

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci**  
katedra sociologie a andragogiky

**PhDr. Miloslav Nekvapil**

**ROZVOJOVÝ PLÁN STŘEDNÍ ŠKOLY**  
**(DEVELOPEMENT PLAN FOR HIGH SCHOOL)**

Bakalářská práce

**Vedoucí práce: RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková**

**Olomouc 2010**



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

Ve Vyškově dne 25. 1. 2010

.....

vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce RNDr. Ing. Lence Cimbálníkové za odborné vedení, ochotu, cenné rady a připomínky. Současně mé poděkování patří vedoucím pracovníkům analyzovaných škol za jejich vstřícnost a čas věnovaný dotazování.

PhDr. Miloslav Někvapil

## **Anotace**

Bakalářská práce „Rozvojový plán střední školy“ věnuje pozornost analýze základních fází procesu tvorby rozvojového (strategického) plánu střední školy se zaměřením na charakteristiku metod strategické analýzy vhodných pro strategické plánování školy a následnou volbu možných strategií školy.

Teoretická část práce vymezuje s využitím základní literatury podstatné pojmy v oblasti strategického řízení a plánování školy, včetně charakteristiky metod strategické analýzy školy a jejího vnějšího prostředí. Je provedena typologie možných strategií školy. Následným teoretickým výstupem je vytvoření modelové metodiky tvorby rozvojového plánu školy, jejíž použitelnost je ověřena v praktické části práce provedením analýzy strategické pozice konkrétní střední školy. V této souvislosti je řešen výzkumný problém spočívající v analýze míry znalosti a praktického využití metod strategické analýzy managementem konkrétní soukromé střední školy a srovnávaných konkurenčních státních škol.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>1 Strategické řízení, plánování a pojmy související</b>	<b>10</b>
<b>2 Fáze tvorby rozvojového plánu</b>	<b>16</b>
2.1 Vstupní premisy a rozvojové záměry školy	17
2.2 Metody strategické analýzy	18
2.3 Formulace strategických cílů	22
2.4 Klasifikační přístupy k formulaci strategií	23
2.5 Modelová struktura rozvojového plánu	27
<b>3 Stav strategického plánování soukromé střední školy</b>	<b>29</b>
<b>4 Modelový rozvojový plán střední školy</b>	<b>35</b>
4.1 Realizační resumé školy – identifikace školy	35
4.2 Charakteristika vnitřního prostředí školy	37
4.3 Analýza vnějšího prostředí školy	42
4.4 Komplexní situační analýzy, cíle a strategie školy	49
<b>Závěr</b>	<b>54</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>56</b>
<b>Použitá dokumentace školy</b>	<b>58</b>
<b>Seznam tabulek, schémat, grafů v textu</b>	<b>59</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>60</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>61</b>

## Úvod

Obstojí současná střední škola ve stávajících ekonomických podmínkách? Umíme se připravit na dynamické až turbulentní prostředí<sup>1</sup>, ve kterém se škola jako živý sociální organismus pohybuje? Zvládneme „boj o žáky“ v době negativního demografického vývoje počtu vycházejících žáků<sup>2</sup> ze základních škol, který nezřídka přerůstá z roviny soutěžení s ostatními školami v soupeření? Obhájíme existenci školy před svým zřizovatelem, zachováme si samostatnost v probíhajících optimalizačních procesech? Tyto a mnohé další otázky nutně vyvstávají před managementem středních škol, který si stále více uvědomuje rostoucí nároky na řízení školy, jež nemůže být nahodilé a pouze reagovat na vzniklou situaci. Naopak musí vycházet z jasně stanovených cílů plynoucích z poslání školy a korelujících se stavem jejího vnitřního i vnějšího prostředí.

Znalost metod strategické analýzy a kvalifikované tvorby rozvojových plánů školy<sup>3</sup> je pro management středních škol nejen nezbytná, ale představuje důležitou konkurenční výhodu v oblasti řízení, umožňující přejít škole od pouhého přežívání k cílevědomému rozvoji. Absence jejich provádění, ať již z důvodu neznalosti nebo neochoty, vede ke zvyšování rizika ohrožení školy a snížení její schopnosti naplňovat své poslání.

Zdálo by se, že na situaci, kdy „*i do škol pronikl trh*“, byť je to trh „*výjimečný a má své zvláštnosti*“ (Světlík, 2006, str. 15), jsou nejlépe připraveny soukromé školy. Od jejich managementu se apriori očekává, díky orientaci zmíněných podnikatelských subjektů na zisk, vysoká kvalifikovanost v oblasti řízení. Z tohoto důvodu se objektem zájmu stala modelová soukromá střední škola, kde by pravidelné provádění strategických analýz a tvorba vysoce profesionálních rozvojových plánů v rámci strategického řízení školy měly být standardem. Výzkumný problém proto spočívá v ověření skutečnosti, zda na dané škole management provádí fundovaný sběr a vyhodnocování informací pro potřeby strategického plánování, zda se rozvojový plán školy vytváří, a to ve srovnání s praxí státních středních škol představujících pro zmíněnou školu hlavní tržní konkurenty v místě jejího působení<sup>4</sup>. Volba konkrétní soukromé střední školy je navíc dána několika dalšími důvody: soukromá střední škola je prostředím, kde autor bakalářské práce působí. Bakalářská práce tak

---

<sup>1</sup> Nesporná dynamičnost vnějšího prostředí střední školy, vyznačující se změnami jak ve vzdělávací oblasti díky kurikulární reformě, tak proměnami společenského prostředí, měnící se úroveň vzdělanosti přicházejících žáků na střední školy a proměnlivostí stavu ekonomického prostředí nezřídka nabírá až turbulentní charakter spojený s rychlými a především nevratnými nepředvídatelnými změnami.

<sup>2</sup> Od roku 1990 jde o trvale sestupující demografickou křivku, která představuje jednoznačně klesající poptávku po vzdělávacích službách (Příloha 1, 2).

<sup>3</sup> Pojem rozvojový plán, podobně jako v podnikatelské praxi pojem podnikatelský záměr (srov. Pitra, 2008, str. 101), je v dané práci chápán jako synonymum pojmu strategický plán.

<sup>4</sup> Pro porovnání byly zvoleny dvě státní střední odborné školy: obchodní akademie a střední odborná škola s maturitním studiem. Obě nabízení alternativní studijní programy vůči studijním programům zkoumané soukromé střední školy.

představuje praktický přínos pro řídicí praxi v dané škole. Druhým důvodem je skutečnost, že střední školství (a zvláště střední odborné) bylo, na rozdíl od základního vzdělávání, od 90. let poznamenáno největším nárůstem podílu soukromých vzdělávacích subjektů<sup>5</sup>.

Dodejme však, že potřeba obstát v konkurenčním prostředí do jisté míry stírá rozdíl mezi školami jako ziskovými a neziskovými organizacemi – obě musí každodenně prokazovat naplňování smyslu své existence. Zvládnutí procesu tvorby a realizace kvalifikovaných rozvojových plánů tak představuje nezbytnou výbavu managementu každé školy.

Strategickému řízení a plánování je věnována v české odborné manažerské a marketingové veřejnosti velká pozornost, o čemž svědčí řada odborných publikací a statí<sup>6</sup>. Na druhé straně pro oblast aplikace strategického řízení na školskou praxi nebyl nalezen dostatek informačních zdrojů, což může být interpretováno jako ne zcela dostatečná pozornost odborné veřejnosti věnovaná zmíněné problematice. Jedním z mála autorů u nás, který se systematicky věnuje strategii řízení školy, a to z marketingového hlediska, je J. Světlík.<sup>7</sup>

Protože je strategické řízení a plánování školy velmi širokou problematikou, vycházející za rámec bakalářské práce, bude pozornost zúžena na určité vybrané aktivity. Dané omezení ovlivnilo formulaci zvoleného cíle bakalářské práce, stanovených výzkumných problémů a samotnou strukturu bakalářské práce.

Vzhledem k výše řečenému je cílem práce zmapování základních fází procesu tvorby rozvojového plánu střední školy se záměrem vytvoření modelové metodiky tvorby rozvojového plánu střední školy, včetně doporučení vhodných metod strategické analýzy. Vyústěním je ověření praktické použitelnosti připravené metodiky na příkladu konkrétní střední školy. Zamýšlený cíl práce, výzkumný problém a očekávaný výstup vedly k potřebě rozdělení celé práce na teoretickou a praktickou část.

---

<sup>5</sup> Ve školním roce 2008 - 2009 bylo v síti škol MŠMT ČR v oblasti denního studia celkem 4133 základních škol a z toho 108 zřízených jiným subjektem než MŠMT, krajem nebo obcí (68 soukromých a 40 církevních škol). V případě středních škol se jednalo celkem o 1432 škol a z toho 363 zřízených jiným subjektem než MŠMT, krajem, obcí nebo jiným resortem (327 soukromých a 36 církevních škol) (blíže Příloha 3, 4). Již koncem 90. let Průcha (1996, str. 67-68) jako jeden z odborníků na alternativní a soukromé školství uvádí, že jen soukromé střední školy „představují 42 % všech soukromých škol vůbec“ a zvláště se to týká obchodních akademií, škol manažerského a podnikatelského zaměření.

<sup>6</sup> Mezi všemi lze uvést např. J. Bártu, F. Hroníka, J. Jirásku, M. Keřkovského, T. Mallyu, Z. Pitru, T. Sedláčka, O. Šuleře, L. Vodáčka, O. Vykypěla.

<sup>7</sup> Nižší pozornost strategickému řízení ze strany školského managementu je zčásti důsledkem faktu, že se ředitelé škol stávají pedagogové, kteří sice mají zkušenosti s pedagogickým procesem a jeho řízením, ale chybí jim odpovídající vhlad do řízení školy jako celku. Díky své provozní slepotě zůstávají manažeři školy i nadále především pedagogy a v této sféře činnosti vidí svou prioritu veškerých řídicích aktivit. Strategické řízení školy ve všech ekonomických, organizačních, personálních a dalších souvislostech přijímají spíše jako nutné zlo. Svůj podíl na nedostatečném etablování strategického řízení ve školách má i očekávání okamžitých výsledků manažerské práce zřizovateli. To ale strategické plánování a řízení nemůže logicky přinést. Jejich zavedení nepřináší efekty ihned. Aktivity strategického plánování a řízení mohou přinést větší míru kontroly nad budoucností škol a školských subjektů (např. pomoci utlumit důsledky ekonomické recese, která začíná dopadat i na terciální sektor, vzdělávání nevyjímaje) až ze střednědobého hlediska. Strategické plánování umožňuje školám vidět a aktivně řídit svou vzdálenou budoucnost.



Teoretická část je členěná do dvou kapitol. První z nich je zaměřena na definování základních pojmů v oblasti strategického řízení a plánování školy s cílem precizovat pojmový aparát používaný v praktické části práce. Jde o objasnění pojmů strategické řízení z pohledu různých definičních přístupů, strategické plánování, poslání a vize školy, strategie školy. Druhá kapitola je věnována charakteristice jednotlivých kroků tvorby rozvojového plánu s důrazem na způsoby stanovení poslání školy, metody strategické analýzy a klasifikační přístupy ke strategiím školy. Teoretickým výstupem je doporučená metodika tvorby rozvojového plánu školy.

Praktická část bakalářské práce je věnována dvěma oblastem a je proto členěna na dvě kapitoly. První řeší stanovený výzkumný problém - zabývá se analýzou stavu strategického plánování na konkrétní soukromé střední škole a hodnocení jeho úrovně. Předmětem zájmu je několik výzkumných otázek: zda je strategické plánování vůbec prováděno a zda jsou podklady pro strategické plánování získávány na základě relevantních analýz. Druhá kapitola praktické části obsahuje praktické zpracování rozvojového plánu konkrétní soukromé střední školy za použití připravené modelové metodiky. Jelikož jde o rozsáhlou problematiku vycházející za rámec bakalářské práce, je pozornost soustředěna na modelové provedení strategických analýz, formulaci vhodných strategických cílů a výběr vhodné strategie. Podstatným je i srovnání vidění tržní pozice školy z pohledu managementu a zřizovatele školy s výsledky provedených analýz v rámci modelového rozvojového plánu.

Zpracování teoretické části práce je založeno na využití analýzy základní studijní literatury a následně syntézy řady dílčích informací do ucelené podoby. Součástí práce je i komparace přístupů jednotlivých autorů k základním pojmům v oblasti strategického plánování a řízení. Praktická část bakalářské práce využívá analýzu písemných a elektronických dokumentů příslušné školy (existující strategické analýzy a rozvojové plány, výroční zprávy školy, inspekční zprávy ČŠI, vlastní hodnocení školy a dílčí autoevaluační zprávy), strategických dokumentů definujících dlouhodobý záměr vzdělávání České republiky a Jihomoravského kraje, dokumentů vypovídajících o aktivitách ostatních středních škol v regionu. Dále je využito metody pozorování a dotazování. V případě pozorování jde o techniku zúčastněného plánovitého pozorování řešení strategických otázek školy na poradách vedení školy a poradách se zřizovateli. Metoda rozhovoru je realizována konkrétní technikou přímého polostandardizovaného rozhovoru s ředitelem školy a zřizovateli školy. Dílčí standardizace má umožnit následnou komparaci zjištěných informací. Z tohoto důvodu byl zpracován arch tazatele, umožňující zachovat jednotný průběh rozhovoru, formulaci kladených otázek, jejich pořadí a upravující pravidla kladení otázek doplňkových či kontrolních.

# 1 Strategické řízení, plánování a pojmy související

Chce-li být škola životaschopná a vyjít za rámec pouhého chaotického reagování na působící vnitřní a vnější faktory, musí její management zvládnout problematiku řízení jako komplexního procesu cílevědomého působení na řízený objekt (školu, pedagogy, finanční toky...) a to jak na operativní a taktické, tak na strategické úrovni. Přitom je nezbytné respektovat požadavek hierarchické návaznosti jednotlivých úrovní řízení, kdy operativní, taktické řízení vyplývá ze strategické úrovně řízení coby primární, určující a procesy všech úrovní musí být vzájemně propojeny.

Ve prospěch strategického přístupu k řízení hovoří řada faktorů (podle Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 1-2, Košťan, Šuleř, 2002, str. 6, Mallya, 2007, str. 28-29):

- a) umožňuje každé organizaci, tedy i škole, včas anticipovat budoucí problémy nebo vznikající šance a získat tak prostor pro jejich eliminaci nebo využití. Umožňuje managementu školy přesáhnout „každodenní obstarávání“ a pohlédnout více do budoucnosti, umožňuje nejen reagovat na právě vzniklé situace, ale předvídat je, plánovitě se na ně připravovat, či je dokonce systematicky předem ovlivňovat. Zmíněnou schopností a aktivitou management vytváří důležitou složku konkurenceschopnosti školy,
- b) pomáhá vytvářet zcela jasné cíle, směry rozvoje školy – škola se tak aktivně podílí na vývoji své budoucnosti. Formulace dlouhodobých cílů je důležitá jak z hlediska vlastních zaměstnanců, tak subjektů mimo školu (žáků, rodičů, zájmových skupin, zřizovatelů...). Mohou díky tomu vidět, kam škola směřuje, co mohou očekávat, na čem se mohou spolupodílet,
- c) následně podporuje zvyšování kvality komunikace v organizaci a zlepšení týmové práce, pomáhá snížit odpor zaměstnanců ke změnám,
- d) přispívá ke zkvalitňování rozhodování managementu snížením rozhodovacích rizik, zlepšuje koordinaci a kontrolu aktivit školy,
- e) zefektivňuje alokaci času a zdrojů školy (finančních, materiálových, personálních, informačních). Efektivita nakládání se zdroji může být vyjádřena principem maxi nebo mini. V prvním případě se škola snaží s přesně vymezenými zdroji (např. v případě přidělené státní dotace, projektového grantu) dosáhnout maximálního možného cíle, ve druhém případě jde o dosažení jednoznačně určeného cíle (kvantitativně i kvalitativně) s maximálně možnou úsporou zdrojů.

Na druhé straně je spravedlivé alespoň konstatovat, že existují argumenty poukazující na neúčinnost strategické řízení v situaci vysoce dynamického a turbulentního prostředí,

kdy nemá smysl vytvářet jakékoli dlouhodobé výhledy a řídit organizaci s ohledem na jejich dosažení<sup>8</sup>.

Strategické řízení lze definovat různým způsobem. Bárta (1997, str. 16) pod strategickým řízením chápe proces „*naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu*“. Definiční přístup Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 4) ke strategickému řízení „*zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje*“. Akcent na naplňování dlouhodobých cílů nalezneme u Košťana a Šuleře (2002, str. 1): „*Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů*“, či Mallyy (2005, str. 1): „*Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu*“.

V uvedených definičních přístupech ke strategickému řízení vidíme několik společných znaků:

- a) jde o dynamický nekončící proces vyžadující komplexní přístup k řízení veškerých procesů v organizaci,
- b) výchozím bodem strategického řízení je strategické plánování – tvorba efektivního rozvojového plánu respektujícího poslání organizace a přinášejícího dlouhodobé, výhledové cíle,
- c) jde o zásadní otázky existence organizace a strategické řízení se nutně opírá o její poslání, smysl její existence.

Proces strategického řízení zahrnuje celou řadu logicky propojených, vzájemně se ovlivňujících aktivit, jež mají jako celek zajistit úspěšné fungování organizace ve vnějším prostředí. Přestože je lze zjednodušeně znázornit jako posloupnost určitých kroků, je třeba si uvědomit dynamičnost celého procesu řízení, fakt, že řada kroků se může prolínat, probíhat souběžně (např. proces implementace a realizace zvolené strategie, úroveň realizace strategie může vyvolat potřebu jejího přehodnocování, dotváření...). Tuto dynamiku lze do určité míry znázornit pomocí zapracování zpětné vazby, jak ukazuje níže uvedené schéma procesu strategického řízení.

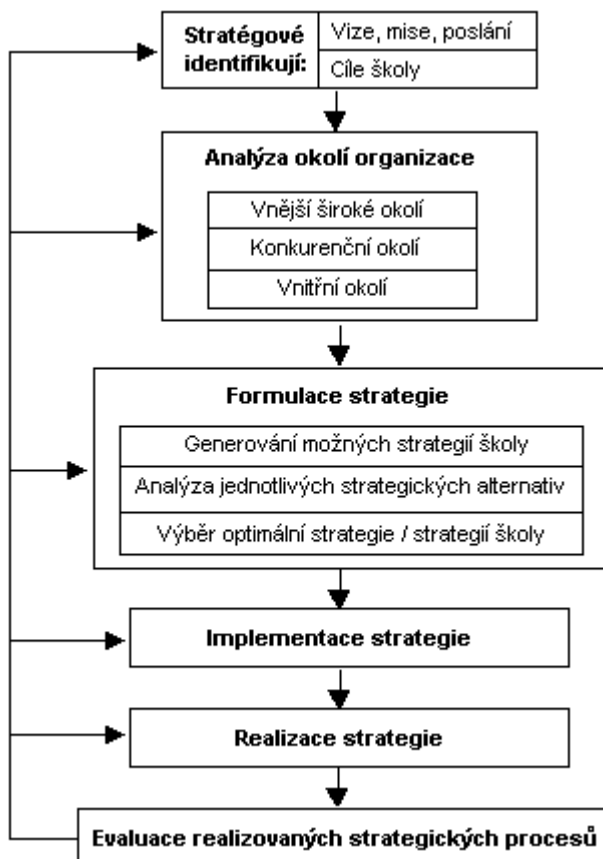
Proces tvorby rozvojového plánu cestou strategického plánování představuje jeden z centrálních bodů strategického řízení. Nejenže vymezuje dlouhodobé cíle a prostředky, směry k jejich dosažení, ale stává se současně kontrolním kritériem při hodnocení

---

<sup>8</sup> Podrobně se výčtem takových argumentů zabývá například Keřkovský, Vykypěl (2002, str. 2).

úspěšnosti realizace vytčených strategií a dosažení stanovených strategických cílů. Současně strategické plánování vytváří základnu, široce sdílenou představu žádoucí budoucnosti sjednocující úsilí všech zaměstnanců školy při plnění plánovaných činností.

Schéma 1 – Proces strategického řízení (upraveno z Mallya, 2007, str. 28)



Strategické plánování „zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí školy, stanovení priorit a strategie“ (Světlík, 2006, str. 109). Je tedy procesem, „kterým se definují dlouhodobé strategické cíle celé organizace a postupy (strategie) pro jejich dosažení tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu“ (Cimbálníková, 2004, str. 48). Nabízí jasné představy, čím by se měla organizace – škola v budoucnu zabývat, aby byla zajištěna její dlouhodobá úspěšnost. Strategický přístup navíc předpokládá, že klíčové problémy školy nebudou řešeny izolovaně, ale bude k nim přistupováno komplexně, budou řešeny ve vzájemných souvislostech. Současně jde o proaktivní přístup, kdy jsou klíčové problémy včas odhalovány, ba dokonce aktivně předvídaný. Rozvojový plán jako výstup plánovacího procesu následně představuje vhodný nástroj pro komunikaci se všemi, kdo se o budoucí cíle školy zajímají.

V běžné školní praxi strategické plánování může selhávat, což obvykle vede k jeho odmítání managementem školy. Příčiny selhání lze hledat v několika oblastech<sup>9</sup>. Management škol si ne vždy uvědomuje, že díky orientaci na budoucnost s sebou nese strategické plánování riziko možného nesplnění stanovených rozvojových plánů<sup>10</sup>. Navíc strategické plánování jako dlouhodobý proces stojí čas a peníze, které nejsme vždy ochotni investovat, zvláště pokud nám to nepřináší okamžitý efekt. Příčinou může být i nesprávné použití metod strategické analýzy a následné zkreslení vstupních informací nutných pro plánování. Formulované strategické cíle a strategie jsou formulovány příliš komplikovaně, nesrozumitelně a proto jsou pracovníky školy odmítány (a to včetně procesů, které vedly k jejich vytvoření). Strategické plánování nemusí zohlednit zájmy všech „zájmových skupin“ školy (zřizovatele, vedení školy, pedagogů a ostatních zaměstnanců školy, ale i subjektů stojících mimo školu) a ti mohou realizaci zvolené strategie v lepším případě ignorovat, v horším případě skrytě nebo otevřeně bojkotovat. Při přípravě podkladů pro tvorbu strategických cílů a strategií nechceme nebo nejsme schopni (díky nedostatečné znalosti metod strategické analýzy) odhalit klíčové oblasti školy a klíčové vnější vlivy, protože v případě jejich kritičnosti bychom se jimi museli zabývat a řešit je.

Výše uvedená rizika je možné podle Bárty a Mallyy do jisté míry eliminovat uplatňováním několika doporučení (Bárta, 1997, str. 82-83, Mallyy, 2007, str. 190):

- a) management školy by měl mít na paměti, že strategické plánování představuje neustále probíhající cyklus, chápající rozvojový plán nikoli jako dogma, ale jako živý, stále dotvářený a přehodnocovaný materiál. Strategické plánování musí být spojeno s tvořivostí a inovací,
- b) je třeba si uvědomit, že strategické plánování nemusí zahrnovat jen růst, ale i útlum, popř. ukončení neefektivních aktivit školy (příkladem je opuštění vzdělávacího programu, který na konci svého životního cyklu),
- c) obecné postupy plánování je třeba promítnout do vlastního stylu práce ve škole,
- d) 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 – subjektů mimo školu, jež svými zájmy a aktivitami ovlivňují nebo mohou ovlivňovat chod školy,
- e) aby bylo plánování úspěšné, je důležitá podpora ze strany zřizovatele i zaměstnanců školy – proto je implementace rozvojových plánů školy neoddělitelnou součástí strategického řízení a plánování,

---

<sup>9</sup> Uvedený pohled koresponduje s pohledem na důvody odmítání a selhání strategického plánování v organizacích, který nalezneme například u Mallyy (2007, str. 184, 188-189).

<sup>10</sup> Nesmíme zapomínat, že management vždy pracuje s určitou mírou informační entropie. Otázkou je jen možnost snížení této míry.

- f) vzdělávání managementu škol v oblasti strategického plánování a řízení by mělo být běžnou praxí – způsob strategického myšlení a jednání není něčím vrozeným, management škol se mu musí systematicky učit.

Strategické plánování vychází z vize a poslání školy (Schéma 1). Vize ukazuje, čeho chce škola z dlouhodobého hlediska dosáhnout, kam se chce dostat (být vedoucím subjektem v oblasti středoškolského vzdělávání pro daný region, etablovat nový obor vzdělávání..., vytvořit bezpečné prostředí pro vychovance, zachovat existenci školy a nabízených oborů v ekonomicky nepříznivých podmínkách). Oprávněně očekáváme, že s vizí přichází právě vedoucí management školy. Její formulace by měla být pozitivní, silná, jasná a současně reálná. Jen to je záruka, že vizí 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, ne k pouhému sledování.

Skutečnost, že ne každý školský subjekt formuluje vizí, by neměla platit pro formulaci poslání organizace. Navíc se v řídicí praxi můžeme setkat se směřováním pojmů poslání (mise) školy a vize školy. Podobný přístup lze nalézt např. u Syrovátky, který uvádí: „*stanovením cílů rozumíme formulaci poslání – její definici*“ a dále „*posláním charakterizujeme to, kam škola míří, jaká je představa a budoucnost*“ (Syrovátka, in Eger, 1998, str. 167). Pod posláním školy, na rozdíl od vize, je třeba chápat výstižné definování smyslu její existence, charakterizování hodnot školy a toho, co ji odlišuje od konkurenčních subjektů. Poslání se tedy zabývá současnými aktivitami školy – kdo jsme a co děláme. Proto je správná formulace poslání důležitým komunikačním faktorem jak s klienty školy, kterými jsou žáci a jejich rodiče, tak se stakeholdery a konečně i s vlastními zaměstnanci. Formulace poslání může mít různé formy – prohlášení v podobě krátkého sloganu nebo souvislého delšího textu. Nesmí však jít o vágní, nic neříkající formální výroky. V posláním lze nalézt takové komponenty, jako je charakteristika historie školy (např. jsme škola se stoletou tradicí, školu opustil již desetitisící úspěšný absolvent atp.), vymezení hlavních klientů – zákazníků (žáci 9. tříd základních škol, vyučenci, kteří si chtějí doplnit maturitní vzdělání), definování hlavní – rozhodující aktivity školy (např. poskytování středoškolského maturitního vzdělání v denní a večerní formě), charakteristika prostředí kde škola působí (jsme malou venkovskou školou, škola se nachází poblíž dopravního uzlu...), uvedení hlavních hodnot a priorit školy (kvalitní příprava pro studium na vysoké škole, škola s rodinným prostředím, prioritou je rozvoj samostatnosti a iniciativy žáků, týmová práce, důraz na inovativnost vzdělávacích metod) nebo zdrojů školy (škola s moderním technickým vybavením, s kvalifikovaným pedagogickým sborem...), odlišnosti od konkurence (jsme bezbariérovou školou) (srov. Kotler, 1992, str. 38-39, Světlík, 2006, str. 119). K možným přístupům k formulaci poslání se ještě vrátíme v další části práce.

Od poslání se odvíjí formulování dlouhodobých cílů školy a vhodných strategií jako prostředků k jejich dosažení. Cíle i strategie by měly být v souladu jak s vizí, tak posláním školy, měly by je naplňovat, rozvíjet. Strategické cíle školy představují specifické budoucí žádoucí stavy, kterých chce škola v příštích 3 – 5 letech prostřednictvím svých činností dosáhnout. Vedle reflektování poslání a vize školy musí cíle rovněž vycházet ze strategických záměrů školy a stavu vnitřního a vnějšího prostředí školy. Strategické cíle mohou být různě zaměřeny v závislosti na příležitostech a silných stránkách např. na dosahování zisku (u soukromých škol) či efektivní vynakládání nákladů, na cíle rentability a finanční cíle (zajištění likvidity, určitého stupně samofinancování, určité kapitálové struktury...), na rozvoj školy (z hlediska podílu na trhu vzdělávání, inovací vzdělávací nabídky a vybavení školy), rozvoj vztahů s klienty (žáky) a jejich rodiči, rozvoj vztahů se stakeholdery v širším slova smyslu (dodavateli, konkurenčními školami, zřizovatelem a orgány místní správy a samosprávy...), na sféru sociálních cílů (sociální integrace žáků, osobní rozvoj zaměstnanců, oblast sociálních jistot, bezpečné školní prostředí...).

Závěrem této kapitoly se dotkneme prostředků, způsobů k dosažení stanovených cílů, kterými jsou strategie<sup>11</sup>. Jejich příprava a volba je důležitým bodem strategického plánování. V obecnější formulaci strategie „vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní<sup>12</sup> cíle dosaženy“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 7)<sup>13</sup>. Tj. vymezují základní způsoby zajištění a použití potřebných zdrojů, následně určují úkoly pro taktickou a operativní úroveň řízení<sup>14</sup>. V tomto smyslu Bárta (1997, str. 15) uvádí, že strategie představují „alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru“. Marketingově zaměřené definování pojmu strategie školy nalezneme u Světlíka (2006, str. 122): „Strategií vzdělávací instituce rozumíme zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy a k němu se vztahujícího marketingového mixu.“ Existence funkční strategie podstatně ovlivní kvalitu činnosti školy, zjednodušuje její řízení, sehrává významnou motivační a koordinační funkci, přispívá k formování firemní kultury, spolu se strategickými cíli nabízí orientaci při rozhodování v nejistotě, zajišťuje specifickou konkurenční výhodu (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 9, Preuss, 2006, str. 10-11). V případě strategií školy nejde a nemůže jít jen o neustálé opakování pouze dočasných úspěchů, ale o formulaci strategií orientovaných na udržitelnou, dlouhodobou úspěšnost (Je strategie špatné slovo?, in MŘ 2/2007, str. 18-19).

---

<sup>11</sup> Etymologicky slovo strategie pochází z řeckého „strategia“, vyjadřujícího schopnost využít dostupné zdroje k vítězství ve vojenském konfliktu.

<sup>12</sup> V našem případě rozuměj strategické cíle školy.

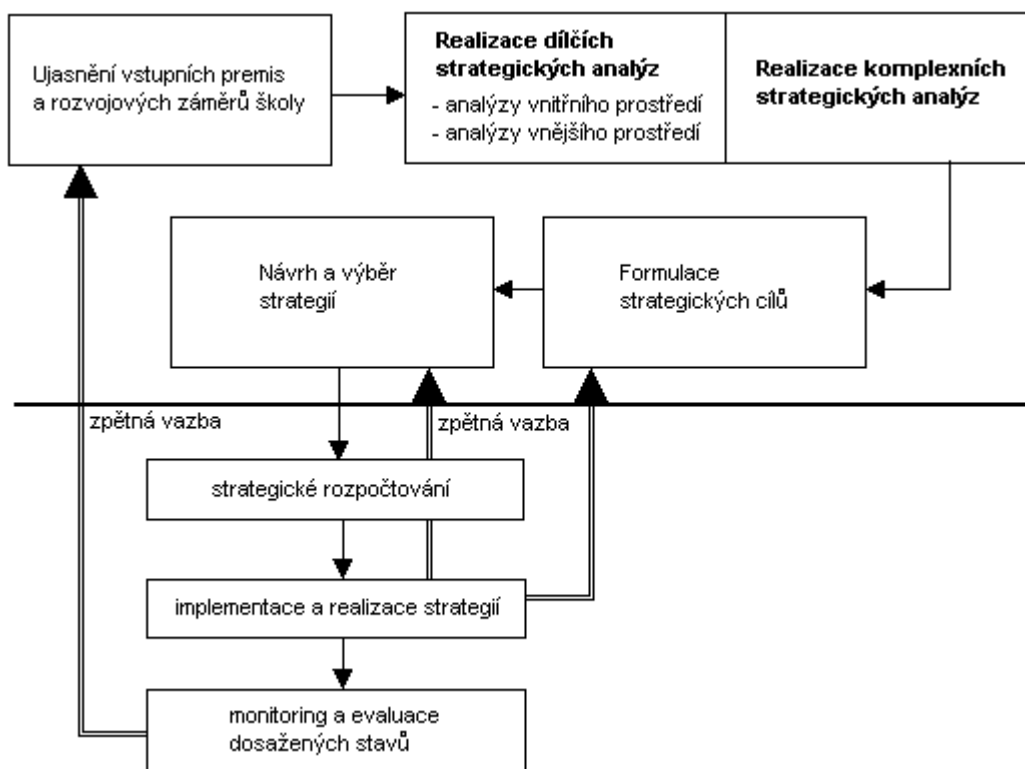
<sup>13</sup> Stejní autoři uvádějí příklady řady dalších možných definičních přístupů, ilustrujíc tak širší chápání problematiky strategií. Mezi jinými můžeme nalézt chápání strategie jako plánu k naplnění mise organizace, „množiny firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny“ nebo formy „několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na jednotlivé možné varianty vývoje“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 8).

