

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
katedra sociologie a andragogiky

Pavel Barták

STRATEGICKÝ (ROZVOJOVÝ) PLÁN ŠKOLY
STRATEGICAL (DEVELOPMENT) PLAN OF THE
SCHOOLS

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PaedDr. Zdeněk Souček

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Lenešicích, dne 18. 3. 2012

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Za odborné vedení a pomoc při zpracování závěrečné bakalářské práce děkuji panu PaedDr. Zdeňku Součkovi. Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům Střední školy technické v Mostě za jejich ochotu a spolupráci při analýze této školy.

Pavel Barták

Anotace

Bakalářská diplomová práce se zabývá problematikou strategického (rozvojového) plánování na úrovni středních škol a analýzou procesu tvorby strategického (rozvojového) plánu se zaměřením na volbu metod strategické analýzy vhodných pro strategické plánování školy.

V teoretické části se práce zabývá s využitím odborné literatury problematikou strategického plánování školy, strategickou analýzou, implementací a realizací strategie školy s následným využitím v praktické části.

V praktické části se pak zabývá rozbohem stavu strategického plánování a navržením optimalizovaného modelu strategického plánu konkrétní střední školy v oblasti praktického využití metod strategického plánování v této organizaci.

V závěrečné části pak vyhodnocuje možné vlivy změn v rámci dalšího fungování střední školy v souvislosti se stavem a optimalizací sítě středních škol v Ústeckém regionu.

Výzkumným cílem této bakalářské práce je návrh a stanovení konkrétních kroků strategického plánování pro konkrétní organizaci, kterou je Střední škola technická v Mostě. Tato práce bude využita v rámci připravovaných změn infrastruktury této školy.

Annotation

This Bachelor dissertation examines the issues of strategic development planning at the secondary school level, and analyses the process of creation of a strategic development plan, focussing on the choice of methods of strategic analysis that are applicable for school strategic planning.

The theoretical part of this thesis reviews the professional literature as it pertains to issues of strategic planning, strategic analysis, implementation, and the final realization of a school's strategy, all of which will have further application in the practical part of the thesis.

The practical part examines the various aspects of strategic planning and proposes an optimized model for the strategic plan of a particular secondary school in terms of the practical utilization of the strategic planning methods used by that organization.

The final part of this thesis evaluates the possible effects of changes to the functioning of a secondary school in the context of optimizing the state of the secondary school network in the Usti region.

The investigative goal of this dissertation is to assess strategic planning for a particular organization, namely the Technical Secondary School in Most, and to make concrete proposals for the strategic planning process. This dissertation will be used in the context of planning changes to the infrastructure of that school.

OBSAH

Úvod	7
1. Teoretická část.....	9
1.1 Strategické řízení	9
1.1.1 Definice strategického řízení.....	9
1.1.2 Strategie	11
1.1.3 Strategické myšlení.....	13
1.2 Proces strategického řízení.....	14
1.3 Strategické plánování.....	16
1.3.1 Stanovení základních premis budoucího chování organizace.....	18
1.3.2 Strategická analýza.....	21
1.3.3 Stanovení strategických cílů	22
1.4 Formulace strategie.....	24
1.5 Implementace a realizace strategie	27
1.6 Kontrola plnění strategických plánů	29
2. Praktická část.....	30
2.1 Strategický (rozvojový) plán školy.....	30
2.1.1 Realizační resumé školy	30
2.1.2 Charakteristika střední školy	34
2.1.3 Organizační struktura, personální zabezpečení, vedení školy	39
2.1.4 Závěry strategické analýzy a návrhy rozvoje školy.....	40
2.2 Konkretizace dílčích plánů strategického plánu.....	54
2.2.1 Plán optimalizace ekonomických vstupů	54
2.2.2 Plán optimalizace personálního zabezpečení.....	55
2.2.3 Plán optimalizace rozvoje hlavní a vedlejší činnosti	57
3. Závěr	61
4. Seznam použité literatury	63
5. Seznam použitých zdrojů školy	64
6. Seznam obrázků použitých v textu	65
7. Seznam zkratk použitých v textu	66
8. Seznam příloh	67
Příloha 1.....	68
Příloha 2.....	69
Příloha 3.....	70
Příloha 4.....	71
Příloha 5.....	72

Úvod

Quo vadis, schola? Otázka, která nedá spát mnoha ředitelům i managementu škol všech stupňů. Každá škola má dvě neoddělitelné podoby, edukační a materiálně – technickou. Je dobře, že ředitelé škol jsou vesměs pedagogové a ne manažeři? Může škola přežít v období hospodářské recese a nepříznivého demografického vývoje? Mají se managementy těchto škol spolehnout pouze na své zřizovatele, nebo mají hledat i jiné cesty k odborné a ekonomické nezávislosti? Je potřeba plánovat nebo jen přežívat ze dne na den?

Odpovědi na tyto otázky jsou spletité. Nic není v současné společenské situaci jen černé nebo bílé. Je potřeba uvažovat nejen o organizaci školy, ale také o jejím ekonomickém dopadu na školu a především i o efektech, které s sebou přinese. V tomto směru je každá škola ovlivněna i faktory, které mohou existenci školy podpořit či ohrozit. Vlivy vnitřního a vnějšího prostředí mohou v krizových situacích, jakou je třeba optimalizace škol, pomoci škole v přežití v neúprosném konkurenčním boji či zcela nenávratně školu zlikvidovat. Na tyto faktory a jejich změny by měly být managementy škol připraveny. Základem této připravenosti je důsledné plánování, ať už v krátkodobých, střednědobých či dlouhodobých horizontech.

Vize školy je krásná věc, pokud je založena na reálném základě. Ale jak tento reálný stav zjistit? A je vůbec management školy schopen metodologicky tento problém pojmout, jsou-li jeho členy pouze pedagogové bez další manažerské průpravy? Bude schopen ředitel, který je také „jen“ pedagog, použít metody strategické analýzy a sestavit strategický plán školy? Bude škola stagnovat, nebo se bude dále rozvíjet?

To jsou další otázky, které mohou způsobit problém mnoha ředitelům a členům užšího managementu škol, neboť je jisté, že konkurence není v současné situaci jen ekonomickým pojmem, ale hmatatelným důkazem fungujícího trhu. Trhu, na kterém může škola v budoucnu hrát důležitou roli, ale kde také může zaniknout.

Z empirického hlediska lze zjistit, zda se na konkrétní střední odborné škole provádí analýza vývoje školy, strategické plánování a kontrola plnění strategického plánu či zda se škola spoléhá jen na taktické řízení, čímž dává prostor konkurenčním školám.

Prvotním impulsem pro zpracování strategického plánu pro konkrétní střední odbornou školu byla pro autora bakalářské práce stagnace rozvoje školy, na které autor působí a potřeba praktického oživení rozvoje této školy do budoucích let. Druhotným impulsem je ještě stále probíhající optimalizace sítě středních škol v Ústeckém kraji, která již v minulosti vedla k likvidaci mnoha škol, které neměly potenciál k dalšímu vývoji, a jejich premisou k vlastní sebedestrukci byla právě výše zmiňovaná stagnace.

Potřeba strategického plánování je zcela na místě a je na každé škole, aby v každodenní praxi dokazovala opodstatněnost své vlastní existence, jasné cíle své vize a otevřenost veřejnoprávní instituce. K tomu je potřeba kvalifikovaných manažerů, kteří jsou schopni zvládnout nástrahy strategického plánování a kteří se umějí vyrovnat s turbulentním tržním prostředím českého odborného školství.

Cílem práce je vytvoření strategického plánu kvalitativního rozvoje střední školy do dalších let. Za použití modelu metodiky při tvorbě strategického plánu konkrétní střední odborné školy dojde k vytvoření praktického materiálu, který bude využit v rámci rozvoje výše zmiňované školy.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část řeší premisy vzniku strategického řízení, plánování a strategických analýz a empirická se zabývá vývojem strategického plánu střední odborné školy dle modelové metodiky.

1. Teoretická část

1.1 Strategické řízení

1.1.1 Definice strategického řízení

Při strategickém řízení, jakožto nejvyšší úrovni řízení, ve kterém je uvažováno v horizontu několika let, má manažer ve svém rozhodování velice obtížnou pozici. Ta je dána především těžko předvídatelnými a předpověditelnými premisami budoucího vývoje. Umění strategicky rozhodovat na těchto špatně uchopitelných faktech se stává obvykle součástí know-how vedoucích manažerů.¹⁾

Podle Keřkovského a Vykypěla „*ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by takovýto model všechny firmy přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a tomu odpovídajícími špatnými výsledky*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 6).²⁾

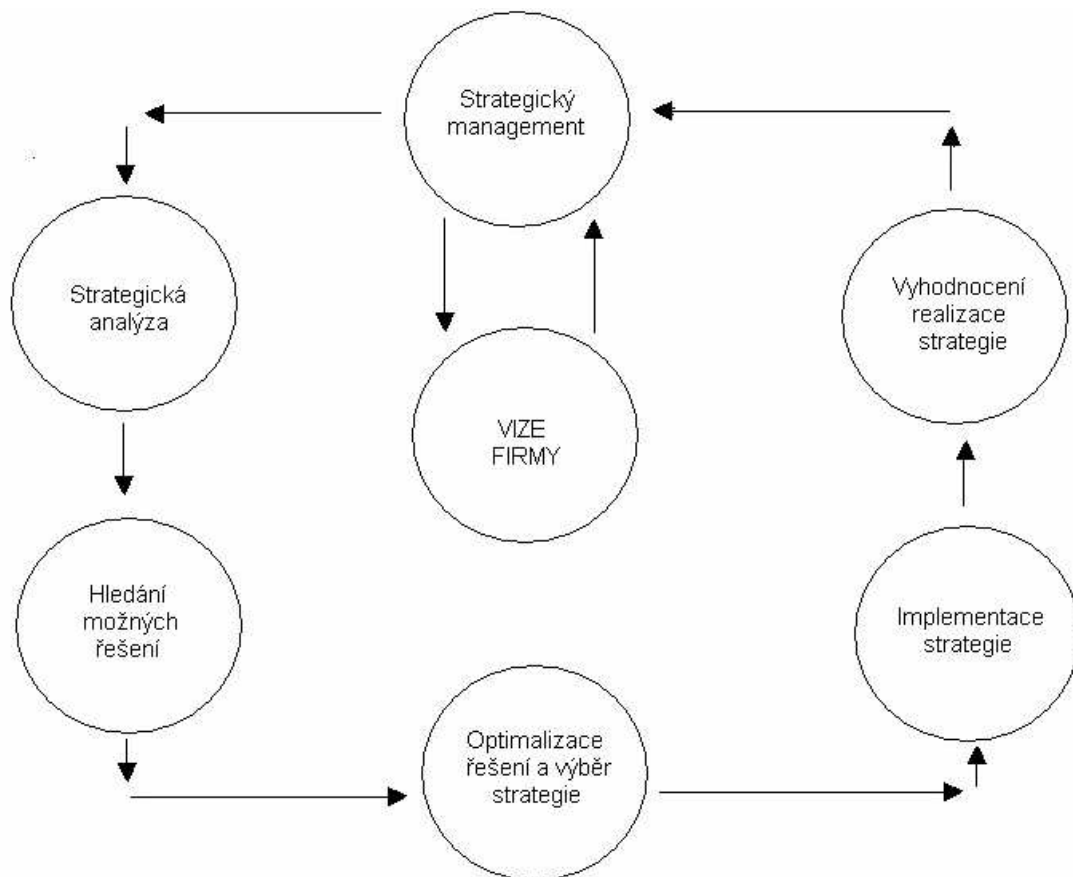
Proto je velmi obtížné přesně nastavit ideální model, který by fungoval v případě jakékoliv firmy zaručeně úspěšně. Co subjekt to jiný model řízení. Přesto však všechny modely zachovávají určitou logičnost kroků, které liší se především v konkretizaci náplní a v jejich vzájemném ovlivňování se „*v realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 6).

Podle Cimbálníkové je „*úlohou strategického řízení pomoci organizaci získat nebo udržet strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout reálných strategických cílů*“. (Cimbálníková, 2010, str. 9).

Jeden z předních odborníků na strategické řízení Kenichi Ohmae definuje strategické řízení jako „*klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitu, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a oblasti směřování v dlouhodobém horizontu včetně směru, kterým se organizace chce a bude ubírat*“. (Strategické řízení. Dostupný z <http://managementmania.com/strategie-rizeni>). Definice strategického řízení v odborné literatuře má různé podoby, např.: „*Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace*.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 192) či „*strategické řízení je proces tvorby*

¹⁾ Většina ředitelů středních odborných škol si v současné době, plné změn v ekonomické a společenské sféře, zvykla řídit své střední školy na operativní úrovni. Úroveň tohoto řízení při absenci strategického myšlení, je v podstatě přežíváním ze dne na den s absencí větší rozvojové dynamiky školy.

²⁾ Výjimku zde netvoří ani střední odborné školy. V historicky krátké době probíhala a probíhá na úrovni středního školství v ČR tzv. optimalizace sítě středních škol, kde jsou slučovány subjekty středních škol „prosperujících“ – tzv. bílých škol a „stagnujících“ – tzv. šedých škol.



Obr. č. 1 Schéma strategického řízení (autor)

a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam pro vývoj organizace, a jejichž uskutečněním získává organizace komparativní výhodu.“ (Veber a kol., 2002, s. 383). Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 4) strategické řízení zahrnuje „aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž firma existuje“. Armstrong (2008, s. 95) uvádí „Strategické řízení znamená, že se manažeři dívají dopředu na to, čeho potřebují dosáhnout ve střední nebo relativně vzdálené budoucnosti“, a Mallya (2005, s. 27) dodává: „Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity“.

V podstatě je jedním ze základních cílů strategického řízení managementu firmy dosažení určité konkurenční výhody (obvykle lepším využitím vnitřních zdrojů) ve srovnání s ostatními firmami v konkrétním prostředí, s cílem uspokojování trhu a uspokojování očekávání zájmových skupin (tj. vlastníků firmy, managementu, ostatních pracovníků, obchodních partnerů, orgánů místní správy, bank, atd.). Podstatou každé strategie je získání určité konkurenční výhody. Každá úspěšná firma si musí zvolit typ

konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a s níž bude na trhu existovat. Výrazné konkurenční výhody je možné dosáhnout prostřednictvím efektivního využití materiálních, technologických, finančních a znalostních potenciálů organizace. Ovládnutí špičkových technologií, vysoká produktivita a efektivnost výroby, dokonalé služby, perfektní distribuční síť, silné finanční zdroje, účinná logistika, stálý vývoj nových produktů a marketingové schopnosti jsou přesvědčivými příklady specifických úspěšných organizací, umožňujících dosahovat výrazných konkurenčních výhod.

Konkurenční výhoda

Dle Porterova pojetí existují obecně dvě základní konkurenční výhody, pomocí nichž může firma soutěžit s ostatními:

- NÍZKÉ NÁKLADY - výsledkem může být nízká cena výrobku či služby.
- DIFERENCIACE (ODLIŠNOST) - firma nabízí lepší produkty či služby za stejnou cenu jako konkurent.

1.1.2 Strategie

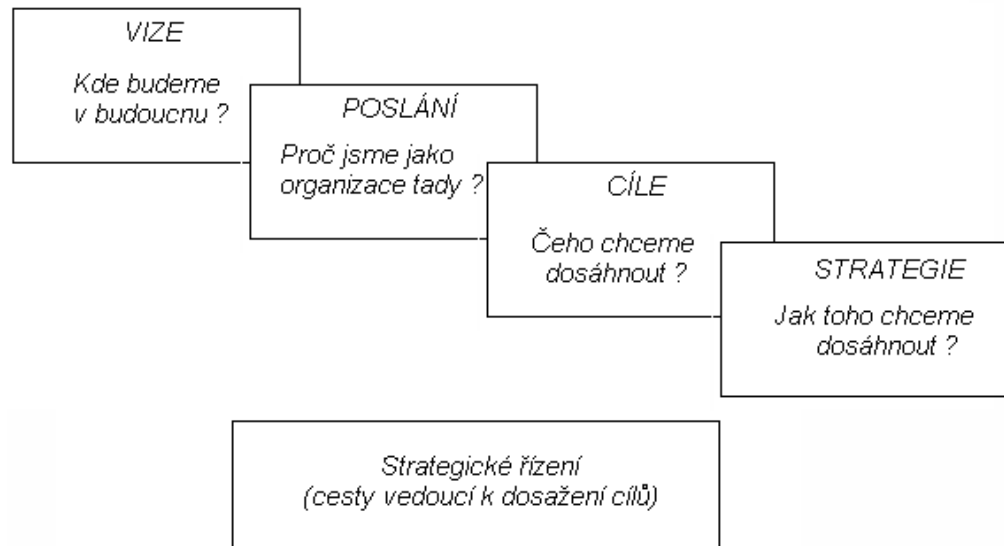
K úspěšnému strategickému řízení je nutno si stanovit tzv. strategické cíle a strategii. Strategickými cíli rozumíme budoucí stavy, které chce organizace, útvar organizace tým či jednotlivec dosáhnout a je formulován je na úrovni TOP managementu organizace. Strategické cíle vycházejí a navazují na poslání organizace a jejich správná definice naplňuje principy analytické techniky SMART (jsou stimulační - stimulating, měřitelné - measurable, akceptovatelné - acceptable, realistické - realistic a časově dosažitelné - timed).

K dosažení těchto strategických cílů musíme stanovit postupy, metody, nástroje a opatření, tedy prostředky, kterými budou záměry organizace plněny. Souhrnem těchto prostředků je **strategie**, která mívá obvykle podobu formalizovaného dokumentu. Ten obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu a to popis mise, vize, strategických cílů organizace a harmonogram jejich realizace.

Keřkovský a Vykypěl tvrdí, že „z hlediska délky časového horizontu strategie neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, pro jak dlouhé časové období má být strategie definována. Časový horizont strategie je relativní a je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. Jiný časový horizont budou mít např. strategie energetické nebo naftařské společností, jiný strategie podniku vyrábějícího oděvy, jiný strategie firmy vyrábějící počítače“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 9).^{3]}

^{3]} Strategie u středních odborných škol by měla ve své délce trvání korespondovat s délkou funkčního období ředitelů škol, tj. do šesti let, neboť jak známo, změny ředitelů přinášejí i personální změny v TOP managementu a tudíž i změny ve stylu řízení a většinou i změnu v názorové hladině na další směřování rozvoje školy a tedy i určení potřebných strategií.

V organizaci by měla existovat jedna hlavní strategie (tzv. globální či firemní), která určuje směřování organizace. Velké organizace pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou finanční strategie, personální strategie, informační strategie, marketingová strategie, výrobní strategie, strategie zvyšování výkonnosti apod. Rozpracování strategií lze samozřejmě úspěšně využít i u menších organizací.



Obr. č. 2 Místo strategie (Charvát, 2006, s. 34)

Základní pojetí strategie

- Strategie jako model (návod) pro rozhodování.
- Strategie jako prostředek ovlivňující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli.
- Strategie jako směrnice vymezující základní pojmy konkurenčního boje firmy.
- Strategie jako prostředek k dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy.
- Strategie jako logický systém tvorby a koordinace manažerských úkolů na všech úrovních.
- Strategie jako vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy.

Strategický management

Strategický management se zaměřuje na jasné stanovení cílů i podcílů, kompetencí a odpovědností. Jednotlivé cíle jsou stanovené na základě zkušeností z minulosti, ale také především na základě posouzení současného stavu a předpokládaného vývoje do budoucna. Strategický management využívá dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování. Lidé jsou vždy dobře informovaní o stanovených cílech, odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé cíle, ale také o stávajícím výsledku při dosahování cílů.

Dělení strategií firmy

Ve firmě existuje celá hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují.

1. CORPORATE STRATEGIE (FIREMNÍ) - určuje základní orientaci firmy.
2. BUSINESS STRATEGIE (OBCHODNÍ) - tato strategie navazuje na celkovou firemní strategii.
3. FUNKČNÍ STRATEGIE (STRATEGIE ROZVOJE JEDNOTLIVÝCH FUNKCÍ) - marketingová strategie, strategie řízení výroby, strategie IS/IT, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů, strategie vědecko-technického rozvoje, atd.

1.1.3 Strategické myšlení

Cesta k vybudování úspěšné školy, která aktivně pracuje na svém rozvoji a uspokojuje rozhodující stakeholders (zainteresovaných skupin) je podle výše uvedených skutečností v podstatě jednoduchá. Mohlo by se zdát, že stačí zvolit správnou strategii a úspěch se dostaví sám. Přesto se řada škol pohybuje v kruhu a opakuje stále stejné chyby. Proč tomu tak je?

Především je většina ředitelů škol doslova ubíjena „standardním řízením na operativní úrovni“, které v podobě výkazů, dokumentace, správních řízení a dalších „nezbytných a životně důležitých věcí“ tvoří až 90% jejich času a pracovní náplně. Není divu, že se podvědomě brání řízení na strategické úrovni. Už samotný fakt, že veškerá kontrolní činnost ČŠI, zřizovatele a dalších kontrolních orgánů je zaměřena na operativu a strategie se kontroluje pouze formálně a okrajově, bere ředitelům chuť k strategickému řízení a plánování. Ředitelé se spoléhají na ověřené koncepty řízení v praxi ověřených modelech a na vlastní koncepční a strategické myšlení jim schází potřebná invence a především chuť.

Odborná literatura nabízí řadu návodů „jak strategicky myslet“. Strategické myšlení je důležitou součástí strategického řízení (Cimbálníková, 2010, str. 15):

Základem strategického řízení je koncepční myšlení a rozhodování za podmínek rizika. Řešení strategických úloh se vyznačuje vysokým stupněm jedinečnosti, vyžaduje tvůrčí přístupy a osvojení si principů strategického řízení, jako jsou:

- myšlení ve variantách,
- syntéza exaktního a intuitivního myšlení,
- respektování nadnárodních souvislostí,
- permanentnost, strategické řízení jako trvalá činnost,
- interdisciplinární myšlení,
- tvůrčí přístupy a orientace na špičkové výsledky,
- koncentrace a agregace,
- vědomí práce s rizikem apod.

