

C. Samostatný vedoucí

# 11. Vedení aktivit YMCA

Studijní materiály YMCA v České republice





## **Vedení aktivit YMCA**

Studijní materiály ke kurzu Samostatný vedoucí YMCA — základní modul

Editor: Mgr. Andrea Gröschlová, PhD. a kol.

Na textech tohoto oddílu se autorsky podíleli: Gabriela Boková, Andrea Gröschlová, Kristýna Pulišová a Ondřej Strádal.

Vydává: YMCA v ČR — ústředí  
Praha 2011



Financováno z Fondu rozvoje YMCA v ČR a z Mimořádného dotačního programu MŠMT ČR — OSA 2: Podpora aktivit v rámci ERD 2011

# Úvod

Vážení čtenáři,

od roku 2009 pracujeme na aktualizaci Systému vzdělávání YMCA v ČR. Chceme pěstovat původní poslání YMCA, přesto musíme dostát také požadavkům dnešní doby. Zvyšují se požadavky kladené na organizace pracující s dětmi a mládeží. Víme, že nároky se budou v této oblasti stupňovat i na jednotlivé pozice v organizaci. Bude se jednat zejména o pozice, které se přímo věnují práci s dětmi a mládeží. Mezi tyto pozice patří i Samostatný vedoucí YMCA, tedy vedoucí celoročně pracujících skupin s různým zaměřením starší 18 let. Samostatný vedoucí je pracovník, který řídí (plánuje, realizuje a vyhodnocuje) činnosti celoročně pracující skupiny s různým zaměřením (vzdělávací programy, hudba, divadlo a tanec, kreativní programy, sportovní a pohybové programy a všeobecné zaměření), a to s ohledem na specifické potřeby jednotlivců a skupiny.

Tyto studijní texty jsou určeny nejen účastníkům kurzu Samostatný vedoucí — základní modul bez specializace (viz Systém vzdělávání YMCA v ČR), ale i všem vedoucím s dlouholetou praxí, dobrovolníkům a dalším zájemcům.

Z praktických důvodů jsou pracovní materiály rozděleny do několika sešitů, které je možno vkládat do desek s kroužkovou mechanikou.

Za autorský kolektiv vám do vaší práce vedoucích celoročně pracujících skupin přejeme trpělivost, radost, vědomí smysluplného naplnění času a především Boží požehnání a vedení, bez něhož by nám všechny návody a metodiky byly k ničemu.

# Obsah

YMCA a její volnočasové aktivity	4
<b>I. Výchova a vzdělávání v YMCA</b>	<b>6</b>
1. Vedoucí aktivity YMCA	6
2. Účastník aktivity	10
3. Výchovně vzdělávací program YMCA v ČR	10
4. Způsob řízení organizace	11
5. Časové, prostorové a materiální podmínky práce v aktivitě, vybavení organizace	11
6. Strategie celoživotního učení	11
<b>II. Teoretické základy vedení volnočasových aktivit</b>	<b>13</b>
1. Analýza potřeb, motivace	13
2. Komunikace	14
3. Didaktické principy vzdělávání dětí, mládeže i dospělých	16
4. Cíle	17
5. Organizační formy	20
6. Metody	21
<b>III. Základy organizace činností v neziskové organizaci</b>	<b>27</b>
1. Principy hospodaření neziskové organizace, majetek	27
2. Finanční plánování — rozpočet akce, OSA	31
3. Právo — odpovědnost za škodu, pojištění, ochrana osobních údajů	33
4. Účetní doklady a jejich archivace	38
<b>IV. Plánování, realizace a hodnocení aktivit YMCA</b>	<b>41</b>
1. Projektování aktivit YMCA	41
2. Realizace aktivit YMCA	43
3. Hodnocení aktivit YMCA	48
Použitá literatura a další zdroje	54

# YMCA a její volnočasové aktivity

Vedení aktivit YMCA směřuje k naplňování jejich volného času a tím je rozvíjení, navozování a usměrňování zájmů v duchu poslání YMCA. Které aktivity to mohou být?

## Aktivity YMCA

YMCA ve svých sdruženích realizuje aktivity v duchu svého poslání. Aktivity v YMCA nejsou omezeny žádnou oblastí lidské činnosti, mají rozmanitou náplň a každý kolektivní člen YMCA v ČR i každý činný člen může zcela autonomním způsobem navrhnout novou oblast, které se chce věnovat, pokud bude jeho cílem rozvoj schopností a dovedností účastníků, budování charakteru, vedení k trvalým hodnotám a k poznání Ježíše Krista. V současnosti vymezuje Výchovně vzdělávací program YMCA v ČR (2011) podle obsahu osm kategorií aktivit YMCA: vzdělávací programy, hudební programy, kreativní programy, sportovní a pohybové programy, rodinné programy, klub, outdoor a skauting, sociální služby.

YMCA nabízí jednotu v rozmanitosti. Různí lidé s různým vyznáním tvoří křesťanskou jednotu, která přináší společenské hodnoty, cíle a touhu být tu pro druhé. Většina aktivit v YMCA je zaměřena na děti a mládež ve věku 6 až 26 let. Přesto nabízí YMCA v souladu se strategiemi celoživotního učení aktivity všem věkovým kategoriím. Ve Výchovně vzdělávacím programu YMCA v ČR je vymezeno dokonce deset kategorií pro aktivity YMCA. V jedné skupině se samozřejmě může sejít více věkových kategorií, proto jsou stanoveny volně:

Věková kategorie	Věk	Název věkové kategorie
1	do 3 let	děti
2	3 – 6 let	předškoláci
3	6 – 11 let	mladší žáci
4	11 – 15 let	starší žáci
5	15 – 20 let	mládež I.
6	20 – 26 let	mládež II.
7	26 – 45 let	dospělí I.
8	45 – 65 let	dospělí II.
9	nad 65 let	senioři I.
10	nad 75 let	senioři II.

Následující text bude rozdělen do tří částí. V první části (Výchova a vzdělávání v YMCA) budeme mapovat prostředí vedení volnočasových aktivit a pojmenujeme jednotlivé činitele tohoto procesu. Ve druhé se zaměříme na teorii týkající se výchovně vzdělávací činnosti ve volném čase a také organizačním nárokům spojených s činností v neziskové organizaci. Poslední část bude věnována praktickým věcem spojeným s plánováním, realizací a hodnocením aktivit YMCA. Dalším tématům, jako je např. obsah aktivity, spolupráce vedoucího a účastníků, specifika psychického a tělesného vývoje, podmínky, za nichž proces vzdělávání probíhá aj., se budeme věnovat v navazujících materiálech.

# I. VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ V YMCA

Vést celoroční skupinu neznámá jen pravidelná setkání vedoucího a skupiny účastníků. Je to proces, který má mnoho činitelů: vedle vedoucího aktivity YMCA a jeho účastníka je to i obsah společné činnosti, která je dána Výchovně vzdělávacím programem YMCA v ČR, fungování skupiny ovlivňuje i způsob řízení organizace, dále časové, prostorové a materiální podmínky práce v aktivitě, vybavení organizace a v obecné rovině strategie celoživotního učení. Nyní k jednotlivým činitelům podrobněji.

## 1. Vedoucí aktivity YMCA

Vedení aktivit volnočasových aktivit vyžaduje osobu vybavenou specifickými vlastnostmi a dovednostmi. Očekává se, že bude mít kladný vztah k účastníkům aktivity, zájem o danou činnost, bude znát metodiku vedení aktivity, bude mít organizační schopnosti, bude umět připravit a zorganizovat program pro účastníky, bude aktivní a kreativní, nebude se bát vnášet do aktivit nové prvky.

Důležité je, aby byl vedoucí komunikativní, uměl si s účastníky popovídat nejen o společných aktivitách, ale i o jejich problémech. Vedoucí by měl umět vyprávět, ale i naslouchat, navodit ve skupině atmosféru vzájemné důvěry a pochopení a samozřejmě má odpovídající dávku empatie. Nejedná se totiž jen o společnou činnost, ale i o vytváření sociálních kontaktů, navozování příznivé komunikativní atmosféry, utváření prostoru pro osobnostní rozvoj. V neposlední řadě musí být vedoucí poučen o bezpečnosti práce s dětmi.

### ▼ Jaké vlastnosti jsou pro vedoucího žádoucí?

**TOLERANCE** — přijímat účastníka takového, jaký je,

**CITLIVOST A EMPATIE** — citlivě přistupovat ke každému účastníkovi a hodnotit jej podle jeho schopností a možností,

**POHOTOVOST** — být pozorný a vnímavý k návrhům a podnětům účastníků, nelpět striktně na plánu a svých představách — umožnit účastníkům podílet se na programu skupiny,



**PŘIROZENÁ AUTORITA** — uvolněná a přátelská atmosféra bez zbytečně autoritativního přístupu, založená na odbornosti,

**TVOŘIVOST** — podněcovat účastníky k vlastní kreativitě a oceňovat ji.

▼ **Na soudržnost skupiny, její výkonnost i vztahy uvnitř působí způsob jejího vedení. Obecně se uvádějí tři typy vedení (Hájek 2008):**

**AUTORITATIVNÍ** — vedoucí sám rozhoduje, nepřipouští námítky. Tyto kolektivy jsou výkonné (většinou z hlediska kvantity), spokojenost členů se skupinou bývá průměrná, skupina je málo soudržná.

**DEMOKRATICKÉ** — podněcuje iniciativu, zájem o činnost, znakem je vysoký podíl spolupráce členů na řízení, kolektiv pracuje často bez přímého vedení, nižší výkonnost je vyvážena vysokou kreativitou a spokojeností členů se skupinou.

**LIBERÁLNÍ** — způsobuje mnohdy vzájemné hašteření ve skupině, výkonnost skupiny je nízká a spokojenost členů malá.

Demokratičnost v řízení se projevuje zejména v plánování, přípravě činnosti a jejím hodnocení. Některé typy aktivit vyžadují spíše autoritativnější přístup (např. pěvecké sbory), u jiných, zejména tam, kde je potřeba rozvíjet kreativitu, je možné užívat více liberálních prvků řízení.

▼ **Jestliže jste se rozhodli věnovat práci ve volnočasových aktivitách, měli byste si podle Hájka (2008) sami zodpovědět několik otázek:**

- ▶ Bude mě práce s dětmi bavit, a to nejen při vlastním naplňování zájmu, ale i při ostatních činnostech, které se stanou součástí této činnosti?
- ▶ Budu mít na ni dost času, budu moci chodit ve stanovený den na schůzky a včas?
- ▶ Budu ochoten se na schůzky připravit, aby činnost byla pro účastníky pestrá a zajímavá?

Pokud tyto podmínky nebudou splněny, pak hrozí, že kroužek bude skomírat a jeho činnost skončí ve ztracenu.

## Vedoucí aktivity a poslání YMCA

Mluvili jsme o tom, že YMCA ve svých sdruženích realizuje aktivity v duchu svého poslání. Aktivity v YMCA nejsou omezeny žádnou oblastí lidské činnosti, mají rozmanitou

náplň. Jak tedy můžeme ve své aktivitě uchopit poslání YMCA? Vedoucí jakékoliv aktivity by neměl vynechat následující kroky.

- ▼ VEDOUCÍ (DOBROVOLNÍK):
  - ▶ zná poslání YMCA,
  - ▶ vytváří si vlastní postoj k hodnotám YMCA, volí své priority, volí aktivitu, ve které chce realizovat své priority,
  - ▶ provádí výběr cílů pro svou aktivitu,
  - ▶ umí obhájit své postoje v souladu se strategiemi YMCA,
  - ▶ formuluje očekávané výsledky ve své aktivitě,
  - ▶ sám hodnotí, co se v aktivitě povedlo, co se nepovedlo, hledá jiná možná řešení,
  - ▶ o svou zkušenost se dělí s ostatními dobrovolníky.

Každý hledáme vlastní cestu, přesto je v YMCA určující zásada jednoty lidské bytosti tvořené tělem, duchem a duší, symbolizovaná ymkařským trojúhelníkem, tedy zásada jednoty lidské bytosti. Všechny tři součásti člověka jsou nezbytné, člověk je teprve tam, kde jsou všechny tyto součásti společně. Toto pojetí práce v Ymce vychází z myšlenek H. Gulicka, který pro vyjádření těchto svých myšlenek začal na konci 19. století používat rovnostanný trojúhelník špičkou obrácený dolů. Vrchní rameno představuje ducha, který je podepírán duší a tělem (*Poslání a směřování, str. 24*).



Ymkařský trojúhelník však nesmí zůstat izolovaný, proto čtvrtým rozměrem rozvoje osobnosti v YMCA je svět. Čtvrtý rozměr byl součástí výchovného programu už před válkou a na tuto tradici se snažíme navazovat i dnes. Je třeba být vybaven dovednostmi potřebnými pro aktivní zapojení do života společnosti.

## Úroveň kompetencí (dovedností) vedoucího aktivity

V současné době se na ministerské úrovni pracuje na popsání pozice „Samostatný vedoucí dětí a mládeže“. Postupuje se stejně jako v Národní soustavě povolání (viz [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)) od popsání pracovních činností, se kterými je tato pozice svázána. Jejich detailní výčet je rozsáhlý a měl by v nás vzbuzovat potřebu zamyslet se nad tím, že zvládnání těchto činností vyžaduje nejen úsilí, ale i zvláštní schopnosti a dovednosti. Ano, toto všechno je součástí vaší práce.

▼ **Pracovní činnosti samostatného vedoucího kolektivu dětí a mládeže (Sada minimálních kompetenčních profilů... 2011) — umí/dovede:**

- ▶ analyzovat potřeby dětí a mládeže (jednotlivce i skupiny) s ohledem na věkové a individuální zvláštnosti,
- ▶ formulovat pedagogické cíle (v oblasti znalostí, dovedností a postojů) v souladu s hodnotami a potřebami organizace, ve které pracuje,
- ▶ řídit spolupracovníky (dalších vedoucích) a spolupracovat při jejich činnosti,
- ▶ organizovat aktivity a monitorovat jejich průběh,
- ▶ zajišťovat výchovné činnosti se specifickými cíli (environmentální, multikulturní, zdraví, protidrogová prevence, proti šikaně apod.),
- ▶ zapojovat účastníky (kolektivy dětí, mládeže a svých spolupracovníků) do výběru vhodných aktivit (metod), účastnit se společných činností,
- ▶ aplikovat pedagogické postupy, využívat nových a vhodných metod,
- ▶ komunikovat se skupinou i s jednotlivci k dosažení vymezených cílů; komunikovat vně výchovné skupiny (s vlastním organizačním zázemím, rodiči, úřady),
- ▶ motivovat jednotlivce (i skupiny) k dosažení vymezených cílů, poskytovat zpětné vazby,
- ▶ výchovně působit v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje,
- ▶ posuzovat a ovlivňovat bezpečnostní rizika, věnovat se krizovému řízení,
- ▶ provádět prevenci v ochraně zdraví, bezpečnosti činnosti při práci s dětmi a mládeží, projevech rizikového chování,
- ▶ organizovat pobytové akce; pečovat o zdraví a poskytovat první pomoc,
- ▶ vést dokumentaci činnosti (v listinné i elektronické podobě),
- ▶ respektovat právní, ekonomické zásady při činnosti, která respektuje zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, jakož i zásady environmentálně šetrného chování,
- ▶ pečovat o vlastní rozvoj a psychohygienu.