<sup>14</sup> Bachmann (Jak řídit realizaci strategie. in MŘ 11/2006, str. 21) uvádí, že organizace připisující cílevědomé realizaci strategií velký význam, obvykle propojují proces řízení realizace strategie s operativním plánováním a s procesy operativního řízení.

## 2 Fáze tvorby rozvojového plánu

Strategické plánování, jehož výstupem je rozvojový plán, zahrnuje několik vzájemně na sebe navazujících etap. Prvotním je stanovení - ujasnění si základních (vstupních) premis a rozvojových záměrů školy. Následuje fáze realizace dílčích a komplexních strategických analýz. Vycházejíc z výstupů první a druhé fáze je možné formulovat jeden či několik strategických cílů. Celý proces plánování je završen návrhem a výběrem vhodných strategií. Další logický krok již přesahuje do fází strategického řízení jako takového – jde o strategické rozpočtování<sup>15</sup>, implementaci (na základě implementačního plánu) a realizaci zvolených strategií, evaluaci z hlediska míry dosažení stanovených strategických cílů, udržení a naplnění vybraných strategických zaměření. Proto tyto činnosti můžeme, ale také nemusíme chápat jako imanentní strategickému plánování. Celý proces lze schématicky znázornit následujícím způsobem:

Schéma 2 – Proces strategického plánování



Protože problematika rozpočtování, implementace, realizace a evaluace strategií vychází za rámec této bakalářské práce, nebudeme se jimi dále zabývat.

<sup>15</sup> Pod pojmem strategické rozpočtování lze rozumět kvantifikování zadaných úkolů v peněžních jednotkách. „Pomocí toho jsou pak stanoveny ukazatele vyjadřující úkoly plánování, koordinace a kontroly podnikových prostředků.“ (Meffert, 1996, str. 49). Soukromá škola jako podnikatelský subjekt bude vedle rozpočtu nákladů brát v úvahu i rozpočet výkonů.



## 2.1 Vstupní premisy a rozvojové záměry školy

V rámci ujasnění nebo dokonce formulace vstupních premis, v případě že ve škole absentují, jde o uvědomění si vize a poslání školy v kontextu zákaznických a komunálních zájmů<sup>16</sup>. Formulace poslání může vycházet z různých metodik. První z nich je přístup F. Davida (in Bárta, 1997, str 30), v jehož pojetí by poslání organizace mělo zahrnovat pět základních složek: charakteristiku zákazníků, charakteristiku hlavních produktů, uvedení regionu či oblast působnosti organizace, definování základních hodnot a definování konkurenčních výhod (silných stránek) organizace. Další vhodný přístup definuje poslání školy v podobě tzv. 3P nebo 3C (Cimbálníková, 2007, str. 36). Přístup 3P vytváří poslání školy prostřednictvím triády Product (produktu), Profit a Personal (lidské zdroje):

- a) škola je charakterizována prostřednictvím nabízených vzdělávacích služeb (typ rámcového a školního vzdělávacího programu, projektové vzdělávací produkty nabízené veřejnosti), popř. technologie jejich poskytování (např. typ formy studia – denní, večerní, distanční, e-learning, zda jde z pedagogického hlediska o tradiční nebo alternativní školu<sup>17</sup>),
  - b) profit identifikuje typ školy – např. zda jde o veřejnou nebo soukromou, církevní školu, u soukromých vzdělávacích subjektů identifikovat právní formu školy (zda jde o v.o.s., s.r.o., a.s. či jinou formu),
  - c) poukazuje na výjimečnost školy z hlediska personálu školy, popř. vztahů mezi personálem a vedením školy (míra kvalifikovanosti a aprobovanosti, zkušenosti s výukou, publikační aktivity pedagogů, tradice ve vzdělávání, stabilita personálního obsazení atp.).
- Poslání školy vyjádřené prostřednictvím 3C akcentuje oblast zákazníků (Customer), podniku (Company) a konkurenční pozice školy (Competition), kdy posláním škola:
- a) vymezuje cílový segment (nebo segmenty) trhu, jehož potřeby chce svou produktovou nabídkou uspokojovat (např. žáci 9. tříd základních škol, žáci přicházející z podnikatelsky orientovaného prostředí),
  - b) určuje nabízené vzdělávací produkty, či jiné nabízené aktivity, případně definujte technologii jejich poskytování (zde je shoda s přístupem 3P),
  - c) konečně určuje svou konkurenční pozici na trhu vzdělávacích služeb (jediná soukromá škola v regionu, druhé největší gymnázium v Brně,...).

---

<sup>16</sup> To je důvodem, proč se řada škol snaží profilovat jako komunitní škola – centrum, jež kromě tradičního vzdělávání daného zřizovatelem nabízí i další mimoškolní aktivity s cílem přitáhnout maximum lidí a vytvořit místo pro generační, kulturní, komunitní a sociální dialog a setkávání, vytvořit prostor pro odpočinek a vzdělávání.

<sup>17</sup> Alternativními jsou školy uplatňující nové, nestandardní, reformní, experimentální formy, metody, obsahy vzdělávání (na rozdíl od běžných, standardně uplatňovaných pedagogických a didaktických koncepcí), odlišující se od hlavního proudu standardních, tradičních škol dané vzdělávací soustavy. Proto pojem alternativní škola představuje ekvivalent pojmu volná škola, nezávislá školy, reformní škola, netradiční škola. V tomto smyslu může zahrnovat jak veřejné – státní, tak i nestátní školy (srov. Průcha, 1996, str. 12–13, Průcha, 2001, str. 17–22).

Rozvojové záměry představují logický výstup na základě zhodnocení poslání a vize školy a zjištěných předností školy, identifikovaných příležitostí vnějšího okolí. Specifikují zaměření školy na určitou aktivitu nebo oblast (inovace, nákladovost či ziskovost, rozvoj školy, klima a kultura školy, kvalita výchovného a vzdělávacího procesu, péče o zaměstnance, komunikace s rodiči atp.).

## 2.2 Metody strategické analýzy

Jak již bylo uvedeno, stanovení strategického zaměření školy, formulace cílů a výběr strategií musí vycházet ze znalosti jak vnitřního (interně zaměřené analýzy), tak vnějšího prostředí školy (externě zaměřené analýzy). Odpověď na otázku „Kde jsme, v jaké situaci se nyní nacházíme?“ poskytují odpovídající dílčí a komplexní metody strategické analýzy (rozdělení viz. Tabulka 1), a to cestou identifikace klíčových silných a slabých stránek školy, porozumění vlivům prostředí. Dodejme, že *„je nutné posuzovat nejen současný stav, ale i jeho pravděpodobný vývoj do budoucnosti a vliv těchto změn“* na aktivity dané školy (Neumaierová, 2005, str. 178).

Externí analýzy se zaměřují na tzv. makro a mezoprostředí školy. Makroprostředí zahrnuje rámcové podmínky existence školy, tvořené ekonomickými, politickými a legislativními, sociálními, technologickými a demografickými, kulturními a případně přírodními faktory. Mezoprostředí reprezentují subjekty, s nimiž je škola ve vzájemné interakci a jež jsou zastoupeny především dodavateli, konkurenčními školami, trhem práce, zákazníky a stakeholdery (v tomto případě externími zájmovými skupinami). Interní analýza zkoumá vnitřní okolí školy, její mikroprostředí. Může být zaměřena na složky marketingového mixu. Dalším možným přístupem jsou analýzy zdrojů zdrojů a jejich produktů.<sup>18</sup>

K analýze jednotlivých složek okolí se nabízí řada metod<sup>19</sup>, z nichž můžeme doporučit následující jako informačně dostupné a dobře použitelné i pro malé školy (přehled viz. Tabulka 1).

PEST analýza představuje podrobný rozbor čtyř oblastí makroprostředí školy: politické (školská legislativa, vztah místní správy a samosprávy ke škole, pracovní právo, daňová politika, dotační politika státu a územní samosprávy, regulační opatření z hlediska

---

<sup>18</sup> Podrobnější charakteristiku jednotlivých oblastí prostředí organizace můžeme nalézt např. u Neumaierové (2005, str. 178-186) a v aplikaci na školství u Světlíka (2006, str. 32-93)

<sup>19</sup> Podrobnější podklady k uvedeným metodám lze nalézt v odborných pramenech: Pest analýza (Cimbálníková, 2004, str. 51-52, Košťan, Šuleř, 2002, str. 37-39), Analýza vlivu oblastí (Košťan, Šuleř, 2002, str. 35-36), Metoda scénářů (Cimbálníková, 2004, str. 52, Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 62-63, Košťan, Šuleř, 2002, str. 39-41, Mallya, 2007, 87-90), Porterův model konkurenčních sil (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 46-49, Košťan, Šuleř, 2002, str. 41-44, Mallya, 2007, str. 49-52, Neumaierová, 2005, str. 181-183, Pitra, 2008, str. 103-104), Strategická skupinová analýza (Cimbálníková, 2007, str. 41, Košťan, Šuleř, 2002, str. 66-67, Meffert, 1996, str. 66-68), Model BCG (Cimbálníková, 2007, str. 44-45, Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 53-55, Kotler, 1992, str. 42-44, Mallya, 2007, str. 92-97, Meffert, 1996, str. 63-64), Analýza zájmových skupin (Cimbálníková, 2007, str. 48, Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 70-72), Analýza vnitřních zdrojů a VRIO analýza (Cimbálníková, 2007, str. 46, ), SWOT analýza a metoda SPACE (Cimbálníková, 2007, str. 49, 51-52, Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 97-100, Kotler, 1992, str. 52-56, Mallya, 2007, str. 84-87).

vzdělávacích oborů a počtu žáků), ekonomické (výše normativů, míra nezaměstnanosti a inflace, stav ekonomiky v regionu, dostupnost finančních prostředků, cena investic, ceny energií...), technologické (novinky v oblasti komunikačních technologií, didaktické techniky, technická gramotnost uchazečů o zaměstnání či studium, podpora technické vybavenosti škol ze strany zřizovatele, správních a samosprávních orgánů, rychlost morálního zastarávání nabízeného technického vybavení, učebnic), sociální (integrační a multikulturní vlivy ve společnosti, životní styl, demografický vývoj populace z hlediska počtu potenciálních žáků v 1. ročnících, podmínky pro mobilitu žáků z hlediska dopravní infrastruktury, postoje veřejnosti ke vzdělání, vzdělanostní úroveň přicházejících žáků). Metoda umožňuje v grafické podobě jednak vymezit stávající vlivy v jednotlivých oblastech a sílu jejich působení, jednak zaznamenat jejich očekávaný výskyt v budoucnosti.

Analýza vlivu oblastí je grafickou metodou, která prostřednictvím pavučinové sítě („externí domény“) demonstruje míru vlivu příslušné oblasti vnějšího prostředí na školu. Na rozdíl od PEST analýzy umožňuje zahrnout do zkoumání i složky mezoprostředí.

Cestou přípravy na možný budoucí vývoj je Metoda scénářů<sup>20</sup>, původně vyvinutá firmou Royal/Dutch Shell. V rámci realizace metody se na základě znalosti rozhodujících faktorů vnějšího prostředí a znalosti vývojových trendů vypracovává omezený počet (zpravidla 3 – 4) logicky konzistentních scénářů možného dalšího vývoje stávající situace a současně se připravují reakce na ně (vycházíme z předpokladu, že budoucnost je do jisté míry stochastická, čili její vývojové stavy jsou vždy pravděpodobnostní). Zpravidla se připravují jak optimistické, tak pesimistické předpovědi vývoje. V případě, že se daný scénář opravdu stane skutečností, má škola připraveny postupy řešení vzniklé situace.

Komplexní analýzu mezoprostředí nabízí Porterův model konkurenčních sil (strukturální analýza konkurenčního prostředí). Podstatou je rozbor hrozeb ze strany konkurenčních sil. Předmětem pozornosti se stávají aktivity současných konkurentů a subjektů poskytujících substituty, subjekty, které by se mohly do budoucna potenciálními konkurenty stát díky nízkým vstupním bariérám do vzdělávacího odvětví a konečně působení dodavatelů i zákazníků z hlediska jejich síly<sup>21</sup>. Náročnost tržní situace se bude pro školu měnit v závislosti na změnách intenzity působení uvedených sil. Podle stanovení síly působení pak škola volí své reakce vůči jednotlivým skupinám subjektů.

Strategická skupinová analýza analyzuje konkurenty a pomáhá vymezit pozici školy vůči nim. Ukazuje v čem a proč nám určené školy konkurují – vytváříme skupiny konkurentů s podobnými konkurenčními charakteristikami, určíme nejbližší konkurenty. V případě potřeby lze vytvořit několik map podle zvolených konkurenčních charakteristik.

---

<sup>20</sup> Makroscénáře jsou vytvářeny na úrovni ekonomik / států, mikroscénáře na úrovni organizací.

<sup>21</sup> Čím vyšší síla daného subjektu, tím vyšší bude závislost naší školy na něm. Příkladem je situace fungování školy v pronajatých prostorách, kdy pro školu neexistuje alternativa přestěhování a nezbyvá jí než akceptovat rostoucí požadavky pronajímatele.

Vedle Porterovy analýzy konkurenčních sil lze pro analýzu vzdělávací poptávky použít i metodu analýzy jejich očekávání. Analýza předpokládá provedení segmentace trhu vzdělávání a vymezení cílových zákaznických skupin. U nich následně identifikujeme jednak faktory ovlivňující jejich spokojenost, jednak jejich očekávání vůči škole. Vhodným je propojení na konkurenční analýzy a určit jak obsazenost trhu u jednotlivých cílových segmentů, tak schopnost konkurence naplňovat vztahovaná zákaznická očekávání.

Škola nemůže ve svých analýzách opomenout zájmové skupiny (formální i neformální). Vedle externích subjektů (zřizovatele, bank, rodičů, náborářů z vysokých škol, výchovných poradců základních škol, odborů, školskou radu, žákovský parlament...) jde rovněž o zaměstnance školy. Vhodnou pomůckou je využití dvourozměrné matice posuzující mocenský potenciál jednotlivých stakeholderů a jejich zájem tento potenciál vůči škole uplatnit. Potřeba pozitivních vztahů s identifikovanými zájmovými skupinami – klíčovými hráči následně ovlivňuje volbu strategie školy.

Portfoliová analýza BCG (Boston Consulting Group) rozebírá pozici jednotlivých produktů školy na trhu prostřednictvím dvourozměrné matice zohledňující relativní tržní podíl v dané aktivitě a míru růstu trhu. Identifikovaná pozice je spojena s určitým doporučeným strategickým zaměřením. V klasické podobě má matice BCG čtyři možné pozice produktu (otazníky – označované i jako problémové děti, hvězdy, dojně krávy a psy). Ty se mohou doplnit o pole klesajícího trhu (pozice odpadkového koše a bídných psů).

Analýza vnitřních zdrojů sleduje rozbor čtyř oblastí – hmotných zdrojů (technické vybavení školy a jeho stav, zajištění učebních pomůcek, učebnic, prostorové možnosti, stav učeben a hygienické podmínky školy), nehmotných zdrojů (image školy, zavedený styl vedení a řízení, klima školy, úroveň ŠVP – know-how školy, sociální kapitál školy, projektové know-how, využívané licence, značka – logo školy), finančních zdrojů (z pohledu vlastního a cizího kapitálu a jejich rentability, fundraisingové zdroje, likvidita, platební schopnost školy, cashflow) a lidských zdrojů (struktura, počet, kvalifikovanost personálu, úroveň managementu školy, proaktivní prostředí, motivovanost pracovníků a míra jejich loajality, politika odměňování). Daná analýza může být prohloubena v rámci metody VRIO, kterou vyvinul Jay B. Barney. Její použití předpokládá posouzení každého typu zdroje na základě čtyřdimenzionálního hodnocení a to pro vlastní školu i školy konkurenční: hodnota zdroje – Value (vyjadřuje nákladnost zdroje a současně jeho schopnost pomoci využít příležitosti nebo eliminovat tržní hrozby), vzácnost zdroje - Rareness (omezenost zdroje, snadnost jeho pořízení na trhu nákupem, nájmem, zapůjčením...), napodobitelnost - Imitability (jak je složité a nákladné zdroj napodobit), uspořádání (Organization) – zda stávající uspořádání, organizace školy podporuje využitelnost zdroje).

Vnitřní prostředí je možné analyzovat i na základě marketingového přístupu – pomocí 7P. Předmětem pozornosti je posouzení na základě stanoveného standardu (např. srovnáním

s hlavním konkurentem) nabízeného produktu (Produkt), způsobu jeho nabídky – distribuce (Place), nákladů na jeho poskytnutí a následné úrovně prodejní ceny např. v podobě školného (Price), realizovaného komunikačního mixu (Promotion), zajištění aktivit školy lidskými zdroji (People), klíčových procesů spojených s hlavními aktivitami školy (Process) a procesů řízení školy (Planning).

Souhrnnými, rekapitulujícími nástroji strategické analýzy, které syntetizují zjištěné dílčí poznatky externích a interních analýz jsou SWOT analýza a metoda SPACE. První z nich umožňuje určit klíčové přednosti a nedostatky školy, příležitosti a kritická ohrožení školy. Stanovení výsledné pozice usnadňuje volbu vhodného strategického zaměření školy (silná škola na trhu s příležitostmi, škola s nedostatky ve stabilním a neproblémovém prostředí, silná škola ve složitém, značně konkurenčním prostředí, vnitřně problematická škola v nestabilním, kritickém prostředí). Podobný efekt přináší i metoda SPACE. Ta charakterizuje výslednou pozici školy prostřednictvím dvojice parametrů stabilita prostředí - atraktivita vzdělávacího odvětví a finanční pozice školy - konkurenční výhoda školy. Následně lze identifikovat vhodné strategické chování školy (agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní).

Tabulka 1 – Metody strategické analýzy<sup>22</sup>

Externí analýzy		Interní analýzy	
Makroprostředí školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEST analýza</li> <li>• Analýza vlivu oblastí</li> <li>• Metoda scénářů</li> </ul>	Produkt a jeho pozice na trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG</li> </ul>
Konkurenti (jiné střední školy v oblasti nabízející stejný nebo substituční vzdělávací produkt nebo by ho mohly začít nabízet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porterův model konkurenčních sil</li> <li>• Strategická skupinová analýza</li> </ul>	Zdroje školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza vnitřních zdrojů a VRIO analýza nebo</li> <li>• Analýza 7P</li> </ul>
Dodavatelé (služeb, energií, materiálů, technologií...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porterův model konkurenčních sil</li> </ul>		
Zákazníci (žáci a jejich rodiče)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porterův model konkurenčních sil</li> <li>• Analýza očekávání zákazníků</li> </ul>		
Stakeholderi (veřejnost, státní správa a samospráva, zástupci místních médií, absolventi školy, sponzoři, potenciální zaměstnavatelé žáků školy, subjekty poskytující místa pro žákovské praxe...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza zájmových skupin</li> </ul>		
<b>Komplexní analýzy<sup>23</sup></b>			
SWOT analýza, SPACE analýza			

<sup>22</sup> Pro srovnání uvedme, že přehled vhodných metod strategické analýzy školy nabízí kupříkladu Světlík (2006, str. 112).

<sup>23</sup> Přestože jde o analýzy, představují současně syntézu výsledků dílčích strategických analýz do jednoho uceleného obrazu školy a její pozice ve vnějším prostředí.

## 2.3 Formulace strategických cílů

Formulace strategických cílů vyžaduje dodržení určitých pravidel, jež vystihuje například technika SMART. Formulované strategické cíle (platí to však i pro cíle nižších úrovní) mají splňovat pět základních požadavků, přičemž v odborné literatuře lze nalézt dva různé výkladové přístupy k vysvětlení jednotlivých písmen akronymu SMART:

- a) specific – jednoznačné vymezení čeho se cíle týkají a co má jejich realizace přinést, measurable – kvantifikovatelnost cílů umožňující jejich měření (vyjádření v peněžních nebo nepeněžních ukazatelích), agreed – přijatelnost cílů pro jejich realizátory, realistic – dosažitelnost cílů spojená s přiměřenou náročností a konečně trackable – kontrolovatelnost cílů prostřednictvím vymezení kritérií pro hodnocení jejich naplnění (Cimbálníková, 2007, str. 28, Košťan, Šuleř, 2002, str. 84),
- b) stimulating – cíle musí být stimulující pro své realizátory, measurable – kvantifikovatelnost cílů umožňující jejich měření, acceptable – přijatelnost cílů jak pro jejich tvůrce, tak jejich realizátory, realistic – dosažitelnost cílů spojená s přiměřenou náročností, timed – určení cílů v čase, horizontu plnění (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 11).

V případě, že management školy formuluje více strategických cílů, je nezbytné sledovat jejich možný vzájemný vztah. V určitém případě může sama obsahová formulace zproblematizovat realizaci jednotlivých cílů odděleně i jako celku:

- a) ideálním stavem je jednostranný či dokonce oboustranný komplementární vztah strategických cílů, kdy realizace jednoho z cílů napomáhá realizaci cílů ostatních,
- b) přijatelnou je formulace cílů jako vzájemně indiferentních. Úspěch či neúspěch v realizaci jednoho z nich ani pozitivně, ale ani negativně neovlivní realizaci ostatních,
- c) bohužel častým je kompromisní vztah mezi cíli, a to zejména díky omezeným zdrojům školy. Dosažení jednotlivých cílů pak nutně končí jako určitý kompromis, kdy stanovených cílů dosahujeme pouze částečně. Jde obvykle o důsledek přecenění sil organizace a stanovení nadhodnocených a tudíž nereálných cílů, opomenutí možných rizik při praktickém dosahování vytčeného,
- d) jednoznačnou chybou strategického managementu školy je obsahová formulace cílů jako protikladných. V tomto stavu realizace určitého cíle v lepším případě zhoršuje realizaci cílů ostatních, v tom horším jejich uskutečnění zcela znemožňuje,
- e) je třeba si rovněž uvědomit, že při formulaci strategických cílů musíme respektovat i jejich hierarchičnost, tj. nadřazenost obecných strategických cílů školy vůči následně formulovaným specifickým cílům pro jednotlivé oblasti činností nebo úrovně řízení.

Výběr a formulaci (po pravdě řečeno i následnou realizaci) vhodných strategických cílů školy ovlivňuje celá řada faktorů. V první řadě jsou to zkušenosti a kvalifikační předpoklady samotného managementu, jeho schopnost jak koncepčního, tak proinovačního přístupu,

míra ochoty podstupovat riziko, míra sladění firemních i osobních cílů (případně fakt převážení jedné z těchto skupin), aspirační úroveň managementu školy. V této souvislosti je podstatný i fakt podpory managementu školy ze strany zřizovatele i samotných realizátorů strategických cílů – zaměstnanců školy, jejich ochota přistoupit na změny plynoucí z formulovaných strategií, úroveň organizační kultury a klimatu školy. Podstatná jsou také očekávání dalších zájmových subjektů (kupř. současných i potenciálních žáků školy a jejich rodičů, dodavatelů, místních a krajských školských úřadů, úřadů práce). Dále je třeba zmínit dosažené výsledky realizace cílů a strategií školy v uplynulých obdobích nebo stav životního cyklu vzdělávacích produktů školy. V neposlední řadě to bude stav a míra stability vnějšího prostředí školy (stav konkurenčního prostředí – síla konkurentů, stav ekonomiky, demografická situace ovlivňující poměr mezi vzdělávací nabídkou a poptávkou, legislativní regulace v oblasti školství, místní zvyklosti...).

Cíle, stejně jako následně zvolené strategie, nemohou představovat neměnné dogma pro stanovený horizont plnění. Jejich realizace musí podléhat průběžné kontrole, včetně hodnocení vztahu k měnícímu se vnitřnímu a vnějšímu prostředí. V případě zjištění nesouladu logicky dochází k jejich úpravě nebo dokonce přehodnocení a změně.

## 2.4 Klasifikační přístupy k formulaci strategií

Současné podmínky vyžadují, aby škola, stejně jako jiné podnikatelské subjekty, byla schopna strategie rychle a opakovaně vytvářet nebo měnit. Na tento trend upozorňuje např. Keith R. McFarland (Nové možnosti budování strategie, in MŘ 3/2009, str. 30) při prezentaci spirálového přístupu, odmítajícího tradiční oddělení strategie a její realizace: *„Ti, kdo strategie formulují, a ti, kdo je pak realizují, musejí vyvinout způsoby, pomocí kterých budou moci spolu vycházet a spolupracovat... Jinak strategie nebude schopná udržet krok s měnící se situací.“* Proces výběru strategií předpokládá vytvoření odpovídajícího množství strategických variant (což je podmínka pro zajištění skutečné volby nejvhodnější varianty pro školu) a jejich následné zhodnocení především z hlediska požadavku uskutečnitelnosti, akceptovatelnosti (jak pro management a zaměstnance školy, tak pro vnější prostředí), jedinečnosti opírajíc se i o silné stránky školy, přínosnosti pro školu, management i její realizátory (např. z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti školy), vhodnosti dle určeného strategického zaměření školy<sup>24</sup> a vytčených strategických cílů. Na zhodnocení navazuje samotné určení - výběr vhodných strategií.

---

<sup>24</sup> Může jít např. o oblasti reflektující jednotlivé složky rozšířeného marketingového mixu – oblast lidských zdrojů školy, pedagogických procesů, oblast partnerství se subjekty vnějšího prostředí školy, materiálního vybavení školy, komplexu produktové nabídky školy, cenové a nákladové politiky školy, distribuce vzdělávacích programů zahrnující lokalizaci školy, způsob nabídky vzdělávacích programů, formy výuky a konečně komunikační mix školy (podrobně Francová, 2003, str. 24-39).

V současné literatuře je problematice druhů podnikatelských strategií věnována velká pozornost. Jednotlivé klasifikační přístupy kladou důraz na různé aspekty strategií organizací. Vycházejí např. ze strategické pozice organizace (konkurenční strategie, strategické chování organizace) a jejich rozvojových záměrů z pohledu nabízeného produktu a požadovaných změn tržní pozice (Kotlerovo pojetí strategií, Ansoffova expanzní matice, Porterovy generické strategie, Hannův a Freemanův model přežití, inovační strategie). K vymezení strategií lze také přikročit z hlediska vymezení cílových skupin zákazníků (marketingový segmentační přístup). Prezentovaný přehled strategií není pochopitelně vyčerpávající. Jak již bylo uvedeno, řada klasifikačních přístupů je připravena výhradně pro podnikatelské subjekty a neumožňuje vždy aplikaci na školské podmínky. Té se odborná literatura bohužel příliš nevěnuje. Proto se o ni, vycházejíc z obecně zaměřených odborných pramenů, alespoň rámcově pokusíme (Bárta, 1997, str. 57-62, Cimbálníková, 2004, str. 60-62, Cimbálníková, 2007, str. 51-57, Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 104-120, Košťan, Šuleř, 2002, str. 89-104, Kotler, 1992, str. 48-51, 59, Mallya, 2007, str. 110-133, Meffert, 1996, str. 48, 119-126, 162-166, Neumaierová, 2005, str. 201-207, Pitra, 2008, str. 60-63, Světlík, 2006, str. 128-129).

- a) Konkurenční strategie vycházejí z jasného definování vztahu ke konkurenčním školám. Můžeme buď odmítnout jakoukoli spolupráci se školami v regionu a využíváme různé formy konkurenčního boje o žáky, zdroje...např. na bázi Porterových generických strategií (nezávislý strategický přístup) nebo naopak přistoupíme na formální či neformální spolupráci s vybranými konkurenčními subjekty jako cesty k dosažení vlastních strategických cílů (společné informačních aktivit, příprava vzdělávacích i jiných projektů, obrana proti expanzi cizích škol do regionu atp.). Třetí formou je snaha sice s konkurenty nespolupracovat, ale současně se vyhnout přímému střetu s nimi, zamezit vzniku konfliktních situací. Škola využívá takové formy na rozšíření svých aktivit, které by nevyvolávaly nežádoucí odezvu konkurenčních škol. Meffert (1996, str. 162-166) zmíněné strategie označuje jako konfliktní, kooperační a úhybné.
- b) Metoda SPACE na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí identifikuje čtyři možná strategická chování, která může škola zaujmout: agresivní chování orientované na rozšíření tržního podílu školy a nabídku konkurenceschopných vzdělávacích aktivit, konkurenční chování zaměřené na upevnění finanční stability školy cestou zvýšení její hospodárnosti, konzervativní postavení založené na udržení, popř. mírné inovaci nabídky školy a současně na snižování nákladů. Posledním je defenzivní chování, kdy by organizace měla zvážit, zda příslušné aktivity neopustí např. díky jejich nízké konkurenceschopnosti, nasycenosti trhu, změně vzdělávacích potřeb na straně poptávky,
- c) Kotler charakterizuje strategie z pohledu snahy organizace zaplnit mezeru ve strategickém plánování, vzniklou díky negativnímu rozdílu mezi požadovanými



a očekávanými efekty. V případě soukromé školy může jít o rozdíl mezi požadovaným a očekávaným školným, obecně pak např. mezi požadovaným a očekávaným počtem žáků přicházejících do 1. ročníku. V této situaci se škole nabízí realizace strategie intenzivního růstu (nalezení a využití příležitostí buď v rámci stávající vzdělávací nabídky školy a stávajícího cílového segmentu nebo nalezení nového segmentu pro tuto nabídku, možností je i nabídnut stávajícím zákazníkům školy inovovaný produkt), strategie integrovaného růstu (v případě střední školy jde o strategie spojené vytvářením integračních kontraktů se základními školami, s konkurenčními středními školami<sup>25</sup>, případně se subjekty nabízejícími navazující vzdělávání v podobě vysokoškolských programů nebo programů vyšších odborných škol), popřípadě diverzifikačního růstu (jde o nové aktivity např. v oblasti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb pro žáky a třetí subjekty, u středních škol o nabídku komerčních aktivit – podnikatelská škola nabídne podnikatelské sféře možnost provádění marketingových výzkumů).<sup>26</sup>

- d) S podobným přístupem se setkáme u Ansoffa, který charakterizuje čtyři skupiny strategií z hlediska vztahu produkt – trh. V prvním případě jde o strategii prohlubování trhu<sup>27</sup> založenou na třech možných přístupech: jedná se o orientaci na zlepšení výkonů v oblasti stávající nabídky určené stávajícímu cílovému trhu na bázi zefektivnění současných aktivit (strategie stability), případně zvýšení tržního podílu na daném trhu vzdělávání (strategie penetrace) nebo naopak útlum příslušných vzdělávacích aktivit v případě poklesu zájmu o ně (strategie omezení). Další strategický přístup předpokládá inovace nabízených vzdělávacích produktů (strategie rozvoje kurikula) a jejich určení stávajícím zákazníkům – např. žákům z daného regionu (rozvoj produktu). Třetí hledá pro stávající vzdělávací nabídku, se kterou má škola své zkušenosti, nové trhy – nabídne je například jako formu večerního studia, či kurzů pro podnikatelskou veřejnost (rozvoj trhu). Poslední a současně nejrizikovější možnost představují diverzifikační strategie, zaměřené na vytvoření nových aktivit a jejich nabídnutí novému cílovému trhu (příkladem může být vytváření nabídek středními školami v oblasti vzdělávání dospělých, služeb pro občanskou či podnikatelskou veřejnost).

