



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní
a pedagogická



PODPORA SPOLUPRÁCE EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ DDM VIKÝŘ

Bakalářská práce

Studijní program: B7505 – Vychovatelství
Studijní obor: 7505R004 – Pedagogika volného času
Autor práce: **Martina Šípková**
Vedoucí práce: Mgr. Andrea Rozkovicová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Šípková**
Osobní číslo: **P11000391**
Studijní program: **B7505 Vychovatelství**
Studijní obor: **Pedagogika volného času**
Název tématu: **Podpora spolupráce externích pracovníků DDM Vikýř**
Zadávající katedra: **Katedra pedagogiky a psychologie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl:

Navrhnout program posílení spolupráce externích pracovníků s DDM Vikýř.

Požadavky:

Vymezení teoretických poznatků dle odborné literatury.

Popis aktuálního stavu spolupráce externích pracovníků s DDM.

Návrhy opatření na základě rozhovorů a dotazníkového šetření.

Metody:

Dotazník, rozhovor.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2001, Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

SPOUSTA, V., Teoretické základy výchovy ve volném čase, 1994, Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1007-X.

PÁVKOVÁ, J., Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy mimoškolní výchovy a zařízení volného času, 1999, Praha: Portál. ISBN 80-7178-295-5.

FORSYTH, P., How To Motivate People, 2006, London: Kogan Page. ISBN - 13:978-0-7494-4551-5.

PILAŘOVÁ, I., Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, 2008, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

CHRÁSKA, M., Metody pedagogického výzkumu, 2007, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Andrea Rozkovecová, Ph.D.

Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

7. dubna 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2014



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.
děkan

L.S.



doc. PhDr. Tomáš Kasper, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 7. dubna 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

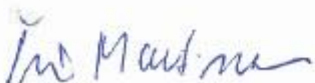
Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 15. 4. 2014

Podpis: 

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Andree Rozkovcové, Ph.D.
za cenné rady, připomínky a vedení mé bakalářské práce.

ANOTACE

V této práci je řešena problematika spolupráce externích pracovníků se Střediskem volného času Dům dětí a mládeže Vikýř, Jablonec nad Nisou, Podhorská 49, příspěvková organizace. Cílem práce je vytvoření programu na posílení spolupráce mezi jednotlivými pracovníky i směrem k vedení jednotlivých oddělení a samotné organizace. V práci je uveden ucelený program, který byl zvolen na konkrétní podmínky DDM Vikýř a byl vypracován na základě dotazníkového šetření a rozhovorů. Model programu je možné využít pro obdobnou problematiku dalších škol, školských zařízení či organizací podobného typu, které pracují s dětskou klientelou a jako lektory využívají externí spolupracovníky.

Klíčová slova: Středisko volného času, Dům dětí a mládeže, spolupráce, dílčí pedagogický pracovník, externí pracovník, návrh programu, DDM Vikýř

ABSTRACT

Discussed in this thesis are the issues of the external staff from the contributory organization Leisure Centre House for Children and Youth Vikýř (DDM Vikýř), Podhorská 49, Jablonec nad Nisou. The aim was to establish a program to strengthen co-operation between individual workers towards the leadership of individual departments as well as the organization itself. In the thesis a complete program was stated for the specific requirements of DDM Vikýř, calculations were based on the questionnaires and interviews. The program formula may be used for other schools, institutions or organizations with similar issues that deal and co-operate with external staff and children clients.

Key words: Leisure Centre, House for Children and Youth, co-operation, sub-teaching staff, external staff, program proposal, DDM Vikýř

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PEDAGOGICKÝCH POJMŮ	12
1.1 Středisko volného času.....	12
1.2 Dům dětí a mládeže Vikýř	13
1.3 Pedagogický pracovník	15
1.4 Dílčí pedagogický pracovník – externí pracovník	16
1.5 Externí pracovník v DDM Vikýř	17
1.6 Sociální skupina externích pracovníků DDM	19
2 SPOLUPRÁCE.....	21
2.1 Spolupráce v obecné rovině	21
2.2 Spolupráce v DDM Vikýř	21
2.3 Leadership	22
2.4 Kolegiální vztahy	24
2.5 Zavádění změny spolupráce	25
2.6 Plán realizace	26
2.7 Předpokládaný dopad programu spolupráce na klientelu	27
3 PŘÍPRAVA PROGRAMU	29
3.1 Uvědomění si problému	29
3.2 Analýza současného stavu.....	30

3.3	Stanovení cíle	35
3.4	Výběr nástroje a specifikace skupiny externích pracovníků	37
3.5	Podmínky úspěchu změny	41
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – PREZENTACE VÝSLEDKŮ	44
4.1	Setkávání se a workshopy	45
4.2	Prostorové možnosti	48
4.3	Komunikace	51
4.4	Vzdělávání	54
5	CELKOVÝ NÁVRH PROGRAMU SPOLUPRÁCE EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ DDM VIKÝŘ	56
5.1	Rizika zavádění nového programu	59
ZÁVĚR		61
Seznam použitých zdrojů		64
Seznam použité literatury		64
Seznam použitých webových zdrojů		67
Seznam použitých vnitřních dokumentů DDM Vikýř		68
Seznam citovaných zákonů		68
Seznam příloh		69

ÚVOD

Pro práci na téma spolupráce externích pracovníků jsem se rozhodla, protože jsem se ve svém pracovním životě dostala na úroveň, kde bez spolupráce s dalšími osobami i subjekty nelze existovat. Vedu tým lidí, který připravuje zajímavé projekty pro děti, ale také pro dospívající a dospělé jedince. Bez přispění druhých bych toto rozhodně nezvládla. Týdně pracujeme více než sto hodin s našimi klienty v pravidelných aktivitách, další desítky hodin pak věnujeme přípravě a realizaci táborů, pobytových, sportovních, kulturních, spontánních a dalších akcí pro naše pravidelné klienty i širokou veřejnost.

K práci s dětmi jsem se dostala relativně pozdě, vlastně až poté, co se mi narodily dvě dcery. Nechtěla jsem nečinně sedět doma a tak jsem se ocitla u zrodu Občanského sdružení - Mateřské centrum Jablíčko. Přibližně po půl roce jeho fungování jsem byla zvolena do čela rady sdružení a stala se leaderem výkonného týmu. Už zde začaly mé první krůčky v oblasti spolupráce. Dříve jsem byla sólovým hráčem, neboť jsem i ze sportu zvyklá být vždy sama za sebe. Ale najednou jsem začala zjišťovat, že pokud povedu za smysluplnou myšlenkou více lidí, mohou se mé vize plnit rychleji a i nezávisle na mé osobě. Také jsem zjistila, že doslova platí, že: „víc hlav - víc ví“. Postupně jsem si k tělu připustila další maminky, dobrovolnice a členy dalších neziskových organizací a začali jsme spolupracovat na produkci programů pro nejmenší. V této neziskové organizaci jsem získala první zkušenosti nejen s vedením lidí a prací s dětmi, ale právě také se spoluprací.

Po šesti letech se mi naskytla možnost přihlásit se do výběrového řízení na ředitelku Domu dětí a mládeže Vikýř. Této nabídce jsem neodolala a začala jsem se učit nové věci. Například rozdíl mezi soukromým a příspěvkovým sektorem, práci s větším týmem lidí apod. Výběrové řízení jsem vyhrála a mohla jsem se o stupeň výš posunout ke svým ideálům, jak bychom my dospělí a hlavně pedagogové měli pomoci dětem trávit smysluplně volný čas. V roce 2013 se nám ve Vikýři velmi dařilo, co se týče spolupráce interních pracovníků. Zavedli jsme aplikaci Google Apps, kam patří například kalendáře, ve kterých sdílejí akce všichni pracovníci mezi sebou. Sdílejí zde také dokumenty, mohou spolu zdarma komunikovat, vyměňovat si poznatky a nápady. Mimo to jsme zavedli firemní volání zdarma, a to jak přes pevné, tak i mobilní linky, pravidelné porady

v přátelské a tvůrčí atmosféře, společné slavení svátků a narozenin všech zaměstnanců včetně technicko-hospodářského úseku. Z původně rozhádaného seskupení osob se stal tým, který směřuje za stejným cílem. Dokonce se nám podařilo za spolupráci získat dvě ocenění, a to Společnost přátelská rodině a Dobrá půlka. Ocenění byla udělena za přínos v zaměstnavatelské oblasti, za spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, za přístup k rovným příležitostem, sladování osobního a pracovního života zaměstnanců a zapojení organizace do komunitního života obce.

Myslím, že nastal čas spolupracující prostředí rozšířit i na širší rodinu Vikýřáků, tedy našich pracovníků, jak se na veřejnosti s oblibou nazýváme. Spolupráce, jako základní myšlenka této práce, znamená společné úsilí zaměřené na dosažení prospěchu všech, kteří se na něm podílejí. Mým záměrem je pomocí této bakalářské práce vytvořit, připravit a posléze i zrealizovat program, který povede ke zlepšení součinnosti s externími pracovníky tak, aby nechodili do Vikýře jen odučit svůj kroužek, ale aby byli vtaženi do dění v něm, směřovali s námi ke stejnému cíli, znali naše vize a byli hrdí, že se mohou účastnit jejich naplnění.

Ke psaní tohoto tématu jako mé bakalářské práce mě vede přesvědčení, že to má smysl, že můžeme pomocí spolupráce vylepšit pracovní klima v naší organizaci. Zlepšením klimatu organizace a podpoření kooperace očekávám i pozitivní dopad na zkvalitnění pedagogické práce, edukačního procesu, celkové úrovně neformálního vzdělávání v DDM Vikýř a dále také zlepšení lektorských dovedností našich externích pracovníků. Záměrem realizace programu, jehož navržení je cílem této práce, je maximalizovat dopad na děti a celou naši klientelu. Téma jsem vybírala tak, aby bylo praktické, v životě použitelné a aby vycházelo z mé osobní praxe. Návaznost práce pak vidím v realizaci, která třeba nebude provedena okamžitě v rámci této práce, ale postupnými kroky povede ke zlepšení současné situace. Pokud se nám bude dařit lépe spolupracovat, budeme se moci pustit do náročnějších projektů a zajímavějších akcí.

Momentální problém vidím v tom, že externí pracovníky já sama, společně se svým zástupcem, téměř neznáme. Platí to i ostatních zaměstnanců, neboť se společně scházíme přibližně dvakrát ročně na schůzce externistů a každý z nich spolupracuje zpravidla pouze

se svým vedoucím oddělení. Chybí zpětná vazba, možnost projevit své nápady a inovace, chybí nastavené komunikační cesty a nasměrování jejich entuziasmu směrem k plnění společných vizí DDM Vikýř společně s interními pracovníky a dobrovolníky. V tomto spatřuji zásadní problém a musíme se s ním vypořádat.

Před zahájením práce jsem prostudovala dostupné materiály z oblasti pedagogiky a managementu. Zajímalo mě, jakým způsobem můžeme spolupráci lépe navázat, popřípadě prohloubit. Zaměřila jsem se na nové formy spolupráce z pohledu, co mohou přinést, a jak budou účinné, které z nich jsou vhodné do prostředí DDM Vikýř, jakým způsobem budou mít dopad na cílovou skupinu našich dětských klientů. Na základě získaných informací jsem vytvořila program spolupráce, s nímž máte možnost se v této práci seznámit.

Očekávám, že mi tento program přinese do organizace nové nápady, zlepšení komunikace a celkově pracovního klimatu a zkvalitnění práce externích pracovníků s pozitivním dopadem na děti. V neposlední řadě pak i zlepšení efektivnosti práce interních pracovníků, neboť ti jsou jejich vedoucími. Plánuji postupné zařazení konkrétních změn do systému komunikace a spolupráce v DDM, byť z počátku půjde spíše o dílčí změny. Věřím, že se mi podaří nadchnout většinu externistů, že připravované změny přijmou a budou ochotni více podporovat partnerství tak, abychom ve Vikýři vytvořili přívětivou, kreativní a tvůrčí atmosféru především pro děti i dospívající, jenž tvoří základ skupiny vzdělávaných.

1 VYMEZENÍ PEDAGOGICKÝCH POJMŮ

1.1 Středisko volného času

Střediska volného času jsou školskými zařízeními, jejichž posláním je vést, motivovat a podporovat děti, žáky, studenty, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, k rozvoji klíčových a odborných kompetencí. Především mají nabízet smysluplné využívání volného času, a to nabídkou činností v k tomuto účelu vhodném a bezpečném prostředí, s profesionálním týmem interních i externích pedagogů. Činnost středisek volného času se uskutečňuje v různých oblastech zájmového vzdělávání např. hudební, taneční, sportovní, výtvarné, společenskovední, přírodovědné apod. Dělí se na Střediska volného času, Stanice zájmového vzdělávání a Domy dětí a mládeže.

Střediska volného času poskytují účastníkům vzdělávání odbornou, metodickou, popřípadě materiální pomoc. Toto se týká i jiných škol a školských zařízení. Střediska vykonávají svou činnost po celý rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování, tedy o prázdninách, svátcích a dnech pracovního volna a klidu. DDM či Střediska nabízejí možnost neformálního vzdělávání, které úzce souvisí s konceptem celoživotního učení, jenž je rozveden ve Strategii celoživotního učení České republiky. Jak uvádí publikace Kompetence v neformálním vzdělávání, pod tímto pojmem rozumíme organizované výchovně vzdělávací aktivity, které probíhají nad rámec zavedeného oficiálního školského systému, jsou dobrovolné a nabízejí zájemcům záměrný rozvoj životních zkušeností, dovedností a postojů založených na uceleném systému hodnot. Toto vzdělávání nevede k získání stupně vzdělání (Havlíčková, Žďárská, 2012, s. 6).

Středisko nabízí aktivní využití volného času všem věkovým skupinám. Nabízí programy pro rodiče s dětmi, děti, mládež, dospělé či seniory. Organizuje pravidelné zájmové útvary pro stálou skupinu účastníků - kroužky, podílejí se na organizaci soutěží a přehlídek talentovaných dětí a žáků v oblasti kulturní – postupové přehlídky, tak i Olympiády. Dále organizují otevřené dlouhodobé i jednorázové aktivity, výukové programy pro školy navazující na průřezová témata školních vzdělávacích programů, kurzy a jiné vzdělávací akce, tábory, spontánní aktivity, otevřené kluby, poradenská zařízení

a informační centra mládeže, adaptační programy pro celé třídy v rámci prevence sociálně patologických jevů a řadu dalších činností.

Zástupci těchto organizací se často věnují i komunitnímu plánování, participaci, prevenci, vzdělávání pedagogů atd. Většina středisek volného času se stala přirozeným centrem společenského života v obci či městě, které je zpravidla zřizuje. Zapojují se do různých místních, regionálních, krajských, republikových i evropských projektů, organizují výměnné a zahraniční pobyty a rovněž stáže pracovníků v zahraničí.

Dle statistik Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ve školním roce 2011/2012 dosáhla střediska volného času počtu 302. Jejich činnost v daném roce zabezpečovalo 14 tisíc pedagogických pracovníků, z nichž více než 86 % bylo externích. Zájmové útvary měly v roce 2011/2012 celkem 254,8 tis. účastníků. V roce 2013 je členem Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže celkem 261 středisek volného času a domů dětí a mládeže. Počet pracovníků nebyl statisticky sčítán (Dokument Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy).

1.2 Dům dětí a mládeže Vikýř

Dům dětí a mládeže Vikýř, Jablonec nad Nisou, Podhorská 49, příspěvková organizace (dále jen DDM Vikýř) je střediskem volného času, jehož zřizovatelem je územní samosprávný celek neboli obec - Statutární město Jablonec nad Nisou. DDM Vikýř je zařazen v síti škol a školských zařízení jako školské zařízení pro zájmové a další vzdělávání, zajišťuje výchovné, vzdělávací, spontánní, zájmové nebo tematické rekreační akce a osvětovou činnost. Mimo to pořádá příměstské i pobytové tábory a pobytové akce v České republice i v zahraničí. Jde o samostatný právní subjekt, právnickou osobu zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu, neziskovou organizaci. Činnost z hlediska školské legislativy kontrolují Česká školní inspekce, odbor školství zřizovatele a dále odbor školství příslušného krajského úřadu, tedy Libereckého kraje. Dle zřizovací listiny poskytuje zájmové vzdělávání směřující k účelnému naplňování volného času dětí, mládeže, jejich rodičů a dalších dospělých zájemců. Jejím cílem je zdravý vývoj a rovnoprávné postavení mladé generace v souladu s Úmluvou o právech dítěte a Listinou

základních práv a svobod. Předmětem hlavní činnosti je zejména naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti v zájmovém vzdělávání v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění a vyhláškou MŠMT č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, v plném znění a poskytování ubytovacích a stravovacích služeb v rámci předmětu činnosti. (Zřizovací listina DDM Vikýř, Jablonec nad Nisou, Podhorská 49, příspěvková organizace). Mimo to provozuje DDM Vikýř i doplňkovou činnost, a to pronájem turistické ubytovny, jejíž základna je umístěna v objektu sídla DDM Vikýř, a další pronájem nebytových prostor a movitých věcí. DDM Vikýř má také od roku 2013 provozovnu mimo své sídlo, a to Informační centru mládeže, které je umístěno v centru města Jablonce nad Nisou, v ulici Jiráskova, v budově Eurocentra.

Ve školním roce 2013/2014 se v rámci činnosti DDM pravidelně vzdělává 707 dětí, 474 žáků, 37 studentů a 60 dospělých. Tyto počty uvádí pouze aktivní členy kroužků, v celkovém součtu tedy dojde k drobnému navýšení z důvodů ukončení vzdělávání v pololetí, nebo naopak nástup vzdělávání od druhého pololetí. V posledním uzavřeném školním roce, tedy 2012/2013, se celkem vzdělávalo 822 klientů s obdobnou skladbou jako v letošním roce. Dalších 922 klientů se účastnilo táborů či pobytových akcí. Celkem DDM Vikýř připravil 7 táborů, 23 příměstských táborů a 24 pobytových akcí v průběhu celého školního roku a letních prázdnin. Mimo to pořádáme různé akce, kterých v roce 2012/2013 bylo 217, talentové a vědomostní postupové soutěže, za uplynulý školní rok jich bylo 24 a účastnilo se jich více jak 1200 žáků a studentů. Děti z našich kroužků se účastní i různých sportovních turnajů, kulturních soutěží a vystoupení. Spolupracujeme se zřizovatelem, tedy se zástupci Statutárního města Jablonec nad Nisou a dalšími kulturními, sportovními i vzdělávacími organizacemi v našem městě, provozujeme Informační centrum mládeže a pro žáky a studenty organizujeme spontánní činnosti mimo dobu vyučování. V době vyučování pak nabízíme výukové programy se zaměřením na ekologii, environmentalistiku a chov zvířat (Statistika činnosti DDM Vikýř, Jablonec nad Nisou, Podhorská 49, příspěvková organizace).

1.3 Pedagogický pracovník

Předmětem této bakalářské práce je činnost a součinnost pedagogických pracovníků. Dle zákona tedy všech, kdo konají přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou, nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kteří uskutečňují výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu, nebo jsou zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy (Zákon č. 563/2004 Sb. § 2 odst. 1).

Zákon o pedagogických pracovnících uvádí, že pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje zákonem dané předpoklady, je plně způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, je bezúhonný, je zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak (Zákon č. 563/2014 Sb. § 3 odst. 1).

Z opakovaných výzkumů, jak uvádí Koťa, je jasně prokazatelné, že veřejnost si z profesí nejvíce váží lékařů, učitelů a vědců (Koťa, 2011, s. 22). Bohužel si toto sami učitelé velmi málo uvědomují a v odborné pedagogické veřejnosti panuje mýtus nízké prestiže tohoto povolání. Učitelé jsou často lidmi, kteří mají dar velké empatie a altruismu, ale také tendence k sebepodceňování, které jsou dané intelektuální povahou práce, jejíž reálné výsledky jsou obtížně prokazatelné.

Přímou pedagogickou činnost, která se týká činnosti DDM Vikýř, vykonávají pedagogové volného času, trenéři a vedoucí pedagogičtí pracovníci. Pracovníci jsou rozdělení do několika skupin dle toho, jakou činnost a jak často ji pro zaměstnavatele vykonávají. Základní členění je na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Mezi nepedagogické pracovníky patří recepční, technicko-hospodářští pracovníci a pracovnice Informačního centra mládeže. Pedagogické pracovníky dále dělíme na interní a externí zaměstnance – tedy vedoucí jednotlivých oddělení a dílčí pedagogické pracovníky.

Pedagog volného času provádí výchovně-vzdělávací, konzultační a organizační činnost v oblasti volného času dětí a mládeže, popř. dospělých ve školských zařízeních

různého typu dle náplně práce své přidělené platové třídy. Provádí činnosti informační a konzultační, navrhuje řešení orientační situace včetně pomůcek a vybavení, organizuje soutěže, přehlídky, soustředění, pobyty a táborové činnosti, organizuje využití času svěřenců aplikací výchovných, vzdělávacích, zájmových, sportovních a jiných programů, posuzuje individuální zvláštnosti a potřeby klientů, provádí vstupní a průběžné diagnostiky, připravuje, rozvíjí a konkretizuje výchovné, vzdělávací, zájmové, sportovní a další programy pro zájemce příslušných výchovných zařízení. Vede administrativu spojenou s evidencí pedagogické činnosti a výsledků dětí, žáků a klientů, provádí výchovatelskou činnost zaměřenou na rozvoj osobnosti dítěte, žáka a dalších klientů.

