



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

Inovace lyžařského kurzu pro mateřskou školu Horní Bečva

TheInnovationoftheskiingcourseforNurserySchoolHorní Bečva

Bakalářská práce

Bachelor's thesis

Autor práce

Author

Jitka Proroková

Vedoucí práce

Supervisor

Mgr. Jana Šopíková, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jitka Proroková

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Inovace lyžařského výcviku pro mateřskou školu Horní Bečva

v anglickém jazyce:

The Inovation of the Skiing Course for Nursery School Horní Bečva

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska a analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Literatura
přílohy

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTÍKOVÁ. Cvičíme a hrajeme si na lyžích. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2002, 79 s. ISBN 80-857-8339-8.
- LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. Vývojová psychologie. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 344 s. ISBN 80-7169-195-X.
- REICHERT, J. a D. MUSIL. Lyžování od začátků k dokonalosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 192 s. ISBN 978-80-247-1724-1.
- TREML, J. Lyžování dětí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 105 s. ISBN 80-247-0682-2.
- VÁGNEROVÁ, M. Vývojová psychologie: Dětství, dospělost, stáří. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 522 s. ISBN 80-7178-308-0.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Šopíková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.



prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 17.4.2013

Abstrakt

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována metodice lyžování, charakteristice lyžařského kurzu, zabývá se dále psychomotorickým vývojem dětí předškolního věku. Praktická část je zaměřena na inovaci kurzu pro děti z mateřské školy Horní Bečva, která postupně probíhá již od roku 2011. Jsou zde popsány kroky sestavení rozpočtu a kalkulace nákladů spojených s realizací lyžařského kurzu. Další fáze inovace, která je předmětem této práce, zahrnuje zvýšení kvalifikace instruktorů a rozšíření náplně lyžařského kurzu tak, aby mohl být nabízen mateřským školám v okolních obcích a městech. Cílem práce tedy bylo připravit postup této fáze inovace tak, aby mohla být realizována v sezóně 2013/2014.

Abstract

The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part is devoted to the methodology skiing, ski characteristics of the course, psychomotor development of children of preschool age. The practical part is focused on innovation courses for children from kindergarten Horní Bečva, which gradually has been running since 2011. There are described the steps budgeting and costing related to the implementation ski course. The next phase of innovation, which is the subject of this work involves increasing the qualifications of instructors and extension ski course content so that it can be offered nursery schools in the surrounding villages and towns. The aim of this work was to prepare the stage innovation process so that it can be implemented in the season 2013/2014.

Klíčová slova

Metodika lyžování, charakteristika lyžařských kurzů, psychomotorický vývoj dětí předškolního věku, inovace, rozpočet lyžařského kurzu.

Keywords

Methodology skiing, skiing course characteristics, psychomotor development to children of preschool age, innovation, budget skiing course.

Bibliografická citace:

PROROKOVÁ, J. *Inovace lyžařského kurzu pro mateřskou školu Horní Bečva*. Brno:

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská 2013, 72 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jana Šopíková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma *Inovace lyžařského kurzu pro mateřskou školu Horní Bečva* jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

V Brně dne

.....

Podpis autora práce

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práci Mgr. Janě Šopíkové, PhD. zavedení, rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mi byla oporou.

Obsah

Úvod a vymezení problému	- 10 -
Cíl a metody práce	- 12 -
1 Teoretická východiska	- 13 -
1.1 Ekonomické aspekty řízení organizací	- 13 -
1.1.1 Náklady, členění nákladů	- 13 -
1.1.2 Kalkulace a tvorba ceny	- 16 -
1.1.3 Rozpočet	- 18 -
1.2 SWOT analýza	- 19 -
1.3 Specifické znaky psychomotorického vývoje dětí předškolního věku	- 22 -
1.4 Metodika lyžování	- 29 -
1.5 Bílý kodex aneb 10 pravidel FIS	- 35 -
1.6 Charakteristika lyžařských kurzů	- 36 -
1.7 Cíl lyžařských kurzů	- 36 -
1.8 Jak se liší kurzy pro děti z mateřské školy a kurzy pro dospělé	- 37 -
2 Analýza problému a současné situace	- 39 -
2.1 Seznámení s lyžařskou školou a ski areálem	- 39 -
2.2 Nabídka a porovnání lyžařských kurzů Winterschool a Sun Outdoor o. s.	- 43 -
2.3 Rozpočet lyžařského kurzu v roce 2013	- 51 -
2.4 SWOT analýza lyžařské školy Winterschool	- 54 -
2.5 Výsledky dotazníkového šetření	- 55 -
3 Vlastní návrhy řešení	- 61 -
3.1 Školení instruktorů	- 61 -
3.2 Rozšíření náplně kurzu	- 64 -

Závěr	- 66 -
Seznam použité literatury	- 67 -
Internetové zdroje	- 69 -
Seznam tabulek, grafů, obrázků.....	- 70 -
Přílohy.....	I
Příloha č. 1 – Ski areál „U Sachovy studánky“	I
Příloha č. 2 - Obrázky 10 pravidel FIS	III
Příloha č. 3 – Leták lyžařského kurzu.....	VI
Příloha č. 4 – Dotazníky pro děti	VII
Příloha č. 5 – Dotazníky pro rodiče	VIII
Příloha č. 6 – Evaluace kurzu od p. učitelek.....	X
Příloha č. 7 – Fotografie z lyžařského kurzu 2013	XI

Úvod a vymezení problému

V současné době je stále častěji slyšet varování pediatriů o skutečnosti, že přibližně 20% dětské populace ve věku od 6 do 12 let má problémy s nadváhou, přičemž 10 % těchto dětí je obezných. Zároveň vzrůstá počet dětí s bolestmi v zádech, s vadným držením těla, se špatným postavením nosných kloubů i s předpoklady poškození celkového pohybového aparátu.¹

Odborníci se domnívají, že v tomto směru je jednou z cest ke zlepšení tohoto stavu zvýšení nabídky pro pohybovou aktivitu dětí a mládeže, a to nejen v letních měsících, ale také během zimního období.² Otevírá se široká možnost pro různé outdoorové agentury, lyžařské školy, jejichž cílem je zaujmout pedagogické pracovníky v předškolních zařízeních k rozšíření výchovných a pohybových aktivit nižších věkových skupin dětí a vhodnou formou jim přiblížit zajímavosti zimních sportů. O tom, že tato nabídka se stává atraktivní, svědčí také skutečnost, že základní lyžařskou výuku využívá zvyšující se počet předškolních zařízení nejen formou dopoledních či odpoledních programů, ale také formou tzv. školek v přírodě – celotýdenních pobytových programů se základní výukou lyžování.

Díky dlouhodobé spolupráci s lyžařskou školou Winterschool se sídlem v obci Horní Bečva v Beskydech, ve které jsem působila jako instruktorka lyžování a snowboardingu, jsem měla možnost zaměřit se na kvalitu, efektivitu a udržitelnost nabízených kurzů pro děti předškolního věku. Cílem těchto lyžařských kurzů je zejména seznámení dětí se základy lyžování zajímavou a přitažlivou formou, například pomocí říkadel a zábavných pomůcek, ale také seznámení s pravidly chování na sjezdovkách a vytváření vztahu k přírodě a k lidem.

I přesto tyto bezpochyby hodnotné cíle a veškerou snahu týmu zaměstnanců lyžařské školy Winterschool zůstává již několik let problémem malý zisk a nezájem rodičů předškolních dětí o lyžařské kurzy. Jako problematické lze označit také to, že doposud nebyla nabídka rozšířena do mateřských škol v okolních obcích či městech.

¹ FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA. *Obezita je nemoc, kterou je třeba léčit!*. 2009.

² FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA. *Obezita je nemoc, kterou je třeba léčit!*. 2009.

Proto je třeba zamyslet se nad dalším směrem, který by se inovace tohoto typu kurzu měla ubírat. Řešením by mohlo být rozšíření a zvýšení atraktivity náplně kurzu díky vyšší a aktuální kvalifikaci instruktorů.

V této bakalářské práci jsem proto věnovala problémům současné podoby lyžařských kurzů a navrhla další fáze jejich inovací.

Cíl a metody práce

V současné době se i v malých lyžařských areálech rozšiřuje množství lyžařských škol, které nabízejí své služby jednak v rámci individuální výuky lyžování a snowboardingu, jednak v rámci skupinové výuky pro kolektivy dětí. Zvyšováním konkurence mezi lyžařskými školami je vyvíjen tlak na jednotlivé lyžařské školy ke zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb. Proto je jednou z cest ke zvýšení konkurenceschopnosti lyžařské školy Winterschool inovace stávajících lyžařských kurzů jednak pro předškolní děti z mateřské školy Horní Bečva a jednak rozšíření nabídky takto inovovaných lyžařských kurzů pro další děti z mateřských škol v okolí.

Cílem této bakalářské práce je proto připravit další fázi inovace lyžařského pětidenního kurzu pro mateřskou školu Horní Bečva.

K dosažení stanovených cílů jsem použila metody práce, zahrnující jednak analýzu strategického řízení SWOT, dále metody kalkulace a stanovení ceny a pro zpětnou vazbu k vyhodnocení dosažení cíle také dotazníkové šetření pro účastníky lyžařských kurzů, respektive pro jejich rodiče.

1 Teoretická východiska

Tato část je věnována ekonomickým aspektům řízení organizací, SWOT analýze, charakteristice lyžařských kurzů pro děti z mateřských škol. Bude vysvětleno, čím se liší lyžařské kurzy pro děti z mateřských škol od kurzů pro dospělé a jaké jsou základní cíle lyžařských kurzů pro tuto věkovou kategorii. Zároveň budou uvedeny základní znaky psychomotorického vývoje dětí předškolního věku s návazností na metodiku lyžování.

1.1 Ekonomické aspekty řízení organizací

Strategické řízení uskutečňované v rámci firmy zahrnuje aktivity zaměřené na udržování souladu mezi posláním firmy, jejími cíli a zdroji, ale také mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje.³

1.1.1 Náklady, členění nákladů

Efektivní řízení podniku jako celku vyžaduje komplexní sledování nákladů a výnosů jednotlivých částí podniku. Podrobné členění a rozbor zejména nákladových položek a jejich hospodárné vynakládání je základním kritériem úspěšného řízení. Sledování nákladů v jejich podrobném členění by mělo přispět k plnění ekonomických úloh v podniku, k růstu produktivity, zvyšování kvality a k růstu ziskovosti podniku. Správná klasifikace nákladů, vstupující do výsledné hodnoty produktu podniku, umožňuje porovnání skutečných a rozpočtovaných nákladů, napomáhá k hodnotovému vyjádření výsledků hospodaření v různém časovém období a poskytuje prostor ke zjištění faktorů ovlivňující výši nákladů, a s tím související cenu výsledného produktu.

Náklady jako prostředky vynaložené k získání výnosů je možné členit z několika hledisek, a to podle jejich významnosti pro posuzování a řízení hospodárnosti. Základním předpokladem pro každé členění nákladů a výnosů je jeho schopnost podat co nejpřesnější výstup pro správnou klasifikaci efektivnosti. Nejznámějším členěním

³ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2003, s. 4.

nákladů je členění **druhové**, a to v návaznosti na Český účetní standard pro podnikatele č. 019 – Náklady a výnosy⁴, který má souvislost se strukturou výkazu zisku a ztráty účetní jednotky - podniku. Toto druhové členění nákladů zajišťuje sledování nákladových položek z jednotlivých skupin, ve kterých náklady vznikají – provozní náklady, finanční náklady a mimořádné náklady, kde **provozní náklady** (účtová skupina 50 – 55) tvoří jednak spotřebované nákupy (materiálu, energie, plynu, zboží), jednak služby (opravy a udržování, cestovné, ostatní služby), dále mzdové a sociální náklady, daně a poplatky, odpisy a jiné provozní náklady, **finanční náklady** (účtová skupina 56 – 57) představují poplatky, pojistné, kurzové ztráty a **mimořádné náklady** (účtová skupina 58) zahrnují škody a mimořádné rezervy. V návaznosti na toto druhové členění nákladů se odvíjí také rozdělení výnosů v obdobném členění, za podnik nebo jeho dílčí celky (střediska) je možné stanovit výsledek hospodaření v každé jednotlivé skupině, a to jako provozní, finanční nebo mimořádný výsledek hospodaření.⁵

Dalším možným členěním nákladů a výnosů podniku je jejich rozdělení **podle místa vzniku nebo podle odpovědnosti**, tím je možné sledovat jednotlivé nákladové druhy podle hospodářských středisek, podílejících se na konečném produktu podniku a je možné při tomto členění vycházet z organizační struktury podniku. V této souvislosti je pro posouzení celkového zisku jednotlivých hospodářských středisek nutné zohlednit rovněž náklady a výnosy hospodářského střediska správy, odbytu, případně řízení podniku, protože jinak by výsledky hospodaření při takové struktuře podniku byly neadekvátní, případně jsou náklady, které není možné přiřadit k jednotlivým hospodářským střediskům, rozúčtovány podle určitých předem stanovených kritérií na jednotlivá střediska (např. spotřeba tepla dle podlahové plochy, spotřeba elektrické energie dle energetické náročnosti jednotlivých strojů apod.).

V souvislosti s členěním nákladů dle místa vzniku je možné náklady rozčlenit na **prvotní a druhotné**, přičemž prvotní náklady zahrnují takové náklady, které vstupují do konečného produktu nebo do produkce přímo (materiál, mzdové náklady, odpisy dlouhodobého majetku). Druhotné náklady představují náklady vzniklé při dodávkách

⁴ KOVALÍKOVÁ, H., *Praktický průvodce českými účetními standardy pro podnikatele*. 2005, s. 225–258.

⁵ ČECHOVÁ, A., *Manažerské účetnictví*. 2006, s. 68–70.

uvnitř podniku, tím v dodávajícím středisku vzniká výnos, středisko, které odebírá služby, je zatíženo nákladem. Tak jsou zachyceny vztahy mezi jednotlivými útvary v podniku a ocenění dílčích výkonů jednotlivých útvarů v podniku je provedeno vnitropodnikovými cenami tak, aby byly výsledky hospodaření jednotlivých středisek vzájemně porovnatelné.

V závislosti na objemu produkce je možné členit náklady na **fixní a variabilní**. Fixní (stálé) náklady zůstávají neměnné v závislosti na objemu výroby, jejich výši je možné ovlivnit pouze jinými faktory, například změnou sortimentu, změnou technologie výroby, zvýšením produktivity práce, změnou výrobního postupu apod. Oproti tomu variabilní (proměnlivé) náklady se mění v závislosti na objemu výroby, a to proporcionálně, kdy výše nákladů roste úměrně k růstu objemu produkce, nebo nadproporcionálně či podproporcionálně, kdy výše nákladů roste rychleji nebo pomaleji než růst výroby.

Dalším možným způsobem sledování nákladů je jejich stanovení na **kalkulační jednici**, které jsou tvořeny náklady **přímými** (jednicovými) a **nepřímými** (režijními). V tomto členění jsou v položkách přímých nákladů zahrnuty všechny náklady, které přímo souvisejí s produkcí každého jednotlivého výrobku, jedná se o přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady. Pro vyčíslení přímých nákladů jsou v podniku stanoveny normy spotřeby na kalkulační jednici, kde kalkulační jednice může představovat počet výrobků, množství úkonů nebo jinou jednotku výkonu. Nepřímé (režijní) náklady představují společné náklady, které jsou nutné k zajištění výrobního procesu, jako například opravy a udržování, odpisy dlouhodobého majetku, režijní mzdové náklady, nepřímý materiál, nájemné, služby.

Z hlediska Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu je možné rozdělit náklady podniku na **daňově uznatelné a daňově neuznatelné**, toto členění je významné při výpočtu daně z příjmu právnických (fyzických) osob a s tím souvisejícím sestavením příznání k dani z příjmu právnických (fyzických) osob, rozdělení nákladů v takové struktuře je propojeno případně i s dalším podrobnějším členěním nákladů (například v druhovém členění).

Vzhledem k tomu, že charakter výroby jednotlivých podniků vyžaduje rozdílný přístup ve sledování nákladů a výnosů, je rozhodujícím úkolem vedení podniku zajistit

takovou klasifikaci nákladů, která bude co nejpřesněji odpovídat charakteru produkce a efektivnosti řízení podniku.

1.1.2 Kalkulace a tvorba ceny

Hlavní nástrojem řízení podniku je stanovení takových metod, které budou motivovat vhodným způsobem jednotlivé pracovníky k odpovědnosti a k efektivním výsledkům celého podniku.⁶ Proto také správné stanovení metod sledování nákladových položek je určující v rámci managementu podniku pro stanovení cílů podniku a s tím souvisejícími možnostmi určení ceny výsledného produktu v podniku.