Pro naši organizaci jsou podobné projekty signálem, že požadavky na organizace pracující s dětmi a mládeží se budou v příštích letech zvyšovat. Je tedy třeba, aby YMCA tyto trendy sledovala a na případné změny byla schopna reagovat. V Systému vzdělávání YMCA v ČR (2011) jsou pro pozici Samostatný vedoucí formulovány následující dovednosti:

- ▶ ví, co je dobrovolnictví a jak funguje (co je dobrovolnictví, práva a povinnosti, jasné zadání práce),
- ▶ spoluvytváří společenství YMCA,
- ▶ reflektuje, co znamená být křesťan, co je křesťanské hnutí a křesťanský program/aktivita,
- ▶ vede programy v souladu s křesťanským posláním YMCA,

- ▶ ví, jak pracuje místní YMCA,
- ▶ reflektuje problematiku vůdcovství (charakteristika vůdce, týmová práce),
- ▶ je schopen samostatně vést kolektiv dětí, mládeže či dospělých,
- ▶ je schopen vést děti a dospívající po stránce organizační, je schopen porozumět základním potřebám skupiny,
- ▶ orientuje se ve škále použitelných metod, jejich výběr dokáže přizpůsobit vzdělávacím cílům aktivity a věkovým specifickým účastníků aktivity,
- ▶ dokáže volit prostředky pro realizaci vzdělávacích cílů aktivity – umí vytvořit prostředí pro seberealizaci účastníků aktivity, dokáže přiměřeně motivovat a účastníky aktivity účinně zapojit do organizace vystoupení,
- ▶ je připraven řešit konflikty ve skupině,
- ▶ umí si poradit v běžných životních problematických situacích (nemoc, úraz, přírodní živly, cestování apod.) a je schopen rychle analyzovat situaci a zvolit nejvhodnější řešení,
- ▶ má základní ekonomické znalosti, zná náležitosti pokladního deníku a daňových dokladů,
- ▶ dle svého zaměření je schopen vymyslet, připravit a zorganizovat a následně vyhodnotit jednorázové, víkendové, dlouhodobé aktivity.

## 2. Účastník aktivity

Důkladná znalost účastníků aktivity a jejich potřeb je jistě zásadní podmínkou úspěšné činnosti v aktivitě. Je ovšem třeba hledat rovnováhu mezi potřebami jednotlivce a kolektivu, účastníka aktivity a organizace, ve které vedoucí pracuje!

Účastníka chápeme jako vyvíjející se a rozvíjející se bytost. Účastníka aktivity vnímáme jako subjekt, který má potřebu seberealizace a seberozvoje, což se promítá do obsahu i metod práce. Aby činnost v aktivitě fungovala, musí vedoucí celý kolektiv dobře znát. To přesto samo o sobě nestačí. Je nutné mít o účastníka aktivity zájem, chtít mu pomoci, i když je to nesnadné, nepohodlné a nevděčné. Předpokladem dobré práce je tedy na jedné straně sympatie a afektivní příklon k účastníku aktivity, na straně druhé přesné a racionální posouzení situace účastníka, analýza podmínek, průběhu i výsledků rozvoje jeho osobnosti. Jedná se na jedné straně setkání dvou lidských bytostí, na druhé straně kompetentní postup odborníka usilující o maximální efektivitu.

## 3. Výchovně vzdělávací program YMCA v ČR

Společnosti se vyplatí, aby děti, mládež i dospělí kvalitně trávili svůj volný čas. S tím souvisí poptávka po organizacích, které dokážou zajistit, že účastníci jejich aktivit budou

volný čas trávit kvalitně. Nic naplat, jedná se o organizace, které svou kvalitu umí prokázat, tedy mají vyškolené vedoucí a standardizované aktivity – celoroční plán aktivity je provázaný s výchovně vzdělávacím programem organizace. Ve výchovně vzdělávacím programu organizací jsou rozpracovány – dle zaměření organizace – věkové skupiny, ve kterých je organizována činnost. Výchovně vzdělávací program tak odráží obecné (strategické) cíle organizace, které jsou rozpracovány pro oblasti podle zaměření činností organizace (např. vzdělávací programy, sportovní programy, kreativní programy, hudební programy atd.). Na strategické cíle organizace navazují očekávané výsledky v jednotlivých oblastech. Výchovně vzdělávací program YMCA v ČR byl dokončen v roce 2011.

## 4. Způsob řízení organizace

Management organizace zahrnuje zejména nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Je to oblast průřezová, používají se v ní metody strategického řízení, metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti a další. Způsobům řízení v YMCA se věnujeme v samostatném oddílu studijních materiálů.

## 5. Časové, prostorové a materiální podmínky práce v aktivitě, vybavení organizace

Často musíme zvažovat míru možností realizace zamýšlených plánů. Určující jsou v tomto případě časové, prostorové a materiální podmínky pro fungování aktivity. Většinou bychom si přáli mít na přípravu a realizaci záměrů více času, lepší prostorové i materiální podmínky. Tato problematika je provázána se způsobem řízení organizace, její grantovou politikou. Znalosti týkající se hospodaření organizace jsou základem pro hledání možností a rozhodování v této oblasti.

## 6. Strategie celoživotního učení

Už dávno neplatí, že učit a vzdělávat se mají jen děti. Učíme se celý život. Učíme se nejen ve škole, ale i ve volném čase, při organizovaných činnostech i při neorganizovaných činnostech. O celoživotním učení se začalo mluvit už v 70. letech 20. století, v roce 1976 zpracovalo UNESCO svá doporučení pro cíle vzdělávání dospělých a v 90. letech 20. století byl trend všeobecně přijat dokumentem OECD Celoživotní učení pro všechny. Součástí tohoto trendu je také opuštění konceptu všeobecného vědění, které se stalo v prostředí prudkého technologického rozvoje neudržitelné. Tento koncept je nahrazován

konceptem klíčových kvalifikací a klíčových kompetencí. Dalšími pojmy, které jsou klíčové v procesu rozvoje celoživotního učení a vzdělávání jsou spravedlnost a kvalita. Mluvíme o tom, že systém vzdělávání se skládá ze tří navzájem propojených složek – z formálního, neformálního a informálního vzdělávání.

**Formálním vzděláváním** se zpravidla rozumí takové, které probíhá v organizovaných a strukturovaných podmínkách, v institucionalizovaném prostředí. Vyučující jsou pro danou situaci kvalifikovaní. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Patří sem například formální systémy primárního, sekundárního a vyššího vzdělávání. Výstupem bývá nějaký typ certifikátu. Některé formy tohoto vzdělávání mohou být povinné (například povinná školní docházka).

**Neformální učení** bychom mohli podle jeho označení brát jako opak formálního učení, avšak není tomu tak. Spíše formální učení doplňuje. Nemusí být zakončeno certifikací, ani se nemusí na první pohled zdát, že jde o učení, případně jde o aktivity, které nemají učení jako hlavní cíl. Může probíhat ve škole i mimo ni, na pracovišti, či mimo pracoviště. Jde stejně tak o volnočasové aktivity, jako (a to je aktuální trend) uplatňování metod neformálního učení ve formálním prostředí. Často se oproti formálnímu učení zaměřuje spíše na osobnostní rozvoj, než získávání znalostí. YMCA je tedy organizací neformálního vzdělávání.

**Informální učení** je v porovnání s předchozími nezáměrné. Člověk se učí v každodenních situacích odehrávajících se v kterémkoli prostředí jeho života – ať už je to práce, rodina, volný čas, nebo jakékoli jiné. Není zde žádná certifikace a člověk si často ani výstupy takového učení neuvědomuje. Tato kategorie však zahrnuje také sebeučení, které nemá ověřitelné výsledky. Takové učení může probíhat také například při čtení, nebo sledování televize. Neoddělitelně doprovází jak vzdělávání formální, tak i neformální.

Tento koncept mění postavení volnočasových aktivit! Zvyšuje se jejich postavení a je jen na nás, jak tohoto trendu dokážeme využít ve vlastní prospěch! Informální učení nelze oddělit od formálního a neformálního vzdělávání, jelikož probíhá prakticky neustále, dokonce i při aktivitách tohoto vzdělávání. Díky vztahům ve skupině vzdělávaných v rámci neformálního učení se navíc vytváří prostor pro intenzivní informální vzdělávání. Neformální vzdělávání navíc podporuje informální učení díky tomu, že nabízí velké množství zážitků a aktivních činností, při kterých informální učení probíhá nejvíce.

## II. TEORETICKÉ ZÁKLADY VEDENÍ VOLNOČASOVÝCH AKTIVIT

### 1. Analýza potřeb, motivace

Pro vše, co děláme, máme nějaké pohnutky – motivy. To mohou být základní potřeby, pudy, vrozené dispozice nebo osobní plány a aspirace, životní hodnoty atd. Společný zájem vedoucího aktivity a účastníka o společnou činnost dokáže navodit partnerský vztah, v němž oba zároveň dávají i berou. Je zde důležitý nejen předmět zájmu, technické vybavení, ale také osobnost vedoucího, způsob, jakým dovede navodit společnou pracovní atmosféru, vytvořit přátelské a tvořivé prostředí, prostor pro osobní rozvoj a plnohodnotný život, prostor pro naplňování poslání YMCA.

Fungování aktivity může výrazně ovlivňovat zástupce vaší YMCA, který podporuje činnost vaší skupiny, inspiruje vás. V širším kontextu je pro vás inspirací i vaše rodina, která má k vaší činnosti určitý vztah, dále rodiče účastníků aktivity, kteří vám poskytují zpětnou vazbu, jak oni aktivitu vidí. Na druhé straně vy vaší činností inspirujete někoho, kdo se dlouho cítil bez motivace, vaše YMCA existencí vaší skupiny získává jiné rozměry, YMCA získává zkušenosti, které může využít ve své další činnosti. K plánování aktivity tedy přistupujeme zodpovědně.

Motivace je hnacím motorem každé naší aktivity. Potřebujeme mít motivaci, abychom vůbec něco začali dělat. Velmi to také souvisí s hledáním smyslu a cíle toho, co se chystáme dělat. Z psychologického hlediska jsou to faktory, které přijmeme za vlastní a prospěšné a které v nás následně aktivují příslušné hormony. Ty v našem organismu způsobí příliv energie a nadšení, pocit těšení a chuť dosáhnout vytyčeného cíle.

**Co jako vedoucí můžeme dělat pro to, abychom motivovali své svěřence?** Odpověď na tuto otázku shrneme v několika bodech. Popřemýšlejte nad nimi a zkuste si je převést do svých situací, které považujete za problematické při motivování lidí:

- ▶ jít sami příkladem, tedy být nadšení pro věc,
- ▶ jasně stanovit cíle, za nimiž jdeme,
- ▶ poukázat na to, co účastníkům dosažení stanoveného cíle přinese,

- ▶ myslet pozitivně, optimisticky (vždy existuje nějaká cesta),
- ▶ připomenout, že není nutné „vyhrát“, ale „zúčastnit se“,
- ▶ zdůraznit, že na to nejsme sami, ale vždy nám může někdo pomoci,
- ▶ nechat prostor pro seberealizaci účastníků – aby sami viděli svůj pokrok a chtěli pokračovat dál,
- ▶ nedávat nic zadarmo,
- ▶ v případě her přestat v nejlepším (ten pocit si účastníci zapamatují do příště),
- ▶ nechávat zajímavé věci otevřené, aby o nich účastníci mohli sami přemýšlet; pak se k nim ale musíme vrátit, jinak by to mělo opačný efekt!
- ▶ nedělat rychlé závěry a neposkytovat jednoznačné odpovědi (nejde vždy!),
- ▶ v průběhu aktivity chválit za dosažení „mezistupňů“ a dodávat odvahu a důvody k pokračování (připomínat lákavý cíl a jejich schopnost ho dosáhnout),
- ▶ ve většině případů nesrovnávat snahu účastníků s ostatními,
- ▶ ocenit každou jejich snahu, aby viděli, že má smysl se snažit.

## 2. Komunikace

Komunikace je považována za základ mezilidského styku. Je sdělováním informací mezi dvěma a více lidmi, a to jak slovně (verbální komunikace), tak mimoslovně (nonverbální komunikace). Součástí komunikace je jednak vysílání informací (řeč, chování, oblečení atd.) a jednak příjem informací (naslouchání, vidění, čich apod.). Komunikace tedy neprobíhá jedním směrem, ale oboustranně či vícestranně. Způsob komunikace určuje, jaký bude vztah mezi komunikujícími lidmi (Černý 2008).

### ▼ **Dovednost efektivní komunikace se dá naučit, cvičit, rozvíjet. Můžeme zdokonalovat využívání všech prostředků sociální komunikace. Hovoříme o formách:**

- ▶ verbální (komunikace slovem, jak mluveným, tak psaným),
- ▶ nonverbální (neverbální, tj. mimoslovní).

Komunikace v neformálním vzdělávání je speciální případ sociální komunikace, je charakteristická svými záměry a cíli. Slouží realizaci cílů neformálního vzdělávání. Informace, které předáváme účastníkům aktivity, mají zpravidla tři složky (Prokešová 2002), které se vzájemně prolínají:

- A. KOGNITIVNÍ SLOŽKA** prostřednictvím faktů, řešením problémů, aplikací pravidel apod. ovlivňuje poznávací stránky osobnosti účastníka aktivity,
- B. AFEKTIVNÍ SLOŽKA** ovlivňuje rozvoj motivů k práci v aktivitě, posiluje utváření žádoucích postojů apod.,



**C. REGULATIVNÍ SLOŽKA** slouží realizaci činností v souladu s předem vymezenými cíli.

## Verbální komunikace

Nejčastějším prostředkem mezilidské komunikace je řeč ve své mluvené podobě. Je také nejčastějším prostředkem komunikace v neformálním vzdělávání. Nesmíme tedy zapomínat na správné dýchání. Akustické a další faktory bývají zahrnuty pod termín paralingvistické prostředky řeči (např. intenzita hlasu, tónová výška hlasu, barva hlasu, délka projevu, rychlost mluvního projevu, přestávka a pauzy v řeči, akustická náplň přestávek, přesnost řeči a způsob předávání slova). Co se týče obsahu komunikace, chtěli bychom se na tomto místě zaměřit na zásady, jimiž bychom se měli jako pracovníci neformálního vzdělávání řídit (podle Mareš, Křivohlavý 1989):

- ▶ vciťovat se do stavu účastníka aktivity (vciťujeme se do situace účastníka, ale nepoddáváme se mu),
- ▶ respektovat osobnost účastníka aktivity (úcta k osobnosti žáka patří k základním předpokladům každého výchovného působení, účastníkům vyjadřujeme svůj osobní zájem),
- ▶ zaujímat autentický, opravdový postoj (jde o upřímnost k sobě samému a k ostatním, o snahu být svůj),
- ▶ být konkrétní (všemi fázemi rozhovoru musí prostupovat konkrétnost, věcnost).