1.4 Dílčí pedagogický pracovník – externí pracovník

Dle § 17 zákona č. 563/2004 Sb. je kvalifikovaný pedagog volného času ten, kdo vykonává dílčí přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání ve školách a školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, získává odbornou kvalifikaci stejným způsobem jako pedagog vykonávající komplexní přímou pedagogickou činnost, tedy vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd, vysokoškolským vzděláním získaným ukončením jiného akreditovaného studijního programu a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání s pedagogickým zaměřením, vyšším odborným vzděláním získaným ukončením jiného akreditovaného vzdělávacího programu a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání s pedagogickým zaměřením, nebo středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením jiného vzdělávacího programu středního vzdělávání a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo studiem pedagogiky. Nebo pak, a tím se liší od pedagogů vykonávacích komplexní pedagogickou činnost, středním vzděláním s výučním listem získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání

a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku (Zákon č. 563/2004 Sb. § 17).

Havlíčková uvádí ve svém Sborníku, že požadavky současné doby stanovují jako jeden ze základních předpokladů úspěšného rozvoje organizace aktivní zapojení každého jednotlivce do procesu celoživotního učení. Tento koncept klade důraz na všechny způsoby získávání znalostí, dovedností a dalších kompetencí (Havlíčková, 2012, s. 3). Od 1. 1. 2015 je rozsah tohoto studia u dílčích pedagogických pracovníků stanoven na 40 hodin. Kurzy nazvané Studium pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost probíhají v rámci projektu „K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání“, který realizuje Národní institut dětí a mládeže spolu s ministerstvem školství. Další možností pro vykonávání role vedoucího zájmového kroužku v DDM či obdobném Středisku volného času je splnění odborné kvalifikace jako trenér.

Externí pracovníci by měli zachovávat mlčenlivost o klientech, odpovědně a aktivně postupovat při plnění pracovních úkolů, rozvíjet své znalosti, hájit zájmy organizace, zdržet se jednání, které by mohlo způsobit škodu, absolvovat povinná školení - kvalifikační předpoklady, BOZP atd., zdržet se požívání alkoholu a jiných návykových látek (Novotný, Kohoutek, 1994, s. 8).

1.5 Externí pracovník v DDM Vikýř

V DDM Vikýř pracuje velké množství externích pracovníků. Velmi pozitivní je fakt, že vedení organizace si je vědomo významu a síly lidských zdrojů, jak těch interních, tak i externích, pro DDM má tato síla velký význam. Externí pracovníky lze rozdělit do několika základních skupin. Jedná se o vedoucí zájmových útvarů s týdenní či čtrnáctidenní docházkou, členy komisí v uměleckých postupových a vědomostních soutěžích MŠMT, praktikanty na příměstských a pobytových táborech, dobrovolníky, pomáhající na akcích, a technické pracovníky, kteří pro DDM vykonávají nárazově činnost, jako je údržba pozemku, budovy či jejího vnitřního vybavení. Pro potřeby této bakalářské práce budu pracovat se skupinou externích pracovníků, kteří vedou pravidelné zájmové

aktivitu, případně se účastní dalších aktivit, ale jejich účast v pravidelných aktivitách je pro zařazení do této práce rozhodující. Ostatní skupiny buď nejsou dílčími pedagogickými pracovníky, neboť nesplňují zákonné požadavky a jsou tedy považováni za asistenty a vždy svou činnost vykonávají pod dohledem pedagoga, nebo se jedná o externí spolupracovníky, pracují v DDM velmi nahodile, jejich skladba se často mění a potřeba propracování systému spolupráce s touto skupinou externistů je méně efektivní.

Vyjma spolupráce, která je předmětem praktické části této práce, je velmi důležitá i motivace externích pracovníků jako součást již zmiňované spolupráce. Pauknerová ve své knize *Psychologie pro ekonomy a manažery* uvádí, že motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují (Pauknerová, 2006).

Ve Vikýři se snažíme především o motivaci pracovního jednání a kladení si dílčích splnitelných cílů. Jak uvádí i Nakonečný, existují jednak lidé, kteří mají tendenci především dosáhnout úspěchu, kladou si realistické cíle, a naopak osoby zaměřené na vyhnutí se neúspěchu (Nakonečný, 1998). V každé organizaci jsou zastoupeny obě skupiny pracovníků, a proto se s nimi snažíme pracovat tak, aby jejich cíle odpovídaly jejich možnostem a jejich práce byla pro ně uspokojením, ač toto není, jak jsem uvedla již výše, u pedagogických profesí vždy snadné.

K dosažení vyšší míry spolupráce a zlepšení pracovního klimatu ve Vikýři budeme využívat i stimulaci, kterou specifikuje Plamínek, kde podněty a příčiny ovlivňují chování od okamžiku, kdy se objeví a začnou působit na naši osobu (Plamínek, 2005). K tématu se vyjadřuje i Provazník a Komárková. Podle nich stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 2004).

Z pracovně právního hlediska jsou externí pracovníci zaměstnání na Dohodu o provedení práce či na Dohodu o pracovní činnosti, dobrovolníci pak na Dohodu o dobrovolné činnosti. Finanční ohodnocení jejich práce činí dle zákoníku práce adekvátní

podíl ze mzdy příslušné platové třídy. Valentův komentář uvádí, že zákonem je uložena povinnost dodržovat zásadu stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (Valenta, 2006, s. 114), což v naší organizaci bezezbytku plníme.

Výše vymezená skupina externích pracovníků týdně odpracuje 76 hodin. Blíže se charakteristice skupiny externích pracovníků, rozboru jejich věku, pohlaví, povolání atd. budu věnovat v praktické části této práce, neboť i toto bylo cílem zkoumání v dotazníkovém šetření. O externích pracovnících jsou v dokumentech DDM vedeny pouze informace, které zaměstnavatel musí vyžadovat ze zákona a nebylo by tedy z těchto materiálů možné specifikovat přesně skupinu, které se práce bude týkat. Bylo tedy nutné i o tyto otázky rozšířit dotazníkové šetření.

1.6 Sociální skupina externích pracovníků DDM

I z publikace Základy psychologie je zřejmé, že každý člověk má potřebu patřit do nějaké sociální skupiny, být její součástí, resp. se s ní dokonce identifikovat. Síla a přitažlivost jakékoli sociální skupiny je tím větší, čím více může tyto potřeby uspokojit (Vágnerová, 2010).

Tato potřeba je uspokojována i ve skupině spolupracovníků DDM Vikýř. Naši pracovníci se identifikují nejen se skupinou svých klientů - dětí či dospělých, kteří navštěvují jejich zájmovou aktivitu, ale také s ostatním pracovníky nejen v okruhu jejich oddělení. Osobně spatřuji velký potenciál v uspokojení této potřeby a podrobněji se k ní vrátíme v praktické části této práce.

Celková skupina externích pracovníků v DDM Vikýř je klasickou středně velkou sociální skupinou s počtem přibližně třiceti členů. Tito lidé se sice většinou navzájem znají, ale jen povrchně, ale nevstupují do přímé interakce a ani vztahy mezi nimi nebývají bližší a osobně významné. Jde spíše o vzdálené kolegy, kteří se potkávají na chodbách, občasně pak také na akcích Vikýře. Naopak skupina externistů v rámci jednoho oddělení je zpravidla skupinou malou. Lze souhlasit s Vágnerovou, že, je tato skupina charakterizovaná osobním kontaktem, vzájemnými vztahy a s nimi souvisejícími přímými

interakcemi. Tyto skupiny jsou pro jedince nejdůležitější (Vágnerová, 2010). V této práci se budu věnovat jak posílení vazeb v rámci této malé sociální skupiny, tak i výše charakterizovanou středně velkou skupinou. Mým cílem je, aby i širší skupina externistů byla v osobním kontaktu, neboť se domnívám, že díky tomu můžeme získat spolupracující prostředí na vyšší úrovni a tím posílení pracovního klimatu. Předpokládám, že zařazení programu spolupráce povede i ke sdílení zkušeností a osobnostnímu obohacení všech zúčastněných.

Dalším znakem sociální skupiny externích pracovníků DDM Vikýř je její existence na hraně formální a neformální skupiny. Jak Vágnerová uvádí, základní motivací je zde emocionální vazba, resp. potřeba kontaktu spojeného s určitou aktivitou, což jsou znaky skupiny neformální. Na druhou stranu však tato vazba vzniká v rámci instituce, jejímiž členy se lidé stávají na základě jiné motivace, než je potřeba vzájemných vztahů (Vágnerová 2010). Skupina, o které v této práci hovoříme, vznikla formálně a to podepsáním dohod o provedení práce mezi jednotlivými pracovníky a DDM Vikýř.

Neformální vztahy vznikají vzájemným setkáváním se jednotlivých pracovníků na akcích. Nejsou zde zavedena žádná pravidla komunikace mezi externími pracovníky a i motivem k jejich docházení je zpravidla velký zájem o práci s dětmi a realizace vlastního koníčku s možností předávat zkušenosti svým žákům. Motivace jednotlivých pracovníků se liší a každý z nich jí vnímá velmi rozdílně.

Velmi specifickou je skupina externistů v hudebně-tanečním oddělení. Jde o velmi mladý tým, který již několik let připravuje pro děti příměstské i pobytové tábory. V této skupině jsou vazby velmi úzké až rodinné. Tráví spolu volný čas i mimo prostředí Vikýře, neformálně se setkávají, chodí spolu na společenské akce nebo je i pořádají. Bližší specifikace skupiny je uvedena v praktické části této práce.

2 SPOLUPRÁCE

2.1 Spolupráce v obecné rovině

Spolupráce neboli kooperace či součinnost, jakožto druh sociální interakce, je základní formou sociálního chování. Podle článku Spolupráce podniku, dostupném na internetu, znamená spolupráce společné úsilí zaměřené na dosažení prospěchu všech, kteří se na daném projektu podílejí (Spolupráce podniku).

Cílem této práce je vytvoření uceleného programu, řekněme manuálu, který by pomohl podpořit spolupráci externích pracovníků s DDM Vikýř. Především jde o to, aby se stali společně s interními pracovníky sehraným týmem. Cílem je naučit se vzájemně efektivně komunikovat, navzájem sdílet informace o své činnosti i činnosti oddělení, na kterém působí. Dalším cílem je pak maximální využití fondu pracovní doby, naučit se používat nástroje pro plánování a využití dostupných zdrojů. Dalším cílem je kooperace. Slovník cizích slov říká, že kooperace znamená součinnost, spolupráci, je to jednání vyznačující se ochotou ke spolupráci, neegoistickým, přátelským postojem (Slovník cizích slov, 1998).

Spolupráce je jednou z možných cest zvyšování efektivity v různých oblastech nejen výchovy a vzdělávání, ale i fungování firmy či organizace. Přínosné je prohlubování spolupráce školského zařízení s interními i externími pracovníky, rodiči, žáky, studenty, komunitou a dalšími subjekty i mimo samotnou organizaci. Ve všech těchto případech je nutná konstruktivní, otevřená a pozitivní komunikace.

2.2 Spolupráce v DDM Vikýř

DDM Vikýř je velmi zaměřen na spolupracující prostředí a pracovní klima, kdy do současné doby toto bohužel nebylo zaměřeno na externí pracovníky. Snahou bude rozšířit spolupráci i tímto směrem. Vikýř má z čeho čerpat. V roce 2013 získal dvě uznání v soutěžích Společnost přátelská rodině a Dobrá půlka. Obě tato ocenění byla za firemní komunikaci a klima, rovné příležitosti, spolupráci a komunikaci v rámci organizace i nad její rámec. Zapracování do konceptu práce s externisty je složitější, ale rozhodně jde

o výzvu a na prohloubení spolupráce s nimi je nutné pracovat.

V současné době se s externími pracovníky téměř vůbec nepracuje, natož pak systematicky. Mají jasně dané úkoly, které plní, ale chybí akce na rozvoj týmu, podpory soudržnosti či posilování sociální skupiny. Tento stav vyvolal potřebu vytvořit ucelený program, jak pracovat, motivovat a podněcovat bližší spolupráci externích pracovníků s organizací tak, aby došlo k posílení jejich kompetencí, zesílení motivace pracovníků a celkovému zlepšení klimatu v DDM.

Nově budovaná spolupráce by měla probíhat na dvou úrovních, a to vertikálně, tedy spolupráce externisty s jeho nadřízeným vedoucím oddělení, a dále pak horizontálně, tedy spolupráce externistů v rámci oddělení. Mým záměrem je pokusit se nejen pouze o spolupráci v rámci jednotlivých oddělení, ale i v rámci DDM Vikýř jako celku. Nebude to lehký úkol, neboť činnosti jednotlivých oddělení jsou natolik rozdílné, že je časově i organizačně velmi náročné spolupracovat napříč odděleními, jsem ovšem toho názoru, že by to mohlo celkově prospět cílové organizaci, tedy DDM Vikýř, k posílení spolupracujícího prostředí.

Jak již Koubek uvádí, první podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoli (Koubek 2001 s. 14). Lidé rozhodují o tom, zda přijdou noví klienti, zda budou na našich kroužcích, táborech či akcích spokojeni. Ani precizně zpracovaný program či nejmodernější vybavení nenahradí kvalitního lektora se zájmem o přednášenou látku a s chutí se podělit o své znalosti a zkušenosti.

2.3 Leadership

V organizacích typu škol a školských zařízení je často uplatňován styl vedení lidí zvaný leadership a budeme s ním pracovat i v rámci programu v DDM Vikýř. Styl vedení lidí znamená, že druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně na základě podnětů či diskuse. Styl musíme přizpůsobovat či měnit vždy dané konkrétní situaci. Je

určován na základě osobnostních vlastností leadera, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace. Tímto se liší od stylů řízení, kdy v zásadě očekáváme, že ostatní splní bez další diskuze námi zadané úkoly. Styl leadership má velký vliv na úspěšnost a efektivnost manažerské práce ředitele školského zařízení. V průvodci ředitele školy se dovídáme, že základními rysy leadershipu jsou schopnost motivovat své podřízené, vytvářet klima nadšené spolupráce a podněcovat své spolupracovníky k tvůrčí činnosti. Mimo to patří mezi základní předpoklady školského manažera k vedení lidí tyto body (Navrátilová, Polák, Šrámková, 2002, s. 159):

- schopnost inspirovat, resp. motivovat podřízené např. svým nadšením,
- schopnost poskytnout představu vizí, směrů a cílů činnosti,
- schopnost zvolit a realizovat vhodný styl vedení lidí a schopnost měnit ho podle požadavků situace,
- schopnost získávat respekt, úctu, důvěru a podporu podřízených,
- schopnost využívat odpovědně moc a nenechat se jí korumpovat,
- schopnost identifikovat, analyzovat a chápat zásadní problémy a přijímat rizika spojená s vedením lidí,
- schopnost rozhodovat,
- schopnost jednat s lidmi, komunikovat,
- kompetentnost a ochota tvrdě pracovat.

V tomto konkrétním případě nelze pracovat s direktivními manažerskými technikami, kdy manažer je aktivní ve své činnosti, ale soustředí se především na svůj postoj, názor a pojetí. Často rozhoduje sám a vydává příkazy a rozkazy. V direktivním stylu řízení manažer zasahuje do většiny postupů, rozhoduje a ostatní zúčastnění nemají takřka žádné možnosti sdělit svůj názor. Tento styl řízení lze uplatnit v případě krize, ale jinak pro naše podmínky je zcela nevhodný a mohl by být pro externí pracovníky až demotivující. Všichni externí pracovníci pracují za symbolickou odměnu, svou práci vykonávají jako praxi ke studiu na různých vysokých či středních pedagogických školách nebo se oboru své činnosti věnují jako svému koníčku.

2.4 Kolegiální vztahy

Na programu posílení spolupráce, který je předmětem této práce, jsem pracovala na různých úrovních a také v různém čase. Jedním z bodů, který ke spolupráci bezesporu patří, jsou kolegiální vztahy, jak uvádí ve své publikaci Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy (Pol, Lazarová, 1999): V rámci spolupráce můžeme pracovat na kolegiálních vztazích v různých úrovních:

- společenská konverzace
- pomoc a podpora
- sdílená výměna názorů a zkušeností
- společná práce.

Tyto úrovně kolegiální spolupráce jsem využila při tvorbě dotazníku, kterým jsem zjišťovala míru efektivnosti jednotlivých bodů programu spolupráce dle jednotlivých externích pracovníků. Na sestavení dotazníku se podíleli i další interní pracovníci dle organizačního schématu Vikýře. Systém organizace DDM Vikýř je nastaven následujícím způsobem, dle této hierarchie:

Ředitel ⇒ zástupce ředitele ⇒ vedoucí oddělení, interní pracovník ⇒ externí pracovník.

Jak jsem již uvedla v kapitole sociální skupiny externích pracovníků DDM Vikýř, při sestavování dotazníku jsem myslela též na vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovníky i s DDM. Spolupráci totiž můžeme chápat také jako pozitivní vzájemnou závislost, z jejíž povahy vyplývají podmínky její efektivity (Tvrzová, Kasíková, 2011 s. 116):

- Existence a formulace společného cíle, kde členové skupiny znají cíl a mají možnost podílet se na jeho formulaci a cíl akceptují,
- všichni členové organizace jsou rovnoprávní, všechny hlasy ve skupině mají svou hodnotu,
- každý jedinec je odpovědný za přispívání ke změně, k dosažení cíle,
- skupina monitoruje svou činnost, reflektuje i skupinové procesy a tyto optimalizuje,
- ve skupině se uplatňují dovednosti pro skupinovou práci včetně dovedností budovat důvěru, řešit konflikty atd.

2.5 Zavádění změny spolupráce

Zavedení nově připraveného programu spolupráce bude znamenat nutnost změny již zavedených principů ať již v komunikaci, změnách prostředí či vzdělávání se. Z tohoto důvodu je nutné se blíže seznámit také s možnostmi zavedení těchto změn do praxe tak, aby nedošlo pouze k vypracování programu, ale bylo možné ho později i realizovat.

Kniha Manažerské techniky uvádí, že manažeři se musí naučit rozeznat, kdy se objevuje změna v organizaci spontánně, ale také kdy je změna nutná. Schopnost rozeznat změnu může mít pro organizaci často doslova existenční význam (Šuleř, 1995, s. 154). Dle Vebera naplánování změny s sebou nese nutnost splnit určité podmínky:

- Vědět - co je příčinou problémů, co je podstatou změny a jaké přínosy lze očekávat.
- Chtít - nezpochybňovat nutnost změny - důvodem je buď krize, nebo vize.
- Umět - mít příslušnou kompetenci.
- Věřit - správnosti změny i v případě nezdarů (Veber, 2003).

Po ujasnění si těchto základních bodů mohou přistoupit k samotnému řízení změny. Abych nezničila i to, co máme, je každou změnu zapotřebí efektivně řídit. Dle Managementu změny je řízení změny proces přesunu ze současného stavu k vizi stavu budoucího a zahrnuje určitou míru přeměny, která může být pro někoho, nebo pro všechny, bolestivá (Russel-Jones, 2006). Potřeba změny se objevuje, když členové organizace nebo manažeři přestanou být spokojeni se současnými činnostmi. Zde jsou základní kroky pro její realizaci, dle knihy Management:

- Nápad - první impulz, nápad
- Návrh - iniciuje úvahy, zda přijmout nebo nepřijmout nápad
- Rozhodnutí - přijetí nápadu vedením organizace
- Implementace - změna organizace, postojů, chování či produktu
- Zdroje - realizace nového nápadu podložena potřebnými zdroji - finančními, lidskými, informačními, apod. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 253).

Nápad pro realizaci změny přišel při plánování této práce. Jde o program, který by měl

v praktickém životě změnit k lepšímu spolupráci v DDM Vikýř a posílit vzájemné vztahy mezi interními pracovníky, vedením DDM a externisty. Vzhledem k tomu, že organizaci řídím, odpadá zde problém s přijetím nápadu vedením. Volila jsem téma tak, aby nám pomohlo ke zdokonalení organizace, a jsem přesvědčena, že samotná změna posílí soudržnost, součinnost jednotlivých pracovníků i z kvalitní klima a pozitivní ladění celého DDM.

2.6 Plán realizace

Realizace změny již není předmětem této práce, ale ráda bych se i na tuto část připravila, protože bez samotné realizace by práce ztratila smysl. Klíčem k úspěšnému zavedení změny ve spolupráci bude v první řadě plánování. Při plánování bude potřeba myslet na všechny problémy, které mohou nastat, zvážit jednotlivé kroky a zahrnout do jednotlivých fází vhodný tým lidí pro její realizaci. Realizaci změny spolupráce můžeme rozdělit dle Michalíkové do čtyř fází, z nichž tři prvních se dotkneme i v praktické části této bakalářské práce:

- Analýza - zjištění současného stavu - na čem budeme pracovat, co budeme zlepšovat, musíme myslet i na to, že jednotliví pracovníci mají v organizaci své zájmy a může se objevit odpor, pokud změna tyto zájmy ohrožuje.
- Příprava - měla by zahrnovat přijetí konkrétní vize a sestavení týmu pro její realizaci, nalezení lidských i finančních zdrojů.
- Plánování - dívat se do budoucna, zvážit všechna rizika a potencionální problémy. Plán by měl zahrnovat alokaci zdrojů, časový harmonogram, analýzu důsledků, získání podpory těch, které změna ovlivní.
- Realizace - postupování dle plánu, popřípadě upravit dle změn prostředí. Pokud byly předchozí fáze dobře řízeny, bude tato etapa nejjednodušší (Michalíková 2012, s. 15).