V tomto směru je důležité sestavit systém plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen tak, aby došlo k vzájemnému propojení výstupů ze soustavy účetních údajů s výkonovými údaji s přímou vazbou na konkrétní odpovědnostní kritéria.⁷

Kalkulace jako nástroj řízení představuje hodnotové vyjádření jednotlivých položek nákladů, marže a zisku na jednotku výkonu⁸, ať již se jedná o hotový výrobek, polotovar nebo určitou službu, která může být konečným produktem podniku. Z hlediska konečných výstupů se může jednat o kalkulace **vnitropodnikové**, které představují přehled nákladových položek na jednotku produkce, která je dále spotřebovávána nebo předávána v rámci podniku a nemá charakter stanovení ceny, výsledkem jsou vlastní náklady výroby zahrnující přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady a výrobní režie. Vyšším stupněm v rámci sestavování kalkulací je zahrnutí dalších kalkulačních položek, které ve své konečné fázi slouží pro stanovení ceny produktu. Jedná se o **kalkulaci plných nákladů**⁹, v nichž jsou k vlastním nákladům výroby připočteny náklady správních středisek, případně zásobovacích středisek, dále potom odbytové náklady spojené s odbytem produkce. Tyto nákladové položky spolu s vlastními náklady výroby představují úplné vlastní náklady výrobku, případně služby.

⁶ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 110.

⁷ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 111.

⁸ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 111.

⁹ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 119.

V kalkulačním vzorci jsou zastoupeny dvě skupiny nákladů, které se stanovují na tzv. kalkulační jednici. „*Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon vymezený druhem, jakostí a měrnou jednotkou.*“¹⁰ První skupinou jsou přímé náklady, které se dají relativně snadno a přesně stanovit na kalkulační jednici, protože jsou zjistitelné a měřitelné. Jedná se o přímý materiál, suroviny, pomocný materiál, dále přímé mzdy související s výrobou a ostatní přímé náklady, které zahrnují náklady na opravu a údržbu, energii a podobně. Druhou skupinou jsou náklady nepřímé, u kterých není možné jednoznačné přiřazení k určité kalkulační jednici, a proto jsou k tomu využívány metody kalkulace – kalkulace dělením nebo kalkulace přírážková.¹¹ Jednotlivé metody kalkulace mají různé výhody, jsou použitelné v různých typech výroby, na různé druhy produktů podle jejich složitosti, rozmanitosti, četnosti.

Při správné metodě sestavení kalkulací mají kalkulace velký význam při rozhodování o změnách v objemu a struktuře sortimentu, při posuzování dlouhodobé ziskovosti výkonů, při stanovení hranice ceny, stanovení vhodného ocenění vnitropodnikových výkonů s vlivem na motivaci pracovníků.¹²

Důležitým aspektem při sestavování metod kalkulace je jejich návaznost na stanovení ceny konečného produktu nebo služby. **Cena** je vyjádřením vztahu mezi prodávajícím a kupujícím stanovená v penězích. Do celkové ceny se mimo kalkulační položky, které zahrnují vlastní náklady výroby, správní a zásobovací režii, odbytové náklady (souhrnně představují úplné vlastní výkony), připočítává zisk, obchodní rozpětí, případně daň z přidané hodnoty. Tím je stanovena prodejní cena výrobku, která se stane podkladem pro obhajobu ceny při jednání se zákazníkem.¹³

Cena konečného produktu podniku je ovlivňována mnoha faktory, její výše není vždy pouhým vyjádřením veškerých nákladů spojených s produkcí daného výrobku nebo služby, ale může být korigována v závislosti na proporcionalitě mezi nabídkou a poptávkou, může vyjadřovat vztah a důvěru k zákazníkovi, k jeho platební morálce,

¹⁰ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 118.

¹¹ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 120–121.

¹² FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 114–115.

¹³ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 116.

může být upravena o množstevní rabaty, je závislá na kvalitě konečného produktu a jeho originalitě nebo sezónnosti. Proto správné stanovení ceny a celkově manažerská schopnost podniku reagovat na výkyvy v cenové problematice je důležitým aspektem rozvoje nebo samotné existence podniku.

1.1.3 Rozpočet

Pro řízení podniku je v oblasti managementu vytvořena řada nástrojů, které jsou vzájemně propojeny v systému plánů a rozpočtů, v nichž zaujímá významnou pozici sestavení a vyhodnocování rozpočtů.¹⁴ Mezi jednotlivými plány a rozpočty existují vazby zejména v časovém horizontu, které se projeví jednak při vyhodnocení v dlouhodobějším období, jednak v hodnocení v celopodnikovém kontextu.

Pro sestavení rozpočtu se stávají důležitými aspekty takové údaje, které poskytnou informace o vývoji poptávky na trhu, o nákladové náročnosti produkce podniku, o obchodně platebních podmínkách odběratelů, případně dodavatelů.¹⁵ Na základě analýzy informací jsou sestavovány rozpočty podniku, které poskytují informace v určitém časovém úseku (rozpočty dlouhodobé, krátkodobé), které jsou stanoveny pro určitou strukturu produkce podniku (podle jednotlivých vytvořených a prodaných výkonů podniku), které jsou zpracovány pro podnik jako celek a rozpracovány na nižší úroveň hospodářských středisek a které poskytnou přehled o dopadech případných změn na celkovou hospodárnost a ziskovost podniku.¹⁶ Rozpočet stanovený v rámci podnikového řízení plní několik základních funkcí – plánovací, koordinační, motivační, kontrolní a funkci měření výkonnosti.¹⁷

Stanovení správného rozpočtu podniku, případně hospodářských středisek, představuje náročnou přípravu podkladů pro vypracování rozpočtu, požaduje znalost procesu výroby, vstupních přímých nákladů na výrobu, možnost propojení nepřímých nákladů správních, režijních i odbytových s produkcí podniku. Analýza podkladů pro

¹⁴ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 349.

¹⁵ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 350.

¹⁶ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 350.

¹⁷ FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER, *Nákladové a manažerské účetnictví*. 2007, s. 352–353.

sestavení rozpočtů v podniku musí být v přímé návaznosti na znalostech o změnách v objemu výkonů, musí být v souvislosti s celkovými znalostmi o vývoji cen i v součinnosti s analýzou vývoje poptávky na trhu. Pouze kvalifikovaně zpracovaný rozpočet hospodářských středisek a na jejich podkladě také celého podniku se stává přínosným pro porovnání odchylek rozpočtovaných a skutečných výsledků hospodaření a pro analýzu vlivů na tyto odchylky, ať již v kratším časovém úseku nebo v dlouhodobější koncepci.

1.2 SWOT analýza

Jedním ze základních nástrojů strategického řízení je SWOT analýza.

Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. SWOT analýza je tedy zkratkou pro silné a slabé stránky vnitřního stavu organizace, možnosti a ohrožení hrozbami pro firmu ve vnějším prostředí.¹⁸

SWOT analýza navazuje na modely S-C-P (Structure – Conduct – Performance), které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Dle strategie vytváříme budoucí způsob řízení organizace, která buď zachová, nebo právě zlepší její konkurenční postavení. „*Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.*“¹⁹

„*Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makro, tak i mikrookolí firmy.*“²⁰ Příležitosti jsou většinou chápány jako příležitosti, které pomohou firmě neutralizovat hrozby, ale také jako růstové a rozvojové příležitosti, které vyplývají z charakteru okolí.

Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány hlavně v těchto oblastech:

- finanční postavení podniku,

¹⁸ GRASSEOVÁ, M., *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2012, s. 296.

¹⁹ VEBER, J., *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2009, s. 533.

²⁰ VEBER, J., *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2009, s. 533.

- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- výrobní kapacity a jejich flexibilita,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či výrobku.

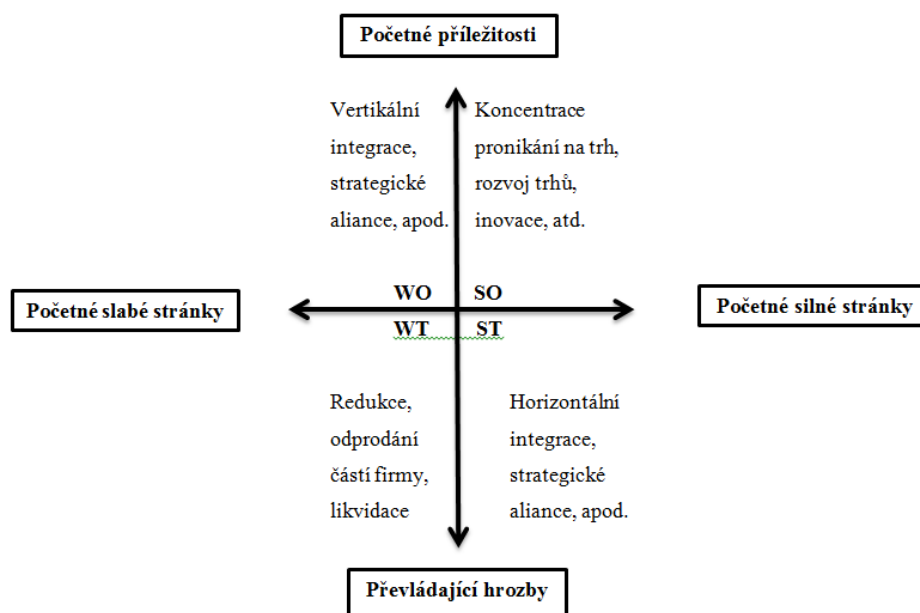
Kombinací příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek vznikají varianty strategického chování. Je důležité myslet na to, že slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby jsou dynamické. Musíme zvažovat alternativy budoucího růstu nebo možné zhoršení těchto faktorů. Podle charakterů odvětví a vzniklých kombinací vnitřních i vnějších stránek se pak pro organizaci, ale i pro jednotlivé organizační složky volí různé typy strategií, které vychází z těchto přístupů²¹:

1. přístup S – O → využití silných stránek a příležitostí
2. přístup W – O → eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí
3. přístup S – T → využívat silných stránek k eliminaci hrozeb
4. přístup W – T → vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části firmy.

Tyto přístupy můžeme využít při koncipování konkrétních strategií. To můžeme vyjádřit na následujícím schématu²²:

²¹ VEBER, J., *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2009, s. 534.

²² VEBER, J., *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2009, s. 535.



Obrázek 1: Využití metody SWOT při koncipování strategií²³



Obrázek 2: SWOT analýza²⁴

²³ VEBER, J., *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2009, s. 535.

²⁴ Převzato z www.sunmarketing.cz.

Na základě podrobné analýzy jednotlivých produktů, služeb, úseků celého podniku je možné najít cesty dalšího rozvoje, změny nebo úpravy podniku a jeho strategie. Správně zpracovaná SWOT analýza může přispět k hledání ochranných opatření, využívání nových příležitostí v rámci vnějších vztahů podniku i k případnému řešení vnitřních nedostatků personálních, výrobních nebo odbytových. SWOT analýza jako nástroj pro další rozhodování by proto měla být stručná, přehledná a využitelná.

1.3 Specifické znaky psychomotorického vývoje dětí předškolního věku

Dítě prochází ve svém vývoji několika stádii, v nichž dochází k rozvoji různých schopností. Vzhledem k tomu, že lyžařský kurz, který je předmětem této práce, je určen pro děti předškolního věku, je tato kapitola věnována charakteristickým rysům rozvoje právě této věkové skupiny dětí.

Osobnost každého jedince v jednotlivých vývojových fázích od prenatálního období do ukončení dospívání prochází psychickým vývojem, proměnou způsobu prožívání, uvažování i chování, které jsou typické pro jednotlivé vývojové fáze.²⁵ Vývoj člověka je výsledkem interakce biologických a psychosociálních vlivů, které se uplatňují v různé míře v jednotlivém vývojovém období. Psychický vývoj se projevuje kvantitativními a kvalitativními změnami, je ovlivněn genetickými dispozicemi i vlivem prostředí.

Psychický vývoj jedince je členěn do různě dlouhých období, na sebe navazujících vývojových fází. Tyto vývojové fáze jsou charakteristické změnami, které jsou pro jednotlivé fáze typické a k nimž v té době obvykle dochází.²⁶ Množství a rychlost vývojových změn a projevů, které jsou typické pro dětský věk, podmiňuje rozdělení vývoje jedince na časově kratší období:

- 1) prenatální období,

²⁵ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 9.

²⁶ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 30–31.

- 2) novorozenecké období,
- 3) kojenecký věk,
- 4) batolecí věk,
- 5) předškolní věk,
- 6) školní věk.²⁷

Jednotlivá období se navzájem liší nejen kvantitativně (rychlostí a přesností vnímání, zlepšováním výkonů v motorických úkonech), ale také kvalitativně.²⁸

Předškolní období trvá od 3 přibližně do 6 let. Významné charakteristické rysy v tříletém období před vstupem do školy oddělují dítě od předcházejících období i od následujícího školního věku.²⁹ V užším smyslu je předškolní období „věkem mateřské školy“, přesto rodinná výchova zůstává základem, na kterém mateřská škola dále účelně staví a napomáhá dalšímu rozvoji dítěte.³⁰

V předškolním věku se mění tělesná konstituce dítěte, vznikají disproporce mezi růstem končetin, trupu a hlavy. Koncem tohoto období probíhá tzv. „perioda růstu“, což je období vytáhlosti. Dále pokračuje osifikace (kostnatění) kostí; koncem šestého roku probíhá osifikace zejména zápěstních kůstek, podílející se na rozvoji jemné motoriky. V předchozí etapě se dítě již naučilo chodit a pohybovat plně po způsobu dospělých, chodí a běhá po rovině i po nerovném povrchu, zvládá chůzi po schodech i ze schodů bez držení.³¹ Intenzivně se vyvíjejí poznávací procesy dítěte.

Vývoj motoriky

Motorický vývoj lze označit jako neustálé zdokonalování, zlepšování hbitosti, elegance pohybu a zlepšování pohybové koordinace.³² Pohybové funkce dítěte se mění v závislosti na intenzivním rozvoji mozkové kůry. Rozvoj mozkové kůry podmiňuje celý psychický vývoj dítěte. Zdokonaluje se hrubá motorika, automatizuje se chůze, zdokonalují se také další pohyby jako je běh, přeskoky, pohyb po nerovném povrchu,

²⁷ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005.

²⁸ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 21.

²⁹ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 84.

³⁰ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 85.

³¹ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 85.

³² LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 85.

jízda na koloběžce, kole nebo bruslení. Dítě dokáže déle stát na jedné noze, umí házet míčem po způsobu dospělých. Zdokonalení motoriky se projevuje zvýšením zručnosti a tím souvisejícím nárůstem soběstačnosti v jídle, oblékání, obouvání, zvládání hygienických potřeb. Výjimkou není ani rozvoj jemné motoriky, umožňující dětem manipulaci s tužkou, nůžkami, jíst příborem, a rozvojem manuální zručnosti. V šesti letech roste schopnost vyjádřit kresbou vlastní představu. Kresba pětiletého dítěte je detailnější, má lepší motorickou koordinaci (obraz postavy má hlavu, ruce, nohy, oči, ústa, nos), avšak proporce tělesných částí jsou ještě nahodilé. Kresba šestiletého dítěte je již vyspělejší po všech stránkách, ať již po stránce propracovanosti detailů, tak i v zachycení proporcí postavy nebo ve vyjádření prostorové proporcionality v rámci celkové kresby. Po čtvrtém roce se vyhraňuje převaha jedné ruky, která je podmíněna převahou jedné mozkové hemisféry nad druhou (vyhraněná lateralita). V případě, že činnost obou hemisfér je přibližně stejná, mluvíme o ambidextrii (nevyhraněná lateralita).³³

Vnímání

Vnímání u dětí předškolního věku je převážně synkretické (celistvé), proto dítě vnímá pouze nápadné věci, které jej zaujaly. Postupně začíná vnímat mimo základní barvy také doplňkové barvy, jako jsou například růžová, fialová, oranžová. Sluchem už je předškolní dítě schopno vnímat zvuky z různých zdrojů (např. zpěv ptáků) nebo z rozdílných směrů (zvuk auta zepředu, případně zezadu). Dalším směrem v rozvoji vnímání u dětí předškolního věku dochází zpestřením čichového (vůně, pach) a chuťového vnímání (sladké, kyselé, hořké, slané). Významným vývojem prochází i hmat – dítě dokáže v souvislosti s rozvojem jemné motoriky hmatem rozeznat věci a pojmenovat je. Rozvoj vnímání jako aktivního procesu je u dětí ovlivněn myšlením a vlastními zkušenostmi v návaznosti na poskytnutí dostatečně pestrých podnětových situací.³⁴

³³ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 85.

³⁴ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie: Dětství, dospělost, stáří*, 2000, s. 102–113.

Paměť

V období předškolního věku se u dětí postupně rozvíjejí způsoby, které slouží k zapamatování a uchování informací. Jejich rozvoj je však závislý na zralosti centrální nervové soustavy, čímž dochází ke zvyšování kapacity paměti a rychlosti zpracování informací. Pozitivně jsou paměťové schopnosti stimulovány například paměťovými hrami, dítě předškolního věku však ještě není schopno využívat paměťových strategií, které by mu umožnily snadnější zapamatování určitých souvislostí. Zapamatování určitých situací nejsou v tomto věku děti schopny aplikovat na obdobnou situaci, využití zkušeností je vázáno jen na prožitou událost. Chápání souvislostí jako účelného způsobu rozvoje paměťových schopností je projevem další etapy vývoje dítěte ve školním věku.³⁵

Pozornost

S postupujícím věkem se dítě lépe a déle soustředí, protože se vytváří počátky úmyslné pozornosti.³⁶

Představivost

Rozvoj představivosti se u dětí předškolního období projevuje plynulejším vybavováním představ a charakteristickým vznikem fantazijních představ. Představivost se uplatňuje zejména ve výtvarném projevu, námětových hrách, ale i ve slovním projevu popisu reálných situací. Mnohdy dítě není ještě schopno odlišit představu od skutečnosti, považuje ji za reálnou situaci, ve kterém nachází určitou jistotu.³⁷

Myšlení

Znakem myšlení předškolních dětí je útržkovitost, nekoordinovanost a nepropojenost, chybí mu komplexní přístup.³⁸ V tomto období dítě opouští fázi

³⁵ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 191–194.