---

<sup>25</sup> Nutnou podmínkou podobného spojení je takový stav chování konkurenční školy, který lze označit za chování „dobrého konkurenta“ – konkurenta vidícího realisticky své možnosti a dostatečně stabilního, aby mělo smysl se s ním spojit, konkurenta, u něhož lze nalézt určitou shodu mezi naším a jeho strategickým zaměřením a který dodržuje dohodnutá pravidla.

<sup>26</sup> Kotler nabízí další možný pohled na strategie z hlediska úsilí organizace o tržní pozici. Škola by tak mohla zastávat strategii tržního vůdce (usiluje o rozšíření a udržení dominantního tržního podílu na trhu vzdělávání), strategie tržního vyzývatele (strategie založená na cíleném útoku na pozici buď dominantní školy nebo malých vzdělávacích subjektů), strategii tržního souběžce (je zaměřena na udržení nastolené rovnováhy mezi konkurenty na trhu vzdělávání, škola dodržuje nastolená pravidla mezi konkurenty, přizpůsobuje se dominantnímu vzdělávacímu subjektu) a strategii obsazování tržních výklenků (strategie menších škol zaměřených na ty části trhu, jež vyžadují speciální schopnosti a jsou pro velké školy málo atraktivní) (Meffert, 1996, str. 121-122).

<sup>27</sup> Z pohledu školy půjde o nejméně rizikový přístup. Management pracuje s produktem, který dobře zná a pohybuje se s ním na známém trhu, často není třeba měnit některé zaběhlé rutinní přístupy. Použití však předpokládá relativně stabilní prostředí.

- e) Porterovy generické strategie jsou založeny na způsobu získání konkurenční výhody. Orientace na nákladové prvenství bude pro školu znamenat provedení kroků k výraznému zefektivnění stávajících nákladů na realizaci aktivit školy ve srovnání s konkurenčními školami. Jde o zajištění standardní kvality u běžných, všeobecně rozšířených vzdělávacích aktivit, avšak to při výrazněji nižších nákladech (na mzdy, vybavení, energie...). Cestou je buď zlepšení kontroly zdrojů nákladů nebo reorganizací činností školy tak, aby vznikly nové možnosti úspor (např. díky outsourcingu<sup>28</sup>). Tento přístup se může ukázat účelným v situaci, kdy recese ekonomiky začíná dopadat i na terciální sektor. Dalším přístupem je strategie diferenciací. Na rozdíl od nákladového prvenství s průměrným produktem jde o zásadní odlišení stávajícího produktu (vytvoření špičkové kvality či unikátního vzdělávacího programu s vysokou přidanou hodnotou, realizaci alternativních vzdělávacích programů, zdůraznění dlouholeté tradice činnosti v oboru). To vše pochopitelně vyvážené odpovídající cenou (v podobě nadstandardního školného, náročnějšími podmínkami pro přijetí...). Určitým úskalím je fakt, že v odlišení musí zákazníci školy vidět dostatečně výjimečnou hodnotu. Konečně jde o strategické rozhodnutí pracovat s přesně vymezenou cílovou skupinou klientů – žáků (dejme tomu geograficky vymezenou) nebo omezeným okruhem vzdělávacích aktivit nabídnutých tržnímu výklenku (strategie zaměření).
- f) Předmětem zájmu modelu přežití je analýza vlivu vývojových trendů vnějšího prostředí na organizace za situace soupeření konkurenčních subjektů o omezené zdroje (např. při omezování prostředků státu vynakládaných na oblast vzdělávání). V této situaci se školám nabízí strategie generalistů nebo specialistů. V prvním případě se mohou orientovat na široké spektrum aktivit (např. nabídka středoškolského odborného vzdělávání v širokém spektru rámcových a školních vzdělávacích programů). To škole jako celku umožňuje překonat případné vlivy nestabilního ekonomického prostředí a střídavého zájmu o jednotlivé vzdělávací nabídky. Představuje však nákladově náročnější přístup vhodný především pro velké školy. Opačným strategickým přístupem jsou specialisté - školy vynakládající své omezené zdroje na omezenou vzdělávací nabídku. Svou konkurenční výhodu získávají díky vysoké specializaci, kompetentnosti v dané vzdělávací oblasti.
- g) Zaměření na produkt a jeho inovace prezentují v různé míře inovačně zaměřené strategie. Jedná se o škálu ofenzivních strategií „prvních“ na trhu, postavených na permanentní inovaci vzdělávací nabídky a technologie jejího poskytování, což je však vysoce náročné na materiální, finanční i personální zdroje, mírně ofenzivních (je zachována schopnost reagovat na změny a s určitou časovou odezvou zapracovávat

---

<sup>28</sup> Outsourcing obecně označuje zajištění určitých činností firmy prostřednictvím externích organizací. Smyslem outsourcingu je nedělat to, co pro nás může zajistit někdo jiný levněji.

do svých aktivit inovační novinky). Dále pak defenzivních strategií (jsou založené spíše na zefektivňování nákladů u stávajících aktivit bez výrazných inovačních aktivit) a strategií zůstatkových. Škola v tomto případě pouze přežívá, má prakticky nulovou inovační aktivitu. Svě vzdělávací produkty upravuje spíše vnějškově, bez faktické změny obsahu.

- h) Marketingový segmentační přístup k tvorbě strategií vychází z poměření sortimentní nabídky vzdělávacích aktivit s cílovým trhem. Lze tak rozlišit tři základní přístupy. Masovou marketingovou strategií (nediferencovaný marketing) použijí školy s běžnou vzdělávací nabídkou (např. gymnaziální vzdělání bez specifického zaměření) určenou širokému okruhu spotřebitelů, které je možné oslovit stejným, nediferencovaným marketingovým mixem. V případě, že škola nabízí rozdílné vzdělávací aktivity (vzdělávací programy ukončené jak výučním listem, tak maturitou, subjekt s předškolním a základním vzděláváním), musí nutně segmentovat trh, vymezit cílové skupiny žáků a následně je oslovit odpovídajícím marketingovým mixem uzpůsobeným pro tu kterou skupinu klientů (hovoříme o diferencovaném - variantním marketingu). Možnou situací zejména malých středních škol je nabídka jednoho či dvou velmi příbuzných programů, které se zacilují na různé klientské skupiny (mládež a dospělí). Proto prakticky pro jeden produkt vytváří rozdílné marketingové mixy oslovující rozdílné cílové trhy (tzv. koncentrovaná marketingová strategie).

## 2.5 Modelová struktura rozvojového plánu

Výstup strategického plánování představuje rozvojový plán. Jde o dokument zachycující výsledky jednotlivých plánovacích fází, který se po svém schválení stává stěžejním podkladem pro strategické řízení organizace a hodnocení dosažení stanovených cílů. Má zajistit, „aby pracovníci interpretovali schválené strategie ve smyslu vedení organizace“ a byla zajištěna koordinace jednotlivých dílčích činností ve vztahu ke schváleným strategiím (Mallya, 2007, str. 184).

Fázím strategického plánování odpovídá i navržená modelová struktura rozvojového plánu organizace – školy<sup>29</sup>:

- a) realizační resumé – zahrnuje rámcové údaje umožňující identifikovat organizaci a získat první vhled na její poslání a stav. Jde o stručné údaje o názvu a právní formě školy, její historii, poslání a případné vizi (včetně ověření jejich platnosti), uvedení hlavních představitelů školy, definování hlavních aktivit školy (nevyplývají-li z poslání školy) a strategického zaměření školy, finanční situace školy,

---

<sup>29</sup> Pro srovnání odkazujeme i na návrh struktury strategického plánu vytvořený Bártou (1997, str. 76-77) nebo Syrovátkou (in Eger, 1998, str. 165).

- b) charakteristika vnitřního prostředí organizace – rozbor organizační struktury a kultury, personálního zajištění, stylu a kvality vedení, produktů školy, finančních a materiálových zdrojů na základě dílčích strategických analýz,
- c) charakteristika vnějšího prostředí organizace – popis trhu a cílových skupin, analýza stakeholderů, konkurence, analýza dodavatelů, rozbor rámcových podmínek ovlivňujících fungování školy na základě dílčích strategických analýz,
- d) zpracování komplexních situačních analýz (např. SWOT analýza, SPACE analýza) vycházejíc z výsledků dílčích metod strategické analýzy,
- e) formulace strategických cílů, návrh a výběr vhodných strategií pro jednotlivé skupiny cílů, což následně vyúsťuje do formulace dílčích implementačních plánů pro jednotlivé oblasti, aktivity školy<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Jak již bylo v úvodu řečeno, nebude vzhledem k šíři celého problému v praktické části práce problematika implementačních plánů řešena a celý proces modelového rozvojového plánu bude završen volbou strategických cílů a vhodných strategií.

### 3 Stav strategického plánování soukromé střední školy

Jak již bylo v úvodu konstatováno, apriori očekáváme vysokou úroveň strategického plánování především managementem soukromých škol<sup>31</sup>. Proto je empirická část práce zaměřena na analýzu stavu strategického plánování na konkrétní soukromé střední škole a hodnocení jeho úrovně. Zajímá nás, zda a na jaké úrovni je strategické plánování prováděno a zda jsou podklady pro strategické plánování získávány cestou provádění relevantních analýz.

Z pohledu vedení zkoumané školy<sup>32</sup> jsou zjišťované informace o úrovni jejího strategického plánování pokládány za citlivá data, proto je konkrétní identifikace školy, i škol využitých pro srovnání, omezena na nezbytně nutnou míru. Zkoumaná soukromá škola sídlí ve městě s 20 000 obyvateli. Město je spádově vzdáleno od krajského města cca 35 km a má s ním velmi dobré dopravní spojení. Škola představuje malou školu rodinného typu (kapacita do 120 žáků). Oblast nabízeného vzdělávání je zaměřena prostřednictvím ŠVP na ekonomiku a podnikání, podnikání v oborech. Studium je ukončováno maturitní zkouškou. Pro srovnání byly vybrány dvě místní státní školy nabízející konkurenční studijní programy maturitního typu (zaměření na obchodní akademii, managementy v oborech).

Informace byly pro potřeby výzkumu získány na základě polostandardizovaného rozhovoru (Přílohy 5 – 8) s managementem zkoumané soukromé školy (ředitel a zástupce ředitele, zřizovatel školy) i srovnávaných státních SOŠ (jejich ředitelé). U sledované školy byla analyzována i relevantní školní dokumentace, podklady rovněž poskytl cílené pozorování na poradách vedení zkoumané školy za období červen 2009 – leden 2010.

Management soukromé školy začal vytvářet rozvojové plány školy od roku 2002 (byť škola do té doby již fungovala bezmála 10 let), a to vždy se čtyřletým horizontem plnění. To potvrzují existující rozvojové plány v archivu školy, vytvořené na období 2002 – 2005 a 2006 – 2009. Na druhé straně škola ke 31. 1. 2010 nemá zpracován rozvojový plán na další období, tj. od roku 2010. Výsledky dotazování ukázaly jiné vidění cyklu strategického plánování školy jejím zřizovatelem. Z vyhodnocení odpovědí vyplynuly určité rozdíly mezi jeho názorem a názorem vedení školy: podle zřizovatele je strategické plánování školy nepravidelné a s tříletým časovým cyklem.

---

<sup>31</sup> Nadprůměrnou úroveň plánování na zkoumané soukromé škole např. konstatuje Inspekční zpráva ČŠI z roku 2008, bod. III Hodnocení střední školy, část Strategie a plánování: „*Strategie školy je v souladu s Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a Jihomoravského kraje. Škola má vypracovány Strategické cíle školy pro období 2006-2009. Základem orientace školy je realizace koncentrované marketingové strategie, založené na vhodné produktové, cenové a komunikační strategii. Prioritou strategie je zavedení nové nabídky oborů a forem výuky a příprava nabídky kvalifikačních kurzů v rámci celoživotního vzdělávání. ... Vedení školy se pravidelně věnuje podrobnému vyhodnocování plánů školy a na základě analýzy inovuje svou koncepci a plány. Na tvorbě strategie rozvoje školy a na dílčím plánování se podílí všichni pedagogičtí pracovníci, školská rada a aktivně se zapojuje i zřizovatel. ... Oblast strategie a plánování školy má nadprůměrnou úroveň.*“ (Inspekční zpráva ČŠI, 2008)

<sup>32</sup> Na tuto skutečnost byl autor práce upozorněn zřizovatelem zkoumané soukromé školy.

Studium rozvojových plánů školy dále ukázalo, že jsou pravidelně (vždy v září – říjnu každého roku) vyhodnocovány. Tuto skutečnost dokládají záznamy plnění plánů za jednotlivé roky, tvořené vkládanými přílohami k příslušnému rozvojovému plánu školy. V řadě případů však hodnocení plnění jednotlivých strategických cílů zůstává na úrovni konstatování, zda vytčené cíle byly či nebyly splněny:

- a) v dokumentaci chybí zpracované podklady pro prováděná hodnocení a pokud jsou zpracovávány, nejsou uchovány v archivu,
- b) je zpracováván stručný písemný průběžného hodnocení dosažení stanovených strategických cílů - při zjištění jejich neplnění však obsahuje jen v omezené míře možná nápravná opatření,
- c) z analýzy dokumentů i na základě rozhovoru s vedením školy vyplynulo, že neplnění cílů nejsou chápána v průběhu plánovacího cyklu jako důvod k přehodnocení stanoveného rozvojového plánu či jeho části, případně k provedení kontrolních strategických analýz s cílem exaktního zjištění míry změn vnitřního a vnějšího prostředí školy a případné nutnosti úpravy rozvojového plánu.

Srovnáme-li přístup zkoumané školy se strategickým plánováním vybraných konkurenčními státních SOŠ, potvrzuje se očekávaná pravidelnost tvorby rozvojových plánů právě na straně soukromého vzdělávacího subjektu. Jak uvedl management státních škol, rozvojové plány ve škole sice vytvářejí, ale nepravidelně, přičemž časový horizont tvorby plánů je u jedné ze škol 2 roky a u druhé 5 let. Na druhé straně je u všech tří škol shodná praxe v tom, že provádějí vyhodnocení každoročně a jeho obsah je spíše v rovině konstatování splněného či nesplněného bez dalších podstatných plánovacích a řídicích výstupů.

Zajímavé je i srovnání subjektů, které se na přípravě rozvojových plánů škol podílejí. Na všech sledovaných školách, včetně soukromé, nejsou využívány služby poradenských firem – rozhovor s řediteli všech tří škol ukázal, že hlavním důvodem je finanční stránka věci. Co je však varující, do jejich tvorby nejsou aktivně zapojeni sociální partneři školy (firmy poskytující praxe, zaměstnávající absolventy, místní úřad práce...) - a to ani v podobě aktivní komunikace při přípravě podkladů pro tvorbu strategických cílů školy<sup>33</sup>. Rozdíl mezi soukromou a státními školami se ukázal rovněž při hodnocení účasti dalších subjektů. Pouze na soukromé škole je do přípravy rozvojového plánu zapojen zřizovatel školy<sup>34</sup>, byť jeho úloha je jednotlivými zúčastněnými stranami hodnocena různě. Ze strany zřizovatele je chápána jako aktivní (Příloha 7, ot. 4), management školy ji vidí spíše jako pasivní (Příloha 7,

---

<sup>33</sup> Zmíněný poznatek vyplynul jednak z odpovědí na otázky vedeného polostandardizovaného rozhovoru s managementem škol, jednak z doplňujících upřesnění v rámci rozhovoru.

<sup>34</sup> Je vhodné upozornit na rozpor v odpovědi jednoho z ředitelů SOŠ, kdy zřizovatel nebyl označen jako subjekt podílející se na přípravě rozvojového plánu školy, ale v následující otázce byla jeho úloha v tomto procesu hodnocena jako aktivní.

ot. 6), kdy konkrétní plánovací proces charakterizuje následovně<sup>35</sup>: plány, vč. případných analýz, fakticky připravuje zástupce ředitele, které následně předává k připomínkování řediteli školy. Ředitel ani zřizovatel se na tvorbě plánu do fáze návrhu cílů a strategií nepodílejí. Dopracovaná podoba plánu po připomínkování ředitelem školy je předkládána k posouzení interním pedagogům školy a zřizovateli – připomínky z jejich strany bývají obvykle jen minimální.

Na všech zkoumaných školách se na tvorbě rozvojových plánů jednoznačně spolupodílejí ředitelé a jejich zástupci (byť každý v různé míře), avšak pouze na státních školách jsou aktivněji do celého procesu zapojeni i ekonomové škol a vedoucí učitelé – vedoucí metodických sekcí. Úloha posledních je na sledované soukromé škole spíše podceňována, což opět dokumentuje výše popsaná praxe postupu strategického plánování.

Protože pro volbu relevantních strategických cílů a souvisejících strategií jsou potřebné informace získané prostřednictvím strategických analýz, byla vzhledem k podílu ředitelů a zástupců na strategickém plánování školy zkoumána míra jejich autoedukace v dané sféře. Ředitelé soukromé školy a jedné ze státních SOŠ se dle výsledků rozhovoru vzdělávají v problematice strategického plánování „dle potřeby“ a to formou samostudia. Vzhledem k délce praxe ve funkci ředitelů (16 a více let) neabsolvovali žádné funkční/specializované studium – jednak je dle platné legislativy (§ 3, 5, 33 zákona č. 563/2004 Sb.) pro výkon funkce nepotřebují, jednak neshledali jeho praktickou potřebu. Funkci ředitele druhé kontrolní státní školy vykonával z pověření v roce 2009 zástupce ředitele - nedostatečnost autoedukace v oblasti strategického plánování byla zdůvodněna nedostatkem času. Pouze na soukromé škole zástupce ředitele absolvuje cílené vzdělávání formou specializovaného studia (Příloha 7, ot. 12, Příloha 8, ot. 12). Pro srovnání s dalšími údaji uvádíme i vztah k autoedukaci zřizovatele soukromé školy: cílené vzdělávání v oblasti strategického řízení označil jako nepotřebné vzhledem k dostatečnému rozsahu svých znalostí.

Dále bylo zjišťováno, zda jsou vedoucím pracovníkům škol známy metody strategické analýzy a pokud ano, zda je fakticky používají. Především je nutné konstatovat, že znalost metod strategické analýzy není příliš rozsáhlá. Z předložených 13 metod jich zřizovatel soukromé školy označil 9 jako jemu neznámých, ředitel dané školy 8. U srovnávaných státních škol nebyla situace příliš odlišná (u ředitele s řídicí praxí 16 a více let – SOŠ 1 - to bylo 11 metod, u druhého ředitele 7). Nejlépe dopadl zástupce ředitele soukromé střední školy, což se dá očekávat vzhledem k jeho probíhajícímu specializovanému studiu (Příloha 7, ot. 12). Všeobecně známou byla pouze SWOT analýza.

---

<sup>35</sup> Tento postup dokládá i analýza dostupných podkladů k rozvojovým plánům školy, analýza zápisů z porad se stanovenými úkoly ke tvorbě rozvojových plánů i pozorované jevy při hodnocení plnění rozvojového plánu školy za rok 2009 v rámci porad vedení školy.

Tabulka 2 – Metody strategické analýzy známé dotazovaným osobám

ředitel soukromé školy	zřizovatel soukromé školy	zástupce ředitele soukromé školy	ředitel SOŠ 1	ředitel SOŠ 2
		Porterův model konkurenčních sil		
Bostonská matice	Bostonská matice	Bostonská matice	Bostonská matice	
Analýza dodavatelů	Analýza dodavatelů	Analýza dodavatelů		Analýza dodavatelů
Analýza očekávání zákazníků		Analýza očekávání zákazníků		Analýza očekávání zákazníků
				Analýza vlivu oblastí
Analýza vnitřních zdrojů	Analýza vnitřních zdrojů	Analýza vnitřních zdrojů		Analýza vnitřních zdrojů
		PEST analýza		
	Analýza zájmových skupin	Analýza zájmových skupin		Analýza zájmových skupin
		Analýza 7P		
SWOT analýza		SWOT analýza	SWOT analýza	SWOT analýza
		SPACE analýza		

(zpracováno dle výsledků dotazování – Příloha 7, Příloha 8)

Míře znalosti/neznalosti strategických analýz odpovídá i jejich praktické využívání při tvorbě rozvojových plánů školy (Příloha 7, ot. 8 – 9, Příloha 8, ot. 8 – 9). Jejich využití lze na základě zjištěných informací označit za velmi sporadické, pokud k němu vůbec dochází. Ředitel i zřizovatel soukromé školy je dle vlastní odpovědi vůbec při tvorbě rozvojových plánů nepoužívají. Pouze zástupce ředitele aktivně využívá tři z předložených metod (Bostonskou matici, analýzu vnitřních zdrojů a SWOT analýzu). To částečně dokládají i archivované podklady k rozvojovým plánům z let 2002 a 2006 a starší analýza Public Relations školy z roku 2000. SWOT analýza je jako jediná metoda strategické analýzy používána i při autoevaluaci školy. Informační podklady jsou tak vytvářeny spíše na základě nahodilé empirie, vlastních zkušeností a znalostí (informací typu Tezaurus), než díky preciznímu sběru a vyhodnocení informací. Podobná situace je i u státních SOŠ. V prvním případě je využívána pouze SWOT analýza, ve druhém navíc analýza očekávání zákazníků.

Na rozdíl od fáze zpracování a vyhodnocení informací je obecně lepší situace škol v oblasti využívané širě informačních zdrojů. Při analýze vnitřního prostředí školy nejsou z pohledu ředitele soukromé školy paradoxně využívány při tvorbě rozvojových plánů školy informace z existujících nezávislých auditů<sup>36</sup> (přitom škola provádí každoročně nezávislý externí audit účetnictví, vč. analýzy čerpání a způsobu použití státní dotace, jednou za čtyři roky provádí vnitřní kontrolní audit programového vybavení) a podkladů z regionálních

<sup>36</sup> Nezávislé audity nejsou využívány kontrolními státními školami, protože je dle informací poskytnutých řediteli školy neprovádějí.



i celostátních školských dokumentů (jde zejména o Dlouhodobé záměry vzdělávání ... ČR i kraje)<sup>37</sup>. To je u soukromé školy kompenzováno přístupem ze strany zástupce ředitele, který připravuje analýzy a podklady rozvojového plánu vč. návrhu strategických cílů. Výrazně limitovanější zdroje využívá ředitel školy při analýze vnějšího prostředí. Omezuje se na informace od stávajících a potenciálních žáků a jejich rodičů (stávající žáci však poskytují především informace o vnitřním prostředí školy, nikoli o vnějším), sledování výročních zpráv konkurenčních škol (zveřejňovaných na www stránkách) a jen částečně na informace od poskytovatelů praxí. I v tomto případě je nedostatečnost informačních zdrojů nutných pro charakteristiku vnějšího prostředí doplněna aktivitami zástupce ředitele. Z hlediska negativ lze konstatovat opomíjení pozornosti ve vztahu k dodavatelům školy a sociálním partnerům (zejména v případě výchovných poradců ZŠ). Přitom podle poskytnutých informací se managementu soukromé školy právě se základními školami nedaří naladit optimální komunikaci.

Celkově je oblast práce školy se zdroji popisujícími vnější prostředí opět srovnatelná s kontrolními státními SOŠ, je realizována na stejné úrovni. Dotazování sice ukázalo, že management sledovaných škol věnuje odpovídající pozornost tvorbě potřebných informačních zdrojů. Zarážející je však opomíjení sledovanými školami analýzy dokumentů týkajících se regionální a celostátní školské politiky.

Při konečném zaměření rozvojového plánu jednotlivé školy vymezují oblasti, v rámci kterých pak formulují své strategické cíle. Všechny sledované školy, státní i soukromá, se shodly na dvou prioritách: zdroje školy (zejména v podobě zdrojů financování) a úroveň řízení školy. Naopak za zcela nedůležité pokládají formulování strategických cílů ve vztahu k zájmovým skupinám (stakeholdeři školy), vyrovnávání se s politicko-legislativními podmínkami školy a s vlivy školské politiky kraje. Management soukromé školy pokládá za další priority rozvojových plánů problematiku konkurenčního prostředí, zájmů klientů školy (žáci a rodiče žáků) a související otázky podmínek a průběhu vzdělávání. Analýza Strategie školy na období 2006 – 2009 strukturuje uvedené oblasti formou marketingového plánu do oddílů produktu (zde je např. zahrnuta oblast vzdělávání a jeho podmínek, budování materiálního a personálního zajištění výuky, DVPP, projektová problematika), ceny (otázky školného, provozních nákladů, fundraisingových zdrojů), distribuce (řešení lokalizace školy, časového harmonogramu rozvrhu vzhledem k dojíždějícím žákům atp.) a komunikačního mixu (komunikace se žáky a jejich rodiči, zaměstnanci školy, pozornost elektronické komunikaci).

Jak již bylo řečeno, jedním ze základních východisek při tvorbě rozvojového plánu školy je její jasně definované poslání. Proto bylo součástí dotazování i zjišťování, zda si

---

<sup>37</sup> Stejná praxe je v případě celostátních a regionálních školských dokumentů i u jedné ze státních škol (Příloha 8, ot. 10).

management soukromé střední školy existenci poslání své školy uvědomuje a je schopný je definovat. Výsledky (Příloha 7, ot. 23) vyznívají pro školu ne zcela pozitivně<sup>38</sup>:

- a) zřizovatel vidí poslání školy v „rozšíření tržního podílu a jeho stabilizaci“ – fakticky jde o již zmiňovanou chybu na straně managementu, spočívající v záměně poslání školy s vizí jejího dalšího rozvoje,
- b) ředitel školy na tuto otázku vůbec neodpověděl,
- c) přístupem s určitou znalostí věci, vzhledem k realizovanému specializovanému studiu očekávaným, je formulace poslání školy zástupcem ředitele: „Příprava kvalitního budoucího nižšího a středního managementu malých i středních firem - Vaše příprava v našich rukou. Malá soukromá střední odborná škola rodinného typu nabízí absolventům základních škol a dalším zájemcům o doplnění středoškolského vzdělání středoškolské maturitní vzdělání v oblasti řízení firem a cestovního ruchu“.

Podobná situace je i u srovnávaných státních škol, kdy ředitelé na položený dotaz poslání své školy nezformulovali. Z dalšího zkoumání vyplynulo, že klíčové dokumenty i www stránky ani jedné ze škol neobsahují explicitně definované poslání dané školy. Jeho složky jsou rozptýleny v celkových charakteristikách škol, týkajících se jejich historie a nabízených vzdělávacích produktů.

Reálná praxe zkoumané střední soukromé školy potvrdila, bez ohledu na existenci rozvojových plánů ve škole a jejich dílčích vyhodnocení, závěry publikované v periodiku *Moderní řízení a charakterizující úroveň strategického plánování ve firmách (Nové možnosti budování strategie, MŘ 3/2009, str. 30)*: škola jako řada jiných firem „*využívá desítky let starý systém ročního plánování*“ a strategické plánování je spíše předmětem poloformálních diskusí bez konkrétního výstupu na bázi exaktně získaných relevantních údajů. Strategické plánování jako proces zatím nepředstavuje promyšlený systematický proces, založený na komplexní strategické analýze situace a tvořící integrální součást strategického řízení zmíněné školy. Praxe strategického plánování se u zkoumané soukromé školy příliš neodlišuje od přístupu managementu kontrolních státních škol a přes již uvedené velmi pozitivní hodnocení ze strany ČŠI (poznámka pod čarou 29, str. 29) zatím fakticky nepředstavuje dobrý příklad z praxe.

---

<sup>38</sup> Ukazuje se tak problematičnost odpovědí zřizovatele školy (pokládá své znalosti v oblasti strategického plánování za dostatečné) a ředitele školy (uvádí, že své vzdělávání realizuje formou samostudia).

## 4 Modelový rozvojový plán střední školy

Vzhledem k ne zcela ideální praxi, zjištěné při dotazování managementu zkoumané soukromé střední školy v oblasti strategického plánování, se stává důležitým výstupem empirické části práce praktické zpracování modelové tvorby rozvojového plánu pro zvolenou školu.

### 4.1 Realizační resumé školy – identifikace školy

**Soukromá střední škola** sídlí v bývalém okresním městě s velmi dobrým dopravním propojením na 35 km vzdálené krajské město.

Byla zřízena roku 1992 jako dceřinný subjekt soukromou střední podnikatelskou školou ze Vsetína. V tomtéž roce byla poprvé zapsána do sítě škol MŠMT ČR. Podnikatelské aktivity se od počátku existence školy orientovaly na nabídku denního čtyřletého maturitního studia ekonomického a podnikatelského zaměření. První žáci nastoupili ke studiu v září 1993. V roce 1995 se škola stala samostatným právním subjektem. K poslední změně vlastníka – zřizovatele školy došlo v roce 2006. Tuto změnu hodnotí vedení školy jednoznačně jako pozitivní, neboť vedla ke zvýšení zájmu zřizovatele o školu. V roce 2007 bylo pole aktivit rozšířeno o vzdělávání dospělých v oblasti středoškolského vzdělávání. Počínajíc školním rokem 2009 / 2010 škola začala vyučovat na základě RVP a vytvořených ŠVP. Po celou dobu své existence škola sídlí v pronajímaných prostorách.

Během celého svého vývoje se škola profiluje jako malý „rodinný“ vzdělávací subjekt s menším počtem žáků a snahou zajistit tak vhodnou atmosféru pro komunikaci učitelů a žáků, vhodné podmínky pro individuální přístup vyučujících k žákům. Vedení školy a pedagogové usilují o udržení odpovídající náročnosti studia tak, aby absolventi nejen dobře odmaturovali, ale do praxe si odnesli odpovídající znalosti a našli tak vhodné uplatnění na trhu práce. Vhodnou **vizi a poslání školy** (prostřednictvím metody 3P) lze zformulovat následovně.

Tabulka 3 – Vize a poslání školy

Vize školy	Chceme být respektovanou vzdělávací institucí s regionálním rozsahem působnosti.
Produkt a profit	Škola je soukromou institucí s osmnáctiletou tradicí v oblasti středního odborného vzdělávání mládeže. Veřejnosti nabízí denní, večerní nebo dálkové maturitní studium ekonomicko – podnikatelského zaměření.
Personál	Péči o vzdělávání klientů svěřujeme profesionálnímu týmu pedagogů, v jehož řadách jsou i externí učitelé vyučující na VŠ a odborníci z praxe.
Motto	Vychováváme kvalitní nižší management firem a ne pouhé držitele kvalifikačního oprávnění!

Mezi **klíčové osobnosti** školy patří zřizovatel školy, který má vedle podnikatelských zkušeností i zkušenosti s pedagogickou činností v rámci středního odborného vzdělávání a ředitel školy (spolu se zástupcem ředitele působí jako jediní na škole od jejího založení). Mezi pedagogy se v současné době nenachází výraznější osobnost.