Osobně bych doplnila ještě jeden bod, a to zpětnou vazbu, abych mohla v praxi ověřit, zda realizací bylo dosaženo očekávaných výsledků.

2.7 Předpokládaný dopad programu spolupráce na klientelu

Cíle, které si sama kladu, mají přesah této práce a jsou spojené hlavně s realizací a evaluací navrženého programu a jejich dopadem na naše cílové skupiny, tedy především na děti, žáky, studenty, ale i okrajové skupiny jakými jsou dospělí, senioři a rodiny s dětmi.

Spolupracující prostředí uvnitř naší organizace by jim mělo nabídnout klidné, profesionální a kreativní místo pro trávení volného času tak, aby se všichni zúčastnění cítili uvolněně, bezpečně, měli chuť bez obav spolu otevřeně komunikovat, byli připraveni na získávání nových poznatků, chtěli se vzdělávat a sdílet své zkušenosti s ostatními. Vytvoření takového zázemí je velmi důležité pečlivě naplánovat.

Prostorové možnosti, ač se stále snažím o rozšíření, jsou ve Vikýři omezené. Nejde mi až tak o rozšíření naší klientely a navýšení počtu vzdělávaných v našich zájmových útvarech, jako spíše o zkvalitnění nabízených služeb. Ráda bych se pokusila i o zkvalitnění vzdělávacího procesu, čemuž by mohlo napomoci zpřesnění a dotvoření školního vzdělávacího programu za pomoci všech pracovníků, sdílení poznatků a zkušeností mezi jednotlivými externisty, stejně tak jako lepší vybavení učeben, kde k výuce dochází. Uvítala bych, pokud by po provedení navrženého programu došlo ke zlepšení vzdělávání externích pracovníků a tím i ke zkvalitnění jejich lektorských a učitelských dovedností vůči našim klientům. Totiž vzdělávání, které díky externím pracovníkům poskytujeme, je neformální a není založené na frontální výuce, jejímž základem by byl výklad. Přesto se domnívám, že je přínosné, aby pracovníci znali nové trendy ve vzdělávání a mohli lépe, efektivněji a účelněji předávat své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Žáci, kteří tvoří největší část naší klientely, jsou velmi otevření novým věcem. Ráda bych, aby se nám pomocí společného plánování napříč celou organizací podařilo vytvořit pro ně kvalitnější a přívětivější místo pro trávení volného času a rozvoj volnočasových aktivit.

Rozhodně nejdůležitějším bodem je, dle mého názoru, komunikace. Nejde jen o řeč a předávání dat, ale i o sdílení a naslouchání. Tím, že vzdělávací proces je u nás uvolněný a neformální, je pro děti snadnější se svěřovat se svými problémy, bolestmi a starostmi. Cítím potřebu vzdělat i externí pracovníky v komunikaci nejen mezi sebou, ale i mezi nimi

a dětmi. Každý pedagog musí být i tak trochu psychologem, poradcem, kamarádem. Na to děti čekají a zaslouží si, aby i všichni pracovníci DDM na toto byli připraveni.

Jsem přesvědčená, že účelnější komunikace mezi externími pracovníky pomůže i cílové skupině žáků, studentů a ostatních klientů. Lépe budu moci plánovat využívání jednotlivých učeben, zahrady, ohniště, konání společných akcí pro děti z našich kroužků nebo připravovat tábory.

3 PŘÍPRAVA PROGRAMU

Nyní již přikročím k strukturaci samotného plánu programu spolupráce, jehož sestavení je cílem této bakalářské práce. Plán programu zavedení změn ve spolupráci s externími pracovníky v DDM Vikýř čerpá z teoretických východisek uvedených v předchozích kapitolách. Nejprve se zaměřím na zpřesnění cílů zavedení nových forem kooperace a rámcové naplánování jednotlivých kroků. Poté již připravím samotný projekt, který bude vycházet a bude se opírat o výsledky dotazníkového šetření. Zpřesnění programu pak učiním na základě rozhovorů s pracovníky jednotlivých oddělení. Při přípravě programu mám v úmyslu postupovat dle těchto bodů (Tratina, Havlíčková, 2012, s. 16):

- uvědomění si problému
- současný stav - SWOT analýza
- určení cílů
- výběr nástroje zjištění informací
- plán rozvoje spolupráce
- zavádění a podpora
- vyhodnocení

3.1 Uvědomění si problému

V DDM Vikýř je třeba nastolit hlubší spolupráci i mezi externími pracovníky. Jak jsem již psala v úvodu, toto se nám povedlo mezi interními pracovníky a téměř obratem se zlepšilo klima celé organizace. Od lepší kooperace externích pracovníků očekávám další zlepšení klimatu a dále také jejich větší zapojení i mimo pravidelné zájmové aktivity, a to konkrétně na akcích a táborech Vikýře.

V prvé řadě je velmi důležité objektivně zhodnotit stávající stav spolupráce a určit, kde by naše organizace měla být po zavedení navržených změn do běžné praxe. V současné době mohu využít zkušeností ze zavedení změn u interních pracovníků a dále pak teoretických poznatků, které jsem zpracovala v první části této bakalářské práce.

3.2 Analýza současného stavu

Pro analýzu současného stavu spolupráce jsem zvolila analyzační metodu SWOT. SWOT je analýzou jak vnějšího tak i vnitřního prostředí. Její název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths - silné stránky, weaknesses - slabé stránky, opportunities - příležitosti a threats hrozby, které reprezentují 4 oblasti zájmu (Swot analýza- ipodnikatel).

Je to metoda, pomocí níž lze přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku, tedy interní záležitosti podniku, ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Tyto podmínky jsou posléze shrnuté v rámci jedné tabulky a zpřehledňují tak informace o tom, kde se organizace nachází, zda se má více zaměřit na stabilizaci, či může bez obav přijímat příležitosti a začít růst. Velmi důležité je celkové vyhodnocení SWOT analýzy, bez něhož by byla jen tabulkou, kde sice zjistím, jaká máme slabá místa a můžeme se na ně zaměřit, ale bez analyzování sebraných dat se můžeme dostat do problémů, které nás překvapí nepřipravené stejně tak, jako by se to mohlo stát, pokud bychom ji vůbec nesestavili a v organizaci strategicky neplánovali.

Díky SWOT analýze dokážu komplexně vyhodnotit fungování naší organizace v daný okamžik, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj spolupráce v DDM Vikýř. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy a proto bychom ji měli provést a její výstupy zohlednit při každém dalším plánování strategie rozvoje školského zařízení.

Analýza současného stavu spolupráce v DDM Vikýř je vytvořena jak na základě informací získaných od samotných pracovníků interních i externích tak na základě vlastní zkušenosti ve vedení organizace. Její uspořádání je v tabulce pod sebou, aby tak vznikl dostatečně velký prostor pro textovou část u jednotlivých bodů.

SILNÉ STRÁNKY

- **Víme jak na to** - zkušenosti se zaváděním nástrojů spolupráce mezi interními pracovníky - kooperující prostředí, sdílené dokumenty a kalendáře, tvorba jednoho autentického dokumentu, společné plánování akcí, akce pro veřejnost se zapojením všech pracovníků.
- **Nadšení externistů pro svůj obor** - pro všechny externí pracovníky je kroužek osobním koníčkem či zaměstnáním, které je baví a naplňuje.
- **Podpora spolupráce ze strany vedení organizace** - podpora spolupráce mezi interními a externími pracovníky je základem koncepce rozvoje organizace v řízení lidských zdrojů na období do roku 2016.
- **Fungující komunikační kanály mezi vedoucími oddělení a externími pracovníky** - jsou minimálně jednou měsíčně v kontaktu se svými externisty, chodí do hodin na náslechy a hospitace, mají mezi sebou neformální vztahy.
- **Fungující dobrovolnická organizace v DDM** - tato organizace vznikla v roce 2013 a má 14 členů, kteří pomáhají na akcích Vikýře pro veřejnost, na akcích pro zdravotně postižené a také při táborových činnostech.
- **Pozitivní mezilidské vztahy** - pozitivní klima prochází celým týmem Vikýře, vzniklé problémy se řeší, nikoli trestají.
- **Dlouhodobé osobní vazby** - zvláště mezi vedoucími oddělení a jejich externími pracovníky, často jsou založené na letitém přátelství, důvěře a sdílení osobních radostí a problémů.
- **Stabilní interní zaměstnanci** - tým interních zaměstnanců se stabilizoval, nikdo z nich neplánuje odchod do jiného zaměstnání. Předpokládáme, že po několik let nenastane ani změna z důvodu odchodu do starobního důchodu.
- **Relativně mladý tým externistů** - 11 vedoucích je ve věku do 26 let, 8 je ve skupině 26-40 let, starší 40 let je 7 externích pracovníků.
- **Dobré jméno DDM** - kladné hodnocení organizace z pohledu zřizovatele - města Jablonec nad Nisou, účastníků kroužků i táborů, sponzorů, donátorů i široké veřejnosti.

SLABÉ STRÁNKY

- **Omezený zdroj financí** - financování probíhá více zdrojově, hlavním příjmem i nákladem jsou osobní a mzdové náklady, které přerozděluje do organizace krajský úřad. Zřizovatel město Jablonec nad Nisou platí provozní náklady budovy. Akce a další činnosti jsou financovány z projektů, grantů, sponzorských darů a v neposlední řadě z příspěvků účastníků, pravidelné zájmové aktivity pak z úplat za vzdělání.
- **Malé finanční ohodnocení práce externistů** - pracují za minimální mzdu určenou pro pedagogy volného času, tedy 8. platové třídy, chybí zdroje na dofinancování, odměnění za dobrou práci.
- **Chybí tah na branku** - prozatím se nikdo nezaměřil na práci externích pracovníků a nepokusil se o její rozvoj, má se za to, že tuto práci dělají s láskou a proto jí budou dělat dobře, chybí vnější motivace, spolupráce mezi nimi i organizací.
- **Podceněná motivace** - velmi se počítá s velkou vnitřní motivací a je podceněna motivace vnější.
- **Chybí identifikace externistů s vizí a cíli organizace** - cíle téměř neznají, a tudíž se s nimi nemohou identifikovat. Jsou velmi izolováni ve své zájmové aktivitě a chybí propojení s ostatními činnostmi a jménem domu dětí a mládeže.
- **Malá informovanost o dění v celém DDM** - externisté jsou informováni o dění ve vlastním oddělení, chybí ale vazba na celou organizaci.
- **Vlastní pomůcky pro činnost kroužků** - často si nosí vlastní pomůcky na kroužky z důvodu špatné vybavenosti a omezení finančních zdrojů pro obnovu a rozšiřování učebních pomůcek.
- **Chybí plány činnosti** - plány činnosti jednotlivých oddělení, které by byly sdílené i s ostatními odděleními a mohlo tak docházet ke sdílení místností, programů, pomůcek apod.

PŘÍLEŽITOSTI

- **Nové vedení organizace** - výměna na pozici ředitele a zástupce ředitele proběhla v srpnu roku 2012.
- **Zavedení programu spolupráce** - od zpracování tohoto programu očekávám ucelený dokument, který bude použitelný v praxi jako manuál, jak v DDM Vikýř postupovat ke zlepšení situace spolupráce mezi externími pracovníky a organizací.
- **Zlepšení celkového klimatu**, větší náklonnost veřejnosti a klientů.
- **Prostor pro rozvoj** - stále je co zlepšovat a máme příležitost na sobě pracovat.
- **Rozvoj komunikace** – schválení Google Apps education, možnost rozšíření aplikace na neomezený počet uživatelů v síti www.vikyr.cz.
- **Velké prostorové možnosti** - možnost rozšíření o nové prostory, v roce 2014 uvolněný školnický byt, v jednání je i tělocvična a taneční sál.
- **Získání nových sponzorů a donátorů** pro materiální vybavení kroužků.
- **Noví sponzoři akcí i DDM** - navázání dlouhodobé spolupráce s okresní hospodářskou komorou a velkými firmami a nadacemi (Nadace Preciosa, firmy ABB, Jablotron, Raymond).
- **Možnost dalšího vzdělávání** z krajských financí - při správném hospodaření lze na vzdělávání využít krajské finance či bezplatné kurzy hrazené z projektů a grantů.
- **Ochota ke spolupráci od interních pracovníků** - interní pracovníci jsou velmi dobře motivováni a těší se na nové modely spolupráce mezi nimi a externími pracovníky.
- **Zlepšení prostředí** – v červnu 2014 očekáváme rekonstrukci sociálního zařízení. Dojde tak ke zlepšení podmínek celého DDM.
- **Školní vzdělávací program** - pro domy dětí a mládeže není vytvořen rámcový vzdělávací prostor, proto je možné pracovat se školním vzdělávacím programem a využít toto jako příležitosti pro rozvoj.
- **Zlepšení propagace učiněných kroků.**
- **Komunální volby 2014** možnost získání nové podpory od zřizovatele.

HROZBY

- **Povinné studium pro externisty** - nekvalifikovanost týmu - od 1. 1. 2015 platí dle poslední novely zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících nutnost pedagogického vzdělání pro všechny i dílčí pedagogické pracovníky, tedy i naše externisty.
- **Neochota měnit zajeté koleje** - tento bod přichází s každou změnou, ale vzhledem k tomu, že měli možnost se na návrhu programu podílet, mám jen malou obavu z neochoty, je však třeba mít hrozbu tohoto typu vždy na paměti a počítat s ní.
- **Příliš malé cíle pracovníků** - i u interních pracovníků jsem se setkala s kladením velmi malých cílů, obavy ze zklamání vedení i sama sebe.
- **Apatie externích pracovníků** - hrozbou je vyčerpání, mimo svého povolání se věnují i dětem, pravidelně vedou kroužky, pečují o vlastní děti, rodinu, mají své osobní problémy.
- **Příliš velké nároky** - tento bod souvisí s předchozím. Na dílčí pracovníky je vyvíjen tlak v jejich zaměstnání a je tedy velmi tenká hranice mezi koníčkem a „druhou prací“ ve Vikýři, je třeba toto mít na paměti a postupovat při zavádění nových forem taktně.
- **Nedostatečné finance** - omezený zdroj financí pro odměňování podařených akcí, práce nad rámec sjednané doby.
- **Nezájem cílové skupiny** - hrozbou je i klesající zájem klientů o zavedené kroužky, činnost je velmi různorodá a je nutné pružně reagovat na poptávku trhu a pružně zařazovat do nabídky i nové trendy v zájmovém vzdělávání.
- **Stagnace, útlum, ztráta motivace** - toto přichází často i v průběhu roku jako reakce na jejich soukromý život, přetížení v práci, rozchody, nemoc v rodině apod., nastat také může nedostatečnou vnější motivací ze strany vedoucího oddělení či vedení DDM, ztráta motivace podhodnocením práce nízkou odměnou.
- **Nedostatečné využívání nabídnutých programů** - nezájem se zapojovat do nabídnutých programů nad rámec sjednané doby práce pro DDM.
- **Změny priorit v životě externistů** - ukončení školy, zahájení studia v jiném městě, svatba, rozchod, narození dítěte, nemoc či úmrtí v rodině, rozvod atd.

3.3 Stanovení cíle

Správné a přesně definované určení cíle, kde by se organizace měla nacházet na konci celého procesu, je nezbytně nutné. Vidina cíle, jeho formulace a sdílení nám může pomoci celou změnou ve spolupráci projít a dosáhnout tak lepších výsledků. Mimo níže zmíněné techniky budu usilovat inspirována Podhorským a Svobodovou i o racionalitu opatření, srozumitelnost, věcnost a stručnost, jednoznačnost, přehlednost, komplexnost, nerozpornost s právními předpisy, návaznost na chod organizace, relativní stabilitu a určitost (Podhorský, Svobodová, 2003 s. 24).

SMART metoda, jak uvádí web Management mania, je analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů (viz níže). Metoda SMART se používá pro návrh cílů, zejména pak specifických cílů. Při jejich návrhu musí být dodržena podmínka SMART pro jednotlivé cíle a jejich ukazatele (Smart - Managenemt mania).

SMART cíle lze využívat nejen při manažerských činnostech, ale veškerých aktivitách, při kterých si člověk klade cíle. Osobně je využívám u stanovování cílů zájmového vzdělávání ve Vikýři, při sestavování cílů tábora, kroužku a dalších činností. Tuto metodu stanovení cílů jsem zvolila do této práce, protože mi dle mého názoru může nejvíce pomoci. Atributy, jejichž první písmena název obsahuje, stačí pokrýt všechny roviny, které jsou pro jejich pozdější dosažení stěžejní. Jedná se o tyto atributy, které uvádím v tučné formě. Hned za nimi následuje návrh možností, jak s daným cílem mohu pracovat já ve své organizaci:

S - specifický, konkrétní, srozumitelný zaměstnanci

S cílem zavedení programu spolupráce v DDM Vikýř je zlepšení těchto základních bodů:
efektivně komunikovat – setkávání se, sdílené webové prostředí,
sdílet informace – emailová a webová aplikace, sdílené kalendáře,
naučit se používat nástroje pro plánování – sdílené dokumenty, kalendáře.

M - měřitelný, jasně definovaná kritéria

M cílem zavedení programu je zlepšení těchto bodů:

efektivně komunikovat - přesný plán schůzek s vedoucím oddělení a vedením DDM,
sdílet informace - komunikace mezi externími a interními pracovníky a dobrovolníky a dále také mezi externími pracovníky mezi sebou.

A - akceptovatelný, předchází diskuze, je motivující a přitažlivý

Pomocí dotazníkového šetření se mi podařilo získat od externích pracovníků údaje o tom, jak si spolupráci mezi sebou a Vikýřem představují. Samotný program spolupráce bude vycházet právě z výsledků toho šetření, takže na jeho tvorbě se podílejí i samotní pracovníci tak, aby byl pro ně akceptovatelný.

R - realistický, splnitelný, reálný

R cíl zavedení programu spatřuji v tom, že cíl programu je reálný v čase i prostoru, neboť mám k dispozici dostatečný i když omezený počet učeben, který jsme v loňském roce navýšili a i v letošním roce počítám s rozšířením prostor o další dvě učebny. Co se týče lidských zdrojů, tak s nimi pracuji neustále a na základě rozhovorů a dotazníkového šetření vypracuji program tak, aby byl i z tohoto pohledu splnitelný a reálný.

T - termínovaný, definovaný termín splnění, možné i etapy

T cíl zavedení programu bude rozdělen do několika fází. Přípravná fáze programu proběhne v roce 2014 do konce června a tedy i školního roku. Od září 2014 pak bude probíhat realizace této změny a její postupné zavádění do praxe. Ověření splnění cílů proběhne v červnu 2015 dotazníkovým šetřením mezi externími pracovníky.

Evaluace

Cíle, které očekávám a v roce 2015 budu ověřovat pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů po zavedení zde navrženého programu spolupráce:

C1: Více jak 50% externích pracovníků pocítí změnu ve spolupráci jich a DDM Vikýř.
C2: Více jak 50% externích pracovníků tuto změnu vyhodnotí pozitivně.
C3: Alespoň 20% externích pracovníků pocítí posílení pouta mezi nimi a mateřskou organizací DDM Vikýř.
C4: Více jak 30 % klientů či jejich zákonných zástupců v rámci šetření pozitivně hodnotí změny v DDM Vikýř.
C5: Mezi klienty se objeví alespoň dva noví dobrovolníci, nebo externí pracovníci, kteří na základě pocítěných pozitivních změn ze strany klienta, bude chtít s organizací spolupracovat na organizaci akcí či při vedení zájmové aktivity.

3.4 Výběr nástroje a specifikace skupiny externích pracovníků

Pro zjištění potřeb v oblasti spolupráce externích pracovníků DDM Vikýř jsem zvolila dotazníkové šetření a rozhovor, ve kterém externí pracovníci, kteří vedou pravidelné zájmové aktivity, odpovídali, jak si oni sami představují možnost zlepšení naší vzájemné spolupráce.

Dotazník

Díky dotazování lze získat informace od definované skupiny. Můžeme ho rozdělit na několik druhů. V obecné rovině mluvíme o dotazování ústním tedy rozhovory, písemném, tedy dotazníkovém šetření. Dále pak elektronickém či telefonickém. Všem druhům dotazování je společný velký význam formulace otázek, které mohou ovlivnit celkovou kvalitu i výsledky provedeného výzkumu.

Dotazník je oblíbená metoda zjišťování většího množství dat. Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila dotazníkové šetření. Je méně časově náročné než vědecký výzkum a také než rozhovor, který jsem zařadila až jako druhý, zúženější zdroj informací. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit cíl dotazníkového šetření, logicky a správně připravit konkrétní otázky, dále pak před aplikací dotazníku provést pilotní zkoušku na menším počtu zkoumaných osob, která nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Otázky by měly být anonymní. Lze tím zvýšit upřímnost odpovědí. Výsledky získané dotazníkem můžeme zpracovávat statistickými metodami, kvantitativně, ale také kvalitativně. Dotazník, podobně jako jiné vyšetřovací metody, je vhodné kombinovat s ostatními metodami tak, aby naše závěry podaly co nejrelevantnější výsledek šetření. Některá data uvedená v dotazníku je nutno si ověřit, nebo doplňovat rozhovorem, což jsem provedla i ve své práci. Při sestavování dotazníku je nutné dát si pozor na to, aby byl srozumitelný a neobsahoval sugestivní otázky. Respondenti mohou při vyplňování dotazníku více přemýšlet nad obsahem a zvažovat své odpovědi. Nejsou pod časovým tlakem okamžité odpovědi, jako je tomu při aplikaci metody rozhovoru. Dotazníkem zjišťujeme: jednak tvrdá fakta jakými jsou: nacionálie, pohlaví, věk, povolání, tak i měkká fakta: názory, zkušenosti, postoje, potřeby. Pomocí dotazníků se provádějí průzkumy mínění, které zjišťují názor dotazovaných na konkrétní problematiku, v našem případě na spolupráci a její rozvoj v DDM Vikýř. Dotazník by vždy měl být objektivní, standardní, spolehlivý, validní, kvantitativně i kvalitativně interpretovatelný a úsporný (Dotazník jako průzkumná metoda).

