v novém územním plánu města Brna

Nejpodstatnější požadavky na nový Rozmar:

1. Hygienicky vyhovující budova (zastřešené schody, světlost místností, imobilní)
2. Sklady pomůcek
3. Výukové prostory (3. místnost)
4. Kancelář v č. 2

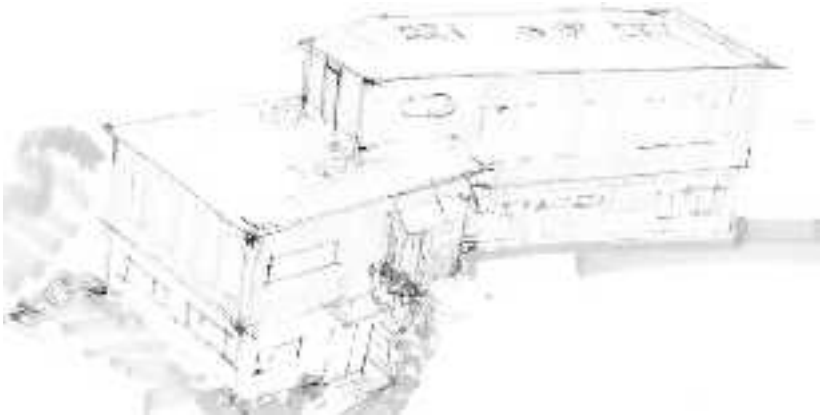
PŘÍLOHA B: fotografie domu – současný stav

Obr. 1 a 2: Fotografie současného stavu. Foto: Tomáš Siničák

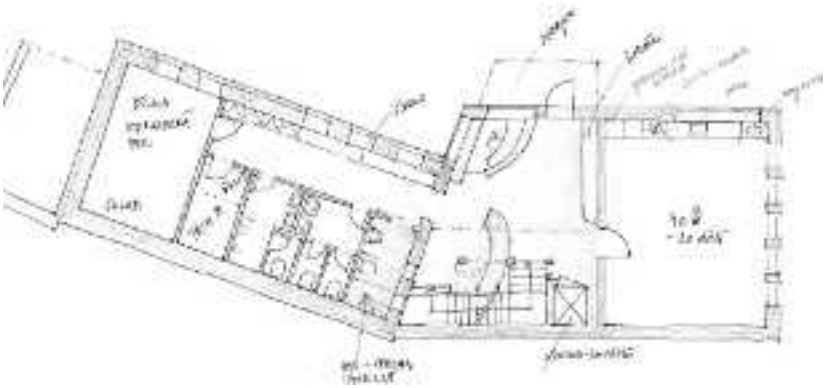
Obr. 3 a 4: Fotografie současného stavu – interiér. Foto: Tomáš Siničák

PŘÍLOHA C: Architektonické studie přestavby

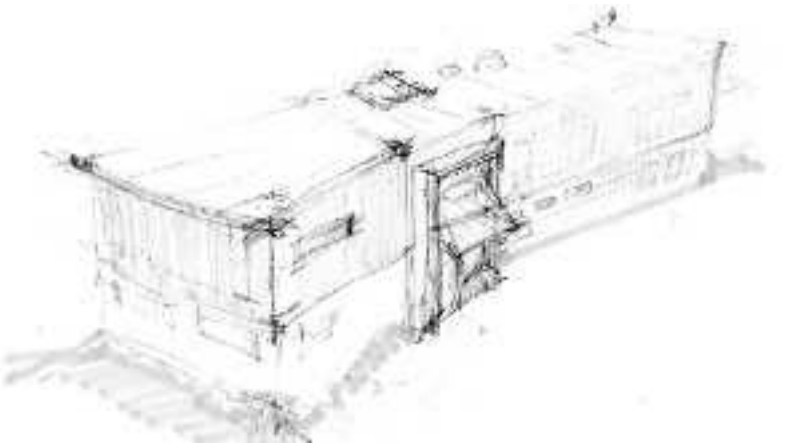
Obr. 5: Nerealizovaná studie s rozšířením budovy na východ, varianta 1



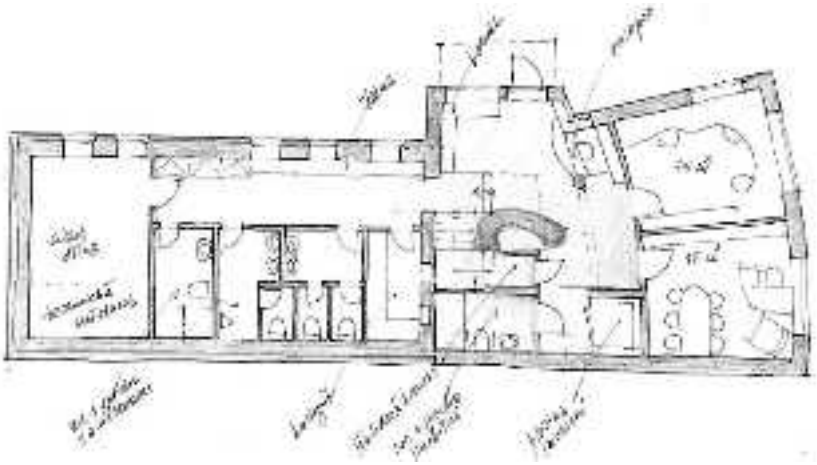
Obr. 6: Nerealizovaná studie s rozšířením budovy na východ, varianta 1



Obr. 7: Nerealizovaná studie s rozšířením budovy na východ, varianta 2

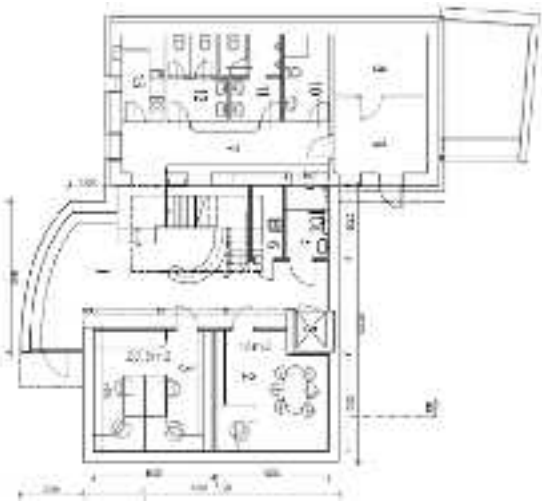


Obr. 8: Nerealizovaná studie s rozšířením budovy na východ, varianta 2

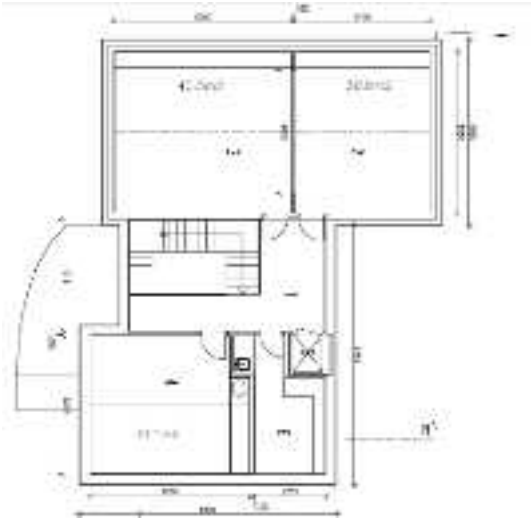


Obr. 9: Realizovaná studie s rozšířením budovy na sever

Obr. 10: Realizovaná studie s rozšířením budovy na sever (7–13 je stávající budova)



Obr. 11: Realizovaná studie s rozšířením budovy na sever, 2. nadzemní podlaží



PŘÍLOHA D: Výstupy facilitované porady

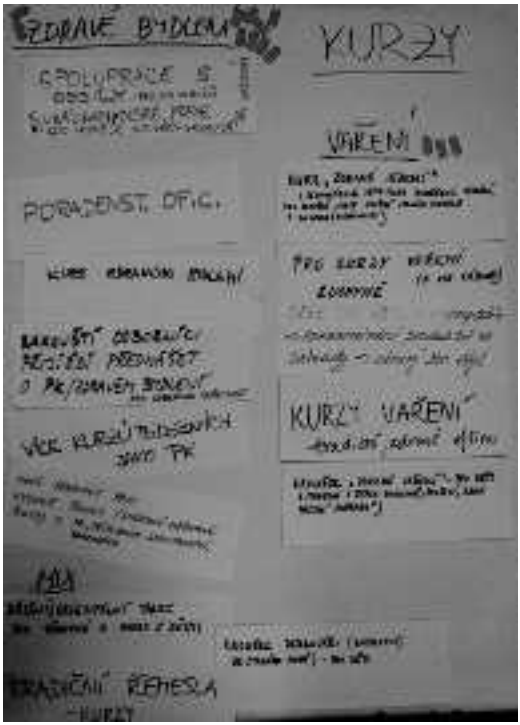
Cíl porady
sesbírat vhodné nápady na činnost v celé budově R

Výstup porady
3–5 nápadů + jejich rozpracování

Info – kritéria

- Máme povolení a projektovou dokumentaci R (15 mil.)
- Aktivity zajímavé a přínosné pro společnost
- Víme, kde jsou peníze (Fond česko-rakouské spolupráce)
- Napsat projekt = mít rakouského partnera (již máme) + společné aktivity
- Výhoda – s tímto partnerem už jeden projekt probíhá

Výběr témat, kterým se budeme věnovat:



NEMÁME
EVP V ČR
SAMOOBSLUŽNÉ EVP
PROŽITKOVÉ
PROŽITKOVÉ EVP
TRO MS

DOPRAVA
ZAHRADA

Rozpracování jednotlivých témat:

Zdravé bydlení

1. exkurze AUT/CZ (AUT = rakouský partner)
2. lektoři (AUT) k nám – přednášky pro laickou i odbornou veřejnost
3. vytvořit sled přednášek pro SŠ a VŠ; téma: přírodní stavitelství a zdravé bydlení

Ad 1) permakul. zahrada, stavitelství, využ. energie, voda
Ad 2) architekti, stavaři, pedagogové, investoři, studenti, vedoucí dětských oddílů, = inspiromat
Ad 3) součást výuky, demonstrační budova a zahrada, harmonizace pozemku a budovy

EVP – prožitek

Proškolení pedagoga!!! Praxe, zkušenost
Vyšší nároky na skupinu – anotace
Osobnost pedagoga – výběr
Varianty – náročnost
(Pamatuj – součást reflexe)
Specifické prostředí
Skladovací pomůcky
Výměna zkušeností – AUT/CZ

Dům

Komunitní centrum – recepce, mezinárodní knihovna, infocentrum, posezení, čekárna, family point, prodejnička, vzájemná nabídka akcí CZ/AT
V info centru pracuje znevýhodněný člověk
Výdej pracovních listů pro samoobslužný programy
Akce/ prostory pro další skupiny komunity Jundrov (senioři aj.)
Aktivní využití času dětí, prostor pro CZ-AT setkávání, seminární dům pro vzdělávání – CZ-AT stravování
Dům jako ukázka šetrného stavitelství – šetrné stavby a technologie v zahradě
Ukázky materiálů (odkryté konstrukce)
„Špetka domácí ekologie“ v domě
Skromné eko ubytování
Ukázky technologií s komentářem

Nezapomeň
Lesní MŠ
Publikace
Vydávání měsíčních letáků + přehled akcí Rozmarýnku
Udržování tradic – výměna info s rakouským partnerem + (společné oslavy)
Přednášky CZ-AT odborníků na různá témata přibližující CZ-AT kulturu
Sázení stromů (zeleně) v krajině – s dětmi, příp. veřejností

PŘÍLOHA E: Stručné shrnutí projektového záměru

MONA | MOVING NATURE

Doplňující informace k projektu dle milníků

Ing. Martin Šrom
Mgr. Hana Korvasová
Lipka – školské zařízení pro environmentální vzdělávání, Brno, Lipová 20
Pracoviště Rozmarýnek
Rozmarýnová 6, 637 00 Brno
Telefon: +420 541 220 208
E-mail: martin.srom@lipka.cz
www.lipka.cz
Brno, Březen 2012

Úvod

Předkládaný projekt „MONA – Moving Nature“ je založen na výborné spolupráci obou partnerských organizací „Lipka“ a „UmweltbildungWien“ v rámci již běžícího bilaterálního projektu RECOM „ACT WELLL!“.

Myšlenka vytvořit další projekt vznikla na podzim 2011 a první obrysy spolupráce byly stanoveny v listopadu, kdy se zástupci obou partnerských organizací sešli ve Vídni na konferenci Green Jobs – New Jobs. Oficiální jednání byla zahájena 19. 1. 2012.

Projekt MONA vychází z vytvořené bilaterální sítě škol a profesních vazeb zaměstnanců partnerů. Tyto sítě významně posiluje, tvoří novou síť pro zařízení pro volnočasové vzdělávání a přichází se zcela novým projektovým tématem. V pro-

myšlených a vzájemně propojených milnících rozpracovává oblast zdravého stravování a zdravého bydlení. Organizuje proto workshopy o jídle, tábory pro děti trpící nadváhou a programy o šetrných zelených technologiích v domácnostech a stavbách.

Rekonstruovaná budova Lipky – pracoviště Rozmarýnek do podoby ekodomu bude pak zásadním způsobem přispívat k realizaci projektu. Bude inspirací pro každého, kdo se chce s šetrnými technologiemi seznámit. Bude centrem přeshraniční spolupráce, prostorem pro zážitkové vzdělávání i přípravnou dalších projektů.