**Předmět podnikání školy** lze rozdělit na hlavní činnost - výchova a vzdělávání (zaměřením na mládež i dospělé) a doplňkové činnosti - pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti v rámci studijního zaměření školy, pronájem multimediální učebny a dalších učeben školy ke vzdělávacím akcím třetích subjektů. V rámci hlavní vzdělávací aktivity škola nabízí studijní maturitní obor konkretizovaný do tří ŠVP v rámci denního studia a ŠVP pro večerní a dálkové studium dospělých. Komerční vzdělávací kurzy a školení škola v současné době nerealizuje.

**Cílový segment** nyní představují jednak vycházející žáci ze ZŠ – místní a dojíždějící, jednak dospělí ze základním vzděláním, kteří z jakéhokoliv důvodu neukončili středoškolské vzdělávání a dospělí – absolventi SOU s výučním listem.

**Škola je finančně stabilní.** V posledních dvou letech vykazuje mírný zisk, který v souladu se smlouvou s KÚ na poskytování státní dotace na žáka investuje zpět do vybavení školy a zajištění vzdělávacích činností. Své finanční závazky doposud vždy řádně plnila. Mezi základní finanční zdroje patří veřejné prostředky (státní dotace na žáka) a školné placené žáky.

Možné **strategické zaměření školy** na další období (s horizontem 2013) lze vymezit následujícím způsobem:

- a) posílit tržní pozici školy na trhu regionálního středoškolského vzdělávání,
- b) stabilizovat mírně ziskový rozpočet z hlediska nákladů a výnosů i přes očekávaný pokles demografické křivky (k vyrovnaní účetních ztrát z let 2005 - 2006),
- c) vytvoření a zavedení realizovatelné nabídky vzdělávacích aktivit pro veřejnost a regionální úřad práce jako alternativního zdroje financování,
- d) prověření funkčnosti inovované studijní nabídky v podobě ŠVP v rámci jednoho studijního cyklu (4 roky),
- e) zásadní posílení pedagogického sboru ve prospěch složky stálých kvalifikovaných pedagogů.

## 4.2 Charakteristika vnitřního prostředí školy

K analýze vnitřního prostředí organizace se nabízí celá řada oblastí:

- a) produkty školy a jejich pozice na trhu,
- b) personální zajištění (kvalita a struktura personálu), hmotné zdroje školy (vybavení, prostorové možnosti), finanční zdroje, nehmotné zdroje (organizační struktura, kultura a klima školy, styl a kvalita managementu školy, lokalizace školy atp.)<sup>39</sup>.

Škola se orientuje na jeden **základní vzdělávací produkt** – studijní maturitní obor 63-41-M/01 Ekonomika a podnikání pro denní, večerní i dálkové studium – diferencovaný prostřednictvím tří ŠVP:

- a) ŠVP Podnikatel – řízení malých a středních firem je zaměřen na přípravu absolventů pro malé a střední podniky všech právních forem podnikání k výkonu činností v nákupních odděleních a skladech, v personálních útvarech, v odděleních odbytu – marketingu, v rámci výroby, v účtárnách a ekonomických odděleních,
- b) ŠVP Podnikání v cestovním ruchu připravuje žáky na práci v cestovních kancelářích a agenturách, turistických informačních centrech na pracovních pozicích administrativních pracovníků, prodejců produktů cestovního ruchu, touroperátorů, pracovníků účtáren či ekonomických oddělení a průvodců tuzemských klientů po České republice,
- c) ŠVP Podnikání na kapitálových trzích, jehož absolventi mají zvládat výkon dílčích analytických, organizačních, administrativních, marketingových a ekonomických činností v obchodních firmách, bankách, pojišťovnách a firmách zaměřených na prodej finančních produktů, popř. v organizacích veřejné správy.

Studijní obor klade důraz na posílení všeobecně vzdělávací složky zejména v oblasti českého jazyka a cizích jazyků (anglický a německý jazyk) srovnatelně lyceálnímu (alternativně gymnaziálnímu vzdělávání) a posílení výuky matematiky<sup>40</sup>. V rámci odborné přípravy žáci absolvují v každém studijním ročníku odbornou i učební praxi. Na odborné praxi se podílejí odpovídající podnikatelské subjekty (výrobní a obchodní firmy, finanční organizace, cestovní kanceláře a agentury, turistická centra). Žáci zaměření na cestovní ruch absolvují také odbornou průvodcovskou praxi. Studujícím je nabízena vysoká variabilita nepovinných předmětů. Studijní skupiny jsou v počtu 10 – 12 žáků v rámci zaměření a 20 - 25 žáků ve třídě. Celkově se produkt nachází ve fázi psů (zejména díky velikosti svého tržního podílu), přičemž je vhodné zvážit další kroky k prodloužení jeho životního cyklu

---

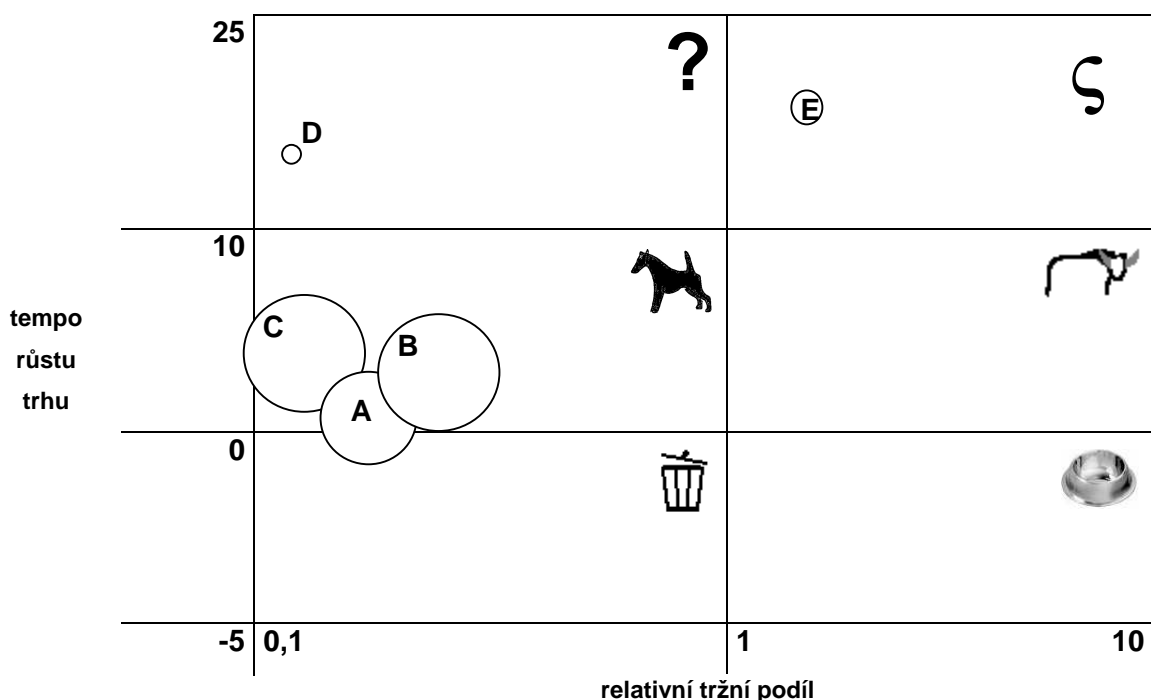
<sup>39</sup> Podklady zpracovány v

Příloze 9, 13, 14 a 15.

<sup>40</sup> Základním motivačním faktorem je jednak profilace daného ŠVP (např. cizí jazyky pro cestovní ruch, význam matematických dovedností ve finančnictví), jednak „hrozba“ nároků připravované společné části maturitní zkoušky.

(částečně k tomu již došlo inovací prostřednictvím ŠVP, zavedených od roku 2009). Zaměření na problematiku kapitálových trhů přestává být pro žáky zajímavé a přechází do fáze poklesu (přechod do odpadkového koše v modelu BCG). Problémovým zůstávají formy večerního a dálkového maturitního studia. Podle průzkumů trhu i zjištění prostřednictvím ÚP je o toto vzdělávání zájem, škole se přesto nedaří optimálně oslovit poptávku a produkt nabídnout. Problematickou se ukazuje zejména délka studia. **Doplňkový**, tržně zajímavý, **produkt** v současnosti představují krátkodobé podnájemy prostor a zařízení školy<sup>41</sup> dalším vzdělávacím subjektům (autoškoly, pobočka vysoké školy, firemní školení zaměstnanců...).

Tabulka 4 - Portfoliová analýza pozice produktů školy (model BCG)



V rámci nabídky vzdělávacího produktu jako takového škola vzhledem ke své velikosti zaujímá necelých 5 % trhu (počítáno z hlediska počtu přijímaných žáků do 1. ročníku a vycházejících žáků z 9. tříd ZŠ regionu). Z tohoto hlediska hodnocení odpovídá představě vedení sledované školy, zjištěné v rámci dotazování.

Z pohledu jednotlivých produktů (vzdělávacích konkurenčních programů)<sup>42</sup> je možné situaci charakterizovat následovně:

<sup>41</sup> Škola nabízí aulu vybudovanou jako multimediální učebnu s kapacitou 60 míst (notebook, vizualizér, dataprojektor, video a DVD přehrávač, ozvučení sálu, internetové připojení, velkoplošný LCD televizor, k dispozici klasická tabule a tabule na fixy), běžné učebny s klasickou nebo pojízdnou tabulí, přenosný dataprojektor s reprodukcí zvuku a notebook).

<sup>42</sup> Na základě srovnání výše výnosů z nabídky středoškolského vzdělávacího produktu, zahrnujících školné i dotaci na žáka, představují jednotlivé programy vzdělávání následující podíl: ŠVP Podnikatel – řízení malých a středních firem 25 %, ŠVP Podnikání v cestovním ruchu 37 %, ŠVP Podnikání na kapitálových trzích 37 %, ŠVP zaměřené na večerní a dálkové studium 1 %.

- A - denní studium ŠVP Podnikatel - řízení malých a středních firem –představuje svým tempem růstu stagnující segment, kdy tržní podíl ve vztahu ke konkurenčním studijním programům podobného nebo stejného zaměření tvoří 25 % (přechod mezi pozicí psů a odpadkového koše),
- B - denní studium ŠVP Podnikání v cestovním ruchu - vyznačuje se mírným tempem růstu a zatím bezproblémovým obsazením studijních míst v přijímacích řízeních, tržní podíl vzdělávacího programu s programy zaměřenými na cestovní ruch je 35 % (pozice psů),
- C - denní studium ŠVP Podnikání na kapitálových trzích – je spojeno s nepravidelnou poptávkou, kdy v posledních dvou letech opět roste zájem o produkt. Vzhledem k nabídce programů obchodních akademií v regionu a ekonomického lycea však škola zaujímá pouze 13 % tržní podíl na trhu (opět jde o pozici psů),
- D - ŠVP pro večerní a dálkové maturitní studium – trh se vyznačuje vysokým zájmem o tyto formy studia, škola jej však zatím nebyla schopna podchytit (svou roli hraje jednak placené školné, jednak délka studia, protože se nejedná o klasická nástavbová studia). Tržní podíl školy je tak zanedbatelný (pozice otazníků).
- E - krátkodobý podnámek multimediální učebny a dalších výukových prostor školy – jde o výrazné tempo růstu zájmu o tuto službu a vzhledem k ceně a nedostatku podobných konkurenčních prostor přímo ve městě škola zaujímá výraznější tržní podíl na místním trhu (pozice hvězdy). Výraznější orientace na tento produkt by byla v rozporu s posláním školy a nebyla by povolena majitelem prostor.

Problém viditelné ceny vzdělávacích produktů v podobě školného škola kompenzuje zavedeným systémem stipendií (prospěchových, mimořádných a podnikatelských) a možností požádání o snížení školného ze sociálních důvodů. Škola tak umožňuje určité překonávání nerovnosti v ekonomickém postavení žáků a zvyšuje dostupnost produktu pro sociálně slabší žáky. To však má své ekonomické limity.

**Personálně škola zajišťuje výuku ze 60 % potřeby interními pedagogy (5 pedagogů a ředitel školy – všichni mají min. 5 let pedagogické praxe) a ze 40 % potřeby externími pedagogy (7 externistů - jeden má 2 roky praxe, ostatní min. 10 let).** To představuje určitou sílu externích učitelů, protože škola je na jejich službách závislá a veškerou jejich činnost nad běžný rámec musí zaplatit – typickou je neochota externistů pracovat nad rámec smluvní odměny, vč. inovace výukových metod. Důsledkem je přetěžování stálých pracovníků. Z organizačního hlediska tak jde o nevyhovující poměr interních a externích vyučujících. Stálí pedagogové jsou odměňováni na srovnatelné úrovni se státními středními školami.

Pedagogický sbor je spíše feminizován (ze stálých zaměstnanců jsou muži pouze ředitel a zástupce, mezi externisty jsou 3 muži). Převaha žen se projevuje ve vnímavějším přístupu k žákům, na druhé straně osobní přístup může převážit nad věcným řešením problémů.

Sestava učitelů školy je dlouhodobě stabilizovaná, škola, a tím i výuka, netrpí častým střídáním pedagogů. Pozitivem je zájem většiny stálých pedagogů o DVPP a proinovační zaměření v oblasti metod výuky. Probíhající kurikulární reforma zasahující i školu představuje určitý problém pro starší stálé a externí pedagogy se zažitými stereotypy (jde zejména o pedagogy předdůchodového či důchodového věku) a jistou neochotu učit se – vzhledem ke svému věku postrádají motivaci.

Management školy se vyznačuje vysokou zapáleností pro školu, avšak jeho vysoká vytíženost může hrozit vznikem syndromu vyhoření.

Provozní činnosti jsou zajištěny dílem vlastními silami (účetní a úklidové činnosti), dílem prostřednictvím outsourcingu (daňové a právní poradenství, údržba a opravy, správa počítačové sítě, stravování a ubytování žáků).

**Hmotné zdroje školy** lze rozčlenit do oblasti vhodnosti a počtu prostor školy a do oblasti vybavení. Škola není vlastníkem užívaných prostor - využívá je na základě dlouhodobého pronájmu za tržní nájemné. Určitým handicapem je i limitování kapacity školy velikostí prostor školy – celková únosná kapacita školy je max. 120 žáků. Počet učeben a jejich velikost neumožňují případné další rozšiřování výuky v denní formě studia (4 kmenové učebny, 2 učebny informatiky, aula školy, šatny, 4 kabinety), chybí vhodnější prostory pro oddech žáků o přestávkách a po výuce. Vybavení tříd je však na velmi dobré úrovni, škola pravidelně obnovuje vybavení učeben informatiky. Jedna z učeben je rovněž volně přístupná žákům, vč. internetového připojení. Výhodou je dostatečné hygienické zázemí pro žáky i zaměstnance školy. Škola vzhledem ke svým prostorám není schopna zajistit možnost vzdělávání tělesně postižených žáků (absence bezbariérového přístupu), ač by to typ vzdělávacího programu dovozoval. Jako další nedostatek lze označit absenci vlastních stravovacích a ubytovacích kapacit pro žáky školy. Škola je outsourcingem prostřednictvím jiné střední školy, stravování zaměstnanců není zajištěno. Žáci mají v rámci placeného školného zabezpečeno zapůjčování učebnic po celou dobu studia a poskytování pracovních sešitů v odborných předmětech.

**Finanční zdroje školy** tvoří jednak dotace na žáka (škola má přiznánu maximální možnou výši normativu na žáka) a účelové dotace, školné hrazené žáky, jednak dílčí příjmy z podnájmu prostor<sup>43</sup>. Absentují však jiné fundraisingové zdroje (dotace plynoucí z realizace vypisovaných grantů a projektů krajem a MŠMT ČR, sponzorské dary...). Škola hospodáří s vyrovnaným rozpočtem (Příloha 10), případný zisk je zpětně vkládán do zajišťovaných činností pro žáky. Pravidelně prováděné externí audity školy z hlediska hospodaření a nakládání se státní dotací nezjistily žádná pochybení. Škola je likvidní, řádně hradí své závazky, i když musí čas od času přikročit k dočasným úsporným opatřením. To se odráží

---

<sup>43</sup> Z hlediska struktury tvoří státní dotace na žáka 67 %, školné 32 %, podnájem 0,7 %, účelové dotace státu 0,3 %, granty a projekty 0 % příjmů.



např. v malé ochotě zřizovatele finančně podporovat DVPP nad rámec účelových státních dotací. Problém posledních dvou let představuje zhoršující se platební kázeň v oblasti školného. V listopadu 2009 vedení školy připravilo zámysl vzdělávacího projektu pro firmy řešící útlum výroby, který by byl realizován cestou místního úřadu práce (zaměření na posilování finanční gramotnosti zaměstnanců firem, vzdělávání v oblasti marketingu a logistických činností, pracovního a obchodního práva). Zjištěním zájmu firem byla pověřena na základě své iniciativy vedoucí ekonomického úseku – to však nebylo doposud realizováno. Rozbory na poradách vedení končí pouze konstatováním nesplněného úkolu a posunutím termínu.

Ve škole panuje pozitivní, spolupracující klima, klidná atmosféra jak mezi pedagogy navzájem, tak mezi pedagogy a žáky. Velikost tříd (20 – 24 žáků) a studijních skupin umožňují individuálnější přístup k žákům. To vše podporuje charakter školy jako školy rodinného typu (žáci i pedagogové se navzájem dobře znají, zpravidla bezproblémově fungují informační toky i neformálních charakteru) – jde proto o důležitý **nehmotný zdroj školy**. O pozitivních vztazích ke škole svědčí i to, že na ní často studují mladší sourozenci absolventů školy. Pozitivní klima školy podporuje i uplatňovaný styl vedení pedagogického sboru, zaměřený na podporování. Ne vždy se však vedení školy daří využít proinovační zaměření stálých zaměstnanců školy. Organizačně škola představuje liniovou strukturu s průřezovou funkcí zástupce ředitele (Příloha 11).

Škola má vytvořené vlastní logo, které prezentuje na všech firemních materiálech, vč. www stránek.

Z hlediska veřejnosti a potenciálních klientů se škola dlouhodobě potýká s negativním stereotypem ve vnímání slova „soukromý“ a s tím souvisejícími mylnými představami o průběhu studia. Management i pedagogové si zakládají na náročnosti studia, kterou při propagaci vzdělávacích programů nezastírají. Náročnost přístupu pedagogů dokládají statistiky školy odchodovosti žáků ze studia z prospěchových důvodů. Přesto se stále škola potýká s představou zaplaceného – koupeného vzdělání na soukromé škole.

Pozitivně se na komunikaci rodičů a pedagogů odrazilo zprovoznění webové aplikace programu Bakalář, která rodičům a žákům umožnila vzdálený přístup k průběžné klasifikaci a přehledům absence. Aplikace nabídla i rychlou oboustrannou výměnu informací v podobě oznámení, dotazů a odpovědí, výměnu připomínek mezi rodiči a školou. Přesto se u části rodičů dál projevuje nezájem o dění školy a studijní výsledky svých dětí (37 % všech rodičů si přístupová hesla, přes opakovanou výzvu školy, nevyzvedlo; zvláště alarmující je stav 4. ročníku, kde si přístupové údaje vyzvedlo pouze 30 % rodičů).

V oblasti know-how školy je kladem vytvoření funkčních ŠVP, na druhé straně chybí znalosti a zkušenosti při práci s projekty, handicapem je nedostatečná aktivita školy v soutěžích a SOČ. Výjimkou je projekt učebních průvodcovských praxí, který škola úspěšně

realizuje již několik let. Specifikem školy je realizování pravidelných Dnů znalostí. Vysoká náročnost vytváření vnitřního autoevaluačního systému pro školu jako malou školu s omezeným počtem možného spolupracujícího personálu představuje určitý organizační problém - realizace autoevaluace je dosud ne zcela zažitým a bezproblémovým procesem.

Úroveň řízení školy je hodnocena ČŠI jako nadprůměrná (ač, jak ukázala analýza v Kapitole 3, realizace strategického plánování není zcela bezproblémová).

Důležitým zdrojem jsou stabilní pozitivní vztahy s místním ÚP i odborem školství krajského úřadu, PPP a CPP.

Zhodnocení významu jednotlivých zdrojů školy (prostředkem může být např. VRIO analýza) ukazuje, že žádný z nich nepředstavuje výjimečnou konkurenční výhodu - je možné je obvykle substituovat nebo jde o již zcela běžnou záležitost (např. internetové připojení učeben). Významnějším zůstává finanční stabilita školy, pozitivní klima školy a proinovační potenciál stálých učitelů školy, možnost využívání auly školy jako multimediální učebny.

### 4.3 Analýza vnějšího prostředí školy

Jak již bylo řečeno (2 Kapitola, str. 28), představuje charakteristika vnějšího prostředí organizace především popis trhu a cílových skupin, analýzu dodavatelů a konkurence, analýzu stakeholderů, rozbor rámcových podmínek ovlivňujících fungování školy.

**Analýza zákazníků** spočívá především v jejich segmentačním rozdělení a ve vymezení cílových skupin, jednak v charakteristice jejich očekávání. Daný rozbor má za úkol pomoci volit vhodnější marketingové nástroje při následné marketingové komunikaci s nimi.

Cílový trh lze rozčlenit z několika úhlů pohledu. Jednak na trh vzdělávacích aktivit, jednak na trh zajímavící se o pronájmy vybavených vzdělávacích prostor. Trh vzdělávacích produktů, na který se škola orientuje, je tvořen segmentem mládeže (žáci 9. tříd ZŠ a jako potenciální klienti žáci 7. – 8. tříd, se kterými je rovněž nutné pracovat cestou výchovných poradců, při účasti na přehlídkách vzdělávání...) a segmentem vzdělávání dospělých. Tyto segmenty lze následně dále členit.

Cílový segment mládeže tvoří ti, kdo hledají odborné středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Od roku 2006 lze vidět v regionu výraznější pokles demografické křivky, což se negativně promítá do možnosti získávat žáky ZŠ do 1. ročníku. Podle informací, poskytnutých pracovníkem konzultačního centra místního ÚP, navíc každoročně 40 – 45 % žáků odchází do spádového Brna a to často na studijní obory, které jsou v regionu nabízeny. Důležitým poznatkem je i pokles znalostní úrovně žáků přicházející ze ZŠ na střední školu, častá rozdílnost úrovně žáků přicházejících z různých základních škol<sup>44</sup>. Svou úlohu sehrává

---

<sup>44</sup> Tuto skutečnost má škola dokumentována výsledky projektů VEKTOR 1, kterých se již čtvrtý rok účastní žáci 1. ročníku s cílem porovnat jejich vstupní kvality. Testy probíhají vždy v říjnu daného roku. Současně si škola provádí vlastní srovnávací testy v cizích jazycích a matematice.

rovněž vliv finančního faktoru jako hlavního důvodu upřednostnění státních škol před soukromou, omezená koupěschopnost ve srovnání s jinými regiony (Prostějovsko, Brno) posílená ekonomickou recesí posledních let, menší ochota investovat finanční prostředky do vzdělávání svých dětí. Vyhodnocování rozhovorů s rodiči a žáky na přehlídkách středních škol či při Dnech otevřených dveří ukazuje na růst orientace žáků a jejich rodičů na jistotu přijetí, na bohužel ne vždy jednoznačnou motivaci žáků ke studiu a jasnou životní orientaci žáků z hlediska profese. U tohoto segmentu je třeba počítat s velmi silnou skupinou ovlivňovatelů, tvořenou výchovnými poradci na ZŠ, vlivem vrstevníků (kamarádi, spolužáci) a rodičů, kteří jsou navíc spolurozhodovateli při definitivní volbě vzdělávacího produktu. Doplňme, že z pohledu školy je nutné studující žáky, a tedy i potenciální uchazeče o studium, dále rozčlenit do tří skupin (podklady je možné zjistit z elektronické matriky školy, kde jsou evidována jak bydliště žáků, tak i jejich výchozí základní škola):

- a) zájemci přicházející z místních ZŠ (tvoří 73 % studujících),
- b) žáci přicházející z přilehlých okresů, kteří nevyžadují poskytování ubytovacích služeb (tvoří 20 % studujících),
- c) žáci přicházející ze vzdálenějších regionů a vyžadující poskytování ubytovacích služeb (tvoří 7 % studujících).

Shrneme-li popis hlavní cílové skupiny, je třeba uvést, že žáci i jejich rodiče od školy očekávají jistotu přijetí ke studiu. Zároveň požadují jistotu dostudování ne vždy slučitelnou s efektivní přípravou na povolání či další studium. Vědomí „boje středních škol“ o žáka zvyšuje očekávání rodičů zejména z hlediska komplexní péče o žáka, vysoké kvality spojené s nižší cenou (náklady na studium). Očekávanou je také zajímavá výuka, volnočasové aktivity školy a příznivé klima školy. Mezi další požadavky patří zajištění stravování a u žáků ze vzdálenějších míst i zajištění ubytování (pokud možno v blízkosti školy). Rodiče chtějí vystupovat nejen jako ovlivňovatelé dění ve škole, ale v některých případech jako spolurozhodovatelé (kteří učitelé budou jejich dítě vyučovat,...), často však až v krizových situacích z hlediska průběhu studia jejich dětí. Uvedená očekávání ovlivňují rozhodující faktory jejich spokojenosti: míra spolurozhodování o škole, cena vzdělávací nabídky, individuální přístup, klima školy, prostředí školy, nabídka mimoškolních aktivit, atraktivnost vyučovacích předmětů a oborů, atraktivnost stylu výuky a používaných výukových metod, připravenost na maturitní zkoušky, pomoc při přípravě na VŠ, rozsah a druh odborné praxe, možnost vyplácení stipendií, vybavenost kmenových i odborných učeben, přístup na Internet, možnost a kvalita stravování (obědy) i ubytování, doba výuky, dopravní obslužnost.

Škola ne zcela zvládá péči o nadané žáky – jde o finančně a personálně náročné aktivity, které malá škola realizuje velmi obtížně. Proto zřizovatel školy zaujal zamítavé stanovisko k povolování individuálních studijních plánů (z hlediska možných kontrol ze strany ČŠI to však může zhoršit hodnocení školy).

Segment vzdělávání dospělých tvoří dospělí se základním vzděláním (z jakéhokoliv důvodu neukončili – nezískali středoškolské vzdělání) a případně absolventi SOU s výučním listem. Jde o lidi s vysokou ochotou investovat finanční prostředky do svého vzdělání, mají jasnou potřebu získání středoškolského maturitního vzdělání (jednoznačně jde o kariérové důvody). Na druhé straně, jak praxe ukázala, trpí daná skupina vysokou odchodovostí ze studia díky malé ochotě investovat čas a více úsilí do svého vzdělávání. Proto u dotčené skupiny dochází k silnému rozporu mezi očekáváním, že si vzdělání vstupem na soukromou školu zaplatili a požadovaným studijní úsilí učiteli. To vede k jejich rozčarování a následnému zanechávání studia<sup>45</sup>.

Podobně jako u žáků denního studia i zde lze vymezit hlavní očekávání a faktory spokojenosti. Večerní a dálkoví studenti očekávají od školy především toleranci z hlediska docházky (pracovní a rodinné důvody), maximální vstřícnost při klasifikaci. Dále požadují jistotu dostudování, individuální přístup, poskytnutí kvalitních studijních opor, obsah výuky musí korelovat s jejich pracovní náplní, kariérovými potřebami. Mezi faktory ovlivňující spokojenost patří působení ovlivňovatelů – především rodiny a zaměstnavatele, cena a platební podmínky, míra individuálního přístupu, čas a délka výuky, její frekvence, dopravní obslužnost, existence a kvalita studijních opor, zohlednění pracovního vytížení, způsob ověřování výsledků vzdělávání.

V případě podnájmu prostor pro vzdělávání lze zájemce rozčlenit na 3 skupiny:

- a) výrobní a obchodní firmy a podnikatelské vzdělávací subjekty ochotné hradit tržní nájemné a hledající krátkodobé využití prostor na 5 – 10hodinové kurzy,
- b) státní organizace a neziskový soukromý sektor, představující relativně malý trh z hlediska zájmu o pronájem vzdělávacích prostor a kde cena představuje hlavní rozhodovací kritérium. I zde jde zpravidla o krátkodobé – jednodenní využití pronajímaných prostor,
- c) třetím subjektem je pobočka soukromé VŠ, využívající dlouhodobě prostory školy pro pravidelné vzdělávání studentů bakalářského studia (pátek, sobota). Vedle pravidelných tržeb to však klade na soukromou školu zvýšené nároky z hlediska zajištění servisních a úklidových služeb. Vzhledem k problémové akreditaci daného konzultačního pracoviště BIVŠ Praha jde o podnájem, který skončí v roce 2011, kdy má být středisko uzavřeno. Tj. ve školním roce 2009 / 2010 již nebyli přijímáni studenti do 1. ročníku.

Mezi základní **dodavatele školy** patří jednak dodavatelé energií, jednak pronajímatel prostor školy, kterým je soukromá firma<sup>46</sup>, což pro školu znamená placení tržního nájemného

---

<sup>45</sup> Pro srovnání lze uvést vývoj v počtu žáků stávajícího třetího ročníku večerního studia. V 1. ročníku maximální počet zapsaných žáků ke studiu dosáhl 37, do druhého ročníku postoupilo 12. V současném třetím ročníku (školní rok 2009/2010) studuje 5 žáků (2 muži a 3 ženy).

<sup>46</sup> Jde o prostory, které patřily kraji a v rámci slučování škol byly uvolněny a umožnily nastěhování soukromé školy. V roce 2007 došlo k prodeji objektu soukromému subjektu.

– proto jakékoli rozšíření pronajímané plochy znamená citelný zásah do školního rozpočtu. Síla dodavatele je zvýšena i faktem, že ve městě nejsou k dispozici jiné volné vhodné prostory pro provozování střední školy. Pronajímatel navíc rozhoduje o dodavateli energií a rozklíčování struktury plateb mezi další nájemce prostor v budově školy.

Dalšími dodavateli jsou např. dodavatelé čistících a úklidových prostředků, školních a kancelářských potřeb, učebnic, školního a kancelářského nábytku, didaktické techniky, dodavatelé servisních nebo poradenských služeb (daňové a právní poradenství či kontroly BOZP a PO, správa učeben informatiky, revize elektrických zařízení...), dodavatelé telekomunikačních služeb, poskytovatelé časově limitovaných softwarových licencí (program výuky psaní na klávesnici ZAV, antivirový program ESET NOD atp.).

Podstatnou charakteristikou dodavatelských služeb je absence místních dodavatelů školního vybavení (tabule, nábytek), což zvyšuje pořizovací náklady této komodity (díky zvýšeným přepravním nákladům), dále vysoké ceny učebnic a učebních pomůcek místních dodavatelů. Pro školu je podstatnou i malá rozdílnost cen místních dodavatelů ICT služeb a materiálu. V případě místního trhu práce jako dodavatele nositelů pedagogické práce je třeba zmínit nedostatek kvalifikované pracovní síly – pedagogů v aprobaci matematika a informatika, cizí jazyky.

Stejně jako v případě segmentace trhu je vhodné i při **analýze konkurentů školy** vycházet z jejich rozdělení podle produktu. Proto lze konkurenty střední školy rozdělit na subjekty nabízející středoškolské vzdělání jak mládeži, tak dospělým<sup>47</sup>, dále pak na subjekty poskytující své prostory třetím subjektům pro jejich vzdělávací aktivity a dále subjekty realizující kvalifikační a rekvalifikační kurzy. V případě posledních jde o dvě firmy, které na základě spolupráce s místním úřadem práce, obsluhují velkou část trhu a proniknutí na tento trh bude vyžadovat zvýšené propagační náklady. Dá se očekávat i silný konkurenční odpor z jejich strany.