Otázky v dotazníku dělíme na otevřené, uzavřené a škálové. Ve svém dotazníku jsem využila možnost otevřených a škálových otázek. Na uzavřené otázky je možná pouze jedna odpověď zpravidla ano, ne, nevím. Oproti tomu otevřené otázky kladou minimum omezení na odpovědi. Otázky jsou pružné, mají možnost respondentovi ponořit se více do hloubky. Dotazovaní často podávají na tyto otázky neočekávané odpovědi, které naznačují možnost existence původně nepředvídaných problémů a vztahů.

Pomocí dotazníku (příloha č. 3) jsem zjistila názory externích pracovníků na současný stav a dále na jejich názor, které z nabízených nástrojů by mohly pomoci k posílení spolupráce mezi nimi a DDM Vikýř.

Dotazník je záměrně stručný, nejde o výzkum, ale pouze o dotazníkové šetření tak, abych zjistila názory externích pracovníků a mohla tedy lépe připravit program spolupráce. Zvolila jsem dotazník pro jeho výpovědní schopnost sumarizovat relativně velké množství dat podle zadaných otázek. Dotazník se skládá ze dvou částí. V první části jsem zjišťovala údaje o externích pracovnících, jejich věk, pohlaví, zaměstnání a v neposlední řadě, jak se k práci v DDM dostali. V druhé části jsem se pak věnovala přímo otázkám směřujícím k rozvoji spolupráce. Otázky, které byly uvedené v dotazníku, jsem dále konzultovala s některými z nich pomocí ústního rozhovoru. Ověření, že získám informace, které potřebuji k vytvoření programu spolupráce, jsem provedla šetřením, kde jsem oslovila pět pracovníků a požádala je o vyplnění dotazníku, poté jsem s nimi výsledky konzultovala. Na základě získaných informací jsem upravila formulace u dvou kladených otázek.

Rozhovor

Individuální rozhovory jsou využívány v případech potřeby zjištění informací hlubšího charakteru. Nevýhodou je časová náročnost. Je zde však nesporná výhoda interakce mezi tazajícím se a dotazovaným. Je zde méně čtené neporozumění otázky a dále možnost pružně reagovat na zjištěné skutečnosti a možnost jejich přímé specifikace. Mezi specifické typy dotazování lze řadit i skupinové rozhovory či terénní dotazování (závěrečné práce – metody).

Metody pedagogického výzkumu uvádí, že rozhovor je metoda shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Někdy se v podobném významu používá také obsahově širšího českého termínu rozhovor (Chrásky, 2007 s. 182).

Metodu rozhovoru jsem pak aplikovala tak, abych mohla pro svou potřebu a pro potřebu této bakalářské práce zpracovat získané informace z dotazníků. Sumarizované výsledky rozhovorů a přepis jednoho z nich je uveden v příloze práce (příloha č. 4). Taktéž je uveden přepis jednoho z těchto rozhovorů (příloha č. 5).

Specifikace skupiny respondentů dotazníkového šetření

Skupina řešených pracovníků se skládá z 26 členů. Dle Chrásky existuje mnoho způsobů, jak vybírat jedince tak, aby danou skupinu osob dobře reprezentovali. Společným rysem všech těchto postupů je, že rozhodnutí o tom, který prvek vybereme, bude objektivní. Objektivita se zabezpečuje nejčastěji uplatněním náhody (Chráska, 2007 s. 20). Tento výběr v našem případě nemusel proběhnout, neboť plný počet dotazovaných odpovídal na otázky dotazníku k této bakalářské práci. Z možností výběrů byl proveden skupinový. Rozsah výběru má záběr 100% možných respondentů, lze tedy očekávat velmi vysokou reliabilitu měření získaných informací.

Jedná se o pracovníky, kteří pracují v DDM Vikýř na základě Dohody o provedení práce či Dohody o pracovní činnosti. Do DDM dochází minimálně jedenkrát týdně, kdy vedou skupinu dětí či dospělých v kroužku zájmového vzdělávání z různých oblastí - hudební, taneční, technické, sportovní, divadelní, výtvarné, adrenalinové, modelářské, pěvecké, pro zdravotně postižené, gastronomické a všeobecně vzdělávací. Do vzorku nebyli záměrně zahrnuti externí pracovníci, kteří v DDM působí nárazově jako výpomoc na akcích, praktikanti na příměstských či pobytových táborech nebo jako členové komisi při vědomostních a talentových soutěžích.

24 pracovníků vede aktivity v rozsahu 1 - 5 hodin týdně, 2 pak více jak 5 hodin týdně. 8 z nich pravidelně spolupracuje na akcích DDM, 6 jich vede tábory, další 2 se věnují ostatním činnostem - spontánní činnosti, akce pro veřejnost, přednášky apod.

Externí pracovníci jsou muži i ženy, zastoupeni jsou v poměru 17 žen ku 9 mužům. Věková skladba je 11 pracovníků do 26 let, osm je ve věku 26 - 40 let, 1 pracovník je 40 - 50 let a 6 jich je starších 50 let (příloha č. 1). V jejich civilním zaměstnání převažuje školství, pracuje zde 9 z 26 respondentů. 2 pracují ve strojírenství či průmyslu, 3 ve službách, 4 v obchodě či poradenství, 2 jsou bez zaměstnání či v domácnosti a 5 jich má jiné než uvedené povolání, jsou mezi nimi i pracovníci důchodového věku (příloha č. 2).

Co se týče jednání, preferuje osobní kontakt 25 z 26 dotázaných. 17 jich dále upřednostňuje emailovou komunikaci a 6 telefonní kontakt. Skype či Facebook je pak

zastoupen jako oblíbený komunikační prostředek velmi sporadicky a to pouze u dvou z dotázaných.

3.5 Podmínky úspěchu změny

Pro stanovení podmínek, za jakých lze s navrhovanou změnou uspět, jsem zvolila metodu SUCCESS, čerpanou z internetového zdroje Management mania a literatury. Kritické faktory úspěchu neboli CSF Critical Success Factors, jsou klíčové faktory, které mohou znamenat hranici mezi selháním a úspěchem. Používají se při obchodní strategii, při řízení projektu, často také při zavádění změny a podobně. Jde o jednoduchou analytickou techniku, přístup, který se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo nějaké situace či projektu. V souladu s pojetím CSF je dostačující vymezit a vybrat faktory, které jsou nejpodstatnější pro úspěch organizace nebo nějakého konkrétního záměru či plánu. Díky tomu se množství sledovaných jevů může omezit řádově na jednotky, místo sledování desítek, stovek či tisíců jevů (Kritické faktory úspěchu). V praxi je využívají CSF velmi jednoduché a praktické. Analýza kritických faktorů úspěchu se používá v situacích, kde je třeba pojmenovat klíčové faktory, které mohou znamenat úspěch či selhání celého projektu. Jde o univerzální analýzu, která je šířkou svého využití podobná například SWOT analýze. I proto jsem jí zvolila pro zavádění změn ve spolupráci v naší organizaci.

Pro zpřesnění využití na konkrétní situaci v DDM Vikýř uvádím jednotlivé kapitálky slova SUCCESS, které je akronym z počátečních písmen anglických názvů. Text je řazen postupně vždy kapitálka - písmeno z názvu metody SUCCESS - anglický atribut, výraz, který zastupuje danou oblast - český překlad – následuje výklad pro případ řešené situace a uvedení příkladu z praxe DDM Vikýř (Russel-Jones 2006, s. 34 - 41):

- **S - Shared vision** - sdílená vize - jasně vyjádříme, kam se pomocí změny posuneme, jaké pozitivní změny nastanou, ujistíme se, že všichni zapojení této vizi rozumí. Vizi tohoto programu je fungující organizace s jasně a přesně definovanými toky informací, kde se informace sdílejí mezi jednotlivými pracovníky a na spolupráci se neustále pracuje, spolupráce se odráží i na práci s klienty a především dětmi.

- **U - Understand the organization** - porozumění organizaci - začátkem procesu je analýza DDM - viz SWOT analýza současného stavu, charakteristika a aspekty, kterým je nutné věnovat zvláštní pozornost. Zde nám situaci komplikuje nový zákon, kdy od 1. 1. 2015 musí mít všichni i dílčí pedagogičtí pracovníci pedagogické vzdělání a je tedy nutné do 31. 12. 2014 studium k získání této kvalifikace minimálně zahájit. Toto je největší hrozba, která může ohrozit stávající tým, i když část pracovníků má pedagogické vzdělání, část jich studuje pedagogiku a někteří již absolvovali kurz dalšího vzdělávání pro získání této kvalifikace. Mám nicméně obavu, že někteří spolupracovníci z důvodu absence vzdělání svou činnost v DDM ukončí. S organizací změny budou všichni seznamováni průběžně. Organizační zajištění jednotlivých bodů jim bude srozumitelně vysvětleno.
- **C - Cultural alignment** - soulad s podnikovou kulturou - změna by měla probíhat v souladu s tím, jak obdobné procesy v organizaci probíhají. Jak jsem již výše uvedla, spolupráci v rámci organizace máme již velmi dobře zpracovanou u interních pracovníků a je tedy na co navazovat.
- **C - Communication** - komunikace - komunikovat bychom měli co nejdřív a vždy, když je co k tématu říct. Z tohoto důvodu začíná plán programu spolupráce dotazníkovým šetřením, tak aby byly co nejpřesněji zjištěny potřeby samotných pracovníků, aby se tito na změně sami podíleli a cílová skupina našich uživatelů pozitivní změnu co nejdříve poznala.
- **E - Experienced help where necessary** - pomoc zkušených lidí v případě potřeby, pokud při realizaci změny potřebujeme externí pomoc - měli bychom jí využít. V tomto konkrétním případě nebude potřeba externí pomoc. Jádrem organizace je vedení DDM a interní pracovníci, kteří budou spolupracovat na začlenění spolupráce organizace a externích pracovníků do priorit organizace na rok 2015.
- **S - Strong leadership** - silné vedení - změnu musí podporovat silný a vlivný jedinec, který je zaměřen na cíl - na dokončení zavádění změny v organizaci. Mým oblíbeným heslem je "Kdo chce zapalovat, musí sám hořet" a toto heslo bude platit i v tomto případě. Jsem si vědoma, že bez mé přímé účasti nebo podpory, nebude možné spolupráci posílit a jsem připravena pro nadcházející školní rok zařadit tento projekt jako prioritu svou i v rozvoji organizace. Změnu spolupráce zařadím do akčního

plánu pro rok 2014/2015.

- **S - Stakeholder buy-in** - získání všech, kterých se změna týká - interní i externí zaměstnanci, vedení DDM, dobrovolníci. Tento bod jsme projednávali s interními pracovníky a jsme připraveni do toho vložit síly na všech úrovních vedení - ředitelka DDM, zástupce ředitele i vedoucí oddělení. Výhodou je i možnost využít neformálnosti prostředí, ve kterém se setkáváme se svými zákazníky, a můžeme tak využít i jejich podněty a nápady pro zlepšení našich plánů.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – PREZENTACE VÝSLEDKŮ

Otázky do dotazníkového šetření jsem zapsala dle plánu, v jakých konkrétních oblastech by se mohl změnit vztah externích pracovníků DDM Vikýř a externích pracovníků mezi sebou. Ukázalo se, že zjištěné informace lze shrnout do čtyř základních témat:

- 1) Zlepšení spolupráce pomocí častějšího setkávání se mezi sebou i s interními pracovníky a vedením DDM
- 2) Zlepšení spolupráce, potažmo klimatu, prostřednictvím zkvalitnění pracovního prostředí
- 3) Zlepšení spolupráce pomocí posílení komunikace mezi jednotlivými pracovníky i v rámci celé organizace
- 4) Zlepšení spolupráce pomocí podpory a umožnění vzdělávání se ve svém oboru a pedagogice

Vzhledem k přehlednosti prezentace výsledků dotazníkového šetření, jsem přistoupila k řazení v jednotlivých bodech následovně:

- analýza odpovědí dotazníkového šetření
- diskuze
- doplnění z rozhovorů
- návrh opatření
- předpokládaný dopad na klientelu.

Jednotlivé body jsou uvedené u každého tématu samostatně, nikoli dle celého šetření. Vždy postupuji u každého tématu od analýzy po diskuzi, poté jí doplňuji poznatky z rozhovorů. Návrhy opatření, která jsou shrnuta i v samostatné kapitole v závěru práce, jsou uvedeny v tabulce v závěru každé kapitoly. Za nimi následuje předpokládaný dopad realizace programu na klientelu, především na děti. Svůj text takto strukturuji pro lepší orientaci v jednotlivých kapitolách programu.

4.1 Setkávání se a workshopy

Analýza a diskuze k otázce setkávání se

První dotčenou oblastí v dotazníkovém šetření bylo vzájemné setkávání se, ať již externistů mezi sebou, tak i s dalšími pracovníky a vedením DDM. K tomuto tématu směřovaly v dotazníku dvě otázky. Jedna z nich byla cílena na setkávání se bez vzdělávacího potenciálu, s cílem vytvoření nových vztahových vazeb uvnitř organizace v uměle vytvořeném neformálním prostředí. Druhá otázka se pak týkala formálního prostředí s uvolněnou atmosférou, kde by vznikla i možnost vzdělávání se, vzájemného sdílení zkušeností a rozšiřování vlastních dovedností.

V první otázce dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 17% dotazovaných uvedlo, že více společenských akcí pro externisty by rozhodně pomohlo ke zlepšení spolupráce. Dalších 58% se domnívá, že by toto opatření mohlo pomoci a pouhá 4% uvádí, že to rozhodně pomoci nemůže (příloha č. 6).

V současné době mají možnost se všichni pracovníci Vikýře scházet dvakrát ročně, a to na začátku školního roku, kde v rámci schůzky probíhá i školení BOZP a seznámení pracovníků s provozním a organizačním řádem platným pro daný školní rok, a druhá schůzka je pak před vánoci, jako forma poděkování za jejich obětavou práci. Účast na těchto akcích je velmi malá. V roce 2013 se jich účastnila necelá polovina ze všech pozvaných, což ztěžuje práci jejich vedoucím, neboť je pak musí proškolovat individuálně. Myslím, že je na místě reflektovat, z jakých důvodů je uvedená účast tak nízká. Častým důvodem, který pracovníci uvádějí, je termín konání schůzek. Pro lepší dosažitelnost jsme jednu schůzku uspořádali ve všední den odpoledne a druhou o víkendu. Bohužel ani tak účast významně nestoupla. Ve všední dny má většina pracovníků napilno s vlastními dětmi, nebo vedou kroužek, o víkendu se pak chtějí věnovat vlastní rodině nebo zájmům. Přesto však uvedly tři čtvrtiny dotazovaných, že právě bod setkávání by považovali za pozitivní. Jako první bod našeho nového programu spolupráce tedy bude naplánování schůzky externistů, která nebude určená pouze pro ně, ale pro celou jejich rodinu, tak aby si mohli užít rodiny a přesto se mohli posílit i vazby mezi jednotlivými interními pracovníky, vedením DDM a dalšími externisty. V ideálním případě by se členové jejich rodin také

zapojili do organizace akcí DDM jako dobrovolníci, či se mezi nimi vytvořili nové přátelské vazby. Plánovat také budeme schůzku pro externí pracovníky, kteří ještě nemají rodiny. Úvodní setkání se školením zůstane zachováno.

Návrh opatření

První schůzka externích pracovníků DDM Vikýř včetně rodin, seznamovací hry - pro děti i rodiče - lidské bingo, aktivity na rozvoj důvěry + odlehčovací hry na rozehrání a pro zasmání
Další schůzka externích pracovníků s rodinami - výlet do Jizerských hor na programu hry pro získání informací o sobě navzájem, např. batůžky, dále hry na rozvoj komunikace např. Zooming, kopírka
Pokračování ve schůzkách po dobu školního roku 1 x za 2 měsíce a zařazování stále složitějších kooperativních her - Limeriky, skalní golf, létající talíře, samostatné setkávání i pro mladé do 26 let

Předpokládaný dopad na děti

Při zařazení těchto opatření se externí pracovníci seznámí s novými hrami, zjistí, jak děti i dospělí na tyto hry reagují, zda se hry v kolektivu líbí. Mohou tak rozšířit záběr svého kroužku i o občasné zařazení hry k posílení skupinové dynamiky, mohou s ní náležitě pracovat, a tyto tématické schůzky tak pomohou i metodicky. Zájemci si mohou v naší pedagogické knihovně zapůjčit publikace, které se tomuto tématu věnují, a mohou prohlubovat své znalosti při samostudiu. Během těchto schůzek se mohou neformálně obrátit na vedoucí oddělení či vedení DDM a vyjasnit nedorozumění. To pro klienty přinese celkové uvolnění atmosféry při běžných aktivitách, ať již zájmových či větších akcích.

Analýza a diskuze k otázce workshopů

K možnosti setkávání se směřovala v dotazníku určeném pro externisty i druhá otázka, a to workshopy, které by připravovali interní pracovníci pro externisty. Na nich by se mohli seznámit s novými technikami, nástroji, které jsou ve Vikýři k dispozici, hrou na Drumbeny, výtvarnými technikami, tipy na tvoření, teambuildingovými hrami, hrami na tábory, kroužkovými akcemi a samotnými zájmovými aktivitami a hrami pro budování týmu. Workshopy, které by samotnou organizaci stály jen finance na materiál a mzdové prostředky interních zaměstnanců, by tak byli ekonomicky velmi výhodné. V dotazníku byly podpořeny a vyloučeny téměř stejnou měrou. 30 % respondentů je přesvědčeno, že zařazení těchto workshopů by rozhodně pomohlo ke zlepšení spolupráce, dalších 35 % se domnívá, že by mohlo pomoci. Naproti tomu 26 % tvrdí, že spíše nepomůže a 9 % je přesvědčeno o nemožnosti pomoci v programu spolupráce (příloha č. 7). Domnívám se, že toto je způsobeno různorodostí zaměření jednotlivých oddělení v DDM Vikýř a zájmových kroužků, které daní externisté vedou. Z rozhovorů, které po vyplnění dotazníků následovaly, vyplynulo, že vedoucí elektrotechnického kroužku se nepotřebuje, byť zdarma, vzdělávat v oblasti výtvarné výchovy, a možnost, že si na svůj kroužek může zapůjčit pec na sklo či keramiku mu je zcela lhostejná. Stejně tak vedoucí sportovních kroužků uvedli, že jejich zájmové aktivity jsou zaměřené na trénink a mají přesně stanovené postupy a není pro ně podněcující účastnit se podobných seminářů. Naopak vedoucí kreativních, výtvarných a tvořivých kroužků či vedoucí táborů by tyto workshopy uvítali. Je tak třeba opětovně konstatovat skutečnost, že činnosti, které DDM Vikýř nabízí a realizuje, jsou velice různorodé a vyžadují zcela odlišné přístupy od vedoucích, a je proto velice komplikované vytvořit jednotný manuál, potažmo program spolupráce průřezově všemi odděleními a všemi externími pracovníky.

Při sestavování i realizaci programu bude třeba velká míra individualizace tak, aby každý z externích pracovníků pocítil sílící spolupráci s DDM Vikýř a mohli jsme tak dosáhnout vytčeného cíle, tedy zlepšení pracovního klimatu, komunikace a v neposlední řadě upevnění pocitu sounáležitosti s organizací. Více jak polovina z dotázaných uvedla, toto jako kladný postup k posílení spolupráce a proto tedy budeme pracovat i s ním.

Návrh opatření

Výtvarný workshop - tipy na dílničky z přírodních surovin, recyklované tvoření, ukázka všech nástrojů, které jsou ve Vikýři k dispozici
Hudební workshop - hraní na Drumbeny - hry s bubny, další drobné rytmické hudební nástroje
Tvořivý workshop - modelářská dílna - výroba ze dřeva a plastů
Dělení do skupin dle oddělení pro posílení vazeb v rámci malé sociální skupiny oddělení

Předpokládaný dopad na děti

Nabídkou workshopů zamýšlím dopad pro cílovou skupinu především v rozšíření obzorů zájmu jejich vedoucího či lektora. Žádný z kroužků není zaměřen zcela jednostranně, snažíme se při každém z nich o všestranný rozvoj osobnosti vzdělávaného. Pokud tohoto není možné docílit v rámci hodin běžné výuky, všichni naši pracovníci zařazují během soustředění a kroužkových akcí, které jsou minimálně dvakrát ročně, i jiné aktivity z odlišné oblasti. Ač není cílem programu rozšířit počet našich klientů, může zde nastat vedlejší efekt, neboť děti se seznámí i s jinými činnostmi, které mohou v našem zařízení provozovat, a lze předpokládat, že je zaujmou natolik, že v nadcházejícím období se do zájmového útvaru s jiným zaměřením činnosti přihlásí.