V průběhu příprav projektu byl změněn původní název „Příroda v domě, dům v přírodě – centrum přeshraničních environmentálních aktivit, Rozmarýnová 6, Brno“ na název lépe vystihující všechny projektové aktivity: MONA – Moving Nature.

Pro dobrou realizaci projektových aktivit se Lipka spojila se dvěma tzv. „strategickými“ partnery.

Sdružení Slow Food Brno se věnuje problematice poctivě vyráběného jídla a cestám, kterými se dostává na náš stůl. Obec Nová Lhota má zkušenosti z realizace projektu „Malujeme barvami země“. Strategičtí partneři poskytnou konzultace k dílčím aktivitám v milnících M02, M03 a M04.

Projekt bude realizován v období 1. 6. 2012 – 31. 12. 2014.

Přehled milníků projektu

Aktivity projektu jsou rozděleny do tematicky ohraničených celků, tzv. milníků (milestones). Milníky M01 a M05 zajišťují podporu realizace projektu a nezabývají se vlastní vzdělávací náplní projektu. Milník M01 nazýváme Vedení projektu a dokumentace. Obsahuje všechny řídicí a kontrolní činnosti. Zástupci obou partnerů se scházejí na pravidelných bilaterálních schůzkách v rámci tzv. PMB – Project Managing Board, řídicího výboru projektu. Vytvořená řídicí a kontrolní směrnice může být inspirací i pro jiné projekty. Milník M05 nazýváme Public relations. PR manažeři organizací se zde věnují propagaci projektu, vytvářej společnou vizuální identitu projektu, dohlížej na kvalitu vydávaných materiálů, zajišťují provoz webu projektu a píšou tiskové zprávy. Milníky M02, M03 a M04 se zabývají vzdělávacími aktivitami projektu. Milníky spolu navzájem souvisejí, avšak zpracovávají odlišná témata.

Milník M02: Zdravé bydlení a stravování

Základní idea: Nabídnout dětem atraktivně zpracované téma zdravého stravování a „zelených technologií“ používaných v domácnosti a domě. Uvědoměle tak pracovat na dosahování kvalitnějšího života lidí, šetrnějšího k životnímu prostředí.

Cíle milníku

- Uspořádat mezinárodní setkání dětí a zprostředkovat jim interkulturní výměnu.
- Oslovit skupiny děti z volnočasových organizací (dětské oddíly a kluby).
- Praktickými aktivitami u dětí posílit vztah k jídlu a seznámit je s tím, jak vzniká, kdo jej produkuje a jak konkrétní potraviny ovlivňují životní prostředí.
- Představit dětem zábavnou formou prvky domácí ekologie i šetrných technologií pro domácnost.

Výstupy

- Nakontaktované oddíly vytvoří základ přeshraniční česko–rakouské sítě volnočasových organizací.
- Díky zvolené cílové skupině budou tyto děti na svých vlastních akcích v oddílech dál rozvíjet myšlenku zdravého bydlení a stravování.
- Děti budou vědět, že samy mohou mnohé změnit – od drobných úspor a šetrnějších přístupů v domácnosti až po zdravější životní styl z pohledu stravování.
- Děti budou mít povědomí o šetrnosti materiálů a technologií používaných ve stavbách, což zakládá pravděpodobnost jejich odpovědného chování v dospělosti.

Rámec

- 5 víkendových workshopů, každý pro 20–40 účastníků.
- Proběhne vždy jeden workshop za měsíc, a to v měsících duben, květen, červen, září, říjen 2014 (až bude dokončena infrastruktura – zázemí ekodomu).
- Zhruba polovina účastníků – dětí ve věku cca 8–14 let by měla pocházet z Rakouska.
- Oddílové skupiny budou ubytovány ve stanech na zahradě Rozmarýnku nebo mohou přespat v ekodomu. Zázemí pobytu bude poskytovat dům (sprchy, sušárna, cvičná kuchyně atd.).

Program

Každý workshop bude tematizován. Během workshopu (od pátku do neděle) bude program strukturován do vybraných cca 7 etap, např. některých z níže uvedených:

„Mezinárodní přivítání“: malá oslava s drobnou ochutnávkou regionálních kuchařských specialit. Aktivity na seznámení a přátelské uvedení do společného následného programu.

„Za skutečným farmářem“: vyjížďka či procházka za regionálním zemědělcem či ekologickým pěstitelem. Seznámení s výrobním cyklem potraviny přímo na poli. Výběr surovin a jejich zakoupení pro další využití na víkendovém workshopu.

„Trhej plody v zahradě“: jako zdroj surovin a ukázka netradičního způsobu pěstování bude využita i přírodní, tzv. permakulturní zahrada Rozmarýnku.

„Uvař si sám“: pod vedením nejlepších brněnských kuchařů budou děti v cvičné kuchyni ekodomu samy zpracovávat potraviny ze zahrady a od farmářů. Zjistí, že vaření je zábava a že není jedno, jaké potraviny pro vaření použijeme.

„Ekologická stopa výrobků“: při fyzicky zaměřené aktivitě poznáme rozdíl mezi lokálními a exportovanými potravinami (a dalším zbožím) a pochopíme smysl ekologické a uhlíkové stopy výrobků.

„Kolo kolo koloběh“: díky příkladu z pole zemědělce a ukázkovým záhonům i kompostům v zahradě Rozmarýnku uvidíme a pochopíme celý koloběh organické hmoty v přírodě. Bude pro nás od teď samozřejmé začlenit kompostování a další třídění odpadu do našeho běžného života.

„Slunce pracuje pro nás“: díky praktickému využití solárního vařiče a prací s fotovoltaickým výukovým modelem pochopíme rozdíl mezi obnovitelným a neobnovitelným zdrojem energie, jejich přednostmi i nedostatky.

„Domácí hospodaření je hra!“ simulační strategickou hrou si vyzkoušíme, jaké to může být řídit domácnost. Pomocí herních peněz a rolí se zábavně seznámíme s prvky šetrné domácnosti.

„Společná dobrodružství“: u večerního táboráku nebo procházkou v noční přírodě budeme prohlubovat vzájemné česko-rakouské vazby mezi účastníky.

„Tvoření barvami Země“: seznámíme se s přírodním materiálem hlína a s rostlinnými barvivy. Použijeme hlínu a rostliny ze zahrady a okolí, a budeme těmito „ekologickými“ barvami společně tvořit obrazy, barvit látky a vyrábět společné hliněné plastiky na stěny do interiéru ekodomu.

„Řekni sýr“: natočíme interkulturní vzkazy účastníků workshopu na videokameru, a uchováme tak jejich poselství na delší dobu. Účastníci obdrží fotografie i videonahrávku z akce.

„Ekodům“: formou hry a zábavné naučné „stezky“ domem zjistíme, jak se liší ekodům od běžného domu, co jsou to přírodní materiály a jak může i dům ovlivňovat kvalitu životního prostředí okolo nás.
„Na viděnou!“: závěrečná část workshopu. Předávání vzájemných kontaktů. Seznámení s nabídkou dalších možných společných aktivit v budoucnosti.

Realizace
Koncept workshopů bude připraven a akce realizovány díky týmu spolupracovníků.

Odpovědnost za dosažení výstupů nese tzv. realizátor. Metodickou pomoc získává na české straně od tzv. koordinátora vzdělávacích aktivit celého projektu MONA. Práci konzultuje a usměrňuje na bilaterální úrovni s rakouskými kolegy a v tzv. Řídicím výboru projektu (Project Managing Board PMB). Samotnou realizaci v období duben až říjen 2014 zajišťuje s týmem pomocníků.

Účastníky workshopů zajistí jednotliví partneři ve svých regionech pomocí rozesílek, letáků, plakátů a článků v tiskovinách.

Udržitelnost
Každý z workshopů se bude programově odlišovat. Na konci projektu tak vznikne zajímavá nabídka kvalitně propracovaných tematických víkendů, které budou i nadále na Lipce nabízeny. Dalším rozpracováním témat dojde k navýšení nabídky. Očekáváme rozšíření pro nové cílové skupiny (kromě oddílů i školní družiny, základní školy, mateřské školy aj.). Rozšířen bude i časový formát akce. Téma by mohlo být rozpracováno i jako náplň školy v přírodě (týden) nebo ekologických výukových programů (půl dne).

Milník M03: Ekodům

Základní idea: Vybudovat reprezentativní centrum pro česko-rakouskou spolupráci. Postavit ukázkový dům za použití přírodních materiálů, který bude všem zainteresovaným ukazovat praktický návod pro tzv. zdravé bydlení.

Cíle milníku
- Rekonstruovat a zásadně rozšířit stávající zařízení Rozmarýnek do podoby tzv. ekodomu.
- Uspořádat bilaterální workshopy a konferenci na téma „zdravé bydlení“, umožnit inspiraci a výměnu zkušeností.

- Zajistit zázemí pro pedagogy, kteří budou rozvíjet projektové aktivity i po skončení projektu, organizovat mezinárodní akce a připravovat nové projekty.

Výchozí stav

- Užitná plocha stávající budovy Rozmarýnek je 126 m^2.
- Budova je ve špatném technickém stavu. Dvě malé učebny celkem pro 25 žáků mají nízkou světlou výšku místností, jsou pouze průchozí, přístup k nim je možný jen po venkovním dřevěném schodišti.
- Objekt není bezbariérový, nemá zázemí pro učitele, rodiče ani úklid, má nedostatečné zázemí pro žáky (šatna) a zaměstnance – pedagogy (jedna kancelář 18 m^2, chybějící sklad výukových pomůcek).
- Energetická náročnost budovy je vysoká (přesahující 250 Kwh/m^2/rok).

Výstupy

- Budova bude rekonstruována a rozšířena. Ze stávající stavby bude ponecháno pouze první nadzemní podlaží (58 m^2), kde se nachází sociální zařízení.
- Nová celková užitná plocha stavby bude 344 m^2. V objektu budou 3 výukové místnosti pro celkem 50 žáků, 2 kanceláře, 2 sklady, kuchyně, vstupní hala se šatnami, WC a sprcha pro vozíčkáře a přebalovací pult pro batolata. Objekt bude bezbariérový.
- Energetická náročnost budovy se bude pohybovat na hranici nízkoenergetické stavby (50 Kwh/m^2/rok).
- Ekodům bude otevřený veřejnosti a volně přístupný pro každého, kdo se o „zdravé a šetrné stavby“ zajímá.
- Budova bude sloužit jako demonstrační objekt. Záměrně bude použito více typů konstrukcí a izolací, některé konstrukce budou odkryté. Ve výběrovém řízení budou pro základní konstrukce požadovány šetrné materiály (např. dřevo s mezinárodním certifikátem FSC) a materiály s nízkou uhlíkovou stopou.
- Ekologické technologie budou názorně prezentovány (např. na funkčních zmenšených modelech).

Rámec

- Rekonstrukce Rozmarýnku do podoby ekodomu v období jaro 2013 – jaro 2014.

- Konzultace s rakouským partnerem, konzultace s odborníky na baubiologii v průběhu přípravy projektové dokumentace stavby.
- Zadání studentské soutěže (pro studenty středních odborných škol nebo Fakulty architektury Vysokého učení technického v Brně) na zpracování návrhu jednotného designu interiérů ekodomu, podzim 2012.
- Paralelní práce na tvorbě didaktických pomůcek, přibližující „zelené technologie“ v domě.
- Organizace 3 dvoudenních bilaterálních workshopů pro dospělé o zelených technologiích a zdravém stavitelství, každý pro 15–25 účastníků, v období od září 2013 do října 2014.
- Organizace konference o „zdravých stavbách“ k příležitosti slavnostního otevření nové budovy (únor 2014).

Program

Účastníky vzdělávacích workshopů budou zaměstnanci a lektoři Lipky, kteří budou v ekodomě vzdělávat. Je potřebné, aby měli dostatečné odborné povědomí o technologiích, které užívají a o kterých vzdělávají. Dalšími účastníky budou zaměstnanci a lektoři partnera projektu UmweltBildungWien. Díky společné aktivní účasti na workshopech bude prohloubena další spolupráce mezi pedagogy obou organizací. Dále budou pozváni vzdělavatelé jiných organizací, učitelé škol, osoby poskytující poradenství v této oblasti, studenti středních i vysokých škol, kteří se o tuto problematiku zajímají hlouběji.

Každý workshop bude tematizován. Během workshopu bude program strukturován do bloků. Teoretické přednášky rakouských i českých odborníků budou střídány s praktickými workshopy. Předpokládá se praktická ukázka aplikace šetrných postupů přímo na stavbě ekodomu (workshop při stavbě obvodové stěny ekodomu izolované slámou, foukaným papírem či ovčí vlnou, práce při nanášení hliněné omítky, práce při realizaci zelené střechy nebo malé kořenové čističky, zpracovávající tzv. šedou vodu z provozu ekodomu atd.).

Realizace

Způsob realizace je shodný s postupy u milníku M02 (společná příprava koncepce, určený garant milníku a pravidelné konzultace s koordinátorem vzdělávacích aktivit projektu MONA a s PMB, zajištění bilaterální účasti lektorů a účastníků).