³⁶ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie: Dětství, dospělost, stáří*, 2000, s. 102–113.

³⁷ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 173.

³⁸ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 182.

předpojmového (symbolického) myšlení a přechází do období názorového, intuitivního.³⁹ Uvažuje v celostních pojmech, zaměřuje se na to, co vidělo a co u toho prožilo. Předškolní dítě již umí vyvozovat závěry, např. čeho je více a čeho méně, ale je závislé na názornosti a vizuálním tvaru, není schopno zaměřit pozornost na více než jeden aspekt situace současně. U dítěte se rozvíjí pojmové myšlení, používá prvky srovnání. Utváří se všeobecné rodové pojetí, předškolní dítě je již schopno pojmenovat věci společným názvem (např. stromy, nábytek, hračky).⁴⁰

Řeč

Během předškolního období se řeč značně zdokonalí, kolem pátého roku mizí zcela nebo z velké části tzv. „dětská patlavost“. K významnému pokroku dochází v rozvoji větné skladby a používání souvětí v mluvené řeči, děti předškolního věku zajímá příčina věcí a dějů. Ptají se „proč“, aby si obohatily znalosti a správné vyjadřování. V šesti letech obsahuje jejich slovní zásoba 3000 až 4000 slov, věty jsou delší a složitější. Děti začínají skloňovat, časovat. Typické pro začátek předškolního období (věk tří let) je, že řeč zaostává za myšlením – dítě dokáže vykonat činnost, ale nedokáže ji pojmenovat. Počátkem druhé poloviny předškolního věku (u pětiletých dětí) se stává, že řeč předbíhá myšlení. Dochází k prudkému rozvoji řeči, kdy si dítě samo vymýšlí slova pro pojmenování neznámých věcí nebo situací. Verbální kompetence se zdokonalují v obsahu i ve formě a řeč se stává převládajícím dorozumívajícím prostředkem, dítě začíná užívat řeč k regulaci svého chování, rozvíjí se komunikace dětí s dospělými a vrstevníky.⁴¹

Emoční vývoj a socializace

Emoční vývoj se u předškolních dětí projevuje větší stabilitou a vyrovnaností,⁴² citové prožitky jsou ještě intenzivní, ale začínají převládat pozitivní emoční reakce, které jsou vázány na prožité situace a spojeny s uspokojením. Typickými způsoby

³⁹ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 86.

⁴⁰ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 182.

⁴¹ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 86.

⁴² VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 196.

emočního prožívání dětí předškolního věku se stávají vztek a zlost, projevy strachu, veselost a smysl pro humor.⁴³ Jednotlivé emoční projevy jsou závislé na zralosti dítěte, na rozvoji představivosti, na množství pozitivních nebo negativních zkušeností, na podnětném mezilidském prostředí a na znalostech citového prožívání.

V předškolním období je nejvýznamnějším prostředím, které zajišťuje primární socializaci dítěte, rodina. Rodina dítě uvádí do společenství lidí, dítě je postupně připravováno na život ve společnosti v širším pojetí. Socializace zahrnuje tři vývojové aspekty: vývoj sociální reaktivity, vývoj sociálních kontrol a osvojení sociálních rolí. Vývoj sociální reaktivity je charakterizován vývojem různých emočních vztahů k různým lidem ve společenském prostředí. V rámci vývoje sociálních kontrol a hodnotových orientací jde o vznik norem, které si dítě vytváří na základě příkazů a zákazů a postupně si je osvojuje. Osvojením sociálních rolí dostává dítě do podvědomí vzorec chování a postojů, podle kterého má každý člen společnosti určitou roli (např. dítě předškolního věku je syn nebo dcera, vnuk či vnučka, ale také žák v MŠ, ve hře pak spoluhráč či soupeř, atd.). Socializace člověka probíhá po všechna období jeho života, přesto zaujímá největšího významu právě v době předškolního věku dítěte.⁴⁴

Hra

Hra je neverbální symbolickou funkcí, která se stává způsobem vyjádření vlastní interpretace reality, postoje k světu i k sobě samému.⁴⁵ Pro dítě samotné je hra (fyzická i psychická) hlavní činností, která mu má přinášet radost a uspokojení sebou samým.⁴⁶ Stává se významným socializačním a motivačním činitelem a základní psychickou potřebou. Ve hře se uplatňuje práce a učení. Pomocí hry se dítě dokáže odreagovat, uvolnit, ale také učit. Tématické hry se stávají prostředkem k procvičování budoucích rolí, k prožívání různých sociálních rolí pozitivních i negativních (hry na maminku a tatínka, na válku, na školu, na doktora), dítě se v rámci hry naučí vnímat a rozlišovat lidské vlastnosti.⁴⁷ V tomto období jsou aktuální hry volné (pohybové,

⁴³ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 197.

⁴⁴ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 89 – 90.

⁴⁵ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 186.

⁴⁶ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 97.

⁴⁷ VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie I.*, 2005, s. 186.

konstrukční, námětové, iluzivní) a hry s pravidly, při nichž se hra stává méně individuální, dítě se při nich musí podřídí určitým pravidlům, naučí se je respektovat. V předškolním věku se ve hře dětí objevují intersexuální rozdíly a s tím související odlišný výběr hraček u děvčat a u chlapců. Koncem tohoto období dítě začíná odlišovat práci od hry. Hra má v dítěti rozvíjet jeho spontánnost, objevnost, tvořivost, volnost, hrou dítě nenásilně obohacujeme a kultivujeme. Tím se pro dítě stává hra jednou z nejzákladnějších potřeb v každém věku.⁴⁸

Pohybový vývoj

U dětí předškolního věku je pohybový vývoj charakterizován dokončením základních pohybových funkcí, koordinace pohybů se přenáší z velkých svalových skupin na menší svaly. Mezi dětmi se začínají projevovat rozdíly v tělesné zdatnosti a pohybových možnostech, tyto rozdíly však nebývají patrné mezi věkově shodnými skupinami chlapců a děvčat. V rámci rozvoje pohybové aktivity jsou vhodná koordinací cvičení, u dětí rozvíjíme zejména obratnost zaměřenou na celkovou pohybovou aktivitu organismu. Vzhledem k vysoké pohybové aktivitě je vhodné u dětí předškolního věku podporovat jejich radost z pohybu a rozvíjet jejich tělesné a pohybové dovednosti všestrannou aktivitou a nezatěžováním některých svalových nebo kloubních skupin nevhodným pohybem.⁴⁹

Z poznatků týkajících se vývoje dítěte v předškolním období vyplývá velký význam pro pochopení chování, způsobu vyjadřování a uvažování dítěte, ale jsou také přínosem pro vytvoření takového metodického materiálu pro výuku lyžování, který bude respektovat nároky na psychický a fyzický rozvoj dítěte předškolního věku. Poznávání specifických znaků rozvoje dítěte je potom značně přínosným při zavádění inovačních metod do lyžařské výuky.

⁴⁸ LANGMAJER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ, *Vývojová psychologie*, 1998, s. 99.

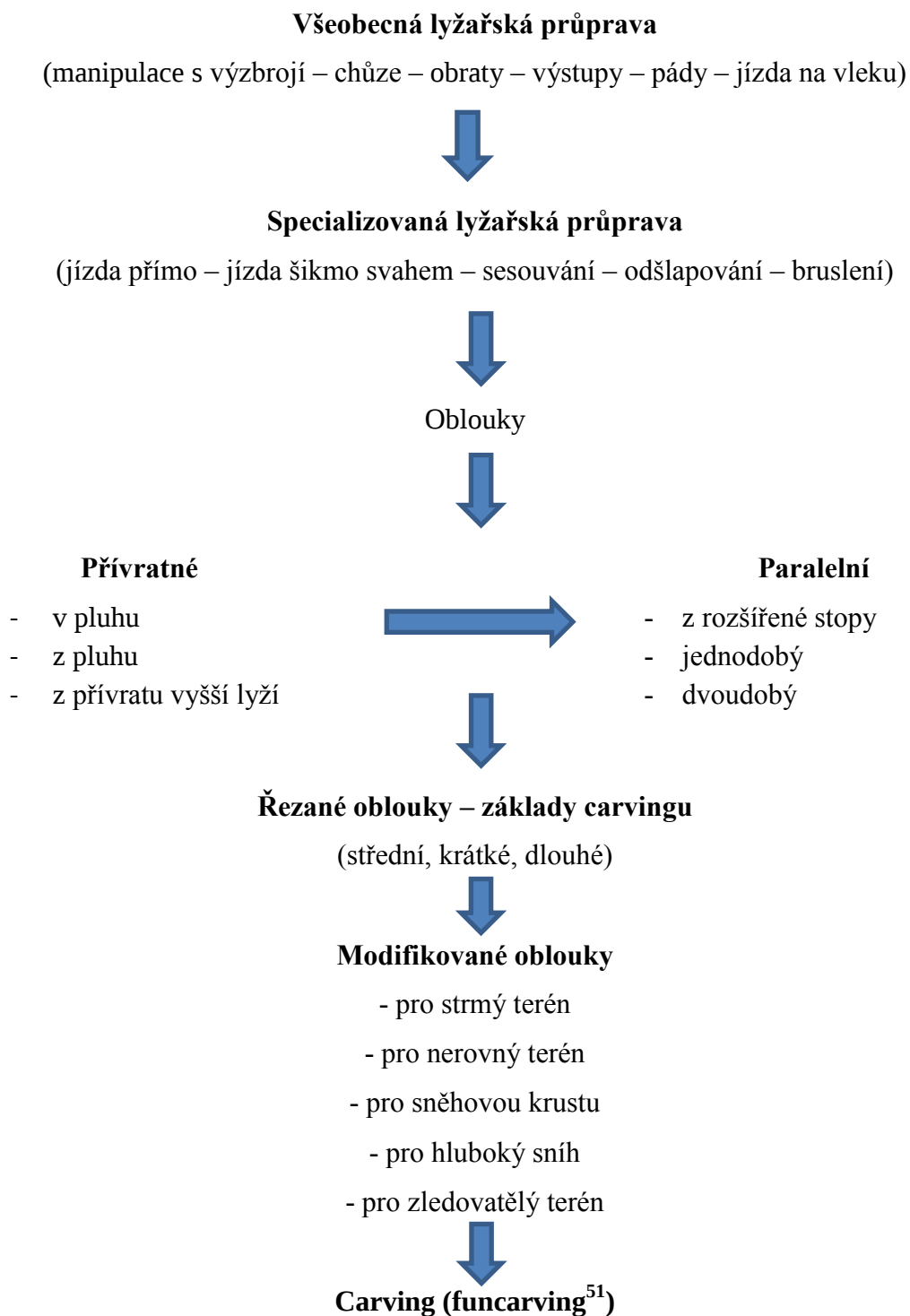
⁴⁹ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 18.

1.4 Metodika lyžování

Ve spojitosti s celkovou metodikou lyžování je možné v rámci inovace lyžařských kurzů pro předškolní děti vytvořit takový program, který bude pro tuto věkovou skupinu dětí přijatelný, snadno pochopitelný a zapamatovatelný.

Před samotnou výukou musí každý instruktor zkontrolovat výzbroj a výstroj dětí – lyže, lyžařské boty, popřípadě délku holí. Dále musí zkontrolovat, zda má dítě nejen správnou helmu a brýle, ale také vhodné oblečení. Samotná metodika lyžování začíná představením lyžařského vybavení (lyže, vázání, lyžařské boty, lyžařské brýle, helma).

Koncepce výuky je následující⁵⁰:



⁵⁰ KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 5.

⁵¹ Funcarving – náklon celého těla do oblouku, mírná rotace ramen, jízda bez hůlek, nízká rychlost. Váha těla na vnitřní lyži.

Základní sjezdový postoj je v postavení lyží na plochách rovnoběžně, dolní končetiny jsou mírně pokrčeny ve všech kloubech, tzn. v kyčelním, kolenním a hlezenním. Paže jsou také mírně pokrčeny, hmotnost těla je rozložena na celých chodidlech a pohled směřuje vpřed.⁵²

Manipulace s výzbrojí, tj. nošení lyží, se učí již děti v předškolním věku. Lyže jsou na jednom rameni špičkami dopředu, anebo v jedné ruce před tělem špičkami nahoru. U takto malých dětí se toleruje i nošení v obou rukách.⁵³

Lyže se zapínají na rovině, na svahu musí být obě lyže postavené do vrstevnice. Nejdřív zapínáme spodní lyži a poté vrchní. Při **odepínání lyží** nejdříve odepínáme vrchní lyži a poté spodní.⁵⁴

Chůzi na lyžích procvičujeme tzv. koloběžkou, kdy si děti obují pouze jednu lyži a druhou nohou se odráží jako na koloběžce. Postupně se snažíme skluz prodlužovat. Jakmile tohle děti zvládají na obě nohy, tak přejdeme na chůzi po obou lyžích.⁵⁵

Obrat přešlapováním přívratem je, když špičky lyží tvoří střed, kolem kterého se otáčíme. Jedna lyže se přemísťuje do přívratu a druhou pouze přisouváme. **Obrat přešlapováním odvratem** je podobný jako obrat přešlapováním přívratem, ale zde střed tvoří paty lyží, kolem kterých se otáčíme. Jedna lyže je v odvratu a druhá se přisouvá. Pomůcka pro děti je, když si představí, že kreslí sluníčko.⁵⁶

⁵² KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 12.

⁵³ KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 8.

⁵⁴ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 59 – 60.

⁵⁵ KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 8.

⁵⁶ KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 9.

Výstup chůzí šikmo svahem je, pokud lyže stavíme na vyšší hranu. **Výstup oboustranným odvratem** do kopce provádíme, když patky lyží jsou u sebe a lyže stavíme na vnitřní hrany.⁵⁷

Nácvik **jízdy přímo** se provádí z mírného kopce do protisvahu. Jízda je v základním sjezdovém postoji. Ruce jsou v bok nebo na kolenou. Pokud tohle děti zvládají, tak se jízda přímo cvičí s vertikálním pohybem těžiště – dřepy, podjíždění, sbírání předmětů, apod.⁵⁸

Jízda šikmo svahem se cvičí také v základním sjezdovém postoji, z mírného kopce a do protisvahu. Předsouvá se vnitřní lyže a přiklání se pánev ke svahu. Pomůckou může být, když si dáme spodní ruku v bok (tlakem do kyčlí pomáháme přikloněním pánve ke svahu), horní paže je před tělem směrem ze svahu.⁵⁹

Pro **zastavení** nebo také korigování rychlosti jízdy se využívá oboustranný přivrát – pluh. Tlakem do patek se vysunou lyže do oboustranného přivrátu, špičky lyží jsou těsně u sebe, patky naopak daleko od sebe. Kolena tlačíme dovnitř, a tím se postaví lyže na vnitřní hrany.⁶⁰ „Čím větší je tlak na vnitřní hrany lyží, tím intenzivnější je brzdivý efekt.“⁶¹

Oblouk v pluhu -do tohoto oblouku najíždíme šikmo svahem v oboustranném přivrátu. Oblouk zahájíme zatížením budoucí vnější lyže se současným pohybem kolena dopředu a dovnitř tvořeného oblouku. Osa ramen je v mírné protirotaci, pánev tlačíme dovnitř oblouku (ke svahu). Vnitřní lyže je méně zatížená. Celý oblouk je proveden na vnitřních (nesouhlasných) hranách. Držení paží je stejné jako při jízdě v pluhu.⁶²

⁵⁷ KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 10.

⁵⁸ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 71.

⁵⁹ KUTÁČ, P. a T. NAVRÁTILOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 2002, s. 15.

⁶⁰ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 77.

⁶¹ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 77.

⁶² TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 92.

Oblouk z pluhu se nacvičuje při jízdě šikmo svahem, kdy jsou lyže v paralelním postavení. Zahájení oblouku je tehdy, když se dostane lyže do pluhového (přivratového) postavení, poté následuje samotný oblouk v pluhu. Po vyjetí oblouku jsou lyže opět paralelním postavení lyží.⁶³

Oblouk s přivrátím vyšší lyže se dá rozdělit na 3 fáze. První fáze - z jízdy šikmo svahem zahájíme oblouk vysunutím patky vyšší lyže do přivratného postavení, současně provádíme mírný vertikální pohyb nahoru. Lyže natočíme do spádnice. Druhá fáze - v okamžiku nájezdu do spádnice stavíme vnější lyži více na hranu (pohybem bérce dopředu a dovnitř) a současně ji plynule zatěžujeme. Pánev přikláníme kesvahu a plynule se snižujeme. Třetí fáze - Odlehčenou vnitřní lyži přisuneme k lyži vnější do paralelního postavení (až za spádnici), pánev je stále ke svahu a dokončíme oblouk.⁶⁴

*„Jízda na vleku patří neodmyslitelně k lyžování a přispívá k efektivnosti výuky.“*⁶⁵ Důležitý je včasný příchod do prostoru, který je určený k nástupu, dále pak nesedat si, ale nechat se pasivně táhnout po trase vleku. Dolní končetiny jsou mírně pokrčeny a zpevněny v kolenou. U vleku s nízkým vedením lana uchopí dítě tažné lano do obou rukou, které jsou mírně pokrčeny. U jednomístného vleku uchopí dítě tažnou kotvu a dá ji mezi nohy, jednou rukou se přidržuje tažné tyče.⁶⁶ Instruktor upozorní obsluhu vleku, že jsou děti začátečníci. Také dětem vysvětlí pravidla (nevyjíždět ze stopy, pokud spadnu – pustím se kotvy a přesunu se mimo stopu, vystupujeme až na místě určené k výstupu). Instruktor by měl jezdit jako poslední, první jezdí nejšikovnější dítě. Dětem se zřetelně vysvětlí, na kterém místě budou čekat na zbytek skupiny.⁶⁷

⁶³ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 92.