4.2 Prostorové možnosti

Analýza a diskuze

DDM Vikýř se skládá ze dvou budov A a B, které spolu bezprostředně sousedí a je mezi nimi vytvořen stavební průchod (příloha č. 8). U DDM pracuje i jedno odloučené pracoviště, a to Informační centrum mládeže, které sídlí v centru města (příloha č. 9). V jedné jsou i další prostory jako školnický byt, který se v budově sídla nachází a měl by být Vikýři připsán ještě v roce 2014, dále pak taneční sál či tělocvična, o něž Vikýř

dlouhodobě usiluje prozatím v teoretické rovině a není prozatím vytipován vhodný objekt. V základních prostorách DDM jsou učebny keramiky, herpetologie, chovatelství, velký a malý sál, učebna pro předškoláky, výtvarná dílna, učebna modelářů a elektrotechniky, klubovna divadelníků, hudebna, denní místnost, herna, zkušebna kapel a kuchyňka. K objektu DDM patří i velká zahrada. Pro nabízené aktivity jsou prostory v zásadě dostačující, i když někdy je nutno omezit vzhledem k velikosti místnosti i kapacitu kroužku, který zde má být provozován, a je nutné přesně dopředu před zápisem klientů plánovat umístění jednotlivých kroužků a jejich načasování, aby nedocházelo k překrývání či prostojům.

Pro některé kroužky pronajímáme tělocvičny při základních školách v Jablonci n/N či další prostory, jako například kuželnu či taneční sál pro break dance. Postupnými kroky dochází k renovaci celého zařízení, ale protože jde o velmi nákladný proces, postupujeme pomalu, dle finančních možností rozpočtu organizace. Zanedbané prostory a i vybavení kroužků se dotýkají i přímo externích pracovníků, kteří zde vedou své kroužky, a proto i na tuto skutečnost směřovaly v dotazníku dvě otázky. Jedna z nich byla směřována k prostorovým možnostem a druhá k vybavení samotných kroužků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce by pomohlo k lepší spolupráci moderní, cílené a účelné vybavení kroužků zájmových činností. K tomuto bodu se připojilo 52 % respondentů s tím, že by to rozhodně pomohlo, a dalších 43 % dotazovaných uvedlo, že by to pomoci mohlo. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že toto opatření rozhodně nepomůže (příloha č. 10). Dalším bodem, který s tímto velmi úzce souvisí, je zlepšení prostorových možností. Že by vyřešení této otázky rozhodně pomohlo, uvedlo 61 % respondentů a 30 % jich uvedlo, že by pomoci mohlo. Pouze dva dotázaní uvedli, že spíše nebo rozhodně nepomůže (příloha č. 11). I zde bylo nutné přistoupit k individualizaci odpovědí. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že dva z dotazovaných, kteří uvedli, že toto nepomůže, jsou muži a pracují v modlářské a elektrotechnické dílně. Prostorově jim místnost vyhovuje, ač zde zatím neproběhla rekonstrukce. Velmi uvítali částečnou rekonstrukci, a to renovaci osvětlení a vymalování učebny, což zlepšilo odrazivost světla od stěn. Vybavení v této učebně je na velmi vysoké úrovni díky spolupráci s firmou Jablotron, jejíž zaměstnanec kroužek elektrotechniky vede a firma vybavením tohoto

kroužku DDM Vikýř sponzoruje. Dílna zcela vyhovuje, jakákoli změna je nadbytečná. Na sklonku roku 2013 se nám podařilo zrealizovat i přesun keramické dílny do zrekonstruovaných prostor, proto i vedoucí kroužků keramiky sdělily, že dnes by již na otázku prostorových možností odpověděly odlišně, protože dnes již jsou s přiděleným prostorem spokojené. Jde tedy o to opět individualizovat a přistupovat k jednotlivým oddělením i externistům diferencovaně a zjišťovat jejich prioritní potřeby. Zjistila jsem, že prostředí, ve kterém naši externisti pracují, je pro ně velmi důležité z hlediska celkového klimatu kroužku, přestože v něm tráví zpravidla pouze dvě hodiny týdně.

Do programu spolupráce z tohoto bodu zařazují vytvoření sdíleného dokumentu v elektronické i tištěné podobě, kam budou moci všichni, kterých se to týká, moci zapsat, jak si představují, že by v ideálním případě jejich učebna vypadala. Týká se to kompletního designu, tedy výmalby, nábytkového vybavení, modernějšího a účelnějšího vybavení kroužku učebními pomůckami. V neposlední řadě to také znamená zpracování, vyřízení a případně i vyřazení zastaralého či jakkoli poškozeného stávajícího vybavení. Následně určíme priority a sestavíme plán činnosti rekonstrukcí v závislosti na finančních zdrojích a zapracujeme na jednotlivých oblastech dle výsledků dotazníkového šetření.

Návrh opatření

Vytvoření sdíleného dokumentu k rekonstrukcím, renovacím a plánům vybavení se zapojením externích pracovníků
Zaškolení a představení dokumentu Google Apps externistům
Vyhodnocení priorit v rámci pracovní skupiny – vedoucí oddělení, ředitelka DDM, zástupce ředitele, ekonom, vedoucí technický pracovník
Realizace dle finančních možností – vytvoření plánu rekonstrukcí včetně finanční rozvahy a harmonogramu

Předpokládaný dopad na děti

Děti jsou velmi vnímavé na prostředí, které je obklopuje. I podle psychologů mohou barvy, které je obklopují, umocňovat jejich nálady či emoce. U těchto opatření předpokládám, že vyjdeme vstříc, v rámci finančních možností, nejen požadavkům externistů, ale že i oni rozvedou diskuzi o barevnosti učeben apod. se svými klienty. Žáci se tak sami budou podílet na tom, jakou barvu bude mít učebna výtvarné a kreativní tvořivosti, eventuálně se budou i sami podílet na dotvoření doplňků, obrazů či dekorací.

4.3 Komunikace

Analýza a diskuze

Dalším bodem, na kterém bych ráda postavila program spolupráce, je komunikace. Jak jsem již v této práci uvedla, je pro mě velmi důležité, aby pracovníci mezi sebou komunikovali na vertikální i horizontální úrovni, aby se k nim dostávaly všechny důležité informace.

Již v kapitole setkávání se pracuji s tím, že horizontální úroveň by byla nejvíce podpořena neformálními setkáními, kde by se externisté vzájemně poznali, navázali přátelské vztahy a poté i v DDM Vikýř spolu komunikovali na vyšší úrovni. Prvním krokem v zavádění programu spolupráce bude Motivační kalendář, jak jej uvádí Patrick Forsyth. Osobními událostmi rozumíme narozeniny, svátky, výročí ve firmě či výročí kvalifikace (Forsyth, 2006). Domnívám se, že zřízení motivačního kalendáře velmi posílí pocit sounáležitosti externistů s organizací a ani jeho zavedení nebude nikterak náročné, jak časově, tak i finančně. Cíleně v otázkách dotazníku jsem se však zaměřila na vertikální úroveň komunikace, aby se k jednotlivým externistům dostaly informace z porad interních pracovníků. K možnosti účastnit se porad je bohužel skeptických 57 % respondentů, kteří uvedli, že to spíše nepomůže, nebo rozhodně nepomůže ke zlepšení spolupráce. Pouze dva respondenti uvedli, že by to rozhodně pomohlo. Musím přiznat, že jsem tomuto opatření ke zlepšení komunikace hodně věřila a byla jsem přesvědčená, že o možnost více se zajímat o dění v organizaci a podílet se na plánování programu a akcí bude větší zájem. 35 % externistů uvedlo, že by toto pomoci mohlo (příloha č. 12).

Druhou otázkou bylo prosté zpřístupnění zápisů z porad. Toto opatření by také uvítali jen dva respondenti s tím, že by to rozhodně pomohlo. 39 % se domnívá, že by to mohlo pomoci, 35 % uvedlo, že spíše nepomůže, a 17 % je přesvědčeno o zbytečnosti tohoto opatření (příloha č. 13). Z rozhovorů následujících po vlastním dotazníku vyplynulo, že na porady a ani čtení celých zápisů nemají externisté dostatek času, ale uvítali by určité shrnutí do základních bodů, které by jim předávali vedoucí oddělení, a to buď osobně při vedení kroužku, nebo odesláním na email.

Co se týče komunikace, zjišťovala jsem také, jakými toky by měly informace proudit, jaké formy jsou pro naše externisty nejpřijatelnější. U této otázky se nebudu zabývat procentuálním zastoupením odpovědí, protože respondenti mohli volit i více z nabídnutých alternativ. Jako jednoznačně nejlepší komunikační prostředek bylo zvoleno osobní jednání. Z rozhovorů pak vyplynulo, že externisté nejraději jednají se svým vedoucím oddělení, se kterým je zpravidla pojí i přátelství a neformální vazby. Druhou preferovanou formou jednání je e-mail, který by volila většina dotazovaných jako nejlepší alternativu k osobnímu jednání. Telefonický kontakt volí už jen šest respondentů a Skype a Facebook jen dva respondenti. Výstupem z této otázky tedy byl i poznatek, že není nutné zavádět nové technologie do komunikace.

Ke komunikaci zařazují do programu spolupráce možnost vytvoření firemního emailu. Celá organizace pracuje v aplikaci Google Apps a na sklonku roku 2013 se nám podařilo získat verzi pro vzdělávací instituci zcela zdarma pro neomezený počet uživatelů. Všichni pracovníci dostanou svůj služební email jako vstupenku do tohoto systému a mohou zde pracovat spolu s námi a využívat i pro vlastní potřebu nástroje, které tento program nabízí. I díky tomuto programu jsme získali ocenění za spolupráci v organizaci mezi interními pracovníky. Program nabízí širokou škálu možností využití. Jednou z nich je tvorba webových stránek, kterou si tak bude moci vytvořit každý externista pro své aktivity v DDM Vikýř a pomocí nich sdílet s rodiči fotky, informovat o akcích, změnách na kroužku apod.

Další možností programu je sdílet kalendář s ostatními uživateli. Usnadňuje to plánování schůzek, odstraníme duplicitu akcí pro jednu cílovou skupinu, pomocí kalendáře

je možné pozvat na schůzku jiného uživatele, oznámit mu svou akci apod. Google disk jim pak nabídne možnost sdílet jeden autentický dokument nejen s kolegy či vedoucími, ale také s rodiči s možností sdílet přes odkaz v emailu či na webu. Mohou zde tvořit dotazníky, tabulky, textové dokumenty, prezentace, nákresy a diagramy. Lze zde chatovat, zdarma si telefonovat, spravovat okruhy svých spolupracovníků, kontakty apod. Nástrojů, které se jim nabízejí, je opravdu velké množství. Zřízení takto velké skupiny na Google Apps bude předcházet školení, aby všichni uživatelé měli možnost využívat plný rozsah nástrojů, které tato aplikace nabízí. S ohledem na výsledek dotazníkového šetření tedy nabídneme externistům možnost se k informacím dostat bez časové náročnosti a bude záležet čistě na nich, zda se do nabízených aplikací zapojí.

Návrh opatření

Vytvořit motivační kalendář - osobní výročí a narozeniny
Vytvořit sdílené zápisy z porad a zpřístupnit další aplikace Google Apps
Pro všechny pracovníky sdílený výňatek z porady - základní body na email
Tištěná podoba zápisů z porad k dispozici na recepci DDM
Pověření vedoucích oddělení předáváním základních informací na hospitacích i při dalších setkáních s externími pracovníky, pravidelné schůzky – předání základních bodů, informací z porady interních pracovníků

Předpokládaný dopad na děti

Informovaný pracovník ulehčí našim klientům život tím, že jim bude moci relevantně odpovídat na jejich otázky, zvát je na velké veřejné akce DDM, povídat si s nimi, případně s rodinnými příslušníky, o dění v DDM Vikýř. Tímto opatřením sleduji větší informovanost, která přesáhne hranice zájmových útvarů v naší organizaci, a informace budou dále sdíleny mezi lidmi ve veřejném prostoru.

4.4 Vzdělávání

Analýza a diskuze

Na úvod tohoto bodu je nutné uvést, že vzdělávání se je pro externisty nejen možností, ale spíše povinností, a to pro všechny, kteří nemají potřebnou kvalifikaci pro pedagogickou činnost. Tito si musí požadovaný stupeň vzdělání doplnit, resp. zahájit studium do 31. 12. 2014. Mimo to jsou vedeni jako dílčí pedagogičtí pracovníci a i když pracují na dohodu o provedení práce, měli by se dále vzdělávat ve svém oboru, prohlubovat svou kvalifikaci a využívat kurzů z nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

V dotazníku směřovaly ke vzdělávání dvě otázky. Překvapivě oba okruhy, jak vzdělávání se v oboru svého kroužku, tak i vzdělávání se v práci s dětmi byly z pohledu externistů kladně hodnoceny pro rozvoj spolupráce v DDM Vikýř.

První otázka zněla, zda by spolupráci mezi externistou a DDM Vikýř mohla zlepšit možnost vzdělávat se v oboru svého kroužku. Že by toto rozhodně pomohlo, uvedlo 40 % respondentů, 40 % uvedlo, že by to mohlo pomoci, 16 % se domnívá, že toto opatření nepomůže a nikdo z dotazovaných neuvedl, že by to rozhodně nepomohlo (příloha č. 14). Ještě lépe na tom byla již zmiňovaná druhá otázka týkající se vzdělávání se v práci s dětmi. 32 % respondentů uvádí, že rozhodně pomůže, 59 %, že by mohlo pomoci. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že rozhodně nepomůže a pouze 2 respondenti uvedli, že spíše nepomůže (příloha č. 15). Z tohoto vyplývá, že vzdělávání je dle mínění samotných externistů jedním ze zásadních pilířů spolupráce, resp. jednou z cest, jak by se spolupráce mohla více rozvinout a posílit. Již v loňském roce začalo již zmiňované doplňování kvalifikací určené přímo pro dílčí pracovníky s dětmi a mládeží, které je plně hrazené z projektu K2 pro konkurenceschopnost z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Bohužel jsou kurzy pro další vzdělávání, ať již odborné tak i pedagogické, nákladné a fondy finančních prostředků na další vzdělávání jsou omezené. Je zde však možnost cíleně vyhledávat a externím pracovníkům nabízet kurzy bezplatné, financované z různých projektů veřejné správy či Evropských fondů. V návrhu programu tedy nesmí chybět aktivní vyhledávání bezplatných kurzů interním pracovníkem a sdílení těchto informací

s externisty. K tomuto účelu se mi jako velmi vhodným subjektem pro vyhledávání těchto informací jeví pracovníce Informačního centra mládeže, které pracuje pod DDM Vikýř. Tyto informace mohou být použity také v informačním centru pro potřeby jejich klientů. Nabídku bezplatných kurzů, bude pracovníce hlídat, na dostupných webových zdrojích u různých organizací např. ekocentrum Střevlík, Edulk, Annolk a další.

Návrh opatření

Pověření interního pracovníka aktivním vyhledáváním kurzů zdarma – ICM
Pravidelné rozesílání informací o kurzech externistům na nové emaily
Vyčlenění části finančních prostředků na vzdělávání pro externí pracovníky

Předpokládaný dopad na děti

U výše zmíněných opatření předpokládám velký dopad na cílovou skupinu našich klientů. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je nejen ukotveno v zákoně, ale je i z praktického pohledu nezbytné. Naši externí spolupracovníci mají zájem se vzdělávat, což je velmi potěšující. Vzdělaný lektor předává své znalosti a zkušenosti záživnější formou, používá nové metody práce s dětmi, efektivně řeší vzniklé problémy, nebo jim ještě lépe předchází. Je dítěti rádcem i mentorem. Dokáže děti motivovat, stimulovat, podnítit v nich zájem o probíranou věc a podnítit je k samostudiu. Očekávám, že si tyto dovednosti osvojí na vzdělávacích modulech, které budou zaměřené na práci s dětmi a mládeží a pro pedagogické pracovníky.

Druhou skupinou kurzů či škol, které mohou navštěvovat, jsou lektorské a to ty, které prohloubí jejich znalosti a dovednosti v oboru jejich zájmového útvaru. Zde očekávám přínos novinek z oboru, které se takto přímo k dětem dostanou. Nebudeme zastaralou organizací, ale půjdeme s dobou a budeme pro děti atraktivní tím, jaké aktuální informace pro ně nabízíme.

5 CELKOVÝ NÁVRH PROGRAMU SPOLUPRÁCE EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ DDM VIKÝŘ

Setkávání

První schůzka externích pracovníků DDM Vikýř včetně rodin

Seznamovací hry - pro děti i rodiče - lidské bingo, aktivity na rozvoj důvěry a odlehčovací hry na rozechřátí a pro zasmání

Cíl: Vytvořit pozitivní atmosféru tak, aby se chtěli externí pracovníci dále setkávat a navazovat a prohlubovat vzájemné vztahy.

Pedagogický cíl: Seznámení se se skupinovou dynamikou, práci se skupinou, praktickými zkušenostmi, které budou moci aplikovat na kroužku přímo na své klienty.

Další schůzka externích pracovníků s rodinami - výlet do Jizerských hor na programu hry pro získání informací o sobě navzájem, např. batůžky, dále hry na rozvoj komunikace např. zooming, kopírka, atd.

Cíl: Prohloubení vazeb, navázání důvěry, vznik neformálních vztahů

Pedagogický cíl: Prohloubení práce se se skupinovou dynamikou a se skupinou, další praktické zkušenosti, které budou moci aplikovat na kroužku přímo na své klienty.

Pokračování ve schůzkách po dobu školního roku 1 x za 2 měsíce a zařazování stále složitějších kooperativních her - limeriky, skalní golf, létající talíře, akce i pro děti; pružně reagovat na poptávku ze strany externistů, vytvoření samostatných schůzek dobrovolníků a mladých do 26 let.

Cíl: Pravidelná aktivita se zapojením rodin externistů, posílení vazeb mezi sebou, interními pracovníky a DDM Vikýř celkově

Pedagogický cíl: Prohlubování znalostí práce se skupinou a skupinovou dynamikou, podnětění k samostudiu tak, aby mohli získané znalosti aplikovat na svých kroužcích, individuální poradenství na neformální úrovni v rámci těchto akcí.

Výtvarný workshop - tipy na dílničky z přírodních surovin, recyklované tvoření, ukázka všech nástrojů, které jsou ve Vikýři k dispozici

Cíl: Inspirace, vzájemné předávání zkušeností

Pedagogický cíl: Rozšíření obzorů lektora ve výtvarných dovednostech, pro možnost využití ve vlastní zájmové aktivitě, reflexe lektorských dovedností vedoucího této aktivity – zpětná vazba, možnost pro zlepšení vlastních hodin zájmového vzdělávání

Hudební workshop - hraní na drumbeny - hry s bubny, další drobné rytmické hudební nástroje

Cíl: Inspirace, vzájemné předávání zkušeností

Pedagogický cíl: Rozšíření obzorů lektora v hudebním oboru, pro možnost využití ve vlastní zájmové aktivitě, reflexe lektorských dovedností vedoucího této aktivity – zpětná vazba, možnost pro zlepšení vlastních hodin

Tvořivý workshop - modelářská dílna - výroba ze dřeva a plastů

Cíl: Inspirace, vzájemné předávání zkušeností

Pedagogický cíl: Rozšíření obzorů lektora v modelářských a tvořivých dovednostech, pro možnost využití ve vlastní zájmové aktivitě, reflexe lektorských dovedností vedoucího této aktivity – zpětná vazba, možnost pro zlepšení vlastních hodin

Prostředí

Vytvoření sdíleného dokumentu k rekonstrukcím, renovacím a plánům vybavení se zapojením externích pracovníků

Cíl: Umožnit všem externím pracovníkům se aktivně zapojit a sdělit své požadavky, podněty, náměty a poznatky

Pedagogický cíl: Zapojení nejen externistů, ale i dětí do plánování zlepšení prostředí zájmových aktivit, možnost podílet se dle možností i na realizaci

Zaškolení a představení dokumentu Google Apps externistům

Cíl: Naučit externisty s dokumentem pracovat tak, aby mohli nástroj používat

Pedagogický cíl: V tomto bodě směřuje přímo k externím pracovníkům, a to rozšířením jejich vědomostí, získání nových dovedností a možností pro svou práci

Vyhodnocení priorit v rámci pracovní skupiny - vedoucí oddělení, ředitelka DDM, zástupce ředitele, ekonom, vedoucí technický pracovník

Cíl: Nalézt v navržených možnostech priority v rámci celku organizace.

Realizace dle finančních možností - vytvoření plánu rekonstrukcí včetně finanční rozvahy a harmonogramu; analýza finančních náležitostí, případně získání dalších finančních zdrojů - projekty, sponzorské dary apod.