Udržitelnost

Každý z workshopů se bude programově odlišovat. Z realizace těchto akcí zůstane jako výstup metodický materiál, který bude poskytován dalším zájemcům. Workshopy budou dále rozvíjeny a nabízeny v programech Lipky. Budou realizo-

vána další témata z této oblasti. Rádi bychom rozšířili cílovou skupinu o školní kolektivy středních odborných škol (přípravou tematické exkurze jako doplnění výuky ve škole) nebo připravili volitelný předmět o zelených technologiích ve spolupráci s brněnskými vysokými školami. Rozšířen může být i časový formát akce (týdenní prázdninový workshop, bloková semestrální výuka, jednodenní přednášky, předpřipravené „exkurzní" trasy ekodomem).

Milník M04: Feel Good Olympic Camp

Základní idea: Nabídnout bilaterální speciální zájmová setkání dětí s nadváhou na motivačních outdoorových trénincích, ve spojení s olympijskou myšlenkou. Protivníkem na „Olympiádě dobrého pocitu" bude vlastní slabá vůle. Je nutné porazit jen a POUZE ji! Odměnou bude dobrý pocit z vlastního těla, hluboké pochopení významu zdravé výživy a tělesného pohybu v přírodě i zvýšení sebevědomí… a k tomu možná i malá medaile!

Cíle milníku

- Nabídnout zúčastněným dětem a rodičům z České republiky a Rakouska jedinečnou šanci, aby ve společnosti lidí se stejným problémem vyhlásili boj nadváze.
- V příjemné atmosféře při dobrodružném stanování pod hvězdnou oblohou vytvořit ideální rámec pro otevřené dialogy, zábavné hry a osvobozující pohyb v divoké přírodě.
- Pomocí čerstvé, zdravé a chutné bio stravy v NationalparkCampLobau prakticky poznávat zdravou výživu.
- Pomocí zábavných her s přidělenými rolemi v rámci pedagogicky citlivých sekvencí divadelních představení vést k trvalému zvýšení sebeúcty mladých hostů.

Výstupy

- Účastníci získají prostřednictvím dobrodružného putování a zábavných outdoorových her motivaci pro aktivní tělesný pohyb v přírodě.
- Účastníci budou mít prostřednictvím společné přípravy bio pokrmů i konzultacemi s dietology povědomí o významu vyvážené a zdravé výživy.
- Aktivity povedou k sebevědomému vytváření sociálních interakcí i individuální sebeúcty.
- Účastníci získají informace a reflexi o situaci obézních lidí ve společnosti.

Rámec

- Tři bilaterální, pětidenní „Olympijské tábory dobrého pocitu“ ve vídeňském „NationalparkCampLobau“, vždy koncem května, v polovině června a začátkem července v letech 2013 a znovu v roce 2014.
- Na každý z celkem šesti „Olympijských táborů dobrého pocitu“ ve Vídni bude pozváno cca 60 zainteresovaných dětí mezi 8 a 12 lety, jeden týden o letních prázdninách v doprovodu jednoho rodiče.
- Účastníci budou přespávat ve stanech na tábořišti.

Program

Během kempu (od pondělí do pátku) bude program strukturován do těchto bloků:
„Ve zdravém těle zdravý duch“: zábavnou formou zpracovaná přednáška, kterou bude na pódiu prezentovat školní lékařka (jež bude vybrána ve výběrovém řízení), s hlavními informacemi o prevenci nadváhy.
„Zhluboka se nadechnout a volně se pohybovat v přírodě“: lehká relaxační cvičení, napínavý tělesný trénink a zábavné outdoorové hry v malých skupinách pro zvýšení pohyblivosti a zlepšení pocitu z vlastního těla.
„Jsi to, co jíš!“: tematizace významu „zdravé výživy“ prostřednictvím praktické pomoci při každodenní přípravě jídla pod vedením výživových poradců.
„Dynamika v dunajských nivách“: dobrodružná putování národním parkem v doprovodu zkušených outdoorových pedagogů s otevřenými rozhovory.
„Zkrocená slabá vůle“: během podnětných skupinových improvizací, her s přidělenými rolemi a divadelních představení budou tematizovány situace a pocity obézních lidí, kreativně zpracovávána jejich příkoří a rozvíjeny motivační perspektivy sebekázně.
„Kids on Stage“: zábavný večerní program na pódiu s prvky improvizace k prezentaci zkušeností a zážitků z „Tábora dobrého pocitu“.
„Happy Campfire!“: živá komunita přátel v otevřených rozhovorech kolem praskajícího táboráku pod noční hvězdnou oblohou.

Realizace

Koncept kempů bude připraven a akce realizovány díky týmu spolupracovníků. Odpovědnost za dosažení výstupů nese rakouský partner. Čeští pedagogové Lipky se kempů prakticky účastní v roli průvodců, tlumočníků a outdoorových lektorů. Při náboru dětí budou rozesílány letáky. Informační prospekt dostanou ředitelé škol v síti projektových partnerů. Ti pozvou děti, kterých se tento problém týká, s jejich rodiči na důvěrnou konzultaci a budou se snažit přesvědčit je o účasti.

Udržitelnost

Na konci projektu bude vyhodnocen vliv kempů na cílovou skupinu a vypočteny náklady na jeho realizaci bez finanční podpory. Kempy budou i nadále nabízeny.

Indikátory a celkové výstupy projektu

- 5 víkendových workshopů na Rozmarýnku pro děti z dětských oddílů ČR i Rakouska, celkem minimálně 155 účastníků.
- 3 dvoudenní workshopy na Rozmarýnku pro dospělé, příp. zainteresované studenty SŠ a VŠ, celkem alespoň 60 účastníků (bilaterální účast hostů i přednášejících)
- 1 konference na Rozmarýnku na téma Zdravé stavby pro alespoň 50 účastníků (bilaterální účast hostů i přednášejících).
- 6 pětidenních táborů pro děti (příp. rodičů s dětmi) s nadváhou, v Rakousku (bilaterální účast hostů i lektorů), pro celkem alespoň 360 účastníků.

  Celkem bude v projektu vytvořeno 15 produktů, celkem bude podpořeno 55 organizací (většinou škol nebo dětských oddílů), celkem se aktivit projektu zúčastní alespoň 625 osob.

Systém vzdělávání:

Jan Dvořák

NASTAVENÍ VIZE KLUBU A ODDĚLENÍ MLÁDEŽE NA 3 ROKY

Ivančice, březen 2012

Jan Dvořák vystudoval střední zahradnickou školu v Brně. Několik let působil jako dobrovolný, později externí pracovník DDM Ivančice. Poté zde nastoupil na civilní vojenskou službu. Od roku 2002 pracuje v SVČ Ivančice jako pedagogický pracovník. Absolvoval rekvalifikační kurz pedagogické minimum pro pedagogické pracovníky. Během působení v SVČ Ivančice se účastnil mnoha seminářů, školení a kurzů, které zvýšily jeho profesní a odbornou úroveň (fundraising, PR, komunikace, instruktor školního lyžování, facilitace, zvládání konfliktů, teambuilding, strategický management, Funkční studium a mnoho dalších...). V SVČ Ivančice pracuje s mládeží. Vede otevřený klub a mediální studio, moderuje akce. Práce s mládeží ho baví a naplňuje. Mezi jeho koníčky patří hudba, audio-video, design a grafika, sport.

Obsah

1. Úvod a cíl práce 103
2. Charakteristika organizace 103
3. O klubu 104
4. Vize klubu na 3 roky 107
5. Analýza SWOT 107
Silné stránky..... 107
Slabé stránky 107
Příležitosti..... 108
Hrozby 109
6. Plán a nastavení vize 109
Místo 109
Pracovníci 110
Propagace 112
Mediální studio 113
Informační centrum mládeže (ICM)..... 117
Aktivity 120
7. Závěr 123
Literatura 124
Seznam příloh 124

1. Úvod a cíl práce

Tématem mé práce je nastavit vizi oddělení mládeže na 3 roky dopředu. V minulých pracích v rámci Funkčního studia jsem se zabýval analýzou klubu Medúza a vybudováním nového R-klubu. Nový R-klub funguje již druhým rokem. Od vybudování klubu se udála spousta změn. Cílem této práce je nastavit strategii klubové činnosti tak, aby byla efektivní a pro mladé lidi atraktivní. Ve své práci jsem se snažil zabývat několika oblastmi. Je to pracovní kolektiv, který je stavebním kamenem celého klubu. Dále jsou to samotné aktivity klubu. Popisuji také Informační centrum mládeže, které je nedílnou složkou klubu. Zabývám se propagací a nově fungujícím mediálním studiem. Ve všech oblastech jsem se snažil nastavit postupné kroky, které vedou k aktivnímu zapojení mladých lidí do klubové činnosti.

Při zpracování své závěrečné práce Funkčního studia jsem se snažil využít poznatky nabyté za 3 roky, a to zejména z oblastí strategického managementu, PR, participativního vedení týmu a role organizace v obci. Otevřený klub pro mládež v nynější podobě funguje druhým rokem. Cítím, že je potřeba se zamyslet nad změnou postoje při vedení klubu. Do procesu práce s mládeží je potřeba zapojit mladé lidi, kteří svými aktivitami a vrstevnickým přístupem vnesou do klubové činnosti nový rozměr. To je potřeba naplánovat a utřídit si postupy, jak na to. Ve své práci se snažím uvést postupné kroky, které povedou ke změně fungování otevřeného klubu, k nastavení nové strategie a v neposlední řadě vize.

2. Charakteristika organizace

Středisko volného času Ivančice je školské zařízení pro zájmové vzdělávání. Působí od roku 1984. Zřizovatelem příspěvkové organizace s právní subjektivitou je Krajský úřad Jihomoravského kraje. Svou činností naplňuje zájmy dětí, mládeže i dospělých a aktuální potřeby a trendy města Ivančice, regionu, kraje a MŠMT ČR. Posláním střediska je motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, ke klíčovým kompetencím širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí s profesionálním týmem v nových trendech. Cílem střediska je pestrá a kvalitní nabídka činností a zapojení do alternativních způsobů smysluplného využívání volného času.

Činnost realizujeme ve čtyřech objektech a v dalších prostorách jiných zařízení. Jsme otevřené zařízení od pondělí do neděle, od rána do večera. Nabízíme

aktivní využití volného času od mateřského a rodinného centra přes otevřený R-klub mládeže, certifikované informační centrum, mediální studio, až po dospělé či seniory. Zaměřujeme se na pravidelnou činnost v zájmových útvarech, příležitostnou, prázdninovou, pobytovou a spontánní činnost. Poskytujeme metodickou, odbornou, individuální či materiální pomoc.

Středisko je garantem okresních soutěží MŠMT, krajským koordinátorem vzdělávání a regionálním koordinátorem akcí. Spolupracujeme se školami, médii, organizacemi i jinými subjekty. Snažíme se prezentovat ve městě, v okolí i mimo republiku. Dbáme na vzdělávání a sebevzdělávání pracovníků. Primární sociální prevenci realizujeme formou výukových programů. Zabýváme se komunitním plánováním, participací, prevencí, vzděláváním pracovníků. Jsme centrem společenského života v obci i v regionu. Zapojujeme se do různých regionálních, krajských, republikových i evropských projektů. Organizujeme výměnné a zahraniční pobyty. Zúčastňujeme se mezinárodních seminářů u nás i v zahraničí. Poskytujeme evropskou dobrovolnou službu. Hostujeme 4 zahraniční dobrovolníky. V organizaci pracuje 18 interních, 90 externích zaměstnanců a několik dobrovolných pracovníků. Stále se snažíme organizaci rozvíjet a vymýšlet nové věci. Jsme a stále chceme být flexibilní, stabilní a vyhledávanou vzdělávací a společenskou organizací.

3. O klubu

R-klub mládeže byl otevřen 4. 12. 2010 v nových prostorách SVČ Ivančice. Je to otevřené zařízení pro všechny mladé teenagery. Prostory jsou určené pro mládež, která se zde může volně scházet a využívat smysluplně svůj volný čas. Vstup je zdarma, přátelská atmosféra, navazování nových kontaktů, členství v klubu mládeže a spousta dalších aktivit je samozřejmostí. R-klub nabízí pestrou škálu aktivit, činností a vybavení, které může mládež využívat.

Nabízené aktivity klubu mládeže

- kulečník, stolní fotbal, šipky, stolní tenis
- Xbox kinect, Sony playstation
- mediální studio
- karaoke set
- velký výběr deskových a společenských her
- čajovna, nealkoholický bar
- TV, HIFI, domácí kino, hudba

- pořádání oslav, párty
- PC a internet, WIFI zóna
- **akce v klubu mládeže:** turnaje, soutěže, diskotéky, karaoke párty, hip hop párty, noc v klubu mládeže, battle, rap, exkurze do otevřených klubů, hitparády, výstavy, prezentace, besedy, workshopy, koncerty
- **akce mimo klub mládeže:** sportovní akce, pobytové akce, víkendové pobyty, výlety, lanové aktivity
- dobrovolníci EDS

Od svého založení a slavnostního otevření se klub mládeže neustále vyvíjí a rozšiřuje svoji činnost. Úspěšně se nám podařilo napsat několik projektů, které pomohly k tomu, že klub nabízí mládeži zajímavé a trendové způsoby naplňování volného času. Podporujeme iniciativní zapojení mladých lidí do projektů a dílčích aktivit. Za dobu dvouletého fungování klubu byly podpořeny tyto projekty a granty:

Projekt Iniciativy mládeže programu Mládež v akci
Otevřete oči, 1. 5. 2011 – 31. 10. 2012 – 6 900 eur – ČNA
Projekt prevence rizikového chování
R-klub mládeže, 1. 1. 2012 – 31. 12. 2012 – 74 000 Kč – MŠMT
Minigrant mezinárodního dobrovolnictví
akce „Z Evropy do Ivančic", 1. 11. – 14. 11. 2011 – 5 000 Kč – MŠMT
Vzdělávací program v rámci průřezových témat
Otevřený klub, 1. 9. 2011 – 29. 2. 2012 – 80 000 Kč – MŠMT
Projekt ICM 2012
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012 – 300 000 Kč – MŠMT

Podařilo se nám úspěšně certifikovat ICM v rámci klubu mládeže, a zařadit se tak do sítě informačních center v celé České republice. V rámci ICM vydává R-klub měsíčník R-zpravodaj, který nabízí mládeži spoustu informací z regionu. V klubu pracují dobrovolníci Evropské dobrovolné služby, kteří vnášejí multikulturní atmosféru do života klubu a obohacují činnost klubu o zajímavé akce.