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika modely strategického myšlení. Liedtkův model elementů strategického myšlení definuje tyto základní charakteristiky:

- Zaměření na cíle
- Myšlení v čase
- Hypoteticky zaměřené myšlení
- Inteligentní oportunistus
- Systémový pohled



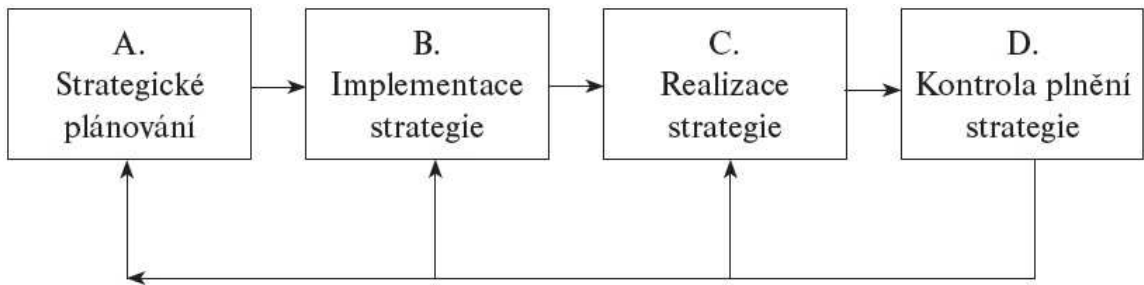
Obr. č. 3 Elementy strategického myšlení (Mallya, 2007, s.19)

1.2 Proces strategického řízení

Všichni odborníci se shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých po sobě jdoucích logických krocích.

Např. Cimbálníková uvádí „strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých logicky navazujících krocích. Podle základních manažerských činností bychom proces strategického řízení mohli popsat následovně.

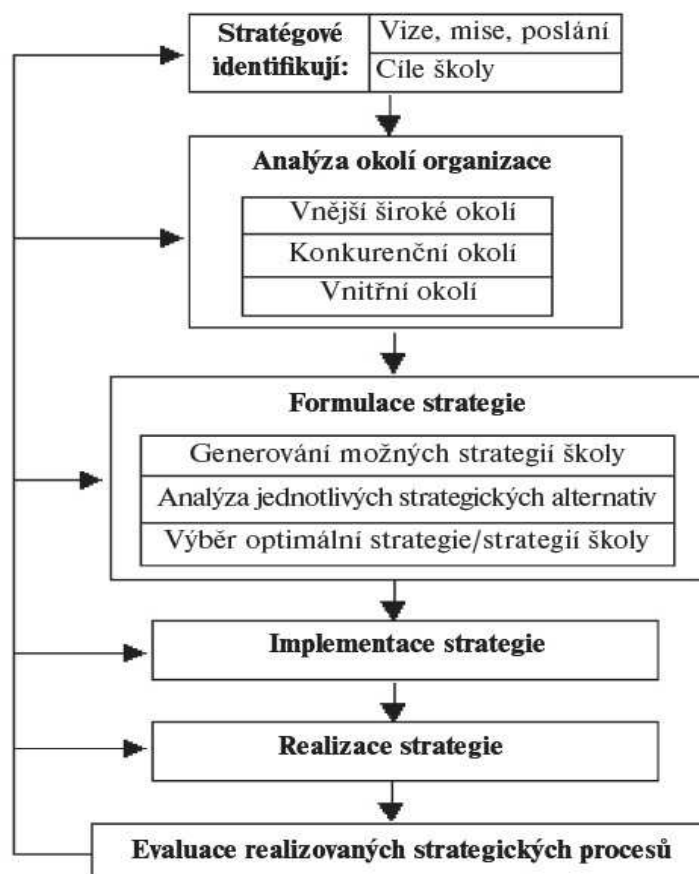
I v tomto jednoduchém modelu je třeba si uvědomit dynamičnost celého procesu řízení. Řada kroků se může prolínat, probíhat souběžně (např. proces implementace a realizace zvolené strategie, úroveň realizace strategie může vyvolat potřebu jejího přehodnocování, dotváření...)“ (Cimbálníková, 2010, str. 19). „Přestože by proces strategického řízení mohl zahrnout předem určený rozvrh aktivit, které jsou součástí programu vedení, je to stále nekončící proces“ (Mallya, 2005, str. 27).



Obr. č. 4 Jednoduchý model strategického řízení (Cimbáliková, 2010, s. 19)

Keřkovský a Vykypěl dodávají „strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 6).

Mallyův strategický cyklus doplňuje předešlé modely monitorovacími systémy, které jsou provázány se všemi kroky strategického řízení. Opatření vznikající z nesouladu skutečnosti s plánem mohou být realizována jak na úrovni formulace a realizace strategie, tak na úrovni analýz, případně předpokladů (vize, poslání, záměry) organizace.



Obr. č. 5 Strategický cyklus. Aplikace na školu. (Mallya, 2007, s. 28)

Cimbálníková shrnuje „Obecně bychom tedy mohli proces strategického řízení popsat jako proces, kterým se stanovuje poslání, vize a záměry organizace, na základě výsledků strategických analýz a trendů budoucího vývoje se vyvozují strategické cíle, hledá se a volí optimální strategie vedoucí k naplnění stanovených strategických cílů tak, aby byly efektivně využity zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. Součástí strategického řízení je zároveň implementace a realizace strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocování“ (Cimbálníková, 2010, str. 21).

„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědní za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“ Kenichi Ohmae (<http://managementmania.com/strategicke-řízení>).

Podle Cimbálníkové tedy procesem strategického řízení rozumíme (Cimbálníková, 2010, str. 22):

- skládá se ze strategického plánování, implementace a realizace strategie a strategického kontrolování,
- jedná se o proces, kterým se stanovuje poslání, vize a rozvojové záměry organizace,
- na základě výsledků strategických analýz a trendů budoucího vývoje se vyvozují strategické cíle, hledá se a volí optimální strategie vedoucí k naplnění stanovených strategických cílů tak, aby byly efektivně využity zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu,
- součástí strategického řízení je zároveň implementace a realizace strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocování.

1.3 Strategické plánování

Jestliže považujeme strategické řízení za klíčovou manažerskou aktivitu, pak je plánování klíčovou manažerskou funkcí, která je zaměřena na dlouhodobé cíle týkající se všech činností organizace (ekonomiky, kvality, lidských zdrojů, managementu organizace, marketingu, služeb, výroby atd.). Strategické plánování je potom klíčové z dlouhodobého hlediska pro rozhodování o investicích, pro marketing a rozvoj lidských zdrojů. Je současně i kontrolním mechanismem dosažení strategických cílů.

Ve školském prostředí je strategické plánování dlouhodobým a systematickým prostředkem řízení školy, zaměřeným na mobilizaci a efektivitu využití všech vlastních zdrojů a včasného a správného reagování na změny v okolním prostředí.

Podle Cimbálníkové je strategické plánování „proces, ve kterém se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. Jedná se o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Proto je třeba vytvářet předpoklady či prognózy týkajících se očekávaného vývoje prostředí. Výsledkem strategického plánování je získání výhodnější pozice na trhu proti konkurenci“(Cimbálníková, 2010, str. 23).

Strategický plán školy by měl z dlouhodobého hlediska plánování nabízet škole určité alternativy či představy o tom, co a jak by měla škola v budoucnu dělat, aby byla dlouhodobě úspěšná a konkurenceschopná.

Proces strategického plánování by měl směřovat od rozpoznání příležitosti nebo potřeby ke stanovení cílů, zvážení plánovacích předpokladů, dále přes vypracování relevantních alternativ scénářů postupu a jejich hodnocení k výběru jedné z nich, formulaci návazných plánů, realizaci a sledování zvoleného postupu až po případné přijímání nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení.

K zásadám efektivního plánování zařazujeme podporu vrcholového managementu, efektivní podnikovou komunikaci, participaci širokého okruhu pracovníků firmy⁴¹, integraci, srozumitelnost, flexibilitu, sledování a kontrolu a variantnost.

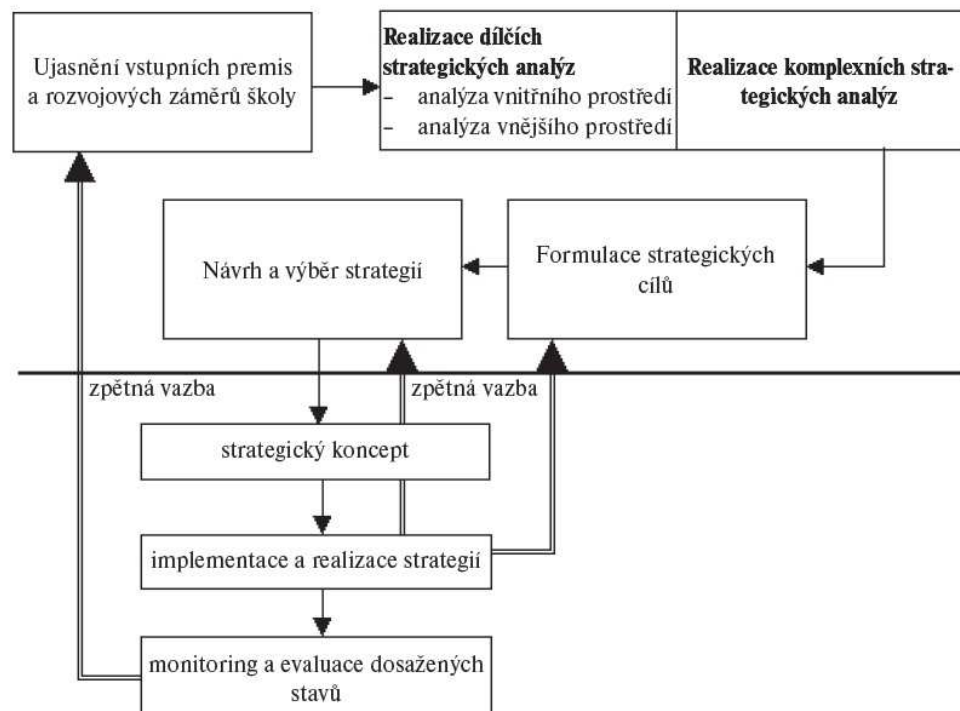
Nekvapil popisuje rizika a příčiny selhávání strategického plánování ve školství (Nekvapil in Cimbálníková, 2010, str. 24): „V běžné školní praxi strategické plánování může selhávat. Jeho příčiny lze hledat v několika oblastech. Management škol si ne vždy uvědomuje, že díky orientaci na budoucnost s sebou nese strategické plánování riziko možného nesplnění stanovených strategických cílů. Další příčinou může být i nesprávné použití metod strategické analýzy a následné zkrácení vstupních informací nutných pro plánování. Stanovené strategické cíle a strategie jsou formulovány příliš komplikovaně, nesrozumitelně, a proto nejsou pracovníky školy přijímány. Strategické plánování nemusí zohlednit zájmy všech „zájmových skupin“ školy (zřizovatele, vedení školy, pedagogů a ostatních pracovníků školy, subjektů stojících mimo školu) a ti mohou realizaci zvolené strategie v lepším případě ignorovat, v horším případě skrytě nebo otevřeně bojkotovat“.

Výše uvedená rizika je možné podle Cimbálníkové eliminovat uplatňováním několika doporučení:

- *Management školy by měl mít na paměti, že strategické plánování představuje neustále probíhající cyklus. Strategický plán není dogma, ale živý, stále dotvářený a přehodnocovaný materiál.*

⁴¹ Strategický plán a jeho zpracování by neměl být záležitostí úzkého okruhu lidí (např. jen TOP managementu), ale měl by fungovat na široké platformě všech zaměstnanců, v případě školy by se k jeho tvorbě a funkčnosti měli vyjadřovat pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci, pracovníci v hlavní činnosti i vedlejší činnosti.

- *Strategické plánování nemusí zahrnovat jen rozvoj organizace, ale stabilizaci nebo útlum, např. ukončení neefektivních aktivit školy.*
- *Obecné postupy plánování je třeba promítnout do vlastního stylu práce ve škole.*
- *Do strategického plánování je vhodné zapojit všechny rozhodující pracovníky školy, nikoli jen její užší vedení. Svůj přínos (informační, znalostní) budou mít vedoucí metodických sekcí, vedoucí učitelé, vedoucí projektů, ekonomové školy. Podstatné jsou i názory stakeholderů (zainteresovaných skupin), jež svými zájmy a aktivitami ovlivňují nebo mohou ovlivňovat chod školy.*
- *Důležitá je podpora školy ze strany zřizovatele.*
- *Rozvoj a vzdělávání managementu škol v oblasti strategického plánování a řízení by mělo být běžnou praxí – způsob strategického myšlení a jednání není něčím vrozeným, je třeba se mu učit. (Cimbálníková, 2010, str. 25).*



Obr. č. 6 Proces strategického plánování školy (Cimbálníková, 2010, s. 24)

1.3.1 Stanovení základních premis budoucího chování organizace

Při stanovování základních premis budoucího vývoje organizace je si musíme uvědomit rámcovou představou o smyslu - účelu organizace, tedy **poslání (misi)** a dále pak vybudovat představu o rozsahu působení, o tom jak chceme, aby daná společnost byla vnímána, tedy **vizi** a jaký přístup organizace volí a jaké zásady respektuje,

tedy hodnoty. Jinými slovy: poslání vypovídá o tom, co děláme; vize o tom, kým chceme být; a hodnoty o tom, v co věříme.

Z pohledu školy je mise neboli poslání školy v podstatě prohlášením o tom, co škola dělá a jaký to má smysl. Dobře formulované poslání může být užitečným nástrojem nejen pro formulaci strategie, ale i pro každodenní manažerská rozhodnutí.

Poslání (mise) školy by mělo být jedinečné, originální, snadno zapamatovatelné a jednoznačně vymezující vůči konkurenci. Dále také jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé a motivující. Někdy se jako podmínka udává i specifická, ale praxe ukazuje, že některé úderné a přesvědčivé mise mohou být formulovány i poměrně obecně. Většina škol má poslání formulováno do stručného odstavce, ale ve zkráceném vystihujícím tvaru se může stát i součástí loga společnosti.

Keřkovský a Vykypěl definují misi jako „*vyjádření základních záměrů týkajících se toho, co bude předmětem podnikání společnosti, jací budou její zákazníci, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude společnost potřeby svých zákazníků uspokojovat*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 188).

Podle Cimbálníkové: „*Poslání lze vyjádřit pomocí kombinace vybraných faktorů. Vztahy tří základních veličin vytvářejí obecný obraz o činnosti organizace a prezentují i základní představu o jejím poslání.*“ (Cimbálníková, 2008, str. 47). Tyto faktory pak specifikuje jako vyjádření pomocí 3P – Product, Profit, Personal:

- charakterizuje organizaci pomocí vyráběných výrobků, poskytovaných služeb, případně pomocí technologií, které bude používat při uspokojování potřeby zákazníků,
- charakterizuje formu existence organizace, profit x nonprofit, akciová společnost, atd.
- ukazuje výjimečnost organizace v oblasti lidských zdrojů (kdo u nás pracuje, jaká je jeho výjimečnost).

Mise školního subjektu je pak zpracována v podobě:

Product – je charakteristikou objemu a specifikace nabízených vzdělávacích služeb (edukace v hlavní činnosti, projektová a rekvalifikační činnost ve vedlejší hospodářské činnosti a další vzdělávací produkty nabízené veřejnosti a jejich formy – denní, dálkové, individuální apod.). V případě středních odborných škol je to pak i nabídka na produktivní činnost – výroba polotovarů, finálních výrobků a nabídka služeb dle zaměření školy ve stavebnictví, strojírenství, zemědělství apod.

Profit – je vlastně identifikací a specifikací školy, kterou je definován státní či soukromý charakter školy a její právní forma (příspěvková organizace, akciová společnost, společnost s ručením omezeným apod.).

Personal – charakterizuje výjimečnost školy z pohledu kvality personálu, odborné a pedagogické vzdělanosti, zkušeností a angažovanosti v edukační i mimoškolní činnosti.

Poslání, nebo li mise, zjednodušeně říká, **proč** škola existuje a co dělá. Nastihuje zásadní, jedinečný účel školy, a to stručným popsáním **co** škola dělá a **pro koho** to dělá.

Dalším rozšířeným přístupem k definování mise organizace je vyjádření poslání pomocí 3C:

Customer – zákazník, Company – podnik, Competition – konkurence. Cimbalníková definuje tento přístup „*vztahy tří základních veličin vytvářejí obecný obraz o činnosti organizace a prezentují i základní představu o jejím poslání*“ (Cimbalníková, 2010, str. 26) a dodává:

Takto pojaté poslání:

- *vystihuje typ zákazníků, které chce organizace uspokojovat, i jejich specifické potřeby (kdo je náš zákazník a co si přeje),*
- *charakterizuje organizaci pomocí produktů, případně pomocí technologií, které bude používat při uspokojování potřeby zákazníků,*
- *ukazuje postavení organizace a její možnosti v konkurenčním prostředí a vymezuje oblasti, kde je organizace schopna konkurenčních aktivit.*

Obecně lze tedy misi definovat jako vyjádření základního strategického záměru vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech. Mise má výrazný vnější informační charakter o současné pozici na trhu a dlouhodobých podnikatelských záměrech.

Vize shrnuje to, čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů.

Ve spojení se školskou problematikou cituje Prášilová definici vize školy podle Egera (2006): „*za vizi lze považovat jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout*“ (Eger in Prášilová, 2009, str. 75) a dodává:

Pokud je vize přesně nedefinována a termínovaná, pomáhá škole dostat se z výchozího bodu do bodu cílového, protože:

1. *Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout. Určuje směr a slouží jako korektor při všem, čím se škola zabývá. Nedovolí škole zbytečně „vybočit z kolejí“, plýtvat silami a časem.*
2. *Ztotožňují-li se pracovníci školy s vizí, pokud se dokonce na její formulaci podíleli, pak je jejich veškerý tvůrčí potenciál zaměřen na dosažení kýženého stavu. Vize je průběžně inspiruje, motivuje a posiluje.*

K tomu dodává Cimbálníková „*Formulace vize by měla být pozitivní, silná, jasná a současně reálná. Jen to je záruka, že vizi přijme jak zřizovatel, tak pracovníci školy, bude jimi sdílena a podporována. Vize stejně jako poslání by měly vést lidi k aktivní účasti na jejich realizaci.*“ (Cimbálníková, 2010, str. 29).

Obojí, jak vize, tak poslání mohou identifikovat důležité klíčové hodnoty a to, v co organizace při svém rozvoji věří. Tím, že určuje zásadně odlišný směr rozvoje od současného status quo, je cílem vize inspirovat zainteresované skupiny na tom, aby se podílely na vytváření této nové budoucnosti. Vize se stává jakýmsi „heslem“ pro zaměstnance v organizaci a zainteresované skupiny k tomu, aby podpořili rozvíjející se organizaci. Výsledkem zhodnocení vize a poslání organizace je úvaha o rozvojových záměrech organizace.

Rozvoj organizace musí být systematický proces na všech jeho úrovních - tj. strategie firmy, systém řízení kvality, řízení lidských zdrojů či komunikace firmy. Při rozvoji firmy si musíme uvědomit základní plánovací proces, který se skládá ze 3 stupňů:

- POROZUMĚNÍ, KDE JSME.
- ROZHODNUTÍ, KAM CHCEME JÍT.
- PLÁNOVÁNÍ, JAK SE TAM DOSTANEME.

Podle Cimbálníkové „*mohou rozvojové záměry organizace vycházet z příležitostí vnějšího prostředí anebo z využití silných stránek vnitřního prostředí organizace. Příležitosti jsou pro organizace faktorem nezbytným k dosažení vize organizace a naplnění jejího poslání*“ (Cimbálníková, 2010, str. 29).

1.3.2 Strategická analýza

Pro úspěšnou realizaci strategie firmy je nutné stanovit efektivní strategickou analýzu pro odhalení rozhodujících (klíčových) faktorů. Strategická analýza pomáhá managementu firmy uvědomit si současnou situaci a předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnosti soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje

externí analýzou makroprostředí a mikroprostředí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí.

„Organizační plánování spočívá v hledání odpovědi na otázky: kde jsme nyní, kam jdeme, kde chceme být a jak se tam dostat. Strategická analýza by nám pak odpověď měla dát alespoň na první z nich“ (Šuleř, 2003, str. 29).

Strategická analýza podle Cimbálníkové *„zahrnuje různé analytické techniky a metody využívané pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, v němž organizace existuje, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace“* (Cimbálníková, 2010, str. 31).

Strategické analýzy tedy provádíme vzhledem k prostředí, v němž organizace existuje a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace.

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Typy prostředí • PEST analýza • Plánování scénářů 	Produkt a jeho pozice na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • BCG
Mikroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza odvětví • Porterův model konkurenčních sil • Analýza konkurence • Analýza zákazníků • Analýza dodavatelů • Analýza stakeholders 	Vnitřní zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza vnitřních zdrojů • VRIO analýza • Analýza 7P • Analýza hodnotového řetězce • Analýza 7S
Komplexní analýzy¹⁰			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Obr. č. 7 Přehled strategických analýz (Sedláčková, 2000, s.27)

Metodologie strategických analýz nabízí řadu použitelných variant od analýzy nepřímých vlivů vnějšího okolí organizace (analýza makrookolí) přes analýzu přímých vlivů vnějšího prostředí (analýza mikrookolí) až k analýze vnitřních zdrojů a schopností organizace.

1.3.3 Stanovení strategických cílů

Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Jsou to žádoucí stavy, kterých se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Strategické cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace. Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Strategické cíle musí určovat postavení na trhu, inovace, produktivitu, materiální a finanční zdroje,

rentabilitu, výkonnost a odpovědnost manažerů, postoje a produktivitu pracovníků a sociální odpovědnost.