⁶⁴ REICHERT, J. a D. Musil, *Lyžování od začátků k dokonalosti*. 2007, s. 73 – 75.

⁶⁵ REICHERT, J. a D. Musil, *Lyžování od začátků k dokonalosti*. 2007, s. 66.

⁶⁶ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 80.

⁶⁷ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 80.

Cvičení:

- letadlo(ruce v upažení, v oblouku se mírně přikláníme ke spodní lyži),
- superman - boxer (jedna ruka v bok, druhá ruka v předpažení. V oblouku je spodní ruka v bok a tlačí tělo směrem ke svahu, horní ruka ukazuje směr jízdy)
- volant do oblouku (představa, že jsme řidiči aut a máme imaginární volant, se kterým zatáčíme na tu stranu, na kterou chceme, pomáhá naklonit tělo do oblouku),
- policista (v oblouku se vnější ruka dostává z upažení k vnitřní ruce, pohyb ruky je veden plynulým pohybem před tělem).⁶⁸

Cvičení slouží k upevnění znalostí, na kterou nohu přenášíme váhu v oblouku.

Hry:

- „Koloběžka“ (děti jedou na jedné lyži jako na koloběžce, volnou nohou se odrážejí),
- „Ukaž špičky, ukaž patky“ (děti na povel ukazují špičky lyží, patky lyží, vázání, lyžáky),
- „Na vějíř“ (vyšlapáváme tzv. vějíř – patky u sebe, špičky od sebe, točíme se dokola, poté postavení lyží naopak),
- u stanoviště „Na zajíčka vyskoč“ (každé zvířátko děti pozdraví, u něj vyskočí),
- Vybíjená – mimo sjezdovku si vytyčíme hřiště. Ten, kdo má míč, zkouší vybit druhého. Vybitý jde z hřiště a udělá 1 dřep. Poté se může vrátit zpět do hry.⁶⁹

Nácviky jednotlivých lyžařských dovedností je možné zpestřit používáním pomůcek, zvířátek, balonků, praporků, které jsou v jednotlivých lyžařských školách dnes již hojně zastoupeny a pro předškolní děti jsou zdrojem pobavení. Děti rychleji pochopí dané cvičení, ale také správnost postavení těla či lyží. Formy cvičení se také mohou rozšiřovat. Je možné aktivně zapojit děti do vedení cvičení, kdy samy předcvičují podle

⁶⁸ REICHERT, J. a D. Musil, *Lyžování od začátků k dokonalosti*. 2007, s. 135 – 136.

⁶⁹ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004.

toho, co se naučily v mateřské škole nebo v předchozích lekcích kurzu. Možností je také úprava známých herna zimní podmínky.

1.5 Bílý kodex aneb 10 pravidel FIS

Deset pravidel FIS, Bílý kodex, jsou všeobecná pravidla na sjezdových tratích, která sestavila Mezinárodní lyžařská federace FIS. Děti se je učí pomocí obrázků, které vystihují dané pravidlo (viz příloha č. 2).

Pravidla FIS⁷⁰:

- 1) Ohled na jiné – každý uživatel lyžařské trati se musí chovat tak, aby neohrozil ostatní uživatele.
- 2) Kontrola rychlosti a způsobu jízdy – uživatel lyžařské trati musí přizpůsobit rychlost a způsob jízdy svým schopnostem a dovednostem, ale také terénu a sněhovým či povětrnostním podmínkám.
- 3) Volba stopy – lyžař přijíždějící shora je odpovědný za všechny lyžaře jedoucí pod ním, musí dodržovat dostatečný odstup a předvídat pohyb lyžaře jedoucího níže.
- 4) Předjíždění – může probíhat zprava, ale i zleva, pouze s dostatečným odstupem. Předjíždějící zodpovídá za bezpečnost.
- 5) Vjíždění na trať, rozjíždění se na trati – lyžař, který vjíždí na sjezdovku nebo se rozjíždí, musí dát přednost lyžařům přijíždějícím shora, nesmí ohrozit lyžaře stojící nebo jedoucí pod ním.
- 6) Zastavení – lyžař by neměl zastavovat na úzkých a nepřehledných místech, pokud je zastavení nutné, mělo by být na kraji sjezdovky. Nevhodné je zastavení nebo sezení na sjezdovce za terénními nerovnostmi. V případě pádu se snažíme sjezdovku co nejrychleji opustit na okraj sjezdovky.
- 7) Výstup a sestup – uživatel, který se pohybuje pěšky při sestupu nebo výstupu se musí pohybovat pouze po kraji sjezdovky.

⁷⁰ REICHERT, J. a D. Musil, *Lyžování od začátků k dokonalosti*. 2007, s. 36 – 37.

- 8) Značení tratí – sledovat a respektovat značení, ale také respektovat pokyny Horské služby či policie.
- 9) Chování při nehodách – každý uživatel je povinen poskytnout první pomoc při nehodě v rámci svých možností a schopností, také musí označit místo nehody ve svahu a zavolat odbornou pomoc.
- 10) Průkaz totožnosti – každý účastník nehody, jak viník, tak svědek, či poškozený se musí legitimovat. Pokud neposkytne první pomoc, neprokáže svou totožnost nebo uteče, vystavuje se nebezpečí trestního stíhání. Po požití alkoholu je situace stejná.

1.6 Charakteristika lyžařských kurzů

Náplní lyžařského kurzu pro děti je teoretická příprava a praktický výcvik. Teoretická příprava se zaměřuje na zásady pobytu v horách a zahrnuje například seznámení se s první pomocí na horách, seznámení se s činností horské služby, poučení, jak se na horách chovat, a podobně.

Součástí praktického výcviku je například obecné seznámení se základními lyžařskými dovednostmi, jako je postoj na lyžích, výstup do svahu, otáčení, předvedení a výuka jednotlivých druhů jízd. Výcvik může být doplněn také o další pohybové aktivity, ty je ovšem vždy nutné přizpůsobit sněhovým a povětrnostním podmínkám.

1.7 Cíl lyžařských kurzů

Cíle jednotlivých lyžařských kurzů mohou být:

1. Obecné (zvládnutí základních lyžařských dovedností, postoj na lyžích, otáčení, výuka základních druhů jízd na lyžích a jejich technika, bezpečná jízda na vleku apod.)
2. Individuální (respektují základní znalosti účastníků kurzu, dochází k prohlubování jednotlivých charakterů jízdy na lyžích, zaměřují se na různé věkové složení účastníků).

Při respektování jednotlivých charakteristik lyžařských kurzů je důležitou součástí směřující ke splnění základních cílů stanovení dílčích (teoretických a následně praktických) cílů, mezi něž patří zejména seznámení se s vhodným a žádoucím chováním na horách, zvládnutí základů poskytnutí první pomoci na horách, zásady protiúrazové prevence v lyžařském výcviku, charakteristika všeobecné lyžařské průpravy, zvládnutí techniky mazání lyží, osvojení si základních dovedností ve sjezdovém lyžování.

V rámci přípravy lyžařského kurzu je nutná tolerance vůči věkovému složení jeho účastníků a s ohledem na tento aspekt stanovit pro danou věkovou skupinu takové cíle, které povedou k rozvoji dovedností a schopností jednotlivých účastníků kurzu bez jakéhokoliv nepřiměřeného tlaku a stresu.

1.8 Jak se liší kurzy pro děti z mateřské školy a kurzy pro dospělé

Náplní lyžařského výcviku pro všechny věkové kategorie je teoretická příprava a praktický výcvik. Obě tyto oblasti výcviku mají svůj význam, je však potřeba v rámci přípravy lyžařských kurzů vytvořit takový rozsah jednotlivých částí kurzu, aby se pro různé věkové kategorie účastníků kurzů staly efektivními.

Charakteristické rysy učení se lyžařským dovednostem dětí a dospělých se liší. Lyžařské kurzy pro děti předškolního věku jsou vícedenní, ale pouze dopolední nebo odpolední, organizace lyžařského kurzu je více závislá na klimatických podmínkách, protože u dětí předškolního věku se nedoporučuje pobyt venku v teplotách pod -10°C . Děti spíše upřednostňují vizuální učení a ucelený pohyb. Učí se způsobem „pokus – omyl“, mají malý poloměr zatáčení, dítě zatáčí blízko spádnice (tzn. otevřené oblouky), techniku nacvičuje bez holí a upřednostňuje rychlejší jízdu.

Adolescenti nebo dospělí na rozdíl od dětí upřednostňují spíše verbální učení, rozfázovaný pohyb, učí se způsobem „postupných kroků“, mají velký poloměr zatáčení, zatáčí dál od spádnice (tzn. zavřené oblouky), techniku nacvičují s holemi a upřednostňují pomalejší jízdu. U dospělých výuka probíhá pomaleji mnohdy z toho důvodu, že se u nich častěji objevuje strach, který je nutné překonat postupným zvyšováním nároků a trpělivějším přístupem. Lyžařské kurzy pro mládež nebo dospělé

jsou také vícedenní, ale většinou zahrnují celodenní program, který je možné realizovat i v případě nižších teplot, protože dospělí mají lepší schopnost termoregulace než malé děti. Volí se větší lyžařské středisko, kde je větší rozmanitost terénu⁷¹.

Pochopení rozdílů v metodách lyžařské výuky pro děti a pro dospělé, praktické zkušenosti s aplikací metod výuky u dětí předškolního věku, využívání nových pomůcek v lyžařské výuce předškolních dětí bude pro instruktory lyžařské školy Winterschool námětem k osobnostnímu růstu v rámci navrhovaného řešení inovace lyžařských kurzů.

⁷¹ TREML, J., *Lyžování dětí*. 2004, s. 28.

2 Analýza problému a současné situace

V současné době by měl být kladen velký důraz na zdravotní a výchovný význam pohybové činnosti u všech věkových skupin. V návaznosti na tělesný a psychický vývoj by se ale měl rozvíjet vztah k pohybovým činnostem zejména u dětí předškolního věku. To může být považováno za přínos prevenci tzv. civilizačních chorob v pozdějším věku. Pro děti je pohyb jednou z přirozených aktivit, proto také pohyb venku v zimním období přispívá k jejich celkovému rozvoji. Hry a aktivní činnost na sněhu, jako je klouzání, sáňkování a lyžování se stávají námětem k obohacení aktivit v rámci předškolní výuky v mateřských školách. Právě nedostatek nabídky takových aktivit pro děti v mateřské škole v Horní Bečvě a mé několikaleté znalosti a zkušenosti instruktorky lyžování a snowboardingu mne dovedla k myšlence uspořádat pro předškolní děti v mateřské škole zimní lyžařský kurz, který by splňoval základní kritéria ve výuce lyžování pro tuto věkovou skupinu dětí.

V následujícím textu bude představena lyžařská škola, pro kterou byl tento typ kurzu připraven, pro kurz byla následně navržena inovace za účelem zvýšení kvality, efektivity a udržitelnosti.

2.1 Seznámení s lyžařskou školou a skiareálem

Základním kritériem pro uspořádání lyžařského kurzu se již v první fázi jednání stala podmínka dobré a časově nenáročné dostupnosti lyžařského areálu. Vzhledem k tomu, že se obec Horní Bečva nachází v centru Beskyd, byl výběr prostředí pro lyžařský kurz pro děti předškolního věku z mateřské školy v Horní Bečvě jednoduchý. Obec Horní Bečva svou polohou využívá přírodních sněhových a klimatických podmínek k rozmanitosti nabízených služeb pro zimní sporty v mnoha lyžařských areálech v relativně dobré dopravní dostupnosti. Ve většině těchto lyžařských areálů je hlavním zástupcem poskytujícím sportovní a rekreační vyžití v zimním období lyžařská a snowboardová škola Winterschool, která působí na trhu téměř 20 let. Z počátku se zabývala pouze výukou lyžování, ale již více než 10 let(díky vypracovanému systému školení instruktorů snowboardingu)zajišťuje pro zájemce snowboardingu výuku tohoto

druhu zimního sportu. Lyžařská škola Winterschool spolupracuje s významnými organizacemi v oblasti zimních sportů, kde mohou instruktoři rozvíjet své zkušenosti s novými technikami výuky, což umožňuje rozšířit nabídku výuky.



Obrázek 3: Lyžařská škola⁷²

Lyžařská škola Winterschool, ve které pracují jako instruktoři převážně mladí aktivní lidé, nabízí individuální i skupinovou výuku dětí a dospělých, nechybějí ani víkendové lyžařské či snowboardové školy. Tato lyžařská nebo snowboardová víkendová škola je každou sobotu rozvržena do dvou bloků – dvě hodiny dopoledne a dvě hodiny odpoledne. Do tohoto typu školy se mohou přihlásit děti různého věku, ale musí mít základy lyžování nebo snowboardingu.

Domovským střediskem lyžařské školy Winterschool je skiareál „U Sachovy studánky“, který se nachází v nadmořské výšce 640 – 750m n.m. na východním konci obce Horní Bečva. Během posledních čtyř let prošel areál výraznými změnami. Dnes zajišťují dopravu tři vleky různé úrovně, délky a rychlosti. První vlek určený pro mírně pokročilé má nízkou rychlost, vyhovuje začátečníkům ke zvládnutí prvních jízd na vleku. Druhý vlek je dlouhý 640m, jeho rychlost mírně vyšší, obtížnost je snadná. Třetí vlek je dlouhý 450m, obtížnost je mírně vyšší. Ve skiareálu je k dispozici také dětský lyžařský park s provazovým vlekem s nízkým vedením lana, a slalomová trať postavená

⁷² Vlastní zdroj.

z pohádkových postaviček a různých zvířátek. V dětském parku najdeme také jiné překážky zpestřující výuku základů lyžování malých dětí - projíždění tunelem, uměle vytvořené terénní nerovnosti nebo slalomová dráha.



Obrázek 4: Lyžařský svah "U Sachovy studánky"⁷³



Obrázek 5: Dětský park s provazovým vlekem⁷⁴

⁷³ Převzato z www.skisachovka.cz.

⁷⁴ Vlastní zdroj.



Obrázek 6: Dětský park⁷⁵

Velice oceňovanou výhodou využívanou zejména dospělými lyžaři a snowboardisty nebo staršími dětmi a mládeží, kteří mají lyžařské dovednosti, je každodenní večerní lyžování v osvětleném areálu až do 21. hodiny, a to hlavně z důvodu absence malých dětí a začátečníků v lyžařském areálu v tuto dobu.

Lyžařské středisko „U Sachovy studánky“ poskytuje také další doplňkové služby, kterými se přizpůsobuje zvýšené náročnosti návštěvníků skiareálu a které poskytují k jejich spokojenosti - hlídané parkoviště zdarma, dopravu skibusem ze záchytného parkoviště k vlekům, půjčovnu lyží a snowboardů a dalšího vybavení, servis a úpravu lyží. Další služby zahrnují širokou nabídku občerstvení a teplých jídel v bufetu, v neposlední řadě také možnost ubytování v přilehlém penzionu nebo v soukromí v poblíž postavených rodinných domech.

⁷⁵ Vlastní zdroj.



Obrázek 7: Skibusy poskytující dopravu⁷⁶

Grafické znázornění rozmístění vleků a doplňkových služeb skiareálu „U Sachovy studánky“ je k nahlédnutí v příloze č. 1.

2.2 Nabídka a porovnání lyžařských kurzů Winterschool a Sun Outdoor o.s.

Obec Horní Bečva se řadí se svými 2500 obyvateli mezi malé obce, přesto v poslední době stoupá počet dětí, pro které je zajišťováno kvalitní předškolní vzdělávání v mateřské škole přímo v obci. Tato mateřská škola nabízí předškolní výuku 50 – 55 dětem ve věku od tří do šesti, případně sedmi let.

Vzhledem k tomu, že se lyžařská výuka pro předškolní děti v mateřské škole v Horní Bečvě uskutečňuje teprve od roku 2009, využili rodiče předškolních dětí z důvodu neznalosti a kvůli nedostatečné nabídce od lyžařské školy Winterschool po dohodě s pedagogickými pracovníky mateřské školy Horní Bečva nabídku na lyžařskou výuku od konkurenční lyžařské školy Sun Outdoor o.s., která tuto výuku zajišťovala v lyžařském areálu Bílá, vzdáleném od Horní Bečvy přibližně 12 km.

⁷⁶ Vlastní zdroj.