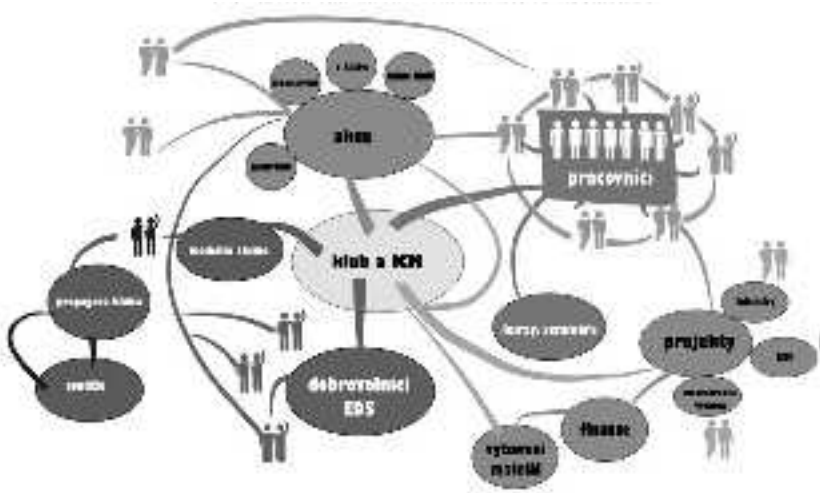
V listopadu se v R-klubu a ICM vystřídalo přes 300 žáků druhého stupně obou ivančických základních škol v rámci prezentační akce z Evropy do Ivančic. Dobrovolníci EDS prezentovali žákům své zkušenosti s dobrovolnictvím, své první zážitky z pobytu v Ivančicích. Představili svoji zemi a město, ze kterého pocházej, a obohatili účastníky o zajímavé informace. Národní informační centrum v Praze ocenilo dobrovolníka Gorku ze Španělska jako nejlepšího dobrovolníka ICM za pomoc, podporu a výbornou spolupráci při práci s mládeží.

V klubu bylo zřízeno mediální studio, které funguje necelý rok. Náplní studia je poskytnout mladým lidem podmínky k realizaci multimediálních projektů. Účastníci se mohou pochlubit již několika úspěchy. V celorepublikové fotografické soutěži získali druhé místo. Dalším úspěchem bylo první místo v rámci soutěže školních časopisů o článek měsíce. Mediální studio produkuje fotky, spoty a články z akcí organizované mládeží. Nabízí workshopy na zajímavá témata, propaguje činnost klubu.

R-klub nabízí mladým lidem způsob naplňování volného času. Nabízí spoustu aktivit a vybavení.

Cílem klubu je také podchytit šikovné mladé lidi, kteří chtějí realizovat nápady pro své vrstevníky. Využíváme metody peer to peer a uplatňujeme vrstevnický přístup při práci s mládeží. Informační centrum při R-klubu poskytuje mladým lidem informace z několika oblastí. Aktivity R-klubu byly vybrány pro monitorovací zprávu jako příklad dobré praxe v rámci průřezového tématu Zdravé klima národního projektu Klíče pro život. V Nových Bránicích se podařilo společně s mladými lidmi podat projekt na skupinovou iniciativu mládeže. Byl zřízen New Bej Club, podobné zařízení R-klubu, a nyní je hlavním centrem dění v Nových Bránicích. Naší vizí je společná participace s mladými lidmi na aktivitách, které podporují spontánní naplňování volného času mládeže.

Obr. 2: Vize klubu na tři roky



4. Vize klubu na 3 roky

V klubu pracují mladí lidé a každý z nich je obklopen skupinou aktivní mládeže. Ti si tvoří aktivity pro sebe a své vrstevníky v klubu a mimo klub. Pracovníci klubu se pravidelně účastní kurzů a seminářů, které jsou vhodné pro jejich práci s mládeží a zvyšují jejich kvalifikaci. Aktivně je vyhledávají. Mladí lidé kolem klubu jsou zapojeni do projektů. Vytvářejí vlastní iniciativy, mají své záměry, nápady. Podílejí se na mezinárodních výměnách mládeže. Mediální studio propaguje činnost klubu prostřednictvím svých členů. Tvoří audio-video materiály z akcí. Jsou tváří klubu a jeho činnosti. Redakční rada píše články a tiskové zprávy ze všech akcí klubové mládeže. Dobrovolníci EDS vytvářejí skupiny s mladými lidmi, tvoří vlastní aktivity. Vnášejí do činnosti multikulturní rozměr. Klub je místem aktivních teeneagerů, ze kterých vychováváme potenciální další pracovníky a vzory pro další.

5. Analýza SWOT

Silné stránky

- Mediální studio
- Úspěchy v soutěžích
- Ocenění dobrovolníka ICM – Gorka
- Spoty z klubových akcí – dobrá propagace
- Členitost prostor
- Vybavení (xbox, playstation, TV...)
- Certifikace ICM
- Zapojení dobrovolníků EDS – besedy pro školy
- Přístup k informacím
- Facebook
- Web
- Spolupráce se školami
- Proklik na stránky R-klubu a ICM na www.zstgmivancice.cz
- Mladý tým pracovníků
- R-zpravodaj
- Pravidelné akce
- Wifi zóna
- Delegování dílčích úkolů na některé pracovníky

Slabé stránky

- Dostupnost – nejsme v centru = je to daleko pro mládež ze sídliště a z města
- Chybí pouliční osvětlení = tmavé místo = večer velká tma = rodiče mají strach
- Pracovníci většinou studenti VŠ = velmi obtížné se s nimi scházet na porady a společně se domlouvat
- Pracovníci berou klub jako dobrou brigádu = nemají ke klubu ten správný vztah

- Špatný přehled v místnostech z hlediska služby
- Týmová atmosféra mezi pracovníky není nejlepší
- Nezájem pracovníků o semináře a školení = studenti = nemají čas
- Intuitivní myšlení služby
- Malá aktivita mládeže realizovat připravený program
- Není motivace pro starší mládež, proč by měla přijít do klubu
- Nevyužitá celá budova – 1. patro je nevyužité kromě jedné místnosti
- Vnější vzhled budovy a okolí – haldy
- V zimě náročné vytopit budovu

Příležitosti

- Rozpracovat systém propagace, nastavit efektivní PR strategii
- Zpracovat kompetenční profil pracovníků klubu, na jehož základě vybírat budoucí službu
- Vyškolit pracovníky v klíčových oblastech při práci s mládeží
- V klubu trendové aktivity a vybavení, které doma mládež nemá
- Specifikovat typologii mládežnických skupin
- Organizovat výstavy (foto, umělecké…)
- Rozjet mládežnický parlament = vytipovat aktivní skupinu mladých
- Spolupráce s New Bej Clubem = společné akce
- Aktivity pro středoškoláky, VŠ a dospělé = workshopy, zajímavé besedy a akce
- Využít potenciál mediálního studia = dobrý nástroj pro efektivní propagaci a komunikaci s mládeží
- Projekty a granty = pořízení trendových věcí
- Vytipovat mládežnickou kapelu vystupující pod klubem
- Mezinárodní spolupráce
- Spolupráce s Tomášem Hradským = web, grafika, foto, workshopy
- Účast mediálního studia na zajímavých soutěžích
- Kurzy pro mladé slečny (Mary Kay, Oriflame, prodejní výstavy…)
- Pořádání akcí mimo klub
- Pracovníci klubu nabalí na sebe skupinu mladých
- Rozvoj mezinárodní spolupráce
- Akce pro seniory
- Najít šikovné vedoucí pro žonglování, street dance, hip hop…
- Vytvoření redakční rady, tvorba R-zpravodaje
- Klub instruktorů = aktivní skupina mladých

- Velká trendová akce pro mládež
- Kampaň právo mladých lidí na informace
- Spolupráce s NICM

Hrozby

- Služba – odchod z důvodů studia, práce…
- Špatná pověst klubu – nepravdivá nálepka
- Nezájem o klub ze strany mládeže
- Změna zřizovatele
- Změna vedení organizace

6. Plán a nastavení vize

Místo

R-klub pro mládež a ICM Ivančice sídlí v budově, která je od centra města docela vzdálena. Mladí lidé, kteří navštěvují klub, musí mnohdy urazit docela velkou vzdálenost, aby do klubu přišli. Jsme si vědomi toho, že se klub nenachází na ideálním místě – lokalitě. Proto naší snahou je najít takové prostory, které budou z hlediska dostupnosti na dobrém místě v Ivančicích. Nabízí se krajská budova – areál SOŠ a SOU na novém sídlišti. Budova není přímo v centru, ale je situována v místě, kde se přirozeně mladí lidé scházejí. Naším cílem je získat tuto budovu a přestěhovat tam činnost klubu.

Současný stav	**Ideální stav**
Klub není v centru města	Klub je v centru města

Cíl 1: Získat prostory v centru města

	úkol	**zodpovědnost**	**měřitelnost**	**termín**
1	*Intenzivní komunikace a logistika k získání krajské budovy SOŠ a SOU v Ivančicích na novém sídlišti*	J. Heřmanová	Nová budova	Červen 2012
2	*Získání budovy – přestěhování klubu a činnosti. Akční plán – rozpracovat společně s mládežníky jak bude klub vypadat*	J. Dvořák	Klub v nových prostorách, nastavená vize klubu.	2013
3	*Expanze klubu – rozšíření klubu o nové možnosti aktivit*	J. Dvořák	Realizované mládežnické projekty	2013

Cíl 2: Podchytit další mladé lidi

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Prezentační aktivity klubu na základních a středních školách*	Pracovníci klubu	Zvýšené počty mládeže ve statistikách	9/2012
2	*Vybrat z řad stávajících mládežníků schopné lidi a ty zapracovat jako službu v klubu*	J. Dvořák, J. Heřmanová	Noví pracovníci	9/2012
3	*Pracovat se skupinami lidí z našich projektů na dalších aktivitách*	Pracovníci SVČ		2012–2014
4	*Využít dobrovolníky EDS, kteří se scházejí s mladými lidmi ve svém volném čase*	Vedoucí dobrovolníků, dobrovolníci EDS	Získat každý rok 2 schopné mladé lidi	2013
5	*Uspořádání velké trendové akce, na které budou mladí lidé participovat a prezentovat se ostatním*	Pracovníci klubu, mládež, J. Dvořák	3 velké mládežnické akce, které propagují klub	2013

Pracovníci

Pracovníci klubu mládeže jsou studenti vysokých škol. Vzhledem ke svým studijním povinnostem jsou časově velmi zaneprázdněni. Práci v klubu vykonávají svědomitě, ale bez vlastního přínosu a přístupu. Chybí jim vlastní iniciativa, samostatnost, kreativita a intuitivní myšlení. Můj pocit je takový, že mnozí berou práci v klubu hlavně jako brigádu a zdroj financí. Je to jejich hlavní motivační prvek. Naším cílem je mít v klubu takové pracovníky, kteří dokáží zaujmout mládež svým přístupem a kreativním myšlením. Jejich motivací nejsou jenom peníze, ale také možnost vzdělávat se v různých oblastech, realizovat své nápady a propagovat klub.

Současný stav	Ideální stav
Pracovníci klubu nejsou proaktivní, chybí motivace	Pracovníci klubu jsou motivováni, řídí činnost klubu a realizují aktivity společně s dalšími mladými lidmi pro mladé lidi

Cíl: Motivovat pracovníky klubu

Mít tým kreativních pracovníků, kteří vnímají práci v klubu nejen jako formu brigády a zdroj financí.

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Setkání pracovníků klubů – nastavení společné vize klubu*	T. Holý, SP: J. Heřmanová, J. Dvořák	Nastavená vize klubu na další období	31. 5. – 1. 6. 2012
2	*Vytvoření plánu vzdělávání pracovníků klubu*	J. Heřmanová	Každý pracovník má nastavený plán vzdělávání	Do konce roku 2012
3	*Vytvoření systému hodnocení a odměňování pracovníků*	J. Dvořák, J. Heřmanová	Vytvořený dokument hodnocení a odměňování pracovníků zavedený do praxe	2012
4	*Zavedení pravidelných rozhovorů s pracovníky, individuální přístup*	J. Dvořák	Každý měsíc 1 plánovaný rozhovor s každým pracovníkem	2012–2014
5	*Vytvořit model výběrového řízení na pracovníka klubu mládeže*	J. Dvořák, vedení SVČ	Přijímání nových pracovníků se děje na základě výběrových řízení	2012–2013

Současný stav	Ideální stav
Není zpracován kompetenční profil pracovníků klubu	Podrobně zpracovaný kompetenční profil pracovníka otevřeného klubu

Cíl: Pracovníci znají důležité kompetence při práci s mládeží a dokáží je uplatnit v praxi

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Pracovníci se účastní semináře o klíčových kompetencích s Alešem Bednaříkem*	Pracovníci klubu	Osvědčení o absolvování	?
2	*Společné vytvoření kompetenčního profilu pracovníka klubu*	J. Dvořák, pracovníci klubu	Dokument kompetenční profil	9/2013

Propagace

V současné době pracujeme na PR strategii celé organizace, ze které se vyspecifikuje propagace R-klubu a ICM. Jak oslovit mládež, na co slyší, co ji zajímá.