Cíl: Maximalizovat možnost uskutečnění co největšího počtu rekonstrukcí v co nejkratším čase

Pedagogický cíl: Možnost podílet se na realizaci pozitivních změn

Komunikace

Zřízení motivačního kalendáře; gratulace k narozeninám a svátku; sledování osobních událostí pracovníků; oslava pracovních výročí 5, 10, 15 let práce v DDM

Cíl: Ujistit externisty, že mají pro organizaci význam a důležitost

Pro všechny pracovníky sdílený zápis z porady - základní body na email, sdělování základních informací + tištěná podoba k dispozici na recepci DDM

Cíl: Prohloubit komunikaci, seznámit externisty s děním v DDM

Pedagogický cíl: Informování externí pracovníci adekvátně informují i klienty. Celkové zlepšení komunikace i mezi kroužky

Pověření interního pracovníka aktivním vyhledáváním bezplatných kurzů Cíl: Vyhledat kurzy dalšího vzdělávání, dostupné bez finančního přispění externistů a organizace
Pravidelné rozesílání informací o kurzech externistům na nové emaily Cíl: Informovat externisty o možnostech vzdělávání Pedagogický cíl: Vzdělaný lektor pružněji reaguje na vzniklé situace, dostává celou škálu nabízených kurzů a seminářů, volí dle svých časových možností – pro klienty je přínosem větší profesionalita, nové trendy a metody v předávání znalostí, zkvalitnění výukových procesů, zvýšení celkové úrovně vzdělávání a pedagogické práce jednotlivých lektorů.
Vyčlenění části finančních prostředků na vzdělávání pro externí pracovníky Cíl: Umožnit externistům vzdělávat se i na placených kurzech

5.1 Rizika zavádění nového programu

Samozřejmě každá změna s sebou nese určitá rizika. Lidé mají rádi systémy již zavedené, které fungují a nemusejí se jim přizpůsobovat. Já hodlám uskutečnit změnu, které se nebude obtížné přizpůsobit. U programu zlepšení spolupráce vycházím z toho, že níže popsaná rizika by nemusela nastat, a to z toho důvodu, že přístup k jednotlivým pracovníkům bude maximálně individualizován, dále také proto, že externisté jsou do realizace změn přímo vtaženi a podíleli se v průběhu příprav na formulaci konkrétních opatření vedoucích k pozitivním změnám.

Při zavádění programu spolupráce je třeba počítat s následujícími riziky (Pilařová, 2008, s. 111.)

- odpor ke změnám
- nesprávné načasování
- nesoulad cílů se strategií organizace
- neexistence návazných systémů
- nezkušenost manažera

Odpor ke změnám je zakořeněn v každém z nás, ale jak jsem již uvedla výše, nepředpokládám, že by tento bod měl být zásadní komplikací programu. *Správnost načasování* – změny ve spolupráci přicházejí krátce po změně vedení DDM a krátce před účinností zákona týkající se kvalifikovanosti pracovníků. Jde tedy o zásadní změny a i dle psychologů je ke změnám vhodný čas právě ve chvíli, kdy se pojí s jinou, výrazně větší, změnou. Zavádění programu bude probíhat postupně v průběhu jednoho roku a bude tedy dostatek času na adaptaci na nové podmínky. *Nesoulad cílů s cíli organizace* se nás také netýká, neboť spolupráce a její fungování nejen na úrovni interních pracovníků, ale i dobrovolníků a externích pracovníků je základem koncepce rozvoje DDM Vikýř pro období do roku 2016. *Návaznost systémů* tohoto dokumentu spatřuji ve sledování a vyhodnocování, zda a jak jednotlivé body fungují v praxi. V případě potřeby dojde k úpravě jednotlivých opatření. *Nezkušenost manažera* je rizikem při každém kroku ke zlepšení a nezbyvá, než se o změnu pokusit. Teoreticky jsem na možná rizika i vše, co může program provázet, připravena a nyní bude záležet na vývoji situace v praxi.

ZÁVĚR

Práce s lidmi je velice zajímavá, ale také velice náročná. Úkolem leadera týmu je reagovat na všechny změny, které v kolektivu nastanou, předcházet problémům, pokud možno, ještě než vzniknou. Jedním z takových, který by mohl nastat v DDM Vikýř, je spolupráce s externími pracovníky, kterou jsem si vzala jako téma svojí bakalářské práce.

Řešila jsem zde problematiku spolupráce, která je v organizaci potřebná, ale jak jsem zjistila v průběhu zkoumání, není pro naši organizaci nezbytná. Mnoho let naše organizace funguje i bez užší spolupráce a asi by i dalších několik let takto fungovat mohla. Mám ale vyšší cíle a touhu organizaci měnit k lepšímu. Ráda bych změnila některé zavedené postupy, které nemají svůj cíl, kdy právě absence cíle mi po nástupu do organizace nejvíce vadila. Práce byla pouze nahodilá a řešili jsme jen vzniklé problémy tak, jak přicházely. Líbí se mi rčení: „Kdo nevidí svůj cíl, neví, kam jde, jen se potuluje, možná někam dojde, ale ani v cíli si není jistý, zda došel tam, kam chtěl jít.“ Nechci, aby naše organizace takto bloudila. Chci, aby jednotlivé procesy včetně spolupráce, měly své jasné vytyčené cíle a k nim jsme společnou prací v týmu směřovali. Věřím, že se vydávám na správnou cestu, ale vím, že i když se vše podaří podle programu, stále budeme na startu a čeká nás další práce na motivaci, prohlubování vzdělání a v dalších oblastech.

Ve své práci jsem se snažila shrnout poznatky o tom, jak můžeme podnítit spolupráci mezi lidmi, kteří patří do stejné sociální skupiny - externích pracovníků DDM Vikýř, ale na stranu druhou jsou velmi rozdílní, mají rozdílné životní cíle, role i povolání. Je zde zastoupena celá škála věkových skupin, pracují zde muži i ženy. Zjistila jsem, že paušalizování a zobecňování v takto rozdílné skupině a vytvoření jednotného programu spolupráce, který by fungoval, je takřka nemožné. Mohu přihlédnout k jednotlivým bodům, ke kterým mě sami externisté navedli, a pokusit se je motivovat k lepší spolupráci, rozhodně ale nemohu očekávat, že uvedení jednoho dílčího bodu tohoto programu do praxe plošně zasáhne celé spolupracující prostředí s externími pracovníky v DDM Vikýř.

Tento program je prvním krokem, kterým se vydávám na dlouho cestu. Již při teoretické přípravě jsem narazila na několik základních prvků, které mohou dobrou

spolupráci a potažmo i pozitivní vztahy na pracovišti posílit. Všechny mají jedno společné - vytváří pozitivní prostředí, ve kterém se cítí dobře vedoucí i ti vedení. Kladný dopad to má také na klienty organizace, kteří toto vnímají a cítí se pak v organizaci dobře. Spokojený klient pak předává své zkušenosti dále a přes zřizovatele je díky tomu možné získat další finanční zdroje k tomu, abychom mohli organizovat další akce, činnosti, tábory a jiné aktivity v DDM.

Spolupráce ve Vikýři má dobré základy a je na čem stavět. Jako odrazový můstek nám poslouží interní pracovníci, kteří se těší na zavedení nových komunikačních kanálů mezi nimi a externími pracovníky. Mají již připravené šablony na webové stránky a pomalu plánují virtuální kroužky, do kterých budou internisté přispívat svými podněty, požadavky a poznatky, jak vylepšit prostředí nebo i aktivity. Budou společně pracovat na tom, jak by měly vypadat učebny, ve kterých budou chtít externí pracovníci děti učit. První rekonstrukce se již podařilo zrealizovat (příloha č. 16). Na poradách jsme začali plánovat společné workshopy, které naplní hned dvě z vytčených oblastí, a to setkávání se a vzdělávání. Připravujeme i virtuální prostředí tak, aby bylo připravené na příval dalších téměř třech desítek uživatelů. Připravujeme šablonu nových webových stránek, kde budou odkazy směřující na jednotlivé zájmové útvary či oddělení.

Nyní je důležité postupovat krok za krokem dle navržených bodů a postupně realizovat uvedené plány - vzdělávání, komunikace, prostředí a setkávání se. Na paměti pak musíme mít, že je nezbytné držet se nastavené cesty, abychom směřovali ke svému cíli. Cíl zůstává stále stejný, pružně můžeme jen reagovat na okolnosti, které při realizaci nastanou a se kterými bude nutné se vypořádat. Myslím, že navržený program povede nejen k prohloubení spolupráce mezi externisty a DDM, ale i k posílení vazeb mezi interními pracovníky a zvýší pocit sounáležitosti mezi všemi zúčastněnými.

Na paměti je velmi důležité mít i to, proč vlastně celý program navrhují a proč ho budu realizovat. Záměrem této práce je maximalizovat dopad programu na naše klienty, zvláště pak na děti. Pokud by spolupráce byla na nejvyšší úrovni a přesto to nepřineslo očekávaný efekt ve formě spokojenějších dětí, bylo by celá spolupráce zbytečná a samoučelná. Po celou dobu zavádění jednotlivých bodů nesmím opomenout, že hlavní je

to, jak celou změnu bude vnímat cílový zákazník. Rozhodně by neměl pocítit, že pracovník má na něj méně času, protože se nyní věnuje více vzdělávání a navrhování nových prostor. Je nezbytné pracovat s externisty tak, aby tyto nové formy práce vnímali jako svůj nový zájem a nebyly pro ně nutností, kterou by vykonávali na úkor své svěřené zájmové aktivity. Domnívám se, že po zavedení uvažovaných změn dojde ke zlepšení edukačních procesů, zkvalitnění lektorské práce jednotlivých vedoucích a celkově ke zvýšení úrovně vzdělávání v DDM Vikýř.

V úvodu svojí práce jsem vyloučila aplikovatelnost mého programu v jiných zařízeních, ale po napsání této práce se domnívám, že toto není až tak utopistické. Nejde o konkrétní výsledky práce, ale o metodu, jakou by mohly postupovat i obdobné instituce tak, aby zlepšily své vnitřní klima. Pokud by využili vytvořený dotazník, mohli by od svých externích spolupracovníků zjistit jejich priority a s jejich využitím zlepšovat svůj kolektiv. Po ověření, zda program opravdu funguje a pokud dojde ke zlepšení spolupráce, kterou pocítí nejen pracovníci, ale i klienti, hodlám pak představit tuto práci svým kolegům ředitelům a pokud bude zájem z jejich strany, ráda jim tento model pro vytvoření vlastního programu spolupráce poskytnu.

Při své práci jsem byla ovlivněna svou pozicí ředitelky Domu dětí a mládeže Vikýř a také aktuální situací a úhlem svého pohledu. Domnívám se, že navržená opatření obsažená v této práci je možné bez větších problémů aplikovat a dosáhnout tak ve spolupráci posunu k pozitivním změnám. Jsem přesvědčená, že díky nim je možné i dosažení cílů, které jsem si v této práci stanovila. Pokud dojde ke splnění těchto cílů, splnila by pak tato práce svůj účel bezezbytku.

“Úspěšná společnost se mění dříve, než musí.” Jonas Ridderstrale

Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

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

FORSYTH, P., 2006. *How To Motivate People*. London: Kogan Page. ISBN 13:978-0-7494-4551-5.

HAVLÍČKOVÁ, D., 2012. *Sborník souhrnných pozic v nestátních neziskových organizacích*. Praha: NIDM MŠMT. ISBN 978-80-87449-37-0.

HAVLÍČKOVÁ, D., ŽÁRSKÁ, K., 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: NIDM MŠMT. ISBN 978-80-87449-18-9.

KOLEKTIV AUTORŮ, 1998. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0607-9.

KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

MICHALÍKOVÁ, R. M., 2012. *Řízení změny*. Praha: NIDM. ISBN 978-80-87449-12-7.

NAKONEČNÝ, M., 1998. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0628-1.

NAVRÁTILOVÁ, J., POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D., 2002. *Průvodce rokem ředitele školy*. Olomouc: ANAG andragogos agency. ISBN 80-7263-140-3.

NOVOTNÝ, R., KOHOUTEK, Z., 1994. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. Ostrava: Mirago.

PAUKNEROVÁ, D., a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

PÁVKOVÁ, J., 1999. *Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy mimoškolní výchovy a zařízení volného času*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-295-5.

PÁVKOVÁ, J., HÁJEK, B., HOFBAUER, B. 2002. *Pedagogika volného času*. 3. aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-711-6.

PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.

PODHORSKÝ, J., SVOBODOVÁ, J., 2003. *Praktický průvodce vnitřními směrnici*. Olomouc: ANAG andragogos agency. ISBN 80-7263-161-6.

POL, M., LAZAROVÁ, B., 1999. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy. Řízení spolupráce konkrétní formy a nástroje*. Praha: Strom. ISBN 80-86106-07-1.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0703X.

PRŮCHA, J., 2009a. *Moderní pedagogika*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-503-5.

RUSSEL- JONES, N., 2006. *Management změny*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-142-5.

SPOUSTA, V., 1994. *Teoretické základy výchovy ve volném čase*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1007-X.

ŠULEŘ, O., 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.

SVOBODOVÁ, J., 2005. *Vnitřní směrnice pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy a organizační složky státu*. Olomouc: ANAG andragogos agency. ISBN 80-7263-296-5.

TRATINA, P., HAVLÍČKOVÁ, D., 2012. *Sebeevaluační nástroje aneb zhodnot' své kompetence získané při práci s dětmi a mládeží*. Praha: NIDM MŠMT. ISBN 978-80-87449-16-5.

TVRZOVÁ, I., KASÍKOVÁ, H., 2011. *Vybrané otázky vzdělávací politiky a řízení školství, in Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.

VÁGNEROVÁ, M., 2010. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0841-9.

VALENTA, J., 2005. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc: ANAG andragogos agency. ISBN 80-7263-323-6.

VALENTA, J., 2006. *Nový zákoník práce ve školské praxi*. Karviná: Paris. ISBN 80-239-7620-6.

VALIŠOVÁ, A., KAŠÍKOVÁ, H., a kol, 2011. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.

VEBER, J., a kol. 2002. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

Seznam použitých webových zdrojů

HRUSOVA, L., 2012. *Spolupráce podniků a vysokých škol*. In: dspace [online]. 4. 5. 2012 [vid. 28. 2. 2014]. Dostupné z:

http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/46101/3/HrusovaL_SpolupracePodniku_LT_2012.pdf

KOHOUTEK, R., *Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. 10. 2. 2010 [vid. 15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

LORENC, M. *Závěrečné práce – metodika*. In: lorencinfo [online]. [vid. 28. 2. 2014]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

Zpráva o plnění Implementačního plánu Strategie celoživotního učení za roky 2009–2012. In: msmt [online]. 21. 2. 2013 [vid. 10. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/27368/download/>

Swot analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. In: ipodnikatel [online]. 26. 10. 2011 [vid. 2. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

SMART. In: managentmania [online]. 1. 5. 2013 [vid. 2. 1. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Kritické faktory úspěchu. In: managementmania [online] 25. 2. 2014 [vid. 28. 2. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kriticke-factory-uspechu>

Seznam použitých vnitřních dokumentů DDM Vikýř

Zřizovací listina. DDM Vikýř, Jablonec nad Nisou, Podhorská 49, příspěvková organizace, 2013. Interní dokument

Statistika činnosti DDM Vikýř. DDM Vikýř, Jablonec nad Nisou, Podhorská 49, příspěvková organizace, 2013. Interní dokument

Seznam citovaných zákonů

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 2004 [vid. 22. 2. 2014]. Dostupné z: http://portal.gov.cz/wps/WPS_PA_2001/jsp/download.jsp?s=1&l=563%2F2004

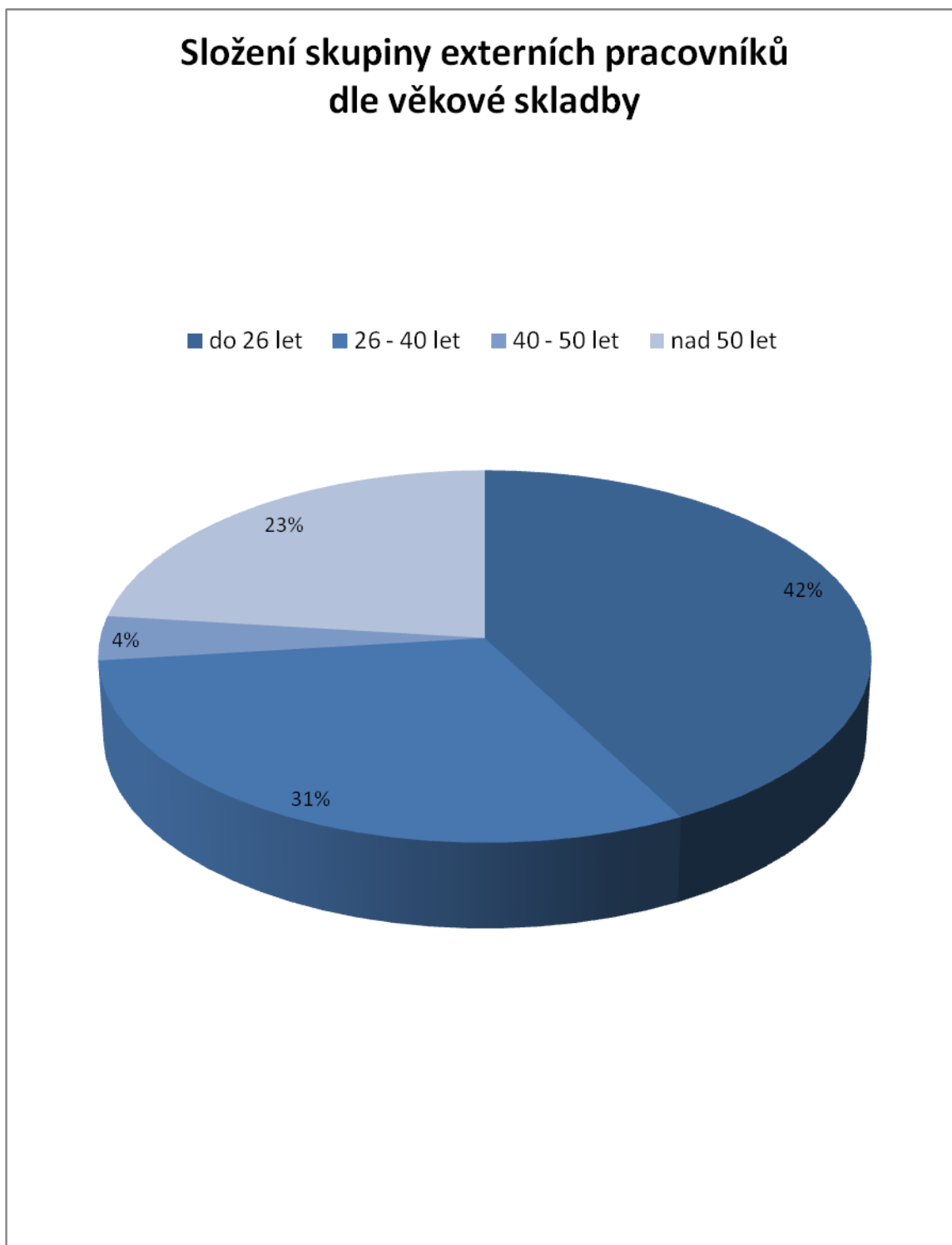
Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 2004, částka 190, s. 10262–10324 [vid. 13. 8. 2011]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>

Seznam příloh

1. Graf - složení skupiny externích pracovníků - dle věkové skladby
2. Graf – složení skupiny externích pracovníků – dle zaměstnání
3. Dotazník
4. Sumarizace rozhovorů
5. Přepis ukázkového rozhovoru
6. Graf – setkávání se - společné akce pro externí pracovníky
7. Graf – setkávání se - workshopy, vzájemné vzdělávání se
8. Fotografie – Dům dětí a mládeže Vikýř – sídlo, hlavní budovy
9. Ilustrace – Dům dětí a mládeže Vikýř – odloučené pracoviště ICM
10. Graf – prostředí - modernější a účelnější vybavení kroužku
11. Graf – prostředí - zlepšení prostorových možností kroužků
12. Graf – komunikace – možnost účastnit se porad
13. Graf – komunikace – zasílané zápisy z porad
14. Graf – vzdělávání – v oboru vedeného kroužku
15. Graf – vzdělávání – v oboru práce s dětmi
16. Fotografie – první rekonstrukce prostředí

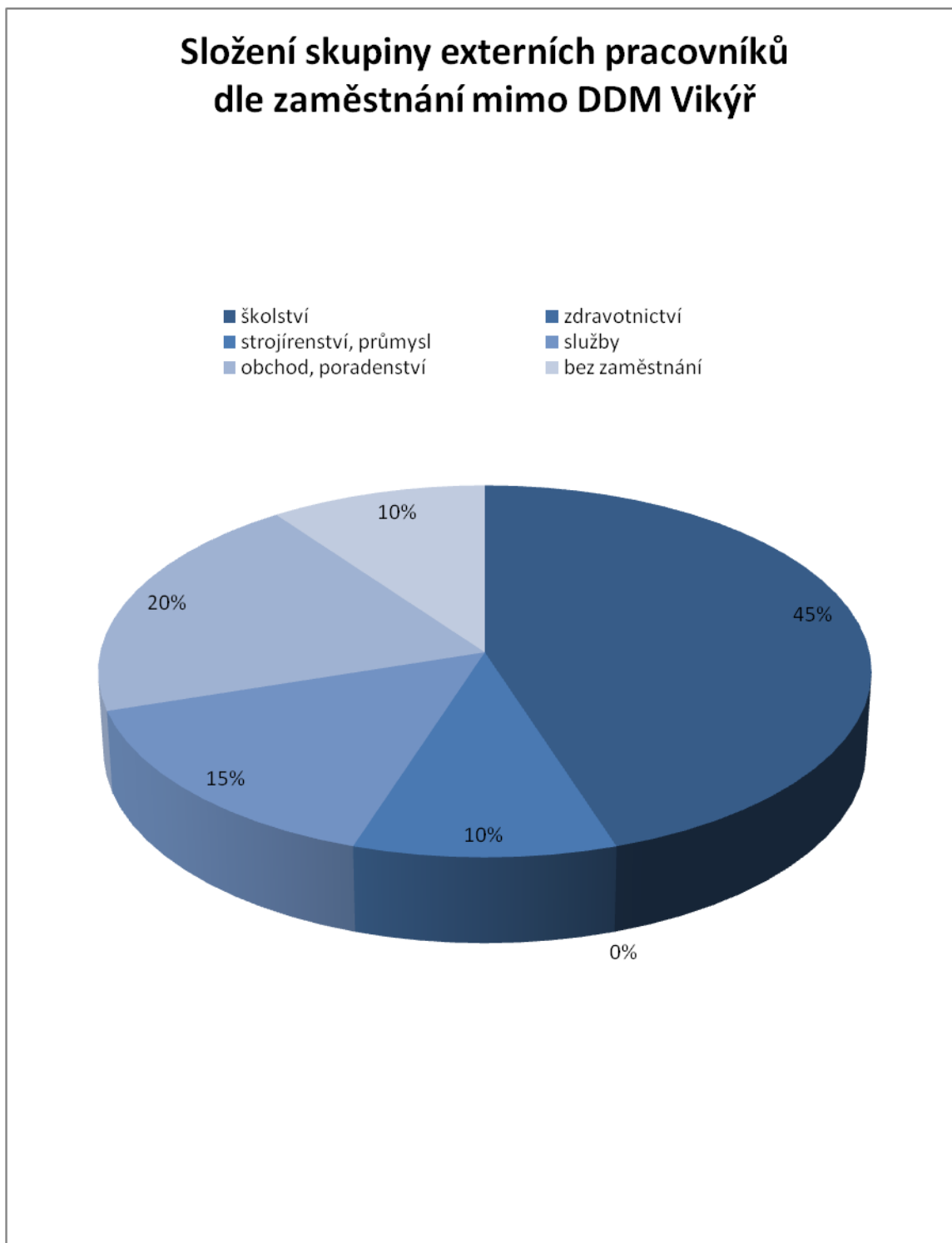
Příloha č. 1

Graf - složení skupiny externích pracovníků - dle věkové skladby



Příloha č. 2

Graf – složení skupiny externích pracovníků – dle zaměstnání mimo DDM Vikýř



Příloha č. 3 Dotazník

Spolupráce v DDM Vikýř

Pěkný den,
prosim Vás o vyplnění dotazníku, který bude použit pro zmapování současného stavu spolupráce externích spolupracovníků s DDM Vikýř a Vaše názory budou použity pro zlepšení naší spolupráce. Dotazník je určen externím pracovníkům DDM Vikýř, kteří vedou pravidelné zájmové aktivity. U některých otázek je možno zaškrtnout i více odpovědí či dopsat vlastní text. Všechny údaje, které vyplníte, jsou zcela anonymní. Jako anonymní bude tento dotazník použit také pro účely bakalářské práce nesoucí název Spolupráce externích pracovníků s DDM Vikýř.