Podle Keřkovského a Vykytěla „v anglické literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- *S = vyjadřuje slovo stimulating, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků*
- *M = vyjadřuje measurable, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné*
- *A = vyjadřuje slovo acceptable, tj. skutečnost, že by cíle mely být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit*
- *R = realistic, to jsou reálné a dosažitelné cíle*
- *T = timed, to jsou cíle určené v čase – mají časový rámec“ (Keřkovský, Vykytěl 2006, str. 11).*

Strategické cíle jsou zaměřeny ke čtyřem skupinám (Souček 2003 in Cimbálníková, 2010, str. 57):

- *směrem k majitelům, v našem případě zřizovatelům (většinou jde o finanční ukazatele),*
- *směrem k zákazníkům (inovace, kvalita, spolehlivost, výhodné platební podmínky),*
- *směrem k pracovníkům (zvýšení kvalifikace, hodnocení výkonu),*
- *směrem k regionu (společenská odpovědnost).*

Cimbálníková dále uvádí obsah nejčastějších strategických cílů zaměřených na oblast školství:

- *cíle spojené s inovací školního vzdělávacího programu a dalších poskytovaných služeb (je třeba rozhodnout, které nabízené služby udržet, které rozšířit či vyřadit, zda a čím vzniklou mezeru zaplnit),*
- *cíle související s kvalitou služeb (řízení kvality školy),*
- *cíle v oblasti „servisních“ služeb poskytovaných zákazníkům (příprava na přijímací zkoušky, na olympiády a soutěže, další aktivity),*
- *cíle při zajišťování budoucích zdrojů a jejich rozdělování mezi současně a projektované služby,*
- *cíle, jejichž řešení podmiňuje vyšší efektivnost informačního systému (posoudit úroveň technického a organizačního zabezpečení, pořízení nového softwaru apod.),*
- *cíle vyvolané potřebou nového přístupu ke konkurenci a k dodavatelům (posoudit možnosti těsnější spolupráce),*

- cíle týkající se marketingové strategie (PR školy, komunikační strategie školy)
- cíle týkající se změn v organizačním uspořádání (přechod na decentralizované řízení s plochými organizačními strukturami a pružnými prvky, zřízení nových útvarů se souběžnou likvidací existujících aj.),
- cíle v oblasti řízení lidských zdrojů,
- cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků školy,
- cíle související s rekonstrukcí a obnovou materiálně technického vybavení,
- cíle směřující k vytváření souladu mezi ekonomickými a ekologickými parametry (Cimbálníková, 2010, str. 58).

Výčet strategických cílů zaměřených na oblast školství je překvapivě přesný i na úrovni středních odborných škol. Pro potřeby těchto typů škol ovšem chybí jeden z důležitých strategických cílů, který se dotýká okrajově více či méně cílů uvedených ve výčtu. Tyto cíle bychom mohli definovat jako cíle týkající se spolupráce s odbornou veřejností. Tato spolupráce může v různé intenzitě podpořit či úplně změnit poměry v realizaci cílů uvedených ve výčtu Cimbálníkové.^{5]}

1.4 Formulace strategie

V každém plánovaném procesu existuje veliké množství různých aplikovatelných strategií. Zodpovězením otázky, které to jsou, identifikujeme, jakými možnými způsoby lze dosáhnout cílů a naplnit poslání v určité časové periodě. Proces generování seznamu možných strategií se obvykle zakládá na srovnání externích trendů a vnitřních silných a slabých stránek organizace. Za systematizaci možných strategií, by měl nést zodpovědnost top management, který by k tomu měl využívat kompetentní podřízené a specialisty.

„Po uskutečnění strategické analýzy a stanovení strategických cílů organizace je nutno přistoupit k formulaci strategie. Strategický výběr (výběr strategií) je ústředním bodem strategického řízení. Řeší základní rozhodnutí týkající se budoucnosti organizace a způsobu, jak se organizace bude vyrovnávat s vlivy a faktory identifikovanými strategickou analýzou“ (Cimbálníková, 2010, str. 59).

Keřkovský a Vykypěl dále dodávají „*Výběr strategie je dále určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastních, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod. Lze říci, že čím víc je podnik závislý na některých ze svých stakeholders, tím menší má flexibilitu ve svém strategickém výběru“* (Keřkovský, Vykypěl 2006, str. 11).

^{5]} Spolupráce s regionálními firmami se stává pro střední odborné školy velmi výhodnou v oblasti vzdělávání, vícezdrojového financování, tvorby ŠVP a především v příslibu zaměstnanosti absolventů školy, kteří jsou zařazeni v systému vzdělávání organizovaném ve spolupráci školy a významných firem regionu. Spoluprací s odbornou veřejností se v podstatě vracíme k osvědčenému modelu odborného školství před rokem 1989.

Všeobecně se dá říci, že v praxi se používá šest základních možností „grand strategií“:

1. Růst – organizace se snaží udělat více toho než dosud. Zde je třeba definovat kritéria růstu. Např. podíl na trhu, zvýšení nabídky výrobků a služeb, zvýšení výnosu apod.
2. Redukce – je opakem růstu. Může být způsobena situací kdy vnější podmínky „nepřejí“ organizaci. Dochází k oddělení nefunkčních či málo efektivních činností. Omezují se ztráty a konzervují zdroje.
3. Stavění na nohy (turnabout) - snaží se změnit a zvrátit stagnující, nefunkční či upadající organizaci.
4. Integrace – volá po akvizici a fúzi (spojení) s jinými podniky ve vertikální nebo horizontální rovině.
5. Diverzifikace – zahrnuje vstup do nového podnikání v oblasti služeb a výrobků, které se jeví slibnými v budoucnosti.
6. Kombinace strategií – kombinace dvou či více uvedených možností v různých částech podniku ve stejném čase.

Výčet šesti „grand strategií“ lze v současnosti úspěšně využít ve školském prostředí.^{6]} Školství v souvislosti s finanční krizí a hospodářskou recesí prožívá tvrdé období změn v organizaci všech typů škol a často kontraproduktivních úspor, které mohou v budoucnosti některé střední odborné školy citelně ovlivnit a přivést i k ukončení jejich činnosti.

Výběr nejčastěji používaných strategií ve školství (viz obr. č. 8) probíhá podle Cimbálníkové ve třech krocích (Cimbálníková, 2010, str. 59):

a) Generování rozumného množství strategických variant

Generování variant organizační strategie je postaveno na identifikaci možností volby. Posuzují se záměry a cíle organizace v souvislosti s výsledky strategických analýz. Patří sem posouzení obecných strategických možností, resp. výběr takové strategie z možných alternativ, která povede k dosažení strategického cíle.

b) Zhodnocení vybraných variant

Alternativní strategie, které byly identifikovány v předchozím kroku, je třeba zhodnotit z několika pohledů:

- vhodnost strategie,
- přijatelnost strategie,
- proveditelnost strategie,

^{6]} V období optimalizace sítě středních škol v Ústeckém kraji proběhla od 90 let do roku 2012 řada změn v oblasti středního odborného školství. Většina odborných škol se samozřejmě snažila jít cestou růstu. Strmě klesající demografická křivka a pozdější finanční krize a recese hospodářství vytvářely ruku v ruce podmínky pro opačný stav. Přes redukce a snahy postavit své školy na nohy, nezvládly managementy nepříznivý vývoj ve společnosti a na doporučení zřizovatele proběhla u mnoha z nich integrace v rámci celostátního plánu optimalizace. V rámci optimalizace sítě středních škol proběhlo sloučení v případě jedné třetiny škol zřizovaných Ústeckým krajem. Dnes už neexistující subjekty se svou stagnací staly „obětí“ optimalizace a byly sloučeny s výkonnějšími školami. Přes veliký odpor veřejnosti optimalizace nadále pokračuje.

Dalšími kritérii mohou být:

- výnosové předpoklady,
- nároky na financování,
- růstové možnosti,
- riziko variant.

c) Výběr strategie a vytvoření strategického konceptu

Na základě zvolených kritérií management organizace (školy) rozhodne o výběru navrhovaných strategií, vytvoří strategický koncept a formuluje organizační strategii.

Zaměření strategií	Konkrétní strategie	
Obecné strategické alternativy	Strategie omezení	
	Strategie stabilizace	
	Strategie expanze	
	Strategie přerod oboru	
Ansoffova matice: produkt/trh	Strategie stability	
	Strategie omezení	
	Strategie penetrace	
	Strategie expanze produktu/ trhu	
	Strategie diverzifikace	
Inovační strategie	Ofenzivní strategie	
	Mírně ofenzivní strategie	
	Defenzivní strategie	
	Zůstatková strategie	
Porterovy strategie: produkt	Strategie nákladového prvenství	
	Strategie diferenciacce	
	Strategie zaměření (ohniska nebo tržní mezery)	
Konkurenční strategie	Konkurenční přístupy	
	Spolupráce	
	Manévrování	
Strategie externího rozvoje		
	do dalších oblastí	Vertikální integrace (předsunutá nebo zpětná)
		Horizontální integrace
	strukturální změnou	Akvizice, fúze
	Strategické aliance	

Obr. č. 8 Přehled nejčastěji používaných strategií (Cimbáliková, 2010, s. 60)

Než se management školy rozhodne pro nejlepší strategii, musí zvažovat několik důležitých faktorů:

1. Hodnoty

Jsou to, co management školy vnímá jako žádoucí a nežádoucí. Hodnoty prostupují celým strategickým plánováním, ale nejvíce se projevují při výběru strategie. K těmto hodnotám patří zejména ochota a odhodlání převzít riziko.

Protože mezi rizikem a ziskem je přímá souvislost. Jak už bylo zmíněno – mají manažeři většinou averzi vůči riziku.

2. Účel a poslání

Samotný účel a poslání školy má vliv na volbu strategie. Jestliže top manager nevěří příliš poslání, snadno zvolí redukci apod.

3. Úplný seznam možných strategií

Někteří manažeři jsou schopní nebo neschopní tvořivosti. Radikální strategie se uvádějí zřídka. Prostě je lépe uvést i zdánlivě nereálné nebo banální možnosti strategií.

4. Výběr strategií

Je kromě jiného také politický proces. Vznikají různé vnější i vnitřní koalice a vlivné skupiny, které hledají osobní nebo parciální prospěch ve výběru strategie.

5. Velikost školy, postavení v odvětví a na trhu ovlivňuje výběr strategie.

1.5 Implementace a realizace strategie

Přirozená lidská vlastnost, kterou je odpor k jakýmkoliv změnám, které nejsou dostatečně diskutovány a objasňovány, způsobuje, že valná část i dobře formulovaných strategií nedojde své realizace. Se samotnou implementací (přijetí) strategie v podmínkách školy je spojeno celé strategické plánování. Implementace musí být přijata nejenom top managementem, ale za své si jí musí vzít i většina nejvýkonnějších zaměstnanců školy.

Proto je součástí strategického plánu i plán monitorování a kontroly implementace a realizace strategie. Implementace strategie samotná musí být také plánována.

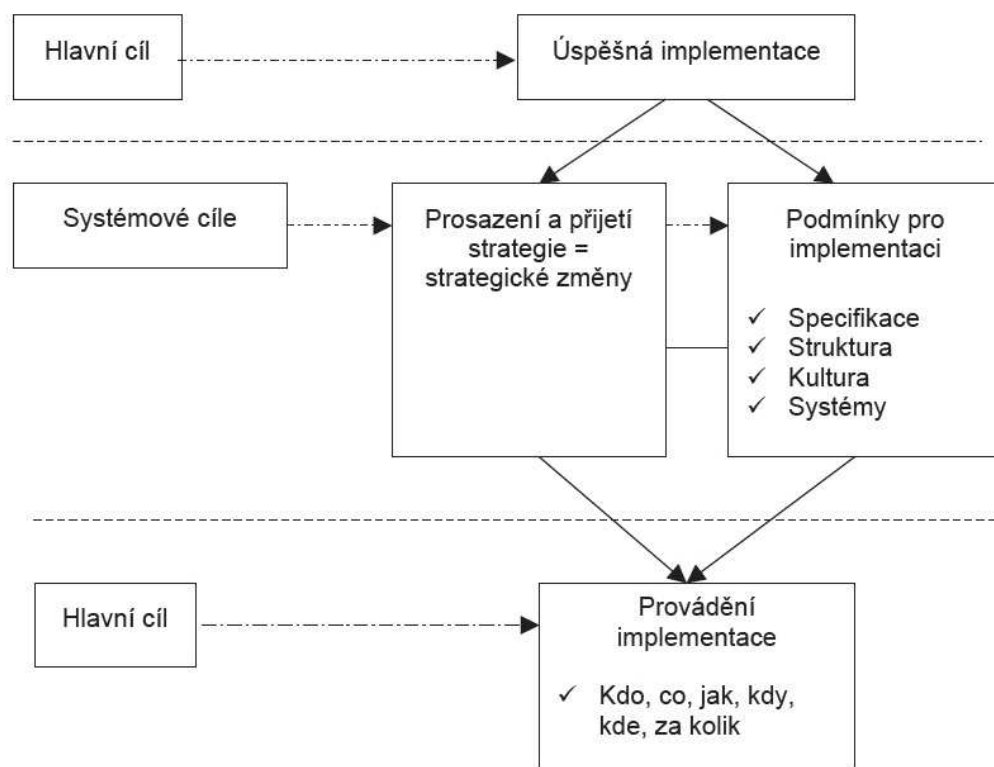
Implementace strategií je kritickou fází strategického managementu. Kromě plánovitosti chybí důslednost, vytrvalost, výdrž a dotahování. Při aplikaci strategie je třeba se zaměřit na čtyři klíčové oblasti:

1. **Vedení** - celá škola, ale i její klíčové části musí být vedeny v souladu s posláním. Vedení není management. Jeho cílem je vyjednat a přesvědčit ostatní o správné volbě strategie.
2. **Odměňování** - celý systém odměňování, hmotného a nehmotného musí být v souladu s posláním se zvolenou strategií. Jinými slovy: chování v souladu s posláním a zvolenou strategií musí být odměněno.
3. **Politika** - také pravidla řízení je třeba sladit se zvolenou strategií. Politiky by měly vyústit z poslání a měly by jasně signalizovat co je dobré a správné a co nežádoucí a zlé. Politiky jsou vodítkem a při dobré formulaci mají vysokou instruktážní hodnotu.

4. **Organizační struktura** - obsahuje dělbu a uspořádání práce, alokace práv, povinností a odpovědnosti. Nevhodná organizační struktura může být zásadní brzdou v implementaci strategie. Často se diskutuje prioritizace strategie či organizační struktury. Odpověď není jednoznačná.

Cimbálníková podmiňuje implementaci strategie vůdčovskými kompetencemi a styly vedení:

1. **Velitelský přístup** - je typickým scénářem nejtradičtějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Vrcholový management připraví strategický plán, prezentuje strategii ostatním manažerům a dá pokyn k implementaci.
2. **Organizační změna** - vrcholový management provede strategická rozhodnutí a pak zajistí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu a personál tj. provede organizační změnu nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. V tomto případě se jedná o přizpůsobení administrativních systémů strategii.
3. **Spolupráce** - na rozdíl od předchozích dvou přístupů rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na širší tým vrcholových manažerů v organizaci.
4. **Kulturní přístup** - výhody přístupu spolupráce pak rozšiřuje kulturní přístup, který zapojuje i nižší články řízení v organizaci (www. Tvorba a řízení strategie, 2007 in Cimbálníková, 2010, 74).



Obr. č. 9 Kroky implementace (Cimbálníková, 2010, s. 74)

1.6 Kontrola plnění strategických plánů

Poslední etapou strategického řízení je etapa monitorování a hodnocení strategie. Strategické plánování je dlouhodobý a nikdy nekončící proces. Stále je nutno porovnávat vytyčené strategické cíle s již dosaženými výsledky. Je proto nezbytné usilovat nejen o realizaci naplánovaných opatření, aktivit a projektů, ale také porovnávat, do jaké míry a v jakém čase byly tyto cíle naplněny. Na základě tohoto porovnávání je nutno vyhodnocovat příčiny a důsledky odchylek od původních záměrů.

Proces kontroly a nápravných opatření v oblasti strategického plánování je možno řídit nástroji – **technikami kontrolování**. Běžně používanými jsou techniky:

Strategický controlling – slouží k pravidelné kontrole dosahování strategických cílů a naplňování strategie.

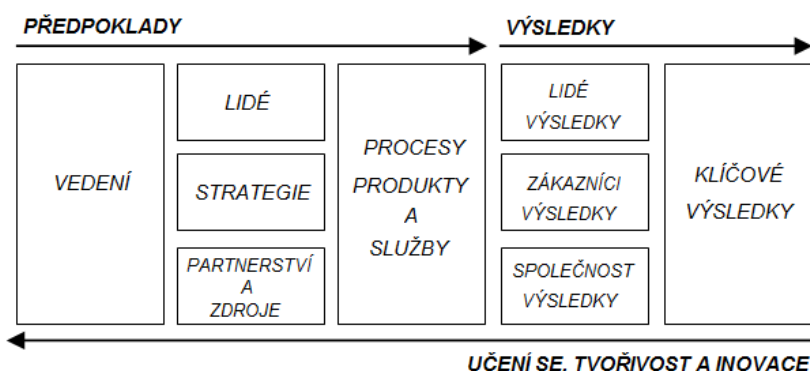
Strategický audit – se využívá k posouzení průběhu a způsobilosti procesů, zdrojů a schopností organizace. Patří sem audit zdrojů, analýza hodnotového řetězce, analýza schopností organizace, analýza výkonnosti organizace.

System včasného varování – sleduje a vyhodnocuje signály z vnějšího okolí i vnitřního prostředí organizace formou varovných zpráv.

Mezi **techniky měření výkonnosti** organizace patří **Balanced Scorecard – BSC** (vyvážený systém hodnotících ukazatelů) a model Excellence EFQM. Pomocí BSC se sleduje naplňování strategických cílů organizace ve čtyřech klíčových oblastech: finanční, zákaznické, procesní a lidské – učení a růstu.

Model **EFQM** lze použít jako metodický nástroj pro zlepšování řídicích praktik organizace nebo jako soubor kritérií pro hodnocení výkonnosti organizace.

Tento model patří mezi nástroje „holistické“, což v tomto případě znamená, že model pokrývá všechny aspekty života podniků či organizací. Model se skládá z celkem devíti základních kritérií. Pět z nich sleduje, co vše by měly organizace vykonávat – kritéria předpokladů. Čtyři kritéria sledují měřitelné výsledky – kritéria výsledků. Kritéria se dále dělí na celkem 32 subkritérií s konkrétními požadavky:



Obr. č. 10 Schéma modelu EFQM (<http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/efqm>)

Oba modely jsou využitelné ve školství.

2. Praktická část

2.1 Strategický (rozvojový) plán školy

V praktické části práce se zaměříme na konkrétní subjekt a na možnosti optimalizace plánování konkrétní střední školy.

Strategické plánování budeme chápat jako systematický způsob organizace změn při vytváření širokého konsensu všech zaměstnanců školy na společné vizi pro lepší společenskoekonomickou budoucnost.^{7]}

Jako výsledek strategického plánování školy bude stanoven stěžejní dokument organizace – strategický plán školy. Bude základním dokumentem školy, ve kterém bude popsán smysl existence školy, neboli poslání, její budoucí směřování, tedy vize a dlouhodobé, tedy strategické cíle a způsob jejich dosažení, tedy strategie.^{8]}

Budeme zjišťovat, zda a jak bylo strategické plánování na této škole prováděno a zda k tomu byly využity poznatky moderního způsobu řízení a hledat cesty optimalizace.

Vycházíme-li ze standardní struktury rozvojového plánu a z úvah současného a budoucího postavení Střední školy technické v Mostě, můžeme pro tento subjekt navrhnout následující optimalizaci podmínek rozvoje školy pro časový horizont minimálně 5 let.

2.1.1 Realizační resumé školy

Název: Střední škola technická
Adresa: Dělnická 21, 434 01 Most
Právní forma: příspěvková organizace

Historie

Počátky střední školy technické sahají již do padesátých let, kdy byly v Meziboří u Litvínova vybudovány školy, internáty, sportoviště a jídelny pro učňovskou mládež v oborech určených pro Severočeský hnědouhelný revír. V sedmdesátých letech se kompletní infrastruktura školy přestěhovala do níže položeného Litvínova, kde vydržela do roku 1982, kdy byly nově vystavěny a otevřeny prostory nového SOU SHD v okresním městě Most, v městské části Velebudice. Škola vznikla transformací klasického SOU, které bylo koncipováno jako vzdělávací zařízení SHD a to v rozsáhlém areálu, jehož kapacita je postačující pro výuku 2 200 žáků (v současné době 1300 žáků).

^{7]} Je to systematické naplňování dlouhodobých vytýčených cílů školy. Je procesem tvořivým a optimalizačním.

^{8]} Výsledkem strategie musí být strategický plán, ve kterém jsou popsána analýza výchozí pozice, strategická cílová pozice (co chceme dosáhnout), prostředky a cesty k dosažení této cílové pozice. Tento strategický plán by měl být vypracován co možná největším počtem odpovědných pracovníků, aby se zlepšila jeho přijatelnost v podniku (Mallya, 2007, s. 185).

Současná Střední škola je školou státního typu a její výstavba byla v osmdesátých letech podmíněna integrovanou funkčností budov pro případ vojenského konfliktu, kdy měla být tato infrastruktura využita jako opravárenská záloha těžké vojenské techniky. Škola se nachází na okraji okresního města s více než 70 000 obyvateli.

Poslání

SŠT Most je páteřní školou Ústeckého kraje a v regionu Most zabezpečuje široké spektrum edukační činnosti. Odborné vzdělání nabízí v 18 oborech středního vzdělání s výučním listem a v 10 oborech středního vzdělání s maturitní zkouškou absolventům 9. tříd ZŠ, ale i ostatní veřejnosti ve formě prezenčního, dálkového a individuálního studia.

Vzdělání SŠT Most nabízí nejen ve formě studia ale i v různých typech rekvalifikačních kurzů (od ÚP Most až k firemním) až po vzdělávání ve vzdělávacích projektech EU a SROP. Vzdělání nabízí i žákům, kteří nemají splněnu povinnou docházku na ZŠ, a umožňuje jim řádně si dodělat 8 a 9 třídu ZŠ v podmínkách SŠT.

Dnešní střední škola technická v Mostě je jedním z největších komplexně vzdělávacích zařízení v České republice. V současnosti jsou vyučovány obory zaměřené zejména na oblast strojírenství, elektrotechniky, stavebnictví, v neposlední řadě též ekonomiky, administrativy a také zemědělství.

SŠT Most spolupracovala, a vzhledem ke svému technickému zázemí, i nadále spolupracuje s podnikatelskou veřejností (polotovary a výrobky pro firmy) i s dalšími veřejnými institucemi (např. údržba a výroba pro MŠ a ZŠ v regionu Most) či poskytuje, vzhledem ke své vybavenosti, polytechnické vzdělávání žákům ZŠ, které k tomu nemají potřebné zázemí. SŠT Most je centrem regionálního odborného vzdělávání o čemž svědčí i snahy navázat spolupráci s některými VŠ (Česká zemědělská univerzita Praha, UJEP Ústí nad Labem, VŠB a TU Ostrava či VŠCHT Praha), které mají svá sídla převážně v areálu školy.

Vize

Vizí školy je její budoucí zařazení do sítě tzv. páteřních škol.^{9]} Ústeckého kraje, které se stanou po skončení optimalizace sítě středních škol nosným základem vzdělávání ve středním školství Ústeckého kraje. Škola usiluje o bezkonkurenční postavení v nabízených technických oborech v rámci trhu středních škol ČR.^{10]}

^{9]} Páteřní školy budou dle propozic zřizovatele financovány ve zcela jiném režimu, než školy, které tento titul neobdrží. V oblasti investiční politiky by to mohla být pro střední školu technickou v Mostě velmi pozitivní zpráva – neboť investice do infrastruktury budou tím, co bude rozhodovat o kvalitativní úrovni školy.

^{10]} Škola vzhledem ke svým kapacitám určitě nevystačí jen s nabídkou technických oborů. Nejnovějším „tahákem“ SŠT jsou netechnické obory Bezpečnostně právní činnost, Chovatel a Jezdec a chovatel koní.

Do budoucna se chce SŠT Most stát centrem komplexního životního vzdělávání v regionu Most a přilehlých regionech a svou nabídku rozšiřovat na celou ČR.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání v hlavní činnosti Střední školy technické v Mostě je komplexní vzdělávání dělnické a středně technické mládeže celé ČR. V současnosti jsou vyučovány obory zaměřené zejména na oblast strojírenství, elektrotechniky, stavebnictví, v neposlední řadě též ekonomiky, administrativy, bezpečnosti, farmářství a výpočetní techniky.

V rámci vedlejší hospodářské činnosti se škola věnuje i vzdělávání dospělých formou rekvalifikačních a odborných kurzů, školení a seminářů. Škola se takto aktivně podílí na řešení problémů nezaměstnanosti a deficitu ve vzdělání obyvatelstva v našem regionu.

Ve VHČ škola realizuje významné projekty v rámci programů EU na národní i mezinárodní úrovni, zaměřené na další vzdělávání a získávání zkušeností v oboru formou stáží pro žáky a výměnných pobytů pedagogů. Kromě projektů, ve kterých figuruje jako předkladatel, je naše škola též partnerem v několika projektech, ve kterých využívá svých zkušeností z projektové činnosti. Další vedlejší činností je činnost výrobní, která se odbývá v rámci produktivní práce žáků v praktickém vyučování.

Klíčové osobnosti organizace

Ředitel školy:	p. Mgr. Jiří Škrábal
Zástupce ředitele pro teoretické vyučování:	p. PaedDr. Karel Vokáč
Zástupce ředitele pro praktické vyučování:	p. Pavel Barták
Zástupce ředitele pro ekonomiku:	pí Jana Kalčíková
Zástupce ředitele pro provoz a techniku:	pí Miroslava Možná

Popis produktů (výrobky, služby)

Střední škola – hlavní účel a předmět činnosti je vymezen § 58 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Školské výchovné a ubytovací zařízení – Domov mládeže – hlavní účel a předmět činnosti je vymezen § 117 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Zařízení školního stravování – Školní jídelna - hlavní účel a předmět činnosti je vymezen § 119 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Popis trhu

Konkurence schopnost SŠT na trhu vzdělávání je dána širokou nabídkou oborů středního vzdělání s výučním listem a s maturitní zkouškou, která nemá v Ústeckém kraji ani v přilehlých krajích obdobnou podobu. Škola nabízí 18 oborů středního vzdělání s výučním listem a 10 oborů středního vzdělání s maturitní zkouškou. Obory zastupují rezorty stavebnictví, strojírenství, elektrotechniky, ekonomiky, administrativy, zemědělství a bezpečnosti. Škola je jednou z největších v ČR.

Finanční aspekty (výnosy, náklady, hospodářský výsledek)

Přesto, že je škola příspěvkovou organizací, zřizovatel pohlíží na její činnost jako na činnost suverénní firmy. Příspěvek zřizovatele na činnost školy je minimalizován a zřizovatel předpokládá, že potřebný navýšený rozpočet si škola obstará ze své rozsáhlé doplňkové činnosti.

Z této činnosti získává škola na svůj nákladný provoz finance z pronájmů firem, které sídlí v areálu školy, z produktivní činnosti úseku praktického vyučování a z výrobní a hospodářské činnosti úseku pro provoz a techniku.

Škola měla do minulého roku vyrovnaný rozpočet. V minulém roce byla škola zasažena ekonomickou recesí, především krachy firem a snížením nabídek na produktivní činnost se škola dostala do „červených čísel“. Přesto se škole podařilo na konci roku „hospodařit“ s nulovým hospodářským výsledkem. Zřizovatel ve spolupráci s ekonomickým úsekem školy hledá východiska ze špatné ekonomické situace a ztížených podmínek školy na trhu ČR.

Strategické zaměření organizace na další období

Strategické zaměření střední školy technické na další období (horizont 2013 – 2018) má svou prioritu v kvalitativní nabídce naší školy veřejnosti a trhu. Prioritou je pro školu cílový zákazník (žák, firma, veřejnost) a kvalitní nabídka produktu (vzdělání a zvyšování kvalifikace).

Pro organizaci to znamená získání bezkonkurenční nabídky na trhu středních škol, udržení výhodného postavení páteřní školy, inovaci a optimalizaci nabídky oborů a s tím spojené ekonomické stability.

Pro firmy a veřejnost to znamená nabídku široké škály oborů středního vzdělání, rekvalifikací, zvyšování specializace a projektové činnosti ve vzdělávání a to vše za „rozumnou cenu“. V hlavní činnosti je nabídka vzdělávání, jakožto státní školy, zdarma.

2.1.2 Charakteristika střední školy

Charakteristika produktů vzdělávání a dalších služeb

SŠT Most nabízí své produkty a služby v rámci hlavní hospodářské činnosti (dále jen HHČ) a vedlejší hospodářské činnosti (dále jen VHČ). Tyto činnosti se navzájem prolínají, spolupracují, navazují na sebe a ve finální podobě rozhodují i o celkovém hospodářském výsledku školy.

V HHČ škola nabízí absolventům ZŠ odborné vzdělání v 10 oborech středního vzdělání s maturitní zkouškou, v 16 oborech středního vzdělání s výučním listem a ve 2 oborech středního vzdělání s výučním listem pro žáky speciálních škol (viz příloha č. 1) ve třech formách:

- **Prezenční studium** – určené pro absolventy ZŠ a Spec. Š
- **Individuální studium** – většinou využívané aktivními vrcholovými sportovci, kteří docházejí na základě schváleného plánu na zkoušky a konzultace
- **Dálkové studium** – studující jsou již aktivními zaměstnanci a potřebují získat výuční list v sobotních termínech teoretického a praktického vyučování

Ostatní veřejnosti nabízí SŠT Most odborné vzdělání ve formě rekvalifikačních kurzů, odborných školení a dílčích kvalifikačních zkoušek.

Pro žáky prezenčního studia nabízí škola kromě standardního studia i nadstandardní výměnné praxe s příhraničními partnerskými středními školami Německa v rámci projektů (především Leonardo da Vinci) a smluvní praktické vyučování na provozech regionálních firem (v současné době u cca 40 firem). Tyto smluvní praxe jsou součástí většiny oborů středního vzdělání s výučním listem.

Ve VHČ nabízí SŠT Most v edukační činnosti především rekvalifikace a odborná školení, která jsou zpoplatněna a jsou ekonomickým přínosem školy z VHČ. Projektová činnost zaměřená na možnost získání finančních prostředků a pořízení technologií je obrovským přínosem pro výsledný efekt hospodaření i pro technologickou úroveň vybavení školy.^{11]}

V VHČ jsou pak nabízeny i další formy spolupráce s veřejností. Prioritu má tzv. produktivní činnost, tj. činnost, kdy žáci v rámci výuky v odborném výcviku vytvářejí proditelné polotovary či výrobky, jejichž ekonomický výnos také není zanedbatelný v konečném hospodářském výsledku. Kromě výrobků nabízí SŠT Most i služby (např. produktivní opravy motorových vozidel, jazykové kurzy, kurzy na PC, údržbu apod.). Speciální nabídkou je služba základním školám, kde SŠT Most nabízí smluvní výkon polytechnického vyučování pro ZŠ, které nedisponují potřebným vybavením.

^{11]} SŠT Most tak v minulosti získala z projektů ze sdružených prostředků EU, SROP a státního rozpočtu nově vybudované strojírenské centrum s CNC obráběcími stroji za 35 000 000,- Kč či zrekonstruovala prostory svářecí školy včetně vybavení svářecími technologiemi za téměř 20 000 000,- Kč. V projektu Polygon získala škola zrekonstruované dílny odborného výcviku v hodnotě 15 000 000,- Kč.

Trh, charakteristika zákazníků

Pro charakteristiku zákazníků jsme zvolili analytickou metodu STP marketingu, kde písmena STP jsou počátečními písmeny slov SEGMENTATION – rozdělení zákazníků školy do skupin dle charakteristik, TARGETING – výběr nejzajímavějších segmentů školy a POSITIONING – definice vlastní pozice na trhu a odlišení školy od konkurence. SŠT Most, již zacílením je střední odborné vzdělávání v technických a dalších oborech si činí nárok na poměrně početnou skupinu zákazníků. Každoročně organizované nadregionální náborové akce a velké množství uzavřených smluv s firmami v regionu i mimo něj dávají tušit široké spektrum zákazníků.

Segmentation – segmentace zákazníků

Z geografického hlediska – škola se snaží být nadregionální vzdělávací institucí a poměr žáků přicházejících z regionu Mostecka proti žákům z jiných regionů je v poměru téměř 1:1 z celkového počtu 1286 žáků:

- Žáci z Mostecka (Most) – 543 žáci
- Žáci z Mostecka (Litvínov) – 122 žáci
- Žáci z jiných regionů (Ústí) – 599 žáků
- Žáci mimo Ústí – 22 žáci

Z demografického hlediska – cíloví zákazníci SŠT Most, tedy její žáci jsou různého věku, vzdělání a pohlaví. Dle demografie jsme je rozdělili do čtyř skupin:

- Podle věku – 15 -18 let – 575 žáků, 18 a výše 711 žáků
- Podle pohlaví – 396 dívek, 890 chlapců
- Podle vzdělání 572 žáci SVMZ, 714 žáků SVVL
- Dle důležitosti zákazníka – denní studium 1182 žáci, dálkové studium 104 žáci

Targeting – neboli zacílení na segment školy, který do budoucnosti přinese nejvyšší zisk

- Obory o které je eminentní zájem
- Rekvalifikace
- Projekty
- Produktivní činnost

Positioning – neboli odlišení od konkurence

- Výběr specifických oborů
- Vzdělávání zdarma
- Bezkonkurenční postavení v regionu
- Vhodnost i pro sociálně slabší a vyloučené skupiny

Popis konkurence

SŠT Most a její management každoročně sleduje vývoj na trhu vzdělávání, ať už z hlediska náborových akcí, průběžně během školního roku či v rámci regionu i mimo něj. Nutí je k tomu široká nabídka oborů školy a snaha udržet si jejich

výjimečnost. Použitím techniky benchmarkingu sledují pohyb nabídky oborů u možných konkurentů a snaží se o aktivní prosazování jedinečnosti oborů právě ve své škole.

Formou externího benchmarkingu srovnávají pedagogičtí zástupci TOP managementu nabídku své školy a potencionálních konkurenčních škol:

- Konkurenční porovnání – několik let po sobě byla SŠT Most ohrožena existencí další regionální školy, která nabízela 8 z 10 produktů (oborů vzdělávání) na poměrně zahuštěném regionálním prostoru Mostecka. Duplicita oborů ve školách vzdálených od sebe 15 km a tvrdý pád demografické křivky dovedl zřizovatele k myšlence oba subjekty sloučit v rámci optimalizace sítě středních škol Ústeckého kraje.^{12]}
- Funkční nebo odvětvové porovnání – škola má přesto v regionu stále mírnou konkurenci. V nabídce oboru Bezpečnostně právní činnost^{13]}, který je doslova „tahákem“ v oborové nabídce SŠT Most, nám konkuruje Střední škola diplomacie a veřejné správy Most. Tato škola má ovšem ve své konkurenci poměrně veliký handicap – je školou soukromou a platí se zde školné (1 500,- Kč/měsíc) a činnost ve výše jmenovaném oboru nemá certifikován ministerstvem vnitra (SŠT Most ano).

Charakteristika významných dodavatelů

Střední škola technická v Mostě vydává největší část svých zdrojů na energetické vstupy. Nákup elektrické energie, tepla a platby za vodné a stočné odčerpávají podstatnou část provozních výdajů. Proto mezi nejvýznamnější patří tyto dodavatelé:

- United Energy a.s. – monopolní dodavatel tepla a teplé vody
- ČEZ a.s. – monopolní dodavatel elektrické energie
- SČVAK a. s. – monopolní dodavatel pitné vody a likvidátor stočného (splaškové a dešťové vody)

K méně významným, ale důležitým dodavatelům pro potřeby bezproblémového chodu školy patří:

- Marius Pedersen a.s. – likvidace komunálního odpadu
- T- mobile – zabezpečení telefonních mobilního spojení
- O₂ – poskytovatel telefonních pevných linek
- Develop s.r.o. – dodávky a údržba tiskového hardware, zásobování papírem

Mezi velmi významné dodavatelé finančních zdrojů patří:

- Krajský úřad Ústeckého kraje – zřizovatel školy zabezpečuje chod školy přidělem financí, který je určen počtem studujících ve škole a výší celostátního normativu na žáka

^{12]} Rozhodnutím zastupitelstva Kraje byl návrh Rady kraje na sloučení středních škol SŠT Most a SOŠ Meziboří s nástupnictvím SŠT Most dne 22.12.2010 jednomyslně přijat. Školy se s platností k 1.7. 2011 sloučily v jeden subjekt pod názvem Střední škola technická Most, příspěvková organizace.

^{13]} V nábore na školní rok 2011/2012 byl zájem o tento obor na SŠT Most tak veliký, že škola přes mimořádné povolení zvýšení kapacit tříd pro tento obor od zřizovatele nedokázala všechny žadatele uspokojit a otevřela „pouze“ 3 třídy a zbytek zájemců na které se v SŠT Most nedostalo, skončil v konkurenční soukromé škole.

- Klub přátel školy – je dobrovolnou institucí, zřízenou z vůle rodičů žáků školy a z jeho rozpočtu jsou hrazeny maturitní plesy, zájezdy, exkurze a další nadstandardy, na které nemůže škola ze svého rozpočtu přispívat
- Firmy regionu - přispívají v nadstandardních příspěvcích na technickou vybavenost žáků, na ochranné oděvy a u vybraných oborů přispívají žákům též na dopravu a stravování.

Vnitřní zdroje organizace

Hmotné zdroje školy:

SŠT Most disponuje bohatými vnitřními zdroji systémově rozdělenými do několika provozních úseků a to na úseku teoretického vyučování, úseku praktického vyučování a na pomocných úsecích.

Celková plocha areálu školy je 172 682 m², z toho je zastavěných 43 214 m², komunikací na 64 228 m² a zeleně na 65 240 m².

Úsek teoretického vyučování disponuje počtem 53 učeben (z nichž je 10 učeben vybaveno celkem 120 PC), tělocvičnou, gymnastickým sálem a domovem mládeže s celkovou kapacitou 300 žáků. K úseku TV patří i kinosál o kapacitě 350 diváků.

Úsek praktického vyučování disponuje počtem 25 dílen a dalšími 5 učebnami teorie. Kromě dílen pro ruční obrábění má úsek k dispozici svařovnu, opravárenské automobilní centrum, strojírenské centrum a truhlářskou strojovnu.

Pomocné úseky disponují převážně prostorami administrativní budovy, kde jsou ve 30 kancelářích umístěny administrativní a ekonomické pracovní síly.

Lidské zdroje:

- 85 učitelů teoretického vyučování (z toho 51 žen a 34 mužů), 79 učitelů pracuje na 100% úvazek, šest učitelů na částečný úvazek. Z celkového počtu je 70 učitelů teoretického vyučování plně kvalifikovaných, 15 zatím nekvalifikovaných, z nichž si 12 dokončuje VŠ vzdělání, respektive DPS
- 31 učitelů odborného výcviku (z toho jedna žena a 30 mužů), 30 učitelů na 100% úvazek a jeden učitel na 50% úvazek. Z celkového počtu je 30 učitelů teoretického vyučování plně kvalifikovaných a jeden si dodělává DPS
- 37 administrativních pracovníků (z toho je 29 žen a 8 mužů), 22 žen působí v odděleních pro personál a mzdy, 7 žen a 8 mužů působí v úseku pro provoz a techniku (zabezpečují administrativu pro nákupy, údržbu a součinnost s pedagogickými úseky)
- 40 ostatních pracovníků, z nichž je 22 žen, mezi které řadíme 14 pracovníků údržby, 3 pracovníky kuchyně, 3 pracovníky DM, 8 uklízeček, 2 školníky, 10 lidí ostražy

Finanční zdroje:

SŠT Most má s podporou zřizovatele nastavený systém vícezdrojového financování, který zajišťuje drtivou většinu spotřeby školy. Mezi „jisté“ zdroje jsou zařazeny:

- příspěvek od zřizovatele – je dán počtem žáků a výší státního normativu na žáka,
- pronájmy nadbytečných prostor SŠT Most (firmy, pobočky VŠ, soukromá střední škola atd.),
- dotace z Klubu přátel školy – smysl uveden výše,
- regionální firmy, které mají podepsanou společenskou smlouvu se SŠT Most a nadstandardně přispívají na výuku „svých“ žáků.

Mezi „méně jisté“ zdroje jsou pak zařazeny:

- sponzorské příspěvky firem a jednotlivců – jsou nahodilé a jsou většinou poplatné na osobních vztazích zaměstnanců SŠT Most s vedoucími pracovníky sponzorujících firem,
- příjmy z rekvalifikační činnosti – jsou dány momentální potřebou organizování rekvalifikací pro ÚP Most či regionální firmy,
- příjmy z projektové činnosti – jsou nahodilé a poplatné rozsahu a finančnímu efektu z projektů^{14]},
- příjmy z produktivní činnosti odborného výcviku,
- příjmy ze školení a kurzů.

Nehmotné zdroje:

Jsou pro SŠT Most devizou, na které je postavena „citlivá“ část konkurence schopnosti školy, především v mezilidských vztazích:

- nadstandardní vztahy v pedagogickém sboru, především stále se lepší vztahy mezi pedagogickými úseky teorie a praxe,
- nadstandardní vztahy s většinou podnikatelské veřejnosti (firmy BIS Czech, Inelsev, KSK Komořany, Doly Bílina, MUS Most apod.),
- spolupráce v rámci polytechnické výchovy (realizuje se v dílnách SŠT Most) se základními a speciálními a praktickými školami Mostecka,
- vlastnictví softwarových licencí,
- webové stránky SŠT Most,
- vlastnictví systému managementu kvality ČSN ISO 9001:2008,
- vlastnictví systému managementu BOZP ČSN OHSAS 18001:2007.

^{14]} SŠT Most v minulosti získávala největší finanční bonusy z projektů, které byly podmíněny finanční spoluúčastí školy. To byl například projekt svářecích technologií pod názvem KO-PE-RA, v jehož rámci si škola pořídila do prostor svářecí školy svařovací technologie za několik milionů korun. Největší zisk ovšem měla škola z projektu Krajského vzdělávacího střediska pro NC technologie, které vzniklo sdružením prostředků EU, SROP a státního rozpočtu a jehož investice atakovala hranici 40 000 000,- Kč. Podobný projekt se škole v budoucnu již nepodařil.

2.1.3 Organizační struktura, personální zabezpečení, vedení školy

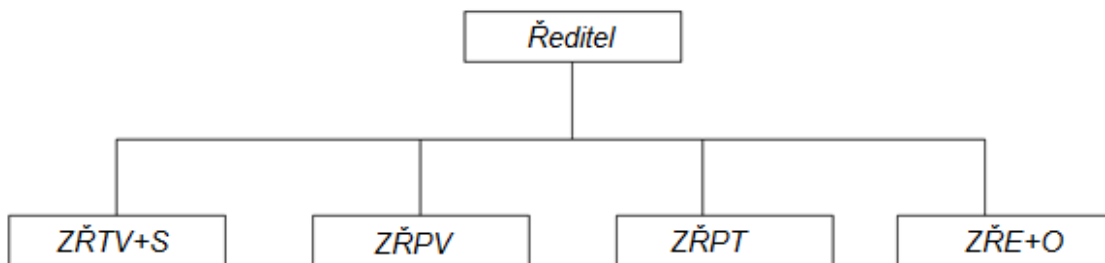
Organizační struktura organizace

Formální organizační struktura SŠT Most je ovlivněna původní strukturou své mateřské organizace (SHD Most) a po roce 1989 přebrala „běžnou“ strukturu většiny středních škol v regionu Mostecka.

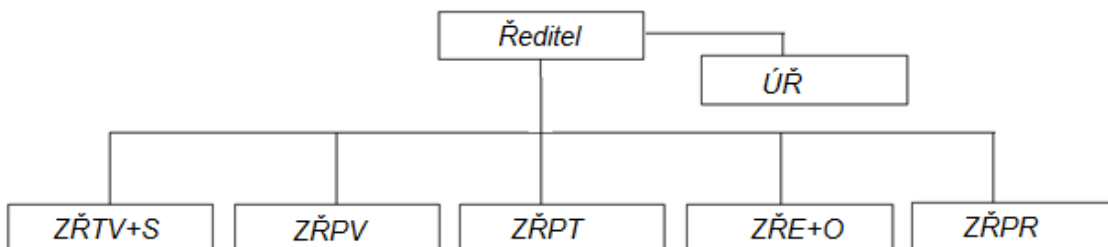
Z pohledu typu byla struktura, i vzhledem k velkému množství zaměstnanců, poměrně široká. Ředitelé se spokojovali, zřejmě i vzhledem k jasným podmínkám a jasně určeným úkolům, se třemi či čtyřmi zástupci. Běžná byla podoba čtyř úseků – úseku teoretického vyučování, praktického vyučování, ekonomického a úseku pro provoz a techniku. Současný ředitel vytvořil další dva nové úseky a to úsek ředitele a úsek pro projekty a rekvalifikace.

Dle pojetí pracovního místa je organizační struktura byrokratickou, činnost jednotlivých úseků je jasně dána už jejich názvem a činnost jednotlivých vedoucích je jasně definována.

Z hlediska sdružování činností je struktura funkcionální. Každý úsek má jasnou specializaci a do každého se kumulují stejné funkční činnosti:



Obr. č. 11 Běžná organizační struktura do roku 2002 (autor)



Obr. č. 12 Rozšířená struktura po nástupu nového ředitele od roku 2003 (autor)

ZŘTV – Zástupce ředitele pro teoretické vyučování + statutární zástupce ředitele. Této osobě jsou podřízeni tři vedoucí učitelé TV pro obory stavební, strojírenské a ekonomické.

ZŘPV – Zástupce ředitele pro praktické vyučování, sdružuje pod sebou tři vedoucí učitele odborného výcviku pro stavební obory, strojírenské obory a obory elektro.

ZŘPT – Zástupce ředitele pro provoz a techniku sdružuje pod sebou podúseky údržby a stravování.

ZŘE+O – Zástupce ředitele pro ekonomiku a organizaci sdružuje pod sebou úseky ekonomiky a personalistiky.

Od roku 2003: ZŘPR – zástupce ředitele pro projekty a rekvalifikace a ÚŘ – úsek ředitele školy – sdružoval osobní oddělení pro žáky a referenta BOZP a PO v kumulaci funkce zástupce ředitele pro management řízení a BOZP.

Podle rozhodovacích pravomocí a zodpovědnosti se jedná o liniově štábní strukturu. Zástupci ředitele mají na svých úsecích své vedoucí (dle odbornosti zaměření), se kterými řeší problémy jednotlivých úseků a vedoucí těchto úseků jsou štábem příslušného zástupce.

Styl vedení ředitele SŠT Most je ryze autoritativní s diktátorským přístupem. Absolutní moc podpořená tvrdou direktivou je zaměřena jen na proces rozhodovací, tvůrčí proces přenechává svým zástupcům. Styly zástupců ředitele nesou prvky demokratického a týmového přístupu, kde je běžné delegování kompetencí, obousměrná komunikace a týmová spolupráce. Finální zodpovědnost však zůstává na zástupcích ředitele.

Personálně je SŠT Most maximálně vykryta v oblasti HHČ (pedagogičtí pracovníci) i VHČ (pracovníci pomocných úseků). V minulosti byla v souvislosti s redukcí VHČ školy zrušena některá pracovní místa a kompetence byly převedeny na stávající pracovníky. Současné rozložení pracovních sil školy je uvedeno v příloze č. 2.

Vedení lidí je považováno za prioritu managementu. V SŠT Most je patrná rozdílnost v přístupu ředitele organizace a jeho zástupců. Zatímco ZŘ používají k motivaci „volnějším“ přístup k zaměstnancům, připouštějí diskusi nad problémy a často své kompetence delegují na „své“ zástupce úseků, ředitel nepřipouští diskusi, trvá na plnění svých rozhodnutí, byť by byl efekt kontraproduktivní, vyžaduje řád a disciplínu. Rozdílnost přístupu ředitele a jeho zástupců je patrná hlavně v pedagogické problematice a v rozdílnosti názorů na celkovou koncepci školy.

2.1.4 Závěry strategické analýzy a návrhy rozvoje školy

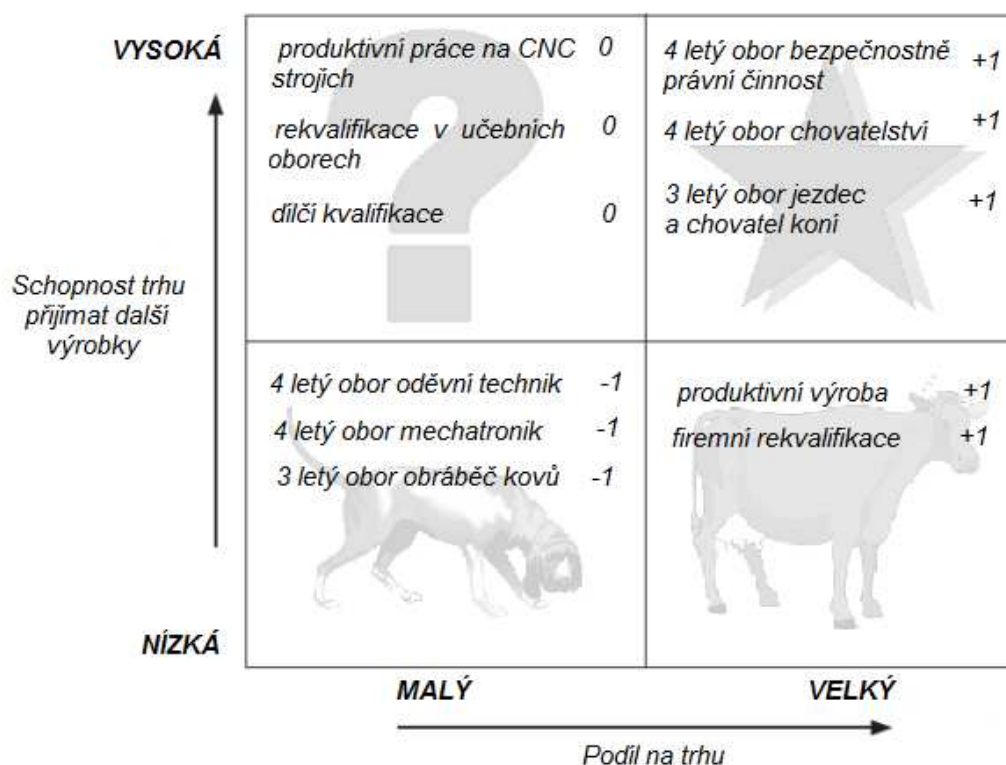
S ohledem na uplynulý společenskoekonomický vývoj v naší společnosti, na potřeby trhu práce a s ohledem na dosažené výsledky vzdělávání v SŠT Most je třeba stanovit

rozvojový záměr této školy. SŠT Most považuje za rozvojové priority v letech 2013-2018 tyto náležitosti:

1. Zvyšování a zkvalitňování nabídky vzdělávání pro celý trh ČR v rámci hlavní (edukace) a vedlejší (projekty a rekvalifikace) hospodářské činnosti školy
2. Materiální a personální zkvalitňování podmínek pro vzdělávací činnost (zdroje, technologie, infrastruktura)

Tyto priority budou zcela jistě ovlivněny velkou spoustou proměnných, které mohou zpomalit či snížit kvalitu realizace rozvojového záměru organizace (politika, ekonomie, legislativa apod.). Pro stanovení vlivu na rozvojový záměr jsme v jednotlivých dílčích analýzách použili hodnocení ve stupnici od -1 do +1, kde:

- Stupnicí -1 jsme označili všechny záležitosti, které by měly záporný vliv na záměr školy
- Stupnicí 0 jsme označili všechny záležitosti, které by daný záměr nijak neovlivnily
- Stupnicí +1 jsme označili všechny záležitosti, které by měly kladný vliv na záměr školy



Obr. č. 13 Analýza výrobního portfolia SŠT Most (autor)

V analýze výrobního portfolia jsme pomocí matice BCG zjistili tyto skutečnosti: Kritický stav v nezájmu o obory oděvní technik a snížený stav zájmu o obor mechatronik a obráběč kovů. Řešení situace se nabízí v tom, že obor oděvní technik by bylo možno nabídnout ještě pro školní rok 2012-2013 a pokud by byl opět kritický nezájem, tento obor

v dalších letech již nenabízet. I přes snížený zájem o obory mechatroniky a obráběcí kovů řešit tento intenzivnější osvětou v rámci základních škol, OHK a firem regionu, neboť SŠT Most disponuje technologií na jejich výuku, jejíž udržení provozuschopnosti by bylo nákladné, i kdyby se k výuce nepoužívala. Ve finále by ztráta těchto oborů ovlivnila šíři nabídky a vniveč by přišla i technologická a softwarová vybavenost školy.

Produktivní práce na CNC strojích, rekvalifikace v učebních oborech a dílčí kvalifikace jsou otázkou momentální potřeby konkrétních firem. V ideálním případě mohou být jistým příjmem do rozpočtu, většinou však investice do nich vložená vyžaduje větší finanční částku, než je její zisk (v případě CNC je to např. výroba nízkoobjemových polotovarů versus náklady na nástroje a energie, v případě rekvalifikací v učebních oborech např. rekvalifikace na tesaře, kde investice na jednoho rekvalifikanta je vyšší, než zisk z této rekvalifikace). Dílčí kvalifikace by se vzhledem ke své specifikaci staly pastí na investice (o dílčí kvalifikaci zatím není mezi podnikatelskou veřejností zájem).

Obory bezpečnostně právní činnost, chovatel a jezdec a chovatel koní SŠT Most zajišťují „jistý přísun“ žáků každý školní rok. Škola do těchto oborů investovala a investuje a pro veliký zájem o tyto obory (především o BPČ) může vybírat kvalitní žáky. Tyto obory jsou na trhu práce požadované a jejich početní stavy kladně ovlivňují záměr školy.

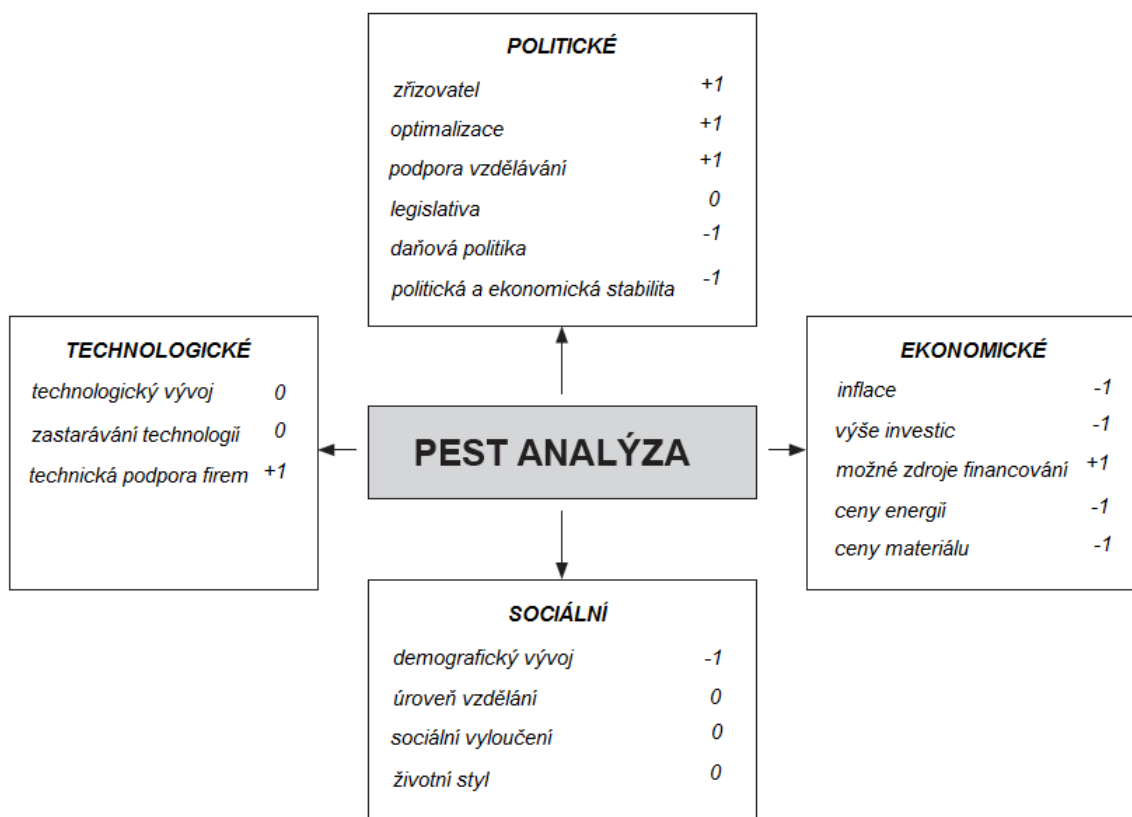
Produktivní výroba a firemní rekvalifikace jsou veřejností vyžadované činnosti školy. Jsou jistým přísunem peněz do rozpočtu školy a efektivním nástrojem odborného růstu žáků v odborném výcviku (např. výroba skříněk na šatstvo pro mateřské školy v Mostě, výroba mříží pro nemocnici v Mostě či výroba čokoládových forem pro německého zákazníka apod.). Firemní rekvalifikace jsou řešením pro firmy, které nemají pro své lidi práci, neradi se zbavují svých kvalitních zaměstnanců, a proto tuto situaci řeší zvyšováním kvalifikace těchto lidí. Škola nabízí svůj pedagogický a technologický potenciál a firma nabízí za poplatek cílové zákazníky (např. rekvalifikace firmy KSK Komořany, kde se rekvalifikovali obráběči kovů na obráběče na CNC strojích). Tyto záležitosti velmi kladně ovlivňují záměr školy.

V analýze nepřímých vlivů vnějšího prostředí, pomocí PEST analýzy, byl zjištěn problematický výkyv podmínek především v politické a ekonomické oblasti. Zatímco vliv zřizovatele, optimalizace a podpora vzdělávání v současné době kladně podporují záměr školy, vlivy, které mohou nepříznivě působit na školu, jdou nad rámec Kraje a jsou jimi celostátní daňová politika a politická a ekonomická stabilita.^{15]}

V oblasti technologické a sociální lze snad zmínit nepříznivý vliv na záměr školy stran demografického vývoje, jehož křivka má sestupnou tendenci až do roku 2015 (viz příloha

^{15]} Zvýšená daňová zátěž na všechny vstupy do procesů HVČ a VVČ školy nepříznivě působí na objem prostředků poskytovaných zřizovatelem. Politická a ekonomická nestabilita ČR se projevila i na snížení produktivní činnosti.

č.3) a naopak, příznivé ovlivnění v oblasti technologické, kde podpora firem v rámci DVPP a projektové činnosti související s moderními technologiemi a postupy přináší našim pedagogům invenci pro další odborný růst.



Obr. č. 14 Analýza PEST - vliv vnějšího prostředí (autor)

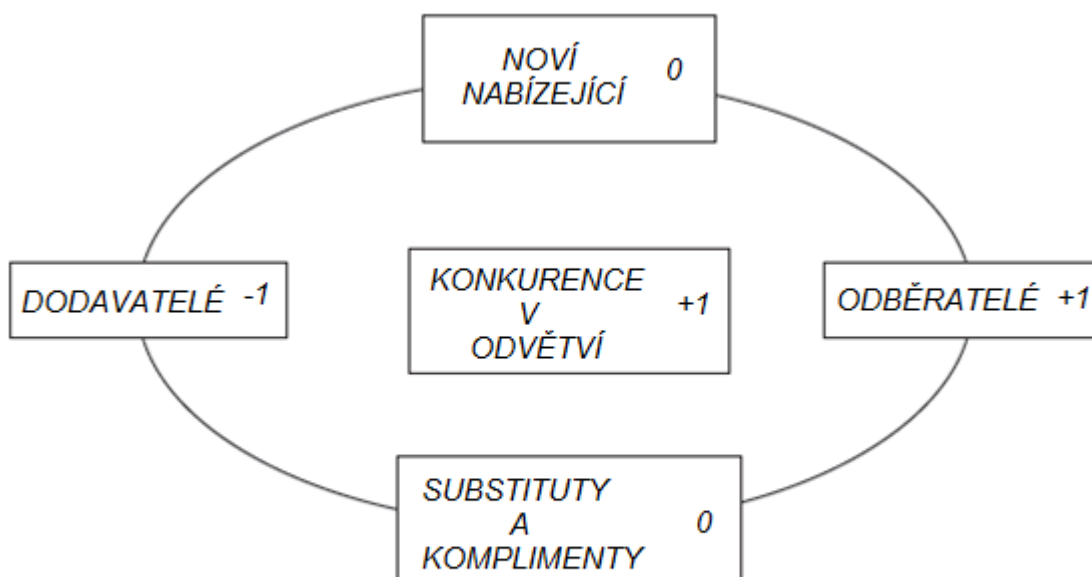
K vyjádření podstaty konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví byl použit Porterův model konkurenčních sil. V tomto modelu byly identifikovány hlavní síly určující chování konkurentů.

Z pohledu nových nabízejících není záměr nijak ovlivněn. Konkurenci technicky zaměřené obory příliš nezajímají a je zřejmý i odstrašující kvantitativní rozsah v těchto oborech. V ostatních oborech, především v bezpečnostně právní činnosti, existuje jistá konkurence v odvětví. Její podoba je vzhledem k soukromému charakteru školy proti státní SŠT v určité nevýhodě. Placení školného u konkurence rodiče dětí odrazuje. Převis poptávky nad nabídkou je evidentní a žáci, kteří se na státní SŠT nedostanou, používají konkurenční soukromou školu jako stanici v očekávání, až se uvolní místo na bezplatné státní škole. Jinak další konkurence (technická škola v Meziboří) byla v rámci optimalizace sloučena se SŠT Most k 1.7.2012. Tuto konkurenci můžeme hodnotit jako přínosnou pro záměr SŠT Most.

Optimalizačním spojením SŠT Most získala konkurenční výhodu v dalším navýšení žáků z 1000 na 1300. Zajímavý je i zájem dospělých pracovníků o dálkové studium tříletých oborů s výučním listem (pře 100). Sílu odběratelů můžeme ohodnotit jako přínos pro rozvojový záměr školy.

U dodavatelů je situace naprosto opačná. Zvýšením DPH a rostoucími cenami energetických vstupů a především monopolem dodavatelů je tato situace nepříznivě nakloněným vývojem pro záměr školy. Totéž platí i o dodavatelích materiálů a technologiích, kde sice monopol neplatí, ovšem zvýšení cen dodavatelů je evidentní.

Substituční a komplementární produkty nejsou pro SŠT hrozbou. Jediná střední odborná škola, která by mohla „tříštit“ nabídku SŠT Most je nedaleká škola služeb (prodavači, číšníci, kuchaři apod.). Vzhledem k ústupu těchto službových oborů z popředí zájmu trhu končí valná část žáků této školy v prvním či druhém roce studia v oborech SŠT Most. Tato škola v podstatě rozvojový záměr školy neovlivňuje.



Obr. č. 15 Analýza konkurenčních sil - Porterův model (autor)

Metodou VRIO byla provedena analýza vnitřních zdrojů školy. Nejvyšším aspektem z pohledu SŠT Most jsou bezesporu lidské zdroje. Kvalita učitelů je na vysoké úrovni, stejně jako kvalita pomocných sil. Tyto ukazatele velice kladně ovlivňují záměr školy. Jediný „zádrhel“ se projevuje ve struktuře a počtu zaměstnanců, který je limitován mzdovým přidělem zřizovatele.

Vyrovnaný je systém fyzických zdrojů. Velké množství budov a rozsáhlý areál nelimituje organizaci v rozsahu HVČ a VVČ. Kladným ovlivněním záměru je kvalitní a poměrně

nové technologické vybavení schopné produktivní výroby a zcela nové víceúčelové sportoviště, pronajímané sportovními kluby Mostecka.

Důležitými aspekty jsou finanční zdroje. Současný trend zřizovatele v přidělování provozních prostředků na provoz středních škol je pro SŠT Most nedostačující. Úspory, které musí Krajský úřad vykazovat, se citelně dotýkají právě školství. Titul „páteří škola“ by měl tyto poměry změnit. Investiční fond, který se opět začal tvořit, bude přínosem s plánovanými úsporami energií a rekonstrukcí provozů školy. Předpoklad klesajícího zájmu o produktivní práci žáků školy s ohledem na výši zisku bude do budoucna zanedbatelný a v podstatě neovlivní záměr školy.

Na úrovni nehmotných zdrojů školy budou přínosem pro rozvojový záměr školy především vzájemné vztahy pedagogů, které určují úroveň a kvalitu výstupů vzdělání. Softwarové licence a jejich obnova jsou důležité pro téměř 50% oborů školy a jejich zanedbání by mohlo vést k drastickému snížení kvality výuky na této škole. Certifikáty managementu řízení (ISO viz příloha 4) a bezpečnosti práce (OHSAS – viz příloha 5) byly poplatné období, kdy škola vstupovala do projektů, které byly podmíněny kvalitou managementu. V současné době toto opodstatnění ztrácí.

FYZICKÉ ZDROJE		LIDSKÉ ZDROJE	
<i>velké množství budov</i>	0	<i>kvalitní učitelé teorie</i>	+1
<i>rozsáhlý areál</i>	0	<i>kvalitní učitelé praxe</i>	+1
<i>technologické vybavení</i>	+1	<i>kvalita pomocných sil</i>	+1
<i>víceúčelové sportoviště</i>	+1	<i>počet a struktura</i>	-1
FINANČNÍ ZDROJE		NEHMOTNÉ ZDROJE	
<i>příspěvky od zřizovatele</i>	-1	<i>vztahy mezi pedagogy</i>	+1
<i>investiční fond</i>	+1	<i>softwarové licence</i>	+1
<i>významná produktivní činnost</i>	0	<i>vlastnictví ISO a OHSAS</i>	0

Obr. č. 16 Analýza vnitřních zdrojů SŠT Most - metoda VRIO (autor)

Analýzou zájmu a moci bychom uzavřeli kapitolu dílčích analýz. Současné trendy vývoje společnosti a ekonomiky příliš odbornému vzdělávání nepřejí. V případě SŠT Most se tato situace odráží na zástupcích, kteří mají velkou moc, ale minimální zájem o vzdělávání v odborném školství. Zastupitelé Kraje řeší „své politické záležitosti“ a problematiku kolem odborného školství řeší jako „jeden z bodů jednání“. Velké firmy

vyhledávají odborné školy na konci školního roku, nejlépe v měsíci červnu. Od škol očekávají zástupy kvalitních řemeslníků a zapomínají na průběžnou spolupráci s těmito typy škol. Střední a menší firmy regionu se k potřebě kvalitních pracovníků staví čelem. Vzorem je firma BIS Czech a.s. a INELSEV s.r.o., které nadstandardní motivací zájemců o obor strojní mechanik a elektrikář zkvalitňují nabídku SŠT Most. Tyto firmy mohou do budoucna ovlivnit kladně záměr školy.

Klíčový hráč – zřizovatel- by měl chystanou předělovou politikou kladně ovlivnit rozvojový záměr školy (především jako páteřní školy) v oblasti investic, které jsou v případě SŠT Most životně důležité. Vzhledem k systému páteřních škol a postupnému omezení investičních projektů nebudou mít ředitelé v investicích takové pravomoci a zřizovatel bude tím klíčovým hráčem v investicích (ty jsou pro SŠT Most, vzhledem k její velikosti, alfou a omegou dalšího vývoje).

Vysoký zájem tradičně přetrvává u žáků, rodičů a učitelů. Zájem těchto skupin aktivně podporuje a ovlivňuje rozvojový záměr školy.

		USPOKOJOVAT		KLÍČOVÍ HRÁČI	
velká		zastupitelé kraje	-1	zřizovatel	+1
		velké firmy	-1	ředitel SŠT	0
malá		MINIMÁLNÍ POZORNOST		PRAVIDELNĚ INFORMOVAT	
		firmy regionu	+1	rodiče žáků	+1
		sociální partneři (OHK, město)	0	žáci	+1
				učitelé TV a OV	+1
		nízký		vysoký	
		ZÁJEM			

Obr. č. 17 Analýza zainteresovaných skupin - matice zájmu a moci (autor)

K závěrečné komplexní analýze byla použita SWOT analýza, tedy komplexní identifikace silných a slabých stránek v rámci vnitřního prostředí organizace a příležitostí a hrozeb, které identifikují stav vnějšího prostředí školy. SWOT analýza predikuje stav tržní situace v této střední odborné škole a reakci školy na vnitřní a vnější podmínky, stanovení silných a slabých stránek organizace, využívání příležitostí a minimalizování hrozeb.

Mallya pokládá SWOT analýzu za základ strategické analýzy. Uvádí, „že *teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběru realizovatelné*

strategie. Tyto výběry by měly vycházet z analýzy. Výběry mohou být jen hrubě roztrženy, jako například rozšíření výrobního programu, růst nebo maximalizace krátkodobého peněžního toku (výtěžek). Způsob, jakým podniková jednotka soupeří na trhu, nemůže být generalizován, protože je zcela závislý na předchozí analýze. Dobré strategie by měly stavět na pozicích síly a využívat příležitosti“ (Mallya, 2007, str. 84).

SŠT Most nikdy tuto analýzu nezpracovávala, ale bude se dle doporučení Šuleře řídit principy dosažení strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb (Šuleř, 2003, str. 36). Na obrázku č. 17 je zpracována heslovitou formou analýza SŠT Most.

Heslovité zpracování analýzy SWOT^{16]}

<p>STRENGTHS - SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - široká a kvalitní nabídka studijních oborů - moderní technologie pro výuku a výrobu - kompaktní a kvalifikovaný pedagogický tým - silná angažovanost v projektech EU - spolupráce s podnikatelskými subjekty, magistrátem a Úřadem práce Most - dobré klima školy - široké uplatnění absolventů na trhu práce 	<p>WEAKNESSES - SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - průběžná zadluženost - vysoké provozní náklady - špatná investiční politika - špatný provozní stav staveb - autoritativní řízení současného ředitele - stárnoucí pedagogický sbor na úseku PV
<p>OPPORTUNITIES - PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost produktivního využití technologií - výměnné stáže a programy s příhraničím - projekty EU a SROP - rekvalifikace Úřadu práce - rekvalifikace pro firmy v regionu i mimo regionu - společenské smlouvy s firmami regionu - vznik páteřního vzdělávacího centra 	<p>THREATS - HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> - oborová konkurence - finanční krize - optimalizace sítě středních škol - výkyvy požadavků trhu práce - slabé ročníky žáků vycházejících ze ZŠ - nezájem žáků o řemeslné obory

Obr. č. 18 Analýza SWOT pro SŠT Most (autor)

^{16]} Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Vnitřní prostředí (z něhož vycházejí silné a slabé stránky):

Silné stránky organizace (Strengths)

1. Široká a kvalitní nabídka studijních oborů,

2. moderní technologie pro výuku a výrobu.

Škola je svou technologickou vybaveností na úrovni, kterou vyžaduje aktuální vědecký rozvoj technologií ve strojírenství, stavebnictví a dopravě. Špičkově vybavené je tzv. Strojírenské centrum, které bylo zbudováno nákladem 35 000 000,- Kč z prostředků EU, SROP a ministerstva pro místní rozvoj jako krajské strojírenské centrum.

Toto centrum disponuje zařízeními pro výuku strojírenských oborů jako obráběč kovů a mechatronik. Výrobní CNC stroje, které slouží především k výuce výše jmenovaných oborů, jsou využívány k realizaci maloobjemových zakázek. Realizace těchto zakázek snižuje finanční náročnost provozu SC a umožňuje nákupy nástrojů a náplní pro CNC stroje, které by jinak byly realizované z rozpočtu školy.

Zcela výjimečným zařízením je simulační bezobslužná linka, která napodobuje velkou výrobní linku a slouží k výuce oboru mechatronik, stejně jako učebna metrologie.

Další velkou investicí do modernizace technologií byla vybavenost svařecí školy svařovacími agregáty pro svařování v ochranné atmosféře, které byly pořízeny v rámci projektu KOOPERA v rozsahu 18 000 000,- Kč. Z finančních zdrojů SROP a dotace zřizovatel byly zrekonstruovány nové prostory svařecí školy. Škola nabízí kromě základních kurzů i kurzy úřední a evropské zkoušky svařečů.

Další modernizaci technologických celků a zařízení dokáže škola pořídit z prostředků tzv. produktivní výroby (v rámci odborného výcviku) tak, jak tomu bylo např. při pořízení stroje na výměnu pneumatik v dílnách oboru automechanik.

3. Kompaktní a kvalifikovaný pedagogický tým

Pedagogická náplň má v střední škole dvě oblasti a to v teoretickém vyučování a v praktickém vyučování.

Pedagogická náplň teoretického vyučování je zaměřena především na odborné teoretické předpoklady pro získání odborností v jednotlivých učebních a maturitních oborech. Učitelé TV jsou odborně vysoce erudovanými specialisty ve svých předmětech a neustálou odbornou přípravou, kterou organizují odborné firmy a specializované vzdělávací společnosti si udržují aktuální přehled v problematice nejnovějších technologických poznatků.

Náplň praktického vyučování je zaměřena na bezchybné zvládnutí technologických celků, zařízení a postupů, které jsou důležité ve vztahu využití teoretických poznatků v praxi.

Spolupráce úseků TV a PV je spojena prostřednictvím předmětových komisí a společným řešením učební problematiky jednotlivých předmětů.

Požadované vzdělání učitelů TV splňuje 98% všech zaměstnaných učitelů, učitelé PV splňují nároky na výkon své profese z 92 %. Ze 108 učitelů pouze tři nesplňují pedagogické minimum, šest učitelů si DPS v současné době dokončuje.

4. Silná angažovanost v projektech EU

Škola se od počátku vyhlášení prvních projektů ve školství silně angažuje v realizaci projektové činnosti. Pro potřeby přípravy, realizace a udržitelnosti jednotlivých projektů byl vytvořen úsek projektové činnosti, který byl zařazen do vedlejší činnosti. Mzda pracovníků v úseku PČ je tady přímo úměrně závislá na úspěšnosti a výnosech jednotlivých projektů. Z projektů EU si naše škola za sedm let činnosti pořídila např. sedm kompletně vybavených učeben PC včetně audio a video zpětně vazebních zařízení a software, v praktickém vyučování získala škola kompletní vybavení svářecí školy svářecími automaty a stroji pro sváření v ochranné atmosféře. Některé projekty přinesly i zisk finanční, jenž byl rozpuštěn v pořízení náležitostí, na které zřizovatel neměl finance, ale školám splnění těchto náležitostí přikazoval zákon (např. pořízení stavitelného nábytku pro žáky – ze zákona musí být tímto nábytkem vybaveny všechny). Účast na projektech nám často pomáhala plnit zákonné požadavky, které bychom jinak z peněz přidělených od zřizovatele nemohli nikdy splnit. Otázka je co bude, až projekty skončí?!

5. Spolupráce s podnikatelskými subjekty, magistrátem a Úřadem práce Most

Za posledních pět let se vytvořila silná vazba mezi školou na straně jedné a podnikatelskými subjekty, magistrátem a ÚP na straně druhé.

Spolupráce s podnikatelskými subjekty je účelově vázaná na výkony žáků v rámci odborného výcviku smluvně prováděného na pracovištích těchto firem. Závislost žáků na pracovním prostředí podnikatelů, potencionálních zaměstnavatelů, vytváří tolik potřebnou vazbu mezi požadavky trhu a možnostmi odborné školy. Škola vysílá na pracoviště smluvních partnerů zhruba 150 žáků (individuální odborný výcvik) a s učiteli OV dalších 50 žáků (skupinový odborný výcvik).

S magistrátem města Mostu spolupracuje škola na potřebných opravách autobusových zastávek ale i na zakázkách pro město (např. opravy oplocení mateřských škol či opravy nábytku ze základních škol). Našich kapacit využívají i školy mimo region (např. zakázka na počítačový nábytek pro SOŠ Louny). Zde se vytvářejí tolik příznivé „signály na veřejnost“, které mohou být rozhodující i v kvalitě náboru.

Úřad práce našel ve škole partnera v oblasti realizace rekvalifikací, na které má škola ze svého titulu vzdělávací instituce akreditaci. Jde o oboustranně výhodnou spolupráci nejenom z ekonomického hlediska, ale i o dobrý signál vně, směrem k veřejnosti.

6. dobré klima školy

Velmi dobrý a vstřícný vztah mezi učiteli a žáky, učiteli a rodiči a v neposlední řadě vztahy v trianglu škola – rodina – firma (tyto vztahy jsou smluvně svázány a mají jasná pravidla – jsou obrovskou motivací pro žáky a rodiče a velice příznivě působí na kvalitu a kvantitu náboru), kdy firmy za určitých podmínek garantují absolventu SŠT Most možnost zaměstnání.

7. široké uplatnění absolventů na trhu práce

Naši absolventi jsou vyhledávanými pracovníky v regionu i mimo něj. Požadavek na kvalitní řemeslníky a středně technické kádry je veliký. Spolupráce s firmami

a organizovaný OV na pracovištích firem je předstupněm k zjištění schopností našich žáků, jejich začlenění do systému firmy s případným setrváním ve firmě po absolvování naší školy. Bohužel v některých řemeslných oborech nedokážeme nároky firem uspokojit – o manuální práci není mezi žáky ZŠ zájem.

Slabé stránky organizace (Weaknesses)

1. průběžná zadluženost

Finanční krize nezasáhla jen výrobní sféru, ale v souvislosti s ní byla zasažena i sféra školství. SŠT Most ztratila díky těmto problémům za minulý rok řádově 13 podnikatelských organizací, které se podílely významně svými ekonomickými pronájemy v prostorách školy na vyrovnaném rozpočtu. Za minulý rok byly i minimalizovány rekvalifikace od ÚP stejně jako projekty EU. Snaha o úspory je i stran zřizovatele, který krátí příspěvky na provoz a očekává od školy, že si najde způsob, jak tento propad minimalizovat.

2. vysoké provozní náklady

Provozní budovy školy byly vystavěny v 80 letech jako víceúčelové zařízení, jehož prostory by v případě vojenského konfliktu sloužily jako opravárenská jednotka těžké vojenské techniky a jako štáb armády ČSSR. O tom svědčí těžké portálové jeřáby včetně vjezdů do montážních dílen umožňující transport a vjezd těžké bojové techniky. Vysoké, nezateplené stropy těchto dílen jsou doslova „žroutem“ tepelné energie a náročnost na osvětlení prostor je také vyšší, než je normální standard. Konstrukce ostatních budov architektonicky připomínají spíše kasárna a jejich úpravy (zateplování a snižování stropů je příliš nákladné na to, aby toto vše dokázala škola hradit z financí na provoz). Zřizovatel o těchto problémech ví, přesto to pro něj není investiční priorita a problematiku zvýšeného financování za spotřebu energie přenáší na subjekt školy (pokud fungovala vedlejší činnost, tak tyto částky škola dokázala sanovat, nyní, ve finanční krizi, kdy nejsou příjmy z vedlejší činnosti dostatečné, dal zřizovatel od školy ruce pryč!)

3. špatná investiční politika

Zhruba patnáctileté období, kdy mnohé žádosti o investice na nedokonalou stavbu minulosti nedoznávali u zřizovatele sluchu se v letošním „finále“ promítly v tragickém propadu financí a neschopnosti školy „utáhnout“ z provozních peněz předdimenzovaný provoz SŠT Most. Pokud nebyly investice reálné v období konjunktury, v období úspor a finanční krize bude situace s jejich uvolňováním velmi, velmi problematická. Obzvláště když zřizovatel vyhlásil „investiční stop stav“.

4. špatný provozní stav staveb

A opět investice a investice. Uvážíme-li stáří budov kolem 30 let a minimální investice do údržby a oprav (posledních 5 let pouze v případě havárie) je situace na pováženou. Zatékání do střešních pláštěů, tragický stav vnitřních instalací by v případě odkládání rekonstrukce mohl v dalších letech přinést problémy s bezpečným provozem budov.

5. autoritativní řízení současného ředitele

Osobnost ředitele přes jeho nesporné kvality v případě „podnikatelských aktivit“, schopností shánět finance, potřebných rekvalifikací a projektů „přehlušuje“ způsob jeho jednání s podřízenými. Jeho direktivní způsob jednání s podřízenými (někdy až šikana) začíná narušovat „normální“ vztahy mezi zaměstnanci školy. Ředitel nepřipouští jakoukoliv snahu o dialog a snaží se křikem dosáhnout prosazení vlastní argumentace, neuznávajíc argumentaci protistrany.

6. stárnoucí pedagogický sbor úseku PV

Úsek pracovního vyučování je v současnosti se svým průměrem 53 let jedním z nejstarších pedagogických sborů v regionu. Bohužel omlazení se nám vzhledem k finančnímu ocenění učitelů OV nedaří. Vysoké požadavky na vzdělání, praxi a na odborné znalosti, práce s pubescentní mládeží a v nekonečné řadě i osobnost ředitele nikoho z mladých lidí na post pedagoga v odborném výcviku v SŠT Most zatím nepřilákal.

Vnější prostředí (**z něhož pocházejí příležitosti a hrozby**):

Příležitosti organizace (Opportunities)

1. možnost produktivního využití technologií

Velké ekonomické příležitosti se nabízejí v oblasti spolupráce při realizaci výrobního programu podniků a firem, se kterými má škola fyzické kontakty a v mnohých z nich i realizuje odborný výcvik. Především v oblasti strojírenského průmyslu, který je v Ústeckém kraji nejrozšířenější, nabízí škola svá technologická zařízení a podíl na spolupráci při výrobě polotovarů potřebných ke kompletaci výrobků. Jedná se vesměs o maloobjemovou výrobu produktů strojírenství a lehkého průmyslu.

Během finanční krize sice objem prací poklesl, ale objednávky se nezastavily. Je to pro školu velká příležitost pro legální srovnání schodků už tak podlimitního rozpočtu na provoz školy, jehož navýšení stran zřizovatele je nedohlednu.

2. výměnné stáže a programy s příhraničím

Příležitosti v pedagogické oblasti, rozšiřování povědomí společného trhu, odstraňování jazykových bariér, navazování nových učebně pracovních partnerství, to vše v sobě skrývá spolupráce příhraničních oblastí Ústeckého kraje a Republiky Sasko. Velice intenzivní jsou žákovské pracovní výměnné pobyty oborů mechatronik z BWC Chemnitz a CNC obráběčů z Drážďan.

3. projekty EU a SROP

Další ekonomickou příležitostí jsou projekty EU a SROP, které škole pomáhají v realizaci záměrů optimalizace strojírenských a stavebních oborů, zpřístupňují nákladné technologie, které by v případě současné podoby rozpočtu školy byly pro nás nepřístupné. Největším projektem financovaným z EU a SROP bylo strojírenské centrum vybudované nákladem 35 000 000,- Kč. Pro tuto činnost byl vytvořen speciální útvar projektů a rekvalifikací.

4. rekvalifikace Úřadu práce

Rekvalifikace ÚP jsou další významnou kapitolou při tvorbě ekonomické rozvahy naší školy. Tato vedlejší činnost vycházející z úzké spolupráce školy a ÚP je pravidelným zdrojem financí, které ekonomicky posilují fungování hlavní činnosti. Období zvyšování nezaměstnanosti by mohlo „nahrávat“ škole vyšší objem rekvalifikací organizovaných ÚP Most.

5. rekvalifikace pro firmy v regionu i mimo

Podnikové rekvalifikace jsou mladým fenoménem, který vyplývá z ekonomické krize. Firmy, které nejsou schopny zaměstnat své pracovníky, hledají cesty, jak udržet své zaměstnance v „pracovní pohotovosti“. Jednou z cest jsou firemní rekvalifikace. V minulosti to byly rekvalifikační kurzy z elektro pneumatiky pro TPCA Kolín, kam dojížděli naši odborníci s příslušným zařízením. V současnosti jsou to rekvalifikace strojírenské pro firmy KSK Komořany či SD Bílina. Rekvalifikace firem jsou i nezanedbatelným finančním ziskem školy.

6. společenské smlouvy s firmami regionu

Významnou příležitostí užší spolupráce s firmami regionu v oblasti odborného výcviku, rekvalifikací a výroby jsou tzv. společenské smlouvy, které přesně definují způsob spolupráce a zapojení dotčených smluvních stran. Na základě těchto společenských smluv byl realizován nábor dětí vycházejících ze ZŠ přímo náboráři těchto firem a vytvoření trojstranných učebních smluv v linii firma, zákonní zástupci, škola. Příslušnost žáků ke konkrétní firmě a zvýšené šance na získání pracovního místa u firmy, pro kterou se žák učí, je pro žáky a také rodiče velkou motivací. Do budoucna počítá škola se společenskými smlouvami dalších firem.

7. vznik páteřního vzdělávacího centra

Myšlenka, která neustále hýbe politickým ovzduším Ústeckého kraje a je spojena s optimalizací sítě středních škol. V případě středních škol je uvažováno spojení regionálních škol Ústeckého kraje a vytvoření regionálních krajských vzdělávacích center. Problém je v likvidaci (rozuměj optimalizaci) organizací, které v podstatě mají vyrovnaný rozpočet, ustálený pedagogický sbor a dokonce i vize. Tyto „detaily“ nedávají příliš prostoru zřizovateli a z akce se stává politikum, kterým se zabývají „špičky“ Ústeckého kraje. Logika věci nakonec bude řešena ekonomickými nástroji, zřizovatel prostě nebude mít na všechny školy finance a spojení proběhne direktivní cestou. Zde je šance pro SŠT Most stát se nadregionálním páteřním centrem vzdělávání s počtem kolem 2 000 žáků. V objektu školy již sídlí se svými pobočkami některé z VŠ (Vysoká škola báňská v Ostravě, Vysoká škola chemicko technologická z Českých Budějovic, UJEP z Ústí nad Labem či Technologická univerzita z Liberce), které nabízejí další možnosti pokračování studia pro absolventy SŠT Most.

Hrozby organizace (Threats):

1. oborová konkurence

Hrozba oborové konkurence plynula spíše z duplicity vyučovaných oborů a neuskutečněné ozdravné optimalizace sítě středních škol v Ústeckém kraji.

Tato situace je v chodu a současné sloučení SŠT Most se SOŠ Meziboří zcela eliminovala konkurenci v duplicitně nabízených oborech strojírenství a stavebnictví. Zřizovatel řízenou optimalizací a slučováním středoškolských subjektů dosahuje efektivnějšího nakládání s finančními prostředky (kumuluje omezené prostředky do jednoho vzdělávacího zařízení). Stav „dotažené optimalizace“ zcela odstraní pochybnou konkurenci (slovem „pochybná“ rozumějme konkurenci v duplicitních oborech), která vlastně není konkurencí ale chybou v systému.

2. finanční krize

Finanční krize neohrožuje jen postavení školských zařízení v regionu ale i firem a organizací se školstvím provázaných. Zlepšení daňové výtěžnosti a opětné nastartování funkčnosti a konkurence schopnosti firem regionu se bezesporu promítnou i do úspěšnosti všech školských zařízení.

3. optimalizace sítě středních škol

Výše zmiňovaná optimalizace sítě středních škol může mít i kontraproduktivní dopady na SŠT Most. V politickém spektru krajského zastupitelstva se objevil i návrh na utlumení činnosti školy. Obrovské ekonomické ztráty, které by tím vznikly, jsou v „zájmu politického zviditelnění“ zřejmě nicotné. Je cítit blížící se volby.

4. výkyvy požadavků trhu práce

Současná nabídka řemeslných oborů je přes svou rozsáhlost dost problematická. Nabídka, kterou trh respektoval a příliš do ní nezasahoval, doznala změny k horšímu. Tradiční obory (přes zoufalé volání firem) nejsou aktuální a dostat vystupující žáky ZŠ na obory jako zedník, tesař, pokrývač, instalatér či elektrikář je veliký problém. Bez přímého zapojení firem do náborového dění škola nemůže a nemá prostředky na motivování žáků pro tyto obory.

5. slabé ročníky žáků vycházejících ze ZŠ

Požadované obory a počty náborovaných žáků jsou v souvislosti s nepříznivým demografickým vývojem na štitě. Nedostává se žáků pro řemeslné obory a v mnoha případech jsou i problémy s nábořem do maturitních oborů. Celková široká nabídka oborů nás dostává do problémů s minimálními povolenými počty žáků na třídu.

6. nezájem žáků o řemeslné obory

Razantní změna poměru mezi obory středního vzdělání s výučním listem a obory středního vzdělání s maturitní zkouškou, převis nabídky maturitních oborů nad poptávkou a zkratkovité myšlení rodičů žáků staví SŠT Most a pracovní trh před skutečností, že řemeslníků a řemeslných oborů bude nadále ubývat. Spoléhat se na to, že si trh s nedostatkem řemeslníků poradí sám či na centralistický zásah v podobě stanovení standardů pro přijetí na obory ukončené maturitním vysvědčením (pro dnešek je příznačné, že se na gymnázia a průmyslové školy berou i děti se čtyřkami) by bylo krátkozraké. Škola se musí v tomto případě přičinit sama. Velmi motivujícím se např. jeví v případě SŠT Most nábor firem a příslib zaměstnání po ukončení studia v tříletém učebním oboru.

2.2 Konkretizace dílčích plánů strategického plánu

2.2.1 Plán optimalizace ekonomických vstupů

Plán optimalizace ekonomických vstupů se neřídí jen výší každoročního finančního přidělu zřizovatele pro daný rok. Příspěvek zřizovatele nedokáže pokrýt ani běžné náklady školy na provoz. Proto musí určení zaměstnanci školy hledat a nacházet další zdroje financování, jakými jsou projekty EU, SROP, rekvalifikace a vedlejší hospodářská činnost (produktivní činnost odborného výcviku, ubytování a stravování pro veřejnost, pronájmy firem sídlících v objektech školy apod.).

Nejtěžším zatížením ve financování úhrad běžného provozu jsou náklady na energetické vstupy (elektrická energie, teplo, teplá voda, stočné a vodné). Přes zvedající se ceny těchto energetických vstupů nejsou tyto vyšší náklady zohledňovány v příspěvcích zřizovatele a škola si musí tento nárůst sanovat z dalších výše uvedených zdrojů.

Náklady jsou ovlivněny nejenom systémem centrálních monopolních dodavatelů, ale i zastaralou infrastrukturou školy (nezateplené budovy, netěsnící okna, nemožnost regulace či zastaralým systémem nákladného osvětlení uvnitř budov).^{17]} Pokrytí těchto energetických vstupů tvoří téměř dvě třetiny přidělu zřizovatele na běžný provoz školy. Neustálé zvedání cen energií ve spojení se zastaralou infrastrukturou školy by do budoucna mohlo vést k ekonomickému kolapsu školy. Součástí strategického plánu by měly být roční plány na postupné odstraňování těchto nedostatků s průběžným hledáním dalších zdrojů financování těchto problémů.^{18]}

Dalším citlivým zatížením ve financování úhrad běžného provozu jsou náklady na vstupy materiálové. Zde jsou zahrnuty náklady na provoz hlavní činnosti (dále jen HHČ) a vedlejší činnosti (dále jen VHČ). V HHČ jsou to především náklady na výukový materiál, stroje, nářadí a nástroje.

Dále jsou to elektronická zařízení tvořící základní vybavenost pro výuku v teoretickém a praktickém vyučování a s ní spojený software a řídicí programy. K těmto záležitostem patří samozřejmě i běžná údržba těchto zařízení, průběžné revize a opravy a neposlední řadě i nákladná obnova licencí.

Už v této fázi by v podstatě finanční přiděl zřizovatele nestačil. Proto musí pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci zvládat umění improvizace, hledat možnosti jak zabezpečit „normální“ chod svých úseků.

Součástí strategického plánu by měly být roční plány, které podchytí potřeby jednotlivých úseků v HHČ a možnosti vícezdrojového financování jejich potřeb. Protože nelze

^{17]} Přes návrhy úseku praktického vyučování na postupné odstraňování těchto nedostatků i s pomocí úseku PV při jejich realizaci nebyla tato přání vyslyšena stran ředitele školy.

^{18]} Žádat o zvýšený přiděl financí či jednorázovou dotaci zřizovatele nestačí, škola má rezervy při vyjednávání se strategicky silnými firmami regionu, které by mohly škole v mnohém pomoci – ale to je na úrovni ředitele! Je potřeba nastavit priority a naplánovat posloupnost akcí k nápravě problémů, ale je nejvyšší čas začít a neotálet.

předpokládat žádné navýšení finančního přidělu od zřizovatele, hledají a nacházejí jednotlivé úseky možnosti, jak své potřeby financovat či jiným způsobem zabezpečit (dary, sponzoringy či produktivní činnost v rámci praktického vyučování).

S minimálním časovým odstupem by se měl management SŠT Most zabývat realizací změn v infrastruktuře školy a hledání zdrojů zejména v oblasti:

1. Rekonstrukce zateplení budov (zateplení obvodových plášťů budov, výměna stávajících oken za plastová, snižování stropů v dílnách PV), které lze realizovat postupným financováním z investičního fondu, projektovými prostředky a dotací zřizovatele.
2. Realizace úprav vytápění budov a regulace vytápěcího systému (centrální „velínová“ regulace výměňkové stanice se jeví jako nedostatečná), na kterou lze získat prostředky v rámci produktivní činnosti úseku PV a projektové činnosti školy.
3. Postupná výměna neekonomického osvětlení uvnitř budov TV a PV (osvětlení výukových prostor musí splňovat normou předepsané parametry), která lze provádět postupně v rámci výuky PV se zdrojem pořízení v produktivní činnosti a investičního fondu školy.
4. Zdroj na pořízení materiálů pro výuku je v současné době záležitostí sponzoringu firem. Tento trend se bude snažit škola udržet a do budoucna i rozšířit. Dalším zdrojem jsou zakázky firem a jednotlivců (tzv. produktivní výroba).

Nad standardem těchto návrhů stojí úvaha na pořízení vlastního zdroje vytápění pro všechny budovy SŠT Most.^{19]}

Jak vidno, veškeré vstupy jsou podřízeny vícezdrojovému systému financování. Příděl zřizovatele pokrývá jen část potřeb školy, na zbytek činností si musí škola vydělat sama

2.2.2 Plán optimalizace personálního zabezpečení

Personální zabezpečení hlavní a vedlejší činnosti je standardně stanoveno vnitřním předpisem (směrnici ředitele č. 29/09 ze dne 30.11.2009, č.j.: 54/2009), který je věrným obrazem konzervativního chápání personalistiky. Řízení funguje na principu příkazového systému „shora dolů“. Základ tohoto systému lze vnímat od roku 1982, tedy od doby, kdy SŠT začala fungovat v nových prostorách školy v Mostě, do kterých se přistěhovala ze stávajících prostor starého učiliště v Litvínově. Škola sloužila jako záloha pracovních kádrů pro Severočeské hnědouhelné doly. SŠT převzala systém řízení své mateřské organizace jako její jednotka. SŠT dokonce produkovala v rámci výkonu předmětu odborný výcvik drobné součásti spotřebního charakteru pro šachty SHD (opravy sběračů

^{19]} V minulosti byly podniknuty prvotní kroky k realizaci záměru odpojení školy od centrálního zásobovatele teplem a instalace vlastního zdroje (plynové kotelny). Tento návrh byl připraven a zpracován s nástupem současného ředitele, ale k jeho realizaci nikdy nedošlo. Návrh má již podobu prováděcího plánu a nebylo by na škodu tuto problematiku znovu otevřít.

el. lokomotiv, kovářské a svářecí práce apod.). Organizační a funkční schémata tehdejší doby přežila v podstatě až do dnešních dnů a jen omezený příděl mzdových prostředků pro nepedagogické pracovníky donutil ředitele školy ke „kosmetickým změnám“, které ovšem měly kontraproduktivní charakter. Změny spočívaly v rušení pracovních pozic a převodu jejich náplní na stávající pracovníky. Kumulace funkcí a častokrát i zásadní nekompetenčnost zaměstnanců v nových náplních vedla k omezování určitých funkcí SŠT. Jako příklad může sloužit naprosto „amatérský přístup“ k personalistice dospělých zaměstnanců, téměř neexistující DVPP či problémy v oblasti zavádění a aktualizaci vnitřních předpisů školy.

V systému strategického řízení je potřeba se zabývat aktuálním stavem činností jednotlivých zástupců ředitele, neboť rychlé změny v legislativě, ekonomice a společnosti mohou měnit nároky na tyto vedoucí pracovníky, na jejich kompetence i na jejich schopnosti. Současná praxe, kdy jsou rušeny některé pracovní funkce a jsou slučovány do souběžných funkcí stávajících pracovníků, přináší často chaos a zmatky v řízení v oblasti personalistiky a problémy s organizací dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.^{20]}

Porovnáme-li současné schéma vyššího managementu s navrhovanou verzí budoucího uspořádání (viz příloha č.2) je patrné, že z původního organizačního a funkčního schématu vypadl bez náhrady jeden celý úsek, který byl v minulosti vytvořen z úseku projektů a rekvalifikací, který byl zařazen do VHČ.

Důvodem k vytvoření, či snad přetvoření úseku projektů a rekvalifikací na úsek právní a celoživotního vzdělání a jeho zařazení do HHČ byl fakt, že původní úsek přes avízo pana ředitele (tvrdil, že úsek se živí z projektů a rekvalifikací) není ve své podobě ekonomicky soběstačný a tudíž pan ředitel vymyslel způsob, jak hradit mzdové náklady z HHČ a vytvořil nový úsek – odbor právní a celoživotního vzdělávání.

Nutnost úspor nákladů na provoz i nákladů na mzdové prostředky stran zřizovatele dříve nebo později donutí SŠT ke škrtnutím a uskromnění se v přebujelé administrativní podobě. Nejsnazším konceptem je návrat ke standardní podobě základního schématu se čtyřmi zástupci ředitele a to v HHČ: zástupce ředitele pro teoretické vyučování – statutární zástupce s kompetencemi pro DVPP, BOZP, PO a hygienu práce na úseku TV, dále pak zástupce pro praktické vyučování s kompetencemi pro DVPP, BOZP, PO a hygienu práce na úseku PV. Ve VHČ to pak jsou: zástupce ředitele pro ekonomiku, personalistiku a právo s kompetencemi BOZP, PO a hygienu práce na svém úseku, dále pak zástupce ředitele pro provoz a techniku s kompetencemi pro BOZP, PO a hygienu práce na daném

^{20]} Nemá logiku, když DVPP řídí referent či zástupce ředitele, který nikdy neučil a nemá tedy k tomuto řízení ani základní ani odborné kompetence (např. sám ředitel považuje návrhy na DVPP pro úsek PV za rozmařilost zástupců a nehodlá na něj z fondu přispívat!).

úseku. V souvislosti s delegovanými funkcemi pro BOZP, PO a hygienu práce zaniká další úsek a to referát bezpečnosti práce a požární ochrany. Organizace si zajistí bezproblémový chod BOZP, PO a hygieny práce formou dodavatelské činnosti – outsourcingem.

Naskýtá se kardinální otázka, zda tvrdě konzervativní ředitel je schopen tyto změny nastartovat.

V návrhu optimalizace personálního řízení v rámci moderního systému strategického řízení by měl převládat názor na organizační a funkční schéma s větší mírou delegovaných kompetencí, vyšší odpovědnosti pracovníků na nižších postech řízení a použití kontrolního systému se zpětnou vazbou. Činnosti některých referentů by mohl nahradit efektivnější a nákladově levnější outsourcing (např. BOZP a PO a hygieny práce).

2.2.3 Plán optimalizace rozvoje hlavní a vedlejší činnosti

Jak už bylo výše popsáno, hlavní činností školy je edukace. Výchovní a vzdělávací proces školy vyžaduje určitou úroveň zabezpečení a to jak materiálního tak personálního charakteru. Kvalita procesu je dána kvalitou výše uvedených proměnných a je ovlivněna především stavem vnitřního a vnějšího prostředí školy. Škola čerpá především ze stavu vnitřního prostředí školy. Edukační činnost školy je založena na široké nabídce oborů středního vzdělání s maturitní zkouškou a středního vzdělání s výučním listem. Tato nabídka oborů je zaštiťována kvalitní technologickou vybaveností, která byla pořízena především v rámci projektů EU a SROP. Pořízení potřebných technologií pro odbornou výuku ovšem nepredikuje jejich udržitelnost a využití v budoucnu vzhledem k vysokým provozním nákladům, které škola nemá k dispozici, ale přesto musí nacházet zdroje k udržení jejich provozuschopnosti. Určitou míru negativních ekonomických dopadů na realizaci edukace dokáže utlumit kompaktní a kvalifikovaný pedagogický tým.^{21]}

Dalším zdrojem financování a zabezpečení edukace jsou projekty EU a SROP. Z těchto zdrojů pochází převážná část moderních technologií a činností na které by škola jinak finanční prostředky nezískala (počítačové učebny, stroje, výměnné stáže, spolupráce se zahraničím apod.). U těchto zařízení je opět problematická udržitelnost^{22]} i jejich

^{21]} Tak je například realizace praktického vyučování odkázána na osobní vztahy jednotlivých učitelů s klíčovými pracovníky strategických firem regionu a jejich vlastní iniciativě.

^{22]} Např. u PC, které nejsou vzhledem ke konstrukci základových desek rozšiřitelné, je 6letá udržitelnost přímo vyloučena.

údržba a provoz^{23]}. Provozování a údržba zařízení a technologií získaných z projektů tak plně dopadla na hlavy vedoucích učitelů, jejich podřízených a zaměstnanců údržby.^{24]}

Pro tuto potřebu je nutno zřídit speciální podúčet pro údržbu a opravy nabytých technologií a zliberalizovat výrobně ekonomické vztahy mezi vedením školy a úseky^{25]}, které tyto technologie využívají. Je zarážející, že lidé, kteří s těmito technologiemi pracují a jsou zodpovědní za jejich stav, nemají minimální možnost využít výnosů z produktivní činnosti těchto strojů k jejich údržbě a aktualizaci.

Veliký efekt mají v rámci edukační činnosti oborově zaměřené výměnné stáže v zahraničí. Žáci porovnávají své dovednosti a znalosti se zahraničními žáky a odbourávají jazykové bariéry. Tyto výměny sice nepřinášejí žádné ekonomické výhody a často bývají pro organizaci ztrátové, ale přinášejí nové a efektivní směry v edukační činnosti školy. Strategie stále učící se organizace je v souladu s těmito trendy. Ve finále zvyšují tyto výměny kredit školy a jsou kladným signálem pro rozhodující stakeholders. Současný trend spolupráce v rámci EU v oblasti školství je pro SŠT dobrým počinem pro rozhodování o udělování dotací i grantů a otevírá škole další příležitosti pro rozvoj.

Posledním z výčtů plánu optimalizace v oblasti HHČ je spolupráce s důležitými stakeholders (zajímavé skupiny), především spolupráce se strategickými firmami regionu^{26]} (např. BIS Czech, Inelsev), které v odborném směru spolupracují se školou v oblasti vzdělávání klientů školy a v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Další skupinou ze sledovaných stakeholders jsou žáci základních škol. Pro tyto budoucí klienty SŠT pořádá dle zájmu jednotlivých škol hodiny polytechnické výchovy. Polytechnickou výchovu vedou erudovaní pedagogičtí pracovníci úseku praktického vyučování a při nich žáci ZŠ přicházejí častokrát poprvé do styku se složitými stroji a technologiemi.

Tuto polytechnickou výchovu pro ZŠ realizuje SŠT bez nároku na úhradu nákladů s tím spojeným. Tato praxe se škole osvědčila především v náborových akcích a odrazila se kladně především v počtech náborovaných žáků pro 3leté obory středního vzdělání s výučním listem. Do budoucna, i vzhledem k dramatickému poklesu vycházejících žáků z devátých tříd, plánuje ZŘPV rozšíření této nabídky všem ZŠ regionu. Z hlediska HHČ

^{23]} Např. případ strojírenského centra, které nákladem 35 000 000,- Kč zbudoval kraj pro potřeby všech krajských škol – to však nikdy ostatními školami využíváno nebylo - a kraj jeho provoz a údržbu převedl na školu. Provozní finance však pro potřeby provozu a údržby SC kraj nenavýšil.

^{24]} Nehledě na to, že údržba složitých zařízení jako např. CNC strojů či mechatronické linky vyžadují vysokou odbornost, kterou ani při sebelepších vůli zaměstnanci údržby mít nemohou.

^{25]} Tím je myšlena produktivní práce na těchto zařízeních, kdy by se zisk z těchto technologií měl vracet do těchto zařízení jako náklad na jejich údržbu, revize a aktualizaci a neměl by automaticky „padat“ do rozpočtu školy, odkud je problematické tyto peníze zpětně získat.

^{26]} Tato spolupráce se přenáší i do vedlejší činnosti při realizaci rekvalifikací a spolupráce v projektové činnosti s těmito firmami.

by byl výčet možností považován za naplněný a nyní se zaměříme na vedlejší činnost (dále jen VHČ), která je výlučně zisková.

Jak bylo výše podotknuto, byla v historii každé roční uzávěrky VHČ hodnocena jako zisková. Díky ní nekončila škola v „červených číslech“ a v podstatě doháněla ztrátu z HHČ. V konečných ročních výsledcích pak součet zisku z VHČ a ztrát z HHČ vytvořil buďto vyrovnanou bilanci či mírný zisk. VHČ je důležitým elementem vícezdrojového financování SŠT. Pojdme se podívat na systém VHČ v SŠT.

Prioritu ve VHČ tvoří především pronájmy z prostor zapůjčených podnikatelským subjektům regionu (dílny, studovny, přípravný a sklady) a příjmy z ubytování.²⁷¹ Nejvyšší pronájmy jsou z učeben, které využívají vysoké školy, dále pak z dílen výrobních firem, které platí i spotřebu energií v daných prostorách a nakonec skladové prostory. Firmy si v rámci výrobní činnosti i vypůjčují ze školní výdejny nástroje a nářadí za úplatu.

Dalším zdrojem VHČ jsou projekty a rekvalifikační činnost. Díky projektům škola získala velké množství zařízení potřebných k výuce technických oborů. Standardními zařízeními pořízenými z projektové činnosti jsou PC s příslušnými perifériemi (tiskárnami, skenery, kopírky, projektory) a nezbytným softwarem (Němeček, Fanuc, Siemens apod.). Potud je vše pořádku. Budeme-li však blíže zkoumat kvalitativní stránku věci, zaskočí nás nemile až 6letá udržitelnost u těchto zařízení. V případě PC se standardními nerozšiřitelnými základovými deskami je to velmi problematické a jejich aktualizace je v této situaci v podstatě kontraproduktivní. Otázka je i s udržitelností softwarových multilicencí, u kterých je platnost do 5ti let, takže před skončení doby udržitelnosti projektu licence propadnou a je nad síly školy si pořídit multilicenci novou (její reálná cena kolem 200 000,- Kč je pro školu doslova astronomickou). Řešení jsou zcela jasná. Je třeba při výběrových řízeních dát větší prostor odborníkům IT a nakupovat techniku, která lze aktualizovat a zaměřit se na multilicence software s delší dobou platnosti (zkušenosti s filozofií firem v případě prodeje licencí školství jsou vesměs kladné a firmy by souhlasily s delšími licencemi za „rozumnou cenu“, která je vždy v rámci projektového financování přijatelná). Lepší situace je v technologiích strojírenské a stavebnické povahy. Tato složitější technologická zařízení a jejich parametry jsou dány přesně určenou potřebou jejich využití a jejich finální podoba je konzultována s odbornou veřejností (např. v případě pořízení CNC strojů, mechatronické linky či svařovacích agregátů). Výběrová řízení na nákup těchto prostředků jsou přísně limitována nejen výší rozpočtu ale i požadovanými technologickými vlastnostmi zařízení. Systém výběrového řízení se v tomto případě zdá efektivní a projektová činnost zde podporuje skutečné potřeby školy na pořízení technologií, které by si jinak škola z přidělu zřizovatele

²⁷¹ Škola disponuje kromě domova mládeže (dále jen DM) také ubytovnami pro sociálně slabé spoluobčany. Pronájmy jsou vedlejším a jistým každoměsíčním příjmem školy.

nemohla nikdy pořídít. Projektová činnost s možnostmi pořízení investic je pro školu velmi prospěšná a do budoucna je potřeba tyto finance EU co nejvíce využít. Z projektů jsou též hrazeny i pronájmy prostor a zařízení v majetku školy, což přináší další příjem do rozpočtu školy. Motivačním prvkem pro zaměstnance školy jsou placené úvazky pedagogických i nepedagogických pracovníků v rámci manažerských a lektorských činností v projektu. Kromě projektů, jejichž předkladatelem je SŠT se škola účastní i tzv. partnerských projektů, kde působí jako společný partner škol, které projekt předkládají (v minulosti to byl např. partnerský projekt v oblasti řízených elektropneumatických systémů se střední školou v Chomutově).

Ekonomicky efektivní je systém rekvalifikací se smluvně vázanou odbornou lektorskou činností s účastí kmenových i smluvních zaměstnanců školy s možností využití drobných investic, software a výukového materiálu. Tyto činnosti přinášejí opět nadstandardní finance v rámci pronájmů prostor a zařízení v majetku školy. Tyto rekvalifikace probíhají na úrovních rekvalifikační činnosti Úřadu práce Most a jako firemní rekvalifikace.^{28]} Současný stav v rekvalifikační činnosti v rámci Úřadu práce Most zaznamenal patrný ústup a pokles zájmu o rekvalifikaci ve školských zařízeních. Úřad práce upřednostňuje před SŠT vzdělávací firmy – zde se jedná o ukázkový kartel, který není potřeba komentovat. V současné době tato propojenost stála prozatím místo ředitele ÚP Most.

Na základě analýz stavu školy, připravovaných opatření stran vládních a krajských struktur ve školství, probíhající optimalizace sítě středních škol v regionu a pokračujícímu demografickému poklesu se pro tuto školu jeví vhodnost **kombinované strategie**.

Proměnlivé podmínky, hospodářská nestabilita Ústeckého regionu, změny politických reprezentací a tím i změny v přístupu ke školské problematice v podstatě ani jinou alternativu nenabízejí.

Po několika letech expanze (nabídky nových oborů, sloučení se subjekty SOU Fláje a SOŠ Meziboří) se situace na nějaký čas uklidnila a nastává období stability. Příprava zřizovatele na další kolo optimalizace sítě středních škol je v podstatě přípravou na další období expanze školy. Škola by se měla na toto období připravit na úrovni operačních plánů a implementace strategických cílů. Na této přípravě by se mělo podílet široké spektrum zaměstnanců školy. Jedním z „kamínku mozaiky“ budoucího konkurenčního úspěchu této školy na trhu vzdělávání by mohla být i tato bakalářská práce.

^{28]} Rekvalifikace firem, které nemají momentálně práci pro své zaměstnance a využívají kapacit školy k placené rekvalifikaci svých zaměstnanců na jiný obor.

3. Závěr

Bakalářská práce se zabývá rozvojem konkrétní střední školy a tvorbou jejího strategického plánu v prostředí, které se nikdy strategickým řízením ani tvorbou strategického plánu nezabývalo. Cílem této práce bylo tedy zpracování návrhu strategického plánu pro tuto školu. K tomuto účelu byly použity dostupné manažerské techniky, především dílčí a finální analýzy. Neexistence strategického plánování na střední škole technické v Mostě a analýzami zjištěný problematický stav školy potvrdily důležitost zaměřením se na strategické plánování především s ohledem na další rozvoj této školy. Návrh strategického plánu bude vlastně jedním z prvních dlouhodobějších plánů této školy.

Principy strategického řízení a strategického plánování jsou definovány v teoretické části bakalářské práce. Na základě citací několika autorů jsou řešeny přístupy k teorii strategického řízení a strategického plánování, které mohou inspirovat a metodicky vést management školy k sestavení dlouhodobého plánu rozvoje školy. Strategické řízení a strategické plány pro rezort školství vycházejí v podstatě z obecných principů strategického řízení a strategického plánování určeného pro firmy podnikatelského sektoru. Kromě teorie strategického řízení a plánování jsme v teoretické části práce probrali i principy základních premis budoucího chování organizace a důležitými dílčími a celkovými analýzami. V závěru teoretické části jsme se věnovali stanovení strategických cílů, formulaci strategie a především implementaci a realizaci strategií. Finálním bodem teoretické části práce byla zpětná vazba plnění strategického plánu, tedy techniky kontrolování a měření výkonnosti organizace.

V praktické části jsme zpracovali podklady pro návrh strategického plánu v technické střední škole, jejíž stav je v současné době problematický a zachování základních funkcí této školy a její další rozvoj je podmíněn dlouhodobými plány v oblasti edukační činnosti, provozních podmínek a personálního obsazení školy. Dramatické události posledních měsíců, počínající sloučením dvou konkurenčních škol, z nichž jedna je právě výše popisovaná a nejnovější událostí, kterou je odvolání ředitele této školy naznačují, že střední odborné školství v Ústeckém kraji potřebuje ozdravit. Popisovaná střední škola absencí jakéhokoliv plánování (odmyslíme-li edukační plány na běžný školní rok) v podstatě „nemá budoucnost“. Škola sice zažila okamžiky expanze, ale ty byly dány současnou situací v regionálním školství a především optimalizací sítě středních škol v Ústeckém kraji.

V úvodu praktické části jsme se seznámili se základními charakteristikami Střední školy technické v Mostě, ve kterých byly naznačeny rozsáhlé možnosti a podmínky pro realizaci strategických záměrů školy. Problematický stav školy byl potvrzen v dílčích analýzách i v závěrečné SWOT analýze. Problémy vycházely především ze slabých stránek a hrozeb školy. V současné době, kdy se ČR dostává do hospodářské recese, jsou tyto problémy

stále hlubší. Týká se to především slabých stránek organizace, které jsou dány nedostatečným finančním zabezpečením chodu školy a nulových investic do její infrastruktury. Je chybou, že se současný ředitel spoléhá pouze na finanční příděl zřizovatele. V tomto okamžiku je opět nasnadě otázka: „Kdo má být ředitel, manažer nebo pedagog?“

Podrobnými rozbory vnitřních a vnějších vlivů na školu byly konkretizovány dílčí plány strategického plánu a to především problematických oblastí ekonomických vstupů do školy, optimalizace personálního zabezpečení a plánu rozvoje hlavní a vedlejší činnosti. Kvalita školy a především její konkurence schopnost není pouze v objemu přidělených financí, ale také v kvalitě edukační činnosti, angažovanosti na veřejnost a schopnostmi reagovat na momentální stav ve společnosti a ekonomice. Zde zřejmě SŠT Most ztrácí chvilkami „půdu pod nohama“.

Přesto, že některá zjištění pro tuto školu nemusela dobře vyznít, jsou možnosti, jak tyto problémy eliminovat, ne-li je zcela odstranit. Autor děkuje všem spolupracovníkům za sdílnost a otevřenost při poskytování informací za jejich názory a váží si jejich spolupráce.

4. Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 95 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy. Studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. S. 9-59. ISBN 978-80-244-2594-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky pro vedoucí pracovníky ve školství. Studijní text pro distanční studium*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. S. 25-57. ISBN 978-80-244-2687-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management. Studijní texty pro kombinované studium ICV FF UP*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 47 s. ISBN 978-80-244-2088-2.
- CIMBÁLNÍK, T., GREŠAR, J. *Základy marketingu s aplikací do školního prostředí. Studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. S. 21-63. ISBN 978-80-244-2575-7.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 34 s. ISBN 80-247-1389-6.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. S. 6-188 ISBN 80-7179-453-8.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 84 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Studijní texty pro kombinované studium a akce celoživotního vzdělávání*. 1. vyd. dotisk. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. S. 40-75. ISBN 80-244-1415-5.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 192 s. ISBN 80-247-0495-1
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 27 s. ISBN 80-7179-422-8
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. S. 29-36 ISBN 80-85839-89-X

5. Seznam použitých zdrojů školy

Koncepce pedagogického rozvoje školy 2005

Autoevaluační zpráva 2006 – 2007

Autoevaluační zpráva 2008 – 2009

Autoevaluační zpráva 2010 – 2011

Inspekční zpráva ČŠI čj. ČŠI – 65/07-06 – 15. února 2007

Inspekční zpráva ČŠI čj. ČŠI – 01104/09-06 – 29. dubna 2009

Matrika školy

Školní vzdělávací programy školy

Zápisy z pedagogických rad 2008 – 2011

Zápisy z porad vedení 2008 – 2011

Výroční zpráva 2008 - 2010

6. Seznam obrázků použitých v textu

- Obr. č. 1 Schéma strategického řízení (autor)
- Obr. č. 2 Místo strategie (Charvát, 2006, s. 34)
- Obr. č. 3 Elementy strategického myšlení (Mallya, 2007, s. 19)
- Obr. č. 4 Jednoduchý model strategického řízení (Cimbálníková, 2010, s. 19)
- Obr. č. 5 Strategický cyklus. Aplikace na školu (Mallya, 2007, s. 28)
- Obr. č. 6 Proces strategického plánování školy (Cimbálníková, 2010, s. 24)
- Obr. č. 7 Přehled strategických analýz (Sedláčková, 2000, s. 24)
- Obr. č. 8 Přehled nejčastěji užívaných strategií (Cimbálníková, 2010, s. 60)
- Obr. č. 9 Kroky implementace (Cimbálníková, 2010, s. 74)
- Obr. č. 10 Schéma modelu EFQM (<http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/efqm>)
- Obr. č. 11 Běžná organizační struktura do roku 2002 (autor)
- Obr. č. 12 Rozšířená struktura po nástupu nového ředitele od roku 2003 (autor)
- Obr. č. 13 Analýza výrobního portfolia SŠT Most (autor)
- Obr. č. 14 Analýza PEST – vliv vnějšího prostředí (autor)
- Obr. č. 15 Analýza konkurenčních sil – Porterův model (autor)
- Obr. č. 16 Analýza vnitřních zdrojů SŠT Most – metoda VRIO (autor)
- Obr. č. 17 Analýza zainteresovaných skupin – matice zájmu a moci (autor)
- Obr. č. 18 Analýza SWOT pro SŠT Most (autor)

7. Seznam zkratek použitých v textu

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPČ	bezpečnostně právní činnost (obor středního vzdělání)
CNC	computer numeric control – počítačem číslicově řízené (obráběcí stroje)
ČSN	česká státní norma
ČSSR	Československá socialistická republika
DM	domov mládeže
DPS	doplňkové pedagogické studium
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
EU	Evropská unie
HHČ	hlavní hospodářská činnost
KSK	Krušnohorské strojírny Komořany (<i>akciová společnost</i>)
KÚ ÚK	Krajský úřad Ústeckého kraje
MŠ	mateřská škola
OV	odborný výcvik
PC	personal computer – osobní počítač
PČ	projektová činnost
PO	požární ochrana
PV	praktické vyučování
SD	Severočeské doly
SHD	Severočeské hnědouhelné doly
SOŠ	střední odborná škola
SOU	střední odborné učiliště
Spec. Š	speciální škola
SROP	společný regionální operační program
SŠ	střední škola
SŠT	Střední škola technická (= <i>zkratka názvu školy</i>)
TV	teoretické vyučování
ÚŘ	úsek ředitele
VHČ	vedlejší hospodářská činnost
VŠ	vysoká škola
ZŘ	zástupce ředitele
ZŘE+O	zástupce ředitele pro ekonomiku a organizaci
ZŘPR	zástupce ředitele pro projekty a rekvalifikace
ZŘPV	zástupce ředitele pro praktické vyučování
ZŘTV	zástupce ředitele pro teoretické vyučování
ZŠ	základní škola

8. Seznam příloh

- | | |
|--------------|---|
| Příloha č. 1 | Přehled oborů středního vzdělání pro přijímání žáků ke studiu ve školním roce 2012-2013 |
| Příloha č. 2 | Organizační struktura |
| Příloha č. 3 | Demografický vývoj Ústeckého kraje ve školství |
| Příloha č. 4 | Certifikát managementu řízení ISO 9001:2008 |
| Příloha č. 5 | Certifikát managementu řízení OHSAS 18001:2007 |

Příloha 1

Přehled oborů středního vzdělání pro přijímání žáků ke studiu ve školním roce 2012-2013

STŘEDNÍ VZDĚLÁNÍ S MATURITNÍ ZKOUŠKOU						
Forma studia	Kód oboru / specifikace	Název oboru	ZPS	délka studia	ukončení studia	počet přijímaných žáků
DENNÍ NÁSTAVBOVÉ	23-43-L/51	Provozní technika	NE	2	MT	24
DENNÍ	23-45-L/01	Mechanik seřizovač (Mechanik seřizovač – mechatronik)	NE	4	MT	60
<i>Poznámka k oboru: zaměřeni na CNC a NC stroje</i>						
DENNÍ NÁSTAVBOVÉ	26-41-L/52	Provozní elektrotechnika	NE	2	MT	24
DENNÍ	26-41-M/01	Elektrotechnika (Počítačové systémy)	ANO	4	MT	60
DENNÍ	31-43-L/01	Oděvní technik	ANO	4	MT	30
DENNÍ	36-47-M/01	Stavebnictví (Pozemní stavitelství)	ANO	4	MT	90
DÁLKOVÉ	36-47-M/01	Stavebnictví	NE	5	MT	30
DENNÍ	41-43-M/02	Chovatelství (Chovatelství)	NE	4	MT	60
<i>Poznámka k oboru: obor vzdělání zaměřen na chov koní</i>						
DENNÍ	63-41-M/01	Ekonomika a podnikání (Peněžní manipulát)	ANO	4	MT	60
DENNÍ	68-42-M/01	Bezpečnostně právní činnost	NE	4	MT	60
<i>Poznámka k oboru: uchazeč musí být klasifikován z předmětu tělesná výchova</i>						
STŘEDNÍ VZDĚLÁNÍ S VÝUČNÍM LISTEM						
Forma studia	Kód oboru / specifikace	Název oboru	ZPS	délka studia	ukončení studia	počet přijímaných žáků
DENNÍ	23-51-H/01	Strojní mechanik (Strojní mechanik – strojař, potrubář)	NE	3	VL	68
DENNÍ	23-55-H/01	Klempíř	NE	3	VL	34
DENNÍ	23-56-H/01	Obráběč kovů (Obráběč kovů)	NE	3	VL	60
DENNÍ	23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel (Automechanik)	NE	3	VL	60
DENNÍ	26-51-H/01	Elektrikář (Elektrikář)	NE	3	VL	25
DENNÍ	26-51-H/02	Elektrikář-silnoproud	NE	3	VL	34
DENNÍ	31-58-H/01	Krejčí	ANO	3	VL	24
DENNÍ	33-56-H/01	Truhlář (Truhlář – dřevěné konstrukce)	NE	3	VL	34
DENNÍ	36-52-H/01	Instalatér (Instalatér)	NE	3	VL	68
DENNÍ	36-64-H/01	Tesař (Tesař)	NE	3	VL	34
DENNÍ	36-66-H/01	Montér suchých staveb (Montér suchých staveb)	NE	3	VL	24
<i>Poznámka k oboru: budou přijati i žáci vycházející z 8. třídy základních škol a z 8. a 9. třídy základních speciálních škol (podmínkou přijetí žáků je povinnost docházet do kurzu k doplnění základního vzdělání poskytovaného základní školou)</i>						
DENNÍ	36-67-H/01	Zedník (Zedník – obkladač)	NE	3	VL	68
<i>Poznámka k oboru: budou přijati i žáci vycházející z 8. třídy základních škol a z 8. a 9. třídy základních speciálních škol (podmínkou přijetí žáků je povinnost docházet do kurzu k doplnění základního vzdělání poskytovaného základní školou)</i>						
DENNÍ	36-69-H/01	Pokryvač	NE	3	VL	24
DENNÍ	41-52-H/01	Zahradník (Zahradník)	NE	3	VL	30
DENNÍ	41-53-H/02	Jezdec a chovatel koní (Jezdec a chovatel koní)	NE	3	VL	34
DENNÍ	66-53-H/01	Operátor skladování (Operátor skladování – logistik)	ANO	3	VL	34
DENNÍ	36-55-E/01	Klempířské práce ve stavebnictví	NE	3	VL	24
<i>Poznámka k oboru: obor určen pro žáky základních speciálních škol</i>						
DENNÍ	36-67-E/01	Zednické práce	NE	3	VL	16
<i>Poznámka k oboru: obor určen pro žáky základních speciálních škol</i>						

MT = maturita

VL = výuční list

ZPS = změněná pracovní schopnost

Zdroj: <http://www.sstmost>

Příloha 2

Organizační struktura

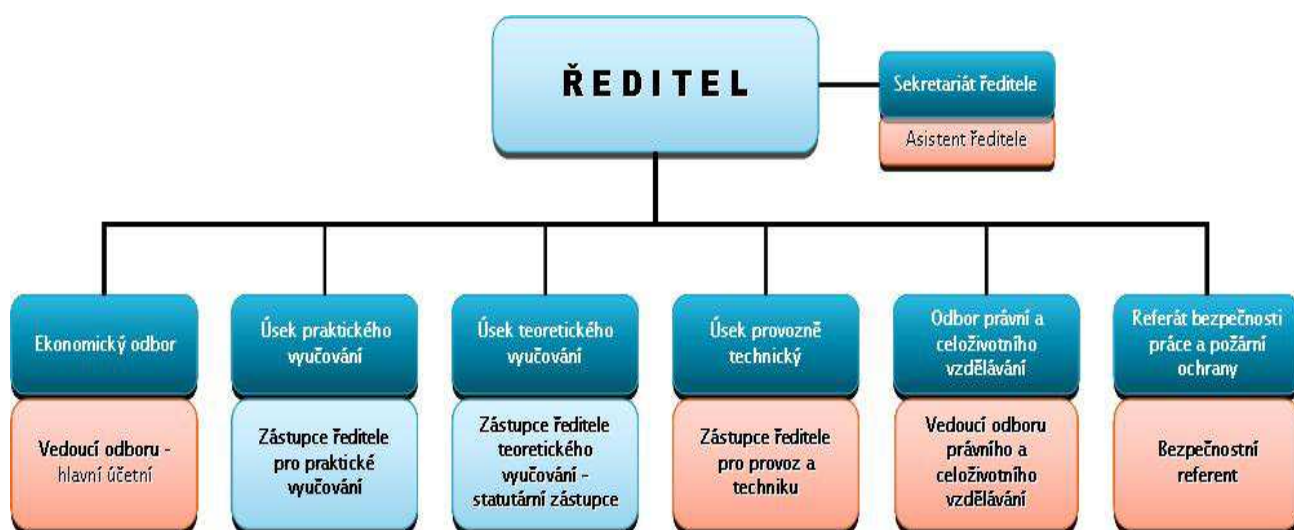
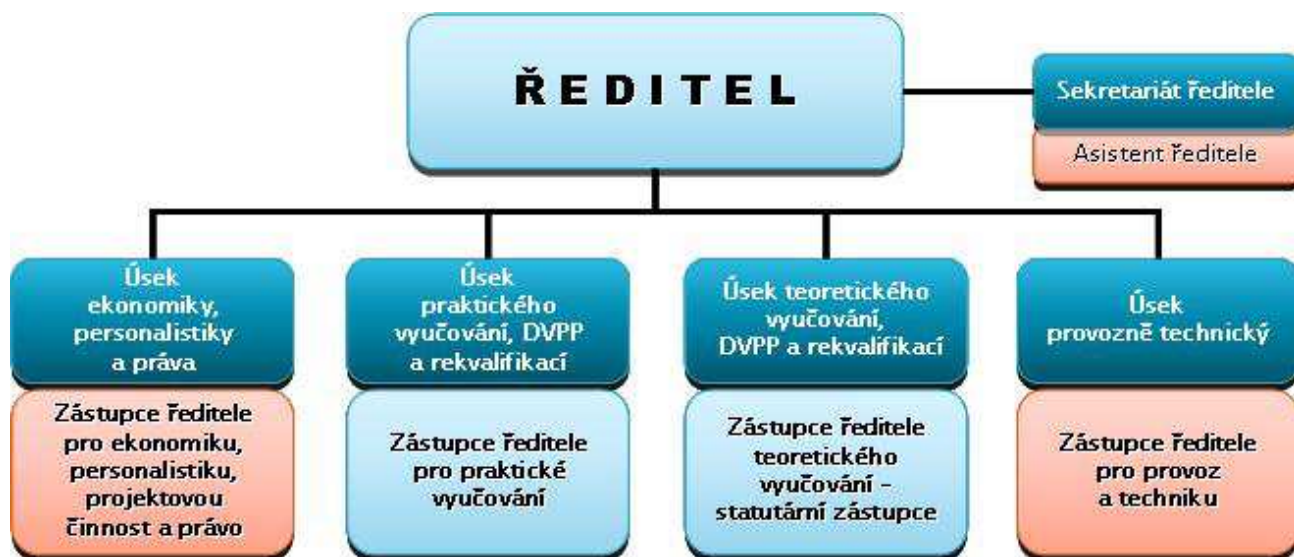


Schéma organizační struktury současného vedení SŠT Most



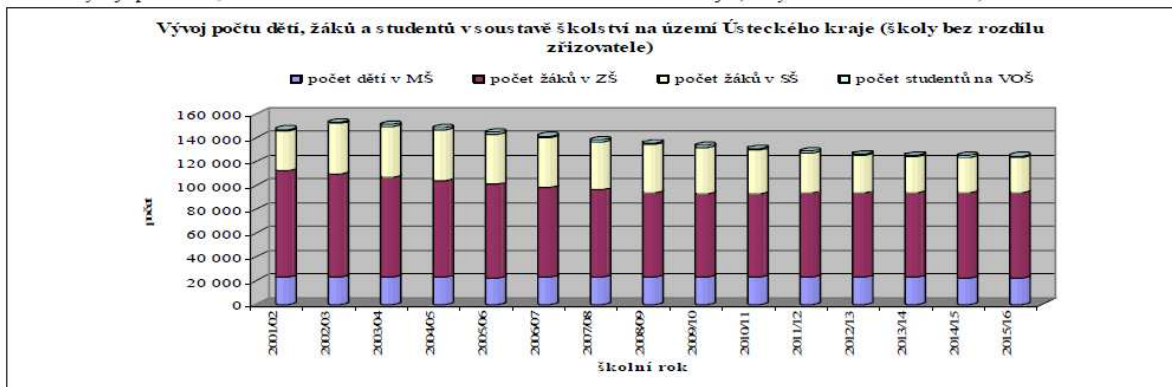
Navrhované schéma organizační struktury budoucího vedení SŠT Most

Zdroj: Vnitřní předpis SŠT Most

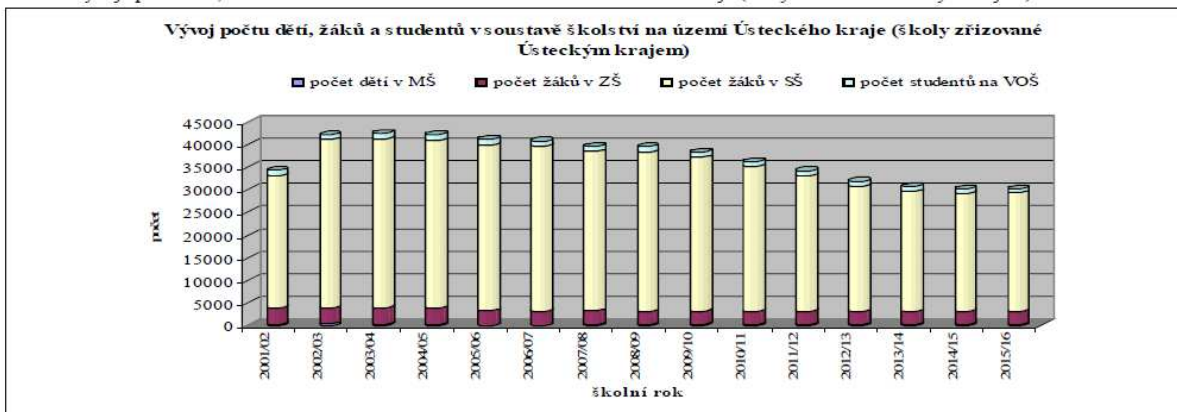
Příloha 3

Demografický vývoj Ústeckého kraje ve školství

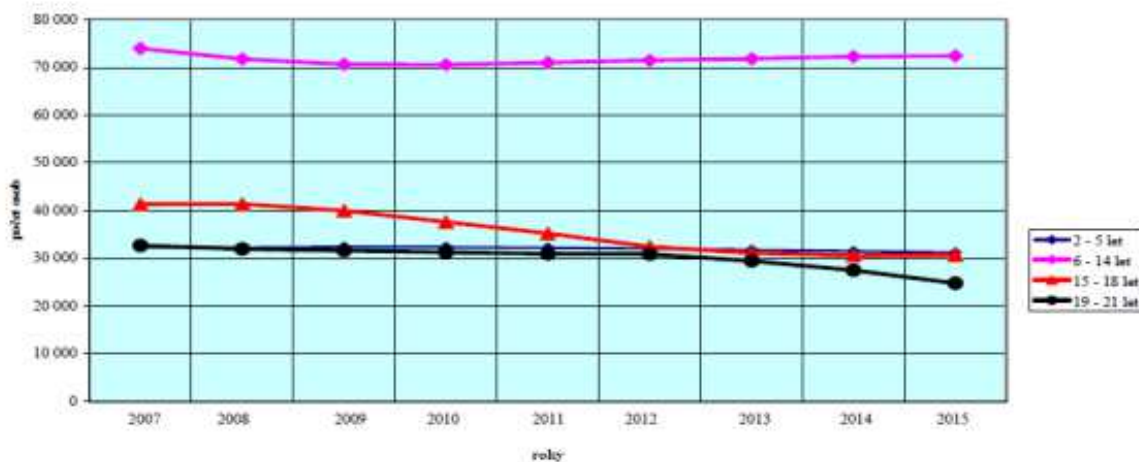
Predikce vývoje počtu dětí, žáků a studentů v soustavě školství na území Ústeckého kraje (školy bez rozdílu zřizovatele)



Predikce vývoje počtu dětí, žáků a studentů v soustavě školství na území Ústeckého kraje (školy zřizované Ústeckým krajem)



Obyvatelstvo Ústeckého kraje - predikce vývoje vybraných věkových skupin



Zdroj: Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji

Příloha 5

Certifikát managementu řízení OHSAS 18001:2007