Současný stav	**Ideální stav**
Propagace klubu není ideální	Rozpracovaný systém propagace, nastavená PR strategie klubu, vytvořené komunikační kanály, které mládež akceptuje a slyší na ně

Cíl: Vytvoření fungující a efektivní propagace klubu

	úkol	**zodpovědnost**	**měřitelnost**	**termín**
1	*Zpracovat průzkum mezi mladými lidmi o klubu*	Pracovníci klubu	Zpracovaný výstup z průzkumu	1/2013
2	*Analýza propagace klubu, čím a jak se propagujeme, koho tím oslovujeme, oslovit šikovné lidi, kteří budou na propagaci participovat (Tomáš Hradský)*	Pracovníci klubu, vedoucí klubu	Kreativní lidé, kteří se podílí na propagaci klubu	2012
3	*Vytipování u každého pracovníka, jak může propagovat klub, co pro to udělá*	Pracovníci klubu, vedoucí klubu	Každý pracovník má na starost okruh propagace	Pořád
4	*Vytvořit standard propagace akce, který je závazný pro všechny pracovníky klubu*	PR oddělení	Vytvořené desatero standardů propagace	1/2013
5	*Na začátku školního roku uspořádat velkou propagační akci, na které se zviditelní klub a ICM*	Pracovníci klubu	Zvýšený počet mládeže o 10 %	9/2012 9/2013 9/2014
6	*Zorganizování semináře PR, sociální sítě… pro pracovníky klubu mládeže*	T. Holý	Osvědčení o absolvování semináře	2013
7	*Vytvoření desatera efektivní propagace*	PR oddělení		1/2013

Současný stav	Ideální stav
Online prostředky ke komunikaci s mládeží využíváme	Rozšíření prostředků k online komunikaci s mládeží, zapojení mládeže do propagace

Cíl: Vytvořit přehled možných online aplikací a nastavit koncepci jejich využití

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Zapracovat mládež z mediálního studia jako moderátory Facebooku*	J. Dvořák	Pravidelné příspěvky a reakce mládežníků na Facebooku	10/2012
2	*Vytvořit redakční radu, která tvoří zpravodaj pro mládež o mládeži*	J. Dvořák	V každém čísle 5 článků od redakční rady	7, 8/2012
3	*Analýza komunikačních prostředků – co funguje*	J. Dvořák a pracovníci klubu a mládež		

Mediální studio

Mediální studio jako součást R-klubu nabízí mladým lidem realizovat své multimediální projekty. Je to místnost vybavená potřebnou elektronikou, jako je výkonné PC, kamera, fotoaparát, tiskárna, software, světla atd. Účastníci zájmového útvaru si vyzkouší a postupně se naučí spoustu věcí od úpravy fotek až po tvorbu krátkého filmu.

Současný stav	Ideální stav
Prvním rokem fungující mediální studio	Vybavené mediální studio při klubu mládeže. Mladí lidé využívající studio pro propagaci klubu a své multimediální projekty. Práce mediálního studia je vidět, je ku prospěchu celé organizace. Vychovává schopné jedince, kteří sbírají úspěchy v soutěžích, propagují činnost klubu. Pravidelný zdroj financí pro rozvoj studia a činnosti.

Cíl: Tvorba spotů z akcí organizace

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Vytvořit měsíční plán akcí a obsazení účastníků mediálního studia na jednotlivé akce SVČ za účelem tvorby spotů*	J. Dvořák	3 spoty za měsíc vytvořené z akcí SVČ	Pořád
2	*1x měsíčně workshop s Petrem Kudláčkem z TIV na téma práce s kamerou*	J. Dvořák	Spoty se budou pravidelně uveřejňovat v kabelové TV	Každý měsíc
3	*Sestřih natočených spotů do krátkého filmu, který je prezentován veřejnosti*	J. Dvořák Účastníci mediálního studia		Pořád
4	*Pořízení další kamery z projektů pro účely natáčení spotů*	J. Dvořák	Pokrytí souběžných akcí	

Cíl: Vytvoření redakční rady za účelem psaní článků z akcí

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Vytvořit měsíční plán akcí a obsazení účastníků mediálního studia na jednotlivé akce SVČ za účelem tvorby článků*	J. Dvořák	Každý účastník redakční rady vyprodukuje článek	Od 9/2012
2	*Vytipování lidí z mediálního studia, kteří budou z našich akcí psát články do tisku*	J. Dvořák		5/2012
3	*Vyřízení press karet časopisu Remix pro účastníky mediálního studia*	P. Zdráhal	Každý redaktor vlastní press kartu	Od 9/2012
4	*Seminář s Pavlem Zdráhalem o internetovém časopisu Remix a jeho možnostech*	J. Dvořák	Pravidelná editace článků mládeže ve word pressu	5/2012
5	*Průzkum pracovníky mediálního studia mezi mladými lidmi formou rozhovorů, co by chtěli dělat*	Účastníci mediálního studia		
6	*Účast na semináři PR*	Vedoucí oddělení	Osvědčení o absolvování semináře	3/2013
7	*Reportáže ve městě mediálním studiem, anketa mezi lidmi na různá témata*	Účastnící mediálního studia	1x měsíčně uveřejněné reportáže v kabelovéTV	

Cíl: Podchycení dalších mladých lidí do mediálního studia

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Prezentace mediálního studia na akcích SVČ*	J. Dvořák	Činnost mediálního studia s další skupinou mládeže	Pořád
2	*Účast na soutěžích studia a propagace úspěchů*	J. Dvořák	3 úspěchy účastníků ze soutěží za rok	
3	*Se stávající skupinou vytvořit film na bázi příběhu na trendové téma. Aby byla vidět práce účastníků, účastníci v hlavních rolích filmu*	J. Dvořák	Vytvořený film	12/2012
4	*Propagace vytvořeného filmu na školách a v kabelové TV.*	J. Dvořák		9/2012
5	*Exkurze do Lužánek, pobočka Lávka*	J. Dvořák	Sepsaný záměr rozvoje mediálního studia	12/2012
6	*Založení profilu mediálního studia na Facebooku, účastníci--moderátoři Facebooku, komunikují se svými vrstevníky*	Účastníci mediálního studia	Každý den nové příspěvky a reakce od mládežníků na Facebooku	5/2012
7	*Prezentace vytvořených spotů a klipů mládeže v kině pro veřejnost*	J. Dvořák		12/2012
8	*Beseda v kabelové TV – rozhovor s účastníky*	J. Dvořák, J. Heřmanová		9/2012
9	*Vyhledat mezinárodního partnera a s ním jít do společného projektu iniciativy mládeže*	M. Chmelíčková	Podepsaný partnerský list	Průběžně
10	*Napsat projekt mezinárodní iniciativy mládeže se skupinou mladých lidí zapojených do mediálního studia*	M. Chmelíčková		1/2013
11	*Oslovit partnera k mezinárodní spolupráci*	M. Chmelíčková		Průběžně
12	*Plnění projektu a jeho medializace samotnými účastníky*	J. Dvořák		Průběžně

Současný stav	Ideální stav
Nemáme internetové rádio	Internetové rádio, které slouží jako komunikační a informační kanál pro mladé lidi

Cíl: Zjistit, jak a za jakých podmínek založit internetové rádio

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Zjistit, kdo již provozuje internetové rádio, a toho kontaktovat a navázat spolupráci*	J. Dvořák	1 zdroj, který se podílí na vytvoření int. rádia	12/2012
2	*Zjistit, co je vše potřeba k založení internetového rádia, sepsat koncepci na jeho založení*	J. Dvořák	Sepsaná koncepce, jak založit inter. rádio	12/2012

Současný stav	Ideální stav
Nemáme nahrávací studio	Vybavené nahrávací studio, které slouží začínajícím kapelám, zpěvákům pro jejich potřeby záznamu

Cíl: Rozšířit mediální studio o nahrávací studio

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Domluvit se v Lužánkách k návštěvě a inspiraci, jak zřídit nahrávací studio*	J. Dvořák	Domluvený reálný termín k návštěvě	1/3/2013
2	*Návštěva Lužánek-Lávka a analýza, co je všechno potřeba za vybavení na zprovoznění nahrávacího studia.*	J. Dvořák	Sepsaná analýza k řešení nahrávacího studia	1/3/2013
3	*Napsat záměr projektu se skupinou mladých lidí*	J. Dvořák, M. Heřmanová	Podaný projekt	2/3/2013
4	*Vyhledat vhodný grant, projekt jako zdroj financí. Iniciativa mládeže s již stávající skupinou mládeže v rámci mediálního studia.*	M. Heřmanová	Pořízené vybavení z projektu	2/3/2013
5	*Tvorba vlastních skladeb, hitparád a audio spotů pro potřeby organizace a propagaci.*	Pracovníci klubu	V klubu každý měsíc nová hitparáda	Druhá polovina 2013

Informační centrum pro mládež (ICM)

Informační centrum pro mládež při R-klubu pro mládež je místo, které poskytuje mladým lidem informace z těchto oblastí: vzdělávání, práce, cestování, volný čas, sociálně patologické jevy, občan a společnost, mládež a EU, a informace z regionu. Pracovníci ICM pomáhají mladým lidem odpovědět na jejich otázky a snaží se jim poradit s různými problémy. Informace jsou poskytovány zdarma, diskrétně a anonymně, a podle zásad Evropské charty informací pro mládež.

Informační činnost

- vyhledávání a získávání informací v oblastech vzdělávání, práce, cestování, volný čas, sociálně patologické jevy, občan a společnost, mládež a EU a regionální informace
- získávání informací o Evropské dobrovolné službě, mezinárodních výměnách mládeže a možnosti výjezdu do zahraničí
- poskytování informací o možnostech získání grantů EU pro neformální vzdělávání a neformální skupiny mládeže
- využívání sítě Eurodesk
- získávání informací o akcích a dění v regionu
- vyhledávání v databázi organizací v regionu
- zajišťování poradenské služby v krizových situacích, kontakty na poradenské organizace, pomoc v naléhavé situaci – domácí násilí, šikana, závislost, zdravotní postižení, atp.

Informace poskytujeme na webu ICM, osobně v ICM, telefonicky a také e-mailem.

Současný stav	Ideální stav
Máme certifikované ICM, které provozujeme.	Stabilizovat a rozvinout fungující ICM a prosadit ho do povědomí veřejnosti, samospráv, NNO a škol jako funkční prostředek pro sběr a předávání informací o mládeži a pro mládež, a udržet si certifikaci.

Cíl: Dostat ICM více do podvědomí mládeže a veřejnosti

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Propagace akce v rámci kampaně právo mladých lidí na informace na školách, v regionu*	J. Dvořák, pracovníci ICM		4–5/ 2012
2	*Organizace akce v rámci kampaně právo mladých lidí na informace*	J. Dvořák	Uskutečněná akce	16.5/ 2012
3	*Vytvoření audio spotu na akci ke kampani*	Mediální studio	Vytvořený audio spot	4/2012
4	*Najít a oslovit mladé lidi, kteří se stanou tváří ICM a propagují jej mezi mladými lidmi*	Pracovníci klubu		2012–2013
5	*Vytvoření ročního plánu prezentace ICM na akcích v regionu*	M. Chmelíčková	Roční plán prezentace ICM	1/2012
6	*Propagovat dobrovolnictví a ostatní činnosti mládeže a dostat se do povědomí širší veřejnosti (prostředky: sociální sítě, tištěný informační materiál do škol a zařízení pracujícími s mladými lidmi)*	Pracovníci ICM		Pořád
7	*Vytvořit propagační materiály a letáky, aktivně zvyšovat povědomí o své činnosti v regionálních médiích.*	J. Dvořák, M. Chmelíčková	1 článek za měsíc o ICM v médiích	2013
8	*Průběžně aktualizovat webové stránky ICM a Facebook*	Pracovníci ICM	Aktuální info na webu a Facebooku	Pořád
9	*Propagace ICM na Bambiriádě*	Pracovníci klubu	Fotky z akce	5/2012 5/2013

Cíl: Pracovníci ICM jsou mladí akční lidé, kteří se orientují v problematice poskytování informací

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Vzdělávání pracovníků a dalších dobrovolníků zabezpečení vzdělání MBTC pro celý realizační tým*	Vedení SVČ	Osvědčení MBTC za absolvování semináře	11/2012
2	*Vytvoření plánu vzdělávání každého pracovníka ICM*	J. Dvořák, J. Heřmanová	Časový harmonogram plánu vzdělávání každého pracovníka	Vždy k 9. měsíci
3	*Výjezdní akce do jiných ICM*	J. Dvořák	3 metodické návštěvy	2013
4	*Aktualizace I katalogů*	Pracovníci ICM	Aktuální info	Pořád
5	*Aktualizace šanonů*	Pracovníci ICM	Aktuální info	Pořád
6	*Pravidelné psaní autorských článků do časopisu Remix*	Pracovníci ICM	Každý měsíc 1 autorský článek	Každý měsíc
7	*Školení redaktor Remixu s Pavlem Zdráhalem*	J. Dvořák	Pracovníci ovládají word press remixu	5/2012

Cíl: Rozvíjet činnost ICM – realizovat hlavní úkoly ICM

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Zabezpečení vzdělání MBTC pro celý realizační tým*	Vedení SVČ	Osvědčení ze semináře MBTC	11/2012
2	*Zapojení do aktivit CVVZ*	J. Dvořák	Na ccvz aktivity ICM	11/2012
3	*Opravy a údržba základního vybavení*	Pracovníci ICM		
4	*Realizace Projektu Z teorie do praxe – propagace a poskytování krátkodobé praxe pro klienty ÚP Ivančice*	Pracovníci ICM		2013
5	*Média, komunikace a finanční gramotnost mládeže – hlavní témata informačních akt*	Pracovníci ICM		2013
6	*Zapojení do evropských aktivit dle témat vyhlášených EK*	Pracovníci ICM		2014
7	*Realizace mezinár. semináře na téma informovanost mládeže*	J. Heřmanová		2014

Aktivity

Aktivity v klubu mládeže se dějí spontánně i organizovaně. Naším hlavním cílem je podporovat v mladých lidech tvořivost, kreativitu a iniciativu. R-klub je místem, kde mohou mladí lidé realizovat své nápady. V klubu mládeže mají možnost tvořit program pro své vrstevníky.