Zaměstnání

vyberte prosím odvětví povolání, které v současné době vykonáváte

- ☐ školství
- ☐ zdravotnictví
- ☐ strojírenství, průmysl
- ☐ služby
- ☐ obchod, poradenství
- ☐ bez zaměstnání, v domácnosti
- ☐ Jiné:

Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

Věk

- ☐ do 26 let
- ☐ 26 - 40 let
- ☐ 40 - 50 let
- ☐ nad 50 let

Jak často pracujete pro DDM Vikýř?

do kolonky jiné prosím uveďte, kolika táborů či akcí se za rok účastníte. U této otázky můžete označit více odpovědí

- ☐ pravidelná zájmová aktivita 1 - 5 hodin
- ☐ pravidelná zájmová aktivita více jak 5 hodin týdně
- ☐ spolupráce na akcích
- ☐ vedení táborů - příměstských či pobytových
- ☐ Jiné:

Jak jste se k vedení kroužků ve Vikýři dostali?

- ☐ nabídl/a jsem své služby
- ☐ přes inzerát, letáček, tisk
- ☐ oslovil mě stávající pracovník DDM
- ☐ Jiné:

Jak nyní spolupracujete v rámci své činnosti s pracovníky DDM Vikýř?

můžete zde označit i více odpovědí

- ☐ s vedoucím oddělení
- ☐ s vedením DDM
- ☐ s dalšími externisty ze svého oddělení
- ☐ s dalšími interními pracovníky

Jaký styl jednání upřednostňujete?

označte prosím maximálně 2 políčka

☐ Osobní jednání

☐ E- mail

☐ Skype

☐ Facebook

☐ Telefon

☐ Jiné:

Jak by se podle Vás mohly zlepšit podmínky spolupráce mezi Vámi a Vikýřem?

vyberte prosím dle vlastního názoru z nabízené škály, zda navrhované opatření může či nemůže pomoci zlepšit spolupráci Vás a DDM Vikýř

	rozhodně by pomohlo	mohlo by pomoci	spíše nepomůže	rozhodně nepomůže
více společenských akcí pro externisty	☐	☐	☐	☐
lepší finanční ohodnocení práce	☐	☐	☐	☐
modernější a účelnější vybavení kroužku	☐	☐	☐	☐
zlepšení prostorových možností kroužku	☐	☐	☐	☐
workshopy od interních pracovníků (tipy a hry, na tvoření	☐	☐	☐	☐
možnost lepší komunikace (skupina facebook, skype apod.)	☐	☐	☐	☐
zpřístupněné zápisy z porad interních pracovníků	☐	☐	☐	☐
možnost účastnit se porad	☐	☐	☐	☐
možnost vzdělávání se v oboru mého kroužku	☐	☐	☐	☐
blížejší spolupráce s vedoucím oddělení	☐	☐	☐	☐
blížejší spolupráce s vedením DDM	☐	☐	☐	☐
možnost vzdělávat se v práci s dětmi	☐	☐	☐	☐

Vlastní inovace

Zde můžete dopsat cokoli, co Vás na téma spolupráce s Vikýřem zajímá, cokoli, co Vás při vyplňování dotazníku napadlo, případné podněty, nápady, zkratka cokoli.

Příloha č. 4

Sumarizace rozhovorů

Proč jste se v minulosti neúčastnili akcí pro externí pracovníky? Mohli bychom udělat něco pro to, abyste se jich příště zúčastnili?

Uvedené důvody neúčasti -nemám času nazbyt, mám málo volného času, raději ho trávím s rodinou, víkendy mám rezervované pro rodinu, mám toho hodně a nestíhám, nebyl program, který by mě zaujal.

účastnil jsem se všech nabídnutých akcí

Líbily by se Vám tématické workshopy od interních pracovníků?

Pozitivní ohlasy - ráda se poučím a naučím se nové věci na tábory, pokud bych mohl přijít i s rodinou, proč ne, mám zájem rozhodně, zvláště když se naučím nové techniky, pokud mi to vyjde časově, ráda přijdu.

Negativní ohlasy - raději se budu vzdělávat ve svém kroužku, o to nemám zájem

Jak by se mohly zlepšit prostorové možnosti právě Vašeho kroužku?

Stačilo by vymalovat a koupit nové stoly, jsem spokojený, prostor je v pohodě, raději bych měla větší učebnu, vybavení je dobré, budeme se stěhovat, tak snad bude líp, nestěžuju si.

S kým nejraději jednáte, když něco musíte ve Vikýři řešit?

S Alenkou (vedoucí oddělení, pozn. autora), se svou vedoucí, já nic moc neřeším, když tak s vedoucím, máme kroužek mimo, tak jen telefonem s vedoucím oddělení, na recepci s Milenou, problémy nemám a když tak si je řeším sám.

Jak byste chtěli dostávat informace o dění ve Vikýři?

Stačí mi informace, co mám od vedoucí, koukám na web nebo si povídám s vedoucí, nemám zájem o další informace, stačí mi stručně od vedoucí, nemám čas chodit na porady či číst zápisy, stačí základní věci od vedoucího.

Příloha č. 5 **Přepis ukázkového rozhovoru**

Proč jste se v minulosti neúčastnili akcí pro externí pracovníky? Mohli bychom udělat něco pro to, abyste se jich příště zúčastnili? *No, já se snažím na ty akce chodit, ale moc mi to nevychází. Na začátku roku, když Pavel potřebuje ty podpisy, tak to chodím, ale jinak jak mi to vyjde. Ono toho je hodně, když člověk má práci, rodinu, ještě chodím do Vikýře. Manželka mi kolikrát nadává, že jsem málo doma, ale to já si nemyslím. Kdybyste mohli na akce chodit s rodinou, přišel byste častěji? Šlo by o hry, výlety, program pro děti i dospělé. Kdyby byly zajímavý a líbily by se i mojí ženě, tak asi jo. Děti by šly, to vím jistě.*

Líbily by se Vám i tématické workshopy od interních pracovníků? *To ani nevím, co si mám představit, jako nějaké výtvarky? Šlo by o dílny, modelářské, výtvarné, hudební, co by se komu líbilo, nabídli bychom toho víc a vy byste si vybrali, co by se vám líbilo. Tak to bych přišel, kdyby to bylo něco ode mě. Mohl bych taky přijít i s dětma? Rozhodně, pokud by pro ně program nebyl přímo určený, tak bychom pro ně udělali samostatný. Tak to bych přišel. To je zajímavý.*

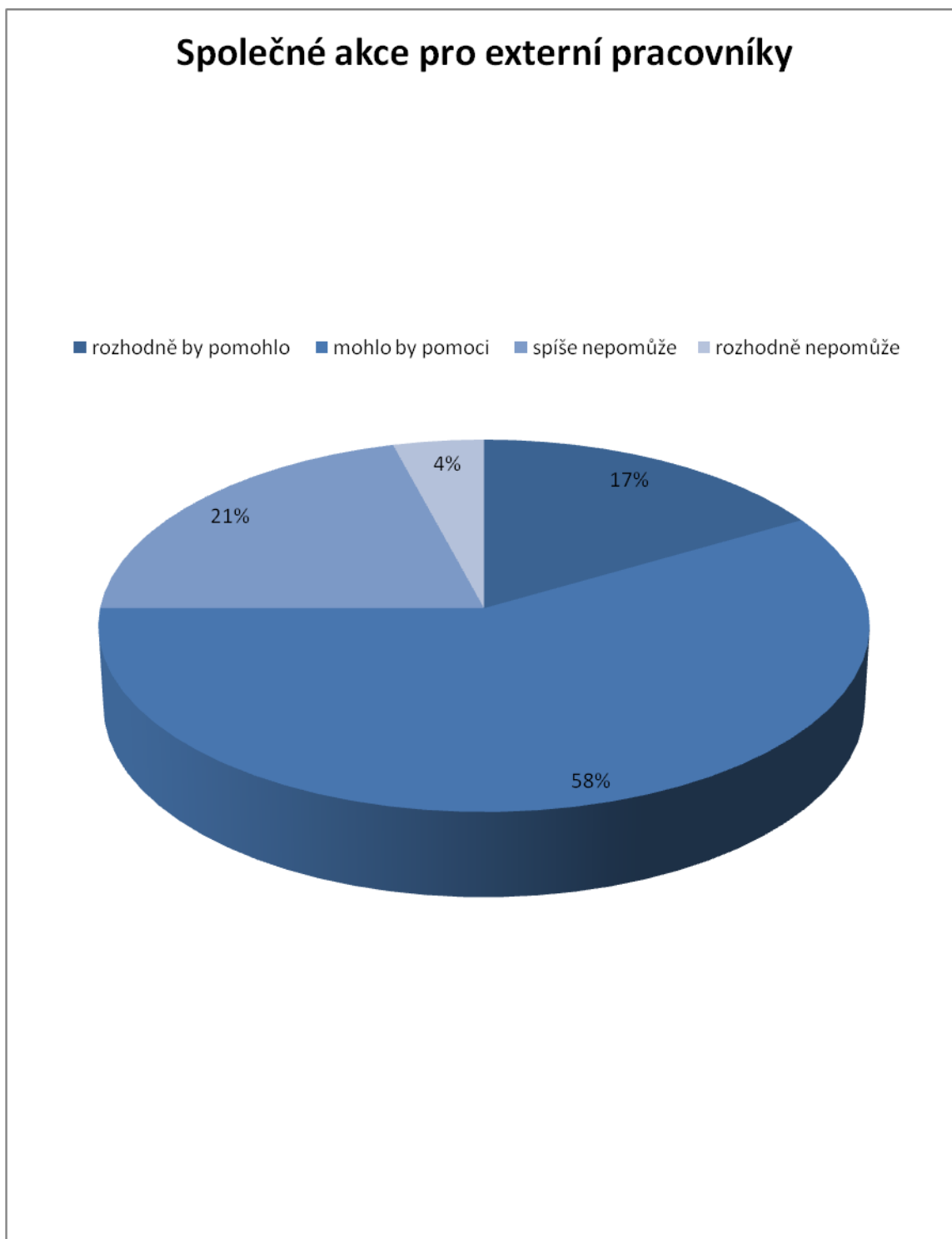
Jak by se mohly zlepšit prostorové možnosti právě Vašeho kroužku? *U nás v modelárně se ještě nic zásadního nedělalo, ale asi to ani nepotřebujeme. Ted' tam máme nový stůl, vybavení je dobré, nestěžuju si. Větší místnost by se nám líbila víc, ale to vím, že ve Vikýři není možný. Myslím, že některý kroužky jsou na tom hůř, my jsme spokojený. A co nám dodal Jablotron to vybavení, tak už ani na to si nemůžeme stěžovat. Možná by se tu mohlo vymalovat, ale to by se mohlo každý rok, když tady brousíme a děláme bordel.*

S kým nejraději jednáte, když něco musíte ve Vikýři řešit? *S Pavlem, ale já moc neřeším. Pavel je někde na Florbalu v tělocvičně, když máme kroužek, tak mu když tak volám. Ale asi si všechno vyřeším sám a ani ho moc nepotřebuju. Když je něco s dětma, tak jdu za Milenou na recepci. Jak Vás vedoucí oddělení informuje o dění ve Vikýři? Když je potřeba něco řešit, nějaké podpisy, nebo kontrola deníků, tak mi Pavel zavolá a já přijdu o půl hodiny dřív, to pak stiháme oba kroužek. Ale to není často. Jsem taková samostatná jednotka.*

Jak byste chtěli dostávat informace o dění ve Vikýři?

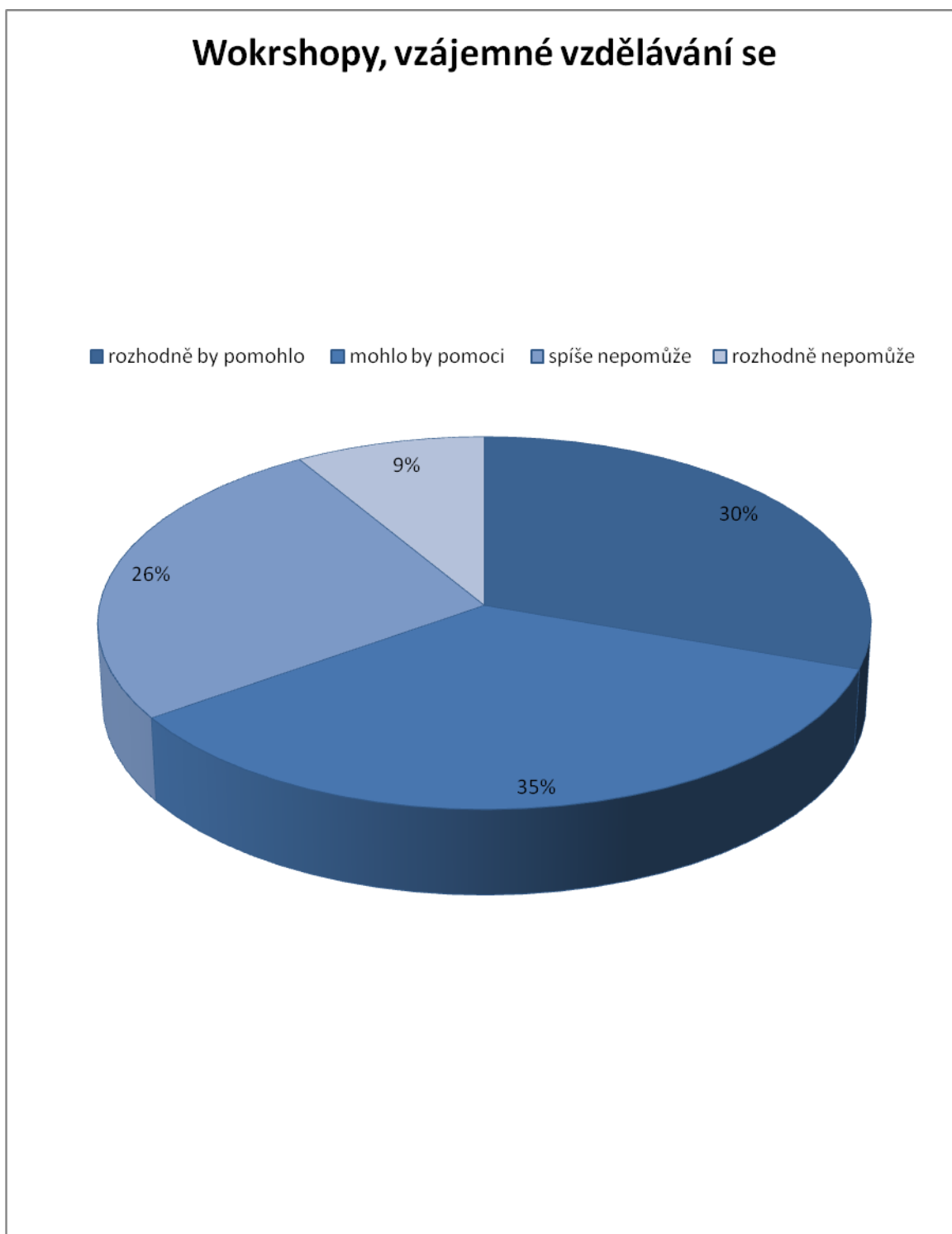
Stačí mi to, co mi říká Pavel. Jak sem říkal, já jsem samostatná jednotka.

Graf – Setkávání se - Společné akce pro externí pracovníky



Příloha č. 7

Graf – setkávání se - workshopy, vzájemné vzdělávání se



Příloha č. 8

Fotografie – Dům dětí a mládeže Vikýř – sídlo, hlavní budova



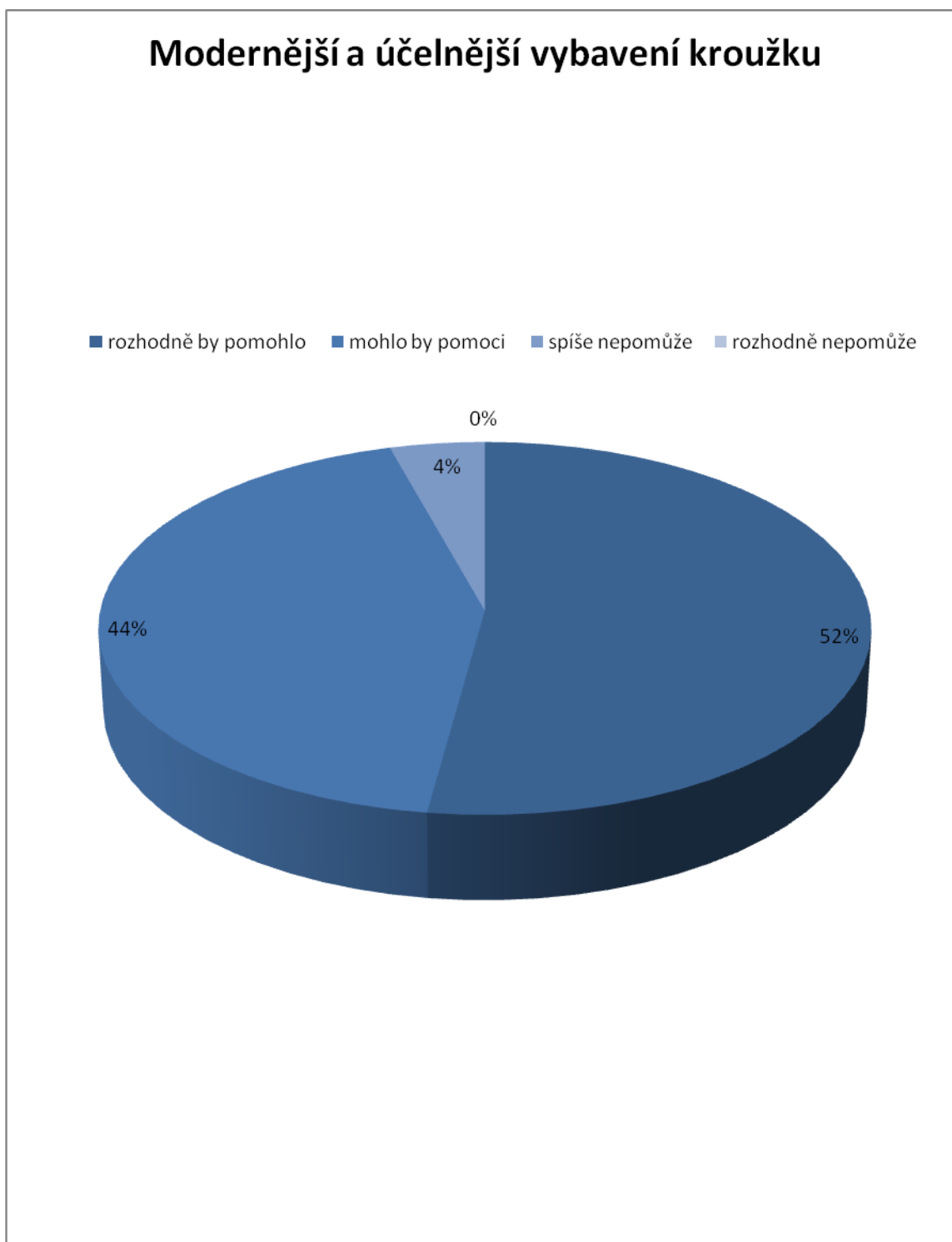
Příloha č. 9

Ilustrace – Dům dětí a mládeže Vikýř – odloučené pracoviště ICM

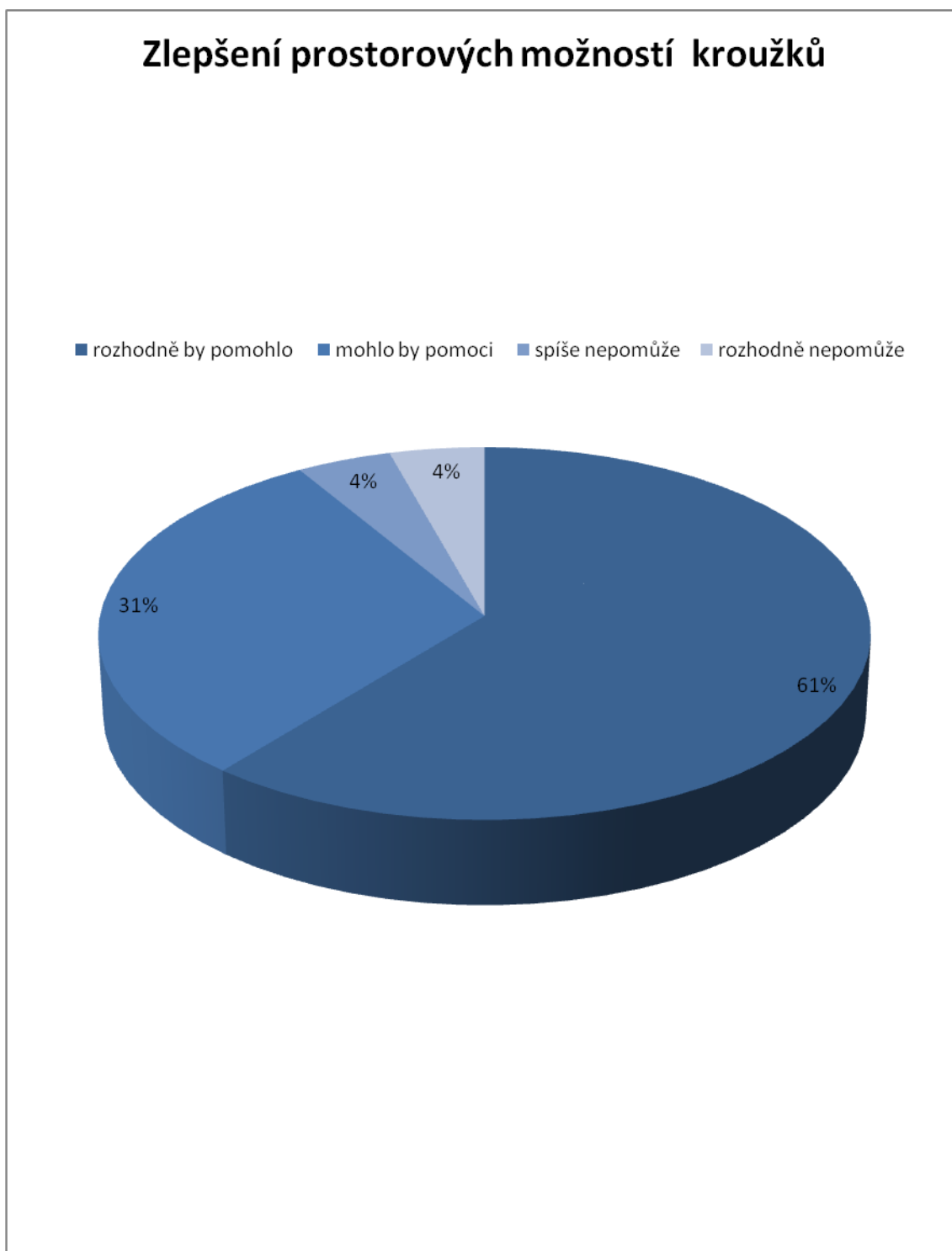


Příloha č. 10

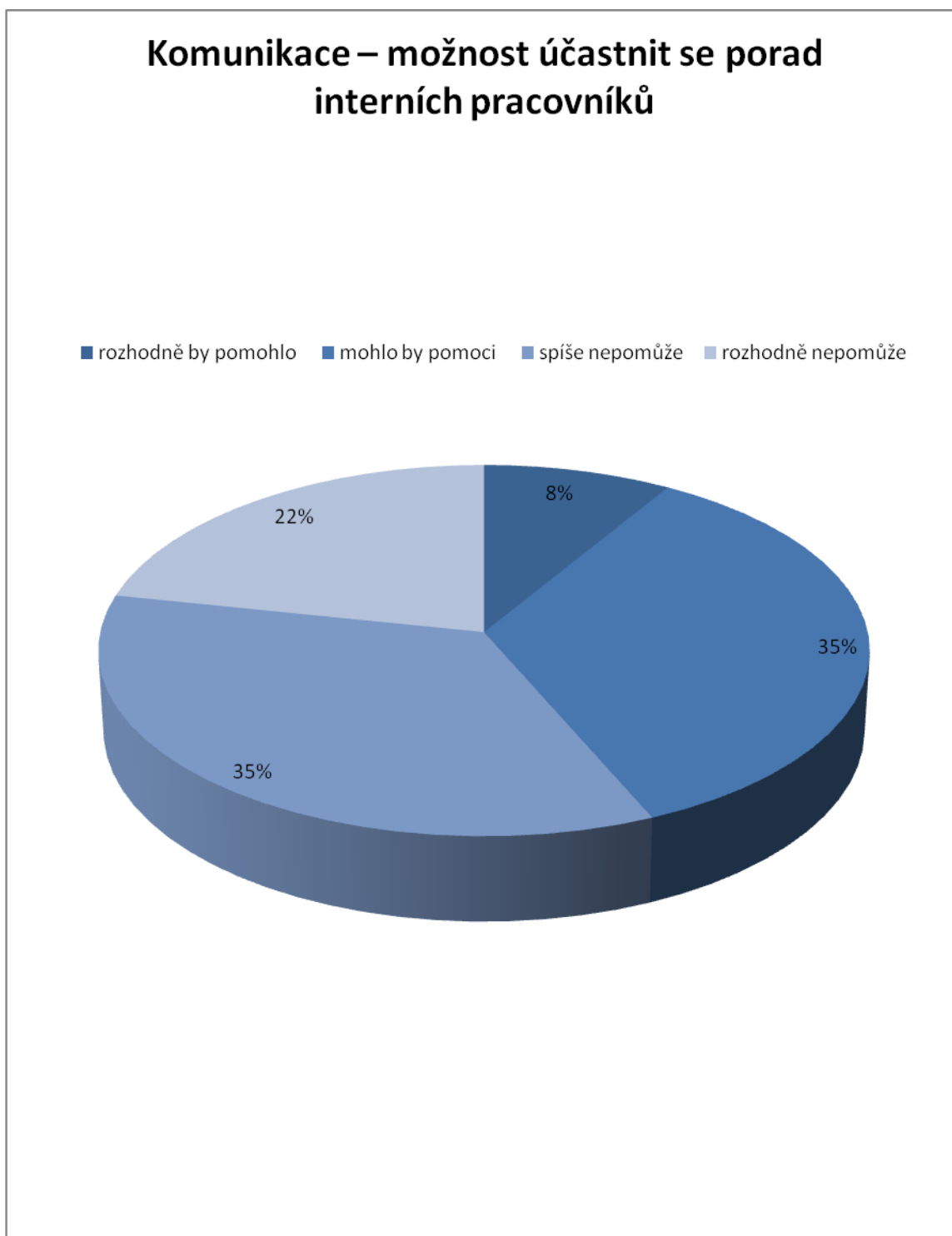
Graf – prostředí - modernější a účelnější vybavení kroužku



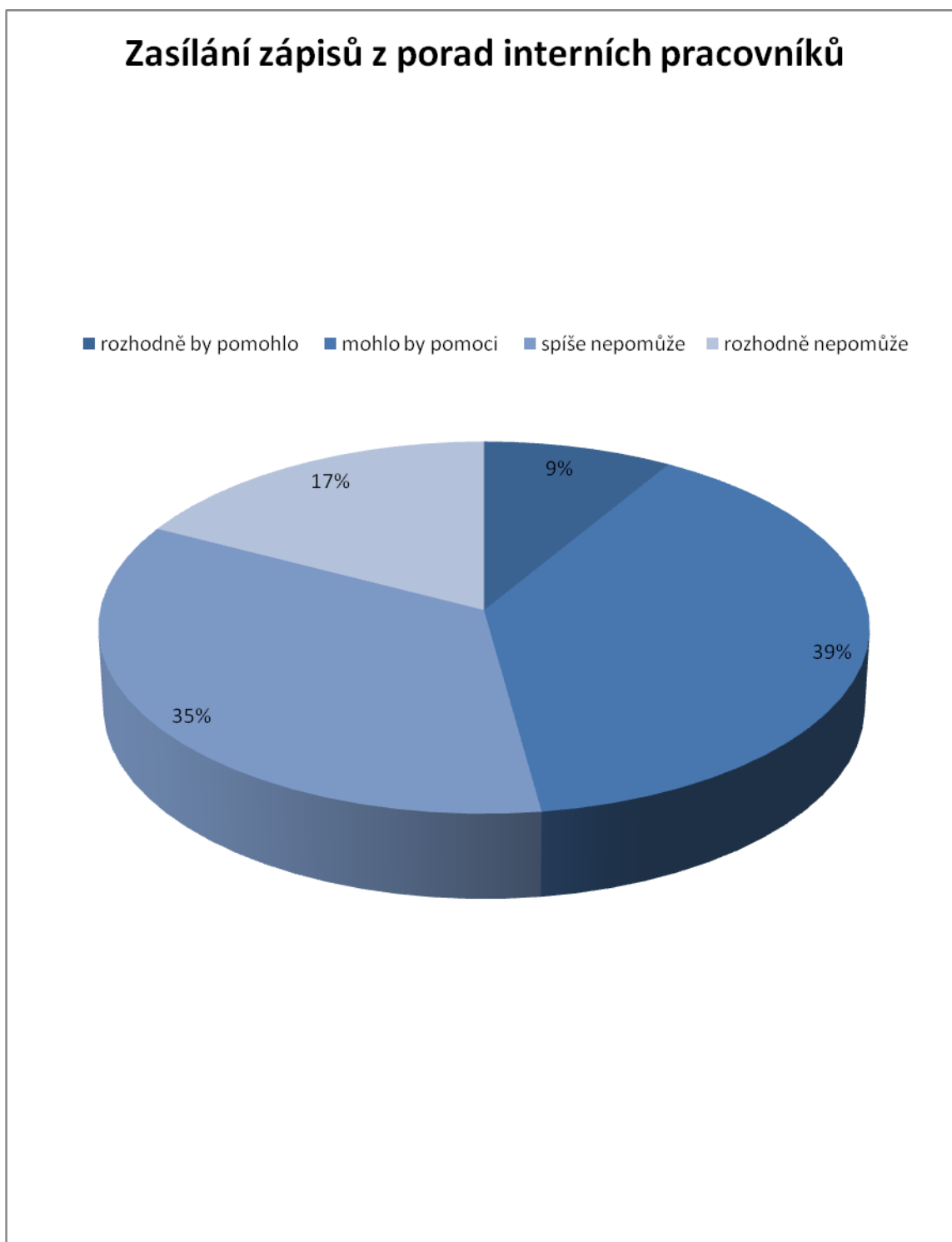
Graf – prostředí - zlepšení prostorových možností kroužků



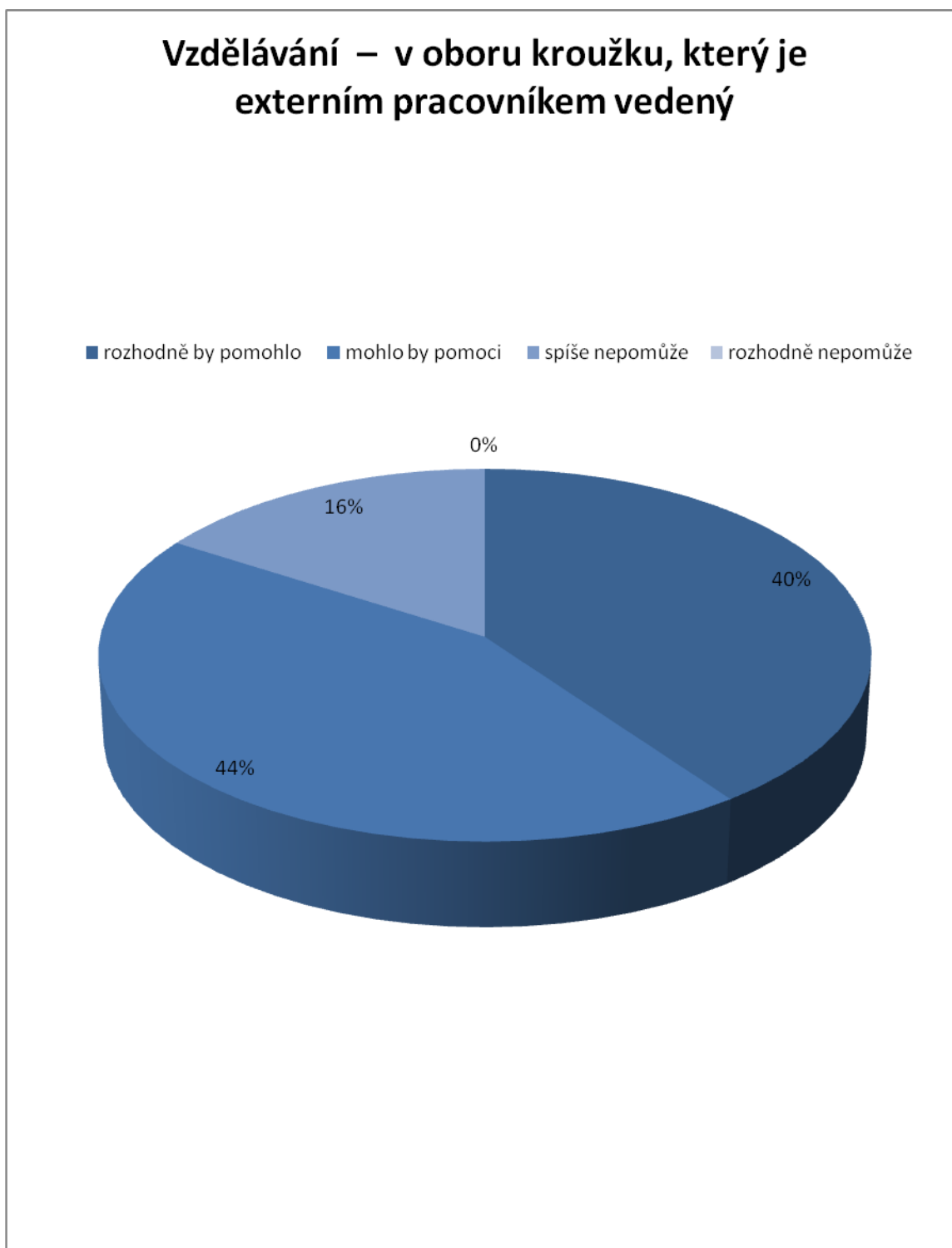
Graf – komunikace – možnost účastnit se porad interních pracovníků



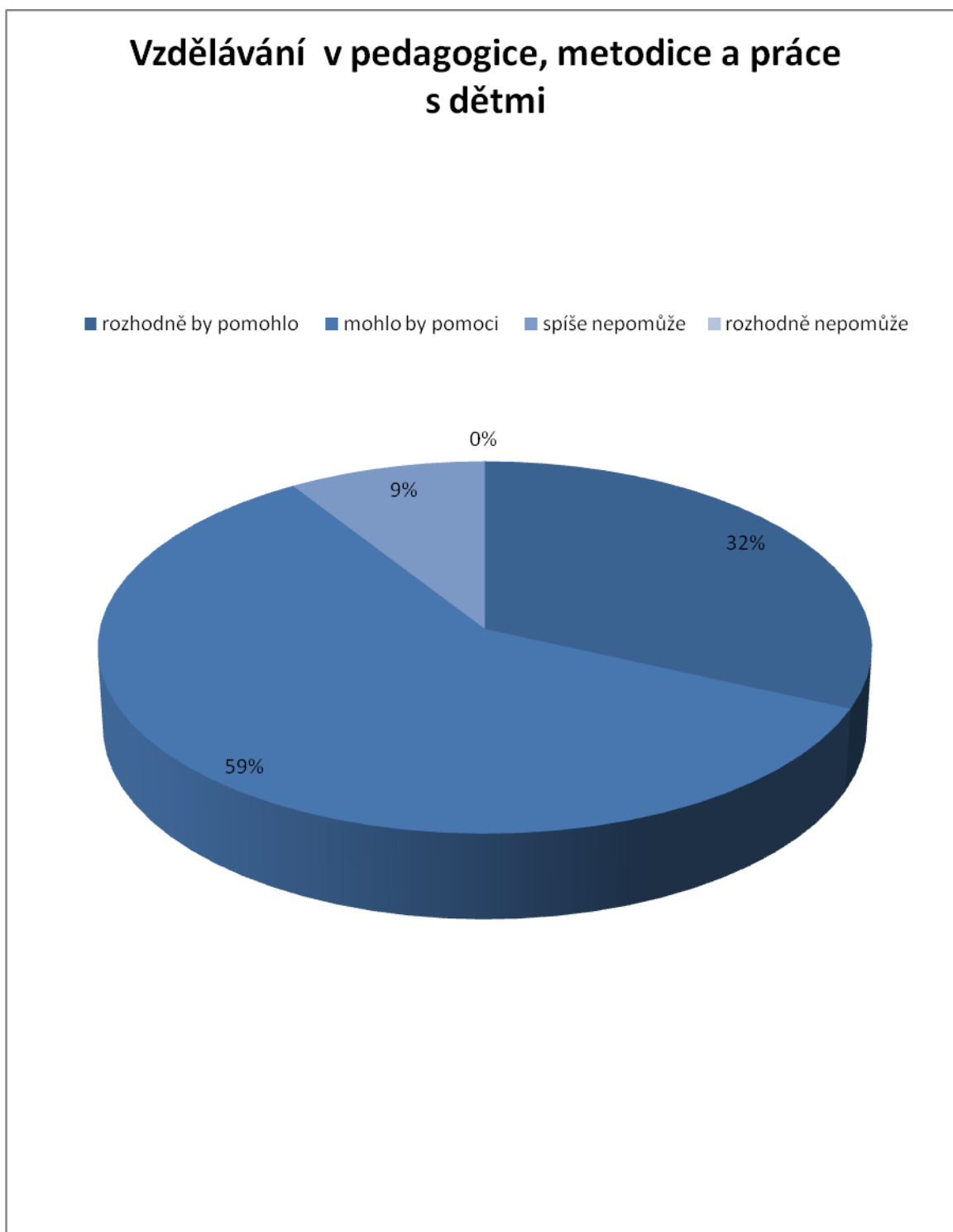
Graf – komunikace – zasílané zápisy z porad interních pracovníků



Graf – vzdělávání – v oboru vedeného kroužku



Graf – vzdělávání – v oboru práce s dětmi



Příloha č. 16 Fotografie – první rekonstrukce prostředí



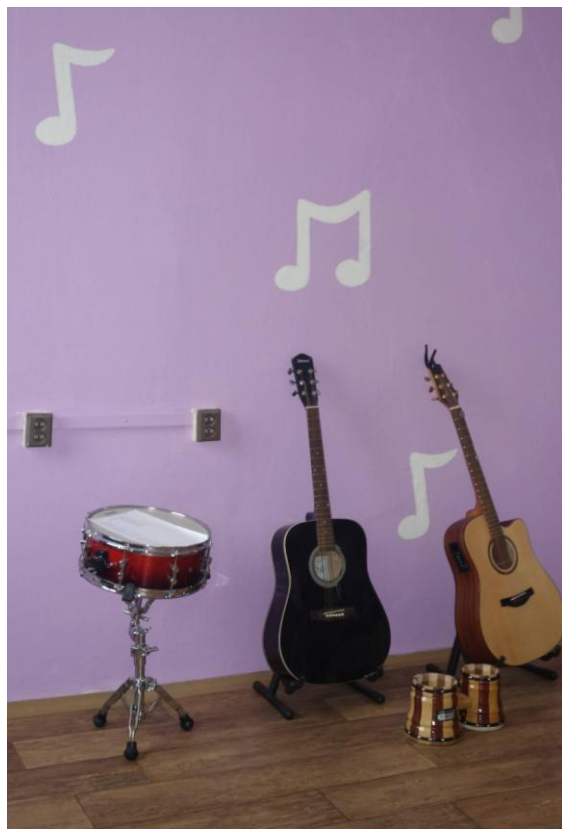
Turistická ubytovna v DDM Vikýř po rekonstrukci



Učebna pro předškoláky



Vstupní hala



Hudebna



Klubovna



Rekonstrukce herpetologie