Mezi hlavní regionální konkurenty v oblasti vzdělávání mládeže patří:

- a) střední odborné školy stejného nebo podobného studijního zaměření (ekonomika, podnikání, obchodní akademie, oborové managementy, obory bankovníctví a pojišťovnictví, cestovní ruch) – jde o 3 vzdělávací subjekty v regionu,
- b) střední školy nabízející produktový substitut v podobě hotelnictví a ekonomického lycea, což činí jeden z výše uvedených subjektů a připojuje se sem další SOŠ,
- c) vedlejšími konkurenty, konkurujícími obecně SOŠ, jsou 2 regionální gymnázia.

Téměř všechny konkurenční subjekty jsou státními školami<sup>48</sup>, jež lze podle typu poskytovaného vzdělání a šíře nabízených oborů SŠ vzdělání rozčlenit na jednotlivé strategické konkurenční skupiny, jak ukazuje Tabulka 5.

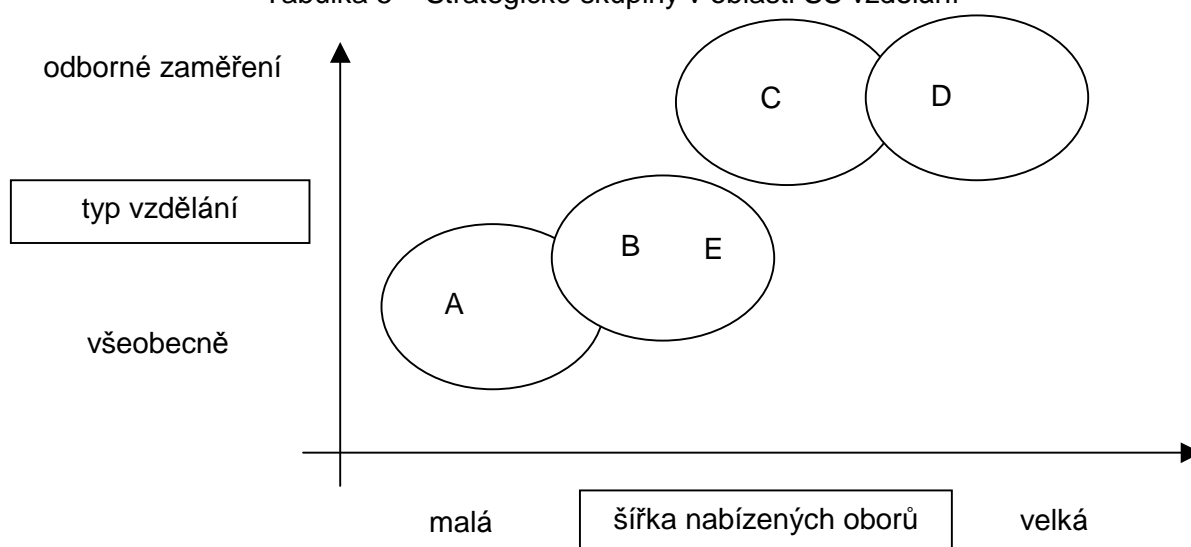
---

<sup>47</sup> Opět může jít o hledisko škol jako takových nebo konkurenčních vzdělávacích programů.

<sup>48</sup> Výjimku tvoří Střední odborná škola podnikání a obchodu, spol. s r.o. v nedalekém Prostějově.

Celkem působí v regionu 5 velkých státních středních odborných škol, 2 čtyřletá gymnázia spojená s víceletými gymnázii. Všechny školy mají dlouhodobou tradici své existence. Zejména gymnázia a obchodní akademie se aktivně účastní a jsou úspěšné v soutěžích, což napomáhá jejich zviditelnění. Přechodem na RVP došlo k určitému stírání rozdílů ve vzdělávací nabídce mezi ŠVP školy Podnikatel – řízení malých a středních firem a ŠVP obchodních akademií. Vzhledem ke své velikosti řada z daných státních škol nabízí široké spektrum volnočasových aktivit pro žáky, projekty, což z pohledu soukromé školy představuje jejich významnou konkurenční výhodu. Všechny zmiňované školy nabízejí stravování ve vlastních jídelnách nebo výdejnách, dvě z místních SOŠ disponují ubytovacími kapacitami. Problémem je i dobrá dopravní spádovost SŠ v Prostějově a Brně pro vycházející žáky 9. tříd ZŠ z regionu.

Tabulka 5 – Strategické skupiny v oblasti SŠ vzdělání



A – nižší gymnázia obecně odčerpávající žáky pro střední školy

B – gymnázium (Brno, Bučovice, Prostějov, Vyškov)

C – SŠ se zaměřením na obchodní akademie (Brno, Bučovice, Prostějov, Vyškov)

D – SOŠ s obory zaměřenými na management, marketing, podnikání (Brno, Slavkov u Brna, Vyškov, soukromá střední škola v Prostějově)

E – SŠ se studiem v podobě lycea – (Brno, Vyškov – ekonomické a technické)

Konkurenty v oblasti vzdělávání dospělých jsou jak střední odborné školy podobného studijního zaměření, zacílené na populaci bez jakéhokoli SŠ vzdělání nabízející večerní a dálkové studium (kromě soukromé školy v místě není taková škola), tak střední školy nabízející nástavbové denní, večerní nebo dálkové studium pro absolventy SOU s výučním listem (jde o 2 velké státní SOŠ).

Pronájem prostor pro vzdělávání mohou v regionu nabízet jiné školy – s výjimkou místního gymnázia však žádná nedisponuje srovnatelnou kapacitou. Dále jde o hotel s kongresovým a školícím sálem, místní hostinská zařízení se salonky (zpravidla kapacita do

30 osob) umožňujícími školení, avšak bez odpovídajícího technického vybavení. Dvě velké místní vzdělávací agentury využívají pronajímané prostory, nedisponují vlastní srovnatelnou prostorovou kapacitou.

**Analýza zájmových skupin** rozčleňuje jednotlivé stakeholdery do čtyř strategických skupin, vyžadujících různou míru komunikace s nimi (tabulková podoba viz. Příloha 12):

- a) subjekty disponující potenciálně velkou mocí při uplatňování svých zájmů vůči škole, avšak zpravidla s nízkým zájmem ji realizovat (část rodičů žáků<sup>49</sup>, orgány státní správy jako KHS, výchovní poradci ZŠ, školská rada soukromé školy, odbor školství kraje a MŠMT ČR, regionální úřad práce). Při projevení zájmu z jejich strany očekávají poskytnutí dostatečné informační součinnosti. Je proto nezbytné, i přes momentální absenci komunikace z jejich strany, je nepodceňovat,
- b) mezi tzv. klíčové hráče s velkým využívaným vlivem je nutné zařadit ČŠI, zřizovatele školy, orgány státní správy reprezentované především FÚ a OSSZ. Tyto subjekty školu zasahují častou kontrolní činností, jejíž pozitivní či negativní výsledky mohou mít na školu zásadní dopad. Do dané skupiny patří i část rodičů pravidelně sledujících dění ve škole. Škola se jim musí aktivně věnovat, včas bez vyzvání zajišťovat odpovídající komunikační tok,
- c) třetí skupinu tvoří subjekty s relativně malým vlivem na školu, ale dožadující se neustálé pozornosti. Jde především o poskytovatele odborných praxí a místní MÚ, zdravotní pojišťovny... Vhodné je alespoň zběžně pravidelně informovat jmenované subjekty o věcech, které jsou předmětem jejich zájmu. Nepředstavují reálnou hrozbu pro školu, jde spíše v rámci Public Relations o předcházení možným drobným incidentům,
- d) minimální vliv, navíc málo uplatňovaný, mají náboráři z VŠ, regionální PPP a CPP, neziskové organizace požadující případnou spolupráci, organizace typu CERMATU, ÚIV... Těmto subjektům škola věnuje malou pozornost s výjimkou vlastních potřeb (zajištění informací pro maturanty, řešení situace problémového žáka či potřeba poskytnutí odborné psychologické pomoci) nebo díky vyhlášce či nařízení nějakého vlivného subjektu – kraj, MŠMT ČR, které škole spolupráci se zmíněnými subjekty uloží.

Doplňme ještě, že ve škole není odborová organizace.

Poslední dílčí analýzu představuje **rozběr rámcových podmínek, limitujících existenci školy**, který nabízí například PEST analýza (podrobný tabulkový přehled Příloha 13). Uvedme jen nejpodstatnější vlivy:

- a) v případě politicko-legislativních vlivů je jasnou hrozbou pro školu podpora rozvoje lyceí za strany Krajského úřadu v rámci Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje, dále pak neujasněnost připravované

---

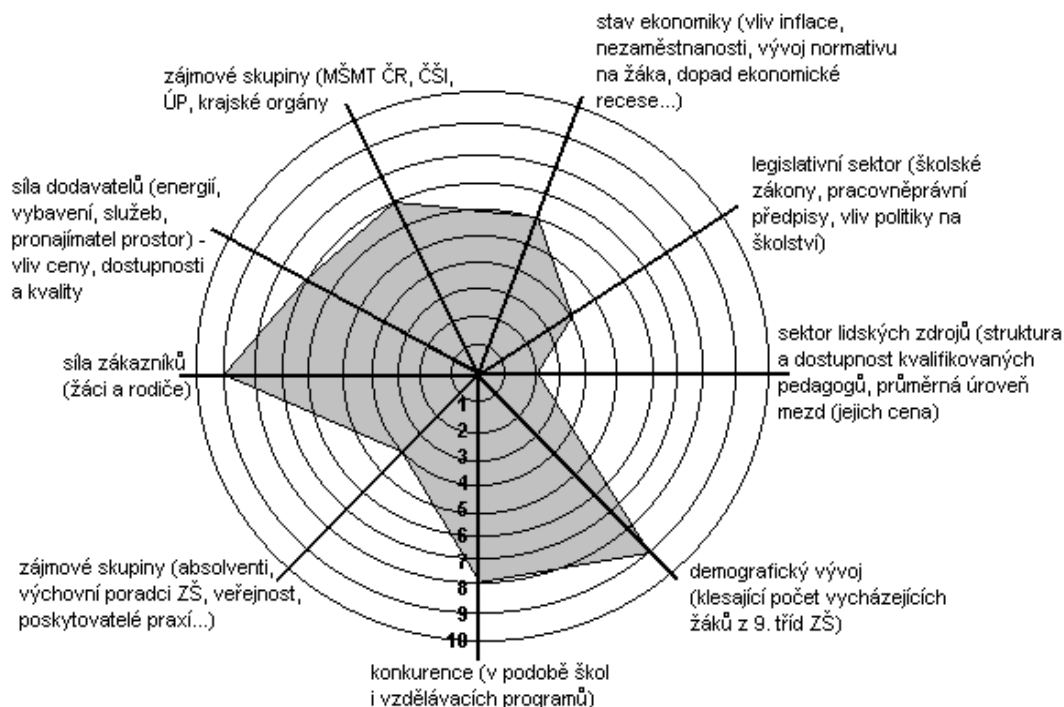
<sup>49</sup> Jde o rodiče, kteří se o dění ve škole nezajímají do okamžiku výraznějších studijních problémů svých dětí. Pak se při uplatnění svých ochranných zájmů dožadují okamžitých a razantních řešení.

společné části maturitní zkoušky. Na druhé straně určitou šanci pro školu představuje omezení vzniku nových škol a zavádění nových studijních oborů (v kraji přijaté pravidlo, kdy zaváděný obor musí být kompenzován výmazem jiného),

- b) ekonomickou hrozbu představují možné dopady ekonomické situace státu na výši normativu na žáka, a to ve směru jeho možného snižování. Ekonomický dopad škola pociťuje i v růstu cen energií, růstu míry nezaměstnanosti v regionu (následně škola řeší více opožděných plateb školného než v předcházejících obdobích)<sup>50</sup>. V regionu je nízká ochota firem podporovat vzdělávací aktivity škol, což ztěžuje využívání těchto fundraisingových zdrojů financování. Jako jediný pozitivní vliv lze uvést bezproblémové hrazení dotace na žáka ze strany krajského úřadu ve stanovených termínech,
- c) využitou šancí se stala možnost zavedení internetové komunikace s rodiči a žáky díky na trhu technologicky a cenově dostupné aplikaci programu Bakalář. Výhodou je také široká nabídka nových typů učebnic, didaktické a ICT techniky – na druhé straně u posledních dochází k rychlému morálnímu zastarávání, a proto jejich pořízení nepředstavuje dlouhodobou konkurenční výhodu,
- d) v oblasti sociálních vlivů škola pociťuje zejména despekt veřejnosti vůči soukromému školství (představa nízké vzdělávací kvality výrazně ohrožuje image školy). Hrozbou je i malá ochota ZŠ komunikovat. Management školy se reálně setkává se selektivním přístupem výchovných poradců při zvaní zástupců SŠ na setkání s rodiči žáků 9. tříd.

Závěrem uveďme grafické vyjádření vlivu jednotlivých oblastí a externích subjektů na školu.

Schéma 3 – Míra vlivu oblastí a vnějších subjektů na školu



<sup>50</sup> Při zahájení školního roku 2009/2010 došlo k přestupu tří žáků 1. ročníku na jinou, a to státní školu. Jako důvod udávali zákonní zástupci právě propuštění ze zaměstnání v důsledku ekonomické recese.



#### 4.4 Komplexní situační analýzy, cíle a strategie školy

Zpracování dílčích strategických analýz posloužilo jako podkladový materiál pro použití komplexních metod strategické analýzy. Následně provedená **SWOT analýza** (přehled předností a nedostatků školy, tržních příležitostí a hrozeb, výsledná porovnávací tabulka – Přílohy 17, 18, 19) určila klíčové oblasti školy:

- a) centrální (klíčovou) předností školy jsou její inovované moderní vybavení a vypracovaná nabídka středoškolského maturitního vzdělání pro dospělé, realizování inovativních pedagogických přístupů pedagogy školy (zejména interními). Devizu představuje finanční stabilita školy daná mírně ziskovým rozpočtem a konečně i výhodná pozice školy 5 minut chůze od dopravního uzlu a 10 minut od centra,
- b) palčivým (kritickým) problémem je nízká projektová činnost školy (způsobená jednak malou projektovou zkušeností stálých pracovníků, jednak jejich vytížeností díky malému počtu interních pedagogů a tedy nedostatkem času i energie na podobné aktivity), malá účast žáků na soutěžích. Dalším problémem se ve 2. čtvrtletí školního roku 2009 / 2010 aktuálně stalo výrazné zhoršení prospěchu spojené s přestupy žáků na jiné školy, což může při setrvání této tendence způsobit škole značné finanční problémy a zhoršuje její image jako školy s úspěšnými žáky. Management školy proto musí řešit dilema zachování vysoké náročnosti požadavků na žáky za cenu jejich odchodu nebo jejich udržení za cenu snížení znalostní úrovně žáků zvláště v odborných předmětech díky snížení požadavků na ně,
- c) centrální (klíčovou) příležitost představuje zatím trvajícím zájem veřejnosti o večerní nebo dálkové středoškolské studium, které je v regionu nabízeno v omezené míře,
- d) kritickou hrozbou je trvajícím podpora lyceí za strany školského úřadu – v místě za poslední 4 roky vznikly na konkurenčních státních SOŠ 3 lyceijní studijní programy s podporovanou celkovou kapacitou 90 žáků (otevírané tři třídy). Určitou hrozbou je i očekávané spuštění společné maturitní zkoušky, a to jak z organizačního hlediska (škola vzhledem k počtu stálých pedagogů bude mít problém se zajištěním hodnotitelů pro cizí jazyky), tak z hlediska znalostní úrovně žáků (problém představuje především nižší úroveň výuky matematiky a svůj vliv má snižující se vstupní úroveň přicházejících žáků – otázkou zůstává, zda je škola za takovéto situace schopna na maturitní zkoušky připravit). Masové nezvládnutí prvních společných maturitních zkoušek by znamenalo výrazné snížení image školy a vzhledem k její velikosti by mohlo být pro školu i likvidačním. Nezanedbatelným je konečně růst cen energií a vysoká závislost na dodavateli – pronajímateli prostor, což škole výrazně snižuje vyjednávací možnosti v případě dalšího růstu nájmu, který se může nakonec pro školu stát neúnosný.

Předmětem analýzy na základě metody **SPACE** se stala oblast konkurenčních výhod školy (podíl na trhu, nabízená kvalita středoškolského vzdělávání a jeho životní cyklus, míra

inovativnosti, věrnost klientů školy jak z hlediska odchodovosti ze studia na jinou střední školu, tak z hlediska nástupu ke studiu dalších sourozenců, technologická úroveň zajištění výuky a souvisejících služeb, kvalita personálu, míra vertikální integrace ve vazbě na ZŠ a na další vzdělávání, úroveň marketingu školy) a finanční stabilita školy (míra zadluženosti a likvidita, poměr požadovaného a disponibilního kapitálu, cashflow školy, šíře finančních zdrojů školy, platební morálka školy). Kriteriační analýza vnějšího prostředí se zaměřila na jeho stabilitu (soupeření existujících středních škol v okrese i kraji, cenová elasticita poptávky, tlak substitutů - v našem případě lyceijního vzdělávání, bariéry pro vstup do odvětví a inovaci ve vzdělávací nabídce škol, státní regulace, proměnlivost poptávky z hlediska velikosti a preferencí, míra inflace a míra nezaměstnanosti v regionu, cena konkurenčních vzdělávacích produktů<sup>51</sup>) a atraktivnost (velikost trhu a jeho růstový potenciál, kapitálová náročnost - nákladovost, státní regulace, bariéry pro otevírání nových škol či inovaci ve vzdělávací nabídce škol, možnost využití kapacit i pro jiné činnosti, ziskový potenciál, citlivost na ekonomické výkyvy).

Podíl školy na regionálním trhu středoškolského vzdělávání je viděn managementem zkoumané školy ve výši 5 %. Absolvování školy se stává určitou rodinnou tradicí, roste počet sourozenců nastupujících ke studiu. Na druhé straně odchodovost žáků na jinou střední školu (z jiných než studijních problémů) byla doposud nízká – vývoj v závěru 1. pololetí školního roku 2009/2010 však avizuje průlomový negativní zvrat (během listopadu – prosince 2009 odešli na jinou školu 3 žáci a z prospěchových důvodů je avizován k 31. 1. 2010 odchod dalších tří z prvního ročníku). Celkově je konkurenceschopnost školy průměrná (od státních škol se odlišuje především rodinným charakterem a vysokou mírou individuálního přístupu k žákům). V definování finanční stability školy se management školy ne zcela shoduje: od zcela bezproblémové charakteristiky školy po občasné potýkání se s finančními problémy (vedoucími např. k úsporným opatřením v podobě odložení plánovaných nákupů) – škola však není zadlužená a své závazky vůči dodavatelům hradí včas. Z hlediska zdrojů zatím vedení školy spoléhá výhradně na školné a státní dotaci na žáka. Prostředí poptávky po středoškolském vzdělávání je hodnoceno managementem školy jako spíše stabilní a mírně rostoucí<sup>52</sup>, přičemž se projevuje významněji vliv vnějších ekonomických faktorů (vývoj míry inflace, nezaměstnanosti v regionu, růst cen vstupů). Současně je trh chápán jako atraktivní – přes pokles žáků je trh stále velký a perspektivně ziskový (jistou část příjmu představuje právě normativ na žáka). Vedení školy očekává obrat zpět ke středoškolskému

---

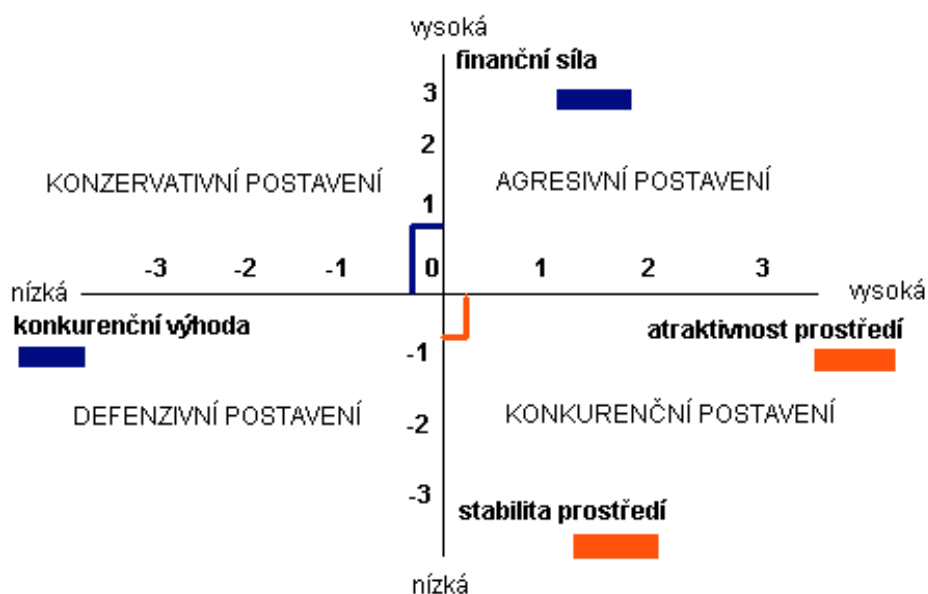
<sup>51</sup> V této souvislosti si poptávka často neuvědomuje, že ani státní školy nepředstavují nulovou platbu (jsou zadarmo), ale že platba je fakticky realizována jak prostřednictvím daní a státního rozpočtu, tak probíhá v podobě přímých plateb klientů (rodičů) na činnosti se vzděláváním související (pořizování pomůcek, učebnic, úhrada účasti žáka na mimoškolních či školních akcích...).

<sup>52</sup> Což je poněkud optimistické vidění ve srovnání s ukazateli vývoje počtu žáků v kraji, kdy soustavně rok od roku klesá počet vycházejících žáků ze ZŠ (srov. Šifalda, 2009).

odbornému a učňovskému vzdělávání. Prostorové kapacity může škola navíc bez problémů využívat k omezenému pronájmu jiným subjektům, materiální a personální potenciál i k aktivitám v oblasti vzdělávání dospělých.

Určitá neshoda mezi managementem je ve výsledném vidění strategické pozice školy: zřizovatelem je charakterizována jako konzervativní postoj orientovaný na tradici a rovnoměrný rozvoj vycházející ze stabilního prostředí a finanční soběstačnosti školy. Škola však nemá výraznou konkurenční výhodu z hlediska nabízených vzdělávacích produktů. Naopak ředitelství školy vidí její pozici jako konkurenční, kdy je prostředí viděno jako relativně nestabilní, byť atraktivní, a škola se orientuje na upevňování dosažené pozice a další zlepšování své finanční síly. Vzhledem k tomuto rozdílu bylo nutné provést novou analýzu vycházející z výše provedených dílčích analýz, přičemž zjištěné informace je možné kvantifikovaně vyjádřit v tabulkové formě (viz. Příloha 20) a výsledné matici.

Graf 1 – Matice metoda SPACE



Prostředí firmy je relativně nestabilní, přesto však zůstává atraktivním z hlediska možných podnikatelských aktivit v oblasti SŠ vzdělávání. Vnitřní pozice školy především z pohledu konkurenceschopnosti nabízeného produktu neumožňuje zaujmout tuto strategickou orientaci. Škola se z hlediska strategického chování orientuje spíše na konzervativní chování spojené s udržení stávajících vzdělávacích produktů, dosaženého podílu na trhu a to za využití své relativně dobré finanční pozice. Analýza tak v konečném důsledku potvrdila představu ředitele i zřizovatele sledované školy o její strategické pozici. Rozdílnost jejich představy odpovídá jejich pozici vůči škole, je dána upřednostněním vnitřních nebo vnějších faktorů pro určení pozice školy. Plyne tedy z určitého úhlu pohledu na školu a důrazu na tu či onu skupinu faktorů.

Dílčí i komplexní strategické analýzy umožňují určit možné **strategické cíle**, za jejichž plnění by byl odpovědný management školy (ředitel a zástupce ředitele), **a strategie školy**, vycházející jak z vnitřních a vnějších klíčových faktorů, tak určené strategické pozice školy:

- a) v období 2010 – 2014<sup>53</sup> udržet stávající tržní pozici školy na trhu středoškolského vzdělávání mládeže. Škola by se měla v souladu se SPACE analýzou orientovat na konzervativní chování založené na strategii stabilizace – uhájení pozice vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí udržením stávající nabídky školy,
- b) do roku 2012 rozšířit aktivity školy na oblast vzdělávání dospělých v podobě projektu celoživotního vzdělávání<sup>54</sup>. Protože problémy s úbytkem žáků začínají podle informací ředitelů srovnávaných státních škol ztlačovat i na tyto subjekty, je nutné rychlé jednání na základě strategie diverzifikačního růstu do oblasti vzdělávání dospělých, která tak doplňuje výše zvolenou konzervativní strategii. V případě neúspěchu hrozí promeškání jedinečné šance. Následně je třeba do budoucna počítat se skutečností, že v případě úspěšné realizace bude vhodné přehodnotit (ve směru rozšíření) poslání školy, která by se přesouvala ze subjektu středoškolského vzdělávání do pozice centra celoživotního vzdělávání,
- c) výše uvedené cíle jsou vzájemně komplementární s finančním strategickým cílem udržení dlouhodobé finanční stability školy v období 2010 – 2014 na základě strategie konkurenčního chování, založené na zvyšování hospodárnosti a efektivnosti vykonávaných činností.

Realizace uvedených strategických cílů je současně cestou alespoň částečného eliminování ekonomického dopadu očekávaného růstu nájemného za pronajímané prostory školou i negativního dopadu poklesu demografické křivky žáků 9. tříd v regionu na školu.

V ilustrační podobě lze uvést pro program celoživotního vzdělávání dílčí implementační cíle – k jejich realizaci je nutné přiřadit i odpovědnou osobu za dosažení dílčích cílů:

- oslovit ÚP s cílem vytvoření přehledu o požadovaných vzdělávacích aktivitách, které představují volné místo na trhu (horizont srpen 2010),
- provést analýzu dalších vzdělávacích potřeb v regionu (horizont srpen 2010),
- připravit komplexní dlouhodobou kampaň prezentace stávající nabídky středoškolského vzdělávání pro dospělé (horizont cílového náboru 2011 / 2012),
- vytvořit rámcovou nabídku rekvalifikačních a dalších vzdělávacích aktivit vhodných pro daný region a v souladu s profilací školy v oblasti (do konce roku 2010 a s cílovým horizontem zahájení programu 2012):
  - a) ICT a obchodní korespondence (umožní využití moderního vybavení školy),

---

<sup>53</sup> Doba je mj. dána dobou ověření funkčnosti a životaschopnosti vytvořených ŠVP.

<sup>54</sup> Místní nabídka je nedostatečná a neuspokojující latentní poptávku po podobném produktu – v případě úspěchu by byla přilákána ke škole pozornost nejen ze strany veřejnosti, ale i MÚ, ÚP a firem, jež řeší další vzdělávání svých zaměstnanců.

- b) základů podnikání,
- c) účetnictví a finanční gramotnosti,
- d) legislativy v podnikání,
- detailní propracování programů jednotlivých vzdělávacích produktů a jejich cílové skupiny, nastavení optimální cenové strategie (horizont červen 2011),
- zajistit materiální a technické zabezpečení jednotlivých vzdělávacích produktů (horizont září 2011),
- připravit a následně realizovat komplexní propagační kampaň k prezentaci rekvalifikační a další vzdělávací nabídky pro dospělé, zaměřenou na firmy, domácnosti, ÚP (srpen 2011– červen 2012).

Z výše řečených dílčích závěrů vyplývá, že by se měla sledovaná škola orientovat v oblasti středoškolského vzdělávání na strategii stabilizace: udržení současné pozice. Současně je vhodné, aby vedení školy do budoucna modifikovalo poslání školy za využití strategie přerodu oboru cestou soustředné diverzifikace produktu do oblasti celoživotního vzdělávání dospělých (nový produkt doplňující současné vzdělávací podnikatelské aktivity a nabídnutý nové cílové skupině). Následnými kroky, jejichž realizace již není předmětem zájmu dané bakalářské práce, by mělo být podrobné rozpracování operačních plánů, vč. plánu implementace jednotlivých strategických cílů a zvolených strategií. Zde bude zásadní otázkou získání pro vytčené cíle interních i externích pracovníků školy tak, aby se aktivně spolupodíleli na jejich realizaci.

## Závěr

Práce se zabývá aktuálním problémem strategického řízení, jímž je příprava rozvojového plánu školy. Stanovené cíle byly splněny, byly provedeny vyčtené analýzy výzkumných problémů.

Jak ukázalo zjišťování na sledované soukromé škole a na srovnávaných konkurenčních státních školách, není tvorba a realizace rozvojových plánů školy zažitou praxí, což zvyšuje potřebu pozornosti této oblasti řízení školy.

V teoretické části práci jsou především definovány základní pojmy strategického plánování, se kterými se management škol při teoretickém zvládnutí tvorby rozvojových plánů školy nutně setkává. Je poukázáno na případné rozdílné přístupy jednotlivých autorů. Analýza odborných informačních zdrojů ukázala, že v současné odborné literatuře je věnována široká pozornost strategickému plánování především na úrovni firemního sektoru. Naopak aplikace takto získaných poznatků na oblast řízení školy stojí spíše na okraji odborné pozornosti. V rámci konkrétní školské praxe je pak její zvládnutí, což ukázalo dotazování vedení soukromé školy i vedení kontrolních státních škol, spíše podceňováno nebo opomíjeno z důvodů pracovní přetíženosti. I proto bylo důležité provedení teoretického zmapování základních fází procesu tvorby rozvojového plánu střední školy s důrazem na charakteristiku vhodných metod strategické analýzy a strategií školy. Tento vyčtený záměr pro teoretickou část práce se podařilo realizovat. Výsledným výstupem bylo definování základních kroků tvorby rozvojového plánu školy.

Následným logickým krokem bylo zjištění reálné praxe strategického plánování na vybrané soukromé škole a kontrolních státních školách. Dotazování ukázalo, že na všech sledovaných školách se rozvojové plány vytvářejí. Na druhé straně bylo bohužel zjištěno ne zcela ideální zvládnutí jednotlivých fází tohoto procesu. Pro úroveň rozvojových plánů je na zmíněných školách především negativně limitující vysoká nedostatečnost používaných metod strategické analýzy (s určitým zjednodušením se fakticky jedná pouze o SWOT analýzu), plynoucí ve velké míře z jejich neznalosti řídicími pracovníky škol. Stanovené výzkumné otázky bakalářskou prací (zda je strategické plánování vůbec prováděno a zda jsou podklady pro strategické plánování získávány na základě relevantních analýz) tak byly zodpovězeny. Výsledný zjištěný stav zdůraznil potřebnost cíleného vzdělávání managementu škol (bez ohledu, zda jde o soukromé nebo veřejné vzdělávací instituce) v oblasti strategického plánování.

Vymezeným praktickým výstupem bylo ověření použitelnosti připravené modelové metodiky tvorby rozvojového plánu školy na příkladu soukromé střední školy. Jednotlivé fáze se na základě dostupných informačních zdrojů podařilo realizovat a to do fáze formulace strategických cílů a doporučené strategie. Problematika implementace jako zásadní oblast

podmiňující úspěšnost realizace vytvořeného rozvojového plánu, bez níž se i dobře vytvořený plán mění v pouhá nerealizovaná přání, byla vyčleněna mimo pozornost dané práce. Analýza implementačních procesů je vzhledem k jejich rozsahu a složitosti vhodná pro zcela samostatné řešení ve specializované práci. Může tak představovat navazující předmět zkoumání autora.

Závěrem autor děkuje vedení sledovaných škol za jejich ochotu a vstřícnost při poskytnutí informací potřebných k řešení výzkumných problémů a zpracování jednotlivých kroků tvorby rozvojového plánu. Jejich vstřícnost je o to významnější, že šlo často o zjištění, že pro danou školu nemusela být právě nejpříznivější. To samo o sobě představuje pozitivní signál snahy managementu škol praxi strategického plánování na svých školách měnit a minimálně si problémové otázky nezastírat. Určitým svazujícím faktorem při zpracování práce se ukázal požadavek zřizovatele primárně sledované školy prezentovat získané podklady pokud možno bez konkrétní identifikace školy.

## Seznam použité literatury

- BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace. Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. 1. vyd. Praha : Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management. Studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. S. 40-64. ISBN 80-244-0893-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky. Studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. S. 25-58. ISBN 978-80-244-1748-6.
- FRANCOVÁ, E. *Marketing ve školství. Studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. 45 s. ISSN 80-244-0732-9.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie – plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha : Victoria Publishing, 1992. S. 35-85. ISBN 80-85605-08-2.
- MALLYA, T. *Strategického řízení. Studijní text pro navazující magisterské studium*. 1. vyd. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2005. 62 s. ISBN 80-214-2895-3.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEFFERT, H.. *Marketing – Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. S. 33-166. ISBN 80-7169-329-4.
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris, 2001. S. 17-18, 37-60. ISBN 80-211-0372-8.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku aneb Nedělejme z podniku záhadu*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. S. 171-229. ISBN 80-7259-022-7.
- PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2008. S. 54-66, 94-112. ISBN 978-80-7265-130-6.
- PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3.
- PRŮCHA, J. *Alternativní školy*. 2. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 1996. 106 s. ISBN 80-7178-072-3.
- PRŮCHA, J. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 2001. S. 9–92. ISBN 80-7178-584-9
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- SYROVÁTKA, Z. *Komplexní plán školy*. In EGER, L. a kolektiv. *Efektivní školský management*. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. S. 163-169. ISBN 80-7082-430-1.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění, § 3, 5, 33, 36.



Jak řídit realizaci strategie. In *Moderní řízení*. nakl. Economia, listopad 2006, č. 11, s. 19-21, ISSN 0026-8720.

Je strategie špatné slovo? In *Moderní řízení*. nakl. Economia, únor 2007, č. 2, s. 18-19, ISSN 0026-8720.

Nové možnosti budování strategie. In *Moderní řízení*. nakl. Economia, březen 2009, č. 3, s. 30-33, ISSN 0026-8720.

Realizace strategie – praktický model. In *Moderní řízení*. nakl. Economia, říjen 2009, č. 10, s. 32-33, ISSN 0026-8720.

*Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky*. [online], [cit. 2009-12-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>>.

*Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje*. [online], [cit. 2009-12-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=23&TypeID=1>>.

*Tab.č.5 Základní vzdělávání – přehled podle zřizovatele*. 9. 10. 2009 [online], [cit. 2009-12-20]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000430C92/\\$File/33010905.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000430C92/$File/33010905.pdf)>.

*Tab.č.7 Střední vzdělávání – základní přehled*. 9. 10. 2009 [online], [cit. 2009-12-20]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000432BE6/\\$File/33010907.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000432BE6/$File/33010907.pdf)>.

ŠIFALDA, M. *Počty gymnazistů jsou nadprůměrné*. [online], [cit. 2009-11-28]. Dostupné na WWW: <<http://209.85.129.132/search?q=cache%3AZSeuJjiEOd0J%3Awww.kr-jihomoravsky.cz%2FDefault.aspx%3Fpubid%3D11583%26TypeID%3D7%26foldid%3D2929%26foldtype%3D7+v%C3%BDvoj+po%C4%8Dtu+vych%C3%A1zej%C3%ADc%C3%ADch+%C5%BE%C3%A1k%C5%AF+Z%C5%A0+jihomoravsk%C3%BD+kraj&hl=cs>>.

VOJTĚCH, J., CHAMOUTOVÁ, D., SKÁCELOVÁ P. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii 2008/09*. [online], [cit. 2009-11-25]. Dostupné na WWW: <[http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/VYVOJ08\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/VYVOJ08_pro_www.pdf)>.

## **Použitá dokumentace školy**

Analýza Public Relations školy 2000

Autoevaluační zpráva školy 2008

Evaluační zpráva školy 2006

Inspekční zpráva ČŠI čj. ČŠI-1052/08-12, leden 2008

Matrika školy

Strategie školy na období 2002 – 2005

Strategie školy na období 2006 - 2009

Školní vzdělávací programy školy

výsledky projektu VEKTOR 1 2007

výsledky projektu VEKTOR 1 2008

výsledky projektu VEKTOR 1 2009

výsledky projektu VEKTOR 4 2009

Zápis z pedagogické rady za 1. čtvrtletí 2009/2010

Zápis z pedagogické rady za 1. pololetí 2009/2010

zápisy z porad vedení školy za období 2006 - 2009

## Seznam tabulek, schémat, grafů v textu

1. Schéma 1 – Proces strategického řízení	.....	12
2. Schéma 2 – Proces strategického plánování	.....	16
3. Tabulka 1 – Metody strategické analýzy	.....	21
4. Tabulka 2 – Metody strategické analýzy známé dotazovaným osobám	.....	32
5. Tabulka 3 – Vize a poslání školy	.....	35
6. Tabulka 4 - Portfoliová analýza pozice produktů školy (model BCG)	.....	38
7. Tabulka 5 – Strategické skupiny v oblasti SŠ vzdělání	.....	46
8. Schéma 3 – Míra vlivu oblastí a vnějších subjektů na školu	.....	48
9. Graf 1 – Matice SPACE	.....	51

## Seznam zkratek

atp.	- a tak podobně
a.s.	- akciová společnost
BCG	- Boston Consulting Group
CERMAT	- Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání-CERMAT
CPP	- Centrum primární prevence
čj.	- číslo jednací
ČR	- Česká republika
ČŠI	- Česká školní inspekce
DVPP	- další vzdělávání pedagogických pracovníků
FÚ	- Finanční úřad
ICT	- Information communication technologies
KHS	- Krajská hygienická stanice
KÚ	- Krajský úřad
kupř.	- kupříkladu
min.	- minimálně
mj.	- mimo jiné
MŠMT ČR	- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
např.	- například
ot.	- otázka
OSSZ	- Okresní správa sociálního zabezpečení
popř.	- popřípadě
PPP	- Pedagogicko-psychologická poradna
Sb.	- sbírka zákonů
SOČ	- středoškolská odborná činnost
SOŠ	- střední odborná škola
s.r.o.	- společnost s ručením omezeným
ŠVP	- školní vzdělávací program
tj.	- to jest
tzv.	- tak zvaný
ÚIV	- Ústav pro informace ve vzdělávání
ÚP	- Úřad práce
v.o.s.	- veřejná obchodní společnost
VŠ	- vysoká škola
WWW	- World Wide Web
ZŠ	- základní škola

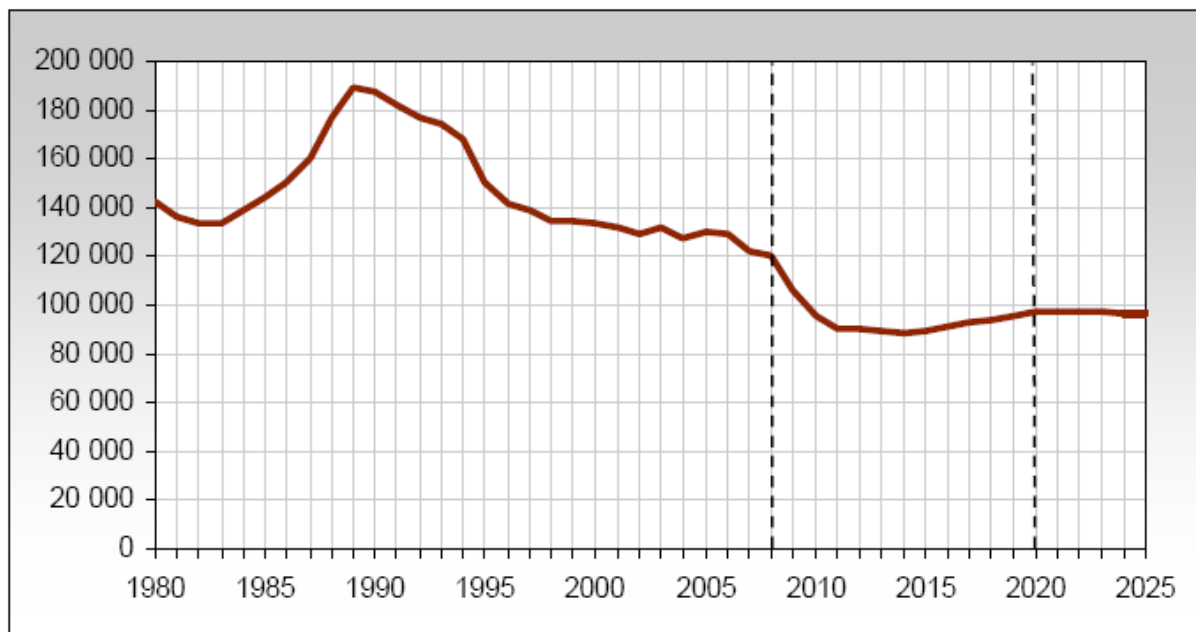
## Seznam příloh

- Příloha 1: Graf vývoje počtu 15letých osob v České republice v letech 1980 – 2025
- Příloha 2: Graf relativních změn počtu 15letých osob v České republice v letech 1980 – 2025
- Příloha 3: Tabulka - Základní vzdělávání – přehled podle zřizovatele
- Příloha 4: Tabulka - Střední vzdělávání – základní přehled.
- Příloha 5: Formulář pro tazatele – dotazování (soukromá střední škola)
- Příloha 6: Formulář pro tazatele – dotazování (státní střední škola)
- Příloha 7: Formulář pro tazatele – dotazování (soukromá střední škola) / vyhodnocení
- Příloha 8: Formulář pro tazatele – dotazování / srovnávací přehled odpovědí ředitelů škol
- Příloha 9: Analýza vnitřních zdrojů školy
- Příloha 10: Výsledky hospodaření školy za rok 2008 a 2009 (údaje k 28. 1. 2009)
- Příloha 11: Organizační schéma školy
- Příloha 12: Analýza zájmových skupin
- Příloha 13: Dopad Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice na sledovanou školu.
- Příloha 14: Dopad Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na sledovanou školu
- Příloha 15: Dopad Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje na sledovanou školu.
- Příloha 16: PEST analýza
- Příloha 17: Podklady SWOT analýza – vnitřní analýza
- Příloha 18: Podklady SWOT analýza – vnější analýza
- Příloha 19: Porovnávací tabulka SWOT analýzy – klíčové oblasti
- Příloha 20: Dílčí vstupy metody SPACE

## Příloha 1

### Graf vývoje počtu 15letých osob v České republice v letech 1980 – 2025

(údaje uvedeny vždy k 31. 12. daného roku)



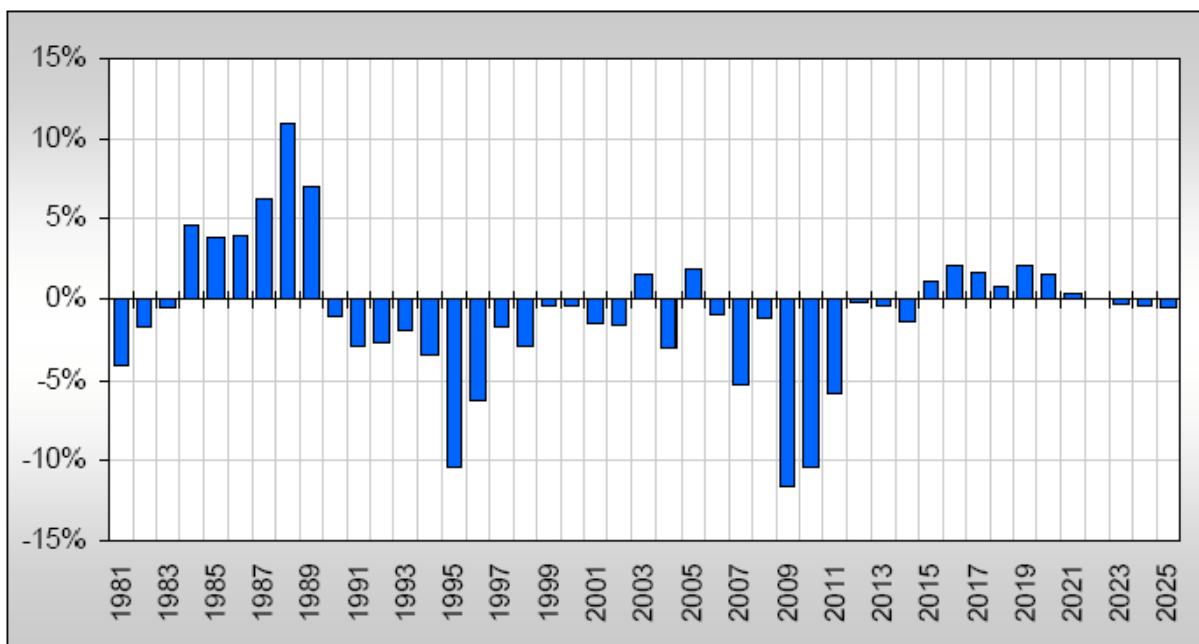
Zdroj dat: ČSÚ – Údaje od roku 2008 jsou výsledkem prognózy ČSÚ vytvořené v roce 2003

Převzato z: VOJTĚCH, J., CHAMOUTOVÁ, D., SKÁCELOVÁ P. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii 2008/09.* [online], [cit. 2009-11-25]. Dostupné na WWW: <[http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/VYVOJ08\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/VYVOJ08_pro_www.pdf)>.

## Příloha 2

### Graf - relativní změny počtu 15letých osob v České republice v letech 1980 – 2025

(údaje uvedeny vždy k 31. 12. daného roku)



Zdroj dat: ČSÚ – Údaje od roku 2008 jsou výsledkem prognózy ČSÚ vytvořené v roce 2003

Převzato z: VOJTĚCH, J., CHAMOUTOVÁ, D., SKÁCELOVÁ P. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii 2008/09.* [online], [cit. 2009-11-25]. Dostupné na WWW: <[http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/VYVOJ08\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/VYVOJ08_pro_www.pdf)>.

### Příloha 3

#### Tabulka - Základní vzdělávání / přehled podle zřizovatele

	Školy	Třídy				Žáci					
		celkem	v tom ročníky		celkem	z toho dívky	na 1. stupni		na 2. stupni		
			1. stupně	2. stupně			celkem	z toho dívky	celkem	z toho dívky	
<b>Celkem základní školy</b>	<b>4 133</b>	<b>42 498</b>	<b>24 325</b>	<b>18 173</b>	<b>816 015</b>	<b>392 745</b>	<b>458 198</b>	<b>222 245</b>	<b>357 817</b>	<b>170 500</b>	
z toho speciální třídy	662	4 669	2 172	2 497	39 506	14 721	17 062	6 347	22 444	8 374	
<b>MŠMT</b>	<b>49</b>	<b>273</b>	<b>76</b>	<b>197</b>	<b>1 601</b>	<b>521</b>	<b>481</b>	<b>167</b>	<b>1 120</b>	<b>354</b>	
z toho speciální třídy	49	273	76	197	1 601	521	481	167	1 120	354	
<b>Obec</b>	<b>3 674</b>	<b>38 487</b>	<b>22 341</b>	<b>16 146</b>	<b>779 799</b>	<b>378 237</b>	<b>440 419</b>	<b>214 953</b>	<b>339 380</b>	<b>163 284</b>	
z toho speciální třídy	269	1 199	543	656	11 948	4 274	4 907	1 749	7 041	2 525	
<b>Kraj</b>	<b>302</b>	<b>2 922</b>	<b>1 391</b>	<b>1 531</b>	<b>24 126</b>	<b>9 282</b>	<b>10 715</b>	<b>4 119</b>	<b>13 411</b>	<b>5 163</b>	
z toho speciální třídy	301	2 910	1 383	1 527	23 952	9 199	10 591	4 061	13 361	5 138	
<b>Soukromník</b>	<b>68</b>	<b>482</b>	<b>313</b>	<b>169</b>	<b>5 289</b>	<b>2 209</b>	<b>3 524</b>	<b>1 510</b>	<b>1 765</b>	<b>699</b>	
z toho speciální třídy	29	220	128	92	1 534	549	812	269	722	280	
<b>Církev</b>	<b>40</b>	<b>334</b>	<b>204</b>	<b>130</b>	<b>5 200</b>	<b>2 496</b>	<b>3 059</b>	<b>1 496</b>	<b>2 141</b>	<b>1 000</b>	
z toho speciální třídy	14	67	42	25	471	178	271	101	200	77	
<b>Základní školy pro žáky bez SVP</b>	<b>3 688</b>	<b>38 586</b>	<b>22 483</b>	<b>16 103</b>	<b>784 622</b>	<b>380 786</b>	<b>444 389</b>	<b>217 007</b>	<b>340 233</b>	<b>163 779</b>	
MŠMT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Obec	3 615	38 024	22 119	15 905	775 759	376 637	438 680	214 278	337 079	162 359	
Kraj	2	19	10	9	237	118	141	65	96	53	
Soukromník	42	267	188	79	3 792	1 672	2 733	1 249	1 059	423	
Církev	29	276	166	110	4 834	2 359	2 835	1 415	1 999	944	
<b>Základní školy pro žáky se SVP</b>	<b>445</b>	<b>3 912</b>	<b>1 842</b>	<b>2 070</b>	<b>31 393</b>	<b>11 959</b>	<b>13 809</b>	<b>5 238</b>	<b>17 584</b>	<b>6 721</b>	
MŠMT	49	273	76	197	1 601	521	481	167	1 120	354	
Obec	59	463	222	241	4 040	1 600	1 739	675	2 301	925	
Kraj	300	2 903	1 381	1 522	23 889	9 164	10 574	4 054	13 315	5 110	
Soukromník	26	215	125	90	1 497	537	791	261	706	276	
Církev	11	58	38	20	366	137	224	81	142	56	

Převzato z: Tab. č. 5 Základní vzdělávání – přehled podle zřizovatele. 9. 10. 2009 [online], [cit. 2009-12-20]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000430C92/\\$File/33010905.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000430C92/$File/33010905.pdf)>.



## Příloha 4

### Tabulka - Střední vzdělávání / základní přehled

ukazatel	Školy*)		Třídy	Žáci				Nově přijati do 1. ročníku			Absolventi za školní rok 2006/07		
	z toho forma vzdělávání		celkem	celkem	z toho dívky	z celku forma vzdělávání		celkem	z celku forma vzdělávání		celkem	z celku forma vzdělávání	
	denní	ostatní				denní	ostatní		denní	ostatní		denní	ostatní
<b>Celkem</b>	<b>1 432</b>	<b>440</b>	<b>23 357</b>	<b>564 326</b>	<b>281 527</b>	<b>527 045</b>	<b>37 281</b>	<b>158 824</b>	<b>143 046</b>	<b>15 778</b>	<b>125 493</b>	<b>118 420</b>	<b>7 073</b>
v Dom													
MŠMT	35	-	224	1 572	553	1 572	-	674	674	-	327	327	-
obec	20	-	137	3 335	2 122	3 335	-	779	779	-	625	625	-
kraj	1 010	277	18 807	470 403	228 918	448 950	21 453	131 692	122 021	9 671	104 940	101 055	3 885
jiný resort	4	1	51	935	214	733	202	381	277	104	214	155	59
soukromník	327	160	3 769	78 734	43 345	63 233	15 501	23 398	17 437	5 961	17 783	14 667	3 116
církev	36	2	369	9 347	6 375	9 222	125	1 900	1 858	42	1 604	1 591	13
<b>Střední školy - celkem</b>	<b>1 432</b>	<b>440</b>	<b>23 357</b>	<b>564 326</b>	<b>281 527</b>	<b>527 045</b>	<b>37 281</b>	<b>158 824</b>	<b>143 046</b>	<b>15 778</b>	<b>125 493</b>	<b>118 420</b>	<b>7 073</b>
v Dom													
střední	109	2	-	1 795	906	1 675	120	949	883	66	616	558	58
střední s výučním listem	536	30	-	116 401	40 248	115 063	1 338	40 429	39 898	531	34 003	33 547	456
střední s maturitou	1 236	171	-	401 071	219 892	390 460	10 611	94 717	91 357	3 360	78 531	76 946	1 585
v Dom													
vícileté	314	x	-	85 714	47 865	85 714	x	11 570	11 570	x	10 247	10 247	x
4leté	1 182	166	-	314 946	171 798	304 696	10 250	82 872	79 778	3 094	68 235	66 694	1 541
zkrácené	6	10	-	411	229	50	361	275	9	266	49	5	44
nástavbové	363	293	-	45 059	20 481	19 847	25 212	22 729	10 908	11 821	12 343	7 369	4 974

Převzato z: Tab. č. 7 Střední vzdělávání – základní přehled. 9. 10. 2009 [online], [cit. 2009-12-20]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000432BE6/\\$File/33010907.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/0000432BE6/$File/33010907.pdf)>.

## Příloha 5

### Formulář pro tazatele – dotazování (soukromá střední škola) (podklad pro vedení polostandardizovaného rozhovoru)

Vážení vedoucí pracovníci školy,

jsem studentem 3. ročníku oboru školský management na FF UP Olomouc a pro připravovanou bakalářskou práci shromažďuji údaje o tvorbě rozvojových plánů na střední škole.

Proto Vás cestou prosím o zodpovězení několika otázek umožňujících zmapovat způsob vytváření rozvojových plánů na Vaší škole a zjistit Vaše hodnocení tržní pozice školy.

Zjištěné informace budou použity bez konkrétní identifikace školy a dotazovaného – tedy zcela anonymně pouze pro potřeby dané bakalářské práce.

Děkuji předem za Vaši vstřícnost a věnovaný čas.

PhDr. Miloslav Nekvapil

**1. Vytváříte ve Vaší škole rozvojové (strategické) plány školy?**

- a) ano, pravidelně
- b) ano, ale nepravidelně
- c) ne

**2. Pokud rozvojové plány školy vytváříte, s jakým časovým horizontem plnění?**

- a) na 5 let
- b) za 4 roky
- c) na 3 roky
- d) na 2 roky
- e) vytváříme je každý rok

**3. Jak často vyhodnocujete plnění rozvojových plánů školy:**

- a) více než 1krát ročně
- b) 1krát ročně
- c) 1krát za 2 roky
- d) až po uplynutí plánovaného období

**4. Podílíte se aktivně na tvorbě rozvojových plánů Vaší školy?**

- a) ano
- b) ne

**5. Které subjekty se ve Vaší škole podílí na přípravě rozvojového plánu školy? (zaznamenejte všechny zúčastněné)**

- a) zřizovatel školy
- b) ředitel školy
- c) zástupce ředitele školy
- d) vedoucí ekonomického úseku
- e) vedoucí učitelé školy – vedoucí metodických sekcí
- f) externí poradenské firmy
- g) sociální partneři

**6. Jak hodnotíte úlohu zřizovatele při tvorbě rozvojových plánů školy?**

- a) aktivní
- b) spíše aktivní
- c) spíše pasivní
- d) pasivní

**7. Kterým oblastem věnujete pozornost při přípravě rozvojových plánů školy? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) oblast dodavatelů školy
- b) analýza konkurenčního prostředí
- c) analýza zdrojů školy (finančních, materiálních, personálních)
- d) analýza klientů školy
- e) analýza stakeholderů školy
- f) oblast řízení školy
- g) analýza politicko-legislativních podmínek školy
- h) oblast školské politiky kraje
- i) podmínky a průběh vzdělávání
- j) klima a kultura školy
- k) jiné – uveďte: .....

**8. Používáte při přípravě rozvojového plánu školy některé z následujících metod strategických analýz? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) Porterův model konkurenčních sil
- b) Metoda scénářů
- c) Bostonská matice
- d) Analýza dodavatelů
- e) Analýza očekávání zákazníků
- f) Analýza vlivu oblastí
- g) Analýza vnitřních zdrojů
- h) PEST analýza
- i) VRIO analýza
- j) Analýza zájmových skupin
- k) Analýza 7P
- l) SWOT analýza
- m) Metoda SPACE
- n) jiné – uveďte: .....

**9. Z níže uvedených metod strategické analýzy určete ty, které jsou Vám neznámé:**

- a) Porterův model konkurenčních sil
- b) Metoda scénářů
- c) Bostonská matice
- d) Analýza dodavatelů
- e) Analýza očekávání zákazníků
- f) Analýza vlivu oblastí
- g) Analýza vnitřních zdrojů
- h) PEST analýza
- i) VRIO analýza
- j) Analýza zájmových skupin
- k) Analýza 7P
- l) SWOT analýza
- m) Metoda SPACE
- n) jiné – uveďte: .....

**10. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnitřního prostředí školy? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) vnitřní dokumenty školy
- b) dodavatelé školy
- c) žáci a jejich rodiče
- d) nezávislé audity školy
- e) výroční zprávy školy
- f) zaměstnanci školy
- g) sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí
- h) regionální a celostátní školské dokumenty
- i) jiné – uveďte: .....

**11. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnějšího prostředí školy? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) vnitřní dokumenty školy
- b) dodavatelé školy
- c) žáci a jejich rodiče
- d) nezávislé audity školy
- e) výroční zprávy škol
- f) zaměstnanci školy
- g) sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí
- h) sociální partneři – úřady práce,...
- i) sociální partneři – výchovní poradci ZŠ
- j) regionální a celostátní školské dokumenty
- k) webové stránky škol
- l) jiné – uveďte: .....

**12. Vzdělávali jste se v uplynulých 5 - 7 letech cíleně v oblasti strategických analýz a strategického plánování školy?**

- a) ano – formou specializovaného studia
- b) ano – formou samostudia
- c) ano – formou vzdělávacích kurzů a seminářů
- d) ne – nepotřebuji to, mé znalosti jsou dostatečné
- e) ne – nemám čas
- f) ne – pokládám to pro sebe za zbytečnost

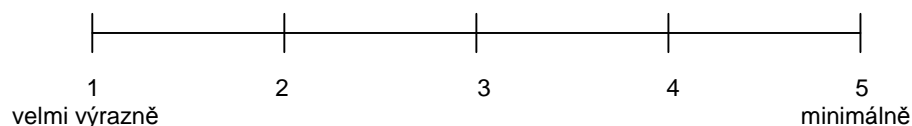
13. Pokuste se, prosím, krátce zformulovat poslání (misi) Vaší školy, ze kterého vycházejí rozvojové plány.

.....  
.....  
.....

14. Jak hodnotíte stabilitu poptávky po středoškolském vzdělání ve Vašem regionu?

- a) stabilní
- b) spíše stabilní
- c) spíše nestabilní
- d) velmi nestabilní
- e) nemohu posoudit

15. Jak výrazně ovlivňují Vaši školu vnější ekonomické faktory? Zhodnoťte na následující škále.



16. Trh se středoškolským vzděláním pokládáte za:

- a) silně rostoucí
- b) spíše
- c) stagnující
- d) spíše klesající
- e) výrazně klesající

17. Pokuste se procentně vyjádřit tržní podíl Vaší školy na trhu středoškolského vzdělávání v regionu.

.....

18. Je absolvování Vaší školy rodinnou tradicí – studují u Vás sourozenci?

- a) ano
- b) ne

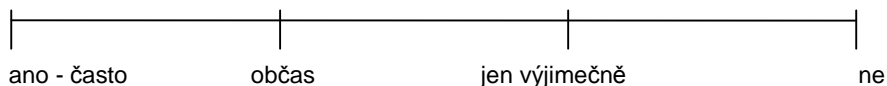
19. Jaká je odchodovost Vašich žáků ze studia z důvodu přechodu na jinou střední školu?

- a) 1 – 2 žáci ročně
- b) 3 – 4 žáci roční
- c) 5 – 6 žáků ročně
- d) 7 a více žáků ročně

20. Je Vaše škola finančně stabilní?

- a) ano
- b) čas od času se potýká s finančními problémy
- c) finanční problémy jsou každodenní záležitostí školy

21. Mívá Vaše škola problémy s plněním svých závazků vůči dodavatelům?



22. Má Vaše škola i jiné zdroje financování než veřejným prostředky? Pokud ano, vyberte z níže uvedených:

- a) školné
- b) fundraisingové zdroje
- c) finanční úvěry

23. Závěrem se pokuste určit strategické chování Vaší školy – z následujících vyberte to, které, podle Vás, nejvíce vystihuje její pozici:

- a) je spíše agresivní, škola se výrazně orientuje na rozšiřování tržního podílu
- b) konkurenční postavení orientované spíše na upevnování dosažené pozice a posilování peněžních toků
- c) konzervativní postoj orientovaný na tradici, udržení úspěšných aktivit a rovnoměrný rozvoj
- d) defenzivní postoj spojený spíše s přežíváním

**1. V řídicí funkci ve školství působíte:**

- a) 1 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 a více let

**2. V jaké pozici působíte?**

- a) zřizovatel školy
- b) ředitel školy
- c) zástupce ředitele školy
- d) vedoucí učitel
- e) ekonom školy

## Příloha 6

### Formulář pro tazatele – dotazování (státní střední škola) (podklad pro vedení polostandardizovaného rozhovoru)

Vážení vedoucí pracovníci školy,

jsem studentem 3. ročníku oboru školský management na FF UP Olomouc a pro připravovanou bakalářskou práci shromažďuji údaje o tvorbě rozvojových plánů na střední škole.

Proto Vás cestou prosím o zodpovězení několika otázek. Zjištěné informace budou použity bez konkrétní identifikace školy a dotazovaného – tedy zcela anonymně pouze pro potřeby dané bakalářské práce.

Děkuji předem za Vaši vstřícnost a věnovaný čas.

PhDr. Miloslav Nekvapil

**1. Vytváříte ve Vaší škole rozvojové (strategické) plány školy?**

- a) ano, pravidelně
- b) ano, ale nepravidelně
- c) ne

**2. Pokud rozvojové plány školy vytváříte, s jakým časovým horizontem plnění?**

- a) na 5 let
- b) za 4 roky
- c) na 3 roky
- d) na 2 roky
- e) vytváříme je každý rok

**3. Jak často vyhodnocujete plnění rozvojových plánů školy:**

- a) více než 1krát ročně
- b) 1krát ročně
- c) 1krát za 2 roky
- d) až po uplynutí plánovaného období

**4. Podílíte se aktivně na tvorbě rozvojových plánů Vaší školy?**

- a) ano
- b) ne

**5. Které subjekty se ve Vaší škole podílí na přípravě rozvojového plánu školy? (zaznamenejte všechny zúčastněné)**

- a) zřizovatel školy
- b) ředitel školy
- c) zástupce ředitele školy
- d) vedoucí ekonomického úseku
- e) vedoucí učitelé školy – vedoucí metodických sekcí
- f) externí poradenské firmy
- g) sociální partneři

**6. Jak hodnotíte úlohu zřizovatele při tvorbě rozvojových plánů školy?**

- a) aktivní
- b) spíše aktivní
- c) spíše pasivní
- d) pasivní

**7. Kterým oblastem věnujete pozornost při přípravě rozvojových plánů školy? (lze zaznamenat i více položek)**

- a) oblast dodavatelů školy
- b) analýza konkurenčního prostředí
- c) analýza zdrojů školy (finančních, materiálních, personálních)
- d) analýza klientů školy
- e) analýza stakeholders školy
- f) oblast řízení školy
- g) analýza politicko-legislativních podmínek školy
- h) oblast školské politiky kraje
- i) podmínky a průběh vzdělávání
- j) klima a kultura školy
- k) jiné – uveďte: .....

**8. Používáte při přípravě rozvojového plánu školy některé z následujících metod strategických analýz? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) Porterův model konkurenčních sil
- b) Metoda scénářů
- c) Bostonská matice
- d) Analýza dodavatelů
- e) Analýza očekávání zákazníků
- f) Analýza vlivu oblastí
- g) Analýza vnitřních zdrojů
- h) PEST analýza
- i) VRIO analýza
- j) Analýza zájmových skupin
- k) Analýza 7P
- l) SWOT analýza
- m) Metoda SPACE
- n) jiné – uveďte: .....

**9. Z níže uvedených metod strategické analýzy uveďte ty, které jsou Vám neznámé:**

- a) Porterův model konkurenčních sil
- b) Metoda scénářů
- c) Bostonská matice
- d) Analýza dodavatelů
- e) Analýza očekávání zákazníků
- f) Analýza vlivu oblastí
- g) Analýza vnitřních zdrojů
- h) PEST analýza
- i) VRIO analýza
- j) Analýza zájmových skupin
- k) Analýza 7P
- l) SWOT analýza
- m) Metoda SPACE
- n) jiné – uveďte: .....

**10. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnitřního prostředí školy? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) vnitřní dokumenty školy
- b) dodavatelé školy
- c) žáci a jejich rodiče
- d) nezávislé audity školy
- e) výroční zprávy školy
- f) zaměstnanci školy
- g) sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí
- h) regionální a celostátní školské dokumenty
- i) jiné – uveďte: .....

**11. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnějšího prostředí školy? (Ize zaznamenat i více položek)**

- a) vnitřní dokumenty školy
- b) dodavatelé školy
- c) žáci a jejich rodiče
- d) nezávislé audity školy
- e) výroční zprávy škol
- f) zaměstnanci školy
- g) sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí
- h) sociální partneři – úřady práce, ...
- i) sociální partneři – výchovní poradci ZŠ
- j) regionální a celostátní školské dokumenty
- k) webové stránky škol
- l) jiné – uveďte: .....

**12. Vzdělávali jste se v uplynulých 5 - 7 letech cíleně v oblasti strategických analýz a strategického plánování školy?**

- a) ano – formou specializovaného studia
- b) ano – formou samostudia
- c) ano – formou vzdělávacích kurzů a seminářů
- d) ne – nepotřebuji to, mé znalosti jsou dostatečné
- e) ne – nemám čas
- f) ne – pokládám to pro sebe za zbytečnost

---

**1. V řídicí funkci ve školství působíte:**

- a) 1 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 a více let

**2. V jaké pozici působíte?**

- a) zřizovatel školy
- b) ředitel školy
- c) zástupce ředitele školy
- d) vedoucí učitel
- e) ekonom školy



## Příloha 7

### Formulář pro tazatele – dotazování (soukromá střední škola) / vyhodnocení

#### část A)

##### 1. Vytváříte ve Vaší škole rozvojové (strategické) plány školy?

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
ano, pravidelně	X		X
ano, ale nepravidelně		X	
ne			

##### 2. Pokud rozvojové plány školy vytváříte, s jakým časovým horizontem plnění?

	ředitel	Zřizovatel	zást. ředitele
na 5 let			
za 4 roky	X		X
na 3 roky		X	
na 2 roky			
vytváříme je každý rok			

##### 3. Jak často vyhodnocujete plnění rozvojových plánů školy?

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
více než 1krát ročně		X	
1krát ročně	X		X
1krát za 2 roky			
až po uplynutí plánovaného období			

##### 4. Podílíte se aktivně na tvorbě rozvojových plánů Vaší školy?

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
ano	X	X	X
ne			

##### 5. Které subjekty se ve Vaší škole podílí na přípravě rozvojového plánu školy?

	ředitel	Zřizovatel	zást. ředitele
zřizovatel školy	X	X	X
ředitel školy	X	X	X
zástupce ředitele školy	X	X	X
vedoucí ekonomického úseku			
vedoucí učitelé školy – vedoucí metodických sekcí			X
externí poradenské firmy			
sociální partneři			

##### 6. Jak hodnotíte úlohu zřizovatele při tvorbě rozvojových plánů školy?

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
aktivní			
spíše aktivní			
spíše pasivní	X		X
pasivní			
bez odpovědi		X	

##### 7. Kterým oblastem věnujete pozornost při přípravě rozvojových plánů školy?

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
oblast dodavatelů školy		X	
analýza konkurenčního prostředí	X		X
analýza zdrojů školy	X	X	X
analýza klientů školy	X	X	X
analýza stakeholders školy			
oblast řízení školy	X		X
analýza politicko-legislativních podmínek školy		X	X
oblast školské politiky kraje		X	X
podmínky a průběh vzdělávání	X		X
klima a kultura školy			X

**8. Používáte při přípravě rozvojového plánu školy některé z následujících metod strategických analýz?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
Porterův model konkurenčních sil			
Metoda scénářů			
Bostonská matice			X
Analýza dodavatelů			
Analýza očekávání zákazníků			
Analýza vlivu oblastí			
Analýza vnitřních zdrojů			X
PEST analýza			X
VRIO analýza			
Analýza zájmových skupin			
Analýza 7P			
SWOT analýza			X
Metoda SPACE			
jiné – uveďte. ....			

**9. Z níže uvedených metod strategické analýzy uveďte ty, které jsou Vám neznámé:**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
Porterův model konkurenčních sil	X	X	
Metoda scénářů	X	X	X
Bostonská matice			
Analýza dodavatelů			
Analýza očekávání zákazníků		X	
Analýza vlivu oblastí	X	X	X
Analýza vnitřních zdrojů			
PEST analýza	X	X	
VRIO analýza	X	X	X
Analýza zájmových skupin	X		
Analýza 7P	X	X	
SWOT analýza		X	
Metoda SPACE	X	X	
jiné – uveďte. ....			

**10. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnitřního prostředí školy?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
vnitřní dokumenty školy	X	X	X
dodavatelé školy		X	
žáci a jejich rodiče	X	X	X
nezávislé audity školy			X
výroční zprávy školy	X		X
zaměstnanci školy	X		X
sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí	X		X
regionální a celostátní školské dokumenty			X

**11. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnějšího prostředí školy?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
vnitřní dokumenty školy			X
dodavatelé školy			
žáci a jejich rodiče	X	X	X
nezávislé audity školy			
výroční zprávy škol	X		X
zaměstnanci školy		X	X
sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí	X		X
sociální partneři – úřady práce,...		X	X
sociální partneři – výchovní poradci ZŠ			
regionální a celostátní školské dokumenty			X
webové stránky škol			X

**12. Vzdělávali jste se v uplynulých 5 - 7 letech cíleně v oblasti strategických analýz a strategického plánování školy?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
ano – formou specializovaného studia			X
ano – formou samostudia	X		
ano – formou vzdělávacích kurzů a seminářů			
ne – nepotřebuji to, mé znalosti jsou dostatečné		X	
ne – nemám čas			
ne – pokládám to pro sebe za zbytečnost			

**13. Jak hodnotíte stabilitu poptávky po středoškolském vzdělání ve Vašem regionu?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
stabilní			
spíše stabilní	X	X	
spíše nestabilní			X
velmi nestabilní			
nemohu posoudit			

**14. Jak výrazně ovlivňují Vaši školu vnější ekonomické faktory? Zhodnoťte na následující škále.**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
1 – velmi významně			
2		X	
3	X		X
4			
5 – minimálně			

**15. Trh se středoškolským vzděláním pokládáte za:**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
silně rostoucí			
spíše rostoucí	X	X	
stagnující			
spíše klesající			X
výrazně klesající			

**16. Pokuste se procentně vyjádřit tržní podíl Vaší školy na trhu středoškolského vzdělávání v regionu.**

ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
5 %	5 %	méně než 5 %

**17. Je absolvování Vaší školy rodinnou tradicí – studují u Vás sourozenci?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
ano	X	X	X
ne			

**18. Jaká je odchodovost Vašich žáků ze studia z důvodu přechodu na jinou střední školu?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
1 – 2 žáci ročně		X	
3 – 4 žáci roční	X		X
5 – 6 žáků ročně			
7 a více žáků ročně			

**19. Je Vaše škola finančně stabilní?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
ano	X		
čas od času se potýká s finančními problémy		X	X
finanční problémy jsou každodenní záležitostí školy			

**20. Mívá Vaše škola problémy s plněním svých závazků vůči dodavatelům?**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
ano – často			
občas			
jen výjimečně		X	
ne	X		X

**21. Má Vaše škola i jiné zdroje financování než veřejným prostředky? Pokud ano, vyberte z níže uvedených:**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
školné	X	X	X
fundraisingové zdroje			
finanční úvěry			

**22. Závěrem se pokuste určit strategické chování Vaší školy – z následujících vyberte to, které, podle Vás, nejvíce vystihuje její pozici:**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
agresivní postavení - škola se výrazně orientuje na rozšiřování tržního podílu			
konkurenční postavení – orientace spíše na upevňování dosažené pozice a posilování peněžních toků	X		X
konzervativní postoj – orientace na tradici, udržení úspěšných aktivit a rovnoměrný rozvoj		X	
defenzivní postoj spojený spíše s přežíváním			

**23. Formulované poslání škol**

Ředitel školy - bez odpovědi.

Zřizovatel - rozšíření tržního podílu a jeho stabilizace

Zástupce ředitele - příprava kvalitního budoucího nižšího a středního managementu malých i středních firem – Vaše příprava v našich rukou. Malá soukromá střední odborná škola rodinného typu nabízí absolventům základních škol i zájemcům o doplnění středoškolského vzdělání středoškolské maturitní vzdělání v oblasti řízení firem a cestovního ruchu.

**24. V řídicí funkci ve školství působíte:**

	ředitel	zřizovatel	zást. ředitele
1 – 5 let			
6 – 10 let		X	
11 – 15 let			X
16 a více let	X		

## Příloha 8

### Formulář pro tazatele – dotazování / srovnávací přehled odpovědí ředitelů škol

#### 1. Vytváříte ve Vaší škole rozvojové (strategické) plány školy?

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
ano, pravidelně	X		
ano, ale nepravidelně		X	X
ne			

#### 2. Pokud rozvojové plány školy vytváříte, s jakým časovým horizontem plnění?

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
na 5 let			X
za 4 roky	X		
na 3 roky			
na 2 roky		X	
vytváříme je každý rok			

#### 3. Jak často vyhodnocujete plnění rozvojových plánů školy?

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
více než 1krát ročně			
1krát ročně	X	X	X
1krát za 2 roky			
až po uplynutí plánovaného období			

#### 4. Podílíte se aktivně na tvorbě rozvojových plánů Vaší školy?

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
ano	X	X	X
ne			

#### 5. Které subjekty se ve Vaší škole podílí na přípravě rozvojového plánu školy?

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
zřizovatel školy	X		
ředitel školy	X	X	X
zástupce ředitele školy	X	X	X
vedoucí ekonomického úseku		X	X
vedoucí učitelé školy – vedoucí metodických sekcí		X	X
externí poradenské firmy			
sociální partneři			

#### 6. Jak hodnotíte úlohu zřizovatele při tvorbě rozvojových plánů školy?

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
aktivní		X	
spíše aktivní			
spíše pasivní	X		
pasivní			X

#### 7. Kterým oblastem věnujete pozornost při přípravě rozvojových plánů školy? (Ize zaškrtnout i více položek)

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
oblast dodavatelů školy		X	
analýza konkurenčního prostředí	X		X
analýza zdrojů školy	X	X	X
analýza klientů školy	X		
analýza stakeholders školy			
oblast řízení školy	X	X	X
analýza politicko-legislativních podmínek školy			
oblast školské politiky kraje			
podmínky a průběh vzdělávání	X	X	
klíma a kultura školy		X	X
jiné – uveďte: .....			

**8. Používáte při přípravě rozvojového plánu školy některé z následujících metod strategických analýz? (Ize zaškrtnout i více položek)**

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
Porterův model konkurenčních sil			
Metoda scénářů			
Bostonská matice			
Analýza dodavatelů			
Analýza očekávání zákazníků			X
Analýza vlivu oblastí			
Analýza vnitřních zdrojů			
PEST analýza			
VRIO analýza			
Analýza zájmových skupin			
Analýza 7P			
SWOT analýza		X	X
Metoda SPACE			
jiné – uveďte: .....			

**9. Z níže uvedených metod strategické analýzy zaškrtněte ty, které jsou Vám neznámé:**

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
Porterův model konkurenčních sil	X	X	X
Metoda scénářů	X	X	X
Bostonská matice			X
Analýza dodavatelů		X	
Analýza očekávání zákazníků		X	
Analýza vlivu oblastí	X	X	
Analýza vnitřních zdrojů		X	
PEST analýza	X	X	X
VRIO analýza	X	X	X
Analýza zájmových skupin	X	X	
Analýza 7P	X	X	X
SWOT analýza			
Metoda SPACE	X	X	X
jiné – uveďte: .....			

**10. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnitřního prostředí školy?**

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
vnitřní dokumenty školy	X	X	X
dodavatelé školy		X	
žáci a jejich rodiče	X	X	X
nezávislé audity školy			
výroční zprávy školy	X	X	X
zaměstnanci školy	X	X	X
sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí	X	X	X
regionální a celostátní školské dokumenty			X
jiné – uveďte: .....			

**11. Z jakých zdrojů čerpáte informace pro strategické analýzy vnějšího prostředí školy?**

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
vnitřní dokumenty školy		X	X
dodavatelé školy		X	
žáci a jejich rodiče	X	X	X
nezávislé audity školy			
výroční zprávy škol	X	X	
zaměstnanci školy		X	
sociální partneři – poskytovatelé odborných praxí	X	X	X
sociální partneři – úřady práce,...		X	X
sociální partneři – výchovní poradci ZŠ		X	X
regionální a celostátní školské dokumenty			
webové stránky škol		X	X
jiné – uveďte: .....			

**12. Vzdělávali jste se v uplynulých 5 - 7 letech cíleně v oblasti strategických analýz a strategického plánování školy?**

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
Ano – formou specializovaného studia			
Ano – formou samostudia	X	X	
Ano – formou vzdělávacích kurzů a seminářů			
ne – nepotřebuji to, mé znalosti jsou dostatečné			
ne – nemám čas			X
ne – pokládám to pro sebe za zbytečnost			

**13. V řídicí funkci ve školství působíte:**

	soukromá škola	státní SOŠ 1	státní SOŠ 2
1 – 5 let			X
6 – 10 let			
11 – 15 let			
16 a více let	X	X	

## Příloha 9

### Analýza vnitřních zdrojů školy

Hmotné zdroje		Lidské zdroje	
fond učebnic, pracovních sešitů pro žáky	2	vysoký podíl kvalifikovaných učitelů	2
moderní učebny informatiky s internetovým připojením	2	vyučují i odborníci z praxe a VŠ	1
moderní multimediální učebna – aula	2	ochota k DVPP u stálých pedagogů	1
vybavení tříd na odpovídající úrovni	1	vysoká míra samostatnosti interních pedagogů	2
dostatečné hygienické zázemí	1	odměňování na průměrné úrovni	0
prostory s dlouhodobým pronájmem	0	neochota externistů pracovat na rámec smluvní odměny	-1
omezený počet učeben, kapacita prostor	-1	schopný management trpící vysokou přetížeností (nebezpečí syndromu vyhoření)	-1
malé prostory pro skladování	-1	nevhodný podíl internistů a externistů – zahlcenost stálých učitelů	-2
absence vlastní tělocvičny	-2	nedostatečné proinovační zaměření ve výuce u externistů	-2
absence vlastního stravování a ubytování žáků	-2		
absence prostor pro volný čas žáků	-2		
Finanční zdroje		Nehmotné zdroje	
vyrovnanost rozpočtu školy, likvidnost školy	2	styl vedení a řízení	2
získávání maximální výše normativu na žáka	1	webová aplikace Bakalář	2
placené školné	1	klima školy	2
příjmy z podnájmů	0	program průvodcovských praxí	2
klesající platební morálka žáků	-1	funkčnost, užitní hodnota www stránek školy	1
absence dalšího vícezdrojového financování	-2	zavedené logo školy	1
		úroveň řízení školy	1
		stipendijní program pro žáky	1
		stabilní partneři pro odborné praxe	1
		proinovační zaměření stálých pedagogů	1
		vztahy s orgány státní správy a územní samosprávy	1
		image školy ve spojitosti s pojmem soukromý	-1
		soutěže a SOČ	-1
		Projektová činnost	-2

Stupnice hodnocení významu pro školu: přednosti 2 1 0 -1 -2 nedostatky



## Příloha 10

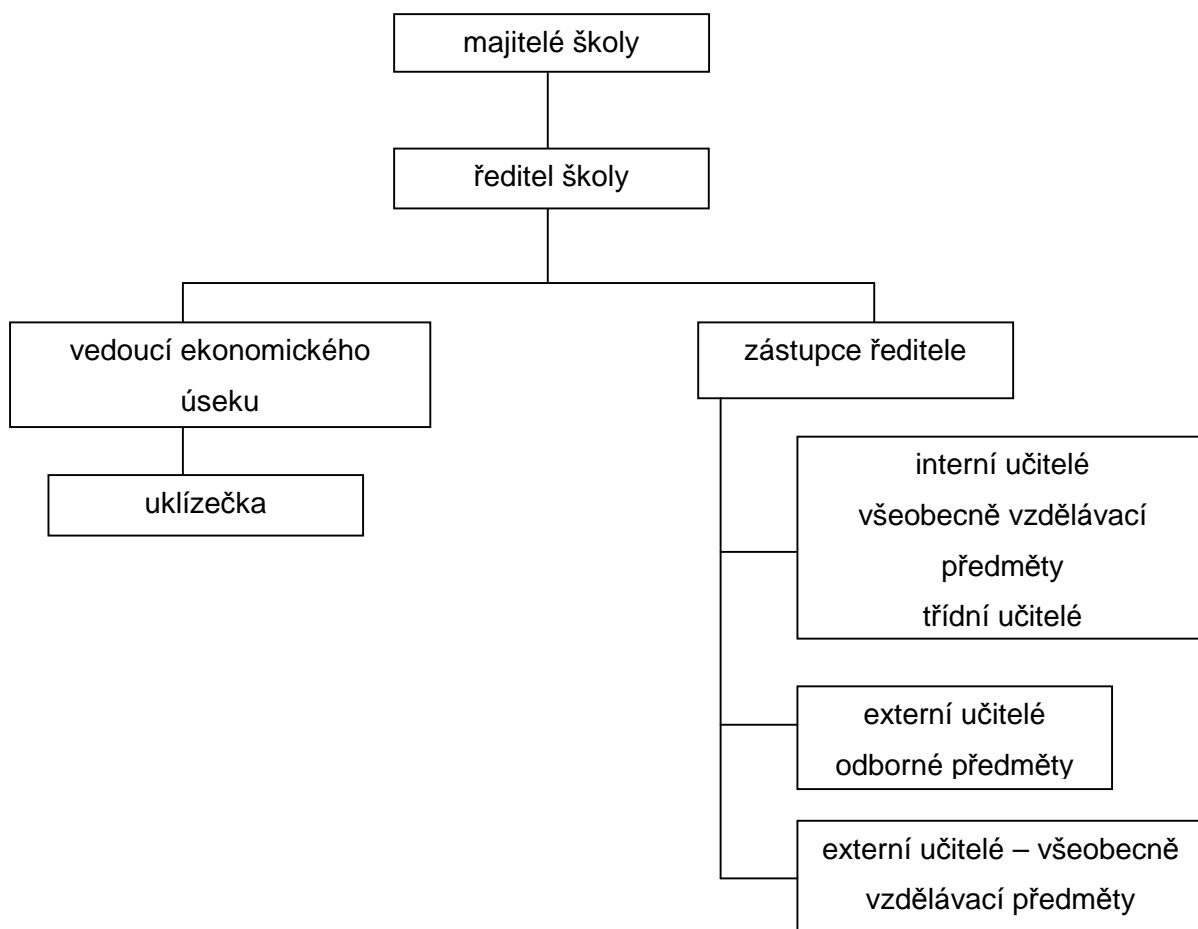
### Výsledky hospodaření školy za rok 2008 a 2009 (údaje k 28. 1. 2009)

<b>NÁKLADY</b>		<b>2008 (v tis. Kč)</b>	<b>2009 (v tis. Kč)</b>
	<b>spotřebované nákupy</b>		
1.	spotřeba materiálu	169	348
2.	spotřeba energie	360	463
3.	prodané zboží	20	13
	<b>služby</b>		
4.	opravy a údržba	22	15
5.	cestovné	24	7
6.	reprezentace	10	1
7.	nájemné	440	459
8.	ostatní nakupované služby	546	653
	<b>osobní náklady</b>		
9.	mzdy a pojistné	3240	3492
10.	zák. soc. náklady - stravné	33	37
11.	stipendia	22	20
12.	bolestné	1	1
<b>13.</b>	<b>daně a poplatky</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>jiné provozní náklady</b>		
14.	dary	0	0
15.	ostatní provozní náklady	21	21
16.	odpisy IM	45	1
17.	finanční náklady	14	13
18.	mimořádné náklady	0	0
<b>CELKEM</b>		<b>4969</b>	<b>5544</b>
<b>VÝNOSY</b>		<b>2008 (v tis. Kč)</b>	<b>2009 (v tis. Kč)</b>
	<b>tržby za vlastní výkony</b>		
1.	za služby	1643	1744
2.	za prodané zboží	20	10
	<b>jiné provozní výnosy</b>		
3.	státní dotace	3418	3680
4.	účelová dotace	15	118
5.	ostatní provozní výnosy	0	7
7.	finanční výnosy	3	0
8.	mimořádné výnosy	0	0
<b>CELKEM</b>		<b>5099</b>	<b>5559</b>
<b>VÝNOSY</b>		<b>5099</b>	<b>5559</b>
<b>NÁKLADY</b>		<b>4969</b>	<b>5544</b>
<b>ZISK / ZTRÁTA</b>		<b>+ 130</b>	<b>+ 15 *</b>

\* V prosinci 2009 došlo k dodatečnému investování 165 tis. Kč do vybavení školy s cílem snížit daňový základ.

## Příloha 11

### Organizační schéma školy



## Příloha 12

### Analýza zájmových skupin

	<b>Uspokojovat</b>	<b>Klíčové hráči</b>
<b>Velká moc</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ÚP Vyškov, KHS</li><li>- odbor školství kraje, MŠMT ČR</li><li>- ZŠ regionu Vyškov</li><li>- školská rada</li><li>- rodiče (část)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- rodiče (část)</li><li>- ČŠI</li><li>- zřizovatel školy</li><li>- FÚ Vyškov, OSSZ Vyškov</li></ul>
	<b>Minimální pozornost</b>	<b>Pravidelně informovat</b>
<b>Malá moc</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- náboráři z VŠ</li><li>- PPP a CPP</li><li>- neziskové organizace požadující spolupráci</li><li>- CERMAT, ÚIV</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- poskytovatelé odborných praxí</li><li>- MÚ Vyškov</li><li>- zdravotní pojišťovny</li></ul>
	<b>Nízký zájem uplatnit moc</b>	<b>Vysoký zájem uplatnit moc</b>

## Příloha 13

### Dopad Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice na sledovanou školu.

stanovené principy / cíle	Vztah ke škole	komentář
<b>1. Dopad preferovaných principů demokratické vzdělávací politiky</b>		
Zajištění spravedlivého přístupu ke vzdělávacím příležitostem.	Hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>- škola vzhledem ke svým prostorám není schopna zajistit materiálně možnost vzdělávání tělesně postižených žáků (absence bezbariérového přístupu), ač by to typ vzdělávacího programu dovoloval</li> <li>- škola je soukromou institucí, což z hlediska financování představuje vybírání školného u žáků</li> <li>+ jako alternativa (soukromá škola) škola představuje rozšíření možnosti výběru vzdělávací instituce pro žáky</li> <li>+ zavedeným systémem stipendií (prospěchových, mimořádných a podnikatelských) a možností požádání o snížení školného ze sociálních důvodů škola umožňuje určité překonávání nerovnosti v ekonomickém postavení žáků.</li> </ul>
Maximální rozvíjení potenciálu každého jedince, nejen určité preferované části populace.	příležitost	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škola tak získává šanci upravovat vzdělávací nabídku podle zájmu klientů (žáků a jejich rodičů, sociálních partnerů), schopností žáků, volit různé styly učení podle typu nadání, preferovat menší třídy umožňující individuálnější přístup</li> <li>+ škola toho využívá i v podobě realizace přijímacího řízení, kdy nejde o výběr nejlepších, ale o dání šance všem, kteří skýtají předpoklady pro zdárné absolvování středoškolského studia</li> </ul>
Proměna tradiční školy, jejímž hlavním úkolem se stává vytvořit pevné základy pro celoživotní učení, vybavit žáky nezbytnými nástroji v oblasti klíčových kompetencí.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vytváří to možnost změn v obsahu vzdělávání (aktuálně dle potřeby – ŠVP jako živý pracovní dokument), aplikaci nových metod a forem výuky</li> <li>- současně to však vyžaduje zásadní změnu klimatu a prostředí školy oproti tradičně pojeté škole, což může představovat značný problém zejména pro starší pedagogy se zažitými stereotypy, popř. pro pedagogy předdůchodového či důchodového věku (neochota učit se). Tedy ne vždy je k dispozici odpovídající lidský potenciál, který by školy mohla k realizaci podobné šance využít</li> <li>- škola vzhledem k podílu dojíždějících žáků, malému počtu stálých pedagogů není schopna nabídnout programy pro volný čas žáků, personálně z hlediska nabídky vzdělávání i pro další uživatele, nemá šanci měnit se v komunitní centrum</li> </ul>
Nové utváření vzdělávacího systému směrem k rozsáhlé decentralizaci, kdy školy získávají značnou autonomii.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost uplatnit svou iniciativu, mít vysoké pravomoci z hlediska rozhodování o způsobu naplňování poslání dané školy jako vzdělávací instituce</li> <li>- centrem stanovená pravidla pro hodnocení výsledků školy se mohou ukázat jako nerealizovatelná (škola jako soukromý subjekt je silně podřízena řízení korunou ze strany zřizovatele školy, jako malá škola má omezenější personální, materiálové prostředky pro realizaci celého spektra požadovaných činností)</li> </ul>
Nárůst požadavků na současné učitele - vedle své specializované odborné erudice schopnost motivovat, diagnostikovat a regulovat procesy učení svých žáků, vysoký podíl na týmové práci a spoluřízení školy.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vedení školy je k tomuto pozitivně naladěno a podobný přístup jednoznačně vítá (zvláště pak v posilování vlivu pedagogů na řízení školy, ale současně i jejich odpovědnosti za její osud)</li> <li>- vzhledem k současnému pedagogickému složení školy je podobný přístup velmi obtížné realizovat: a) vysoký počet externistů na pár vyučovacích hodin nevytváří prostor pro jejich zapojení do týmové práce – ochota je často podmíněna finančním efektem; b) podobný přístup vyžaduje i od stálých pedagogů „práci navíc“, což ne všichni jsou ochotni podstoupit</li> </ul>

stanovené principy / cíle	Vztah ke škole	komentář
<b>2. Cíle a doporučení pro střední odborné vzdělávání</b>		
Realizace RVP vyžadující tvorbu ŠVP na základě stanovené metodiky.	Hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vytváří to možnost změn v obsahu vzdělávání (aktuálně dle potřeby – ŠVP jako živý pracovní dokument), aplikaci nových metod a forem výuky – o což škola usilovala, ale původní systém školních programů a učebních osnov jí to ne zcela umožňoval</li> <li>- některé změny prováděné v rámci ŠVP jsou vstupem na „neprozkoumanou půdu“ (jsou rizikem)</li> <li>- RVP stanovuje některé požadavky z hlediska rozsahu vzdělávání, které doposud nebyly ve škole realizovány – bude to vyžadovat některé dodatečné finanční zdroje, změny přístupů (je otázka, zda jsou k tomu všichni pedagogové školy připraveni a hlavně ochotni)</li> </ul>
Změna pojetí vzdělávání ve prospěch rozvíjení klíčových kompetencí žáků.	hrozba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne všichni učitelé (zejména externisté) jsou na to připraveni a ochotni takto směřovat své pedagogické působení (encyklopedický přístup je pro ně snazší, zaběhlý) – změna bude pro školu obtížná a bolestná</li> <li>- zvl. externisté vzhledem k absenci finančního uhrazení ze strany školy nejsou ochotni k dalšímu sebevzdělávání v oblasti nového kurikula</li> </ul>
Postupné zavádění výuky 2 cizích jazyků na všech typech škol.		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ve škole je již zavedena výuka 2 cizích jazyků (jeden vždy jako maturitní) s relativně vysokou hodinovou dotací, která byla v rámci ŠVP ještě posílena (AJ 3+4+5+5, NJ 3+3+3+3, možnost konverzace ve zvoleném jazyce jako nepovinného předmětu), srovnatelnou s gymnaziálním vzděláváním</li> </ul>
Tvorba fondu učebnic a učebních pomůcek, programů v rámci nového pojetí kurikula.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škola získá materiály pro rozvíjení vlastní vzdělávací činnosti</li> <li>- předpoklad ochoty učit se s nimi pracovat (zvláště u starších pedagogů to může představovat problém z hlediska ochoty investovat svůj čas)</li> </ul>
Dobudování systému evaluace a monitorování škol.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost vytvoření jednoznačných objektivních kritérií pro sledování vývoje školy v oblasti vzdělávání a následně i hodnocení pracovníků</li> <li>- vysoká náročnost vytváření vnitřního autoevaluačního systému školy v případě malé školy a omezeného počtu možného spolupracujícího personálu – realizace vlastního hodnocení školy byla a dosud je ne zcela zažitým procesem</li> <li>- nejasnost těchto kritérií, standardů a indikátorů, užívaných v rámci evaluace ze strany kontrolních orgánů ve vztahu ke škole (nejednoznačnost, co se od školy očekává – což ukázal i konkrétní průběh kontroly ČŠI a JmK v roce 2008)</li> </ul>
Vytvořit systém závěrečného hodnocení žáků, rozšiřování poradenských služeb.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>- očekávaná komplikovanost průběhu připravovaných státních maturit</li> <li>- nejasnost hodnotících standardů a následně obava, jak obstojí žáci středního odborného vzdělávání, jsou-li kritéria nastavována podle gymnaziálního vzdělávání (obava z dopadů na další zájem o studium na škole)</li> <li>+ možnost zavedení obhajoby závěrečné maturitní práce škola jednoznačně uvítala a je zakomponována do ŠVP</li> <li>- personální a finanční nemožnost školy rozšiřovat služby pedagogicko-psychologického poradenství (komplikovaná realizace výchovného poradenství a PPP – pracovníkem bez odpovídajícího specializovaného vzdělání, finanční neúnosnost zřízení pozice školního psychologa)</li> </ul>
Založení Programu rozvoje škol – tvorba sítě spolupracujících škol.	příležitost	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zapojením škola získává nové pozitivní zkušenosti, informace, inspiraci</li> </ul>
Růst podílu široce profilovaných odborných vzdělávacích programů.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škola realizuje (ŠVP jednoznačně posílilo oblast všeobecně vzdělávací složky programu)</li> <li>- podpora lyceí představuje další konkurenční složku pro školu (ve Vyškově za poslední 3 roky otevřeno 3 studijní programy lyceí), škola sama tuto šanci „zaspala“</li> </ul>

stanovené principy / cíle	vztah ke škole	komentář
Podpora stupňovitých vzdělávacích programů – modulový systém jejich organizace.	hrozba	- škola s podobně utvářeným systémem nemá zkušenosti, a proto zavádění podobného systému v rámci ŠVP je komplikované (tento přístup byl využit pouze omezeně při přípravě učební praxe žáků a pak v rámci jednotlivých předmětů, nikoli napříč jimi)
Zavést ve spolupráci se sociálními partnery podpůrná opatření zlepšující přechod absolventů do praxe.	hrozba i příležitost zároveň	+ zvýšení šancí absolventů školy na uplatnění na trhu práce + možnost aktualizace ŠVP dle reálných požadavků praxe - požadavek zásadnějšího rozšíření délky žákovských praxí naráží na omezené možnosti míst praxí ve Vyškově (pro školu bude velmi obtížné zajistit dostatek odpovídajících míst pro dané praxe)
Vytvářet programy péče o mimořádně nadané jedince.	hrozba	- jde o finančně a personálně náročné aktivity, které malá škola realizuje velmi obtížně – z tohoto důvodu zřizovatel školy zaujal zamítavé stanovisko k povolování individuálních studijních plánů (z hlediska možných kontrol ze strany ČŠI to může zhoršit hodnocení školy)

## Příloha 14

### Dopad Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na sledovanou školu

stanovené cíle	vztah ke škole	komentář
<b>1. Rovnost příležitostí</b>		
Tvorba podmínek pro zlepšení výsledků vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost využívání ICT nebo e-learningových programů</li> <li>- finanční nákladnost výše uvedeného</li> <li>- škola v těchto případech naráží na nezáměr rodičů o spolupráci, jde o činnosti časově velmi náročné, vyžadující vysoce individuální přístup k daným žákům (ne všichni pedagogové školy jsou k tomuto ochotni nebo schopni)</li> </ul>
Vytvářet podmínky pro multikulturalitu ve vzdělávání jako prevenci xenofobie a rasismu a předčasných odchodů ze vzdělávání.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škola dosud takový problém nemusela řešit (žáci se zatím rekrutovali z monokulturního – českého – prostředí)</li> <li>- škola s touto oblastí nemá zkušenosti a nemusela by optimálně zvládnout situaci, měli ke studium nastoupit žáci z jinokulturního prostředí</li> <li>- škola dosud nerealizuje cílené projekty v dané oblasti, nemá s nimi zkušenosti (příprava, podání žádosti o granty...)</li> </ul>
Vytvářet podmínky pro zkvalitnění vzdělávání zdravotně postižených a znevýhodněných, nadaných žáků.	hrozba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- škola není prostorově a materiálně vybavena pro vzdělávání skupiny zdravotně postižených žáků</li> <li>- učitelé se neúčastní DVPP v dané oblasti</li> <li>- výjimečně nadaní žáci nejsou speciálně vzděláváni</li> </ul>
Vytvořit školní poradenská pracoviště zajišťující komplexní péči o žáky v rámci pedagogicko-psychologického a kariérového poradenství včetně prevence sociálně patologických jevů.	hrozba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzhledem k velmi omezenému počtu stálých pedagogů škola není schopna zajistit odpovídající vzdělávání příslušných pedagogů v dané oblasti (PPP, výchovné poradenství)</li> <li>- neutilizuje dotačních prostředků ČR či EU v dané oblasti (nevytváří příslušné projekty – personálně není schopna zajistit jejich přípravu a realizaci)</li> </ul>
Vytvářet příznivé školní prostředí ke zmírnění společensky negativních vlivů, zkvalitnit programy primární prevence realizované školskými zařízeními.		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škola v mezích svých možností vyvíjí dané aktivity, zpracovává každoročně PPP (je zpracován i do ŠVP), který průběžně vyhodnocuje</li> </ul>
<b>2. Kurikulární reforma</b>		
Postupně dopracovat RVP pro jednotlivé obory vzdělání a podporovat tvorbu ŠVP.	příležitost	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škola využila možností DVPP v oblasti tvorby a realizace ŠVP, přípravy na státní maturitní zkoušku</li> <li>+ RVP umožnilo inovovat program vzdělávání žádoucím směrem</li> </ul>
<b>3. Podpora cizích jazyků, informačních a komunikačních technologií</b>		
Zkvalitnění a rozšíření výuky cizích jazyků.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ve škole je již tradičně zavedena výuka 2 cizích jazyků (jeden vždy jako maturitní) s relativně vysokou hodinovou dotací</li> <li>+ v souladu s navrhovanými opatřeními Dlouhodobého záměru je ve škole AJ chápán jako prioritní, realizují se e-learningové aktivity</li> <li>+ škola nabízí možnost výuky dalších jazyků v podobě nepovinných předmětů (bez navyšování školního)</li> <li>- vzhledem k počtu žáků není možná volba povinných cizích jazyků – závazné je to výuka AJ a NJ (žáci pouze volí, který bude maturitním jazykem)</li> <li>- škola má pouze jednoho stálého vyučujícího AJ, což se začíná ukazovat jako zcela nedostatečné</li> <li>- zahraniční stáže žáků jsou omezeny na Rakousko a to jen pro malý počet žáků (chybí podobné aktivity v anglicky mluvícím prostředí)</li> </ul>

stanovené cíle	vztah ke škole	komentář
Zvyšování základních dovedností žáků a učitelů v oblasti informační gramotnosti.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ škole se podařilo zajistit úroveň ICT a proškolení pedagogů na úrovni státem požadovaného standardu</li> <li>+ škola umožňuje žákům využití ICT a Internetu v době mimo výuku</li> <li>+ využívání ICT zejména v odborných předmětech</li> <li>- neochota starších pedagogů (zvl. v oblasti všeobecného vzdělávání) ke vzdělávání se v této oblasti i využívání ICT ve výuce</li> <li>- jako soukromý subjekt škola získávala v rámci programu SIPVZ minimální finanční prostředky (v rámci hardware patřila mezi červené školy a proto fakticky veškeré vybavení pořizovala ze svých zdrojů, státní dotace pokryla pouze internetové připojení; dotační prostředky stačily jen na částečné proškolení pedagogů) – v současné době je státní dotační podpora nulová</li> <li>- vysoká nákladnost na nutnou neustálou modernizaci hardwarového a softwarového vybavení školy</li> </ul>
<b>4. Tvorba a zavádění systémů kvality, vlastního hodnocení školy</b>		
Dokončení reformy maturitní zkoušky.	hrozba	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ v rámci Maturit nanečisto škola dopadala v rámci SOŠ jako mírně nadprůměrná v ČJ, CJ a společenském základu</li> <li>+ v rámci Maturit nanečisto škola dopadala v rámci SOŠ jako podprůměrná v oblasti MA</li> <li>- očekávané vysoké organizační zatížení školy (celkově proto přivítala odložení zahájení nových maturit na rok 2009/2010 z povodního 2007/2008</li> <li>- škola zatím nemá vyškolené hodnotitele, zadavatele, maturitní komisaře</li> </ul>
Zefektivnit metodu vlastního hodnocení škol.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost vytvoření jednoznačných objektivních kritérií pro sledování vývoje školy v oblasti vzdělávání a následně i hodnocení pracovníků</li> <li>+ škola provádí vlastní hodnocení ve dvouletých cyklech</li> <li>- vysoká náročnost vytváření vnitřního autoevaluačního systému školy v případě malé školy a omezeného počtu možného spolupracujícího personálu – realizace vlastního hodnocení školy byla a dosud je ne zcela zažitým procesem</li> <li>- zatím nebylo využito DVPP v dané oblasti s výjimkou funkčního studia zástupce ředitele školy, ředitel školy se DVPP v dané oblasti neúčastní</li> </ul>
<b>5. Růst profesionality pedagogů a jejich pracovních podmínek, podpora DVPP</b>		
Vytvořit účinný systém DVPP podporující inovace ve vzdělávání.	hrozba i příležitost zároveň	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost využití nabídku kurzů v rámci DVPP</li> <li>+ všichni stálí učitelé mají plnou pedagogickou kvalifikaci</li> <li>- řízení korunou zřizovatelem školy omezuje možnosti učitelů při využívání nabídek v oblasti DVPP</li> <li>- malý počet stálých pedagogů organizačně ztěžuje využití v rámci DVPP aktivit déletrvajících rázu</li> <li>- škole se nedaří zajistit plnou pedagogickou způsobilost u všech externích vyučujících (zvl. v případě malého počtu vyučovaných hodin)</li> </ul>
Odpovídající ohodnocení kvalitních pedagogů.	hrozba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- škola nemá zcela dobudován systém ohodnocení kvalitních učitelů (vzhledem ke složitosti propracování takového systému, neochotě části vedení školy kvalitu vyhodnocovat)</li> <li>- mírné zaostávání finančního ohodnocení za státní školou</li> <li>- případné pozitivní změny v ohodnocení pedagogů ve státní sféře se školy netýkají (ohodnocení je v soukromé škole řešeno smluvními platy)</li> </ul>



## Příloha15

### Dopad Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje na sledovanou školu.

stanovené cíle	vztah ke škole	komentář
<b>1. Celoživotní učení pro všechny a jeho realizace</b>		
Podpora rozvoje distanční formy vzdělávání na středních školách, postavené na využívání informačních technologií.	hrozba	- škola nemá distanční formu vzdělávání, dálkové studium neotevřela z důvodu nezájmu o studium - proto podobný systém vzdělávání nemá připraven, ani jej nepřipravuje
Podpora tvorby modulových programů vzdělávání a tím i vytvoření podmínek pro snazší propojení počátečního a dalšího vzdělávání na středních školách a jeho využití v nabídce „krátkých“ forem dalšího vzdělávání.	hrozba	- škola s podobně utvářeným systémem nemá zkušenosti, a proto zavádění podobného systému v rámci ŠVP je komplikované (tento přístup byl využit pouze omezeně při přípravě učební praxe žáků a pak v rámci jednotlivých předmětů, nikoli napříč jimi)
Vytvoření podmínek pro podporu komunitních škol, tedy iniciativ škol všech stupňů, které zvyšují nabídku aktivit dalšího vzdělávání a usilují o posílení role školy jako vzdělávacího centra na úrovni lokality.	hrozba	- škola vzhledem k vysokému počtu dojíždějících žáků, malému počtu stálých pedagogů není schopna nabídnout programy pro volný čas žáků, personálně z hlediska nabídky vzdělávání i pro další uživatele, nemá šanci měnit se v komunitní centrum
<b>2. Zkvalitnění a modernizace vzdělávání (kurikulární reforma)</b>		
Podporovat tvorby ŠVP prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a vzdělávání řídicích pracovníků škol.	příležitost	+ škola využila možností DVPP v oblasti tvorby a realizace ŠVP, přípravy na státní maturitní zkoušku + ŠVP školy jsou zpracovány a připraveny k realizaci počínajíc školním rokem 2009/2010
Podpora výuky cizích jazyků.	hrozba i příležitost zároveň	+ ve škole je již tradičně zavedena výuka 2 cizích jazyků (jeden vždy jako maturitní) s relativně vysokou hodinovou dotací + škola nabízí možnost výuky dalších jazyků v podobě nepovinných předmětů (bez navyšování školného) - vzhledem k počtu žáků není možná volba povinných cizích jazyků – závazně je to výuka AJ a NJ (žáci pouze volí, který bude maturitním jazykem) - škola má pouze jednoho stálého vyučujícího AJ, což se začíná ukazovat jako zcela nedostatečné
Podpora efektivity využití ICT na školách (i pro potřeby obyvatel obce všech věkových kategorií), podpora účasti na DVPP v oblasti ICT, v rámci své zřizovatelské funkce kraj podpoří vybavení škol technikou pro interaktivní výuku.	hrozba i příležitost zároveň	+ škole zajistila úroveň ICT a proškolení pedagogů na úrovni státem požadovaného standardu + škola umožňuje žákům využití ICT a Internetu v době mimo výuku + využívání ICT zejména v odborných předmětech + škola využila možnosti dotačního programu JmK k vybavení multimediální učebny - neochota starších pedagogů (zvl. v oblasti všeobecného vzdělávání) ke vzdělávání se v této oblasti i využívání ICT ve výuce - ICT vybavení není využíváno pro potřeby obce (komunity), využití je pouze pro potřeby školy a občasný pronájem pro potřeby konzultačního střediska VŠ

stanovené cíle	vztah ke škole	komentář
Zvyšovat počet ekologicky zaměřených škol.	hrozba	- škola v této oblasti zaostává (přes zřízení koordinátora jsou aktivity v této oblasti velmi omezené)
Podporovat kvalifikované obsazení funkcí koordinátorů EVVO a systém jejich vzdělávání, posílit a stabilizovat jejich úlohu na všech stupních a typech škol a školských zařízení.	hrozba	- školní koordinátor EVVO je externí pracovník, neprošel uceleným vzděláváním v dané oblasti - škola nevyužila možných nabídek v rámci DVPP (neochota zřizovatele školy hradit podobné vzdělávání pro externího pracovníka školy)
<b>3. Zajišťování kvality, monitorování a hodnocení vzdělávání</b>		
Hodnocení žáka rozšířit o další mechanismy evaluace – osobní portfolio žáka, národní hodnotící zkouška a nová maturitní zkouška.	hrozba i příležitost zároveň	+ škola je zapojena do programu Vektor v rámci zjišťování přidané hodnoty v oblasti vzdělávání + škola se zapojila do jednotlivých projektů Maturita nanečisto (výrazný problém z hlediska připravenosti žáků se objevil pouze u MA, organizačně škola dané testy zvládla bez problémů) - není vypracován ucelený systém portfolio žáka (výjimkou jsou některé odborné předměty)
Podpora autoevaluace škol.	hrozba i příležitost zároveň	+ škola provádí vlastní hodnocení ve dvouletých cyklech - vysoká náročnost vytváření vnitřního autoevaluačního systému školy v případě malé školy a omezeného počtu možného spolupracujícího personálu – realizace vlastního hodnocení školy byla a dosud je ne zcela zažitým procesem - zatím nebylo využito DVPP v dané oblasti s výjimkou funkčního studia zástupce ředitele školy, ředitel školy se DVPP v dané oblasti neúčastní
<b>4. Zajišťování rovnosti příležitostí ke vzdělávání</b>		
Zajištění rovného přístupu ke vzdělávání bez ohledu na druh znevýhodnění.	hrozba i příležitost zároveň	+ zavedeným systémem stipendií (prospěchových, mimořádných a podnikatelských) a možností požádání o snížení školného ze sociálních důvodů škola umožňuje určité překonávání nerovnosti v ekonomického postavení žáků - škola vzhledem ke svým prostorám není schopna zajistit materiálně možnost vzdělávání tělesně postižených žáků (absence bezbariérového přístupu), ač by to typ vzdělávacího programu dovoloval - škola je soukromou institucí, což z hlediska financování představuje výběr školného u žáků
Podporovat výměnu zkušeností pedagogů škol s multikulturním zaměřením.	hrozba i příležitost zároveň	+ škola se v omezené podobě podílí na projektu Jeden svět ve školách - není realizována praktická účast na výměně zkušeností
Pozornost prevenci sociálně patologických jevů ve školách a s ní úzce související podpora péče o děti a mládež v jejich volném čase.	hrozba i příležitost zároveň	+ škola v mezích svých možností vyvíjí dané aktivity, zpracovává každoročně PPP (je zpracován i do ŠVP), který průběžně vyhodnocuje - vzhledem k vysokému počtu dojíždějících, personálnímu stavu školy nezajišťuje volnočasové aktivity žáků
<b>5. Rozvoj integrovaného systému poradenství ve školství (směrem ke školním poradenským pracovištím a poradenství k volbě povolání)</b>		
Racionalizace sítě poradenských pracovišť na území Jihomoravského kraje.	hrozba	- CPP a PPP v místě jsou zachovány, prakticky však došlo k výraznému omezení aktivit vykonávaných těmito pracovišti ve prospěch SŠ
Výrazným způsobem zkvalitnit metodickou činnost poskytovanou poradenským pracovníkům na školách v rámci působnosti kraje.	hrozba	- v rámci školy se jedná o metodika primární prevence: protože má škola jiného zřizovatele, nemá v této oblasti ze strany Jmk žádnou výraznější podporu - řada dotačních titulů je vázána na školy zřizované krajem nebo nestátní neziskové organizace

stanovené cíle	vztah ke škole	komentář
Rozvoj interních pedagogicko-psychologických služeb na školách směrem k funkcím školního psychologa, školního speciálního pedagoga souvisejících bezprostředně s výchovou a vzděláváním.	hrozba	- vzhledem ke své velikosti škola nemá podobné funkce zřízeny
Monitorování a dílčí evaluace školních poradenských služeb.		+ škola při kontrole PPP ze strany krajské ČSÍ obstála bez připomínek
<b>6. Zvyšování profesionality a společenského postavení pedagogických pracovníků</b>		
Vzdělávání učitelů k zavádění kurikulární reformy.	příležitost	+ škola využila možností DVPP v oblasti tvorby a realizace ŠVP, přípravy na státní maturitní zkoušky
Vzdělávání učitelů k reformě maturitní a závěrečné zkoušky.	hrozba i příležitost zároveň	+ škola využila omezených možností DVPP v oblasti přípravy na státní maturitní zkoušku - v posledních 12 měsících je nabídka proškolení v oblasti státní maturity ze strany JmK nízká
Studium podporující správní kompetence.		Pozn.: škola se jako soukromý subjekt neřídí správním řádem.
Zvyšování kompetencí učitelů v pedagogicko psychologické práci.	hrozba	- ne všichni učitelé (zejména externisté) jsou k tomuto ochotni - malý počet stálých pedagogů navíc organizačně komplikuje masovější účast těchto učitelů na DVPP v případě vícedenních kurzů
<b>7. Změna struktury vzdělávacích příležitostí SŠ</b>		
Dokončení optimalizace škol a školských zařízení, nebude se navyšovat počet ani kapacita středních škol.	hrozba i příležitost zároveň	+ škole neroste počet konkurentů na trhu vzdělávání - případné požadavky školy (vzhledem k zájmu o studium) na zvýšení kapacity naráží na tento záměr a již několik let není umožněno navýšení (cestou stanovení smluvního limitu žáků pro státní příspěvek na žáka)
Postupně zvýšit podíl gymnaziálního vzdělávání v kraji na úroveň 30% studijních příležitostí pro absolventy základních škol.	hrozba	- jasně se to projevuje na odčerpávání části žáků do víceletých gymnázií a následně povolováním vyšší kvóty při přijímacích řízeních pro vyšší gymnázia - to v situaci sestupné demografické křivky výrazně snižuje počet zájemců o SOŠ
Využit zásadní měrou tradičně vysoký kvalitativní potenciál středních odborných škol k rozvoji všeobecně odborného vzdělávání, tedy oborů typu "lyceum".	hrozba	- podpora lyceí představuje další konkurenční složku pro školu (v místě sledované školy za poslední 3 roky otevřeno 3 studijní programy lyceí), škola sama tuto šanci „zaspala“

## Příloha 16

### PEST analýza

Politické vlivy		Ekonomické vlivy	
podpora jiných typů oborů a škol Krajským úřadem	-1	možný pokles výše normativu na žáka	-2
podpora rozvoje lyceí ze strany Krajského úřadu	-2	včasnost poskytování dotací na žáka ze strany Kraje	1
korektní vztah Krajského úřadu ke škole	0	omezenost dotačních titulů pro soukromé školy	-1
nezájem obce o soukromé střední školství	-1	nízká ochota firem ke sponzoringu	-2
překlápění oborů na RVP a tvorba ŠVP	1	růst ceny energií	-2
očekávaná změna normativu na žáka v normativu na třídu	-1	rostoucí nezaměstnanost v regionu	-1
limitování kapacity škol ze strany Kraje pro státní dotaci na žáky	-1	absence vhodnějších prostor (i cenově) pro přemístění školy	-2
očekávané ukončení výjimky pro pedagogy bez pedagogické způsobilosti	-1	nižší průměrné mzdy v regionu, nižší kupní síla	-1
nejednotnost výpočtu čerpání normativu na žáka ze strany KÚ a FÚ	-1	existence grantů z evropských fondů	1
proměnlivost legislativy pro školství	-2		
legislativní omezení vzniku nových škol	2		
nutnost hlídání rozpočtu z pohledu kalendářního a školního roku	-1		
problematické zavádění státních maturitních zkoušek	-1		
nevyjasněnosti kariérního plánu učitele	0		
Technologické vlivy		Sociální vlivy	
nabídka e-learningových programů a technologií	1	špatná dopravní obslužnost směrem na spádové Bučovicko a Slavkovsko	-1
možnost internetové komunikace s veřejností	1	klesající uplatnitelnost absolventů v regionu – pokles počtu pracovních míst	-1
možnost internetové komunikace s rodiči, žáky (program Bakalář)	2	nedostatek kvalifikovaných pedagogů (CJ, VT, odborné předměty) v regionu	-1
nabídka nových typů učebnic, výukových software	1	tendence poklesu zájmu o SŠ ekonomického zaměření	-1
rychlé morální zastarávání multimediální a ICT techniky	-1	despekt veřejnosti vůči soukromé škole z pohledu kvality vzdělávání	-2
		nižší úroveň vzdělanosti v regionu, neochota investovat do vzdělání svých dětí	-1
		preferování brněnských SŠ	-1
		absence preferování regionálních SŠ ze strany místního ÚP	-1
		malá ochota ZŠ komunikovat – selektivní přístup ke SŠ (státní x soukromá...)	-1
		malá ochota místních médií spolupracovat se školou	-1
		nezájem rodičů žáků komunikovat se školou	-2

Stupnice hodnocení vlivu na školu:

příležitosti 2 1 0 -1 -2 hrozby

## Příloha 17

### Podklady SWOT analýza – vnitřní analýza

<b>přednosti</b>	<b>nedostatky</b>
normativ na žáka přidělován v max. možné výši - kvalita školy	škole se nedaří získávat sponzory
vedení jasné a průkazné evidence o hospodaření školy	očekávané finanční škrty v potřebných oblastech (materiální zajištění školy, reklama školy) ze strany zřizovatelů školy
	placení školného
	nedostatečná nabídka doplňkových komerčních aktivit
	malá realizace projektů k získání dotací
	neúměrné finanční zatížení školy výší nájmu
pozitivní hodnocení školy ze strany externích kontrol (vč. ČŠI)	malá tradice školy ve srovnání se SŠ v regionu
škola má funkční vztahy se Školskou radou	veřejnost hodnotí školu spíše jako průměrnou
zaměstnanci seznámeni s koncepcí školy, podílejí se na její tvorbě a realizaci	vize školy definovaná vedením školy ne vždy nachází oporu u zřizovatelů
dokumentace školy je řádně a funkčně vedena	zahlcenost interních učitelů a vedení školy činnostmi, nutné kumulování funkcí je na hranici únosnosti z hlediska zajištění kvality
	průměrná úroveň strategického řízení, nevytvořené poslání
	malý zájem rodičů o dění ve škole
	řídící pokyny vedení školy nejsou vždy jednoznačné
moderní multimediální učebna učebna a učebny ICT	škola nemá vlastní internát a stravování (obojí musí zajišťovat smluvně)
didaktická technika je funkční a využívána	škola nemá vlastní tělocvičnu
dobře vybavení školy (nábytek, vzhled prostor, příjemné prostředí tříd, sociální zařízení, čistota ve škole...)	nelze přijímat tělesně handicapované žáky (není bezbariérový přístup)
dostatečný počet a velikost prostor	chybí systém práce s nadanými žáky
umístění školy poblíž dopravního uzlu (autobus, vlak)	
kvalitní fond učebnic, zapůjčování učebnic žákům	
hodnocení zaměstnanců školy se řídí jasnými, transparentními pravidly	nestabilizovaný pedagogický sbor z hlediska stálých pracovníků (nadměrný počet externistů)
škola podporuje pedagogické inovace ve výuce	na druhé straně je z finančních důvodů omezována podpora odborného růstu pedagogů
90 % aprobovaných učitelů (vč. externistů)	škola omezeně spolupracuje s navazujícími školami
www stránky školy, internetový přístup ke klasifikaci	
nadstandardní nasazení interních učitelů	
škole se daří naplňovat očekávání žáků a rodičů ve vzdělávací oblasti	nedostatečná účast žáků na znalostních soutěžích (olympiády, ŠVČ...)
zpracované ŠVP	omezení mezinárodních výměn žáků s partnerskou školou v Rakousku
vysoká kvalita výuky v odborných předmětech	omezená šíře studijní nabídky pro žáky denního studia 9. tříd
dobré vztahy mezi žáky a učiteli (dobré klima školy)	nedostatečné výsledky ve výuce matematiky a ICT
nabídka večerního a dálkového studia pro dospělé	nedostatečné mimoškolní aktivity, nedostatek prostor
zajímavá náplň praxí u zaměření CR a kapitálové trhy	
škola nemá problém se zaměstnatelností absolventů	
stabilní sociální partneři pro zajištění praxí žáků	
hodnocení žáků se řídí jasnými, transparentními pravidly	
funkční spolupráce s PPP	
žáci jsou úspěšně vedeni k dobrovolné kázi znalostí pravidel chování	
učitelé jsou vždy ochotni žákům pomoci, poradit	

## Příloha 18

### Podklady SWOT analýza – vnější analýza

příležitosti	hrozby
pozitivní vztahy s Krajským úřadem	podpora lyceí za strany Krajského úřadu
pozitivní vztah sociálních partnerů - ÚP, firmy (s výjimkou města)	očekávaný pokles demografické křivky u žáků 9. tříd v příštích letech
zájem o večerní a dálkové studium ze strany veřejnosti, které jsou v regionu nabízeny jen omezeně	vysoké konkurenční prostředí v oblasti denního studiu (vč. problému spádovosti do Brna a Prostějova)
velmi dobrá dopravní obslužnost směrem Brno a Prostějov	ne zcela vhodná politika místního ÚP z hlediska podpory regionálních SŠ ve vztahu k mimoregionálním SŠ
granty na vzdělávání zaměstnanců firem hrazené ÚP	nízká ochota žáků VS a DS studovat – vysoká odchodovost a nízká studijní morálka
možnost získání dotací na projekty ze strany státu	růst nezaměstnanosti v regionu - dopad na platbu školného
rozvoj didaktické techniky	neochota ZŠ spolupracovat se školou
legislativní omezení vzniku nových škol a oborů	růst cen energií a nájmu
	snižující se vstupní kvalita žáků hlásících se na SOŠ
	špatné dopravní spojení ve směru Bučovice, Slavkov a Ivanovice
	očekávaný pokles normativu na žáka
	rostoucí množství požadované administrativy ze strany externích subjektů
	nadměrné množství kontrol ze strany státní správy a samosprávy ( např. JmK - odbor školství)

Příloha 19

Porovnávací tabulka SWOT analýzy – klíčové oblasti

		Příležitosti					Hrozby									
		Rozvoj didaktické a ICT techniky na trhu	Legislativní omezení nových škol, oborů	Zájem o večerní a dálkové studium	Nabídky grantů a projektů pro školy	Dopravní obslužnost Brno, Prostějov	Negativní přístup veřejnosti ke školnému	Pokles demografické křivky	Silné konkurenční prostředí	Malá podpora místních SŠ ze strany UP	Neochota ZŠ spolupracovat	Klesající vstupní kvalita žáků ZŠ	Podpora lyceí ze strany Krajského úřadu	Zavedení společné části matur. zkoušek		
Přednosti školy	Učitelé – odborníci z praxe a působící na VŠ	0	0	1	1	0	1	0	2	0	0	1	0	0	-1	5
	Mírně ziskový rozpočet školy - finanční stabilita školy	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	11
	Moderní vybavení školy, jeho stálá inovace	1	2	2	1	0	1	1	2	0	0	1	1	0	1	13
	Prostředí školy	0	2	1	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	8
	Lokalizace poblíž dopravního uzlu	0	1	2	0	2	0	2	0	1	1	0	2	0	0	11
	Fond učebnic pro žáky	0	1	2	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	9
	Pedagogická inovace ve výuce	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	2	0	11
	Kvalifikovanost 90 % pedagogů	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2	0	10
	www stránky školy, internetový přístup ke klasifikaci	1	0	2	0	2	1	0	2	1	2	0	0	0	0	9
	Klima školy	0	1	1	1	0	1	1	2	0	1	1	1	0	0	10
	Nabídka SŠ vzdělání pro dospělé	1	2	2	0	1	0	2	2	1	1	0	1	0	1	14
	Stabilní sociální partneři na praxe	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
Vztahy mezi žáky a pedagogy	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	5	
Nedostatky školy	Nedostatek fundraisingových zdrojů	-2	-1	-1	0	0	-1	-2	-2	0	0	0	-1	0	-2	-12
	Absence vlastního stravování, ubytovacích kapacit	0	-2	0	0	0	-1	-2	-2	0	0	0	-2	0	0	-9
	Nedostatečné volnočasové aktivity	0	-2	0	0	0	-2	-2	-2	0	0	0	-2	0	0	-10
	Nízká projektová činnost, účast na soutěžích	-1	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	0	0	-2	-2	-2	0	-17
	Výrazné zhoršení prospěchu žáků – odchody ze školy	0	-1	0	0	0	-2	-2	-1	0	0	-2	-2	-2	-2	-14
	Spíše průměrná image školy	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-9
	Přetíženost managementu a stálých učitelů	-1	0	-1	-2	0	0	0	-1	0	-1	-2	-1	-2	0	-11
	Průměrná úroveň strategického řízení a plánování	0	-1	-2	-1	0	0	-1	-1	0	-2	-1	-1	-1	-1	-12
	Absence programu péče o nadané žáky	0	-1	0	0	0	-2	-1	-2	0	-1	-1	-2	-2	0	-12
	4	3	2	0	5	-2	-1	4	4	0	0	-4	-4	-3		

## Příloha 20

### Dílčí vstupy metody SPACE

#### a1) konkurenční výhoda školy

p.č.	kritérium	váha	3	2	1	0	-1	-2	-3	SUMMA
1.	podíl na trhu	0,05							X	-0,15
2.	kvalita produktu	0,15				X				0,00
3.	míra inovativnosti produktu	0,15					X			-0,15
4.	věrnost klientů	0,05		X						0,10
5.	technologická úroveň školy	0,15			X					0,15
6.	kvalita personálu	0,15				X				0,00
7.	vertikální míra integrace	0,05			X					0,05
8.	marketing školy	0,15				X				0,00
9.	školné	0,10							X	-0,30

Celkem: -0,30

#### a2) finanční síla školy

p.č.	kritérium	váha	3	2	1	0	-1	-2	-3	SUMMA
1.	míra zadluženosti	0,20			X					0,20
2.	likvidita	0,15		X						0,30
3.	poměr požadovaného a disponibilního kapitálu	0,20				X				0,00
4.	cashflow školy	0,25			X					0,25
5.	finanční zdroje školy	0,10					X			-0,10
6.	platební morálka školy	0,10		X						0,20

Celkem: 0,85

#### b1) stabilita prostředí v dlouhodobějším horizontu

p.č.	kritérium	váha	3	2	1	0	-1	-2	-3	SUMMA
1.	proměnlivost konkur. prostředí	0,25					X			-0,25
2.	cenová elasticita poptávky	0,05				X				0,00
3.	tlak substitutů	0,10						X		-0,20
4.	bariéry pro vstup do odvětví a inovaci	0,10			X					0,10
5.	státní regulace	0,10			X					0,10
6.	proměnlivost poptávky	0,05						X		-0,10
7.	finanční vydatnost cílového segmentu	0,20					X			-0,20
8.	míra nezaměstnanosti	0,15					X			-0,15

Celkem: -0,70



## b2) atraktivnost odvětví

p.č.	kritérium	váha	3	2	1	0	-1	-2	-3	SUMMA
1.	velikost trhu a jeho růstový potenciál	0,15					X			-0,15
2.	kapitálová náročnost	0,05			X					0,05
3.	bariéry pro inovaci SŠ vzdělávací nabídky	0,15							X	-0,45
4.	bariéry pro vstup do odvětví	0,15		X						0,30
5.	státní regulace	0,10			X					0,10
6.	využitelnost kapacit k jiným účelům	0,10	X							0,30
7.	ziskový potenciál	0,20			X					0,20
8.	citlivost na ekonomické výkyvy	0,10					X			-0,10

Celkem: 0,25