Aktivity klubu přispívají k přirozené ochotě většiny mladých lidí chovat se kooperativně, přátelským způsobem k sobě navzájem. Jsou zaměřeny na podporu vrstevnických vztahů, které usnadňují mladému člověku možnost být odpovědný, citlivý a empaticky starostlivý. Aktivity napomáhají aktivnímu působení mezi vrstevníky navzájem.

Klubová činnost je výborná alternativa prevence sociálně-patologických jevů mezi dospívající mládeží, zejména také proto, že se přirozeně buduje smysluplné naplňování volného času mladých lidí.

Současný stav	**Ideální stav**
Malá aktivita mládeže realizovat připravený program	Podporovat nápady účastníků a na těch stavět skladbu programu, aktivně je zapojovat do činnosti klubu metodou peer to peer.

Cíl: Vytipovat a oslovit osobnosti z řad mládeže, které by mohly organizovat aktivity pro cílové skupiny

	úkol	**zodpovědnost**	**měřitelnost**	**termín**
1	*Vytipovat osobnosti ve skateparku a ty zapracovat do procesu realizace akcí pro tuto cílovou skupinu*	J. Dvořák	2 organizované akce ve skateparku za rok	10/2012
2	*Na Bambiriádě oslovit žongléry o nastavení spolupráce – specifikace vedoucího, který podchytí cílovou skupinu, spolupráce s Honzou z Pohořelic, který vede klub žonglérů*	J. Dvořák	Nový kroužek žonglování	5/2011
3	*Oslovení raperra Scorpio z Rosic, vedení kroužku, podchycení cílové skupiny*	J. Dvořák	Nový hip hopový kroužek	6/2011
4	*Na táborech vytipovat šikovné mladé lidí*	Vedoucí táborů		8/2012

Současný stav	Ideální stav
Začíná se vytvářet skupina pro mezinárodní spolupráci – možnosti výjezdů, výměnné pobyty, semináře, EDS, konverzace angličtiny a němčiny s našimi dobrovolníky	Skupiny mládežníků budou kvalitně připraveni na výjezdy do zahraničí – ovládají cizí jazyk, znají činnost SVČ, jsou připraveni na různá témata – politika mládeže, multikultura, ekologie, globální problémy....

Cíl: Vytvoření skupiny mládežníků pro mezinárodní spolupráci

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Oslovení mládežníků*	M. Heřmanová	Oslovená mládež	3/2012
2	*Založení skupiny*	M. Heřmanová		4/2012
3	*Rozesílání možností výjezdů do zahraničí*	M. Heřmanová		Průběžně
4	*Nastavení obsahu příprav na výjezdy*	M. Heřmanová		6/2012

Současný stav	Ideální stav
R-klub a New Bej Club pracují odděleně.	Propojení R-klubu a New Bej Clubu. Organizování společných akcí.

Cíl: Organizování společných akcí obou klubů

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Setkání pracovníků klubů – nastavení společné vize klubu a nastavení oboustranné spolupráce*	T. Holý, J. Heřmanová, J. Dvořák	Nastavená vize klubů	31. 5. – 1. 6. 2012
2	*Vytvoření Info bodu ICM Ivančice v Nových Bránicích*	J. Dvořák, T. Holý	Vytvořený info bod v Nových Bránicích	9/2012
3	*Společná prezentační akce na začátek školního roku*	J. Dvořák T. Holý Pracovníci klubů		9/2012
4	*Vytvoření společného projektu*	J. Heřmanová Pracovníci klubů		2013

Současný stav	Ideální stav
Nemáme nyní mládežnický parlament	Fungující mládežnický parlament

Cíl: Obnovit mládežnický parlament

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Beseda s mládežníky*	J. Heřmanová		4/2012
2	*Zapojení mládeže do projektu participativní demokracie*	J. Heřmanová, J. Dvořák	Účast mladých lidí na 2. setkání k projektu	4/2012
3	*Setkání mládeže se zástupci města*	J. Heřmanová		3/2012
4	*Víkendovka ve Staré Lubovni*	CVČ Stará Lubovna		9/2012
5	*Víkendovka v Náchodě*	SVČ Déčko Náchod		11/2012
6	*Víkendovka v Ivančicích*	J. Dvořák, SVČ Ivančice		1/2013
7	*Víkendovka ve Stupavě*	Mládež ve Stupavě		4/2013
8	*Obnovit debatní klub Kamínka*	J. Heřmanová		1/2013
9	*Pravidelné organizování debatních klubů Kamínka*	J. Heřmanová	Počet debatních klubů, zápisy	1/2013

Současný stav	Ideální stav
Nemáme skupinu mládeže, která má zájem o víkendovky a pobytové akce	Skupina mladých lidí, která se účastní pobytových a víkendových akcí

Cíl: Vytvořit aktivní skupinu mladých lidí

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Na letních táborech a v mediálním studiu vytipovat akční mládež*	Vedoucí táborů	Z každého tábora nová krev pro činnost	7–8/ 2012
2	*Rozjet klub náctiletých, pravidelně se scházet, zapojení dobrovolníků EDS*	J. Dvořák	Každý měsíc 1 schůzka s náctiletými	9/2012
3	*Naplánovat akční víkend a do procesu příprav zapojit mládež z táborů a klubu náctiletých*	J. Dvořák	Konkrétní termín na pobytovou akci s konkrétní skupinou mládeže	10–11/ 2012
4	*Uskutečnit akční víkend pro náctileté*	J. Dvořák		4/2013
5	*Vytvořit film, spot, upoutávku z akce*	Účastníci mediálního studia	Spot z akce	4/2013
6	*Propagace spotu v klubu, na školách na akcích SVČ*	Účastníci pobytovek		5–6/ 2013

Současný stav	Ideální stav
Neorganizujeme trendovou velkou akci pro mládež	Organizování velké trendové akce pro mládež

Cíl: Vymyslet trendovou „sexy“ akci pro mládež

	úkol	zodpovědnost	měřitelnost	termín
1	*Porada s mládeží, co by chtěli, nastavení vize*	J. Heřmanová J. Dvořák, skupina mládeže	Nastavená vize, seznam nápadů a aktivit	2/2013
2	*Druhé setkání s mládeží – specifikace akce, zapojení mladých do procesu přípravy realizace akce, tvorba projektu*	J. Heřmanová J. Dvořák, skupina mládeže	Rozpracovaná akce na dílčí kroky	3/2013
3	*Třetí setkání s mládeží, rozdělení úkolů na konkrétní akci, tvorba projektu*	J. Heřmanová J. Dvořák, skupina mládeže	Vytvořený projekt	4/2013
4	*Podání projektu*	J. Heřmanová		5–6/2013
5	*Realizace projektu*	J. Dvořák, skupina mládeže	Čerpání financí z projektu	9/2013–6/2014
6	*Vyhodnocení projektu*	J. Dvořák		9/2014

7. Závěr

Tato práce Funkčního studia mi přinesla spoustu námětů a inspirace, jak dál postupovat při práci s mládeží. Za tři roky Funkčního studia jsem získal spoustu manažerských znalostí a dovedností. Tyto poznatky jsem se snažil uchopit ve své závěrečné práci. Naučil jsem se analyzovat činnost, pojmenovat problémy při své práci a hledat ideální řešení. Dále mi Funkční studium pomohlo vidět mou práci v souvislostech. Jako největší přínos cítím změnu postoje řízení otevřeného klubu a implementaci participativního stylu řízení. Ujasnil jsem si jednotlivé kroky dílčích úkolů a vytipoval konkrétní osoby pro realizaci aktivit na období tří let. Přínosem této práce je uvědomění si důležitého faktu, že je potřeba s mládeží pracovat jiným způsobem. Metodou participace – zapojení mladých lidí a uplatňování vrstevnického přístupu. Podstatou této práce je také uvědomění si procesu aktivního zapojení předem připravených, zdravě žijících vrstevníků, kteří pozitivně a neformálně působí na formování postojů ostatních mladých lidí.

Pevně věřím, že nastavení dílčích kroků v této práci mi pomůže rozšiřovat činnost klubu společně s mladými lidmi. To vše se ukáže za tři roky. Pak budu moci posoudit, zda mé cíle byly naplněny.

LITERATURA

Vnitřní materiály SVČ
Vnitřní materiály R-klubu
e-Studovna – studijní materiály témat Strategický management, Public relations, Participativní vedení týmu, Role organizace v obci, Management změny

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vítězný článek soutěže školních časopisů – článek měsíce
Příloha B Akce na skateparku
Příloha C ICM Ivančice
Příloha D Vítězné fotografie v rámci fotosoutěže „Nebezpečí ulice“
Příloha E Aktivity v R-klubu a ICM
Příloha F První narozeniny R-klubu
Příloha G Dobrovolníci EDS
Příloha H Titulní strana R-zpravodaje pro mládež

PŘÍLOHA A: Vítězný článek soutěže školních časopisů – článek měsíce

autorka Kristina Pavíčková – účastnice mediálního studia, členka R-klubu mládeže

Očima amatéra, který viděl hokej poprvé

29. listopadu 2011 se uskutečnilo v KAJOT aréně utkání HC Komety Brno se Zlínem. V druhé třetině utkání dali hosté branku, Kometa už bohužel neskórovala, a tak již počtvrté prohrála. A i když mě hokej nikdy nezajímal, přijala jsem možnost jet se na utkání podívat. Upřímně, zřejmě budu muset předělat žebříček svých oblíbených sportů.

Akce byla dobře uspořádaná, téměř žádné čekání, pohodová ochranka a vstup byl bez problému. Akorát mě zarazilo, že si nemůžeme brát dovnitř pití. Pro hokejové fanoušky, kteří na zápasu byli víckrát než jednou, je to asi normální, ale já jsem byla dost vyvalená. Nicméně, jsem poučená. Vstoupila jsem do arény a konečně jsem měla možnost vidět ji na živo, nezkreslenou, ale takovou, jaká doopravdy je.

Aréna vypadala moderně, byla ještě poloprázdná, když jsme přišli. Seděla jsem v páté řadě na tribuně D1 a výhled byl opravdu luxusní. Překvapilo mě, jak rychle se zaplnila, a ještě víc to, že téměř žádná místa nezůstala prázdná, a jak jsme se později dozvěděli, byla zaplněna skoro celá kapacita.

Klidná atmosféra před zápasem se ale rychle proměnila v bouřlivou a malé krokodýlí maskoty Komety, kteří pak už jen pochodovali kolem ledové plochy, vystřídali hráči. Ostré hlášky zlínských fanoušků, kteří stáli přímo nad námi, hučení celého kotle, úžasná atmosféra, totální vžití do hry, úplně mě pohltilo.

Hra se mi zdála trochu nervní a vypadalo to, že mezi hráči panuje lehké napětí. Pár se jich chytlo uprostřed hry a na konci se spustila hromadná potyčka, takže i když bych čekala, že utkání, ve kterém se dá pouze jedna branka, bude nezajímavé, spletla jsem se. Oba týmy hrály dobře a Kometa se ani po tom, co Zlín skóroval, nevzdala, bohužel měl Zlín větší štěstí a jistější nahrávky, co se mého názoru týče. V půlce hry byla na ledovou plochu vhozena dětská plínka, kterou rozhodčí s poněkud znechuceným výrazem vyhodil za plexisklo. Jde vidět, že hokej si získal i fanoušky v podobě batolat. Dohromady bylo za celou hru uděleno 167 trestných minut, překvapilo mě to.

Zápas skončil překvapivě rychle. Měla jsem možnost podívat se spolu s pár dalšími lidmi na tiskovou konferenci. Čekala jsem, že tam budou mluvit jeden přes druhého, že to bude neuspořádané, ale skutečnost byla taková, že za stolkem seděli trenéři a naproti nim na židlích novináři, kteří už s jedním sluchátkem v uchu, kde jim hrál audio záznam, a s notebookem na kolenou sepisovali článek. Avšak konference trvala kolem 5 minut, takže než jsem se stačila rozkoukat a pochopit, jak to tady chodí, byl konec. Chtěla jsem se vyfotit s hráči, ale odchytla jsem pouze Čajánka. I za tu fotku jsem fakt ráda. Po zápase jsme měla brutálně dobrou náladu, jako bych si ji z arény odvezla domů, a rozhodně to nebyl můj poslední hokejový zápas. Sice to byla pouze jedna zkušenost, ale už teď můžu říct, že hokej začíná patřit mezi moje TOP sporty.