Nabídka lyžařské školy SunOutdooro.s.pro žáky

Lyžařská škola Sun Outdooro.s. v neměnné podobě nabízí i v současné době dopolední a odpolední dvouhodinové kurzy nejen pro děti mateřských škol, ale také vícehodinové kurzy pro žáky škol základních a středních. Vzhledem k dobré dostupnosti z měst Frýdek-Místek a Ostrava jsou služby této lyžařské školy využívány právě žáky a studenty škol těchto měst. Nabídka ve skiareálu Bílá je rozdělena zřejmě po dlouhodobějších zkušenostech do několika variant – jednak pro nové zákazníky, stávající zákazníky, zákazníky ze vzdálenosti do 30km a ze vzdálenosti nad 30km.

Tabulka 1: Nabídka konkurenčního kurzu⁷⁷

Délka kurzu	5 dní (PO – PÁ)
Pro koho je kurz určen	Děti od 4 let
Kolik hodin denně	2 hodiny lyžování
Náplň kurzu	Skupinová výuka
Cíl kurzu	Osvojení základních lyžařských dovedností
Čím je kurz ukončen	Závody
Odjezd dětí	Od školy
Příjezd dětí	Ke škole
Poznámky	Děti jsou v doprovodu p. učitelky z MŠ, ZŠ

Cena zahrnuje - 10 hodin výuky lyžování (včetně rozdělení dětí do skupin a závěrečných závodů), dopravu, vstup do dětského lyžařského parku, skipasy, pojištění odpovědnosti, úrazové pojištění a pojištění zrušení (přerušení) účasti na kurzu, čaj po celou dobu výuky, možnost úschovy lyží, organizaci závodů, včetně drobných cen a diplomů pro všechny účastníky kurzu, skupinové fotografie z kurzu. Ceny jsou stanoveny v několika cenových relacích, jednak podle období pořádání kurzu, jednak dle vzdálenosti (do 30 km a nad 30 km), zvýhodnění jsou stávající zákazníci. Dle těchto kritérií se cena pohybuje v rozmezí od 1 450 do 1 700 Kč za podmínky minimálního počtu 10 dětí. Pro předškolní děti z mateřské školy v Horní Bečvě byla stanovena cena pětidenního kurzu v denním dvouhodinovém cyklu na 1 500 Kč.

⁷⁷ SUN OUTDOOR. *Lyžujeme se sluníčkem*. 2011.

Informace o kurzu - doprava je zajištěna smluvním dopravcem organizátora. Lyžařské vybavení (kvalitní seřízené lyže Atomic, případně lyžařská obuv) může být zapůjčeno přímo v místě konání kurzu za speciální cenu 70Kč/den. Platba za předem rezervované zapůjčení lyžařského vybavení probíhá společně s platbou za všechny účastníky kurzu předem, a to nejpozději do 30. listopadu. Minimální počet dětí z jednotlivých mateřských nebo základních škol pro uskutečnění kurzu je 10 dětí. V případě, že nebude naplněn autobus účastníky z jedné mateřské (případně základní) školy (min. 35 dětí), jsou jednotlivé školy spojovány.



Obrázek 8: Skiareál Bílá⁷⁸

Místo konání kurzu - kurz je realizován ve ski areálu Bílá. Výuka probíhá primárně v dětském lyžařském parku se 2 pojízdnými koberci, lanovým a talířovým vlekem a kolotočem na sněhu, čímž se řadí mezi nejmodernější dětské lyžařské parky na Moravě.

Nabídka lyžařské školy Winterschool

Vzhledem k tomu, že jsem se již dříve mohla podílet na organizaci a aktivně se účastnit různých pobytů v přírodě pro děti jiných mateřských škol, iniciovala jsem také

⁷⁸Převzato z www.skibila.cz.

zajištění lyžařského kurzu pro předškolní děti v mateřské škole v Horní Bečvě, a to ve spolupráci s lyžařskou školou Winterschool.

Po seznámení rodičů a pedagogů se systémem výuky, harmonogramem a celkovými náklady na uskutečnění lyžařské výuky pro předškolní děti byla již pro zimní výuku v roce 2011 přijata nabídka lyžařské školy Winterschool. V roce 2013 se uskutečnila pro děti z mateřské školy Horní Bečva již třetím rokem. Původně stanovená cena v roce 2011 činila 1400 Kč za každé dítě. Tato cena zahrnovala dopravu skibusem od budovy mateřské školy v Horní Bečvě do skiareálu „U Sachovy studánky“ a zpět, zajištění výuky dětí kvalifikovanými instruktory ve skupinkách v časovém rozmezí 8,30 – 11,30 hodin včetně přestávky, pitný režim po celou dobu výuky dle individuálních potřeb dítěte, svačinu, skipas, ceny v rámci soutěží a zajištění fotodokumentace pro mateřskou školu.

Porovnáním cenové relace a náplně lyžařského kurzu těchto dvou lyžařských škol v Horní Bečvě a okolí, Sun Outdooro.s. a Winterschool, se rodiče předškolních dětí, kterých se nabídka týkala, rozhodli pro přijetí nabídky lyžařské školy Winterschool. Z hlediska ceny byly obě nabídky přibližně na stejné úrovni, výhodou nabídky lyžařské školy Winterschool však byla právě kratší dopravní vzdálenost a s tím související delší časové rozmezí výuky. Rovněž menší počet účastníků z dětí předškolního věku by mohl být příčinou problému nenaplnění autobusu v rámci nabídky lyžařské školy Sun Outdooro.s. Rodiče také kladně ocenili minimalizaci pohybu dětí po komunikaci, jelikož skiareál „U Sachovy studánky“ se nachází mimo hlavní silnici a přepravou dětí skibusem přímo k lyžařskému areálu odpadá riziko případných nehod. Dalším argumentem pro akceptaci nabídky lyžařské školy Winterschool byla také možnost časového korigování termínu uskutečnění lyžařského kurzu v návaznosti na vhodné sněhové a meteorologické podmínky.

Pro předškolní děti v mateřské škole v Horní Bečvě byl poprvé uskutečněn lyžařský kurz v novém prostředí a s novými instruktory v roce 2011. Prvním rokem lyžařská škola Winterschool realizovala v lyžařském areálu „U Sachovy studánky“ program pro předškolní děti. Dětem byly spíše hravou, ale zároveň naučnou formou představeny základy lyžování a jejich aplikace v terénu, při jízdě na vleku a při závěrečných soutěžích. Jelikož se lyžařského kurzu každým rokem účastní většinou jen předškolní děti, jedná se každoročně o novou skupinu dětí, takže rozdíl mezi

jednotlivými kurzy mohl porovnávat zejména pedagogický doprovod dětí, a z jejich postřehů bylo možné vyvodit úspěšnost nebo nedostatky, popř. srovnání s předchozími kurzy. V této souvislosti lze konstatovat, že vzhledem k ceně kurzu, která byla nižší oproti původní nabídce lyžařské školy SunOutdoors.s. a dosáhla výše 1 400 Kč, byla časová náplň lyžařského kurzu vzhledem k lepší dopravní dostupnosti lyžařského areálu lépe využita a přístup instruktorů lyžařské školy mohl být vzhledem k nižšímu počtu dětí více individuální, což oceňovali také rodiče. Také bylo kladně hodnoceno časové rozvržení jednotlivých bloků výuky, které se střídalo s přestávkami na svačinu.

V následujícím roce 2012 bylo nutné ze strany lyžařské školy Winterschool zvýšit cenu lyžařského kurzu z dosavadních 1 400 Kč na 1 500 Kč, a to v souvislosti se zvýšením snížené sazby DPH z 10% na 14% a tím souvisejícím zvýšením cen jízdného a dopravy. Toto zvýšení ceny bylo kompenzováno poskytnutím kvalitnější fotodokumentace i videodokumentace pro každé dítě, nejen pro mateřskou školu jako celek. Každoroční zakončení kurzu formou závodů na lyžích bylo možné díky cenovému navýšení zpestřit cenami nejen pro vítěze závodů, ale drobnou odměnou a diplomem pro všechny děti.

Uskutečnění lyžařského kurzu pro předškolní děti z mateřské školy v Horní Bečvě v roce 2013 zaznamenalo jistou inovaci v celkové koncepci. V návaznosti na menší skokové zvýšení DPH bylo možné ponechat cenovou úroveň z roku 2012, přesto se rozšířila nabídka služeb v rámci uspořádání lyžařského kurzu.

Již při přípravě lyžařského kurzu jsem jako organizátor zpracovala informační leták (viz příloha č. 3), který obsahoval informace o organizaci lyžařského kurzu a jeho náplni, cílové skupině předškolních dětí, konečné ceně a jejích položkách. Rodiče byli rovněž předběžně seznámeni s požadavky na výbavu dětí, zejména na výstroj a výstroj potřebnou při účasti na lyžařském kurzu. Při spolupráci s vedoucí učitelkou mateřské školy Horní Bečva jsme přivítali možnost průběžného přihlašování dětí na lyžařský kurz osobně díky každodennímu kontaktu pedagogů s rodiči předškolních dětí.

V počáteční fázi přípravy nebyl rovněž určen pevný termín pro uskutečnění lyžařského kurzu, ten byl dohodnut až podle aktuálních sněhových podmínek, na základě meteorologických předpovědí a v neposlední řadě podle vývoje nemocnosti dětí během „chřipkové epidemie“. Konečný termín pořádání lyžařského kurzu byl stanoven na 18. – 22. 2. 2013. Před konáním kurzu proběhla osobní schůzka s rodiči, jejichž děti

se lyžařského kurzu měly zúčastnit. Na schůzce jsem rodičům předložila cenovou kalkulaci lyžařského kurzu, podala jsem veškeré informace o průběhu kurzu, jeho časovém harmonogramu, o náplni jednotlivých denních programů, o možnosti účasti rodiče při výuce, dále jsme zodpověděla veškeré dotazy rodičů na podrobnosti k lyžařskému kurzu.

Lyžařský kurz uskutečněný v únoru 2013 byl v rámci zvýšení kvality zajištěn instruktory s rozšířenými znalostmi v oblasti pedagogické nebo zdravotnické (absolvování zdravotnických kurzů) tak, aby mohlo být využito jejich poznatků v samotné práci s dětmi.

Výuka v rámci lyžařského kurzu probíhala ve skiareálu „U Sachovy studánky“ v Horní Bečvě nejdříve v dětském parku, následně na malém vleku, případně na velkém vleku. Lyžařského kurzu se zúčastnilo 14 dětí předškolního věku, které byly rozděleny do tří družstev podle lyžařských dovedností. Sestavení časového harmonogramu jednotlivých částí výuky vycházelo z předpokladů, že předškolní dítě je schopno udržet pozornost a soustředit se na určitou činnost omezenou dobu přibližně 45 – 50 minut. Výuka v jednotlivých částech dopoledního programu se proto skládala z několika bloků činností – teoretických informací, praktického nácviku techniky lyžování a her nebo soutěží.

Harmonogram dne:

- odjezd od školky: 8:10 hod.
- rozcvička: 8:45 hod.
- výuka: 9:00 – 10:00 hod.
- přestávka: 10:00 – 10:30 hod.
- výuka: 10:30 – 11:30 hod.
- příjezd do školky – 11:45 hod.

Odjezd od mateřské školy přímo do skiareálu a zpět k budově mateřské školy byl zajištěn skibusem, který poskytl dětem nejen bezpečí, ale zároveň i pohodlí při přesunech. V rámci přestávky dostaly děti malou svačinku v teplém prostředí bufetu, po celou dobu lyžařského kurzu byl trvale zajištěn pitný režim dle požadavků dětí. Během rozcvičky jsme s dětmi cvičili různé námětové hry, které byly doplněny básničkami pro snadnější zapamatování. Výuka ve dvou hodinových blocích obsahovala například hry

s jednou nebo s oběma lyžemi, nacvičování lyžařských dovedností - jízda v pluhu, zastavování v pluhu, oblouky v pluhu, cvičení oblouku z přívratu vyšší lyže, slalom v pluhovém oblouku, paralelní oblouk, snižování a zvyšování těžiště. Při aktivitách byl během prvních dnů využíván lanový vlek, další dny již dovednosti dětí dovolovaly absolvovat jízdu na velkém vleku. Velice atraktivní náplní výuky se stal karneval na sněhu, při kterém všechny děti vystupovaly jako zvířátka, a poslední den zejména závody na lyžích. Další fotografie jsou uvedeny v příloze číslo 7.



Obrázek 9: Karneval na lyžích⁷⁹

⁷⁹ Vlastní zdroj.



Obrázek 10: Závodní dráha⁸⁰



Obrázek 11: Závodník⁸¹

⁸⁰ Vlastní zdroj.

⁸¹ Vlastní zdroj.

V návaznosti na sestavení celkové náplně lyžařského kurzu pro předškolní děti z mateřské školy Horní Bečva byla stanovena na rok 2013 předběžná cena týdenního lyžařského kurzu na 1 500 Kč, která zahrnovala dopravu, 10 hodin výuky lyžování, vstup do dětského parku, skipas, pojištění odpovědnosti, pitný režim, fotodokumentaci, možnost úschovy věcí, karnevalové masky pro děti, organizaci závodů včetně cen a diplomů pro všechny děti. Doplnkovou nabídkou byla možnost vypůjčení lyžařské výstroje, a to kompletu lyží, lyžařských bot a helmy za 100 Kč/ den, nebo jednotlivě – lyže 50 Kč/den, lyžařské boty 30 Kč/den, helma 20 Kč/den.

Tabulka 2: Nabídka kurzu⁸²

Délka kurzu	5 dní
Pro koho je kurz určen	děti od 5 let
Kolik hodin denně	2 hodiny lyžování
Náplň kurzu	skupinová výuka lyžování hravou a naučnou formou
Cíl kurzu	osvojení základních lyžařských dovedností, pravidla pohybu na sjezdovkách
Cena kurzu	1 500 Kč
Ukončení kurzu	Závody
Odjezd a příjezd dětí	od/k mateřské škole
Poznámky	děti jsou v doprovodu p. učitelek z MŠ, které nezasahují do výuky
Cena půjčovního	komplet 100 Kč/den; lyže 50 Kč/den; lyžařské boty 30 Kč/den; helma 20 Kč/den

2.3 Rozpočet lyžařského kurzu v roce 2013

Pro zjištění celkového zájmu o lyžařský kurz mezi předškolními dětmi z mateřské školy a stanovení možného počtu účastníků lyžařských kurzů je nutné mimo poskytnutí základních informací o průběhu výuky také stanovit celkovou cenu pětidenního lyžařského kurzu. Pro mnohé rodiče je konečná cena důležitým kritériem, které rozhoduje o přihlášení dítěte k lyžařské výuce, nebo jejím konečném odmítnutí. Bohužel v mateřské škole v Horní Bečvě není možnost dotačního pokrytí nákladů na tento typ aktivit z jiných zdrojů, veškeré náklady musí být plněhrazeny rodiči, přesto se

⁸² Vlastní zdroj.

počet dětí z mateřské školy Horní Bečva absolvující základní lyžařskou výuku v roce 2013 více než zdvojnásobil oproti roku 2012. Vzhledem k tomu, že od první informační schůzky se počet předškolních dětí, které měly zájem o lyžařský kurz, téměř neměnil, bylo možné stanovit jednotlivé položky rozpočtu s ohledem na tento počet účastníků.

Jednotlivé položky nákladů v členění na dny a počet účastníků

Vleky:

Tabulka 3: Cena vleků⁸³

Den/1 dítě	Den/14 dětí	5 dní/14 dětí
100 Kč	1 400 Kč	7 000 Kč

Svačina pro děti:

Tabulka 4: Cena svačin pro děti⁸⁴

Den/1 dítě	Den/14 dětí	5 dní/14 dětí
40 Kč	560 Kč	2 800 Kč

Instruktoři (denně byly započítány 3 hodiny činnosti instruktora, z celkového počtu instruktorů byli dva instruktoři odměňováni sazbou 400 Kč/den, jeden instruktor vykonával praxi a jeho odměna činila 200 Kč/den):

Tabulka 5: Odměna instruktorů⁸⁵

Den/ 2 instruktoři	5 dní/2 instruktoři	Den/instruktor na praxi	5 dní/1 instruktor na praxi
400 Kč	4 000 Kč	200 Kč	1 000 Kč

⁸³ Vlastní zdroj.

⁸⁴ Vlastní zdroj.

⁸⁵ Vlastní zdroj.

Příspěvek na dopravu:

Tabulka 6: Příspěvek na dopravu⁸⁶

1 den/14 dětí	5 dní/14 dětí
100 Kč	500 Kč

Výnosy (z důvodu cenové dostupnosti pro širší okruh předškolních dětí i z rodin sociálně znevýhodněných byl při přípravě cenové nabídky kalkulován zisk přibližně 20%):

Tabulka 7: Výnosy⁸⁷

Den/1 dítě	Den/14 dětí	5 dní/14 dětí
300 Kč	4 200 Kč	21 000 Kč

Zisk (představuje rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady snížený o daň z příjmu fyzických osob):

Tabulka 8: Zisk⁸⁸

Výnosy celkem	Náklady Celkem	Základ daně (výnosy-náklady)	Daň z příjmu 15 %	Čistý zisk	Průměrný zisk na 1 dítě
21 000 Kč	15 525 Kč	5 475 Kč	810 Kč	4 665 Kč	333 Kč

⁸⁶ Vlastní zdroj.