## Neverbální komunikace

Mluvení beze slov je pohybovým chováním, v němž gesta, mimiku, pozici těla a další výrazové prostředky vzájemně propojujeme do smysluplných sdělení, která mohou být záměrná i bezděčná. Mimoslovní komunikace má ve vzájemném sdělování nezastupitelné místo. Uvádí se, že v mezilidském styku 55 % sdělení tvoří mimické projevy, z 38 % akustické nelingvistické projevy a jen 7 % slovní sdělení. Znalost prostředků mimoslovní komunikace může pomoci k tomu, aby si lidé lépe rozuměli. Jedná se zejména o sdělování pohledy, sdělování výrazem obličeje, sdělování pohyby, sdělování fyzickými postoji, sdělování gesty, sdělování dotykem, sdělování vzájemným přiblížením či oddálením, sdělování úpravou zevnějšku. Úkolem vedoucího volnočasových aktivit je především uvědomovat si význam empatie, která umožňuje s účastníky nejen otevřeně komunikovat, ale i identifikovat jejich neverbální projevy. Dokáže rozpoznat smysl jejich chování, předjímat rozličné reakce. Je třeba volit způsob komunikace přiměřený dané situaci. V každém případě by komunikace měla být účelná, měli bychom být schopni připustit i možnost nedorozumění, neměla by postrádat humor a neměla by se stát nástrojem ponižování a zesměšňování

jednotlivých účastníků (existují tzv. nechtěná sdělení, kdy můžeme tento postoj dát zejména prostředky neverbální komunikace najevo).

### 3. Didaktické principy vzdělávání dětí, mládeže i dospělých

Didaktické principy jsou obecné požadavky, zásady, které by měly zajistit efektivnost činností, pro které máme formulovaný konkrétní výchovně vzdělávací cíl. Chceme-li tedy někoho vést, něco ho naučit, někam ho posunout, neměli bychom zapomínat na následující principy:

#### ▼ **Principy z obecné didaktiky:**

**PRINCIP UVĚDOMĚLOSTI A AKTIVITY** – je spjat s požadavkem samostatné aktivity účastníků a vyžaduje také činnosti, ke kterým mají účastníci kladný vztah, účastníci si aktivně osvojují dovednosti, vědomosti a návyky a učí se jejich praktickému uplatnění,

**PRINCIP NÁZORNOSTI** — díky němu se zvyšuje zájem o činnosti, vede k lepšímu pochopení učiva, k dokonalejšímu osvojení učiva a k trvalejšímu zapamatování,

**PRINCIP PŘÍMĚŘENOSTI** — jde o to, aby obsah, rozsah učiva, obtížnost a způsob výuky odpovídal schopnostem a úrovni účastníků,

**PRINCIP TRVALOSTI** — vede k tomu, aby si osvojené znalosti a dovednosti byli schopni vybavit a prakticky uplatnit,

**PRINCIP SOUSTAVNOSTI** — požadavek, aby učivo bylo podáváno v logickém uspořádání a aby vyučování vedlo k osvojení vědomostí a dovedností k ucelené soustavě.

#### ▼ **Specifické principy pro vzdělávání dospělých** (doplňují obecné principy):

**PRINCIP VĚDECKOSTI** — obsah i průběh dalšího vzdělávání dospělých by se měl opírat o věcně logickou strukturu současné vědy, její slovní zásobu, způsob myšlení,

**PRINCIP AKTUÁLNOSTI** — jeden ze základních principů, patří mezi nejdůležitější kritéria při výběru učební látky, kladení důrazu na nově se objevující otázky, problémy, mezery apod.,

**PRINCIP MOTIVACE A PARTICIPACE** — jedná se o navození kladné atmosféry při učení a vyučování s důrazem na pozitivní motivaci a její podporu, čím větší pozitivní motivace, tím vyšší je participace (zúčastnění),

**PRINCIP INDIVIDUÁLNÍHO PŘÍSTUPU** — zdůrazňuje respektování individuálních rozdílů mezi účastníky a poskytování příležitostí k individuální práci.

## 4. Cíle

Smyslem volby cílů je stavění mostů mezi tím, kde jsme, a tím, kam se chceme dostat. Vytyčit cíl znamená formulovat přání, zájmy, potřeby a tomu všemu podřídit jednání vedoucího i účastníků aktivity. Často se tak budeme dostávat do situací, kdy se musíme rozhodnout pro jedno z více řešení. Inspirací pro nás může být následující text:

### Rozhodování v činnosti vedoucího YMCA

Realita, která obklopuje člověka, vytváří problémy, které je jedinec nucen řešit. Musí si vybrat jeden z mnoha možných způsobů, přijmout rozhodnutí. Rozhodování vyžaduje od jedince mimo jiné předvídání důsledků rozhodnutí. Každým přijatým rozhodnutím tedy člověk anticipuje budoucnost. Předvídání výsledků činnosti je ovlivněno řadou faktorů: údaji, ze kterých jedinec při rozhodování vychází, jeho předchozími zkušenostmi, vlastnostmi jeho osobnosti atp. Dobrý odhad vedoucího činnosti je velkou výhodou pro celý kolektiv, protože usnadňuje společnou práci. Jestliže na základě prozíravého odhadu uděláme nejhodnější možné rozhodnutí, může to skupinu hodně posunout. V tomto smyslu je dobré připomenout, že racionální rozhodování se opírá o informace, jejichž kvalita a kvantita určuje míru nahodilosti. Rozhodujeme se pak s jistotou, rizikem nebo nejistě (jestliže nejde určit pravděpodobnost, že námi zvolené řešení povede k cíli). Můžeme rozhodovat i neracionálně, když se neopíráme o informace (máme jich málo nebo je nemáme a pak se rozhodujeme intuitivně) nebo když naše rozhodování ovlivňují spíše emoce. Rozhodování pod vlivem nevládnutých emocí není v žádné oblasti žádoucí.

#### ▼ Racionální rozhodování se zpravidla odvíjí v následujících krocích:

- ▶ identifikace problému,
- ▶ formulace problému,
- ▶ stanovení variant řešení,
- ▶ posouzení jednotlivých variant, rozhodnutí o nejhodnější variantě,
- ▶ formulace rozhodnutí a jeho realizace,
- ▶ ověření správnosti rozhodnutí.

## Obecné cíle

Cíle konkrétní aktivity bychom měli stanovovat hierarchicky. Rozlišujeme obecné cíle aktivity, které navazují na poslání YMCA. Rozhodující je pro nás v tomto smyslu Výchovně vzdělávací program YMCA v ČR 2011, který nám předkládá bohatou škálu i tzv. očekávaných výsledků — tedy představ o konkrétní náplni aktivit YMCA. Přemýšlíme, jak by se měla aktivita v delším časovém horizontu rozvíjet.

Prostředkem k dosažení obecných cílů jsou pak specifické cíle. Zde už se nejedná o vzletné plánování o možnostech rozvoje, ale dostáváme se na úroveň konkrétních akcí.

## Specifické cíle a metodika SMART

Jak bylo řečeno, specifické cíle jsou prostředkem k dosažení obecných cílů. Tyto cíle se snažíme maximálně konkretizovat. Je třeba mít na paměti maximální konkretizaci daného cíle, jeho měřitelnost, jeho reálnou proveditelnost a odhodlání a motivaci účastníků k jeho splnění. Například: Chceme vystupovat před vyprodanou sportovní halou? Vystupovat před vyprodanou sportovní halou je hezká vize, ale špatný cíl. Stanovování cílů je jednou ze základních dovedností vedoucího jakékoliv volnočasové aktivity. Přesné nadefinování cílů je velice důležité pro komunikaci, pochopení a porozumění všemi lidmi, kterých se týkají. Proto by se měl při stanovování jakýchkoliv specifických — dílčích cílů (to znamená s výjimkou cílů strategických, jež jsou obecné) dodržovat všeobecně známý **princip SMART**.

### ▼ **SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka pro metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slůvkami:**

- ▶ specific (konkrétní),
- ▶ measurable (měřitelný),
- ▶ agreed (odsouhlasený),
- ▶ realistic (realistický),
- ▶ timely (definovaný v čase).

### ▼ **Existuje dokonce i o něco méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě:**

- ▶ evaluated (vyhodnocený) případně exciting (zajímavé až doslova vzrušující)
- ▶ reviewed (zhodnocený) popřípadě rewarded (odměněný).

Pro jednotlivá písmenka přitom existují i alternativní významy. Ty, které zde uvádíme, jsou nicméně nejčastěji používané. Co si pod jednotlivými slůvkami představit?

## **Specific / Konkrétní:**

každý cíl musí být předně konkrétně specifikován. Cíl tedy musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu. Chcete vystupovat před vyprodanou sportovní halou? V jakém časovém horizontu? Příští týden? Za rok? Za pět let? Má jít o samostatné vystoupení nebo vystoupení v rámci koncertu někoho jiného? O jakou sportovní halu se jedná? V jakém městě? Jakou má hala kapacitu? Jak se lidé dovědí o vašem vystoupení?

Mnohem snazší je ale definovat si konkrétní cíl, že například připravíte vánoční vystoupení pro vaši organizaci. Je třeba také stanovit konkrétní postup, jak tohoto cíle dosáhnout.

## **Measurable / Měřitelný:**

s konkrétní specifikací cíle bezprostředně souvisí i jeho měřitelnost. Konkrétní hodnota, ke které chcete dospět, musí být jednoznačně a opakovatelně měřitelná a musí se k ní vždy dospět podle stejné metodiky.

## **Agreed / Odsouhlasený:**

u každého cíle platí, že je někdo, kdo jej stanoví a někdo, kdo bude muset učinit potřebné kroky k tomu, aby jej dosáhl. V okamžiku, kdy se jedná o jednu a tutéž osobu je to poměrně snadné — „*příští rok dvakrát týdně uběhnu aspoň 5 km během nejvýše deseti minut*“ je jasný cíl, se kterým daná osoba automaticky souhlasí při jeho stanovení.

Podobný automatický souhlas však nejde předpokládat u cíle typu: „*příští rok budeme vystupovat na Islandu*“. Tento cíl bude plnit velice pravděpodobně někdo jiný, kdo bude mít možná s jeho plněním celkem zásadní problémy. Výsledkem pak může být, že cíl, který neodsouhlasí i ti, kteří jej mají splnit a nepřijmou jej za svůj, prostě splněn nebude. Celá situace pak může mít vliv na zhoršení vztahů mezi zúčastněnými.

## **Realistic / Realistický:**

to je atribut, který často u cílů bohužel chybí. Nerealistické a nesplnitelné cíle jsou stejně špatné jako cíle málo ambiciózní. Míru realističnosti i ambicióznosti cíle tak musí umět odhadnout vedoucí, který cíl stanovuje, a rozhodně to není lehký úkol. Je také nutné počítat, že pro dosažení některých cílů bude třeba provést i některé změny v organizaci nebo získat prostředky na investice.

Co všechno stojí za vystoupením před vyprodanou sportovní halou v krajském městě? Nemalé finance, skvělé PR, vysoká kvalita, zájem o vystoupení...

## **Timely / Definovaný v čase**

Extrémně důležitým údajem je u každého cíle čas. Každý, kdo se chystá na čtrnáctidenní dovolenou k moři, má zcela jasnou představu o tom, kdy chce na místo dorazit.

Často to ví dokonce i na minutu přesně. Dokážeme odhadnout tento údaj i u dalších cílů? Někdy se zdá velmi náročné odhadnout takový časový údaj. Je to však nutné i přesto, že následně zjistíme, že odhad byl nereálný. S tímto údajem je totiž pak možné pracovat a zjišťovat, proč cíl nebyl dosažen a kdy bude pravděpodobně možné takový cíl dosáhnout.

Formulování cílů podle metodiky SMART nám pomůže jednak s motivací skupiny k vyšším výkonům, ale také umožní sledovat, do jaké míry se nám daří plnit obecné cíle.

Vedení dětí, mládeže, ale i dospělých účastníků aktivit YMCA směřuje, jak už bylo řečeno, k naplňování jejich volného času a tím je rozvíjení, navozování a usměrňování zájmů v duchu poslání YMCA. Aktivity vedou dobrovolníci různých profesí, kteří v dané zájmové oblasti dosahují značných úspěchů, pro práci jsou nadšení a dokážou strhnout i ostatní. Přesto ne vždy se daří vést kolektiv tak, aby neprocházel krizemi, aby nedocházelo k nedorozuměním mezi účastníky nebo i mezi účastníky a vedoucím. Někde se stala chyba — nepočínali jsme si obezřetně, nerespektovali jsme specifika psychického a tělesného vývoje účastníků, ne zvolili jsme přiměřené metody vedení, náš postup je spíše intuitivní než poutčený a my potom hledáme, kde se stala chyba. Co všechno souvisí s úspěšnou realizací aktivity?

Vzhledem k rozmanitosti aktivit v YMCA se v této kapitole budeme věnovat realizaci aktivit pouze v obecné rovině. Zaměříme se na formy a metody využívané ve volnočasových aktivitách obecně.

## 5. Organizační formy

Aktivity YMCA mohou být organizovány v nejrůznějších formách, tato forma může být pravidelná nebo příležitostná, skupinová, individuální, realizovat se může i hromadnou formou. V YMCA rozlišujeme tyto formy aktivit:

- ▶ Celoročně pracující skupiny
- ▶ Tábory
- ▶ Vícedenní akce
- ▶ Víkendové akce
- ▶ Jednorázové akce
- ▶ Pravidelně celoročně pracující jsou kluby, oddíly, družiny či kroužky – skupiny minimálně šesti členů (+ vedoucí), které se scházejí alespoň jedenkrát za čtrnáct dnů v průběhu školního roku.

## 6. Metody

Metoda je postup použitý na základě úrovně učení, které chci dosáhnout. Na výběr metody navazuje výběr konkrétní činnosti, která uvádí metodu do praxe. V této souvislosti se uvádí také pojem technika. Technikou se označují různé možnosti, které mohou v rámci aktivity použít na zpestření činnosti (například použití barevných papírů, powerpointová prezentace apod.), (podle ČNAV 2007).

Metody můžeme dělit na teoretické (např. klasická přednáška, cvičení, seminář, e-learning), teoreticko-praktické (např. diskuzní metody, problémové metody, projektové metody) a praktické (např. metoda volných asociací, brainstorming, coaching, hraní rolí, workshop). V následující tabulce uvádíme přehled metod vhodných pro neformální vzdělávání, a to včetně charakteristiky a bližšího popisu.

### Metody neformálního vzdělávání

Metoda	Charakteristika	Bližší popis
<b>Přednáška</b>	Ústní podání informací účastníkům na základě připraveného materiálu.	Vedoucí skupiny* hovoří před publikem.
<b>Diskuze</b>	Společný rozhovor mezi školitelem a účastníky o společném tématu.	Vedoucí skupiny používá předem připravené, často provokativní otázky či teze tak, aby stimuloval skupinu k výměně názorů a usměrnění diskuze.
<b>Brainstorming (mozková bouře)</b>	Kvantitativní metoda, při níž vyprodukované nápady nikdy nehodnotíme. Až po uzavření následuje jejich analýza.	Cílem je vyprodukovat maximální počet myšlenek.
<b>Ice breaker (lamač ledů)</b>	Krátká aktivita s cílem navodit neformální atmosféru.	Vedoucí skupiny vede krátkou, často fyzickou aktivitu, při které jsou účastníci v přímém verbálním nebo fyzickém kontaktu. Lamače ledů se nemusí, ale mohou týkat tématu školení.

\* Vedoucího skupiny definujeme jako osobu, která vede proces neformálního vzdělávání.

Metoda	Charakteristika	Bližší popis
<b>Skupinová práce</b>	Skupiny diskutují o daném tématu a po určitém čase prezentují výsledky své skupinové práce. Rozdělení do skupin se doporučuje členit náhodně. Výjimečně se rozdělí podle zkušeností. Vždy, pokud školi- tel rozdělí záměrně jednotlivé účastníky do skupin, měl by vědět, podle jakých kritérií.	Skupina účastníků je rozděle- na na menší pracovní skupiny, které diskutují o jednom či více tématech.
<b>Role play (hra na role)</b>	Řešení problému či diskuze mezi účastníky s omezeným časovým intervalem, kde má každý člověk přidělen určitý model jednání.	Účastníci budou informováni dopředu o připravené situaci (většinou popsané na kar- tičkách) — koho reprezen- tují, jaké má postoje a jak se mají během aktivity chovat. Během celého příběhu hrají „svoji“ roli. Je vždy nutné od- lišení, kdy je účastník v roli a kdy vystupuje sám za sebe.
<b>Případová studie</b>	Práce individuálně, nebo ve skupinách, během které se hledají odpovědi na otázky související s prezentovaným příkladem.	Účastníci analyzují předem při- pravenou a odprezentovanou situaci (nejčastěji v podobě dokumentu).
<b>Simulace</b>	Účastníci jsou zapojeni do modelové situace, ve kte- ré má každý přidělenou úlo- hu. Jedná se o rozšíření hry na role.	Účastníci budou informováni o předem připravené situaci, reagují na ni a dostávají zpět- nou vazbu.
<b>Exkurze</b>	Plánovaná návštěva a poločas školení, jehož cílem je prezen- tovat probírané téma v praxi.	Místa exkurze plánuje školitel s ohledem na dané téma ško- lení. Většinou jde o praktickou instruktáž, prezentaci a násled- nou diskuzi, během které ško- litel upozorňuje na souvislosti s probíranou teorií.



Metoda	Charakteristika	Bližší popis
<b>Open space (otevřený prostor)</b>	Účastníci navrhnu ostatním, jaká témata by chtěli mít v programu školení, a podle zájmu se poté vytvoří harmonogram všech bloků. Bloky jsou vedeny účastníky, diskuze je volná, účastníci mohou měnit skupiny, např. přejít do jiných nebo vytvářet nové. Na závěr jsou přede všemi prezentovány výsledky všech skupin.	Účastníci sami navrhnou témata k diskusi i témata workshopů, které se konají na základě zájmu ostatních. Jde o metodu, která vyžaduje vysokou míru zodpovědnosti z pohledu účastníků.
<b>Sebereflexe</b>	Vlastní analýza stavu účastníka.	Používáme vícero technik, jejichž podstatou je analýza uskutečněných kroků a jejich konfrontace ve vztahu k současnosti a budoucnosti reflektujícího účastníka.
<b>Buzz groups (bzučící skupiny)</b>	Menší skupinky, které spolu diskutují o volných nebo předem určených tématech v nepřítomnosti školitele.	Metoda umožňuje otevřenou diskusi, ve které účastníci sami diskutují a facilitují** skupinu. Zásadou diskuze je, že se žádná informace nedostane ven mimo skupinu.

\*\* Utvářejí, vedou a doprovázejí proces učení, neboli ho usnadňují (pochází z anglického facilitate = usnadňovat).

Jak vybrat pro realizaci svého záměru tu nejvhodnější metodu? Jakou činnost vymyslet, jakou techniku použít? V těchto úvahách nám může velice pomoci znalost teorie Davida A. Kolba.

## Kolbův učební proces

Mluvili jsme o tom, že volnočasové aktivity se stávají významnou součástí našeho vzdělávání — mluvíme o tzv. neformálním vzdělávání, ve kterém dobře uplatníme Kolbův učební proces. Jedná se o teorii, která popisuje postup efektivního učení. Cílem vedoucího aktivity YMCA by nemělo být pouze skupinu zabavit, ale také skupinu něco naučit (dovednosti, znalosti, rozvoj schopností). Tato teorie odpovídá na otázky:

- ▶ Jakým nejčastějším způsobem získává člověk znalosti?
- ▶ Jakým způsobem zpracovává člověk informace?
- ▶ Jak se člověk učí?

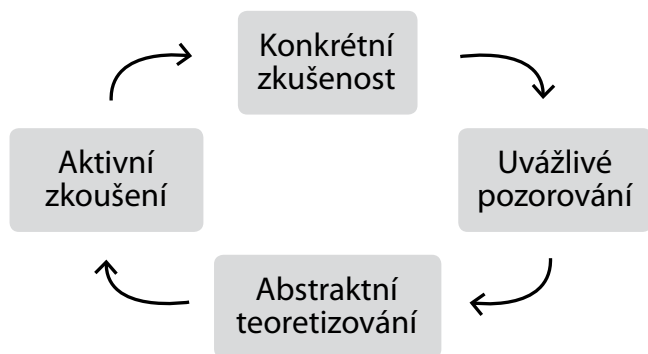
▼ **Podle Kolba se člověk učí těmito způsoby:**

**ZÍSKÁNÍ KONKRÉTNÍ ZKUŠENOSTI** — typický jedinec má rád konkrétní zkušenost, kterou spontánně prožije. Typickou otázkou je: Co je to tam?

**UVÁŽLIVÉ POZOROVÁNÍ** — typický jedinec rád prozkoumává věc ze všech hledisek a odkládá akci. Typickou otázkou je: Co to znamená?

**ABSTRAKTNÍ TEORETIZOVÁNÍ** — typický jedinec má rád abstraktní logické přemýšlení, hledání souvislostí mezi údaji, plánování a logické závěry. Typickou otázkou je: Co z toho vyplývá?

**AKTIVNÍ ZKOUŠENÍ** — typický jedinec má rád činnost a realizace plánů. Typickou otázkou je: Co když...? Jak to funguje? Co, jestliže...?



K efektivnímu učení dochází tehdy, jestliže učební proces postupně využije všech čtyř způsobů, přestože jednotlivci často dávají přednost jen některému z nich. Čtyři způsoby učení v Kolbově učebním cyklu vytvářejí čtyři fáze učení. To se podle autora nazývá „akční učení“ nebo „zkušenostní učení“ a obvykle začíná konkrétní zkušeností, jež se považuje za nejefektivnější způsob učení.

▼ **Z uvedených čtyř základních způsobů učení a jejich kombinací vyplývá řada stylů seberealizace lidí a jejich nejvhodnější způsoby učení. Například lidé, kteří rádi využívají dva sousedící způsoby, mohou být:**

- ▶ Lidé, kteří rádi analyzují konkrétní zkušenost a diskutují o ní. Mají rádi diskuze, hraní rolí a brainstorming.
- ▶ Lidé, kteří rádi na základě údajů nebo informací vytvářejí teorie a nezajímá je jejich praktické využití. Mají rádi přednášky a výkladová školení.
- ▶ Lidé, kteří potřebují dát teorii do vztahu s praktickým použitím. Mají rádi případové studie a praktická cvičení.
- ▶ Lidé, kteří jsou rádi aktivní, rádi shromažďují nové zkušenosti. Než aby si přečetli a promysleli návod k uvedení stroje do provozu, raději metodou pokusu a omylu odzkoušejí, co stroj nebo přístroj snese. Vyhovují jim otevřené problémy a hry na řešení problémů, které lze stimulovat.

Opakovaně se vracíme k pojmu hra. Co je to vlastně hra? Jaký je její význam pro rozvoj osobnosti člověka?

## Hra a její význam

Hra je nejpřirozenější aktivitou dítěte a všestranně rozvíjí jeho osobnost. Hra je forma činnosti, která se liší od práce i od učení. Člověk se hrou zabývá po celý život, v předškolním věku je vůdčím typem činnosti. Zahrnuje činnosti jednotlivce, dvojice, malé skupiny i velké skupiny. Existují hry, k jejichž provozování jsou nutné speciální pomůcky (hračky, herní pomůcky, sportovní náčiní, nástroje, přístroje). Většina her má podobu sociální interakce s jasně formulovanými pravidly (danými dohodou aktérů nebo společenskými konvencemi). Ve hře se mnoho pozornosti věnuje jejímu průběhu (hry s převahou spolupráce, s převahou soutěžení). Na otázky — co je hra, jaký je její původ, její význam a podstata se snažili odpovědět již mnozí filozofové, pedagogové, biologové, psychologové — každý náhled pocházel z toho kterého oboru. Hra je převážně chápána jako nácvik, sebeutváření, příprava pro činnost v dospělosti, odreagování napětí, náhradní uspokojení (Blumentálová 2006).

Prostřednictvím hry se dítě učí překonávat překážky, rozvíjí iniciativu a rozhodnost, hra má důležitý význam pro tělesný vývoj (rozvoj jemné i hrubé motoriky, uspokojuje citové potřeby, podporuje rozvoj osobnosti (formování charakterových a volných vlastností), je významným výchovným a vzdělávacím činitelem, připravuje dítě na život získáváním zkušeností v různých sociálních rolích (Němec 2004, str. 19).

K rozvinutí psychických předpokladů se ve hře využívá paměť (básničky, písničky, pexeso), myšlení (hádanky, stolní hry — uplatnění analýzy a syntézy, předvídaní tahů

protivníka), pozornost (silně motivované hry), vnímání a senzomotorická koordinace (pohybové a konstrukční hry) a fantazie (tvůrčí hry — hry na někoho).

▼ **Následující tabulka představuje strukturu vývoje her** (Valenta, Müller 2004):

<b>Kategorie hry</b>			
<b>vývojové pásmo</b>	<b>smyslová a tvořivá hra</b>	<b>fyzická hra</b>	<b>průzkumová hra</b>
<b>do 1 roku</b>	užívání všech smyslů a celého těla	smyslově pohybová hra, praktická hra	vlastní a matčino tělo
<b>1-2 roky</b>	k poznávání světa, hra s jídlem, slovy, zvuky	manipulační, opakovaně rituální, hrubá motorika – lezení, chození, vstávání	hra otázek: „Co je toto?“ průzkumy fyzického světa nahore – dole, dovnitř – ven schovat – hledat
<b>3-4 roky</b>	písek, voda, plastelína, barva, hudba, příběhy...	běhání, ježdění, skákání, hra s míčem, kreslení, stříhání...	řešení problémů, stavění kostek, sestavování skládaček...
<b>5-12 let</b>	čtení knih, vlastní tvorba...	hra s pravidly, ruční práce, sport...	vyrábění předmětů, využití vědeckých a technických schopností...
<b>12 let a dospělost</b>	umění, hudba, vlastní tvorba, sex, vaření, péče o děti...	sport a hry, „koníčky“...	věda a technika

### III.

# ZÁKLADY ORGANIZACE ČINNOSTÍ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Součástí práce vedoucího není jen přímá činnost s účastníky aktivity. Jako vedoucí aktivit YMCA se budete velmi často muset vypořádávat s množstvím administrativních záležitostí nutných ke správnému chodu vaší aktivity a celé organizace. Je důležité mít představu, jaká je vaše role. Může se stát, že budete mít na starosti pouze samotnou organizaci programu pro účastníky vaší aktivity a o administrativní zajištění a další nutnosti se bude starat někdo jiný. I v tomto ideálním případě je ale dobré vědět, jak co funguje, abyste svým kolegům jejich práci co nejvíce ulehčovali. Většinou se ale setkáváme se systémem, kdy jako vedoucí budete zajišťovat kompletně chod celé aktivity, nebo se alespoň podílet na různých částech. Pevně věříme, že k tomu vám budou následující řádky užitečné.

Nejdříve shrneme fakta týkající se majetku a základních principů hospodaření. Dále se dozvíte důležité body pro sestavování rozpočtů a také jak funguje OSA. Kapitola třetí se zabývá praktickými právními záležitostmi — kdo může jednat za organizaci, kdo je za co odpovědný, kdo a jak je pojištěný, jak chránit osobní údaje, apod. V poslední kapitole jsou popsány základní účetní doklady, se kterými se budete setkávat a několik pravidel archivace.

## 1. Principy hospodaření neziskové organizace, majetek

### Nezisková organizace

V České republice neexistuje žádný platný právní předpis, kterým by byl tento pojem definován. Pojem nezisková organizace tedy zůstává obecně používaným zažitým soulovím, o němž se hromadně zmiňuje pouze zákon o daních z příjmů. Ani zde však není výslovně uveden a vysvětlen. Obecně však platí, že: „Neziskové (nebo chceme-li nevýdělečné) jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. (...) Jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. (...) Tyto organizace nemusí být vždy nutně neziskové, i když nejsou zřízeny proto, aby zisku dosahovaly.“ (Růžičková 2001, str. 6)

## Co je potřeba znát

Je důležité vědět, že neziskové organizace (dále NO) vystupují jako právnické osoby, mají svého zřizovatele a podléhají registraci na místech určených jim zákonem, podle kterého jsou zřízeny. NO jsou vedeny také v seznamu ekonomických subjektů, který vede Český statistický úřad.

Jako vedoucí aktivit YMCA se budete nejčastěji setkávat s NO ve formě občanského sdružení. Výčet různých dalších typů (ne vyčerpávající) můžete najít v zákonu o daních z příjmu v § 18 odst. 8.

Pokud aktivně pracujete (nebo se chystáte pracovat) v občanském sdružení (YMCA), měli byste se také seznámit se zněním zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů a samozřejmě také se stanovami vašeho sdružení.

## Nabývání majetku

Všechny NO (kromě organizačních složek státu, jimi zřízených příspěvkových organizací a územních samosprávných celků) nabývají majetek do svého výlučného vlastnictví. U ostatních jmenovaných jde o hospodaření se státním majetkem. Je potřeba připomenout, že pořízený majetek u NO založených na členském základě je majetkem této právnické osoby — tzn., že jednotliví členové nejsou spoluvlastníci. Tím tedy také logicky při vystoupení ze sdružení nemá bývalý člen žádný nárok na výplatu podílu z hodnoty majetku.

### ▼ Existuje sedm základních způsobů nabytí majetku a jeho zhodnocení:

**KOUPĚ** — movité věci (běžná kupní smlouva), nemovité věci (převod nemovitosti). Majetek je oceněn kupní cenou, z níž se pak také vypočítávají daňové i účetní odpisy.

**VÝROBA** — majetek vytvořen vlastní činností a oceněn vlastními náklady na výrobu. Tato cena je základ pro účetní a daňové odpisy.

**DAR** — movité i nemovité věci. Movitá věc je zhodnocena cenou v daném místě a čase obvyklou. Není nutný znalecký posudek. Naproti tomu věci nemovité je nutné nechat ocenit soudním znalcem. Pořízení majetku darem nevyklučuje možnost uplatnění daňových odpisů. Odpisy probíhají na základě ceny uvedené ve smlouvě. Dárce se neodvolatelně zříká darované věci (popř. finančního obnosu) ve prospěch sdružení.

**DĚDICTVÍ** — cena se liší, pokud je majetek vložen nabyvatelem do obchodního majetku do 5 let od nabytí nebo zůstává majetek evidován u zůstavitele.

**VKLADEM** — tento způsob není možný pro organizační složky státu, územní samosprávné celky (a jimi zřízené organizační složky) a příspěvkové organizace. Liší se od daru tím, že se ho vkladatel neodvolatelně nezříká — pouze ho převádí do vlastnictví organizace a vyhrazuje si právo na zpětné převzetí majetku v případě rozpuštění organizace.

**ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY** — pouze u společností založených na členské bázi. Člen, který převedl svůj majetek (členský příspěvek) do vlastnictví společnosti, ztrácí možnost o tomto majetku dále individuálně rozhodovat. Nejedná se o dar! Cena pro odpisy je stanovena výší členského příspěvku.

**DOTACE** — speciální možnost nabytí majetku v dotačním či grantovém řízení.

## Evidence majetku

Tuto činnost má na starosti především hospodář vašeho sdružení. Nicméně vás může pověřit správou svěřeného majetku (do něhož spadá movitý i nemovitý majetek a finanční prostředky).

## Dělení majetku

### ▼ Klasické dělení podle povahy:

- ▶ hmotný — movitý a nemovitý,
- ▶ nehmotný,
- ▶ finanční.

### ▼ Z hlediska účetního se majetek dělí na:

- ▶ dlouhodobý či drobný dlouhodobý — hmotný, nehmotný, finanční,
- ▶ oběžný — zásoby, pohledávky, peněžní prostředky.

**a. Dlouhodobý hmotný majetek** je definován jako majetek, jehož doba užívání je delší než 1 rok a jeho vstupní cena je vyšší než 40.000 Kč. Investiční majetek je opotřebováván, ne spotřebováván. Např. zřizovací náklady, software, ocenitelná práva, apod.

- b. Dlouhodobý nehmotný investiční majetek** má cenu vyšší než 60.000 Kč a dobu použitelnosti vyšší než 1 rok. Např. pozemky, budovy, umělecká díla, porosty, apod.
- c. Drobný dlouhodobý hmotný majetek** má dobu užívání také delší než 1 rok, ale vstupní cena je vyšší než 3.000 Kč a nižší než 40.000 Kč.
- d. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek** má dobu užívání také delší než 1 rok, ale vstupní cena je vyšší než 7.000 Kč a nižší než 60.000 Kč.
- e. Finanční investice (oběžný maj.)** je spotřebováván; doba použitelnosti je méně než 1 rok.

#### ▼ Způsoby evidence:

- a. Operativní** — pouze cedulka u majetku se základními informacemi (např. rok pořízení + evidenční číslo + pořizovací cena); nutno vést u DIM, který převyšuje cenu 3.000 Kč.
- b. Analytická** — inventární karty — obsahují název, evidenční číslo, pořizovací cenu, datum pořízení, datum zařazení do užívání a odpisy.

## Obecné principy hospodaření NO — občanského sdružení

Občanská sdružení (dále OS) financují svoji činnost převážně z příspěvků svých členů, sponzorů, ale také ze zisků z podnikání, které při řádném zdanění mohou sloužit jako doplňkový zdroj financování zájmové činnosti OS. Žádný zákon nezakazuje podnikatelskou činnost OS. Tato tzv. doplňková výdělečná činnost by ale v žádném případě neměla převyšovat objem zájmové činnosti, pro kterou bylo OS založeno.

„Z hospodářského výsledku po zdanění, který vykazuje přebytek výnosů nad náklady, vytváří NO zvláštní fond. Tento fond je používán na úhradu ztrát, které nejsou ztrátami daňově zajímavými. Pokud k úhradě vzniklé ztráty nestačí zdroje fondu, je ztráta uhrazena ze jmění NO.“ (Duben, str. 51)

NO se může také ucházet o dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce (popř. z rozpočtu jiných územních orgánů), ze státního fondu a dále z nadací, grantových fondů EU a samostatných ekonomických subjektů.

Instituce neziskového sektoru jsou osvobozeny od daní z nemovitostí (pokud takovou nepronajímají či neslouží k podnikatelské činnosti), od daně dědické, darovací a daně



z převodu nemovitostí. Ze základu daně z příjmu mohou odečíst až 30 %, maximálně však do výše 3 milionů Kč. (podle Duben, str. 51)

Odměny pracovníků NO se řídí stejnými předpisy a zákony jako v případě ostatních soukromých právních subjektů. NO si může stanovit vnitřní předpisy, kterými v rámci zákona sníží objem mzdových nákladů a zároveň zvýší motivaci svých pracovníků. O mzdových otázkách rozhoduje správní rada organizace. Musí také zajistit zveřejnění údajů o vyplácení mezd ve své výroční zprávě.

Hlavní rozdíl NO od obchodních soukromých společností je takový, že NO mají povinnost reinvestovat dosažený aktivní hospodářský výsledek do hlavní činnosti organizace — tzn. je vyloučen jakýkoli soukromý zisk.

## 2. Finanční plánování — rozpočet akce, OSA

### ▼ Finanční plánování zahrnuje těchto šest základní procesů:

- ▶ Finanční rozbor předchozího období,
- ▶ Finanční plán na nadcházející období,
- ▶ Vypracování různých alternativ získávání zdrojů,
- ▶ Analýza plánu i všech alternativ + výběr nejvhodnější varianty,
- ▶ Implementace vybrané varianty do činnosti organizace,
- ▶ Zhodnocení výsledků hospodaření a celkové efektivity činnosti.

V první řadě se sestavování rozpočtu každé akce musí odvíjet od celoroční rozvahy rozpočtu celé organizace. Při sestavování ročního rozpočtu vzniká i harmonogram akcí na daný rok a na každou akci je vyhrazena v rozpočtu nějaká částka. Další aspekt, na který nesmíme zapomenout, jsou projekty (ať už celoroční, přímo na jednotlivé akce, či třeba jen na materiál nebo jiné zajištění akcí). V případě účtování prostředků získaných z dotace či grantového řízení musíme účtovat podle kritérií a podmínek uvedených v projektu.

### Příjmy a výdaje

Existuje několik položek, které mají téměř všechny akce společné:

#### ▼ příjmy

- ▶ účastnické poplatky,
- ▶ dotace, granty, sponzoři,
- ▶ výtěžek z prodeje, ze vstupného, apod.

## ▼ výdaje

- ▶ pronájem ubytovacích prostor (popř. samotné ubytování),
- ▶ strava + další potraviny (např. svačiny, pitný režim, přípravné schůze týmu, apod.),
- ▶ doprava (pokud proplácíme účastníkům nebo pokud se v rámci akce přepravujeme),
- ▶ pojištění (osob, materiálu),
- ▶ kancelářský spotřební materiál,
- ▶ úklidové a hygienické prostředky,
- ▶ lékárna, léky, zdravotnické potřeby,
- ▶ logistika — přeprava materiálu, potravin, aparatury (v případě hudební akce),
- ▶ propagace — letáky, plakáty, webová propagace, apod.,
- ▶ administrativa — pošta, telefony, bankovní převody, apod.,
- ▶ další — poplatky obci, vstupné, parkovné, OSA (v případě hudební akce), apod.

## ▼ Obecné zásady a rady

- ▶ Rozpočet sestavujte vždy co nejvíce reálně a co nejpřesněji.
- ▶ Aktualizujte rozpočet s každou novou informací o změně příjmů či nákladů.
- ▶ Vždy si nechávejte rezervu (doporučená je 5–10% nákladů).
- ▶ Držte se stanovených termínů.
- ▶ Buďte nekompromisní při nedodržování stanovených podmínek účastníky akce (osobní domluva je možná, ale jen výjimečně).
- ▶ Vypracujte si několik variant — minimálně jednu optimistickou a jednu méně optimistickou. 😊
- ▶ Při sestavování rozpočtu spolupracujte s celým týmem organizátorů — aneb víc hlav víc ví a mohou vás také upozornit na něco, co přehlédnete.

## OSA (Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, o. s.)

Jestliže budete při veřejných vystoupeních pouštět reprodukovanou hudbu nebo sami reprodukovat již existující písně ve vlastní úpravě, je dobré seznámit se s podmínkami Ochranného svazu autorského, abyste hudební díla používali legálně. Veškeré podmínky jsou k nalezení na webu <http://osa.cz>. Placení za autorská práva se týká veřejných reprodukcí; je rozdělené dle typu produkce a odstupňované podle počtu posluchačů a výše vstupného (popř. také velikosti prostoru).

## 3. Právo — odpovědnost za škodu, pojištění, ochrana

### Fyzická vs. Právnícká osoba

Následující odstavec se bude týkat právní subjektivity; neboli způsobilosti vystupovat v právním jednání, činit právní úkony, vystupovat v řízení před soudem, apod.

#### FYZICKÁ OSOBA

- ▶ V oblasti občanského práva od 18 let (nebo dříve sňatkem).
- ▶ V oblasti pracovního práva od 15 let (povinnost mít ukončenou školní docházku).

#### PRÁVNICKÁ OSOBA

V našem případě např. občanské sdružení zapsané do rejstříku Ministerstva vnitra ČR. Za právníckou osobu mohou vystupovat tzv. statutární orgány = zástupci zvolení na Valné schůzi sdružení nebo ustanovení zřizovací listinou. Svými vnitřními předpisy může sdružení stanovit i další osoby, které budou mít právo činit právní úkony (např. zaměstnanci nebo členové sdružení). Tato práva mohou být také jen omezená — např. dle stanov sdružení musí být na všech fakturách a smlouvách razítko a podpisy alespoň dvou statutárních zástupců, ale dělat malé nákupy či jednat za sdružení v určitém rozsahu může např. i hlavní vedoucí tábora, který je k tomu pověřen. Už ale nemůže třeba podepsat nájemní smlouvu nebo fakturu na uhrazení stravy na táboře.

Vždy platí zásada, že pokud s někým vstupujeme do jakéhokoliv právního jednání či vztahu, musíme vědět, jestli má právní subjektivitu a je oprávněn činit právní úkony. **U právnícké osoby** bychom měli nahlédnout do obchodního rejstříku, kde zjistíme jméno, sídlo a předmět činnosti společnosti. Pro uzavírání smluv či vypisování faktur je také nutné zjistit identifikační číslo organizace IČ (IČO), popř. DIČ. Je dobré si také zjistit způsob, kterým společnost vystupuje navenek. Například pokud musí smlouvy podepisovat dva statutární zástupci, pak je smlouva obsahující pouze jeden podpis neplatná. Můžeme jednat také s osobou, která není statutárním orgánem, má-li písemnou plnou moc, kde je uvedeno, k čemu je osoba oprávněna. Plná moc musí být vždy udělena fyzickou nebo právníckou osobou, za kterou má zplnomocněná osoba jednat. **U fyzické osoby** zjistíme totožnost a plnoletost z občanského průkazu.

### Odpovědnost za škodu; pojištění

Jako vedoucích aktivity YMCA máte také odpovědnost za škodu z provozní činnosti. Ta se týká odpovědnosti za škodu na majetku, na zdraví i na životním prostředí.

Nezoufejte však, YMCA je členem ČRDM (Česká rada dětí a mládeže) a ČRDM má sjednanou rámcovou smlouvu s pojišťovnou Generali. Tato paušální pojistka je sjednávána na 4 roky (v současné době např. od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2013) a obsahuje pojištění odpovědnosti za škodu všech druhů. Platí na území celé Evropy a limity jsou v řádech milionů se spoluúčastí v řádech tisíců. Pojištění jsou všichni dobrovolníci (hlavní vedoucí táborek, vedoucí kolektivů, statutární orgány sdružení, další nahlášení dobrovolníci starší 15 let) i zaměstnanci členských organizací ČRDM. Pojištění se vztahuje i na akce pořádané sdružením, které je členem ČRDM. Všechny účastníky akce se pak týká úrazové pojištění bez ohledu na to, zda jsou či nejsou členy sdružení. Vzniklé škody se hlásí přímo pojistiteli (v současnosti tedy pojišťovně Generali), nikoli přes ČRDM.

Pokud pracujete s majetkem vyšších hodnot, je dobré zvážit také možnost připojištění majetku, které pak zahrnuje také případy vloupání, krádeží či živelných událostí. Toto pojištění není zahrnuto v paušální pojistce sjednané přes ČRDM.

## Hmotná odpovědnost

Týká se pouze osob, které mají s organizací navázán buď pracovní poměr nebo uzavřenou DPČ či DPP. S těmito osobami může být uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti (podle **§ 252 zák. práce**), která jim stanovuje odpovědnost za schodek na hodnotách, které jí byly touto dohodou svěřeny. Tyto hodnoty je nutné v dohodě přesně vymezit nejen věcně (např. peníze, potraviny, apod.), ale také jejich cenou (např. 2.000 Kč, potraviny v hodnotě 1.200 Kč, apod.). Dohoda musí být uzavřena písemně. Hmotně odpovědná osoba poté také v případě vzniku schodku sama prokazuje, že schodek vznikl zcela nebo zčásti bez jejího zavinění.

## Svěřené předměty

Co se týká odpovědnosti za svěřené předměty, které nespádají do dohody o hmotné odpovědnosti (popř. tato dohoda není uzavřena např. z důvodu vykonávání činnosti vedoucího dobrovolně v rámci svého volného času), zpravidla se budeme řídit **§ 420 – 450 občanského zákoníku**. Z tohoto zákona vyplývá, že se vedoucí stává odpovědným za škodu na svěřeném majetku, pouze pokud škoda vznikne porušením právních povinností formou úmyslného či nedbalostního zavinění.

## Ochrana osobních údajů

Ochrana osobních údajů je upravena **zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění účinném od 1. července 2010**.

## ▼ Zásady ochrany osobních údajů:

- ▶ každý, kdo požaduje vaše osobní údaje, musí mít buď váš souhlas, nebo ho k tomu musí opravňovat zákon (máte právo vědět, který zákon konkrétně),
- ▶ pozorně si přečtete každý dokument, který podepisujete!
- ▶ souhlas s poskytnutím osobních údajů musí být vědomý, svobodný a informovaný — vždy si zjistěte veškeré podmínky, nepodléhejte nátlaku a dbejte na soukromé prostředí,
- ▶ máte právo vědět, jaké údaje jsou o vás shromažďovány; při zjištění nepravdivosti nebo neúplnosti máte právo požádat o jejich blokování, opravu, doplnění či výmaz,
- ▶ vaše osobní údaje smí být uchovávány pouze po dobu nezbytnou pro naplnění účelu jejich shromáždění a zpracování,
- ▶ bez vašeho souhlasu je zakázáno pořizovat jakékoliv kopie vašich osobních dokladů; proto doklady předkládejte pouze k nahlédnutí, ověření či zaznamenání potřebných údajů,
- ▶ pro vstup do budov nesmí být vyžadováno vaše RČ (stačí jméno, příjmení, číslo OP),
- ▶ osobní údaje uložené na záznamových zařízeních před prodejem důkladně smažte,
- ▶ buďte opatrní při zasílání osobních údajů elektronicky; komunikační kanály mohou být lehce zneužity, proto používejte standardní prostředky šifrování nebo certifikace (SSL protokoly, podpisové certifikáty, jednorázová zabezpečovací a potvrzovací hesla),
- ▶ prostory sledované kamerovými systémy musí být vždy označeny alespoň piktogramem.

Jako vedoucí aktivit budete muset shromažďovat a archivovat poměrně velké množství osobních údajů účastníků (přihlášky, prezenční listiny, apod.). Pamatujte na to, že se musíte řídit předpisy o povinné lhůtě archivace a zároveň ochraňovat osobní údaje. Na každé listině, kde požadujete po účastnících jejich osobní údaje, by měla být uvedena poznámka, že budou uchovávány jen po nezbytně dlouhou dobu a budou použity pro potřebu pořádané akce či k interním potřebám organizace; bude s nimi nakládáno podle zákona o ochraně osobních údajů. Na webu Úřadu pro ochranu osobních údajů (<http://uouu.cz>) jsou k nalezení a prostudování veškeré právní předpisy (včetně evropských), které se týkají ochrany osobních údajů. Jako stručné shrnutí mohu doporučit informační leták vydaný v r. 2004, rozeslaný na školy, městské a obecní úřady — ke stažení na: <http://uouu.cz/files/letak.pdf>.

## Pracovní právo

Přestože práce v YMCA bývá velmi často ryze dobrovolnickou činností bez nároků na finanční ohodnocení, najdou se i výjimky, kdy je potřeba řešit pracovní poměr a mzdy ☺

## Pracovní poměr

Tuto problematiku upravuje zákoník práce v § 203. Navázání pracovního poměru se v tomto případě u neziskových organizací v podstatě neliší od navázání pracovního poměru v jiném odvětví.

### ▼ Dohoda o pracovní činnosti (DPČ):

- ▶ musí být uzavřena písemně (jinak je neplatná),
- ▶ zpravidla se uzavírá pro předpokládaný rozsah práce větší než 300 hodin (ale lze ji uzavřít i při menším rozsahu),
- ▶ v dohodě musí být vymezen popis sjednané činnosti, sjednaný rozsah pracovní doby (lze podle potřeby zobecnit), sjednané finanční ohodnocení.

### ▼ Dohoda o provedení práce (DPP):

- ▶ nemusí být nutně uzavřena písemně (ale je to doporučeníhodné),
- ▶ uzavírá se pro předpokládaný rozsah práce nižší než 300 hodin (tato hodnota i konkrétní podmínky uzavírání DPP se mohou měnit, je třeba sledovat aktuální znění předpisů),
- ▶ týká se provedení jedné konkrétní činnosti (např. postavení tábora, ozvučení koncertu, zorganizování dětského dne, apod.),
- ▶ v dohodě musí být vymezen sjednaný pracovní úkol, sjednaná odměna a doba, v níž má být úkol proveden.

Pro obě dohody platí, že není možné stanovit finanční ohodnocení na nulu korun (či symbolickou částku — např. 1 Kč). Taková dohoda je neplatná. Je potřeba stanovit částku (popř. hodinovou sazbu) v rozmezí, které je v té době a v té oblasti obvyklé.

Formulář pro uzavření DPP nebo DPČ získáte ve svém sdružení. Vzor DPP nebo DPČ můžete také najít v knize Paragrafy vedoucího dětského kolektivu (Fischer, Hájková 2010, str. 117–119). Ze vzoru zjistíte nutné náležitosti, které musí dohoda obsahovat.

## Mzda

NO vyplácí svým zaměstnancům mzdy, jejichž hlavní právní úpravou je *Zákoník práce č. 262/2006 Sb.*

### **Cituji § 113, který se týká sjednání, stanovení nebo určení mzdy:**

„(1) Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

(2) Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak.

(3) Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.

(4) Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti."

Způsob stanovení mzdy (včetně příplatků, odměn, prémie, apod.) je stanoven vnitřním předpisem organizace. Není nutné respektovat platové tarify, ale je běžné, že mzdový předpis vychází ze systému stanovení platu — podle délky praxe, vzdělání a pozice, na níž je dotyčný zaměstnán.

S odměňováním také souvisí tzv. **zaručená mzda**. Dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. jsou stanoveny min. mzdy (hodinové/měsíční).

## Cestovní náhrady

Vyplácení tzv. cestáků může probíhat několika způsoby. Neziskové organizace většinou nemají tolik prostředků, aby pokryly jízdné svých členů v plné výši, ale snaží se jim alespoň částečně zmírnit výdaje spojené s dopravou na různé akce. Většinou je propláceno jízdné na základě předložení jízdního dokladu (vlak, bus) či vyplněného prohlášení o užití osobního automobilu (popř. vyplněného cestovního příkazu), a to až do výše ceny jízdného veřejného dopravního prostředku. Pokud tedy chceme zvýšit efektivitu tohoto systému proplácení jízdného, vždy bychom se měli snažit využít všech možných slev (např. skupinová jízdenka, zpáteční, ISIC, In-Rail, apod.) a v případě jízdy osobním automobilem naplnit jeho kapacitu. Vždy platí, že se neproplácí jízdné první třídou, místenky ani různé další příplatky za zavazadla apod. (většinou ani jízdné v MHD). Základní sazby pro výpočet cestovních náhrad při jízdě osobním automobilem (ať už v případě dopravy osob, převozu materiálu či zásobování na táboře) stanovuje dle zákona č. 119/1992 Sb. o cestovních náhradách Vyhláška č. 496 MPSV z 9. 12. 2005, která je každoročně v prosinci aktualizována. Sledovat je třeba změny v sazbě týkající se náhrad za opotřebením vozidla. Sazby základních náhrad za 1 km jízdy 1. 1. 2011 dle Vyhl. č. 377/2010 Sb. je 3,70 Kč pro osobní motorová vozidla. Postupy a kalkulátory jsou běžně dostupné na internetu. Jaký je tedy postup:

- ▶ vypočítáme průměrnou spotřebu (viz kopie velkého TP — běžný aritmetický průměr uvedených hodnot spotřeb) a vydělíme ji číslem 100,
- ▶ tento výsledek dále násobíme cenou benzínu/nafty za 1 litr (doložíme kopii dokladu s datem realizované cesty nebo využijete vyhlášku Ministerstva práce a sociálních věcí, která určuje ceny pohonných hmot pro daný rok),
- ▶ k výsledku přičteme sazbu náhrady za opotřebení (Současná náhrada za opotřebení vozidla je, jak bylo řečeno, 3,70 Kč za 1 km u osobních motorových vozidel. Upozorňujeme, že může být od 0,00 do 3,90 Kč, a to podle vnitřního předpisu nebo rozhodnutí statutárního orgánu.),
- ▶ pak celý výsledek vynásobíme počtem ujetých kilometrů.

## 4. Účetní doklady a jejich archivace

### Prvotní účetní doklad

Ze *zákona o účetnictví v § 11 Účetní doklady* můžeme vyčíst, že:

- ▼ **„(1) Účetní doklady jsou průkazné účetní záznamy, které musí obsahovat:**
  - a. označení účetního dokladu (např. „Paragon“, „Dodací list“, „Faktura“, apod.),
  - b. obsah účetního případu (a identifikaci účastníků obchodu — jména, adresy, příp. IČO, DIČ, razítko, kontakt),
  - c. peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
  - d. okamžik vyhotovení účetního dokladu,
  - e. okamžik uskutečnění úč. případu, není-li shodný s okamžikem podle písmene d),
  - f. podpisový záznam podle § 33a odst. 4 osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho zaúčtování.

Skutečnosti podle písmen a) až f) prokazuje účetní jednotka pouze účetním dokladem.

- ▼ **(2) Účetní jednotky jsou povinny vyhotovovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují, a to tak, aby bylo možno určit obsah každého jednotlivého účetního případu způsobem podle § 8 odst. 5.“**

Za účetní doklad jsou považovány písemnosti (nikoliv xerokopie, apod.), stejnopisy a průpisy.



## Dělení účetních dokladů

### ▼ 1) Výdajový pokladní doklad (VPD)

- ▶ vypisujeme při výdeji peněz z pokladny,
- ▶ do levého horního rohu umístíme razítko našeho sdružení,
- ▶ zapíšeme číslo účetního dokladu podle našeho číslování,
- ▶ vypíšeme kolonky:
  - a. datum vyhotovení,
  - b. označení příjemce peněz (u neznámých osob opíšeme údaje z průkazu totožnosti),
  - c. vypíšeme částku číselně i slovně (částka slovy začíná velkým písmenem a celý údaj je jako jedno slovo — př. „Jedentisícsedmsetdvacetkorun“, = 1.720 Kč),
  - d. zapíšeme účel vydání (např. nákup potravin, cestovné na exkurzi, apod.),
  - e. podpis příjemce peněz,
  - f. podpis pokladníka nebo osoby, která peníze vydala,
- ▶ jakmile zapíšeme doklad do pokladní knihy, napíšeme na doklad záznam o zapsání — datum a podpis osoby, která zápis provedla.

### ▼ 2) Příjmový pokladní doklad (PPD)

- ▶ pravidla pro vypsání jsou stejná jako u VPD, jen z opačného pohledu,
- ▶ jediný rozdíl je, že nemusíme nutně nechat podepsat toho, kdo nám platí,
- ▶ číslování PPD by mělo být oddělené od číslování VPD.

Přílohou účetního dokladu musí být doklad, stvrzenka, paragon potvrzující koupi. Ten musí být přilepen (či jinak připevněn) jako příloha k VPD i PPD. Doklad o koupi musí samozřejmě obsahovat všechny potřebné náležitosti, aby byl platný.

Rozeznáváme také **jednoduché** (jednotné) a **složité** (sběrné) **účetní doklady**. Na jednoduchém VPD či PPD je zachycena pouze jedna platební operace, na složitém může být souhrnně více operací. Přílohou pak bude více dokladů, jejichž součet bude odpovídat částce na složitém účetním dokladu. Doklady se také liší svou použitelností — pro potřeby jednoduchého účetnictví a pro potřeby podvojného účetnictví.

Existuje také tzv. **univerzální pokladní doklad**, který má předtištěné kolonky pro oba případy (tedy VPD i PPD). Stačí jen škrtnout nehodící se možnosti.

## Archivace dokladů

- ▶ Účetní doklady (včetně projekčně-programové dokumentace — účetnictví na počítači) musíme archivovat po dobu 5 let.
- ▶ Účetní doklady vztahující se k vyúčtování státních dotací musíme archivovat po dobu 10 let.
- ▶ Doklady o příjmech a výdajích v hotovosti musíme archivovat 1 rok po provedení daňové revize.
- ▶ Inventární karty hmotného majetku (kromě zásob) archivujeme po dobu 3 let.
- ▶ Účetní závěrku, výroční zprávy a mzdové listy archivujeme po dobu 10 let. Údaje ze mzdových listů 20 let kvůli důchodovému zabezpečení a nemocničnímu pojištění.

Archivované materiály musí být přehledné a dostupné. Archivace materiálů musí být po nezbytnou dobu zajištěna i po zániku účetní jednotky (např. v případě zániku sdružení).

## IV. PLÁNOVÁNÍ, REALIZACE A HODNOCENÍ AKTIVIT YMCA

Ve vztahu vedoucího a účastníka aktivity YMCA je účastník tím, který přichází a aktivně hledá prostor pro seberealizaci různého druhu. Aby tento prostor účastník aktivity našel, je třeba činnost v aktivitě vnímat jako jeden proces, který zahrnuje několik fází. Tyto fáze jsou vzájemně propojeny, ovlivňují se a nelze je oddělovat. Právě proto nesmíme v řízení aktivity žádnou z těchto fází opomenout, ovlivnilo by to další řízení aktivity, např. jestliže ve volbě cílů nezohledníme potřeby skupiny, bude těžší cíle realizovat, může dojít ke zhoršení vztahů ve skupině. O které fáze se jedná?

### ▼ Fáze činnosti v aktivitě YMCA:

**PROJEKTOVÁNÍ** (plánování) — příprava aktivity, analýza potřeb, formulování cílů,

**VLASTNÍ ČINNOST** — realizace aktivity (obsah aktivity, spolupráce vedoucího a účastníků aktivity, metody, organizační formy a prostředky, jichž se používá, podmínky, za nichž proces vyučování probíhá),

**HODNOCENÍ ČINNOSTI** — míra realizace stanovených cílů.

Nejedná se o žádnou suchou teorii, jde o to, že si musíme uvědomit, že je dobře vše dopředu promyslet, naplánovat a předvídat rizika – i v pozitivním smyslu (např. ušetříme nějaké náklady na plánovanou akci). V následujícím textu se budeme věnovat jednotlivým fázím podrobněji.

## 1. Projektování aktivit YMCA

Pojem projektování nám stále ještě více připomíná stavební obor, ale „podávat projekt“ — to už je pro nás rutina. V řeči projektového managementu je projekt zpracování konkrétního, přesně specifikovaného záměru v daném čase a za stanovených finančních, případně dalších zadávacích kritérií. Projekt (latinsky pro-iectum) lze také chápat jako projekci budoucích výstupů v rámci dané organizace, či týmu. Jedná se tedy o realizaci předem stanovených činností prostřednictvím alokovaných zdrojů (tj. např. konkrétní osoby zodpovědné za určité činnosti a potvrzení, že budou k dispozici v potřebném termínu

na požadovaný počet dní...). Projekt se od jiných činností v organizaci liší tím, že má jasně stanovený začátek i konec. Projektem může být jak celoroční práce jedné skupiny, tak i víkendová akce, výstava, vystoupení pěveckého sboru, hudební festival nebo letní tábor.

## Celoroční plán

Při rozvaze a tvorbě plánu činnosti pro delší časové období bychom měli postupovat systematicky v jednotlivých krocích. Neměli bychom v této souvislosti zapomínat na analýzu potřeb cílové skupiny a stanovení výchovně vzdělávací strategie.

### **Analýza potřeb cílové skupiny:**

Ptáme se, jaká je situace ve skupině, jaké jsou její problémy — personální, materiálové, prostorové, jaké potřeby a očekávání má vedoucí skupiny, jaké potřeby a očekávání mají účastníci skupiny, jaké jsou potřeby a očekávání mateřské organizace, v jakých podmínkách skupina pracuje, jaké jsou její možnosti, jaké formy a metody práce jsou pro práci skupiny reálné, jaký zaznamenáváme zájem ze strany veřejnosti, jakou podporu můžeme očekávat ze strany organizace, ve které pracujeme, popř. obce.

### **Stanovení výchovně vzdělávací strategie:**

Výchovně vzdělávací strategie by měla odpovídat strategiím organizace, ve které pracujeme. Nejdříve volíme obecné cíle aktivity, které navazují na obecné cíle mateřské organizace. Následuje volba dílčích cílů a prostředků pro jejich dosažení. Postupujeme podle metodiky SMART.

Základní údaje celoročního plánu aktivity jsou shodné s Evidencí činnosti YMCA. Tento dokument tedy může sloužit jako vodítko při sestavování celoročního plánu. Existence celoročního plánu nám může lépe zhodnotit uplynulý rok a lépe plánovat rok nadcházející. Může se stát také inspirací pro nově příchozí vedoucí. Je potřeba naučit se sdílet své zkušenosti, dělit se o úspěchy a nezdary, aby naše společenství rostlo.

### **Plán celoročně pracující skupiny (vzor):**

Plán celoročně pracující skupiny by měl obsahovat tyto údaje: Kolektivní člen YMCA, název aktivity, termín a místo konání, vedoucí aktivit, profil aktivity, ve kterém vedoucí aktivity stručně charakterizuje skupinu (kdo jsme a proč se scházíme), zformuluje, jaká konkrétní práce skupinu čeká (např. „v tomto roce chceme především...“ (co) a okomentuje vybrané cíle aktivity („je pro nás důležité to a to, protože...“). Doporučujeme také udělat si SWOT analýzu kolektivu (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, rizika). Následuje po-

čet účastníků a jejich věkové kategorie podle Výchovně vzdělávacího programu YMCA v ČR, počet vedoucích. Pokračujeme výběrem obecných cílů aktivity z cílů YMCA, a to pro všechny rozměry osobnosti — duch, duši, tělo a svět.

Ale co dál? Musíme se zamyslet nad povahou své aktivity. Jako příklad uvedeme přípravu celoročního plánu pro aktivitu zaměřenou na hudbu. Strukturu ročního plánu v činnostech se zaměřením na hudbu tvoří rozvržení plánovaných vystoupení.

### **Příklad**

1. vystoupení — říjen (celorepublikové setkání mateřské organizace),
2. vystoupení — prosinec (vánoční vystoupení pro místní sdružení),
3. vystoupení — březen (velikonoční vystoupení pro místní sdružení),
4. vystoupení — červen (vystoupení v místním sdružení k ukončení školního roku).

Obsah plánu dotváří tematické zaměření jednotlivých vystoupení. Výběr témat je v souladu se zaměřením skupiny a navazuje na výchovně vzdělávací strategie organizace, ve které pracujeme. Navazuje rozpracování organizačních forem, metod práce v souvislosti s dostupností pomůcek, prostorových podmínek (pro tyto fáze nám jako nástroje poslouží dokumenty a legislativa, výchovně vzdělávací program, metodické příručky, pracovní listy a textové materiály pro aktivity). Rozpracování nemusí být nijak detailní nebo svazující. Naše vzdělávání je vzdělávání neformální, můžeme si dovolit improvizovat, ale nesmí to být v míře, kdy už ohrožujeme činnost skupiny.

## **2. Realizace aktivit YMCA**

Výhodou volnočasových aktivit je možnost uplatňovat větší rozmanitost a pestrost postupů při jejich realizaci. Podle Hájka (2008) můžeme poskytovat větší příležitost k samostatnému objevování, ověřování formou pokusů a přetváření v daleko vyšší míře než třeba ve škole. To vede k větší aktivitě a kreativitě. Nejvíce možností v tomto směru poskytuje činnost v pravidelně celoročně pracující skupině. Tato pravidelná činnost je určena účastníkům přihlášeným k pravidelné docházce.

Přes různorodost obsahového zaměření činnosti, věk členů, místo konání atd. má struktura schůzek některé společné jmenovatele, které vycházejí z obecných didaktických principů i požadavků pedagogiky volného času.

**Zahájení schůzky** mnohým připomene zahájení školní výuky — zjišťujeme prezenzi. Tohoto momentu se nemusíme bát, účastníci jsou na to zvyklí ze školy. Do činnosti to vnáší určité soustředění, někdy může rušit, že účastníci přicházejí na schůzku postupně. Případně si můžeme ve skupině vytvořit vlastní zahajovací rituál, který může zejména v dětech podporovat vědomí bezpečnosti.

**Vytvoření společné atmosféry** je podmínkou pro úspěšnou činnost při schůzce. Podle převažující nálady volíme činnost k navození společné atmosféry (rozhovor, improvizace). Jestliže tuto fázi opomeneme, budeme muset pravděpodobně věnovat daleko vyšší úsilí individuální práci s účastníky v průběhu činnosti, aby všichni zůstali soustředěni.

**Motivace činnosti** může splynout s vytvářením atmosféry, nikdy by však neměla chybět. Účastník potřebuje vědět, proč má danou činnost vykonávat. Motivační prvky je třeba volit přiměřené věku, činnosti i momentálním místním podmínkám. V motivaci může převažovat citová, ale i rozumová složka, v pokročilých skupinách mohou po dohodě s vedoucím motivaci provádět sami členové skupiny.

**Vlastní činnost** zabírá nejdéší časový úsek. Vedoucí by neměl improvizovat, měl by mít připravené zadání, rozmyšlený metodický postup, techniky a připravené pomůcky. Metody vybíráme podle obsahu a cíle vzdělávání. Každá metoda má své přednosti a zápory. Důležitý je správný výběr tak, aby zvolená metoda napomohla co nejlépe k naplnění stanoveného cíle. Musíme brát ohled na čas, který určitá aktivita zabere, na požadavky ohledně prostoru či složení účastníků apod.

## Tipy pro vedení skupiny

Je užitečné, když vedou skupinu dva lidé. Je to příjemnější a rozloží se tak povinnosti i odpovědnost.

Vytvořte dobrou atmosféru — přizpůsobte se svým chováním i vyjadřováním složení skupiny.

Nezapomeňte na časový rozvrh. Podstatné je už to, abyste jej měli dopředu naplánován realisticky. Nebojte se také improvizovat — pokud například uvidíte, že skupina již nevládá dávat pozor, nařídte krátkou přestávku.

Uvědomte si specifika každé činnosti a nezapomeňte na krizová místa — správnou přípravou se pak můžete takovéto krizi vyvarovat.

Mluvte jasně a jednoduše, vysvětlujte zřetelně a nebojte se skupiny zeptat, zda vašim pokynům rozumí.

Pokyny by měly být jasné a stručné, kontrolními otázkami si můžeme ověřit, zda účastníci pokynům rozuměli. Měli bychom říkat spíše, co mají dělat, než co nemají dělat. Praxe ukazuje, že zejména děti nedostatečně vnímají rozdíl mezi pokynem a zákazem. Při nové činnosti je žádoucí připomenout pravidla bezpečnosti. Během schůzky vedoucí řídí, koriguje a podněcuje, měl by být vytvořen prostor pro alternativní řešení úkolu. Vedoucí vytváří takové podmínky pro skupinovou práci, aby umožnil účastníkům seberealizaci ve spolupráci s ostatními. Podstatné shrneme v následujících tipech:

**Hodnocení** má být taktní, aby nesráželo sebevědomí účastníků, zvláště dětí. Často oceňujeme spíše postup a snahu než konečný výsledek. V hodnocení by měla být vyslovena víra ve zlepšení, pobídka ke zvýšení úsilí, možnosti dalších postupů. Setkání s neúspěchem je nutné, ale nemělo by přicházet příliš brzy a příliš často.

**Závěr schůzky** — po skončení činnosti vedoucí spolu s účastníky zhodnotí průběh a dosažené výsledky, následuje společný úklid prostoru. Můžeme zařadit nějakou hru na závěr, pro navození závěrečné dobré nálady, popřípadě zařadit vlastní závěrečný rituál. Před odchodem seznámíme účastníky s programem následující schůzky, upozorníme, které pomůcky si mají přinést apod.

Obecná struktura schůzky samozřejmě není dogma, vedoucí tvořivě přizpůsobuje plánovaný postup cílům, kterých chce dosáhnout.

Mluvili jsme o výběru vhodných metod. Zaměříme se nyní na činnosti, které uvádí metodu pro praxe. Představíme tři typy činností (aktivit), které lze v práci s celoroční skupinou využít:

## A) AKTIVITY ZAMĚŘENÉ NA SEZNÁMENÍ A „LAMAČE LEDŮ“ (ICE BREAKERY)

aktivita užívaná většinou na začátku školního roku (ale např. i v případě „zmražení“ diskuse apod.) k navození přátelské atmosféry — bývá často provedena zábavnou formou.

### Provaz

**Hráči:** Počet hráčů nerozhoduje

**Délka trvání:** 5–10 minut

**Materiál:** provaz, lepicí páska

**Jak na to:** Všichni účastníci se postaví na provaz přilepený na zemi, poté se oznámí jejich úloha — změnit pořadí na provazu tak, aby jednotlivci stáli v abecedním pořadí podle svých křestních jmen. Na provaze musejí stát po celou dobu aspoň jednou nohou. Při výměně míst si účastníci vzájemně sdělují svá jména a pomáhají si tak, aby nikdo

z provazu „nespadl“. Na závěr všichni řeknou svá jména, aby se mohla zkontrolovat správné postavení každého jednotlivce.

**Variace:** Postavit se na provaz podle čísla bot, data narození, výšky apod.

## Co nás spojuje

**Hráči:** minimálně 5

**Délka trvání:** 5 minut

**Materiál:** žádný

**Jak na to:** Hru začíná jeden hráč stojící ve vzdálenosti pěti až šesti metrů od skupiny ostatních účastníků hry. Říká: „Po mé pravé ruce hledám toho, kdo má rád čokoládu“ (anebo jiný výrok tohoto typu). Ze skupiny obvykle vyrazí více jednotlivců, avšak jen jeden se dotkne „vyzyvatelovy“ pravé ruky. Hráč opět hovoří: „Po mé levé ruce hledám toho, kdo rád jezdí na kole“. Situace se opakuje. Ve hře pokračuje výrokem ten, kdo měl rád čokoládu, a po něm ten, kdo jezdí rád na kole. Hra se dostane do stadia, kdy se všichni hráči drží za ruce, kromě posledních dvou — ti mají ruce ještě volné. Jejich úlohou je nalézt jednu věc, na kterou mají stejný názor, aby se kruh mohl uzavřít.

**Variace:** Hráči stojí v kruhu a na koho „sedí“ výrok, udělá krok do středu v kruhu. Všichni vidí. Co je spojuje. Potom se zase vrátí do kruhu.

## B) ENERGIZMY ANEB „ŽIVOTABUDIČE“

krátká aktivita za účelem probuzení energie (jak fyzické, tak mentální) a povzbuzení dynamiky ve skupině

## Pohni zadkem!

**Hráči:** minimálně 10

**Délka trvání:** 5 minut

**Materiál:** židle pro každého hráče

**Jak na to:** Hráči sedí v kruhu, židle se těsně dotýkají jedna druhé. Jeden z hráčů stojí ve středu kruhu. Jedna židle zůstane prázdná a středový hráč má za úkol se na ni sednout. V okamžiku, kdy se hráč rozeběhne k uvolněné židli, začnou se ostatní přesouvat ze židle na židli tak, aby středovému hráči zabránili sednout si. Hráči nemohou vstávat, mohou se jen přesouvat na nejbližší židli vlevo nebo vpravo. Jestliže chceme hru učinit zajímavější, necháme prázdné dvě nebo tři židle, aby „kruh“ musel intenzivněji „pracovat“.



## C) AKTIVITY URČENÉ K UPEVNĚNÍ TÝMOVÉHO DUCHA

### Most

**Hráči:** minimálně 6

**Délka trvání:** 30 minut

**Materiál:** lepidlo, lepicí páska, papír, karton, kotouče z toaletního papíru, nůžky, tužky, obaly od jogurtů

**Úloha:** Dvě skupiny žijí na opačných březích řeky; každá dostane úkol vybudovat polovinu mostu z různých druhů materiálu, které budou mít k dispozici; obě strany mostu do sebe musí precizně zapadat, aby most udržel i těžší předmět.

**Jak na to:** Skupinu rozdělíme na dvě podskupiny, přičemž každá z nich bude pracovat v jiné místnosti. Jeden zástupce z každé podskupiny může třikrát po dobu tří minut komunikovat se zástupcem druhé podskupiny na předem domluveném místě. Po dvaceti minutách se obě skupiny setkají a složí své poloviny mostu. Pak hru vyhodnotíme.

**Hodnocení:** Požádejte všechny hráče, ať zhodnotí průběh hry v souvislosti se způsobem komunikace, například: Jak ovlivnil omezený časový prostor pro vzájemnou komunikaci obou skupin jejich pracovní postup? Jak si vzájemně rozuměli v podskupině? V čem vidí podobnost hry s přípravou mezinárodního setkání?

### Na co při plánování a realizaci aktivit nezapomenout:

rozdělení úkolů „kdo-kdy-co“ (kdo nachystá rekvizity, kdo povede kterou část hry),

vybrat vhodné prostředí (bezpečnost, hygiena, čistý vzduch, ...),

doporučit dětem vhodnou výbavu,

zajistit variantu pro špatné počasí,

srozumitelně vysvětlit pravidla hry.

### 3. Hodnocení aktivit YMCA

Činnost ve volnočasových aktivitách jsme představili jako proces, který zahrnuje několik fází vzájemně propojených. Tyto fáze se ovlivňují a nelze je oddělovat:

**PROJEKTOVÁNÍ** — příprava aktivity, analýza potřeb, formulace cílů,

**VLASTNÍ ČINNOST** — realizace aktivity (obsah aktivity, spolupráce vedoucího a účastníků aktivity, metody, organizační formy a prostředky, jichž se používá, podmínky, za nichž proces vyučování probíhá),

**HODNOCENÍ ČINNOSTI** — míra realizace stanovených cílů. Hodnocením rozumíme systematický proces, který vede k určení kvalit a výkonů vykazovaných v tomto případě účastníky aktivity.

Hodnocení můžeme vnímat jako práci navíc nebo příležitost, jak se dozvědět více informací o činnosti skupiny. Tyto informace mohou vedoucímu pomoci ve fázi navazujícího rozhodování a formulování nových cílů.

Mluvili jsme o metodice SMART, která je chytrá, ale tato metodika je ještě chytřejší (SMARTER), navazuje-li na formulování SMART cílů také jejich hodnocení (evaluated = vyhodnocený) a zhodnocení (reviewed = zhodnocený), popř. odměnění (rewarded = odměněný).

Není však hodnocení jako hodnocení. Existuje více druhů, a to v závislosti na úhlu pohledu. Rozlišujeme hodnocení z hlediska toho, kdo hodnocení provádí (externí a interní). Podle účelu hodnocení rozlišujeme hodnocení sumativní a formativní a podle interpretace výsledků hodnocení normativní a kriteriální.

#### Druhy hodnocení

**a) Z HLEDISKA HODNOTITELE** — pro naši potřebu je důležité, kdo hodnocení provádí. Podle toho rozlišujeme hodnocení interní a externí.

Interní hodnocení — autoevaluace — může být ušité na míru konkrétní organizaci/skupině, může být prováděno průběžně, jeho výsledky mohou pomáhat v první řadě rozvoji samotné organizace/skupiny.

Na druhé straně mohou být výsledky autoevaluace interpretovány výběrově a účelově. Dostatečná míra objektivity je limitována poctivostí realizátorů i jejich schopnostmi.

**b) Z HLEDISKA ÚČELU** — Účelem sumativního hodnocení je zachytit konečný stav výsledků, např. počet oddílů organizovaných v místním sdružení, počet schůzek, počet realizovaných vystoupení, počet realizovaných víkendových akcí. Oproti tomu účelem formativního hodnocení je poskytnout subjektu (účastník aktivitu, vedoucí aktivitu) zpětnou vazbu, aby se mohl dále zlepšovat. V praxi se zpravidla tyto dva účely vyskytují současně. Zda se jedná o sumativní nebo formativní evaluaci lze rozhodnout podle toho, jaký účel převažuje.

**c) Z HLEDISKA INTERPRETACE VÝLEDKŮ** — Jestliže výsledky hodnocených subjektů (účastníků aktivit/členů oddílů, oddílů, organizace) můžeme porovnat mezi sebou, pak se jedná o normativní hodnocení. Příkladem takového hodnocení může být, když vedoucí nechá běžet celou skupinu 1500m a na závody vybere prvních pět běžců.

Pojem normativní nesouvisí s normou ve smyslu standardu (např. ČSN — česká státní norma), nýbrž je odvozen od tzv. normálního rozložení populace, které bývá nejčastěji znázorněno tzv. Gaussovou křivkou, která má tvar podobný obrysu klobouku — buřinky. Podle této křivky lze do jisté míry předpokládat výskyt jevů v populaci, např. míru inteligence. Malé množství (levý okraj buřinky) představuje skupinu s mimořádně vysokým IQ a na druhé straně podobně malé množství jedinců s nízkým IQ. Většinu vytváří oblouk průměrných. Předpokládáme-li, že např. školní třída do jisté míry kopíruje tzv. normální rozdělení, lze v případě normativního hodnocení u třiceti žáků ve třídě očekávat dvě jedničky, deset dvojek, šest trojek, deset čtyřek a dvě pětky. Kriteriaální hodnocení je naproti tomu vztaheno k předem stanoveným a zpravidla explicitně vyjádřeným kritériím. Klasickým případem kriteriačního hodnocení je zkouška v autoškolce. Je-li v testu dosaženo určitého množství bodů, zkouška je úspěšná. Splní-li toto kritérium všichni ve skupině, všichni jsou úspěšní.

### ▼ **Současné trendy zvyšují důraz na hodnocení:**

- ▶ interní (je kladen důraz na reflexi vlastní činnosti, tzv. autoevaluaci),
- ▶ formativní (slovní hodnocení se prosazuje proti známkování. Chceme poskytnout zpětnou vazbu),
- ▶ kriteriační (důsledkem tohoto trendu je koncepce státní maturity).

Pro rozvoj práce v organizacích neformálního vzdělávání je podstatná autoevaluace skupiny — tedy interní hodnocení, jehož součástí je zhodnocení formulovaných cílů a reflexe očekávaných výsledků. Na tyto fáze navazuje návrh na změny pro další fáze plánování činnosti. Role externího hodnocení (ze strany nadřízených orgánů, např. vedení místního sdružení, ústředí organizace) pak nespočívá v kontrole, ale v metodickém vedení, má tedy podpůrnou funkci.

## Kritéria hodnocení

Hodnocení lze provádět na základě stanovování kritérií. Základem možnosti hodnocení jsou formulované cíle provázané s vizí a strategiemi organizace, ve které vedoucí aktivity pracuje. Formulované cíle vychází z výchovně vzdělávacího programu organizace. Musíme znát poslání organizace, ve které pracujeme. Musíme také hledat způsoby, jak toto poslání realizovat v konkrétních aktivitách. Musíme si stanovit cíl a hodnotíme pak, do jaké míry se nám podařilo tento cíl realizovat. Existence celoročního plánu nám pak může poskytnout velmi cenou zpětnou vazbu. Základní kritéria hodnocení činnosti stanovují vnitřní předpisy organizace. Hodnotit můžeme jednotlivé fáze celého procesu:

### **a) projektování**

Sledujeme: přiměřenost formulovaných cílů, přiměřenost stanovených prostředků realizace cílů, míru realizace cílů.

### **b) vlastní činnost**

Sledujeme: přiměřenost obsahu aktivity, přiměřenost spolupráce vedoucího a účastníků aktivity, přiměřenost organizačních forem a metod, přiměřenost komunikace ve skupině, kvalitu klimatu ve skupině (klima je vytvářeno především vztahy mezi akteury, dobré sociální klima je dnes všeobecně považováno za nezbytný předpoklad úspěšného fungování jakékoliv sociální skupiny).

## Metody hodnocení

### **Dopředná vazba**

Mezi metody hodnocení patří tzv. dopředná vazba, která je založena na průběžném prognózování výsledků (hodnot na výstupu) a korekci plánu (hodnot na vstupu) již na základě těchto prognóz, nikoli až na reálně dosažených výsledcích (výstupech). V průběhu realizace tedy sledujeme přiměřenost kroků a prostředky realizace podle tohoto průběžného hodnocení hned korigujeme.

### **Zpětná vazba (tzv. feedback)**

Zpětná vazba je základním regulačním mechanismem složitých systémů. Principem je porovnávání hodnot na vstupu s hodnotami výstupu. V prostředí organizačních systémů jde o srovnávání naplánovaných (zamýšlených) veličin na vstupu se skutečně zamýšlenými hodnotami na výstupu. Pokud je zjištěn rozdíl, dochází ke korekci. Tedy, jestliže

nedošlo k realizaci cíle, navrhujeme změny prostředků realizace, abychom pak cíl mohli realizovat za změněných podmínek.

*Zpětná vazba je ale také užitečná v průběhu celého roku, proto se u této metody hodnocení v krátkosti zastavíme. Zpětná vazba se totiž velice dobře uplatňuje ve fungování jakékoliv skupiny. Proč vlastně máme poskytovat druhým zpětnou vazbu?*

Odpověď je celkem snadná — sám k sobě není člověk objektivní. Sobě totiž člověk odpustí daleko více než ostatním. Pokud chceme zjistit objektivní pohled na sebe a své jednání, potřebujeme se na to zeptat někoho jiného. Nebo ho vyslechnout, pokud nám chce říct svůj názor sám. Také my sami můžeme být všímaví a poskytovat druhým zpětnou vazbu. Jako vedoucí dokonce nejen můžeme, ale je to jeden z našich úkolů. Hodně to může pomoci zlepšovat jak kvalitu naší práce, ale také naši komunikaci a vztahy uvnitř skupiny. Samozřejmě ale existují určité zásady, které bychom při poskytování zpětné vazby měli dodržovat:

### **Vztah k člověku, který má být příjemcem naší zpětné vazby**

Nejprve si musíme uvědomit, jaký vztah máme s osobou, které chceme poskytnout zpětnou vazbu. Musíme zvážit, jestli je od nás schopna kromě chvály přijmout i kritiku a zda bude brát naše slova alespoň trochu vážně. Také je důležité vybrat vhodnou chvíli, kdy bude mít dotyčný čas a náladu nás vyslechnout.

### **Umění naslouchat**

Člověk, kterému chceme poskytnout zpětnou vazbu, musí cítit, že o něho máme zájem, a že mu i kritikou chceme pomoci a ne ho potopit. To můžeme dokázat tím, že mu budeme naslouchat. Není to vůbec snadné, ale náš feedback pak bude objektivnější a efektivnější. Naslouchání můžeme podpořit i trefnými otázkami k problému, na něž se snažíme člověka upozornit. Ideální je směřovat dotyčného tak, aby sám zjistil, co bylo dobré a co se naopak nepovedlo.

### **Pravidlo 1:1**

Každý již z principu nerad slyší kritiku na svou osobu. Je to něco, co naruší naše ego, co nás nutí přemýšlet nad tím, co a jak dělám, a jestli není něco, co bychom ještě mohli zlepšit. Samozřejmě, že vždy něco takového bude. Nikdo není dokonalý. Nicméně pokud nechceme, aby nás „obět“ naší zpětné vazby zavrhla po prvních pár slovech s tím, že jsme jí přišli pouze kritizovat, je dobré to trochu vyvážit. A to lze právě použitím pravidla „1:1“ — aneb jedné kritice by měla předcházet jedna chvála. Někteří zkušenější lidé tvrdí, že bychom na úvod svého feedbacku měli vyzdvihnout alespoň 3 pozitivní věci, než začneme s kritikou. Jediná pochvala totiž může být snadno přeslechnuta a „převálcována“ následným řešením

problému. Mějme na paměti, že zmiňovaná chvála není jen nástrojem k získání pozornosti nebo důvěry. Musí být myšlena vážně a opravdově! Pokud se nám stane (nemělo by se to stát), že na někom neshledáme nic kladného, raději mu vůbec feedback nedávejme.

## Skupinový feedback

Velmi užitečný nástroj nejen pro hodnocení uplynulých akcí, ale i při dalším plánování.

### ▼ **Formy skupinového feedbacku**

#### **a) „kolečko názorů“**

Zpětnou vazbu můžeme dávat přímo na jednotlivé nápady a návrhy — např. známé „kolečko názorů“ (aneb každý řekne, co si o nápadu či návrhu myslí). Je dobré nechat si takto zhodnotit i svou dosavadní přípravu akce. Získáme tak velice cenný a alespoň částečně objektivní pohled, který může do značné míry ovlivnit naše další plánování.

#### **b) dotazníky, ankety, vyhodnocení minulých akcí**

Určitě je také dobré při plánování brát v potaz zpětnou vazbu (např. ankety, dotazníky) účastníků a vedoucích minulých akcí. To také logicky znamená, že je dobré, abychom my sami pamatovali na zaznamenávání postřehů a po každé akci si vyžádali dobrovolnou zpětnou vazbu od účastníků i organizátorů. Zde můžeme využít hru s názvem Terč, pro kterou budeme potřebovat velký papír a fixy pro každého. Na papír nakreslíme velký terč, který rozdělíme na několik částí (jako bychom krájeli dort). Na okraji vyznačených částí napíšeme, co znamenají (strava, interkulturní večer, volný čas, výlet apod.). Účastníci mají dát svojí značku (křížek, tečku) na terč. Čím blíže ke středu, tím je hodnocení lepší.

#### **c) metoda „STOP-START-CONTINUE“**

Pokud si žádáme zpětnou vazbu písemně např. e-mailem (lze použít i při osobní komunikaci) a chceme, aby to byly stručné a konkrétní připomínky, můžeme využít tuto jednoduchou metodu. Spočívá v tom, že ke slovu „STOP“ připišeme vše, co si myslíme, že se nepovedlo či neosvědčilo a nemělo by se to příště opakovat; ke slovu „START“ doplníme naše postřehy, co by se mohlo zlepšit nebo jaké inovace by bylo dobré zavést; ke „CONTINUE“ potom logicky vše, v čem by se mělo pokračovat a co by se mělo zachovat i do příštích akcí. Tato metoda si říká o to, aby byla zpětná vazba psána opravdu jen v bodech či heslech. Je známá také jako tzv. *semafor* — neboli „ČERVENÁ-ZELENÁ-ORANŽOVÁ (přip. ŽLUTÁ)“.

Další metody je možno čerpat z knihy Cílená zpětná vazba (Reitmayerová, Broumová 2007).



# Použitá literatura a další zdroje:

- BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál.
- BENEŠ, M. 2003. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia.
- BLUMENTÁLOVÁ, R. 2006. Hra v edukačním procesu na základní škole speciální (bakalářská práce). Brno: PF MU. [online] [cit. 10. 10. 2011] dostupné na WWW <[http://is.muni.cz/th/131116/pedf\\_b/Bakalarska\\_prace.doc](http://is.muni.cz/th/131116/pedf_b/Bakalarska_prace.doc)>.
- BRANDER, P. 2006. Kompas. Praha: Agro.
- ČESKÁ NÁRODNÍ AGENTURA MLÁDEŽ. (2007). *Konference neformálního vzdělávání*. Praha: Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže MŠMT.
- DEBBASCH, Ch., BOURDON, J. 1995. Neziskové organizace. Praha: Victoria Publishing.
- DUBEN, R. 1996. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha: Codex Bohemia.
- FISCHER, R., HÁJKOVÁ, A. 2010. Paragrafy vedoucího dětského kolektivu. Brno: Computer Press, a.s. — velmi dobrá!
- FISHEROVÁ-KATZEROVÁ V. 2006. Úvod do vzdělávání dospělých — učební materiál.
- FOLTA, J. 2006. Knowhow Tensingového vedoucího. Závěrečná práce ze stáže na KAM Malenovice. [online] [cit. 1. 11. 2011] dostupné na WWW <[http://folta1.unas.cz/knowhow\\_tensingoveho\\_vedouciho.pdf](http://folta1.unas.cz/knowhow_tensingoveho_vedouciho.pdf)>.
- FREEMANTLE, D. 2006. Biz : 50 maličků, které mají vliv na vedení a motivaci týmu. Praha: Management Press.
- HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. 2009. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada.
- HÁJEK, B. Zájmová činnost. In: HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J. 2008. Pedagogické ovlivňování volného času. Současné trendy. Praha: Portál, s. 163 – 182.
- HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J. 2008. Pedagogické ovlivňování volného času. Současné trendy. Praha: Portál.
- HALÍK, J. 2008. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- HAMERNÍKOVÁ, B. 2000. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha: Eurolex Bohemia.
- HOFBAUER, B. 2004. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál.
- Memorandum o celoživotním učení. 2000. Praha: MŠMT.
- KALHOUS, Z., OBST, O. 2002. Školní didaktika. Praha: Portál.
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. 1989. Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Praha: SPN.
- MF ČR. Financování neziskových organizací 2003 - 2009. [online] [cit. 10. 10. 2011] dostupné na WWW <[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/\\_s.155/701214?ks=1582](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/_s.155/701214?ks=1582)>.
- MIHALIKOVÁ, J. 2007. *Do Evropy hrou*. Praha: Česká národní agentura Mládež.



- NĚMEC, J. 2004. S hrou na cestě za tvořivostí. Brno: Paido.
- NĚMEC, J. 2007. Možnosti a limity výchovy ve volném čase. In ČECH, T. 2007. *Výchova a volný čas 2*. Brno: MS.
- OBRUSNÍKOVÁ, I. 2007. Neformální vzdělávání v České republice. In *Konference neformálního vzdělávání*. Praha: Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže MŠMT.
- PAJAS, P. a kol. 1996. Průvodce neziskovým právem. 1. díl. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací.
- PORTÁL NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz).
- PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY. Neziskový sektor: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/\\_s.155/17214?ks=1582](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/_s.155/17214?ks=1582)
- Poslání a směřování — Studie a texty o práci YMCA.
- P: PROKEŠOVÁ, L. 2002. Pedagogická komunikace a interakce ve výuce, s. 251–267. In: Kalhous, Z.; Obst, O. 2002. Školní didaktika. Praha: Portál.
- REKTOŘÍK, J. a kol. 2001. Organizace neziskového sektoru — základy ekonomiky, teorie a řízení, 1. vyd. Praha.
- RŮŽIČKOVÁ, R. 2001. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. Olomouc: ANAG.
- Sada minimálních kompetenčních profilů... 2011. [online] [cit. 1. 11. 2011] dostupné na WWW<<http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA6-UNV/unv-web-sada-minimalnich-kompetecnich-profilu.pdf>>.
- Skripta k vůdcovským zkouškám (JUNÁK svaz skautů a skautek ČR). 2009. [online] [cit. 7. 11. 2011] dostupné na WWW<[http://strediskoprachen.skauting.cz/wp-content/files/VZ%202009/vz\\_skripta-1.pdf](http://strediskoprachen.skauting.cz/wp-content/files/VZ%202009/vz_skripta-1.pdf)>.
- Slovníček pojmů. [online] [cit. 12. 11. 2011] dostupné na WWW <<http://www.mladezvakci.cz/slovnicek-pojmu/>>
- STARÝ, K. Autoevaluace školy. [online] [cit. 14. 11. 2011] dostupné na WWW<[http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/Autoevaluace\\_skoly.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf)>
- STEJSKAL, J. 2008. Účetnictví nestátních neziskových organizací. Praha: Tiskové a distribuční centrum.
- ŠKARABELOVÁ, S. 2005. Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS). Brno, Centrum pro výzkum nez. sektoru.
- VALENTA, M.; MÜLLER, O. 2004. Psychopedie. Praha: Parta s.r.o.
- VAŠUTOVÁ, J. 2002. Být učitelem: Co by měl učitel vědět o své profesi, Praha: PedF UK.
- VORLÍČEK, CH. 2000. Úvod do pedagogiky. Jinočany: Nakladatelství H&H.







[www.ymca.cz](http://www.ymca.cz)