PŘÍLOHA B: Akce ve skateparku

PŘÍLOHA C: ICM Ivančice

Příloha D: Vítězné fotografie v rámci fotosoutěže „Nebezpečí ulice“

Autorka Veronika Schilbergerová
– 2. místo, účastnice mediálního studia při R-klubu

PŘÍLOHA E: Aktivity v R-klubu a ICM

Beseda o Koreji

DJ workshop

Foto workshop

Koncert

PŘÍLOHA F: První narozeniny R-klubu

PŘÍLOHA G:

Dobrovolníci EDS

PŘÍLOHA H: Titulní strana R-zpravodaje pro mládež

Systém vzdělá
Funkční vzdělá

Závěrečné práce a jejich hodnocení

Vyvrcholením každého ročníku Funkčního studia jsou obhajoby závěrečných prací, v nichž účastníci prokazují své vědomosti a dovednosti.

Ve své závěrečné práci obvykle popisují cíl, který si zvolili pro určitý studijní rok. Jde o cíl, který je zaměřen na změnu v organizaci. Pro správné nastavení změny mají k dispozici konzultanta, se kterým své kroky diskutují a jenž jim pomáhá různými cestami dosahovat cílů, které si stanovili. Tatáž osoba působí zpravidla i jako konzultant pro závěrečnou práci. Současně jsou stanoveni dva oponenti z řad spolužáků. Jednak proto, aby si vyzkoušeli tuto dovednost, a zároveň aby se učili tím, že práci musí přečíst, analyzovat ji a napsat na ni oponentský posudek.

Závěrečné práce jsou zaměřeny především na praxi, aby byly maximálně použitelné jako příklady pro ty, kteří se zabývají ve své organizaci podobnou situací. Jakýmsi „únikovým“ tématem může být příprava pouze dílčího metodického materiálu či tvorba vnitřního předpisu pro jednu z činností organizace. V tomto případě pak hodnotitele nezajímá ani tak samotný předpis, jako cesta k němu.

Samotná obhajoba probíhá veřejně za pomocí PowerPointu před všemi spolužáky a trvá zpravidla cca 30 minut. Veřejná obhajoba je zvolena kvůli učícímu se momentu, neboť závěrečné práce v sobě obsahují řadu nosných myšlenek, které je dobré slyšet. Využití PowerPointové prezentace je vyžadováno s ohledem na to, aby se účastníci naučili s touto technikou běžně pracovat a nebáli se ji v praxi využívat. Po přečtení oponentur vypracovaných spolužáky následují otázky ostatních studentů, poté členů zkušební komise. V závěru určený člen komise shrne klady a nedostatky závěrečné práce. Během následující přestávky se členové dohodnou na konečném hodnocení - prospěl, prospěl s dopracováním a neprospěl.

Komise hodnotí podle předem daných kritérií:

1. Splnění zadání

V první fázi se ověřuje, zda má práce všechny potřebné náležitosti, tj.:

- Téma, které odpovídá zadání ZP
- Titulní strana
- Obsah
- Text
- Závěr, shrnutí, doporučení
- Literatura a jiné zdroje (podle metodiky uveřejněné v e-studovně)

(Pokud snad některému z nich práce nevyhovuje, je vrácena k přepracování.)

2. Obsah

V další části konzultant a hodnotitelé hodnotí obsah a zabývají se kvalitou závěrečné práce.

Co práce řeší

Definice cílů práce (smysluplnost, měřitelnost, ambicióznost, reálnost) a jejich naplňování v dalším textu. Někdy si autor stanoví cíle, které však nerozpracovává a řeší něco jiného.

Smysluplnost

Zde se práce hodnotí z pohledu jejího smyslu, jestli má „hlavu a patu". Je důležité, zda má práce smysl a význam pro samotného autora. Občas autoři opíší „tuny" odborného textu, ale k ničemu konkrétnímu a využitelnému to nevede.

Teorie a využití teorie

V tomto případě se hodnotitelé zabývají tím, jak autor pracuje s teorií. V praxi to znamená, zda dokáže vybrat správné autory, citovat je a vhodně tuto teorii propojit s praktickými částmi práce. Nedoporučujeme opisovat teoretické pasáže, které s prací nemají nic společného a jejichž jediným účelem je zaplnit místo.

Praktičnost práce

V první fázi se posuzuje, zda autor nějakou problematickou otázku vyřešil a zda se v tomto směru něco v organizaci událo. V druhé fázi se hodnotí, zda práce může být inspirativní pro kolegy nebo zda může být dokonce použita jako metodický materiál.

Srozumitelnost (struktura)

Jedná se o velmi důležité kritérium. Oceňuje se, zda autor dokáže psát jasně a srozumitelně. S tím pochopitelně souvisí i definování vhodné struktury textu. Není nic horšího než číst práci několikrát a stále nechápat, co chtěl autor říci. Naopak vysoce hodnotíme poutavost práce.

Zkušenost

Zkušební komise posuzuje, zda autor do práce vložil vlastní zkušenosti.

Inovace
Inovace znamená, co vložil autor do práce nového, netradičního, čím přispěl v oblasti teorie nebo praxe. Oceňuje se rozšíření teorií, nebo dokonce vytvoření teorií nových. To samé se týká i praxe.

Myšlenky
Zde se zohledňuje jasný názor autora – jsou-li v textu i v prezentaci věty, myšlenky, poučení, které stojí za to předávat dál.

3. Grafické zpracování závěrečné práce

Hodnotí se pochopitelně i to, jak je závěrečná práce zpracovaná po grafické stránce. Ke klasifikaci slouží tato stupnice:
vynikající
nadprůměrné
dobré
uspokojivé
s rezervami
podprůměrné

Po zhodnocení závěrečné práce jako takové probíhá dále její obhajoba před komisí. Tu tvoří obvykle 4 - 5 členů, zpravidla je mezi nimi zástupce vedení Národního institutu dětí a mládeže a dále lektoři a tutoři Funkčního studia. Obhajoba je hodnocena ze dvou pohledů - z pohledu prezentace (vystupování a obsah) a z pohledu vizualizace (zpravidla PowerPoint).

4. Prezentace

Prezentaci hodnotíme touto škálou:
vynikající
nadprůměrné
dobré
uspokojivé
s rezervami
podprůměrné

Pozornost hodnotitelů je upřena na tyto body:

- Úvod
- Upoutání pozornosti
- Struktura prezentace
- Neverbální komunikace
- Postavení k posluchačům
- Verbální komunikace
- Přesvědčivost
- Práce s PowerPointem
- Závěr (ukončení prezentace)
- Něco navíc

Během prezentace se komise zaměřuje na to, zda prezentující skutečně prezentuje svoji práci nebo odbíhá od tématu a má tendenci hovořit o něčem jiném. Sleduje se, jak efektivně využívá svůj čas a jak si jej hlídá. Komisaři se rovněž zaměřují na praktičnost práce a stejně jako v písemném textu, i zde hledají jasný názor prezentujícího, věty, myšlenky, poučení, která stojí za to předávat dál. Souhrnně řečeno, vynikající je ten, kdo ví, o čem hovoří, a hovoří o tom zapáleně a s nadšením.

5. Vizualizace

Vizualizace je základem úspěchu prezentujícího, efektivní podporou jeho verbálního projevu. Zde je zpravidla využíván PowerPoint. Hodnotí se stavba prezentace a dodržení standardů tvorby prezentace. Pro hodnocení je využívána stejná škála jako pro ostatní části zkoušky.

6. Rozhodnutí

Komise se formou hlasování rozhodne o konečném verdiktu:

- práce je přijata
- práce je přijata po dopracování
- práce není přijata - je nutné ji přepracovat (a obhájit znovu)

Vstupní podmínky pro závěrečné zkoušky

Než mohou účastníci obhajovat svou práci před komisi a spolužáky, musí splnit řadu podmínek. První podmínkou je alespoň 80 % účast v prezenčním studiu.

Pokud účastník tuto podmínku nesplnil z vážných důvodů, má možnost dostudovat konkrétní téma v rámci vzdělávacích programů NIDM.

Druhou podmínkou je získání určitého počtu bodů v rámci e-learningové podpory. Zpravidla to bývá 80 % ze všech možných bodů. **Účastníci si** sami vybírají, kterým tématům dají z nějakého důvodu přednost a která témata naopak potlačí.

Účast v prezenčním studiu a zisk potřebného počtu bodů se týká prvního a druhého ročníku studia. Ve třetím ročníku je navíc do podmínek zařazen závěrečný on-line test, který obsahuje 100 otázek pokrývající témata **všech tří ročníků. Test trvá 100 minut** a je možné jej opakovat dvakrát. Pro úspěšné zvládnutí je nutno získat minimálně 75 bodů.

Poslední podmínkou je splnění závěrečná ústní zkouška ve třetím ročníku. **Účastníci** v ní prokazují své nabyté vědomosti. Zde se zkoušející nesoustředí na **úplně přesné** opakování definic, ale na to, zda účastník otázce rozumí, **ví, o co** v ní jde, a především – zda umí využít obsah otázky ve své praxi. Na tom je ostatně založena celá filosofie Funkčního studia.

Ohlédnutí za Funkčním studiem v projektu Klíče pro život

S koncem roku 2012 končí i pilotáž Funkčního studia v rámci projektu Klíče pro život. Po tři roky jeho trvání probíhala jeho inovace. Jejím nejvýraznějším rysem je orientace na střední management organizací a zavedení konzultací účastníků studia s odborníky na různé oblasti manažerské práce – strategický management, řízení lidí, marketing, atd. V rámci projektu tak zároveň vznikl tým konzultantů.

Současnou inovovanou podobu Funkčního studia dokumentuje další metodický materiál vydaný v rámci projektu Klíče pro život, jenž podobně jako tuto publikaci naleznete na stránkách projektu (www.kliceprozivot.cz). Obsahuje nejen průvodce Funkčním studiem do hloubky komentující jednotlivé pilíře studia, ale také soubor manažerských metod používaných v oblasti zájmového vzdělávání.

Tři roky realizace přinesly 15 čtyřdenních vzdělávacích modulů a 15 benchmarkingových návštěv v různých školských zařízeních. A také stovky hodin e-learningového vzdělávání, tisíce hodin práce lektorů, třídních učitelů a konzultantů, obhajoby půl druhé stovky závěrečných prací… Na následujících několika málo stránkách si něco z toho můžete připomenout. Najdete zde základní informace o místech a datech uskutečněných vzdělávacích modulů a benchmarkingových návštěv, o obhajobách a v neposlední řadě jsou připomenuti také členové realizačního týmu, bez kterých by současná podoba studia nebyla myslitelná.

VZDĚLÁVACÍ MODULY

18.–21. 1. 2010, Hrotovice, Sport-V-hotel (1. a 2. ročník)
22.–25. 3. 2010, Malenovice, hotel Petr Bezruč (1., 2. a 3. ročník)
3.–6. 5. 2010, Krucemburk, rekreační zařízení Štíří důl (1. ročník)
21.–24. 9. 2010, Tatranská Štrba (SR), chata Medvedica (1., 2. a 3. ročník)
9.–12. 11. 2010, Bedřichov, horský hotel Jelinek, (1. a 2. ročník)
24.–27. 1. 2011, Hrotovice, Sport-V-hotel (1. a 2. ročník)
28.–31. 3. 2011, Hrotovice, Sport-V-hotel (1., 2. a 3. ročník)
3.–6. 5. 2011, Krucemburk, rekreační zařízení Štíří důl (1. ročník)
20.–23. 3. 2011, Frýdek-Místek, hotel Centrum (1., 2. a 3. ročník)
8.–11. 11. 2011, Sezimovo Ústí, hotel MAS (1. a 2. ročník)
23.–26. 1. 2012, Hrotovice, Sport-V-hotel (1. a 2. ročník)
26.–29. 3. 2012, Brno-Žebětín, hotel Žebětínský dvůr (1., 2. a 3. ročník)
1.–4. 5. 2012, Krucemburk, rekreační zařízení Štíří důl (1. ročník)

Ještě nás čeká:
18.–21. 9. 2012, Rychnov nad Kněžnou, hotel Studánka (1., 2. a 3. ročník)
6.–9. 11. 2012, Hradec Králové (1. a 2. ročník)

BENCHMARKING

Na úvod každého vzdělávacího modulu navštívili studenti organizaci, v níž pracuje jeden nebo více účastníků Funkčního studia. Společným rysem těchto návštěv bylo seznámení se s prostředím a činností organizace, možnost vyzkoušet si některé činnosti prakticky. Každá návštěva však byla něčím výjimečná, ať už setkáním s představiteli města, neobvyklým zaměřením činností, anebo poznáváním zcela jiného způsobu práce organizace.