⁸⁷ Vlastní zdroj.

⁸⁸ Vlastní zdroj.

Tabulka 7: Celkové náklady lyžařského kurzu při počtu 14 dětí⁸⁹

Cena		pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	Celkem
Počet dětí		14	14	14	14	14	14
Vlek	100Kč/dítě/den	1400	1400	1400	1400	1400	7 000
Svačina	40 Kč/dítě/den	560	560	560	560	560	2800
Příspěvek na dopravu	100 Kč/den	100	100	100	100	100	500
Počet instruktorů		3	3	3	3	3	3
Odměna instruktora	400 Kč/instruktor/den 200 Kč/instruktor na praxi/den	1000	1000	1000	1000	1000	5 000
CD na fotodokumentaci	15/CD					225	225
Náklady celkem		3060	3060	3060	3060	3285	15 525
Výnosy	1500/dítě						21 000
Zisk (výnosy-náklady)							5 475
Daň z příjmu fyzických osob (15%)							810
Čistý zisk							4 665

Ceny uvedeny v Kč

2.4 SWOT analýza lyžařské školy Winterschool

Aplikací teoretických poznatků získaných studiem SWOT analýzy je možné nalézt konkrétní příklady jednotlivých částí SWOT analýzy nejen v rámci přípravy a realizace lyžařského kurzu pro předškolní děti, ale také pro celkovou činnost lyžařské školy Winterschool v působnosti skiareálu „U Sachovy studánky“ v Horní Bečvě.

⁸⁹ Vlastní zdroj.

Tabulka 8: SWOT analýza⁹⁰

Silné stránky - dobrá dostupnost od mateřské školy k lyžařskému areálu - krátká dopravní dostupnost - minimalizace pohybu dětí po komunikaci - časové přizpůsobení sněhovým a klimatickým podmínkám	Slabé stránky - málo kvalifikovaných instruktorů - pro zkušenější děti neodpovídající náročnost terénu - provozový vlek
Příležitosti - školení pro instruktory - rozšíření lyžařských kurzů do jiného skiareálu v rámci obce - iniciování k vybudování tzv. lyžařských pásů - zvýšení počtu instruktorů během prvního dne lyžařského kurzu - rozšíření vyučovacích metod	Hrozby - konkurenční nabídka - finanční nedostupnost - nezáměr rodičů předškolních dětí o skupinovou výuku, preferování individuální výuky

2.5 Výsledky dotazníkového šetření

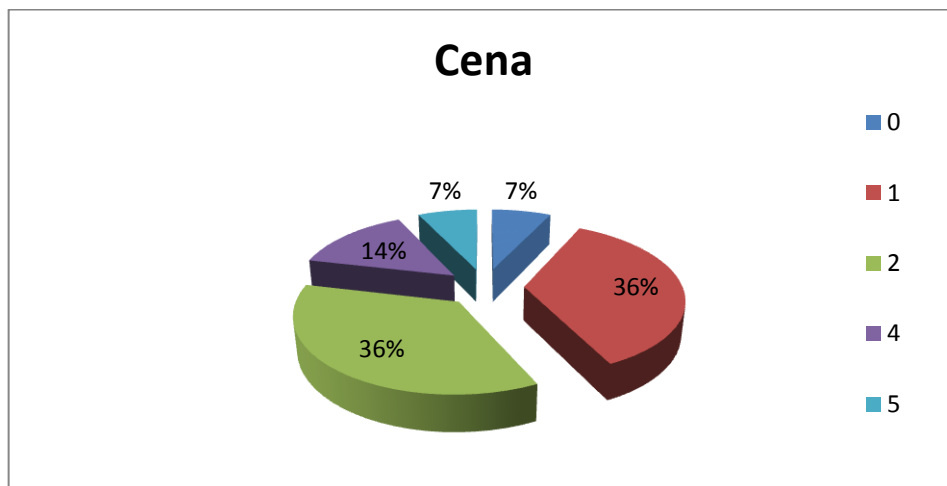
Podle počtu účastníků lyžařského kurzu bylo rodičům předáno celkem 14 dotazníků, z nichž bylo zpět doručeno 100 %, ale pouze 64 % bylo kompletně vyplněno. Do zpracování byly zahrnuty všechny dotazníky včetně nekompletních. Nezodpovězené otázky byly monitorovány zvlášť.

V příloze číslo 4 a 5 je uveden formulář dotazníků pro děti a rodiče, a příloha číslo 6 vyjadřuje evaluaci kurzu pedagogického doprovodu dětí.

Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny v následujících grafech. V grafickém znázornění představuje hodnota 0 nezodpovězenou otázku, hodnoty 1, 2, 4 a 5 kvalifikují samotné hodnocení jednotlivých faktorů. Bod 3 byl úmyslně vynechán z toho důvodu, aby rodiče nevolili střední cestu pro odpověď, ale přiklonili se k negativnímu nebo pozitivnímu hodnocení.

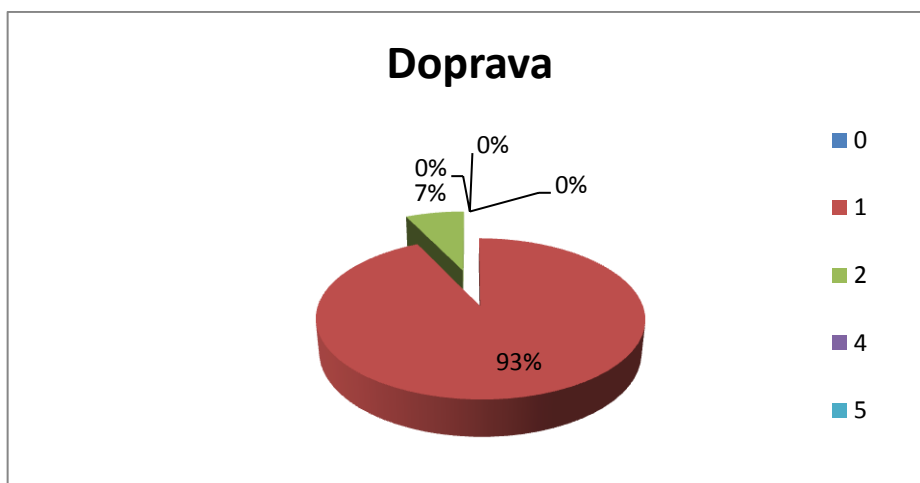
⁹⁰ Vlastní zdroj.

Z grafu č. 1 vyplývá, že cena kurzu byla pro rodiče vyhovující. Cenu ohodnotilo 36% (tj. 5 rodičů) rodičů jako „nejlepší“, 36 % jako „lepší“, pouze 1 rodič odpověděl, že je cena „nevyhovující“ neboli „nejhorší“.



Graf 1: Cena kurzu ⁹¹

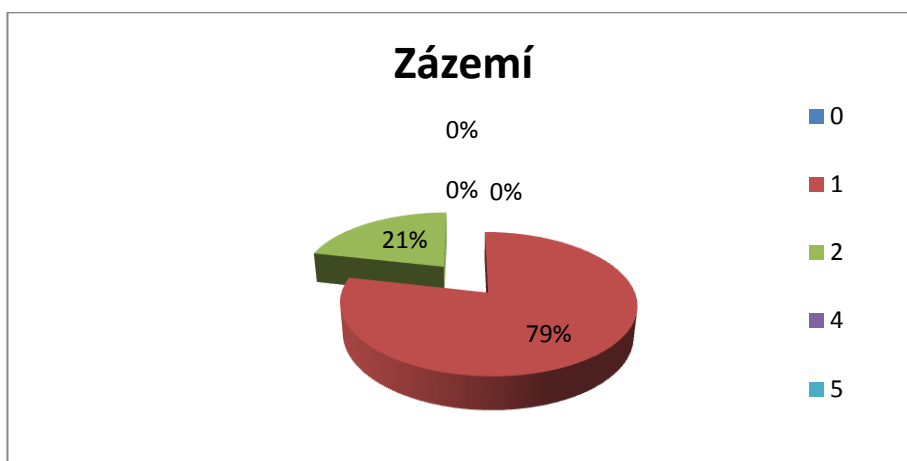
V následujícím grafu č. 2 je znázorněna doprava dětí na kurz a z kurzu. Zde ohodnotilo 93% rodičů dopravu jako „nejlepší“ a pouze 7% rodičů ohodnotilo dopravu jako „lepší“.



Graf 2: Doprava dětí ⁹²

⁹¹ Vlastní zdroj.

Graf č. 3 znázorňuje hodnocení zázemí lyžařské školy, jejího vybavení a okolí. Zázemí lyžařské školy bylo vyhodnoceno 79% rodičů jako „nejlepší“ a 21% rodičů jako „lepší“.



Graf 3: Zázemí lyžařské školy ⁹³

Graf č. 4 vyjadřuje hodnocení kvality výuky, přístup instruktorů. Tento parametr byl ohodnocen 86% rodičů jako „nejlepší“ a 14% rodičů jako „lepší“. Někteří rodiče se byli v průběhu kurzu podívat na samotnou výuku a mohli vidět instruktory při práci s dětmi, což přispělo k porovnání teoretických představ rodičů s praktickou výukou.

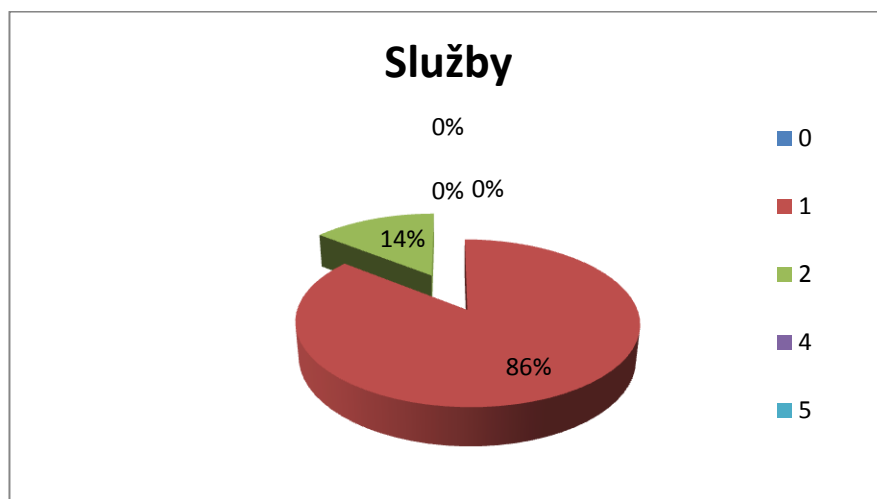


Graf 4: Kvalita výuky ⁹⁴

⁹² Vlastní zdroj.

⁹³ Vlastní zdroj.

Úroveň služeb a jejich dostatečnost ve skiareálu „U Sachovy studánky“ v Horní Bečvě znázorňuje graf č. 5. Mezi služby se řadí půjčovna lyžařského vybavení, servis lyží a bufet, ale součástí hodnocení je také upravenost terénu. Služby hodnotilo 86% rodičů jako „nejlepší“ a 14% rodičů pouze jako „lepší“.

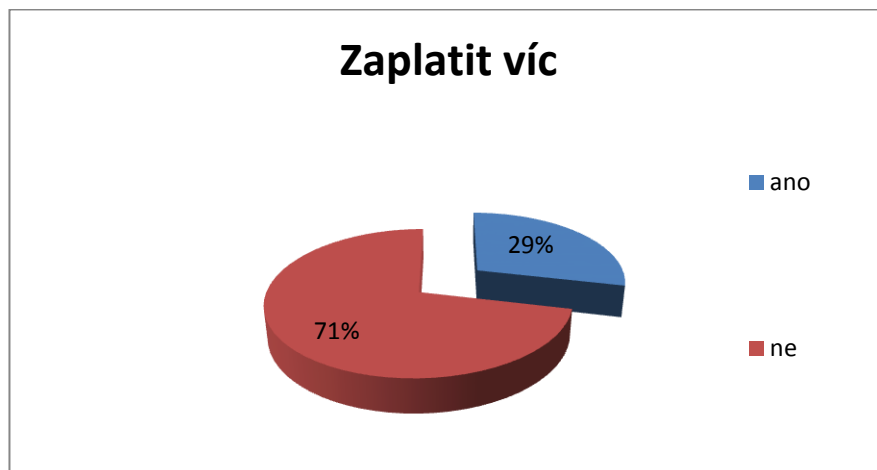


Graf 5: Služby ve skiareálu ⁹⁵

Na otázku, zda by byli rodiče ochotni zaplatit více za lyžařský kurz, odpovědělo 29% rodičů, že ano, většina tj. 71% rodičů není ochotno zaplatit více než dosud.

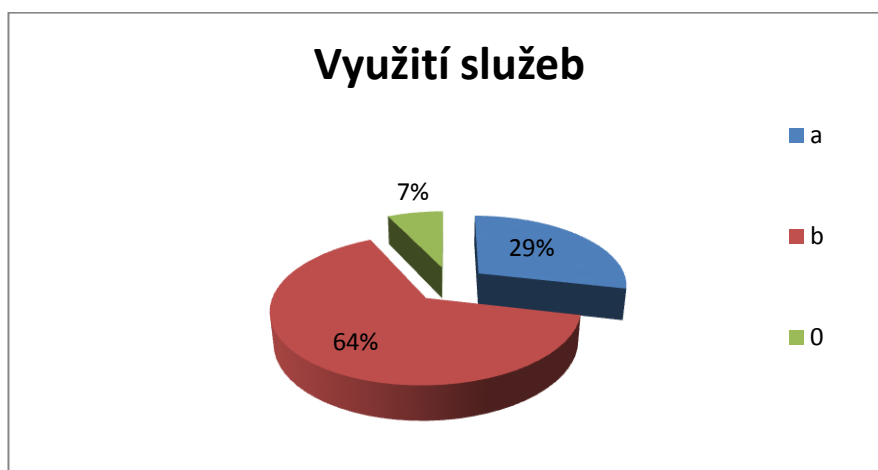
⁹⁴ Vlastní zdroj.

⁹⁵ Vlastní zdroj.



Graf 6: Navýšení ceny kurzu ⁹⁶

Další důležitou otázkou bylo využití služeb některé lyžařské školy před uskutečněným kurzem. Na tuto otázku neodpovědělo 7% rodičů, 29% rodičů již využilo služeb lyžařské školy Winterschool před kurzem a 64% rodičů nevyužilo.



Graf 7: Využití služeb lyžařské školy před kurzem ⁹⁷

V dotazníkovém šetření byly rovněž zjišťovány podmínky, za kterých by rodiče akceptovali zvýšení ceny za lyžařský kurz. Většina rodičů by požadovala více času na lyžování nebo individuální výuku, ale také větší rozmanitost terénu. Z hlediska psychického rozvoje dětí předškolního věku je pro tuto věkovou skupinu nerealizovatelné celodenní lyžování pouze s malou přestávkou na svačinu a oběd.

⁹⁶ Vlastní zdroj.

⁹⁷ Vlastní zdroj.

Děti tohoto věku neudrží dlouho pozornost, také jsou po větším fyzickém výkonu unavené. Proto nemůžeme rodičům do budoucna nabídnout celodenní lyžování v rámci lyžařského kurzu pro děti předškolního věku, tuto možnost by splňovaly pobytové akce, které jsou ovšem finančně náročné. Rovněž individuální výuka není určena pro lyžařské kurzy, zde je zavedena výuka skupinová hlavně z výchovných důvodů, aby se děti naučily navzájem se respektovat, vzájemně si pomáhaly a podporovaly v novém prostředí, aby je dílčí úspěchy motivovaly k dalšímu rozvoji a k upevnění nových pohybových dovedností.

3 Vlastní návrhy řešení

Přesto, že lyžařský kurz pro mateřskou školu Horní Bečva zaznamenal od roku 2011 několik inovačních kroků za účelem zvýšení zisku, nepodařilo se tohoto cíle dosáhnout uspokojivě. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla pro další fázi inovace pro sezónu 2013/2014, která bude představovat zvýšení kvalifikace stávajících, ale i nových instruktorů lyžování, podílejících se na výuce dětí z mateřských škol během kurzu. S žádostí o finanční podporu tohoto vzdělávání bude osloven Zlínský kraj a předpokládáme také zapojení sponzorů lyžařské školy.

V následujícím textu jsou podrobně popsány jednotlivé součásti připravované inovace.

3.1 Školení instruktorů

Stěžejním směrem, kterým by se měla rozvíjet znalost a zdatnost instruktorů, by mělo být vybudování takové profeseionality lyžařských instruktorů, kteří budou svými vědomostmi, znalostmi a zkušenostmi u dětí předškolní věkové skupiny zastávat pozici učitele i kamaráda.

Školení pro instruktory bude zahrnovat intenzivní výukový plán, ve kterém se během dvou dnů bude prolínat teoretická část s praktickou, obě budou v těsné součinnosti.

V teoretické části bude školení zaměřeno na metodiku lyžování, na aplikaci moderních způsobů výuky (používání různých pomůcek), na objasnění zvláštností a specifik psychomotorického vývoje dětí předškolního věku a na pohybový vývoj této věkové skupiny. Pozornost bude věnována i nezbytným tématům jako možná nebezpečí a úrazy, které mohou vzniknout při lyžařské výuce těchto dětí a zejména na poskytování první pomoci na sjezdovkách. Praktická část bude zaměřena na představení nových her, soutěží a rozcviček pro děti, které si účastníci školení vlastní interpretací sami vyzkoušejí. Teprve praktické zavedení soutěží a her do výuky umožní školeným instruktorům přirozenou aplikaci nových prvků, které budou děti přijímat se samozřejmostí a s respektem. V rámci nového přístupu k dětem je potřeba v rámci školení vysvětlit instruktorům také základní poznatky z pedagogiky a didaktiky, jednak

nové poznatky z metodiky lyžování s důrazem na rozmanitost a individualitu jednotlivých dětí. Pro děti předškolního věku by se pohyb na lyžích měl stát přirozeným, proto budou instruktoři vedeni k tomu, aby dětem ponechávali rovněž prostor k volnému pohybu na lyžích a na sněhu vůbec.

Jednoučástí inovačního školení instruktorů budou v rámci praktické výuky simulace nenadálých situací, které by mohly nastat při výuce lyžování, při nichž bude řešení a zásah školených instruktorů detailně analyzován. V těchto situacích prokážou instruktoři znalosti poskytnutí první pomoci, ale zároveň svou rozvahu a zodpovědnost. Objasnění možných negativních situací by mělo probíhat na základě informací od členů Horské služby, kdy instruktor bude poučen o tom, jak jednat, aby neztratil kontakt se svými zákazníky, postaral se o jejich bezpečnost a zajistil v rámci svých možností organizaci celého okolí během nenadálé situace, hlavně co se týká přihlížejících lidí. V rámci možností by mohla být součástí této části inovačních programů také ukázka zásahu zkušených školitelů při poskytnutí první pomoci při úrazu na sněhu a transport zraněného k dosahu sanitního vozu.

Rozpočet na školení pro instruktory⁹⁸:

Tabulka 9: Rozpočet na školení pro instruktory⁹⁹

Stravování	Hradí účastník
Ubytování	Vlastní ¹⁰⁰
Doprava	Vlastní
Prostory pro teoretickou část	Budova lyžařské školy ve ski areálu Solisko
Prostory pro praktickou část	Ski areál „U Sachovy studánky“
Vybavení pro teoretickou a praktickou část	Lyže – vlastní; ostatní zajišťuje škola
Odměna školitelům 2 dny, 2 školitelé	4 000 Kč
Skipas	Hradí účastník ¹⁰¹
Tisk materiálů pro 10 účastníků školení	700 Kč
Náklady celkem	4 700 Kč
Výnosy	6 000 Kč
Daň z příjmu FO	195 Kč
Čistý zisk	1 105 Kč

Minimální počet účastníků školení je 10. Účastnický poplatek pro jednoho instruktora je 600 Kč za dva dny. V ceně jsou materiály, ve kterých budou ukázky básniček, her, rozcviček pro děti, ale také zásady první pomoci. Ubytování, stravování, dopravu a skipas si hradí účastníci školení sami.

Nabídkou školení pro instruktory lyžařské školy Winterschool bude vytvořen prostor ke zdokonalení teoretických i praktických znalostí jednotlivých instruktorů, vznikne tak možnost vzájemného předání zkušeností s přístupem k výuce předškolních dětí. Tím se zvýší kvalifikace instruktorů, která bude mít vliv na celkovou úroveň poskytování služeb lyžařskou školou Winterschool.

⁹⁸ Rozpočet je pro 10 účastníků

⁹⁹ Vlastní zdroj.

¹⁰⁰ Instruktoři jsou do 20 km od místa školení.

¹⁰¹ Cena je smluvně dohodnuta s provozovatelem ski areálu na 400 Kč/den.

3.2 Rozšíření náplně kurzu

Lyžařská škola Winterschool se snaží o rozšíření této formy lyžařských kurzů do dalších mateřských škol v okolí. Oslovením mateřských škol v přilehlých vesnicích se rozšíří působnost lyžařské školy do širšího okolí, což jí umožní upevnit postavení na trhu.

Mateřským školám bude vytvořena taková cenová nabídka lyžařského kurzu, která bude v přímé návaznosti na dopravní dostupnost a vzdálenost od konkrétního ski areálu, ve kterém bude výuka probíhat. Forma výuky i nabídka služeb bude obdobná jako dosud, zvýší se kvalifikace instruktorů, kteří absolvují školení určené pro jejich rozvoj, což přispěje rovněž ke zkvalitnění lyžařských kurzů v lyžařské škole Winterschool. Dalším rozvojem služeb v nových ski areálech nabídne lyžařská škola Winterschool potencionálním klientům prostředí nejbližšího ski areálu, který bude splňovat kritéria pro lyžařskou výuku předškolních dětí. Tyto lyžařská střediska musí být přizpůsobena výuce předškolních dětí zejména umístěním provazového vleku, kotoučového malého a velkého vleku, který bude vhodný pro děti s rozšířenými lyžařskými dovednostmi. Ve ski areálu by mělo být rovněž zázemí lyžařské školy nebo bufet, ve kterém budou děti svačit a odpočívat.

Vzhledem ke stanovenému cíli této práce, tedy inovaci lyžařského kurzu pro předškolní děti ve věku 5 – 6 let, budou v oblasti **teoretické přípravy** zařazeny tyto okruhy informací:

- poučení, jak se chovat na sjezdovkách,
- poučení o základních bezpečnostních prvcích při sjezdovém lyžování (používání ochranných přileb, rukavic, chráničů),
- seznámení s první pomocí na horách,
- seznámení s činností Horské služby,
- seznámení s bílým kodexem – zábavnou obrázkovou formou dětem vysvětlit význam jednotlivých pravidel pro chování na sjezdových tratích.

Praktická část bude zahrnovat:

- obecné seznámení se základními lyžařskými dovednostmi (postoj na lyžích, výstup do svahu, otáčení, aj.),
- nácvik jednotlivých druhů jízd,

- další doplňkové pohybové aktivity podle sněhových a povětrnostních podmínek (rozcvička, cvičení, hry),
- jízda na vleku
- karneval na lyžích,
- závod.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla příprava inovace lyžařského kurzu pro mateřskou školu Horní Bečva. Lyžařská škola Winterschool nabízí hravou a naučnou formu lyžařského kurzu, a právě tato forma přilákala více zákazníků z řad dětí předškolního věku. Přesto, že se podařilo počet dětí zvýšit, zisk z těchto kurzů je stále nedostačující na další rozvoj lyžařské školy a lyžařských kurzů pro děti, a proto jsem se rozhodla pro další fázi inovace, která představuje zvýšení kvalifikace instruktorů, což umožní rozšířit náplň kurzu. Znalosti, zkušenosti a dovednosti, které by měl mít instruktor lyžování dětí předškolního věku, musí splňovat zvyšující se požadavky kompetence instruktorů. Jejich rozšíření, domnívám se, bude mít příznivý vliv na růst poptávky po kurzech nabízené lyžařskou školou Winterschool pro předškolní děti nejen z obce Horní Bečva, ale také z okolních vesnic.

Inovace lyžařského kurzu pro předškolní děti navržená v této práci proto spočívá v zavedení nových trendů a metod ve výuce lyžování. Domnívám se, že díky implementaci nových trendů do náplně kurzu lyžařské školy Winterschool a díky kolektivu kvalifikovaných instruktorů se podaří dosáhnout nejen očekávaného nárůstu poptávky a zvýšení obratu lyžařské školy, ale k jejímu rozvoji obecně. Důležitým motivem tohoto úsilí je však také vzbuzení nebo prohloubení zájmu předškolních dětí o zimní sporty, lyžování a pobyt v zimní přírodě vůbec.

Seznam použité literatury

1. ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2006, 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
2. FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
3. GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: ComputerPress, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
4. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
5. KOVALÍKOVÁ, H. *Praktický průvodce českými účetními standardy pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 295 s. ISBN 80-720-1554-0.
6. KUTÁČ, P. a NAVRÁTÍKOVÁ. *Cvičíme a hrajeme si na lyžích*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2002, 79 s. ISBN 80-857-8339-8.
7. LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 3. vyd. Praha: GradaPublishing, 1998, 344 s. ISBN 80-7169-195-X.
8. REICHERT, J. a D. MUSIL. *Lyžování od začátků k dokonalosti*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007, 192 s. ISBN 978-80-247-1724-1.
9. TREML, J. *Lyžování dětí*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2004, 105 s. ISBN 80-247-0682-2.

10. VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie: Dětství, dospělost, stáří*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 522 s. ISBN 80-717-8308-0.
11. VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

1. FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA. Tiskové zprávy. *Obezita je nemoc, kterou je třeba léčit!* [online]. 2009 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/tiskove-zpravy/obezita-je-nemoc-kterou-je-treba-lecit>
2. GLIGIĆ, S. Swot analýza. *Sun Marketing* [online]. 2011 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
3. KOLORUS, O. Ski areál U Sachovy studánky. *Galerie* [online]. 2011 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.skisachovka.cz/galerie>
4. KUTÁČ, P. Ski areál Bílá. *Fotogalerie: Zimní areál* [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.skibila.cz/fotogalerie/zima/zimni-areal/>
5. SUN OUTDOOR. Sun outdoor. *Lyžujeme se sluníčkem* [online]. 2011 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.sunoutdoor.cz/html/cz/Kurzy-pro-skolky-&-skoly/MATERSKE-SKOLY/Lyzujeme-se-slunickem>
6. KOMINIK, V. Studio plus. *Desatero FIS pravidel bezpečného chování na sjezdových tratích* [online]. 2008 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://studio-plus.tv/ostatni/Horska-sluzba-Ceske-republiky/119/foto>

Seznam tabulek, grafů, obrázků

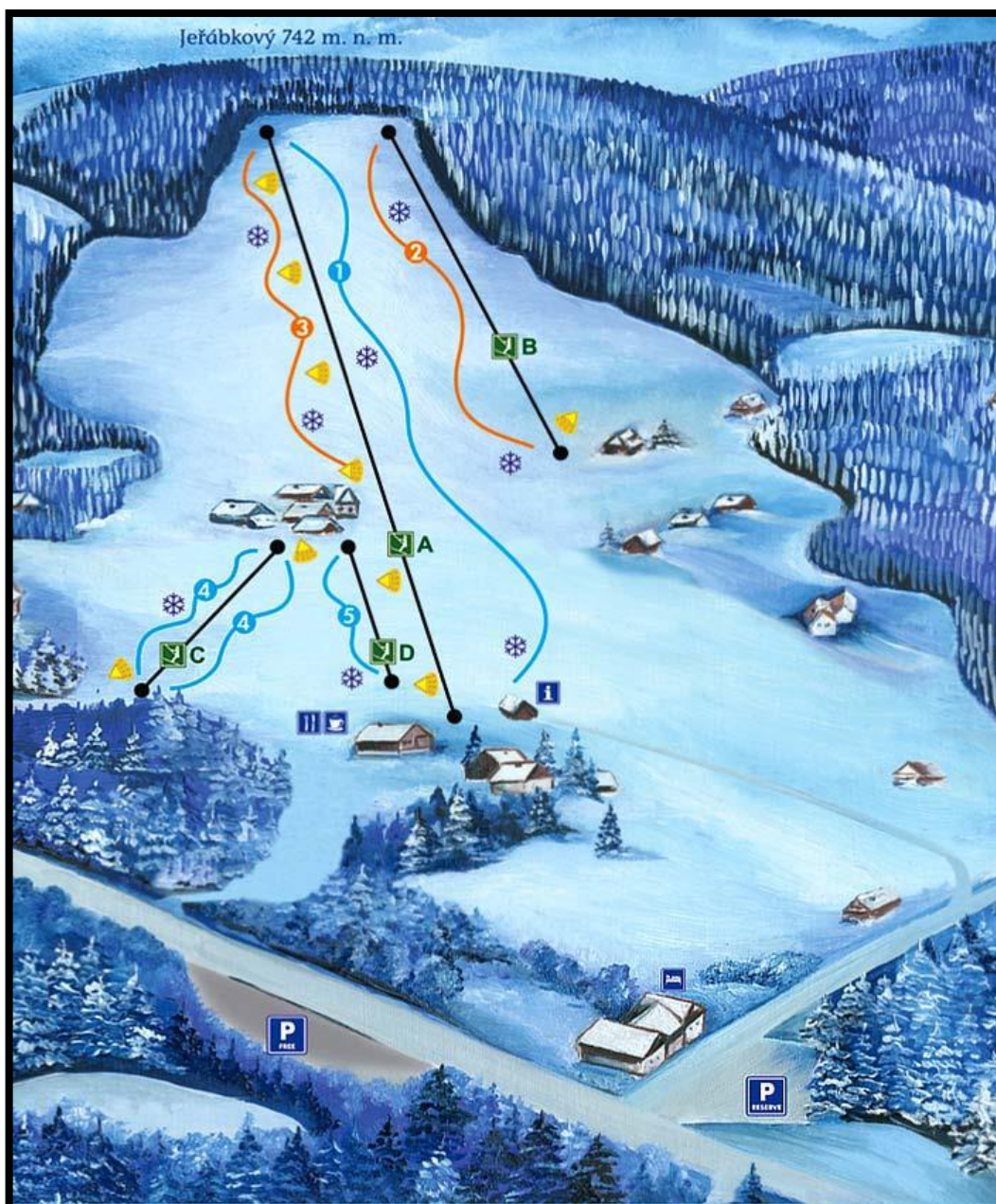
Tabulka 1: Nabídka konkurenčního kurzu.....	- 44 -
Tabulka 2: Nabídka kurzu.....	- 51 -
Tabulka 3: Cena vleků	- 52 -
Tabulka 4: Cena svačin pro děti	- 52 -
Tabulka 5: Odměna instruktorů	- 52 -
Tabulka 6: Příspěvek na dopravu.....	- 53 -
Tabulka 7: Celkové náklady lyžařského kurzu při počtu 14 dětí	- 54 -
Tabulka 8: SWOT analýza.....	- 55 -
Tabulka 9: Rozpočet na školení pro instruktory	- 63 -
Graf 1: Cena kurzu	- 56 -
Graf 2: Doprava dětí	- 56 -
Graf 3: Zázemí lyžařské školy	- 57 -
Graf 4: Kvalita výuky	- 57 -
Graf 5: Služby ve ski areálu	- 58 -
Graf 6: Navýšení ceny kurzu	- 59 -
Graf 7: Využití služeb lyžařské školy před kurzem	- 59 -
Obrázek 1: Využití metody SWOT při koncipování strategií	- 21 -
Obrázek 2: SWOT analýza	- 21 -
Obrázek 3: Lyžařská škola.....	- 40 -
Obrázek 4: Lyžařský svah "U Sachovy studánky"	- 41 -
Obrázek 5: Dětský park s provazovým vlekem	- 41 -
Obrázek 6: Dětský park	- 42 -
Obrázek 7: Skibusy poskytující dopravu	- 43 -
Obrázek 8: Ski areál Bílá	- 45 -
Obrázek 9: Karneval na lyžích.....	- 49 -
Obrázek 10: Závodní dráha.....	- 50 -
Obrázek 11: Závodník	- 50 -
Obrázek 12: Deset pravidel FIS - první pravidlo.....	III

Obrázek 13: Deset pravidel FIS – druhé pravidlo	III
Obrázek 14: Deset pravidel FIS – třetí pravidlo	III
Obrázek 15: Deset pravidel FIS – čtvrté pravidlo	III
Obrázek 16: Deset pravidel FIS – páté pravidlo	IV
Obrázek 17: Deset pravidel FIS – šesté pravidlo	IV
Obrázek 18: Deset pravidel FIS – sedmé pravidlo	IV
Obrázek 19: Deset pravidel FIS – osmé pravidlo	IV
Obrázek 20: Deset pravidel FIS – deváté pravidlo	V
Obrázek 21: Deset pravidel FIS – desáté pravidlo	V
Obrázek 22: Leták na lyžařský kurz 2013	VI
Obrázek 23: Evaluace kurzu	X
Obrázek 24: Rozcvička s dětmi	XI
Obrázek 25: Společná fotografie při hře	XI
Obrázek 26: Druhé družstvo	XII
Obrázek 27: První družstvo s volanty	XII
Obrázek 28: Jízda na svahu	XIII
Obrázek 29: Vrchní stanice velkého vleku - 1. družstvo	XIII
Obrázek 30: Jízda na velké sjezdovce	XIV
Obrázek 31: Jízda na provazovém vleku	XIV
Obrázek 32: Přestávka na svačinu	XV
Obrázek 33: Jízda na malém vleku	XV
Obrázek 34: Společná fotografie	XVI
Obrázek 35: Společná fotografie 2	XVI
Obrázek 36: Karneval – klaun	XVII
Obrázek 37: Karneval na lyžích - sova	XVII
Obrázek 38: Karneval - 3. družstvo	XVIII
Obrázek 39: Karneval na lyžích	XVIII
Obrázek 40: Karneval na lyžích - 1. a 2. družstvo	XIX
Obrázek 41: Jízda na velkém svahu - 2. družstvo	XIX
Obrázek 42: Jízda na velkém vleku	XX
Obrázek 43: Čekání na zahájení závodů	XX
Obrázek 44: Příprava na závody	XXI

Obrázek 45: Předávání diplomů - děvčata.....	XXI
Obrázek 46: Stupně vítězů – děvčata.....	XXII
Obrázek 47: Všechny účastnice závodů	XXII
Obrázek 48: Stupně vítězů - chlapci	XXIII
Obrázek 49: Všichni účastníci závodů.....	XXIII
Obrázek 50: Dar pro mateřskou školu	XXIV

Přílohy

Příloha č. 1 – Ski areál „U Sachovy studánky“



Obr. 1: Skiareál „U Sachovy studánky“¹⁰²

¹⁰² Převzato z www.skisachovka.cz.

Vleky:

A – TLV 12, délka 600m, přev. 110m

B – Tatrapoma P, délka 450m, přev. 90m

C – Tatrapoma S, délka 150m, přev. 12m

D – Provazový vlek, délka 60m, přev. 5m, Karusell

Sjezdové tratě:

- ❶ Délka 640m, obtížnost snadná
- ❷ Délka 450, mírně obtížná
- ❸ Délka 450m, mírně obtížná
- ❹ Délka 150m, obtížnost snadná
- ❺ Délka 60m, obtížnost snadná

Další:

🔦 Večerní osvětlení

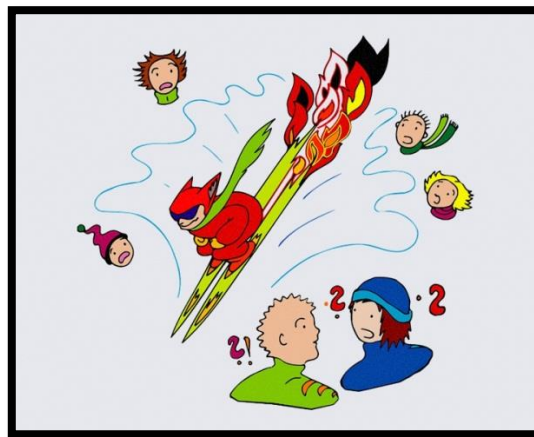
❄ Umělé zasněžování

- ℹ Pokladna, informace
- 🍽 Občerstvení
- 🅑 Parkoviště zdarma
- 🏠 Penzion
- 🅑 Soukromé parkoviště

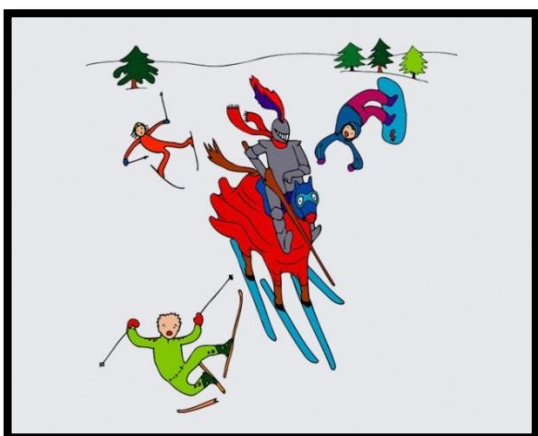
Příloha č. 2- Obrázky 10 pravidel FIS



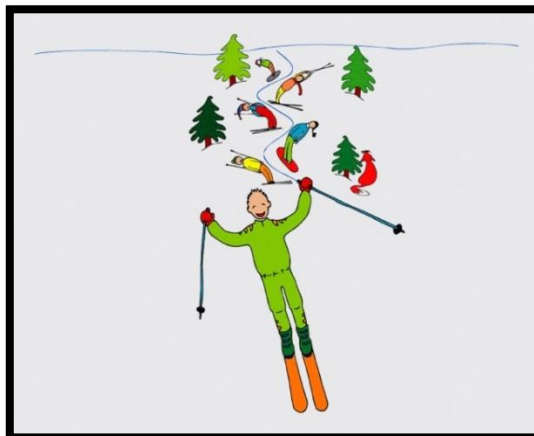
Obrázek 12: Deset pravidel FIS- první pravidlo¹⁰³



Obrázek 13: Deset pravidel FIS – druhé pravidlo¹⁰⁴



Obrázek 14: Deset pravidel FIS – třetí pravidlo¹⁰⁵



Obrázek 15: Deset pravidel FIS – čtvrté pravidlo¹⁰⁶

¹⁰³ Přejato z www.studio-plus.tv.

¹⁰⁴ Přejato z www.studio-plus.tv.

¹⁰⁵ Přejato z www.studio-plus.tv.

¹⁰⁶ Přejato z www.studio-plus.tv.



Obrázek 16: Deset pravidel FIS – páté pravidlo¹⁰⁷



Obrázek 17: Deset pravidel FIS – šesté pravidlo¹⁰⁸



Obrázek 18: Deset pravidel FIS – sedmé pravidlo¹⁰⁹



Obrázek 19: Deset pravidel FIS – osmé pravidlo¹¹⁰

¹⁰⁷ Převzato z www.studio-plus.tv.

¹⁰⁸ Převzato z www.studio-plus.tv.

¹⁰⁹ Převzato z www.studio-plus.tv.

¹¹⁰ Převzato z www.studio-plus.tv.



Obrázek 20: Deset pravidel FIS – deváté pravidlo¹¹¹



Obrázek 21: Deset pravidel FIS – desáté pravidlo¹¹²

¹¹¹ Převzato z www.studio-plus.tv.

¹¹² Převzato z www.studio-plus.tv.

Příloha č. 3 – Leták lyžařského kurzu

LYŽAŘSKÝ KURZ - 5 DNÍ



PRO

DĚTI Z MŠ SE NAUČÍ ZÁKLADY LYŽOVÁNÍ HRAVOU A ZÁBAVNOU FORMOU. VÝUKA BUDE PROBÍHAT V DĚTSKÉM PARKU, NÁSLEDNĚ NA MALÉM VLEKU, PŘÍPADNĚ NA VELKÉM VLEKU. DĚTI BUĐOU ROZDĚLENY DO DRUŽSTEV. KURZ PŮVEDOU NADANÍ INSTRUKTOŘI S BOHATÝMI ZKUŠENOSTMI. PO CELOU DOBU KURZU JE ZAJIŠTĚN PITNÝ REŽIM A MALÉ OBČERSTVENÍ.

KDY

18. - 22.2. 2013

KDE

SKI AREÁL U SACHOVY
STUDÁNKY NA HORNÍ BEČVĚ

CENA

1 500 Kč

CENA ZAHRAUJE: DOPRAVU, 10 HOD. VÝUKY LYŽOVÁNÍ, VSTUP DO DĚTSKÉHO PARKU, SKIPAS, POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI, PITNÝ REŽIM, FOTODOKUMENTAGI, MOŽNOST ÚSCHOVY VĚCÍ.
MOŽNOST ZAPŮJČENÍ VÝSTROJE ZA 100 Kč/DEN (LYŽE, LYŽÁKY A HELMA)

KONTAKT

JITKA PROROKOVÁ
TEL: +420 777 276 340
MAIL: PROROKOVAJ@GMAIL.COM

MAREK PETROVIČ
TEL: +420 775 725 915
MAIL: INFO@WINTERSCHOOL.CZ



www.winterschool.cz

Obrázek 22: Leták na lyžařský kurz 2013¹¹³

¹¹³ Vlastní zdroj.

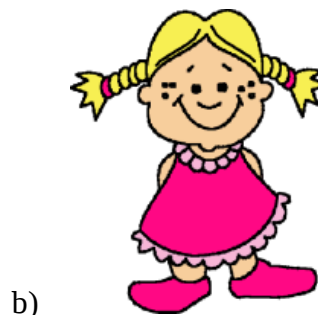
Příloha č. 4 – Dotazníky pro děti

Dotazníky pro děti

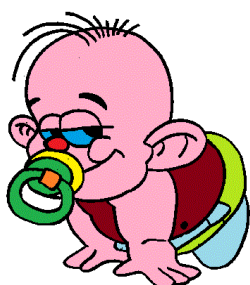
Dobrý _____ den,
tento dotazník slouží jako hodnocení a zpětná vazba pro vedoucího lyžařského výcviku.
Dotazník bude použit na zpracování bakalářské práce na vysoké škole.
Děti zakroužkují správnou odpověď. U otázek 5 a 6 buď odpoví slovem (s pomocí paní učitelky nebo rodiče), nebo nakreslí obrázek.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

1) Jsi kluk nebo holka?



2) Jaký jsi byl lyžař, než jsi šel na lyžařský výcvik?



3) Jak ses těšil na lyžování?



a) Hodně

b) Méně

c) Vůbec

4) Líbilo se ti na kurzu?



a) Ano, velmi.

b) Ano, pouze trochu.

c) Nelíbilo.

5) Co se ti líbilo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) Co se ti nelíbilo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 5 – Dotazníky pro rodiče

Dotazník pro rodiče

Dobrý den,

jmenuji se Jitka Proroková a jsem studentka VUT v Brně, kde studuji obor Management v tělesné kultuře na Fakultě podnikatelské. Lyžařský kurz jsem vytvořila na základě svých zkušeností a dovedností, jak ze sportovní stránky, tak i z pedagogické stránky. Na kurzu se děti naučili základy lyžování – brzdit, oblouk v pluhu, oblouk s přívratem vyšší lyže, výjezd na vleku. Pro zpracování bakalářské práce Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad v rámci inovace lyžařských kurzů pro Mateřskou školu Horní Bečva. Lyžařský kurz pořádám ve spolupráci s MŠ již druhým rokem. V rámci zlepšení kvality výuky lyžování mohou přispět i Vaše postřehy a náměty.

Děkuji Vám za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Není – li uvedeno jinak, označte prosím jednu správnou odpověď.

- 1) Jak byste hodnotil/a lyžařské schopnosti svého dítěte před kurzem?
a) začátečník b) mírně pokročilý c) pokročilý
- 2) Zlepšily se lyžařské schopnosti Vašeho dítěte po absolvování kurzu?
a) ano b) spíše ne c) ne
- 3) Jakou formu výuky upřednostňujete?
a) individuální b) skupinovou
- 4) Bylo už Vaše dítě na podobném nebo stejném lyžařském kurzu?
a) ano b) ne
- 5) Ohodnoťte prosím následující faktory (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) – zakroužkujte číslo.

a) Cena kurzu	1	2	4	5
b) Doprava dětí	1	2	4	5
c) Zázemí lyžařské školy (vybavení, okolí, ..)	1	2	4	5
d) Kvalita výuky (přístup instruktora)	1	2	4	5
e) Služby ve ski areálu (půjčovna, bufet, ..)	1	2	4	5
- 6) Za jakých podmínek jste schopni zaplatit za lyžařský kurz 1500 Kč?

.....
.....

- 7) Byl/a byste ochoten/ ochotna zaplatit za kurz více?
a) ano b) ne
- 8) Za jakých podmínek byste zaplatil/a více a kolik? V rámci vyšší ceny byste požadovali následující služby:

.....

.....

.....

.....

- 9) Využil/a jste před kurzem služeb lyžařské školy?
a) ano b) ne
- 10) Doporučil/a byste školu, popř. lyžařský kurz svým známým?
a) ano b) ne
- 11) Věk dítěte?
a) 5 - 6 b) 6 - 7
- 12) Pohlaví dítěte?
a) chlapec b) dívka
- 13) Pokud máte jakékoliv postřehy a připomínky týkající se výuky nebo přístupu instruktorky, prosím, napište je.

.....

.....

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha č. 6 – Evaluace kurzu od p. učitelek

Evaluace kurzu

Naša MŠ jardi na lyžařské kurzy pravidelně / každý rok /. Nejprve jsme jardiely na Štów, nyní již 3. rokem do areálu Horní Bečvy. Mohu srovnat:

- kratší vzdálenost pro naši MŠ
- téměř stejná cena - 1500 Kč nyní a před 4 roky - 1450 Kč.
- lepší občerstvení / teplo v bufetu + dobrá obsluha s dostatkem tekutin
- děti mohly si v sedě odpočinout a posvačit, což malá bunička na Štów neposkytovala.
- doprava dětí už od MŠ
- dobře upravený terén
- příjemná obsluha
- instruktoři, kteří měli co dělat nabídnou - hravou a zábavnou formu učenek

Když jsem si přečetla dotazník pro rodiče a jejich děti, tak mohu říci, že většina rodičů byla spokojena. Já - jako vedoucí učitelka MŠ si myslím, že úroveň učenek byla dobrá, rodiče předem věděli, co děti se týče děle učily a co bude zítřka. Chválím všechny, kteří se podíleli na dobré organizaci učenek a moc jim za MŠ děkuji.

ved. uč. MŠ

Jana Břílová

V Horní Bečvě dne 25.2.2013

Obrázek 23: Evaluace kurzu¹¹⁴

¹¹⁴ Vlastní zdroj.

Příloha č. 7 – Fotografie z lyžařského kurzu 2013



Obrázek 24: Rozcvička s dětmi¹¹⁵



Obrázek 25: Společná fotografie při hře¹¹⁶

¹¹⁵ Vlastní zdroj.

¹¹⁶ Vlastní zdroj.



Obrázek 26: Druhé družstvo¹¹⁷



Obrázek 27: První družstvo s volanty¹¹⁸

¹¹⁷ Vlastní zdroj.

¹¹⁸ Vlastní zdroj.



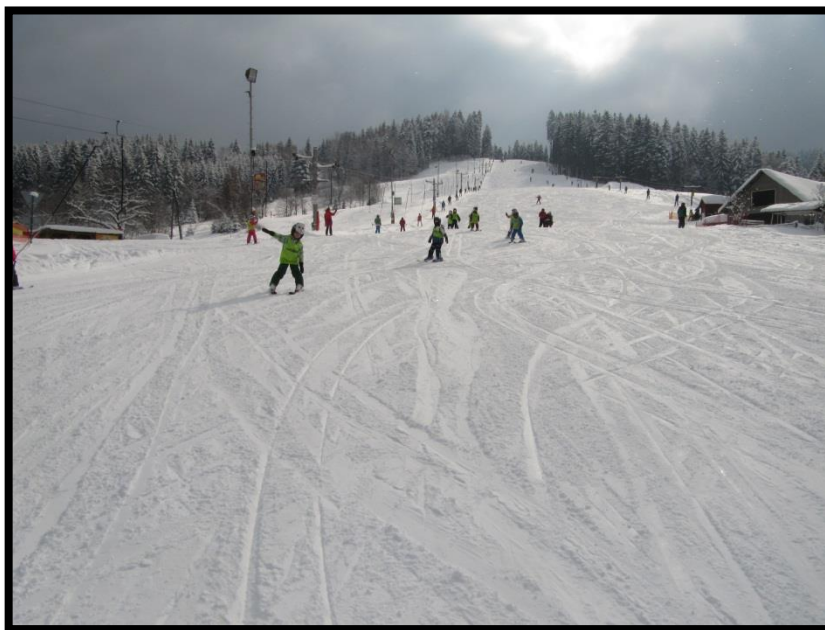
Obrázek 28: Jízda na svahu¹¹⁹



Obrázek 29: Vrchní stanice velkého vleku - 1. družstvo¹²⁰

¹¹⁹ Vlastní zdroj.

¹²⁰ Vlastní zdroj.



Obrázek 30: Jízda na velké sjezdovce¹²¹



Obrázek 31: Jízda na provazovém vleku¹²²

¹²¹ Vlastní zdroj.



Obrázek 32: Přestávka na svačinu¹²³



Obrázek 33: Jízda na malém vleku¹²⁴

¹²² Vlastní zdroj.

¹²³ Vlastní zdroj.



Obrázek 34: Společná fotografie¹²⁵



Obrázek 35: Společná fotografie 2¹²⁶

¹²⁴ Vlastní zdroj.

¹²⁵ Vlastní zdroj.

¹²⁶ Vlastní zdroj.



Obrázek 36: Karneval – klaun¹²⁷



Obrázek 37: Karneval na lyžích - sova¹²⁸

¹²⁷ Vlastní zdroj.



Obrázek 38: Karneval - 3. družstvo¹²⁹



Obrázek 39: Karneval na lyžích¹³⁰

¹²⁸ Vlastní zdroj.

¹²⁹ Vlastní zdroj.

¹³⁰ Vlastní zdroj.



Obrázek 40: Karneval na lyžích - 1. a 2. družstvo¹³¹



Obrázek 41: Jízda na velkém svahu - 2. družstvo¹³²

¹³¹ Vlastní zdroj.

¹³² Vlastní zdroj.



Obrázek 42: Jízda na velkém vleku¹³³



Obrázek 43: Čekání na zahájení závodu¹³⁴

¹³³ Vlastní zdroj.

¹³⁴ Vlastní zdroj.



Obrázek 44: Příprava na závody¹³⁵



Obrázek 45: Předávání diplomů - děvčata¹³⁶

¹³⁵ Vlastní zdroj.

¹³⁶ Vlastní zdroj.



Obrázek 46: Stupně vítězů – děvčata¹³⁷



Obrázek 47: Všechny účastnice závodů¹³⁸

¹³⁷ Vlastní zdroj.

¹³⁸ Vlastní zdroj.



Obrázek 48: Stupně vítězů - chlapci¹³⁹



Obrázek 49: Všichni účastníci závodů¹⁴⁰

¹³⁹ Vlastní zdroj.

¹⁴⁰ Vlastní zdroj.



Obrázek 50: Dar pro mateřskou školu