18. 1. 2010, **Centrum volného času Legato Brno – Kohoutovice**
Setkání s netradiční formou činnosti – Cirkusem LeGrando.
22. 3. 2010, **Salesiánské středisko volného času Don Bosco, Ostrava**
Byli jsme přijati biskupem Ostravsko-opavské diecéze Mons. Františkem Václavem Lobkowiczem. Absolvovali jsme exkurzi v TV Noe.
3. 5. 2010, **SVČ Mozaika, Polička**
Seznámení se specifikou práce SVČ v malém městě.
21. 9. 2010, **Centrum volného času, Poprad (SR)**
Diskuse s pracovníky, výměna zkušeností. Dostali jsme jedinečnou možnost porovnat podmínky fungování obdobných zařízení v ČR a SR.
9. 11. 2010, **DDM Vikýř, Jablonec nad Nisou**
Byli jsme přijati starostou města. Reportáž o naší návštěvě DDM vysílala regionální televize.
24. 1. 2011, **SVČ Lipka Brno, středisko Jezírko**
Benchmarking zaměřený na environmentální činnosti v zájmovém vzdělávání.
28. 3. 2011, **SVČ Ivančice, klub mládeže**
V rámci návštěvy proběhlo setkání s místostarostou. Seznámili jsme se s fungováním klubu pro mládež a působením španělského účastníka Evropské dobrovolné služby.
3. 5. 2011, **DDM Mikádo, Vysoké Mýto**
Vyzkoušeli jsme si zdejší „specialitu“ - poznávání města s využitím šifrování.
20. 9. 2011, **CSVČ Havířov**
Návštěva zaměřená na otevřené kluby pro mládež. Akci natáčela regionální televize.
8. 11. 2011, **SaSM DDM České Budějovice**
Měli jsme možnost porovnat činnost salesiánského střediska s činností ostatních středisek volného času.
23. 1. 2012, **SVČ Lužánky Brno**
Benchmarking zaměřený na organizaci práce ve velkém SVČ byl doplněn ukázkou trendové činnosti „impro-liga“.
26. 3. 2012, **SVČ Lesná, Brno**
Specifika práce s dětmi z velkého sídliště. Trendové činnosti – geocaching na sídlišti, fingerboarding, lanové aktivity.
1. 5. 2012, **DDM Litomyšl**
Seznámení s novými trendy v zájmových kroužcích zaměřených na keramiku.

Ještě nás čeká:
18. 9. 2012, **DDM Déčko, Rychnov nad Kněžnou**
6. 11. 2012, **Ascarya Hradec Králové a Soužití Jaroměř**
Pedagogické činnosti v malých nestátních neziskových organizacích.

OBHAJOBY ZÁVĚREČNÝCH PRACÍ

Jak již bylo uvedeno výše, obhajobou závěrečné práce končí každý ze tří ročníků studia; účastníci 3. ročníku absolvují navíc písemný test a ústní zkoušku. Závěrečné práce uveřejňované ve sbornících, z nichž jeden právě držíte ve svých rukou, byly vybírány zkušebními komisemi na následujících obhajobách:

16.–17. 1. 2010, Brno – Žebětín, obhájilo 19 účastníků z 1. ročníku
20.–21. 3. 2010, Ostrava, obhájilo 16 účastníků ze 2. ročníku
22.–23. 4. 2010, Krucemburk, obhájilo 14 účastníků ze 3. ročníku
22.–23. 1. 2011, Brno – Jezírko, obhájil 21 účastník z 1. ročníku
26.–27. 3. 2011, Vřesovice u Kyjova, obhájilo 20 účastníků ze 2. ročníku
14.–15. 4. 2011, Podhradí, obhájilo 14 účastníků ze 3. ročníku
21.–22. 1. 2012, Brno – Jezírko, obhájilo 17 účastníků z 1. ročníku
24.–25. 3. 2012, Brno – Jezírko, obhájilo 18 účastníků ze 2. ročníku
12.–13. 4. 2012, Praha – Klamovka, obhájilo 13 účastníků ze 3. ročníku

LIDÉ KOLEM FUNKČNÍHO STUDIA

Funkční studium by nebylo tím, čím je, bez zcela konkrétních lidí. Někteří z nich stáli u jeho vzniku, další byli nejprve účastníky vzdělávání a později se začali podílet na jeho realizaci. Přitom trvale využívají svoje praktické zkušenosti z vedení školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Vrchovatou měrou se na kvalitě vzdělávání podílejí také lektoři – špičkoví odborníci na různá témata. Jak vyplývá z evaluací jednotlivých vzdělávacích modulů i celého studia, účastníci oceňují propojení s praxí a osobní přístup lektorů a organizátorů.

PhDr. Jaroslav JINDRA
supervizor, lektor,
tutor e-learningových témat,
konzultant

Ing. Milan APPEL
třídní učitel,
lektor, tutor,
konzultant

Mgr. Jana HEŘMANOVÁ
třídní učitelka, lektorka,
tutorka, konzultantka

Mgr. Vladimíra DVOŘÁKOVÁ
třídní učitelka, lektorka,
konzultantka

Mgr. Petr VINŠ
lektor, konzultant

Mgr. Aleš BEDNAŘÍK
lektor

PhDr. Marek HERMAN
lektor

RNDr. Milan MACEK, CSc.
lektor

PaedDr. Olga MEDLÍKOVÁ
lektorka

RNDr. Jiří PLAMÍNEK, CSc.
lektor

KONZULTANTI

Bc. Jiří MACHART

Mgr. Jaroslav ONDRÁČEK

Ing. Ludmila POHANKOVÁ

Bc. Jan BURDA

NIDM MŠMT

Vladislava LUKEŠOVÁ
garantka Systému vzdělávání

Bc. Jan FRISCH
garant Funkčního vzdělávání
(2009, 2010)

Mgr. Pavla OSVALDOVÁ
garantka Funkčního vzdělávání
(2011, 2012)

Pavla KLIMENTOVÁ
odborná asistentka

SLOVNÍK POJMŮ A ZKRATEK používaných ve Funkčním studiu

Analýza SWOT (SWOT analysis)
Analýza silných stránek (Strengths) a příležitostí ke zlepšování organizace (Weakness), externích příležitostí – potenciálních výhod (Opportunities) a externích hrozeb – potenciálních problémů (Threats).

Audit
Nezávislé odborné hodnocení zaměřené na přezkoumání a vyhodnocení činností organizace a jejích výsledků. Nejběžnějšími audity jsou finanční audit, provozní audit, audit ICT, audit shody a audit řízení.

Lze rozlišit úrovně auditu:

- interní audit – prováděný nezávislým útvarem organizace, který se kromě provádění kontroly v souladu s předpisy může podílet rovněž na kontrole efektivity interního řízení organizace
- externí audit – prováděný nezávislým, k auditu oprávněným, orgánem.

Je třeba rozlišovat mezi interním auditem a interní kontrolou, která je prováděna vedoucími zaměstnanci organizace.

Brainstorming
Technika, která se používá při hledání řešení problémů pomocí stimulace nápadů. Malá skupina lidí, která si může, ale také nemusí být vědoma daného problému, se setká a přispívá všemi nápady nebo návrhy, které jí přijdou na mysl, i když jsou fantaskní nebo nemožné. Všechny návrhy jsou vítány a kritika na této úrovni není dovolena, ačkoliv přispěvatelé jsou později vyzváni, aby své nápady vysvětlili. Následně jsou všechny zaznamenané nápady utříděny a vyhodnoceny.

Benchmarking
Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi benchmarking obvykle provází:

- pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi,
- zjišťování možností pro zlepšování výkonnosti,
- snaha nalézat nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti,
- realizace jednotlivých zlepšení a následné monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

Cíle SMART
Při stanovování cílů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART“. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

S – specifický (v množství, kvalitě a čase),
M – měřitelný (má jednotku měření),
A – akceptovatelný (je pracovníky přijímaný),
R – reálný (je dosažitelný),
T – termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

Fundraising
Fundraising je převzaté slovo ze slovníku managementu neziskových organizací ve Spojených státech amerických, které zdomácnělo i u nás. Jedná se o celou škálu do detailu promyšlených metod při získávání finančních prostředků.

Hodnocení
Zkoumání, zda např. provedené činnosti mají žádoucí účinky a zda by jinými postupy bylo možno dosáhnout lepšího výsledku s nižšími náklady.

Klient – zákazník - účastník
Klienty se rozumí cílová skupina, které produkt nabízíme (možní budoucí zákazníci). Zákazník je ten, kdo za poskytovaný produkt platí. Účastník je přítomen na akci, přímo využívá produkt.

Modul (vzdělávací)
Samostatná a ucelená monotematická studijní jednotka s uceleným studijním tématem a se samostatnými výstupy (učebními cíli). Většinou se jedná o tematicky uzavřený počet lekcí do určitého kurzu. Takto vzniklé moduly mohou být různě propojovány do větších (vyšších) celků s cílem vytvořit dílčí nebo ucelený studijní program. Taková struktura modulů může představovat i rozsáhlý kompatibilní komplex. Modul je částí (jednotkou) vzdělávacího programu (kurzu). (viz Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost).

Maslowova hierarchie lidských potřeb
Maslowova hierarchie lidských potřeb je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším (1. fyziologické pot-

řeby, 2. potřeba bezpečí, 3. potřeba lásky a sounáležitosti, 4. potřeba uznání, 5. potřeba sebeaktualizace).

Nestátní neziskové organizace
Organizace vzniklé podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů (o. s. i jejich organizační jednotky) nebo podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, nebo podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů. Tyto organizace jsou též souhrnně označovány jako nestátní neziskové organizace (NNO).

Strategie (Strategy)
Plán činností se stanovenou prioritou kroků určených k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Střediska volného času
Střediska volného času (dále SVČ) jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání (podle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon a vyhlášky MŠMT č.74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání) zpravidla s právní subjektivitou a s příspěvkovou formou hospodaření. SVČ zřizují kraje, obce a další zřizovatelé. Posláním těchto zařízení je motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, ke klíčovým kompetencím, zejména smysluplnému využívání volného času, a to širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí s profesionálním týmem a v nových trendech.

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

Středisko volného času má tyto typy:

a) domy dětí a mládeže, které uskutečňují činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání,
b) stanice zájmových činností, které jsou zaměřené na jednu oblast zájmového vzdělávání

Používané zkratky:

DDM – Dům dětí a mládeže
FS – Funkční studium
KPŽ – „Klíče pro život“
NNO – nestátní nezisková organizace
SVČ – středisko volného času
ŠD, ŠK – školní družina, školní klub
ŠVP – školní vzdělávací program

Změna je život III
Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia 2012,
realizovaného v rámci projektu Klíče pro život
První vydání, Praha 2012

Autoři textů: Lenka Pavelčíková, Martin Šrom, Jan Dvořák, Jaroslav Jindra
Odborná recenze: Denisa Urbanová
Editoři: Tomáš Machalík, Jaroslav Jindra
Odpovědná redaktorka: Pavla Osvaldová
Na sborníku se dále podíleli: Milan Appel, Vladimíra Dvořáková, Jana Heřmanová,
Vlasta Kohoutová, Vladislava Lukešová
Fotografie: Pavla Osvaldová a účastníci Funkčního studia. Fotografie, které nejsou součástí závěrečných prací, jsou pouze ilustrativní, dokumentují průběh Funkčního studia. Všechny fotografie jsou publikovány se souhlasem účastníků Funkčního studia.
Jazyková a grafická úprava: ASTRON studio CZ, a. s., Veselská 699, 199 00 Praha 9
Tisk: ASTRON studio CZ, a. s., Veselská 699, 199 00 Praha 9
Náklad: 500 výtisků

Vydal Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání,
Sámova 3, 101 00 Praha 10
Projekt „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“
(oblast Funkční vzdělávání)
www.kliceprozivot.cz, www.nidm.cz
Copyright © Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012
ISBN 978-80-87449-26-4

Národní institut dětí a mládeže MŠMT

Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je odborným zařízením tohoto ministerstva v oblasti státní podpory a ochrany mládeže. Jeho ambicí je stát se českým národním centrem neformálního vzdělávání. *Neformálním vzděláváním* se přitom rozumí jakékoliv systematické výchovné působení kromě školní docházky (to je „formální vzdělávání“) a samotné výchovy v rodině. Pokud jeho nositeli jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání (střediska volného času, školní kluby a družiny), hovoří se zpravidla o *zájmovém vzdělávání*.

Své poslání naplňujeme těmito aktivitami:

- Komplexním projektem rozvoje oblasti neformálního vzdělávání dětí a mládeže (*Klíče pro život*), včetně metodické podpory subjektů působících v této oblasti – zejména středisek volného času, školních družin a klubů a nestátních neziskových organizací dětí a mládeže či pracujících s dětmi a mládeží v jejich volném čase.
- Vzděláváním pedagogických pracovníků školských zařízení pro zájmové vzdělávání, odbornou přípravou pracovníků s dětmi a mládeží.
- Výzkumem v oblasti volného času dětí a mládeže, spoluprací při tvorbě koncepčních materiálů a právních předpisů pro oblast neformálního vzdělávání a poskytováním informací z těchto oblastí.
- Podporou práce s talentovanými dětmi a mládeží, včetně metodické, koordinační a konzultační činnosti.
- Aktivitami Národního informačního centra pro mládež v oblasti sběru, třídění a distribuce informací pro mládež i podílem na činnosti mezinárodních organizací zabývajících se touto problematikou.
- Implementací evropských programů v oblasti neformálního vzdělávání a v oblasti volného času dětí a mládeže, zejména programu *Mládež v akci*, jehož jsme v ČR koordinátory, a rozvojem zahraniční spolupráce.

Naše internetové stránky:

www.nidm.cz, www.nicm.cz, www.kliceprozivot.cz, www.mladezvakci.cz, www.eurodesk.cz, www.neformalnivzdelavani.cz, www.vyzkum-mladez.cz

Národní institut dětí a mládeže MŠMT, Sámova 3, 101 00 Praha 10

EVROPSKÁ UNIE
esf
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
NIDM NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

TATO PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY