

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategická analýza střední školy

Mgr. Mgr. Ing. Ing. Břetislav Pokorný MBA

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Mgr. Ing. Břetislav Pokorný, MBA

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

Strategická analýza střední školy

Název anglicky

High school strategic analysis

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout a určit na základě vypracované strategické analýzy školy a jejího postavení v širším regionu optimální strategii rozvoje střední školy.

Metodika

Práce bude vypracována pomocí vědeckých metod v níže uvedených krocích.

1. Formulace cílů a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Analýza vnějšího prostředí.
4. Analýza vnitřního prostředí.
5. Agregace získaných poznatků a vlastní tvorba strategie.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

strategický management, strategická analýza, PEST analýza, management

Doporučené zdroje informací

BOWMAN, C. – VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

TICHÁ, I. – HRON, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategická analýza střední školy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Lucie Kvasničkové Stanislavské, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné odborné rady, připomínky a věnovaný čas při konzultacích, a přípravě na obhajobu diplomové práce. Také bych chtěl touto cestou poděkovat Mgr. Radimu Kašparovi za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Strategická analýza střední školy

Abstrakt

Tématem diplomové práce je strategická analýza střední odborné školy v konkurenčním prostředí středních odborných škol regionu hlavního města Prahy. Hlavním cílem práce je na základě shromážděných dat, provedených dílčích analýz vnějšího okolí, vnitřních zdrojů organizace, a následné komplexní SWOT analýzy silných a slabých stránek školy, porovnáním s příležitostmi a hrozbami v okolí, identifikovat klíčové faktory ovlivňující strategické postavení školy v regionu. Posoudit vliv těchto faktorů na strategické plánování školy, predikovat vývojové trendy, a nalézt optimální strategii rozvoje střední odborné školy z navržených variant strategií.

Klíčová slova: management, strategický management, strategické plánování, strategická analýza, portfoliová analýza BCG, analýza vnitřních zdrojů, PEST analýza, SWOT analýza.

High school marketing strategy

Abstract

The primary focus of the dissertation is a strategic analysis of a secondary vocational school in the competitive environment of secondary vocational schools in the region of the capital city of Prague. It aims to identify the factors that most influence the strategic position of a school in the region, based on the obtained data, partial analyses of the external surroundings and internal resources of the organization, and the subsequent comprehensive SWOT analysis of the strengths and weaknesses of a school in context with the opportunities and threats in the area. The dissertation also aims to evaluate the impact of these factors on the strategic planning of the school, to predict development trends, and to find the optimal strategy for the development of a secondary vocational school from the proposed variants of strategies.

Keywords: management, strategic management, strategic planning, strategic analysis, portfolio BCG analysis, internal resource analysis, PEST analysis, SWOT analysis

Obsah

1 Cíl práce a metodika	15
1.1 Cíl práce	15
1.2 Metodika	15
2 Literární rešerše	17
2.1 Strategie vzdělávací politiky České republiky	17
2.1.1 Vzdělávací soustava ČR	19
2.1.2 Střední vzdělávání.....	20
3 Strategické plánování a řízení.....	22
3.1 Strategické plánování školy	25
3.1.1 Vize a poslání školy	26
3.1.2 Cíle školy	27
3.2 Strategická analýza.....	28
3.2.1 Situační analýza	28
3.2.2 Analýza vnějšího prostředí	29
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí	32
3.3 SWOT analýza	37
3.4 Strategie.....	39
4 Praktická část	44
4.1 Metodika výzkumu a analýz SOŠ a SOU	44
4.2 Výběr středních škol	44
5 SOU Ohradní.....	47
5.1 Identifikace a charakteristika SOU Ohradní	48
5.1.1 Organizace školy.....	50
5.1.2 Současný stav školy	51
5.2 Vnitřní prostředí školy	52
5.2.1 Portfolio vzdělávání SOU Ohradní 2019/2020.....	53
6 Analýza vnějšího prostředí.....	55
6.1 PEST analýza	55
6.1.1 Politické faktory.....	55
6.1.2 Ekonomické faktory.....	57
6.1.3 Sociální faktory.....	60
6.1.4 Technologické faktory	65
6.2 Analýza konkurentů	66
6.2.1 Analýza kapacity (naplněnosti) škol.....	67

6.2.2	Analýza kvalifikovanosti a vzdělávání pedagogů	68
6.2.3	Analýza věkové struktury a počtu žáků připadajících na učitele.....	70
6.2.4	Analýza úspěšnosti žáků u závěrečných zkoušek a maturit	72
6.2.5	Analýza odborného technického vybavení SOU Ohradní	73
7	Analýza vnitřního prostředí	77
7.1	Model 7S – analýza vnitřního prostředí organizace.....	77
7.2	BCG – analýza portfolia (podíl na trhu a růst trhu)	81
7.3	Finanční analýza.....	89
8	SWOT analýza.....	92
8.1	Rozhodovací analýza	95
9	Výsledky a diskuse	99
10	Závěr.....	105
11	Seznam použitých zdrojů	106
12	Přílohy	112

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického řízení.....	24
Obrázek 2 Nárůst výdajů na vzdělávání od roku 2003	25
Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí	31
Obrázek 4 Matice BCG.....	33
Obrázek 5 Oblasti vnitřních zdrojů podniku (školy)	35
Obrázek 6 Model „7S“	37
Obrázek 7 Matice příležitostí a hrozeb	38
Obrázek 8 SWOT strategie	39
Obrázek 9 Ansoffova matice (produkt-trh)	40
Obrázek 10 Porterovy generické strategie	43
Obrázek 11 Rozložení konkurenčních SOŠ.....	45
Obrázek 12 SOU Ohradní.....	47
Obrázek 13 Organizační schéma SOU Ohradní	50
Obrázek 14 Učebna z projektu CIV na SOU Ohradní.....	74
Obrázek 15 Multimediální učebna SOU Ohradní z projektu CIV.....	75
Obrázek 16 Nezaměstnanost absolventů vybraných oborů	84
Obrázek 17 Úspěšnost přihlášených uchazečů studijních oborů L0, M	85
Obrázek 18 Celkový počet přijímaných uchazečů oborů L0, M	86
Obrázek 19 Počty přijatých uchazečů kategorie L0 vybraných regionů	86
Obrázek 20 BCG matice	87
Obrázek 21 Hospodářský výsledek doplňkové činnosti škol 2019/20 (Kč).....	89
Obrázek 22 Ukazatelé likvidity	90
Obrázek 23 Nákladovost doplňkové (hospodářské) činnosti škol 2019/20.....	91

Seznam grafů

Graf. 1 Celkové výdaje na vzdělávání v České republice (% HDP)	18
Graf. 2 Počet novelizací zákonů ve školství	56
Graf. 3 Vývoj sazeb DPH v České republice od roku 1993	56
Graf. 4 Meziroční míra růstu HDP (%)	58
Graf. 5 Míra nezaměstnanosti v České republice	58
Graf. 6 Roční míra inflace v ČR (%)	59
Graf. 7 Průměrná mzda v ČR v letech 2005 až 2020.	60
Graf. 8 Počet živě narozených dětí v České republice	61
Graf. 9 Celkové počty přijatých uchazečů středních škol 2005 až 2020	62
Graf. 10 Výdaje na střední vzdělávání (tisíc Kč).....	62
Graf. 11 Účast dospělých na vzdělávání.....	64
Graf. 12 Struktura vzdělanosti obyvatel ČR (tisíc obyv.).....	64
Graf. 13 Podíl výdajů na výzkum a vývoj na HDP (%)	65
Graf. 14 Podíl výdajů za ICT na celkových výdajích domácností ČR (%)	66
Graf. 15 Naplněnost kapacity školy SOU Ohradní žáky	67
Graf. 16 Naplněnost škol žáky v roce 2019/20 (%).....	68
Graf. 17 Kvalifikovanost pedagogů pro výuku předmětů daných ŠVP (%)	69
Graf. 18 Vzdělávání pedagogů	70
Graf. 19 Průměrný věk pedagogů	71
Graf. 20 Počet žáků připadajících na jednoho pedagoga.....	71
Graf. 21 Počty zameškaných hodin žáků škol	72

Seznam tabulek

Tabulka 1 PEST analýza vnějšího prostředí	30
Tabulka 2 Výběr regionálních středních odborných škol	45
Tabulka 3 Přehled učebních a studijních oborů na konkurenčních SOŠ, SOU	46
Tabulka 4 Portfolio vzdělávání	53
Tabulka 5 Počty žáků a tříd dle oborů v SOU Ohradní	54
Tabulka 6 Počty oborů u vybraných SOŠ, SOU	67
Tabulka 7 Hodnocení konkurentů	76
Tabulka 8 Zájem o nabízené obory SOU Ohradní	81
Tabulka 9 SWOT matice SOU Ohradní	92
Tabulka 10 Rozhodovací analýza	96
Tabulka 11 Vyhodnocení alternativ strategií	97

Seznam použitých zkratk

BCG	Boston Consulting Group
CD	Compact Disc
CIV	Centrum interaktivní výuky
ČŠI	Česká školní inspekce
ČR	Česká republika
DUMB	defective, unrealistic, misdirected, bureaucratic
DVD	Digital Versatile Disc
DZ	Dlouhodobý záměr
GE	General Electric
ISCED	International Standard Classification of Education
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NPI	Národní pedagogický institut
NSK	Národní soustava kvalifikací
NÚV	Národní ústav vzdělávání
OP	Operační program
PEST	Political, Economical, Social, Technological
RVP	Rámcový vzdělávací program
SMART	Specific, measurable, acceptable, realistic, timed
SOJ	Strategická obchodní jednotka
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
SSŽ	Stavby silnic a železnic
SWOT	(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat
ŠVP	Školní vzdělávací program
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization

Úvod

Management škol (školský management) představuje vědní disciplínu, vycházející ze zákonitostí a poznatků managementu, které aplikuje do procesu učení a výchovy. V současné světové ekonomice založené na informačních a komunikačních technologiích, v turbulentním prostředí chaosu, náhlých a neočekávaných změn, pandemií koronaviru, vojenských střetech, ekonomických a politických blokáдах, prudkých změnách počasí vyvolaných oteplováním planety se školský management dostává do celé řady obtížných situací, které není schopen předvídat, rychle a odpovídajícím způsobem na tyto změny reagovat.

Současný vývoj společnosti a globalizované ekonomiky přichází s novými požadavky a potřebami ve vnějším prostředí škol vyžadující vedle kvality a profesionality výuky, zejména absolventy škol vybavené pro potřeby praxe požadovanými klíčovými a odbornými kompetencemi. Tyto změny a požadavky mohou školy jednak ohrožovat, ale zároveň mohou vytvářet nové příležitosti a možnosti pro lepší adaptaci, uplatnění na trhu a další rozvoj. Pro udržení se na trhu vzdělávacích potřeb je tedy nutné změny ve vnějším ale i vnitřním prostředí zjišťovat, třídit a analyzovat. Metodami strategického marketingu, vytvářením strategických a akčních plánů, optimální volbou strategií, řízením celého marketingového procesu je třeba na tyto změny pružně, včas a účelně reagovat, a naplňovat stanovené cíle a vize. Problematikou strategie a strategické analýzy vybrané střední odborné školy v pražském regionu se zabývá tato diplomová práce.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je navrhnout, a na základě vypracované strategické analýzy školy a jejího postavení v širším regionu pražských středních odborných škol určit optimální strategii jejího rozvoje.

Díličními cíli diplomové práce jsou:

- Rešerší odborné literatury prezentace základní terminologie strategického managementu, včetně popisu vybraných strategických analýz.
- Charakteristika vybraného středního odborného učiliště a jeho vnitřního a vnějšího prostředí.

1.2 Metodika

V části literární rešerše jsou vysvětleny základní pojmy ze Strategie vzdělávací politiky a vzdělávací soustavy ČR se zaměřením na oblast středního vzdělávání. Současně je popsána charakteristika, druhy a způsoby jeho ukončení. Třetí kapitola této práce seznamuje s problematikou strategického řízení a plánování v tržním prostředí vzdělávacích institucí. Tato část je zaměřena na výčet a specifikaci vybraných druhů analýz vnějšího okolí a vnitřního prostředí vzdělávacích institucí využívaných v procesu strategického řízení a plánování škol. Poslední část literární rešerše představuje SWOT analýzu jako nástroj rekapitulace uvedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí včetně generování následných možností strategií.

Praktická část diplomové práce je tvořena metodologií výzkumného šetření, analýzou a interpretací dat získaných ze zdrojů ČSÚ, ČŠI, NPI a výročních zpráv vybraných konkurenčních středních škol, regionu hlavního města Prahy. Dále je vybranými díličními analýzami vnějšího okolí a vnitřního prostředí školy na konkurenčním trhu středních

odborných škol identifikovány faktory ovlivňující okolí, silné a slabé stránky školy a její přednosti. Hlavním cílem práce je pomocí dílčích analýz a závěrečné SWOT analýzy vytvořit několik možných strategií rozvoje středního odborného učiliště v procesu strategického řízení a plánování, následného posouzení a vybrání optimální strategie.

2 Literární rešerše

2.1 Strategie vzdělávací politiky České republiky

Současným zásadním dokumentem vzdělávací politiky České republiky je Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ („Strategie 2030+“), formulující dva hlavní strategické cíle, čtyři linie a nutná opatření k jejich dosažení. Strategie 2030+ přímo navazuje na předchozí Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2020 („Strategie 2020“). Strategie 2030+ vymezuje dva hlavní strategické cíle:

1. Zaměření vzdělávání na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život.
2. Snížení nerovností v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání maximálním rozvojem potenciálu dětí, žáků a studentů.

Strategie 2030+ dále vyjadřuje řadu specifických cílů, ke kterým patří výrazné zvýšení dosažené úrovně klíčových kompetencí a gramotnosti žáků, studentů a občanů, včetně způsobu jeho ověřování, snížení počtu žáků předčasně opouštějících vzdělávání. K dalším specifickým cílům patří vytvoření podmínek pro dosažení kvalifikace u osob, které předčasně opustily vzdělávací systém, snížení počtu žáků, kteří dosahují velmi nízkých úrovní gramotností, omezení rizika plošné segregace žáků, posílení kvality vzdělávání v zaostávajících regionech ad.

Výše uvedené hlavní strategické cíle jsou rozpracovány do pěti strategických linií:

1. Proměna obsahu, způsobů a hodnocení vzdělávání.
2. Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání.
3. Podpora pedagogických pracovníků.
4. Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce.
5. Zvýšení financování a zajištění jeho stability (1).

Implementace a rozpracování Strategie 2030+ do vzdělávací politiky České republiky je v současné době realizována v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023 (DZ ČR 2019 – 2023), který pro dané období vymezuje klíčové strategické cíle:

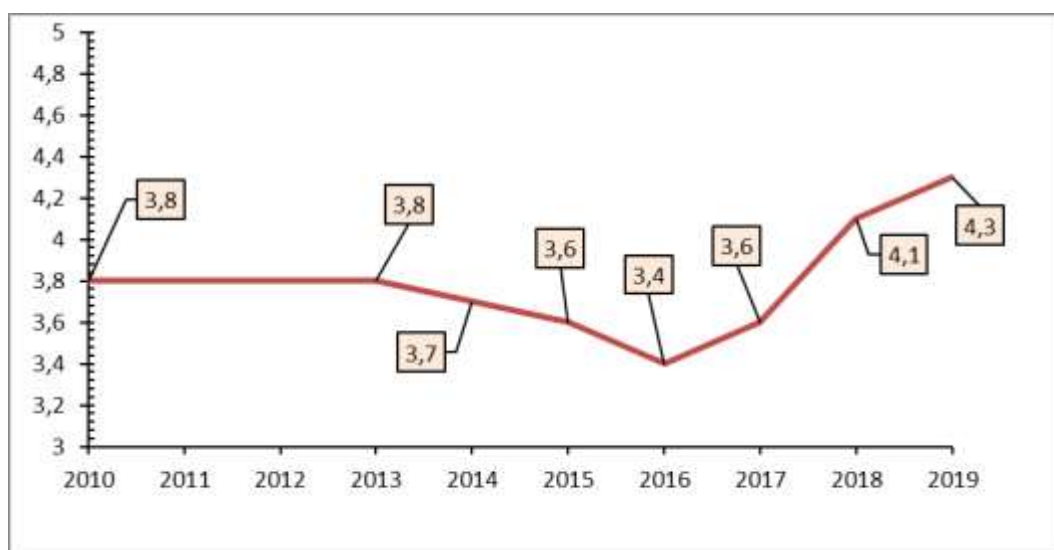
1. Více peněz za kvalitní práci pedagogů.
2. Dokončení revize kurikula a podpoření implementace inovovaných RVP do škol.
3. Zlepšení řízení škol a školských zařízení zefektivněním spolupráce centra a středního článku řízení (krajské úřady).

Dalšími cíli tohoto DZ ČR 2019 – 2023 v oblasti středního vzdělávání v uvedeném období jsou:

- Inovace soustavu oborů vzdělání a revize RVP středního vzdělávání.
- Zdokonalení systémů přijímacího řízení a ukončování středoškolského vzdělávání.
- Zvýšení zapojení zaměstnavatelů a věcně příslušných resortů, s podporovou zavádění a posilování prvků duálního vzdělávání.
- Snížení rizika předčasných odchodů ze vzdělávání (2).

Nutnou podmínkou splnění strategických cílů vzdělávání vymezených v Strategii 2030+ spojenou s dosažením srovnatelné úrovně vzdělání v České republice a ve vyspělých zemích je celkové množství výdajů na vzdělání. Graf. 1 představuje celkové výdaje na školství v České republice ve vztahu k HDP za období 2010 – 2019. Ve vztahu k vyspělým zemím, kde poměr výdajů na školství činí minimálně 5% HDP je trvale nízký. Negativní vliv na financování vzdělávání má též vyšší míra meziroční inflace v ČR oproti vyspělým zemím.

Graf. 1 Celkové výdaje na vzdělávání v České republice (% HDP)



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

2.1.1 Vzdělávací soustava ČR

Česká pedagogická škola je bezprostředně spjata s historickými milníky, ke kterým patří založení Univerzity Karlovy v roce 1348, reformační učení Jana Husa (1371 – 1415) a zejména učení a dílo učitele národů Jana Amose Komenského (1592 – 1670). Novodobá česká škola pak vychází z odkazu tereziánských reforem. Školský zákon v roce 1869 zřizuje na vesnici osmiletou obecnou školu a tříletou měšťanskou školu ve městech jako pokračování po pěti letech školní docházky. Zároveň vzniká první soustava učňovského školství vytvářená živnostenskými školami a nižšími odbornými školami. Malým školským zákonem (1922) po vzniku samostatného Československa v roce 1918 byla převzata struktura školství z rozpadlého Rakouska-Uherska. Po roce 1945 byla zavedena pod vlivem KSČ důsledná koncepce jednotného školství v duchu marxismu-leninismu. K základní proměně, demokratizaci, pluralitě, a rozvoji českého školství dochází až demokratickou revolucí v roce 1989. Vedle státních a veřejných škol všech stupňů dochází ke vzniku sítě církevních a soukromých škol. Do vzdělávací soustavy České republiky se dostává klíčový dokument **Národní program rozvoje vzdělávání v ČR** (tzv. *Bílá kniha*), zavádějící a integrující do školského systému základního a středního školství kurikulární dokumenty, zejména Rámcové vzdělávací programy (RVP), (3).

Současná vzdělávací soustava vychází primárně ze zákona č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), zákona č. 111/1998 Sb., (Zákon o vysokých školách), a zákona č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Vzdělávací soustava České republiky je rozdělena do 3 dílčích oblastí: primární (základní), sekundární (střední) a terciární (další). Vzdělávací soustava České republiky zahrnuje:

- mateřské školy (preprimární vzdělávání),
- základní školy (primární, nižší sekundární stupeň),
- střední školy (vyšší sekundární stupeň),
- vyšší odborné a vysokoškolské instituce (terciární stupeň).

Schéma vzdělávacího systému České republiky ve školním / akademickém roce 2020/2021 je uvedeno v příloze č. A.

Počáteční vzdělávání se zahrnuje veškeré formální vzdělávání, které realizováno ve vzdělávacích institucích (školách) s legislativně danými a vymezenými funkcemi, cíli a prostředky. Patří do něj povinná školní docházka na základní škole, příprava na povolání na středních, vyšších odborných nebo vysokých školách. Počáteční vzdělávání vede k získání určitého stupně vzdělání dle mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání ISCED (4).

2.1.2 Střední vzdělávání

Cíle a stupně středního vzdělání, přijímání, organizace a průběh jsou uvedeny ve čtvrté části zákona č. 561/2004 Sb., (školský zákon). Úspěšným ukončením příslušného školního vzdělávacího programu středního vzdělávání (ŠVP) se dosahuje těchto stupňů vzdělání:

- střední vzdělání,
- střední vzdělání s výučním listem,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Střední vzdělání s výučním listem získá žák úspěšným ukončením vzdělávacího programu v délce 2 nebo 3 let denní formy vzdělávání nebo vzdělávacího programu zkráceného studia pro získání středního vzdělání s výučním listem. Zkrácené studium pro získání středního vzdělání s výučním listem v délce trvání 1 až 2 roky pro uchazeče, kteří získali střední vzdělání s maturitní zkouškou, nebo pro uchazeče, kteří získali střední vzdělání s výučním listem v jiném oboru vzdělání.

Závěrečná zkouška se skládá v oborech vzdělání, v nichž se dosahuje středního vzdělání s výučním listem, z písemné zkoušky, ústní zkoušky a praktické zkoušky z odborného výcviku. Od školního roku 2014/15 probíhají závěrečné zkoušky podle jednotné metodiky a zadání NÚV, od roku 2018 je možné písemnou část závěrečné zkoušky skládat u vybraných oborů elektronicky. Nezbytnou podmínkou připuštění žáka k závěrečné zkoušce je úspěšné ukončení posledního ročníku středního vzdělávání.

Střední vzdělání s maturitní zkouškou získá žák úspěšným ukončením vzdělávacích programů šestiletého nebo osmiletého gymnázia, vzdělávacího programu v délce 4 let denní formy vzdělávání, vzdělávacího programu nástavbového studia v délce 2 let denní formy

vzdělávání nebo vzdělávacího programu zkráceného studia pro získání středního vzdělání s maturitní zkouškou v délce trvání 1 až 2 roky v denní formě vzdělávání. Dálková forma studia je nejvýše o 1 rok delší než denní forma studia.

Maturitní zkouška se skládá ze společné a profilové části. Nutnou podmínkou středního vzdělání s maturitní zkouškou je úspěšně vykonání obou částí maturitní zkoušky. Společná část maturitní zkoušky se skládá:

- český jazyk a literatura,
- cizí jazyk (pouze vyučovaný v příslušné škole),
- matematika.

Společná část maturitní zkoušky se skládá ze zkoušky z českého jazyka a literatury a druhé zkoušky, pro kterou si žák na přihlášce k maturitní zkoušce zvolí (cizí jazyk nebo matematika)

Zkouška ze zkušebního předmětu český jazyk a literatura a zkouška ze zkušebního předmětu cizí jazyk se skládají z dílčích zkoušek konaných

- formou didaktického testu,
- formou písemné práce,
- ústní formou před zkušební maturitní komisí.

Zkouška ze zkušebního předmětu matematika se koná formou didaktického testu.

Profilová část maturitní zkoušky se skládá ze dvou nebo tří povinných zkoušek ve formě:

- vypracování maturitní práce a její obhajoba před zkušební maturitní komisí,
- ústní zkouška před zkušební maturitní komisí,
- písemná zkouška.

Nabídka povinných a nepovinných zkoušek včetně formy a témat je na školách blíže určena podle rámcového a školního vzdělávacího programu a prováděcího předpisu (4, 5).

3 Strategické plánování a řízení

Strategické plánování je nepřetržitým procesem, formulujícím dlouhodobé strategické cíle společnosti, firmy, nebo její organizační složky tak, aby byly minimalizovány chyby a maximálně využity zdroje dané společnosti spolu s příležitostmi na trhu. Cílem strategického plánování je přivedení organizace do situace, ve které dokáže změny předvídat, reagovat na ně, vyvolávat je, a využívat je ve svůj prospěch.

Strategické plánování je tedy nikdy nekončícím procesem přijímajícím rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro organizaci na trhu silnější pozici před konkurencí, než je její současná. To je možné pouze včasnou a rychlou reakcí na tržní změny a podmínky, aktivním působením na konkurenci, efektivním využíváním vnitřních zdrojů, lidského kapitálu a schopnosti organizace adaptovat se na současné globalizované tržní prostředí (6).

Strategické plánování je „proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry“ (7, s. 15).

Strategické plánování dle Kotlera (8, s. 81) je „proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z firemních cílů a možností v měnícím se marketingovém prostředí“.

Strategické plánování na rozdíl od plánování dlouhodobého prioritně zkoumá externí prostředí s cílem přípravy a získání vyšší efektivity, úspěšnosti, a konkurenceschopnosti vlastní firmy v tržním prostředí (9).

Strategický plán je dokument, zachycující výsledky procesu strategického plánování v dané organizaci, který se po projednání a schválení stává zásadním dokumentem pro strategické řízení organizace (7).

Dlouhodobé plánování je založeno na předpokladu stejného vlivu vnějšího prostředí v budoucnosti i současnosti. Plánování je tedy založeno na bilančních a indexových metodách růstu a nelze jej tedy v současné globalizované společnosti a otevřených ekonomikách důsledně aplikovat (10; 11).

Dle Synka (12, s. 156) ve **strategickém řízení** vrcholoví manažeři firmy „*formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku*“

Mallya (13) vyjadřuje požadavek nutné flexibility organizace při procesu strategického řízení, který člení do pěti fází:

1. identifikace cílů,
2. strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
3. jasná formulace strategií a cílů společnosti,
4. implementace strategií do struktur společnosti,
5. kontrola a evaluace strategie.

Strategické řízení dle Kováře (14, s. 27) je „*proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt*“.

Podstatným znakem strategického řízení je tedy prvek konkurence, a záměr vytvořit konkurenční výhodu nad jiným subjektem.

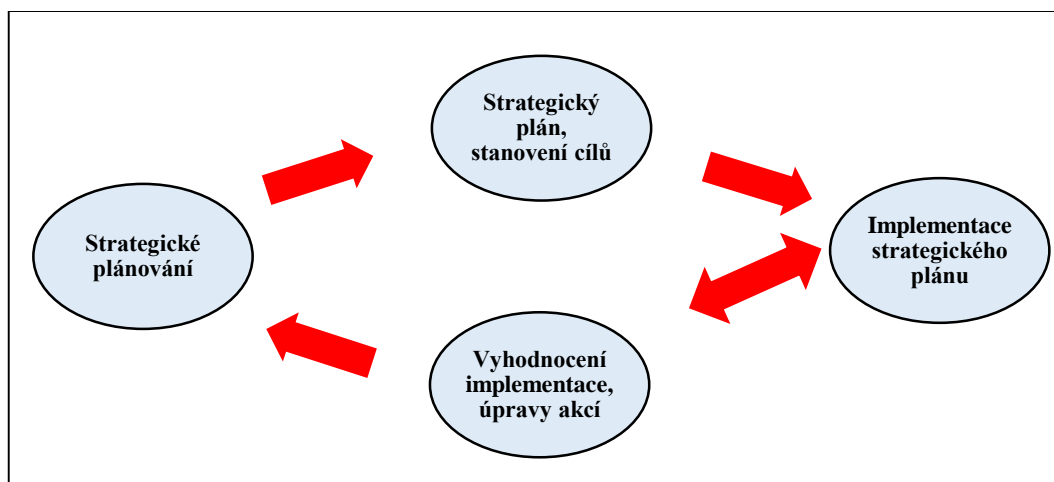
Podle vzájemného vztahu konkurenčních subjektů lze vymezit pravé strategické řízení založené na získání komparativní výhody na úkor konkurenčního subjektu, a jeho následné likvidaci, a nepravé strategické řízení založené na lepší efektivitě jednoho ekonomického subjektu vůči druhému (15).

Strategické řízení na obrázku č. 1 je procesem představujícím implementaci a evaluaci představ popsanych v strategickém plánu včetně dílčích úprav, akcí a činností směřujících k dosažení plánovaných cílů a záměrů (7).

Klíčovým úkolem strategického řízení je formulace a výběr strategií, jejich možných variant, implementací, kontrolou a korekcemi v průběhu realizace v nikdy nekončícím procesu vymezeném posláním a cíli firmy (16).

Hanzelková (16, s. 45) do strategického 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*“.

Obrázek 1 Proces strategického řízení



Zdroj: (7, s. 17), vlastní zpracování

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií ovlivňujících prostřednictvím metod, nástrojů a opatření ekonomický vývoj subjektu v daném tržním prostředí (15).

Strategické plánování přináší organizaci celou řadu výhod, mezi které například patří:

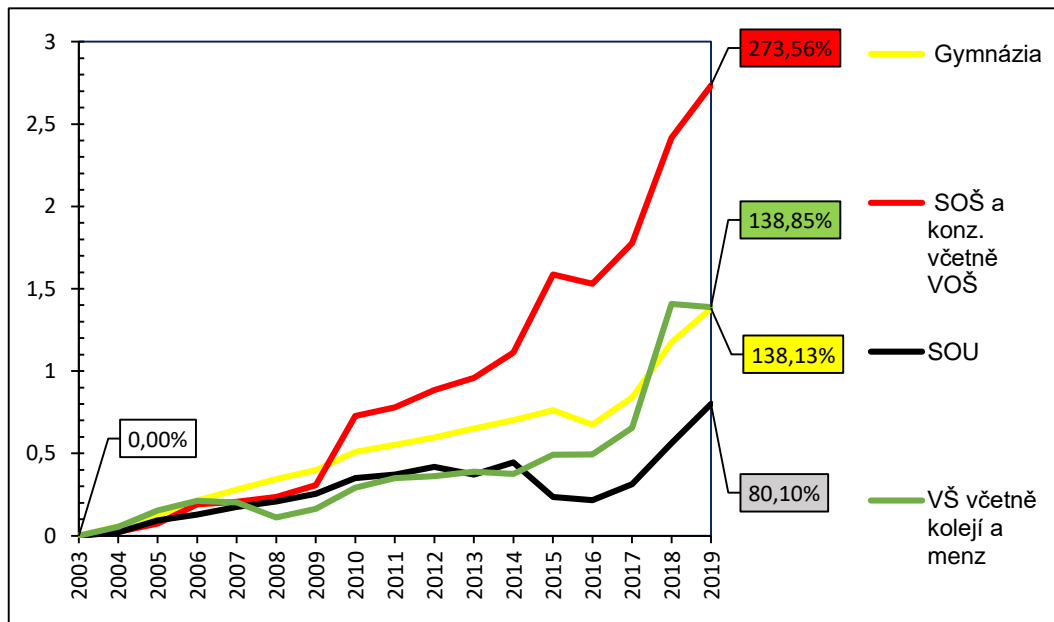
- zlepšení výkonnosti organizace,
- stimulace myšlení, předvídatosti a budoucnosti organizace,
- komplexní řešení klíčových problémů,
- zvýšení efektivity omezených finančních zdrojů,
- proaktivní činnost organizace,
- příznivý postoj zaměstnanců ke změnám,
- efektivní alokace zdrojů a času ve firmě,
- zvýšení produktivity práce,
- zlepšení firemní kultury,
- minimalizace dopadů neočekávaných změn,
- zvýšení odpovědnosti a pocitu sounáležitosti každého zaměstnance firmy,
- rozvoj týmové spolupráce,
- efektivní nástroj komunikace.

Strategické plánování je dlouhodobým procesem, který stojí značné úsilí, čas i finanční prostředky. Proto je třeba zvážit efektivitu a užitek takto vynaložených investovaných zdrojů. Nejčastějším přístupem uplatňovaným ve strategickém řízení je hierarchický přístup založený na formulaci *vize, poslání, strategické cíle a strategie* (7; 13).

3.1 Strategické plánování školy

Plánování ve školách a školských zařízeních se odvíjí zejména od specifického postavení škol v rámci školského systému, a způsobu jejich financování. Na úrovni jednoho školního roku se proto hovoří o krátkodobém neboli taktickém plánování. V krátkodobém (taktickém) plánu, který je vymezen daným školním rokem vedení školy na základě počtu přihlášených a přijatých žáků do jednotlivých vyučovaných oborů ze svého portfolia plánuje počet tříd, jejich dělení či slučování do skupin v různých předmětech, úvazky učitelů na daný školní rok, zpřesnění a úpravy organizace školního roku, zajištění odborných praxí u smluvních partnerů ad. V současné době (od roku 2018) je dáno množství přidělených finančních prostředků zřizovatelem celkovým počtem odučených hodin (Obrázek č. 2). Taktický (roční) plán tedy obsahuje konkrétní cíle a úkoly pro každou ze sledovaných činností školy. Ředitel školy ze zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon), každoročně povinně zpracovává výroční zprávu o činnosti školy za školní rok, zasílá ji zřizovateli, a zveřejňuje vždy na přístupném místě ve škole, případně na webových stránkách školy (4, 17, 18).

Obrázek 2 Nárůst výdajů na vzdělávání od roku 2003



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.

3.1.1 Vize a poslání školy

Zásady a cíle vzdělávání jsou vymezeny v části první zákona č. 561/2004 Sb., (školský zákon), upravující a vymežující předškolní, základní, střední, vyšší odborné, a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních.

Papula (9, s. 255) definuje vizi jako „*obraz vytvořený na základě myšlenek, předbíhající dobu, se silným motivačním nábojem tahající často dopředu i celé generace manažerů*“

Podle Cimbálníkové (19, s. 29) je vize „*základní myšlenkou budoucnosti organizace ve formě krátkého prohlášení. Organizace jím sděluje představu budoucnosti, které chce dosáhnout, zaměření a hlavní cíle.*“

Dle Mallya (13, s. 29) musí vize provokovat lidi (zaměstnance) k aktivní účasti, a ne jenom k pasivnímu sledování.

Poslání firmy vymezuje prostor, ve kterém se organizace vymezenou strategií nebo souborem strategií ubírá ke splnění vize (9).

Poslání firmy je prohlášení o účelu své existence, obsahující vysvětlení smyslu podnikání firmy v daném prostředí, které ji obklopuje a dále zahrnující cíle, které si přeje dosáhnout. Poslání firmy nesmí být vyjádřeno příliš úzce nebo široce (8).

Poslání školy (někdy nazývané mise školy) zahrnuje dlouhodobý pohled na současné a budoucí aktivity školy, jejích hodnot, odlišností od konkurence, směru a cílů školy. Vzhledem k odlišnostem prostředí, typu škol, pedagogického sboru, předmětu činnosti by pro každou vzdělávací instituci mělo být unikátní. Formulace poslání by měla být zaměřena na zákazníky školy a mělo by obsahovat:

- zákazníky školy,
- hlavní cíl a aktivitu školy,
- působiště školy,
- filosofii školy,
- přednosti školy.

Poslání školy může vyzdvihovat tradiční hodnoty a kvality, reflexi potřeb hlavních zákazníků, zvláštní schopnosti a specifika školy, změny a příležitosti v daném vnějším či vnitřním prostředí aj. (18; 20).

Poslání musí být dále rozpracováno do základních s posláním školy konzistentních dlouhodobých cílů. Na těchto cílech mělo pracovat nejenom vedení a školská rada ale měly

by být předloženy též k diskusi všem pracovníkům školy neboť vnitřní ztotožnění s cíli školy je jedna z podmínek zlepšení firemní kultury a budování dobrého pracovního kolektivu (8, 18).

3.1.2 Cíle školy

Z časového hlediska je možno cíle rozdělit na základní (mise), strategické, taktické a operativní. Podle detailnosti vymezení se rozlišují cíle otevřené (obecné, vizionářské) a uzavřené specifikující co, kde, kdy, jak, za kolik apod. (14).

Cíle mohou být vyjádřeny slovním popisem například zlepšení image školy, pracovních podmínek apod. = cíle kvalitativní, nebo mohou být vyjádřeny číselně, hodnotově = cíle kvantitativní (21).

Od vize a poslání školy se odvíjí formulace dlouhodobých, strategických cílů včetně vhodných strategií jako prostředku k jejich dosažení. Cíle a vymezené strategie k jejich dosažení by měly být v souladu s posláním a vizí školy, měly by je efektivně naplňovat a rozvíjet. Vedle strategických cílů a strategického plánování existuje ještě krátkodobé (taktické) plánování a krátkodobé cíle omezené zpravidla školním rokem. Strategické cíle školy jsou tedy vyjádřením specifických budoucích stavů, kterých chce škola prostřednictvím svých činností a strategií v dalších letech dosáhnout. Při formulaci a vymezení strategických cílů se používá pravidlo **SMART**, vyjadřující požadované vlastnosti cílů (16; 22).

- S (*stimulating, specific*),
- M (*measurable*),
- A (*acceptable, agreed*),
- R (*realistic*),
- T (*timed*).

Opakem SMART (chytrých) cílů jsou cíle DUMB (*defective, unrealistic, misdirected, bureaucratic* = hloupé).

Rozhodování o strategických cílech je dále ovlivňováno dalšími faktory a vlivy, které by měly být před jejich formulací analyzovány a specifikovány. K těmto faktorům zejména patří vlivy okolního prostředí, očekávání důležitých *stakeholders*, množství a kvalita

výrobních faktorů, interní vztahy v organizaci, schopnosti a vlastnosti stratégů, zkušenosti z realizace strategických plánů v minulosti (16).

3.2 Strategická analýza

Nezbytným základem strategického plánování, a východiskem pro volbu strategií, jsou výsledky strategických analýz souvisejících s určením strategických vizí a posláním školy. Cílem těchto analýz je *„identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“* (11, s. 9).

Na výstupu každé analýzy by měly být formulovány nějaké relevantní příležitosti (O), hrozby (T), silné stránky (S) nebo slabiny (W) využitelné při tvorbě strategie a definování základních a podpůrných činností podniku (školy).

Strategickou analýzu je možno nejčastěji rozdělit:

- analýzu vnějšího prostředí (makro, mezo, mikrookolí),
- analýzu vnitřního prostředí (vnitřní zdroje a schopnosti podniku).

Z hlediska účinku na daný subjekt (podnik, škola) je možné vnější prostředí dále rozčlenit na prostředí s přímým nebo nepřímým vlivem. Oba okruhy analýz vnějšího a vnitřního prostředí však spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Souhrn jednotlivých analýz představuje syntéza všech zjištěných dílčích faktorů vyjádřená nejčastěji uvedenou SWOT analýzou (11; 18).

3.2.1 Situační analýza

Je nezbytným podkladem pro lepší pochopení příčin současného stavu podniku (školy). V této analýze jsou zachyceny všechny rozhodující vlivy vytvářející podmínky pro fungování podniku (školy), jeho postavení v daném prostředí, dosavadní, současný a odhadem možný budoucí vývoj s cílem odhalení dlouhodobých trendů, vyvarování se chyb minulosti, a využití předchozích úspěchů v budoucnosti. Vyhodnocení této analýzy se provádí ve vnějším prostředí jako analýza ohrožení a příležitosti a ve vnitřním prostředí jako

analýza slabých a silných stránek. Praktickým vyjádřením se jedná o SWOT analýzu, kde přednosti (*Strengths*) jsou pozitivní vnitřní podmínky umožňující získat převahu nad konkurencí, nedostatky (*Weaknesses*) jsou negativní vnitřní podmínky vedoucí k nižší organizační výkonnosti, příležitosti (*Opportunities*) jsou současné nebo budoucí podmínky příznivé výstupům podniku (školy) a hrozby (*Threats*) jsou současné nebo budoucí podmínky nepříznivé výstupům podniku (školy). U škol se pro situační analýzu používají zejména oblasti:

- prostředí (globální, národní, místní)
- přístup k výuce (kvalita výuky)
- kurikulum a služby školy
- zákazníci (klienti školy)
- konkurence
- trh vzdělávacích služeb

V těchto oblastech se využívají zejména metody analýzy PEST, SWOT, BCG, GE, VRIO a další (15; 23).

3.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je tvořeno makrookolím tvořícím širší okolí podniku (školy). Jeho vliv je nepřímý, ale s rozvojem vědy, techniky, obchodu, komunikačních a informačních technologií, infrastruktury a globalizace ekonomik se jeho význam pro podniky (školy) výrazně rozšířil. Samotný podnik (škola) nemá však možnost tyto faktory (příležitosti a hrozby) aktivně ovlivnit. Analýzou a poznání vnějších faktorů však může škola dokonale využít ve svůj prospěch. Schopnost aktivně reagovat na změny ve vnějším prostředí tak může být zásadním rozdílem mezi úspěšným a neúspěšným podnikem (školou).

Mezoprostředí (mezookolí) je tvořeno fyzickými a právními osobami, které jsou v přímém kontaktu se školou, a které ji svoji činností bezprostředně ovlivňují. Do této skupiny patří zejména zákazníci, absolventi a jejich zaměstnávající organizace, orgány zřizovatele (MŠMT, krajské úřady, obce), konkurenční a partnerské školy, veřejnost a další. Vzdělávací soustava státu, jehož je každá škola a vzdělávací instituce nedílnou součástí, tvoří nejdůležitější část mezoprostředí, ve které se pod vlivem zásadních sociálních,

politických a ekonomických změn odehrávají i změny ve struktuře vzdělávací soustavy a novém pojetí výchovy a vzdělávání společnosti. Mikrookolí je prezentováno relevantním odvětvím, ve kterém se podnik (škola) nachází a dále bezprostředními konkurenčními silami podniků (škol) v tomto odvětví (11; 24).

- **PEST analýza**

Je jednou ze základních metod analýzy makrookolí. Název PEST je tvořen písmeny čtyř vnějších oblastí (faktorů) tvořící základ této analýzy (politické, ekonomické, sociální a technologické). Základní struktura PEST analýzy je uvedena v tabulce č. 2. Další častou formou zpracování a strukturování vnějšího obecného okolí je analýza SLEPT vzniklá akronymem anglických slov *Social, Legal, Economic, Political a Technological* (společenské a demografické, právní, (makro)ekonomické, politické a technologické faktory). V současné době je aktuální variantou této analýzy vnějšího prostředí u podniků majících výrazný dopad na životní prostředí analýza PESTLE zahrnující vedle základních oblastí také ekologické a legislativní (politické) faktory.

Tabulka 1 PEST analýza vnějšího prostředí

Politické faktory	Ekonomické faktory
Legislativa	Hospodářské cykly
Politická stabilita	Trend HDP
Daňová politika	Inflace, spotřeba
Integrační politika	Nezaměstnanost
Ochrana životního prostředí	Průměrná mzda
Pracovní právo	Výše normativů
Regulační opatření	Dostupnost finančních prostředků
Sociální faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora na výzkum a vývoj
Mobilita žáků	Nové objevy a vynálezy
Životní styl	Technologická úroveň
Úroveň příjmů a vzdělání	Rychlost zastarávání
Přístup k práci a volnému času	Podpora technické vybavenosti

Zdroj: 26, s. 200, upraveno.

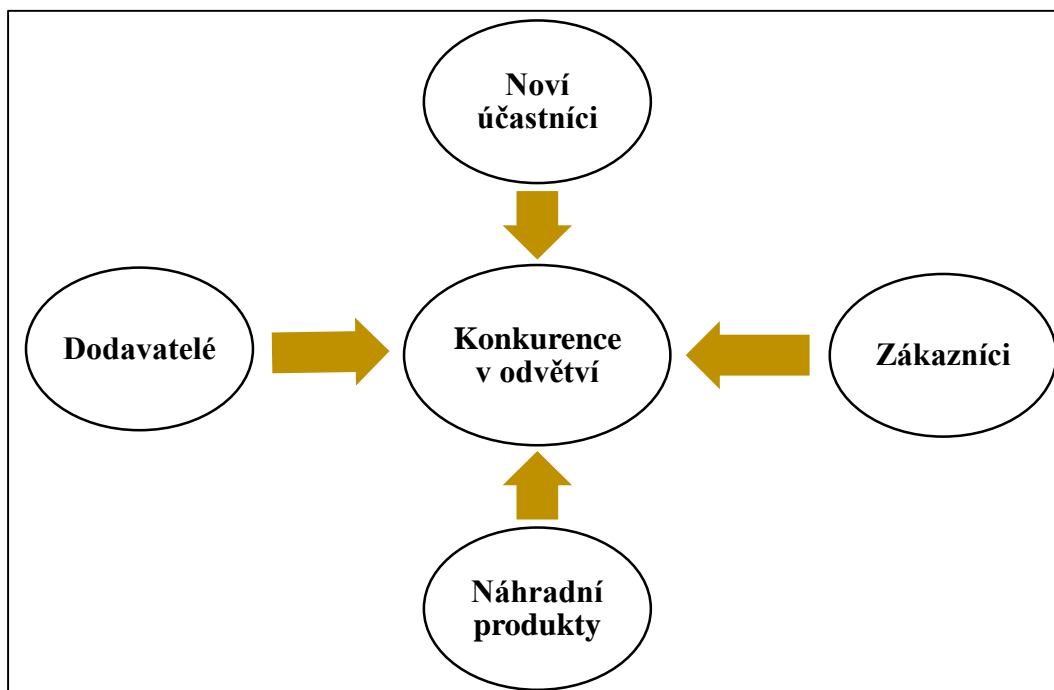
- **Analýza konkurenčních sil**

Tato analýza je známá jako Porterův model pěti sil založený na výnosnosti daného odvětví určené pěti silami ovlivňujícími chování konkurentů (konkurenti v odvětví, noví účastníci, dodavatelé, odběratelé a možné náhrady). Výnosnost oboru není tedy dána technickou, technologickou úrovní výrobku ale členitostí oboru. Cílem tohoto modelu je poznání, identifikace a určení významnosti sil působících v daném prostředí podniku, jejich využití odpovídající reakcí či změně strategického plánování podniku (školy). Tento model je znázorněn na obrázku č. 3.

V tomto modelu je znázorněna rovnováha pěti sil (faktorů) působících v daném odvětví:

- Vyjednávací síla zákazníků (klientů, žáků).
- Vyjednávací síla dodavatelů (energie, teplo, voda).
- Hrozba vstupu nových konkurentů (školy, vzdělávací střediska).
- Hrozba náhradních produktů (nové učební, studijní obory).
- Rivalita firem (škol) působících na trhu.

Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: 26. s. 203, vlastní zpracování

- **Analýza konkurentů**

Analýza konkurentů přímo navazuje na analýzu konkurenčních sil. Tato je prováděná v oblasti mikrookolí, a vede podnik (školu) k zaujetí takové konkurenční pozice na trhu vzdělávacích potřeb, která maximalizuje hodnotu určených schopností školy, které ji odlišují od všech ostatních konkurentů. V této analýze se zjišťují zejména informace o klíčových současných i potenciálních konkurentech, včetně vytvoření jejich konkurenčního profilu a pozice. Touto analýzou se zkoumají cíle, záměry, priority, současná strategie a vzájemné vztahy konkurenčních podniků (škol).

Úspěšnou konkurenční strategii podniku (školy) lze však zformulovat pouze se znalostmi o tom, kdo jsou nejbližší klíčoví konkurenti, jakou používají strategii, důvody jejich úspěšnosti, a jakou reakci lze od nich v budoucnu pravděpodobně očekávat. Do konkurenčních analýz lze dále zařadit Benchmarking, jehož cílem je posílení vlastní pozice učením se od konkurence, a Strategická skupinová analýza zaměřená na vytvoření skupin konkurentů s podobnou konkurenční charakteristikou nebo strategií (11, 27).

3.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro další úspěšný rozvoj podniku (školy) je nezbytností provedení strategické analýzy kvality vnitřního prostředí, zaměřené na zjištění a identifikaci **silných a slabých stránek** podniku (školy) s následným využitím při strategickém plánování, budování a udržení konkurenční výhody. Kvalita vnitřního prostředí je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících celkově vnímanou kvalitu práce školy. Vnitřní prostředí školy je významným činitelem vytvářejícím vhodné edukační prostředí, které motivuje žáky k aktivní účasti na celém procesu vzdělávání a sebevzdělávání. Vnitřní zdroje podniku (školy) lze rozdělit na zdroje nemateriální (historie, tradice, image, know-how školy), a zdroje materiální (vybavení školy, finanční krytí, množství a kvalita pedagogického sboru, lokalizace aj.) (10, 18).

Podrobná analýza vnitřního prostředí školy bývá zaměřena na analýzu pedagogického sboru, složení žáků, pokrytí výuky jednotlivých předmětů, základních školních dokumentů, rozbor výsledků pedagogické práce, inovativních řešení ve výuce, kázeňských problémů, stavu spokojenosti, vnímání školy, rozboru spolupráce školy

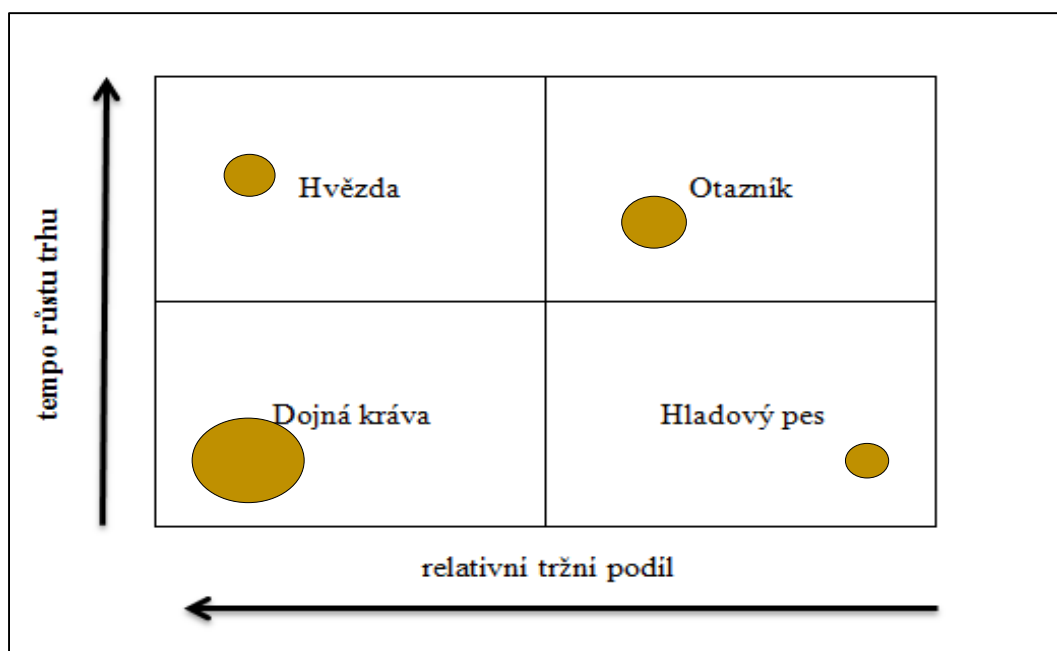
s klíčovými partnery, rodiči, pedagogicko-psychologickou poradnou aj. Při analýzách vnitřního prostředí se využívají různé metody a analýzy. Příkladem může být analýza vnitřních zdrojů organizace, analýza portfolia (BCG), analýza vnitřního prostředí metodou „7S“, analýza VRIO, hodnotového řetězce ad. Závěrečnou analýzou vnitřního prostředí je srovnání školy s obdobnými školami v rámci regionu (25, 27).

- **Portfoliová analýza BCG**

Je jednou z nejčastěji používaných univerzálních analýz při zjišťování pozice produktu na trhu. Autorem této analýzy je americká konzultační společnost Boston Consulting Group (BCG). Mallya uvádí (13, s. 93) že z BCG matice lze „vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod“.

Podstatou strategické úspěšnosti je lokalizace Strategické obchodní jednotky (SOJ), v případě školy školního vzdělávacího programu (ŠVP) v matici tempa růstu trhu, a relativního tržního podílu, kde tempo růstu trhu je výrazem životaschopnosti, a relativní tržní podíl vypovídá o konkurenceschopnosti. Celá situace je zobrazena na obrázku č. 4.

Obrázek 4 Matice BCG



Zdroj: 26, s. 208, vlastní zpracování.

Hvězdy jsou Strategické obchodní jednotky s relativně vysokým tržním podílem na rychle rostoucích trzích. Vyžadují značné finanční investice do nového zařízení, reklamy, distribuce nebo vývoje tohoto produktu (SOJ) k udržení tempa na trhu. V budoucnu mohou přinést velké zisky.

Otazníky (problémové děti) jsou SOJ s nízkým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Mohou být ziskové, ale vyžadují velké finanční prostředky na financování růstu (reklama, moderní zařízení, snížení nákladů). Jsou velmi slabé vzhledem ke konkurenci, Představují nejistotu v budoucnosti, je možný i postupný odchod z této části trhu.

Dojné krávy jsou SOJ s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích. Produkují značnou finanční hotovost použitelnou pro financování technického rozvoje a rozvíjejících se SOJ, například otazníkům.

Hladoví psi jsou SOJ s nízkým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích. Jsou spotřebiteli peněz s nízkou budoucí perspektivou a nízkou nadějí na zisk. V tomto případě se nabízí postupné omezení a zrušení SOJ, nebo možná budoucí perspektiva těchto oborů v dlouhodobém měřítku (13, 26, 27).

- **Analýza vnitřních zdrojů (VRIO)**

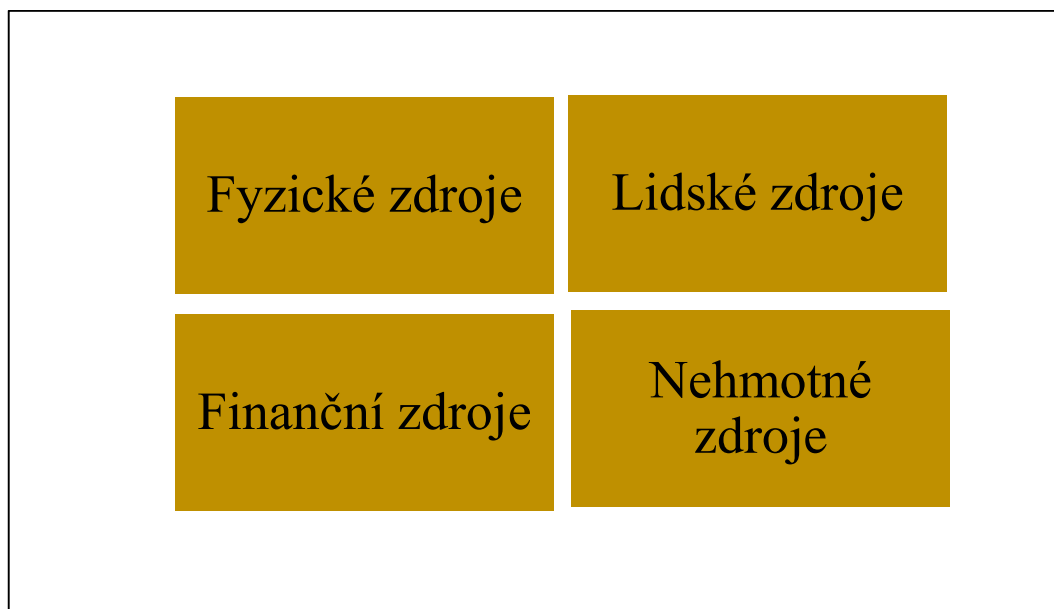
Vnitřní zdroje podniku (školy) je možné rozdělit dle obrázku č. 5 do čtyř samostatných oblastí. Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně těchto zdrojů. Jednotlivá písmena ve zkratce této metody představují faktory pro ocenění a následné vyhodnocení (konkurenční výhoda, nevýhoda) jednotlivých vnitřních zdrojů. Každý zdroj podniku (školy) je samostatně posuzován podle:

1. **Value** (hodnotnost, významnost, snadnost získání).
2. **Rareness** (vzácnost).
3. **Imitability** (napodobitelnost, složitost, nákladovost napodobení).
4. **Organization** (využitelnost zdroje organizací při stávajícím uspořádání).

Hodnotný zdroj musí vyhovovat všem požadavkům, zároveň musí snižovat náklady, zvyšovat příjmy, neničit příležitosti a neutralizovat hrozby. Je třeba si zároveň uvědomit, že zdroje, jejich hodnotnost a význam se vlivem rozvoje společnosti, technických inovací,

změn mikro a makro okolí podniku, spotřebitelského chování, preferencí spotřebitelů mění. (15, 27).

Obrázek 5 Oblasti vnitřních zdrojů podniku (školy)



Zdroj: 15, s. 434, vlastní zpracování.

- **Finanční analýza**

Finanční analýza poskytuje vedení podniku, vlastníkům, a finančním manažerům komplexní informace o finančním zdraví podniku při řízení jeho majetkové a finanční struktury, investic, cenové politiky, řízení zásob ad. Tato analýza může být prováděna z běžně nedostupných interních zdrojů informací, jež jsou nedílnou součástí systému podnikového controllingu, zaměřené na srovnávání skutečnosti s plánem v současnosti nebo s výsledky minulých účetních období. Externí finanční analýza využívá běžně dostupných zdrojů informací, kterými jsou:

- **Rozvaha** - představuje finanční pohled na rovnováhu aktiv a pasiv podniku.
- **Výkaz zisků a ztrát** (výsledovka) – je přehledem hospodaření podniku v daném účetním období (kalendářní rok).
- **Výkaz peněžních toků** (cash flow) – je účetním výkazem o finančních tocích a solventnosti podniku.

Prostřednictvím řady ukazatelů zjištěných finanční analýzou lze v rámci strategické analýzy posoudit „*finanční zdraví*“ podniku, jeho výkonnost a pozici z hlediska minulého i možného budoucího vývoje. Zároveň tato analýza slouží jako zpětná vazba mezi manažerským rozhodnutím a praktickými důsledky při finančním řízení podniku mající významný vliv na strategické rozhodování, určování silných a slabých stránek podniku nebo konkurenční výhody v rámci odvětví.

Školy a školská zařízení patří mezi příspěvkové organizace, jejichž hlavní účel a předmět činnosti je legislativně vymezen zákonem č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Jejich účtování se tak řídí zejména zákony č. 250/2000 Sb., a č. 218/2000 Sb. (o rozpočtových pravidlech). Ve své doplňkové činnosti však školy mohou získávat cenné finanční zdroje ke svému rozvoji. (11, 31, 32)

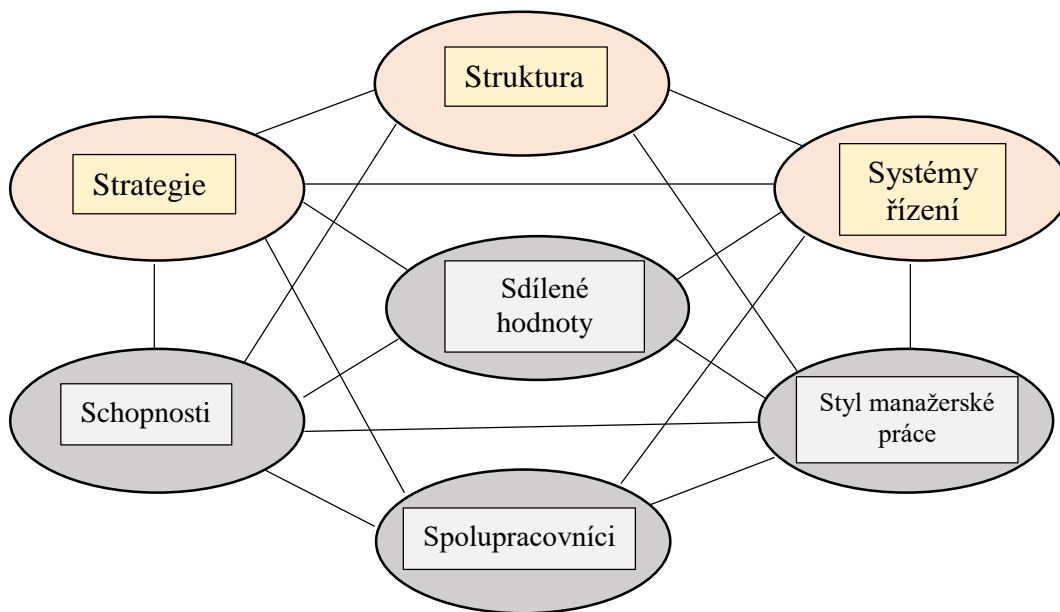
- **Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“**

Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“ identifikuje rozhodující klíčové faktory pro úspěšnou realizaci strategie firmy v konkurenčním prostředí. Tato metoda, jejíž autorem je poradenská firma McKinsey je založena na systémové analýze vzájemných vztahů a vazeb sedmi základních faktorů, rozdělených do dvou skupin. Tyto faktory se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Soulad mezi těmito faktory je klíčovým faktorem úspěchu firmy a její strategie. Tento model je představen na obrázku č. 6, kde:

- **Strategy** (strategie) - představuje způsob dosažení vize a strategických cílů včetně reakce firmy na příležitosti a hrozby v konkurenčním prostředí.
- **Structure** (struktura) - je výrazem organizačního uspořádání firmy (funkční a obsahová náplň, podřízenost, nadřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací).
- **Systems** (systémy řízení) – představují soubor prostředků, procedur a systémů využívaných při řízení.
- **Style** (styl manažerské práce) – je vyjádřením stylu vedení, jednání a přístupu manažerů k řešení konfliktních situací a problémů.
- **Staff** (spolupracovníci) – představují všechny lidské zdroje ve firmě, vzájemné vztahy, funkce, motivace, kvalifikace, loajalita k firmě, morálka.

- **Skills** (schopnosti) - (kompetence, dovednosti, znalosti, zkušenosti, profesionální zdatnost pracovního kolektivu organizace jako celku);
- **Shared values** (sdílené hodnoty) – jsou odrazem idejí, vize, a principů respektovaných pracovníky firmy a příslušnými stakeholders. (16,27).

Obrázek 6 Model „7S“



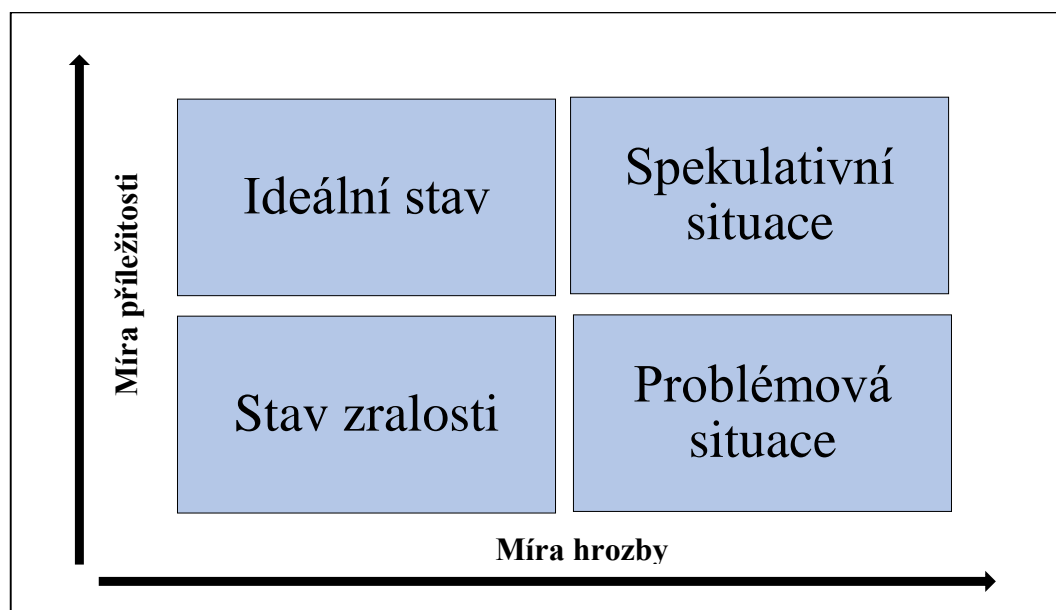
Zdroj: 16, s. 133, vlastní zpracování.

3.3 SWOT analýza

Jednoduchý koncepční nástroj shrnující předcházející analýzy představuje komplexní analýza metodou **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat*), která je založena na identifikaci a výběru hlavních silných a slabých stránek podniku, a jejich porovnání s vlivy příležitostí a hrozeb vnějšího okolí podniku (školy). Tato metoda je v současnosti nejčastěji využívanou komplexní analýzou při plánování a tvorbě strategií podniků (škol). Vzájemnou kombinací příležitostí a hrozeb vnějšího okolí, silných a slabých stránek vnitřního prostředí podniku (školy) vznikají různé strategie a jejich varianty (progresivní, zpětná nebo horizontální integrace, diverzifikace), budoucí růst, stagnace, či zhoršení současného stavu a pozice podniku (školy).

Jednoduchá SWOT analýza vnějšího okolí podniku (školy) je zobrazena v matici míry příležitostí a hrozeb na obrázku 7. Vyšší účinnosti této analýzy je možné dosáhnout porovnáním všech oblastí podniku (školy) s konkurencí. Výsledkem této analýzy je definice aktuálního stavu školy, jejího postavení na trhu, a následné přizpůsobení strategie v závislosti na míře příležitostí a hrozeb (11, 16).

Obrázek 7 Matice příležitostí a hrozeb



Zdroj: 18, vlastní zpracování.

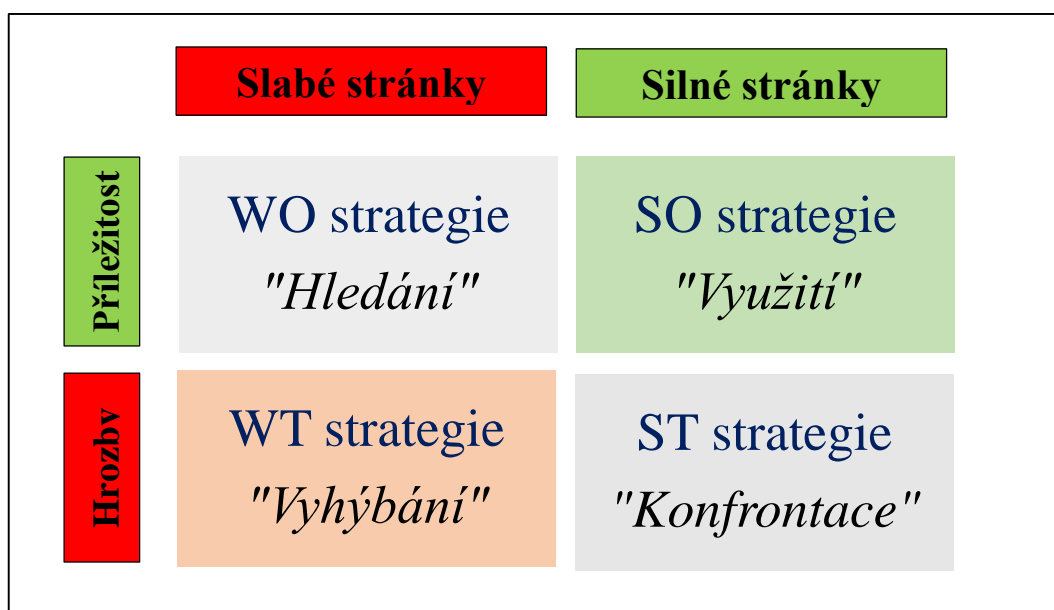
Pro volbu strategie se vybrané klíčové faktory dílčích analýz silných a slabých stránek podniku (školy), příležitostí a hrozeb vnějšího okolí se dále uspořádají do SWOT matice zobrazené na obrázku č. 8. Z této matice je možné následně vytvořit několik alternativ strategií:

- WO strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím vnějších příležitostí,
- SO strategie je nejpříznivější strategií využívající silných stránek ke zhodnocení příležitostí vnějšího okolí,
- WT strategie je zaměřena na minimalizaci nebo odstranění slabých stránek vyhnutím se ohrožení zvenčí, výsledkem může být i likvidace, zánik či fúze (sloučení) podniku nebo školy [20].

- ST strategie vyžaduje dostatečně silný podnik (školu) s využitím silných stránek k odvrácení ohrožení a přeměnu hrozeb v příležitosti.

SWOT analýza musí mít předem vymezen účel využití. Výsledky této analýzy mohou být podkladem pro definování vize, strategických cílů, strategií, nebo identifikaci kritických oblastí podniku (školy). Neúplné nebo nejasné vymezení účelu využití SWOT analýzy vede k jejímu nesprávnému vyhodnocení.

Obrázek 8 SWOT strategie



Zdroj: 11, vlastní zpracování.

3.4 Strategie

Výběr a formulace strategie je po stanovení strategických cílů organizace, provedených strategických analýzách vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku (školy), shrnující SWOT analýzy dalším krokem procesu strategického řízení a plánování. Strategie podniku (školy) představuje v obecné rovině množinu strategických cílů a cest k jejich dosažení. Strategie je projevem strategického myšlení, předvídavosti, vnímavosti, uvažování v souvislostech a taktiky zaujímání důležitých pozic v konkurenčním prostředí firem k dosažení určených strategických cílů (9, 16).

Strategii dle Fotra (2020 str. 31) „lze obecně chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek“

Dle Sedláčkové (11, str. 2) Strategie: „stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů“

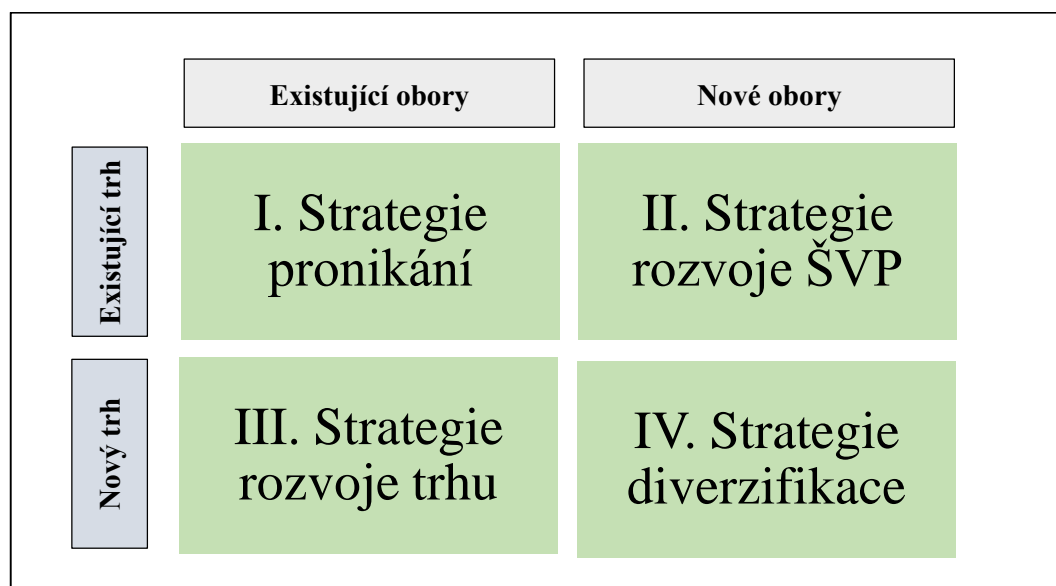
Volba strategie představuje ústřední článek strategického řízení mající rozhodující vliv na budoucnost celého podniku (školy). Tato volba představuje proces probíhající ve třech fázích (krocích)

1. Generování (vytváření) přiměřeného množství strategických variant ve třech úrovních kreativity.
2. Porovnání a hodnocení strategických variant z pohledu vhodnosti, přijatelnosti, poskytnutí konkurenční výhody a proveditelnosti.
3. Dle výsledku kritériálního hodnocení výběr varianty pro vytvoření konceptu a formulaci budoucí strategie.

- **Strategie produkt-trh**

Tento model intenzivních strategií podniku, známý pod pojmem Ansoffův model růstu, je založen na možném výběru čtyř strategií ze vztahu produkt – trh. Modifikaci této matice na podmínky školských zařízení představuje Obrázek č. 9, kde produktem školy je ŠVP daného oboru vzdělávání.

Obrázek 9 Ansoffova matice (produkt-trh)



Zdroj: 40, vlastní zpracování.

- I. **Strategii pronikání** uplatňuje škola, která se bude snažit získat více studentů při stávající nabídce ŠVP. Škola zintenzivňuje svoji činnost zejména marketingovým

působením na stávajících trzích (spádových oblastech). Tuto strategii též uplatní škola při vyklizení části trhu konkurenčními ŠVP vzdělávacími institucemi, nebo zánikem konkurenčních škol.

- II. **Strategii rozvoje ŠVP** je založena na vývoji nových produktů (ŠVP) či služeb pro současný vzdělávací trh. Vytvoření a zavedení nového ŠVP včetně jeho schválení zřizovatelem (kraj, MŠMT) je však dlouhodobý časově náročný úkol, proto je tato strategie uplatňována zejména v souvislosti s rekvalifikačními a certifikačními kurzy, nebo odborným školením.
- III. **Strategie rozvoje trhu** uplatní školské zařízení při proniknutí na nové trhy se současnými vzdělávacími produkty. Tuto strategii je možné uplatnit při zlepšení dopravní obslužnosti v širším regionu školy nebo vybudováním Domova mládeže s ubytováním pro žáky školy ze vzdálenějších oblastí.
- IV. **Strategie diverzifikace** představuje nejrizikovější variantu, kdy nové vzdělávací produkty jsou umístovány na nové trhy. V podstatě se jedná o kombinaci obou předešlých strategií, které rozšiřují stávající portfolio vzdělávacího zařízení. Tato strategie je uplatňována jako soustředná, smíšená nebo horizontální (6, 16, 27).

- **Inovační strategie**

Tato strategie vyžaduje vyvinutí nového výrobku použitím stávajících výrobních technologií produktu, nebo vyvinutí nové inovativní technologie pro daný produkt. I přes výrazně větší tržní rizika než jsou strategie rozvoje trhu nebo produktu, může inovační strategie přinést rychlé dosažení úspěchu na trhu a návratnosti investic.

Z hlediska inovačního zaměření se rozlišují:

- ✓ **Ofenzivní strategie** – je založena na strategii „prvního“, kdy se firma (škola) objeví jako první s novým produktem na trhu.
- ✓ **Mírně ofenzivní strategie** - představuje postavení „druhého“ na trhu, kdy daná firma (škola) pružně a rychle reaguje a přizpůsobuje se vzniklé situaci na trhu.
- ✓ **Defenzivní strategie** – je charakterizována udržením tržních pozic pomocí nízkých nákladů a cen.
- ✓ **Zůstatková strategie** – se soustřeďuje na přežití firmy na konkurenčním trhu cestou nízkých výrobních nákladů a nízkou cenou.

Inovační strategie předpokládá tvůrčí aktivitu lidského kapitálu firem, využití vynálezů, zlepšovacích návrhů, průmyslových vzorů, patentů, projektů ad. Nežřídká je nutná též široká a nákladná výzkumně-vývojová základna, kterou disponují pouze největší firmy. Při postupné inovaci výrobků (modelů) je s úspěchem využívána japonská metoda postupného zlepšování „*Kaizen*“ (27).

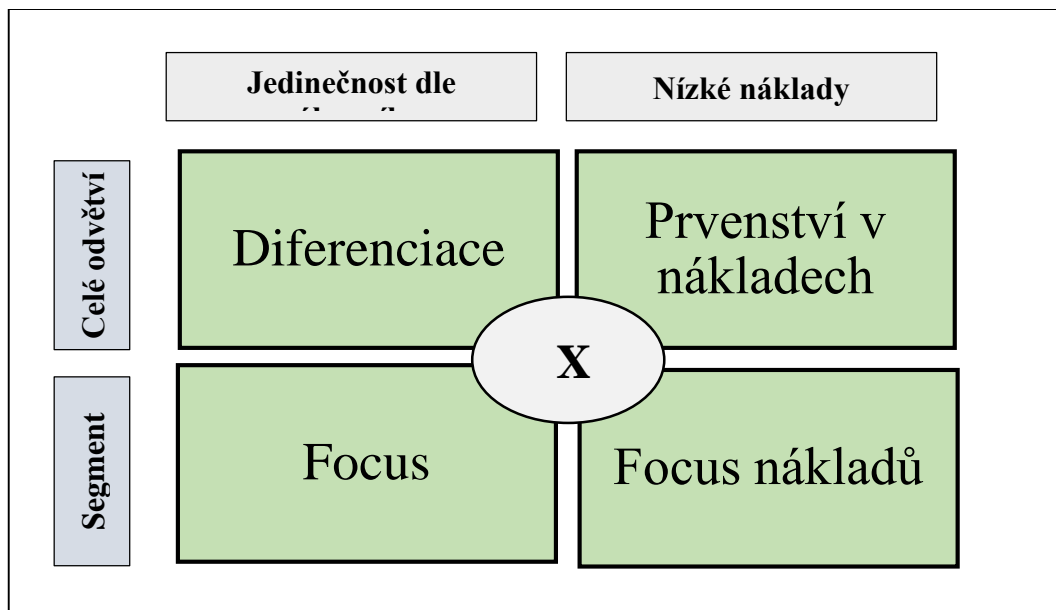
- **Porterovy generické strategie**

Jsou zaměřeny na způsoby získání konkurenční výhody v tržním prostředí. Při výběru konkurenční strategie mají firmy (školy) na výběr tyto možnosti:

- ✓ **Nákladové prvenství** – představuje dosažení a udržení nejnižších nákladů v porovnání s konkurencí.
- ✓ **Diferenciace** – představuje vytvoření unikátních produktů odlišných od konkurence na základě jedinečných vlastností vázaných na značku výrobku dané firmy.
- ✓ **Zaměření (focus)** – kde firma zaměřuje svoji pozornost a výrobky na jasně vymezený cíl, představující omezenou skupinu zákazníků, omezený okruh produktů nebo geograficky omezený trh.

Z hlediska účinnosti této strategie je však nutná soustředěnost a zaměření pouze na jednu z uvedených generických strategií. Tato strategie je představena na obrázku č. 10, kde poloha X představuje situaci, při které firma svoji zaměřeností na více generických strategií nedosáhla žádné konkurenční výhody (náklady nebo odlišení), a uvízla ve „slepé uličce“ (27).

Obrázek 10 Porterovy generické strategie



Zdroj: 27, vlastní zpracování.

4 Praktická část

4.1 Metodika výzkumu a analýz SOŠ a SOU

V praktické části práce jsou aplikovány na zkoumanou příspěvkovou organizaci středního odborného učiliště SOU Ohradní, Praha 4 tyto strategické analýzy:

- PEST analýza.
- Analýza konkurentů (konkurenčních středních škol).
- Analýza vnitřního prostředí organizace – model 7S.
- Analýza BCG – portfoliová analýza podíl jednotlivých studijních a učebních oborů na trhu.
- Finanční analýza – doplňkové činnosti školy.
- SWOT analýza.

4.2 Výběr středních škol

Praktická část této diplomové práce se skládá z několika na sebe navazujících částí. V první části byl proveden výběr konkurenčních typů středních odborných škol zahrnující pražský region. Ve všech případech se jedná o státní školy, kde zřizovatelem je hlavní město Praha. Podmínkou výběru těchto škol byla výuka stejných oborů vzdělávání, které jsou nabízeny a vyučovány z portfolia SOU Ohradní. Přehled vybraných středních odborných škol, včetně jejich internetových stránek uvádí tabulka č. 3. Do tohoto výběru nebyly zahrnuty školy ze širšího regionu Středočeského kraje. V navazující části pak byla provedena u těchto škol analýza konkurentů s cílem zjištění pozice jednotlivých škol na vzdělávacím trhu.

Tabulka 2 Výběr regionálních středních odborných škol

Název školy	www stránky školy
Střední odborné učiliště, Praha 4, Ohradní 57	www.ohradni.cz
Akademie řemesel Praha – Střední škola technická, Zelený pruh 1294, Praha 4	www.zelenypruh.cz
Střední škola – Centrum odborné přípravy technickohospodářské, Praha 9, Poděbradská 1/179	www.copth.cz
Vyšší odborná škola informačních studií a Střední škola elektrotechniky, multimédií a informatiky (zkratka VOŠIS a SŠEMI)	www.emiis.cz, www.ssemi.cz, www.vosis.cz
Střední škola a vyšší odborná škola umělecká a řemeslná	www.ssuar.cz
Střední škola elektrotechniky a strojírenství (SŠES)	www.ssesp10.cz
Střední průmyslová škola dopravní, a.s.	www.sps-dopravni.cz
Střední odborná škola Jarov	www.skolajarov.cz

Zdroj: www stránky škol, vlastní zpracování

Obrázek č. 11 představuje rozložení uvedených škol na území hlavního města Prahy. Vzhledem k dobře fungující a rychlé PID, byly do tohoto výběru zahrnuty všechny školy, které mají ve svém vzdělávacím portfoliu obory korespondující s vyučovanými obory na SOU Ohradní.

Obrázek 11 Rozložení konkurenčních SOŠ



Zdroj: Mapy.cz, vlastní zpracování; 1. (SOU Ohradní); 2. (SŠEMI); 3. (AŘ, Zelený pruh); 4. (SVŠUAŘ, Nový Zlíchov); 5. (SPŠ, Motol); 6. (SŠES, Jesenická); 7. (SOŠ, Jarov).

Přehled škol a počet konkurenčních oborů na vzdělávacím trhu hlavního města Prahy, ve vztahu k portfoliu vyučovaných oborů SOU Ohradní, je uveden v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Přehled učebních a studijních oborů na konkurenčních SOŠ, SOU

Kód oboru	26-41-L/01	23-68-H/01	23-51-H/01	26-51-H/02	33-56-H/01	26-52-H/01
Název oboru	Mechanik elektrotech.	Mechanik opravář motorových vozidel	Strojní mechanik	Elektrikář silnoproud	Truhlář	Elektromechanik pro zařízení a přístroje
Škola						
SŠES, Praha 9	A	N	A	A	N	A
Akademie řemesel, Praha 4	N	A	A	A	A	N
COPTH, Praha 9	A	A	N	A	N	A
SŠEMI, Praha 9	A	N	N	N	N	A
SPŠ dopravní, Praha 5	A	A	A	A	N	A
SOŠ Jarov, Praha 9	N	N	A	N	A	N
SVŠUAŘ, Praha 5	N	N	N	N	A	N
SOU ohradní, Praha 4	A	A	A	A	A	A

Zdroj: www stránky škol, vlastní zpracování.

Jednotlivé obory vzdělávání, jak vyplývá z tabulky č. 4, mají tři až pět přímých konkurentů na vzdělávacím trhu hlavního města Prahy. Největšími konkurenty SOU Ohradní jsou Akademie řemesel, SŠES Praha 9, SPŠ dopravní na Praze 5 a COPTH, Praha 9. Tyto čtyři konkurenční školy mají ve svém vzdělávacím portfoliu 4. až 5 shodných oborů s SOU Ohradní. Zbylé školy mají shodné většinou jeden až dva učební obory. Současně, jak je zřejmé z obrázku č. 11, je Akademie řemesel a SŠES Praha 9 geograficky nejbližší SOU Ohradní, tedy se jedná o nejdůležitější přímé konkurenty v daném regionu.

5 SOU Ohradní

Střední odborné učiliště, Praha 4, Ohradní 57 je škola s dlouholetou tradicí datující se do sedmdesátých let minulého století. V počátcích byla výchova a vzdělávání učňů spojena s národním podnikem Stavby silnic a železnic, který zajišťoval kvalifikované dělnické profese pro řadu staveb realizovaných jednotlivými závody rozmístěnými v řadě krajů České republiky. Jednalo se zejména o profese silničářů (posádky stavebních strojů), opravářů

Obrázek 12 SOU Ohradní



Zdroj: Vlastní, autor práce

(zámečnick, automechanik), elektromechaniků, zedníků a tesařů. Výuka učňů diverzifikovaná do jednotlivých závodů národního podniku SSŽ, byla postupnou koncepční centralizací od roku 1983 převedena do nově vybudovaného SOU Stavební, při n. p. SSŽ

v Praze 4 Michli. V následujících desetiletích se portfolio vyučovaných oborů upravovalo dle aktuálních požadavků trhu a zaměstnavatelů až do současné podoby. Škola poskytuje při úspěšném ukončení programu vzdělávání (ŠVP) dosažení stupně vzdělání dle mezinárodní standardní klasifikace ISCED 3, 4 (střední vzdělání s výučním listem nebo střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou).

5.1 Identifikace a charakteristika SOU Ohradní

Název: Střední odborné učiliště, Praha 4, Ohradní 57

Adresa: Michle, Ohradní 57
140 00 Praha 4

web: www.ohradni.cz

IČO: 14 891 531

IZO: 014891531

Právní forma organizace: Příspěvková organizace

Zřizovatel: Hlavní město Praha
Magistrát hlavního města Prahy

Jungmannova 29/35,

110 01 Praha 1

www.praha.eu/

Ředitel školy: Karel Dvořák

Statutární zástupce: Přemysl Veselý

Školská rada: Ing. Pavel Kaděra, učitel

Vladislav Pinc, učitel

Jan Plánička, zástupce zletilých žáků

Miroslav Žák zástupce rodičů

Hlavní účel a předmět činnosti školy je legislativně vymezen zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a souvisícími prováděcími předpisy. Škola poskytuje vzdělávání ve

vzdělávacích programech v oborech odborného vzdělání vedoucích k dosažení středního vzdělání s výučním listem nebo středního vzdělání s maturitní zkouškou.

Doplňkovým předmětem činností školy je:

1. Pronájem svěřených nebytových prostor,
2. mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti,
3. hostinská činnost,
4. ubytovací služby,
5. opravy silničních vozidel,
6. pronájem šesti služebních bytů v budově Ohradní 72, Praha 4, na dobu určitou jednoho roku,
7. pronájem pozemku parc. č. L359/1 v k. ú, Michle.

Škola sdružuje:

- Střední odborné učiliště, **plánovaná kapacita: 400 žáků**,
- Domov mládeže, kapacita: 152 lůžek,

Škola se nachází v klidné lokalitě městské části Praha 4 Michle. V blízkém okolí školy se nachází bytová zástavba, Gymnázium Elišky Krásnohorské, soukromá Vyšší odborná škola herecká, soukromá Škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, Tyršův vrch s lesoparkem, Základní a mateřská škola Ohradní aj. Škola je velmi dobře dostupná prostředky městské hromadné dopravy osob (autobus, tramvaj, metro). Nedílnou součástí vnějších prostor školy je také menší vlastní parkoviště motorových a nemotorových vozidel pro zaměstnance i žáky školy. Škola poskytuje střední vzdělání v denní i dálkové formě studia. V bezprostřední blízkosti školy se nachází Dům mládeže a odborné dílny pro praktickou výuku žáků učebních i maturitních oborů.

V rámci doplňkové činnosti pak zejména realizuje větší zakázkové truhlářské práce pro veřejnost, menší a střední opravy automobilů, pořádá odborné kurzy a školení.

5.1.2 Současný stav školy

Všechny objekty školy se nachází v klidné lokalitě Prahy 4, Michle, a jsou majetkem zřizovatele. Udržování těchto objektů (škola, Domov mládeže, dílny) vyžaduje vyšší finanční náklady, nutně spojené se stálou péčí a údržbou. V částečně nově zrekonstruovaném šestipatrovém objektu teoretické výuky proběhla celková oprava střechy, všechny učebny jsou vybaveny tabulemi s keramickým povrchem, novými lavicemi, židlemi osvětlením a podlahovou krytinou. V celé budově školy je zrekonstruované sociální zařízení. V rámci modernizace školy byla zrekonstruována tělocvična a moderně vybavena posilovna.

Teoretická výuka probíhá celkem v 19 učebnách, z nichž čtyři učebny prošly v rámci projektu CIV (Centra interaktivní výuky) celkovou modernizací. Tyto učebny jsou vybaveny špičkovou ICT technikou včetně pojezdových displejů, videokamer, vizualizérů aj. Jsou určeny zejména pro výuku 3D tisku, laboratorní práce, nebo výuku cizích jazyků prostřednictvím výpočetní techniky. Všechny prostory školy, dílny i Domov mládeže jsou dostatečně pokryty wifi signálem. Každý z vyučovaných oborů (zámečnický, automechanik, elektrikář) má speciálně zařízenou učebnu pro svoji odbornou výuku s notebookem, dataprojektorem s promítacím plátnem, a názornými pomůckami pro výuku. Elektroobory navíc dále využívají elektro laboratoř s měřicími přístroji pro různá měření technických a dalších elektrických veličin. Dvě učebny jsou vybaveny pro výuku cizích jazyků CD přehrávači, televizí, DVD přehrávači, různými mapami aj. Výuka předmětu informační technologie je zajištěna ve dvou počítačových učebnách s 49 PC a 2 dataprojektory. Jedna učebna je uzpůsobena pro výuku 3D tisku včetně vybavení šesti 3D tiskárnami. Dvě učebny jsou vybaveny plně interaktivní i mobilními tabulemi. Domov mládeže zabezpečuje ubytování a výchovně-vzdělávací činnost žáků školy včetně rozvoje jejich zájmových aktivit.

Odborný výcvik pro žáky školy je zajišťován na školních pracovištích. K nim patří moderně vybavená truhlárna s elektronicky řízenými stroji, pneuservis, tři autodílny pro menší a střední opravy vozidel vybavené diagnostickým zařízením firmy Bosch. Pro základní kovodělné práce mají žáci k dispozici zámečnickou dílnu vybavenou starším klasickým standardním zařízením pro třískové i netřískové technologie zpracování kovů a slitin.

5.2 Vnitřní prostředí školy

SOU Ohradní je nedílnou součástí vyššího sekundárního stupně vzdělávací soustavy České republiky (Příloha 1) poskytující střední odborné vzdělání (ISCED 3, EQF 3,4), včetně zkráceného jednoletého kombinovaného studia pro dosažení vzdělání s výučním listem pro absolventy učebních oborů. Svoji koncepci vychází z tradičních technických oborů vyučovaných na této škole zejména pro potřeby staveb silnic a železnic. Jedná se o obory truhlář, elektrikář, strojní mechanik (zámečnick), mechanik opravář motorových vozidel (automechanik) a mechanik elektrotechnik.

Výchovně vzdělávací proces je realizován též ve vztahu k žákům základních škol (polytechnická hnízda, exkurze), ale také ve vztahu k dospělé populaci, celoživotnímu vzdělávání a učení. Škola poskytuje vzdělání ve tříletých učebních oborech zakončených závěrečnou učňovskou zkouškou, čtyřletém studijním oboru zakončeným maturitní zkouškou. Pilotním projektem je končící studijní obor Mechanik elektronik (26-41-L/01), zakončený ve třetím ročníku závěrečnou učňovskou zkouškou a ve čtvrtém ročníku maturitní zkouškou. Ten vznikl kombinací s tříletým učebním oborem Elektromechanik pro zařízení a přístroje (26-52-H/01).

Tříleté učební obory zakončené závěrečnou zkouškou (ISCED 3):

- Mechanik opravář motorových vozidel (23-68-H/01),
- Strojní mechanik (23-51-H/01),
- Elektrikář-silnoproud (26-51-H/02),
- Truhlář (33-56-H/01),
- Montér suchých staveb (36-66-H/01),
- Elektromechanik pro zařízení a přístroje - slaboproud (26-52-H/01).

Čtyřletý obor zakončený závěrečnou zkouškou a maturitní zkouškou - dobíhající (ISCED 3):

- Mechanik elektrotechnik (26-41-L/01).

Zkrácené kombinované studium v délce trvání jeden rok zakončené závěrečnou zkouškou (ISCED 3):

- Elektromechanik pro zařízení a přístroje - slaboproud (26-52-H/01),
- Truhlář (33-56-H/01).

Personální zabezpečení (rok 2020).

Počet pedagogických pracovníků: 38 (31. mužů, 7. žen), 3. nekvalifikovaní.

Počet nepedagogických pracovníků 24 (8. mužů, 16. žen).

Pedagogičtí pracovníci:

Učitelé teoretické výuky: 10. mužů, 7. žen, všichni mají VŠ vzdělání, průměrný věk 57,7 roků

Učitelé praktické výuky: 21 mužů, všichni mají ÚSO vzdělání + doplňkové pedagogické studium, průměrný věk je 59,8 roků.

5.2.1 Portfolio vzdělávání SOU Ohradní 2019/2020

Tabulka 4 Portfolio vzdělávání

Kód oboru	Název oboru / vzdělávacího programu	Cílová kapacita oboru / programu	Poznámka (uveďte, pokud obor nebyl vyučován, je dobihající, atd.)
26-41-L/01	Mechanik elektrotechnik		50
23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel		60
23-51-H/01	Strojní mechanik		10
26-51-H/02	Elektrikář silnoproud		10
33-56-H/01	Truhlář		30
36-66-H/01	Montér suchých staveb		Nebyl vyučován
26-52-H/01	Elektromechanik pro zařízení a přístroje	30	Pilotní projekt pro žáky oboru 26-41-L/01
33-56-H/01	Truhlář	20	Zkrácené kombinované studium
26-52-H/01	Elektromechanik pro zařízení a přístroje	50	Zkrácené kombinované stud

Zdroj: 33, vlastní zpracování.

Údaje o struktuře a cílové kapacitě vyučovaných oborů na SOŠ Ohradní představuje Tabulka 1. S výjimkou oboru Mechanik elektrotechnik (26-41-L/01), který je zakončen po úspěšném

absolvování studia maturitní zkouškou jsou všechny ostatní tříleté (nebo jednoleté navazující) učební obory zakončené závěrečnou zkouškou (výučním listem).

Tabulka 5 Počty žáků a tříd dle oborů v SOU Ohradní

Kód oboru	Název oboru / vzdělávacího programu	Počet žáků	Počet tříd	Průměrný počet žáků/tř.
26-41-L/01	Mechanik elektrotechnik	57	3	19
23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel	124	6*	20,66**
23-51-H/01	Strojní mechanik / Zámečnick	18	2*	9**
26-51-H/02	Elektrikář silnoproud	30	3	10**
33-56-H/01	Truhlář	63	3	21**
36-66-H/01	Montér suchých staveb	0	0	0
26-52-H/01	Elektromechanik pro zařízení a přístroje	10	1	10**
33-56-H/01	Truhlář ***	20	1	20
26-52-H/01	Elektromechanik pro zařízení a přístroje ***	40	2	20
Celkem		362	21	
* jedná se o slučované obory, ** dělení na odborné předměty, *** zkrácené studium				

Zdroj: 33 (Výroční zpráva školy), vlastní zpracování.

6 Analýza vnějšího prostředí

V současné globalizované společnosti s dynamicky se měnícím prostředím je nezbytností manažerů společností (škol) plánovitý, systematický a strukturovaný přístup k významným změnám ve vnějším okolí, se schopností tyto změny vnímat, rychle a efektivně na ně reagovat, a účelně je využívat při svém strategickém plánování.

Z vnějšího prostředí proto byly vybrány analýzy, s výrazným přímým nebo zprostředkovaným silným vlivem na činnost škol.

6.1 PEST analýza

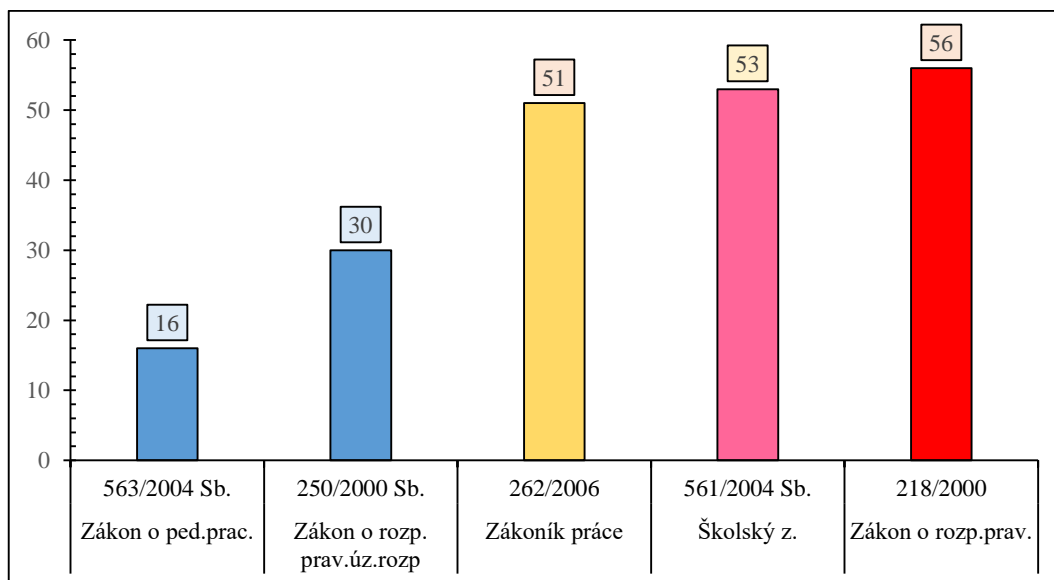
PEST analýza je základní analýzou nepřímých vlivů vnějšího prostředí vytvářející síly ovlivňující celý vzdělávací trh a tím i výkonnost školy. V této analýze byly zkoumány faktory vnějšího prostředí (mezookolí) politické, ekonomické, sociální a technologické.

6.1.1 Politické faktory

Politické prostředí zahrnuje zejména platnou legislativu, vládní orgány včetně orgánů zřizovatelů, a zájmové skupiny (lobby). Toto prostředí vytváří silný vliv na management škol při jejich rozhodování a plánování. Základním legislativním dokumentem je zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon), který však byl od roku svého vzniku (2004) již 53 krát novelizován. Mezi další zákony využívané ve školství patří dále zákon o pedagogických pracovnících, zákoník práce, zákon o rozpočtových pravidlech ad. (Graf č. 2). Také častá změna na pozici ministra školství, kdy se od roku vzniku samostatné České republiky 1. 1. 1993 na této pozici vystřídal již 19 ministrů školství. Z celkového počtu bylo 7 ministrů ve svém úřadu po dobu kratší než jeden rok, a šest ministrů méně než dva roky. Pouze jeden ministr vykonával svoji činnost za období delší než čtyři roky (Petra Buzková). Změny na pozici ministra školství byly od roku 1993 do současnosti spojeny s různými novými, převzatými, a praxí nedostatečně ověřenými koncepcemi, změnami priorit, odsouvání důležitých otázek (koncepte státních maturit, kariérní řád), způsob financování škol ad. (42).

Ve svém důsledku časté změny politických faktorů a priorit rozhodujících zájmových skupin neprospívají celkové situaci a úrovně regionálního školství včetně rozhodování a strategického plánování managementu škol.

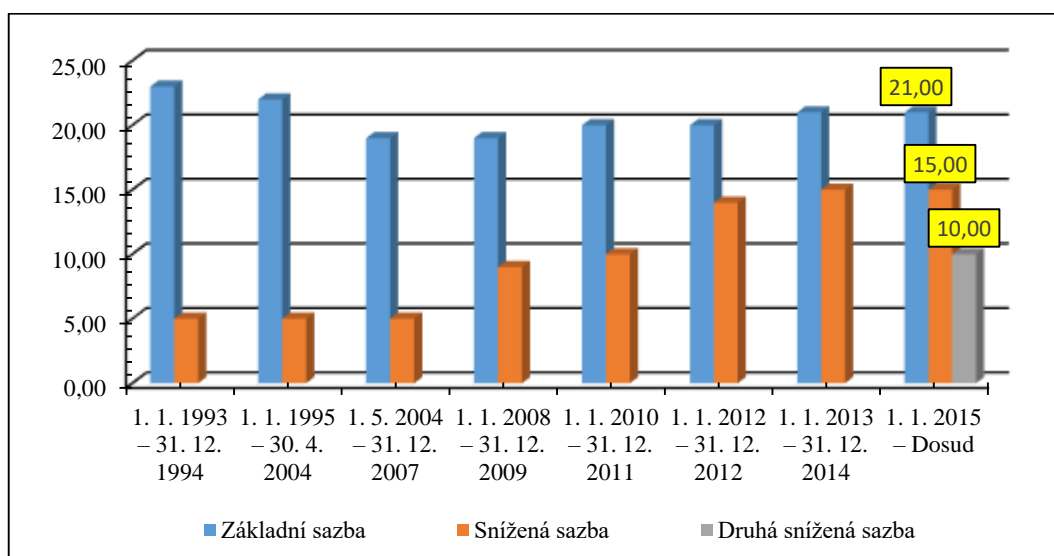
Graf. 2 Počet novelizací zákonů ve školství



Zdroj: 41, vlastní zpracování.

Graf č. 2 představuje vybrané zákony regionálního školství, a počty jejich novelizací, od počátku vyhlášení příslušného zákona. V případě klíčového školského zákona č.561/2004 Sb., zákoníka práce, a zákona o rozpočtových pravidlech se jedná průměrně o tři novelizace ročně od počátku vyhlášení do současnosti.

Graf. 3 Vývoj sazeb DPH v České republice od roku 1993



Zdroj: 43, vlastní zpracování.

Vývoj DPH a její strukturu od roku 1993 do současnosti představuje Graf č. 3. Na něm je vidět zřejmý postupný nárůst zátěže DPH na současnou hodnotu základní sazby 21% a dvě snížené sazby 10 a 15%. Základní sazba daně 21% je o 6% více, než určuje směrnice EU 2006/112/ES (o společném systému daně z přidané hodnoty), kde se jako základní sazba DPH uvádí hodnota ne nižší než 15%. Ze sousedů ČR má Německo základní sazbu DPH 19 %, a sníženou 7 %, Polsko 23 % a 5, (8) %, Slovensko 20 % a 10 %, Maďarsko 27 a 5 (18) %, a Rakousko 20 a 10, (13) %. Vysoké daňové zatížení způsobuje vyšší hladinu všech cen zboží a služeb v daném státě, tedy i vzdělávání, a je příčinou zhoršeného přístupu ke vzdělání pro řadu sociálně slabších skupin obyvatel (43).

Hlavní město Praha ve zřizovací listině SOU Ohradní, v článku VI. vymezuje jako hlavní účel a předmět činnosti organizace poskytování středního vzdělání s výučním listem a středního vzdělání s maturitní zkouškou. Pro řídicí management školy by toto vymezení hlavního účelu, a předmětu činnosti, mělo být při strategickém plánování prioritní.

6.1.2 Ekonomické faktory

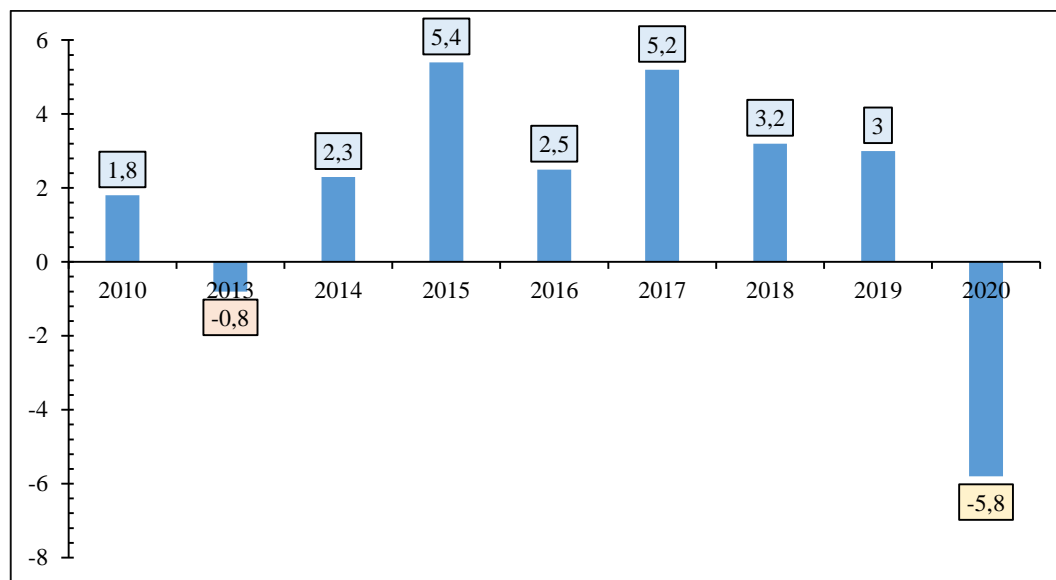
Ekonomické faktory jsou odrazem stavu ekonomiky, které však mají přímý vliv na činnost všech firem, organizací a společností včetně škol. Ty jsou z pohledu své hlavní činnosti primárně určeny k výchově a vzdělávání dětí, žáků a studentů. Jako příspěvkové organizace jsou přímo závislé na příspěvcích od svého zřizovatele a dotacích z ministerstva školství. Ve svém hospodaření se řídí zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č. 250/2000 Sb. Ve své činnosti hospodaří s penězi získanými:

- Hlavní činností
- Z rozpočtu zřizovatele
- Z vlastních peněžních fondů.
- Darů od fyzických a právnických osob.
- Prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí (EU).
- Doplňkovou činností školy (44).

Pro úspěšné působení na vzdělávacím konkurenčním trhu škol je v současné době nezbytností každé vzdělávací organizace dodatečné získávání prostředků pro svoji činnost a rozvoj, aktivní účast na vyhlášených výzvách, grantech a projektech s finanční

spoluúčastí prostředků Evropské unie a státního rozpočtu ČR. Mezi důležité ekonomické faktory patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda ad.

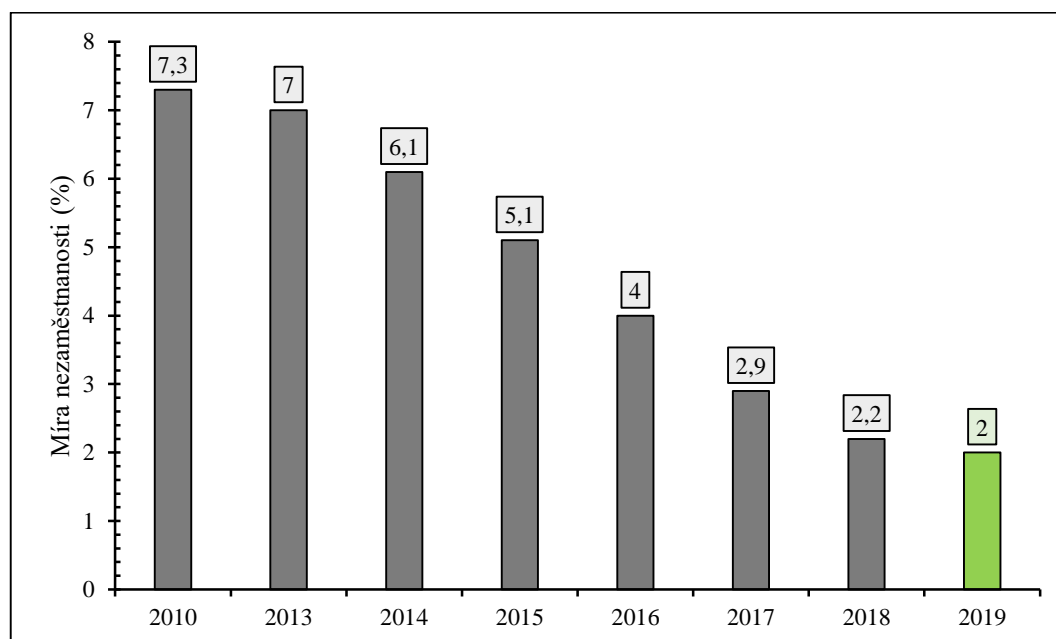
Graf. 4 Meziroční míra růstu HDP (%)



Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Meziroční míru růstu (poklesu) HDP výdajovou metodou od roku 2010 představuje Graf č. 4. Prudký pokles HDP v roce 2020 byl způsoben řadou globálních krizí, zejména pandemií koronaviru Cov-19 (45).

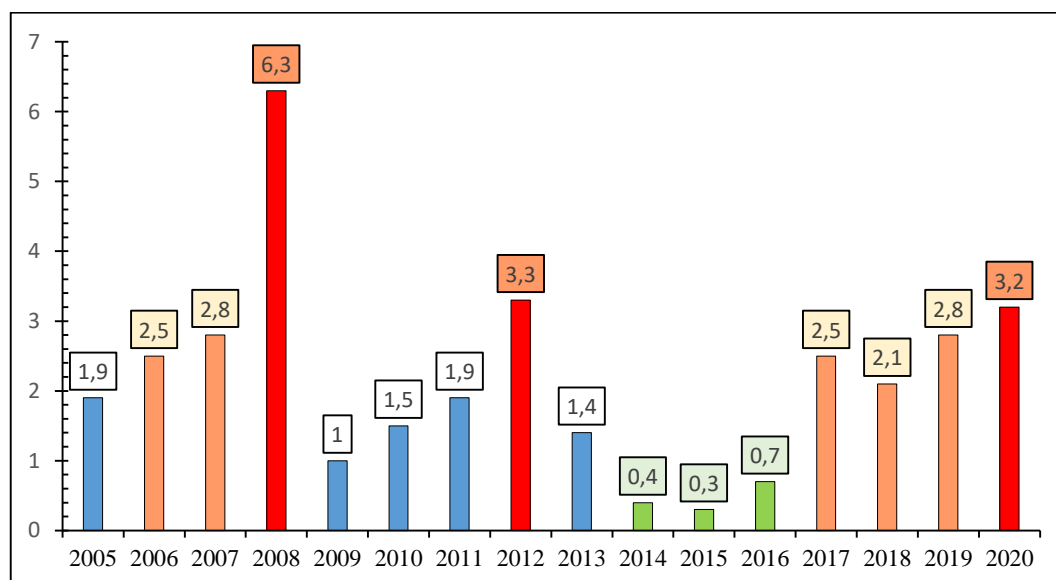
Graf. 5 Míra nezaměstnanosti v České republice



Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Na Grafu 4 je zřejmá klesající míra nezaměstnanosti v ČR od roku 2010, kdy dosáhla výše 7,3% do roku 2019, kdy poklesla až na hodnotu 2%. V roce 2020 vlivem globální recese došlo k navýšení nezaměstnanosti na tři procenta. V září 2021 se míra nezaměstnanosti pohybuje přibližně na úrovni 2,7%. Z hlediska vzdělávání však příliš nízká úroveň nezaměstnanosti nemotivuje občany ke zvyšování kvalifikace nebo dalšímu vzdělávání. Podstatnou roli však také sehrává struktura pracovních nabídek a požadavků zaměstnavatelů na vzdělání a kvalifikaci uchazečů o pracovní místo. Obrázek č. 16 ukazuje nezaměstnanost absolventů vybraných oborů z portfolia vzdělávací nabídky SOU Ohradní. Mezi jednotlivými obory středního vzdělání je patrný výrazný rozdíl nezaměstnanosti absolventů v době recese ekonomiky vlivem pandemie a globální krize. Toto zjištění může hrát významnou roli při nabídce oborů a úpravách portfolia vzdělávacích organizací.

Graf. 6 Roční míra inflace v ČR (%).

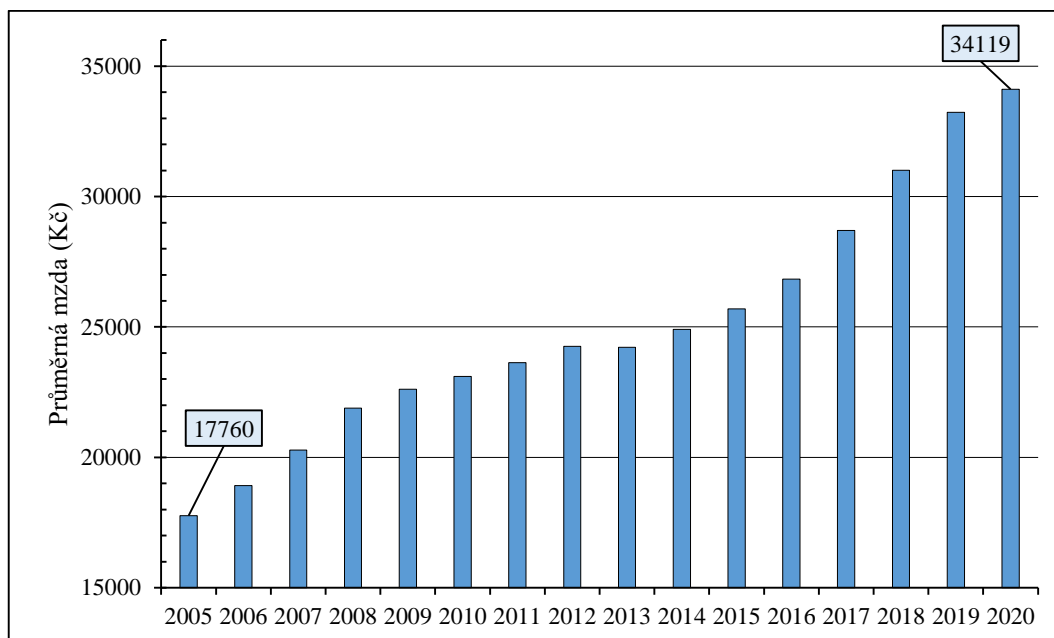


Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Cyklický průběh roční míry inflace v České republice je zobrazen na Grafu č. 6, s vrcholy v letech 2008 (6,3 %) a 2012 (3,3 %). Vrchol míry inflace v roce 2020 (3,2 %) však bude rokem 2021 překonán, neboť v tomto roce inflace již opakovaně překonala hranici 5 %. Ani v jednom roce ve sledovaném průběhu let 2005 až 2020 neklesla míra inflace na nulu nebo pod ní. Vysoká míra inflace znehodnocuje občanům úspory, firmám dále zvyšuje ceny vstupních surovin a materiálu, znesnadňuje financování, zvyšuje výrobní náklady, roste tlak na růst mezd v podnikatelské i nepodnikatelské sféře, dochází k propouštění zbytných zaměstnanců ad. Investice do vzdělání lidských zdrojů neztrácející

svoji hodnotu, takže mohou být vítanou příležitostí zhodnocení lidského kapitálu ve fázi vyšší míry inflace.

Graf. 7 Průměrná mzda v ČR v letech 2005 až 2020.



Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

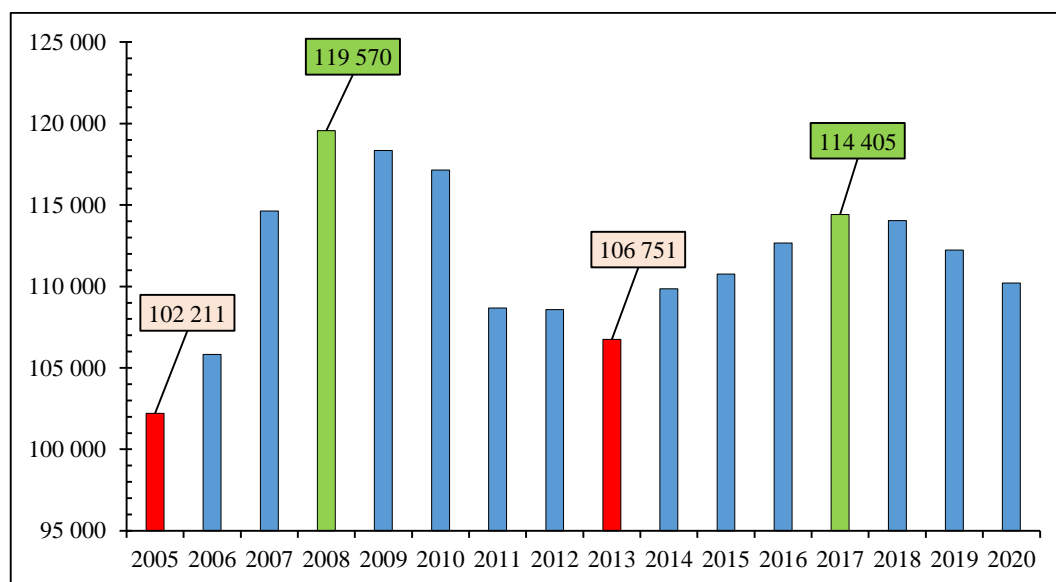
Výše průměrné mzdy 2005 až 2020 v České republice je představena na Grafu č. 7. Do roku 2009 rostla průměrná mzda o 5 – 7 % ročně. V letech 2009 až 2016 (hospodářská krize) tento růst mezd poklesl na hodnotu 2 %. Po roce 2016 nastartováním ekonomiky se opět růst průměrné mzdy zvýšil přibližně na 7 %. Průměrnou mzdu je však nutné srovnat s mediánem, který je lepším ukazatelem celkové úrovně rozložení mezd. Ve druhém čtvrtletí roku 2020, při průměrné mzdě 34 119 Kč, činil medián mezd 29 333 Kč. Polovina všech pracujících (50 %) tedy pobírala mzdu 29 333 Kč, nebo nižší (rozdíl 4 786 Kč).

6.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory mají důležitý vliv na vzdělávací trh, strategii a budoucí vývoj škol. Odrážejí demografický vývoj populace, strukturu, postoje a život obyvatel, úroveň vzdělání, způsob trávení volného času i vztah k životnímu prostředí. Populační vývoj výrazně ovlivňuje ekonomické, zdravotní, právní, sociální, ekologické a politické podmínky

(zejména rodinná politika), vytvářející společenské prostředí pro život lidí. Populační vývoj v ČR je charakterizován cykličností a svázaností s populačním vývojem vyspělých zemí světa a Evropy. Celkový počet živě narozených dětí v ČR v letech 2005 až 2020 je zobrazen

Graf. 8 Počet živě narozených dětí v České republice



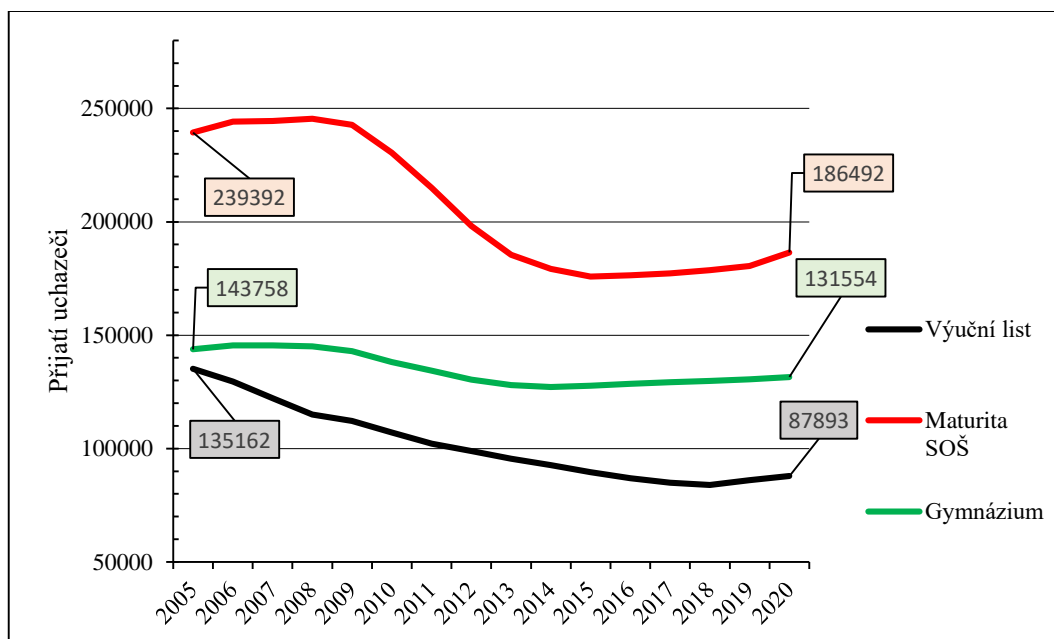
Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

na výše uvedeném Grafu č. 8, kde je patrný cyklický průběh populačního vývoje v letech 2005 až 2020. Nejnižší počty živě narozených dětí v ČR za uvedené období byly v letech 2005 a 2013. Nejvyšší přírůstek živě narozených dětí nastal v roce 2008, který je znám propuknutím světové hospodářská krize, a dále v roce 2017 v etapě vysokého růstu HDP ČR, průměrných mezd, a zároveň zvyšující se míry inflace. Ve vzdělávací činnosti středních škol se cykličnost populačního vývoje projevuje vzhledem k věku většiny přijímaných žáků do prvních ročníků studia s přibližně s patnáctiletým zpožděním.

Tato situace je lépe představena na Grafu č. 9 počtem přijatých uchazečů na jednotlivé stupně středních škol (učební obory, střední odborné školy, gymnázia).

- U gymnázií byl zaznamenán mezi lety 2005 až 2020 nevýrazný pokles přijatých uchazečů přibližně o -8 %, s tendencí setrvalého stavu nebo velmi mírného růstu.
- U středních odborných škol dosáhl mezi uvedenými lety pokles přijatých uchazečů - 22%. V současné době však tyto školy zažívají největší růst uchazečů o studium.
- Učební obory mezi lety 2005 až 2020 zaznamenaly největší pokles uchazečů o studium (-35 %). V současné době mají velmi mírný růst počtu uchazečů o toto studium zakončené výučním listem.

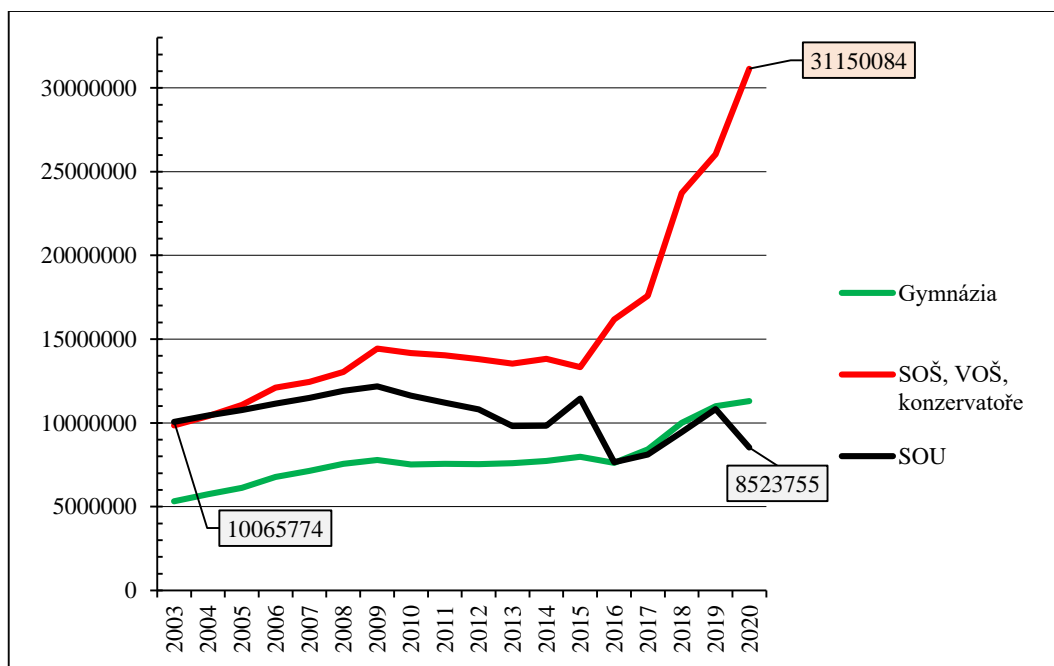
Graf. 9 Celkové počty přijatých uchazečů středních škol 2005 až 2020



Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Vzhledem k silné růstové tendenci populační křivky nově narozených dětí (2005 až 2010) se dá v nejbližším několikaletém období očekávat silnější růst počtu uchazečů o střední vzdělávání. S tímto růstem by měly střední školy ve svých strategiích počítat a průběžně monitorovat poptávku vzdělávacího trhu.

Graf. 10 Výdaje na střední vzdělávání (tisíc Kč)



Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Celkové výdaje na školství (příloha B) činily v roce 2020 4,64 % HDP (262,27 mld. Kč), a po třetí od roku 2010 se dostaly nad úroveň 4 % HDP. Vyspělé země EU však mají průměrné výdaje na školství 5 až 6 % HDP.

Srovnáním typů středního vzdělávání z Grafů 8. a 9 vyplývají tyto skutečnosti:

- V roce 2005 byly celkové výdaje na SOU a SOŠ (VOŠ, konzervatoře) přibližně stejné, přitom počtem přijatých uchazečů měly SOU oproti SOŠ (VOŠ, konzervatořím) jen 60% uchazečů (Graf 9, 10).
- V roce 2020 byly výdaje na SOU na úrovni 27,4 % (3,6 x nižší) než výdaje na SOŠ (VOŠ, konzervatoře), přitom počtem uchazečů byly na úrovni 47,1% přijatých uchazečů na uvedené školy.

Tato výrazná nerovnováha je zcela zřejmá na Grafu č. 10. Zásadní zlom ve vývoji financování uvedených škol nastal po roce 2016 (částečně souvisí se změnou způsobu financování škol podle odučených hodin).

Pokud se mají SOU v dalším období rozvíjet, budovat a upevňovat svoji pozici na vzdělávacím trhu, musí ve své strategii zahrnout:

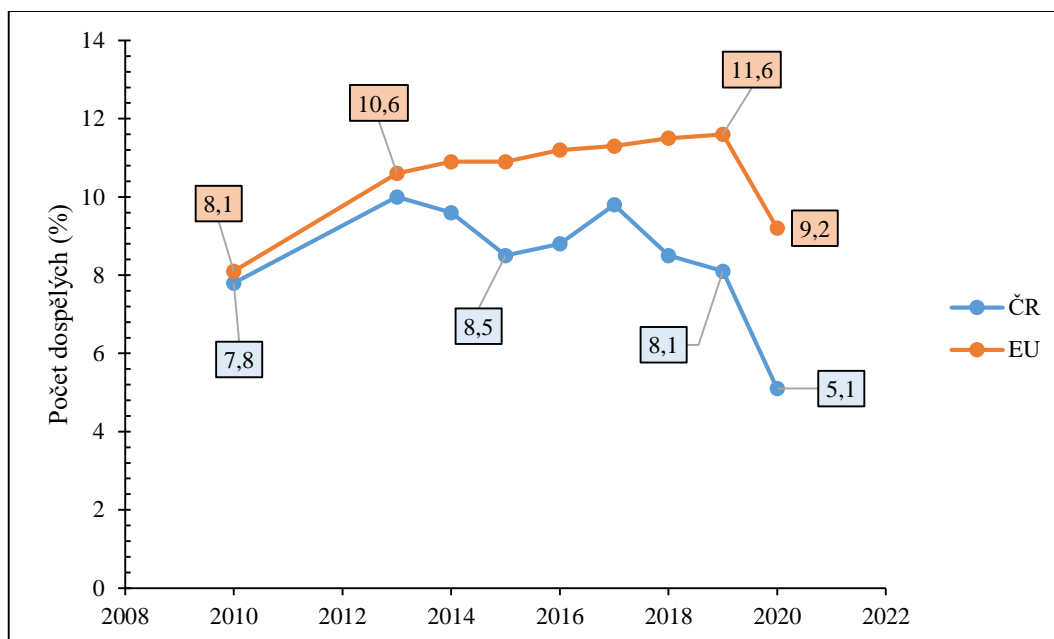
- Smluvně zajištěného, spolupracujícího strategického partnera školy.
- Získávat další zdroje pro svůj rozvoj intenzivní projektovou činností.
- Mít efektivní a vysoce ziskovou doplňkovou činnost.

Bez dostatečného zajištění dalších zdrojů pro svoji činnost bude upevňování pozice SOU při získávání zájemců o studium na konkurenčním vzdělávacím trhu složitá.

Graf č. 11 porovnává účast dospělých (25. až 64 let) po ukončení počátečního vzdělávání v ČR a EU na pokračujícím formálním nebo neformálním vzdělávání (profesní přípravě). Zatímco v letech 2010 až 2013 dosahovala účast dospělých v ČR a EU přibližně stejných hodnot, od roku 2014 (vyšší růst HDP a mezd v ČR) se tento rozdíl více prohluboval. V roce 2020 činila účast dospělých tohoto typu vzdělávání v EU 9,2% a v ČR pouhých 5,1%. Tato skutečnost nízké účasti dospělých jde částečně na vrub pandemii koronaviru a spojené globální ekonomické a politické krizi.

Při současné globální hospodářské krizi je nutná restrukturalizace hospodářství, jeho digitalizace, automatizace, robotizace (Průmysl 4.0). Touto zásadní restrukturalizací hospodářství roste silná potenciální skupina uchazečů o vzdělávání (odborná příprava, kurzy, rekvalifikace, školení). S touto skupinou a jejími požadavky musí všechny vzdělávací instituce při strategickém plánování počítat, rychle a efektivně na ně reagovat.

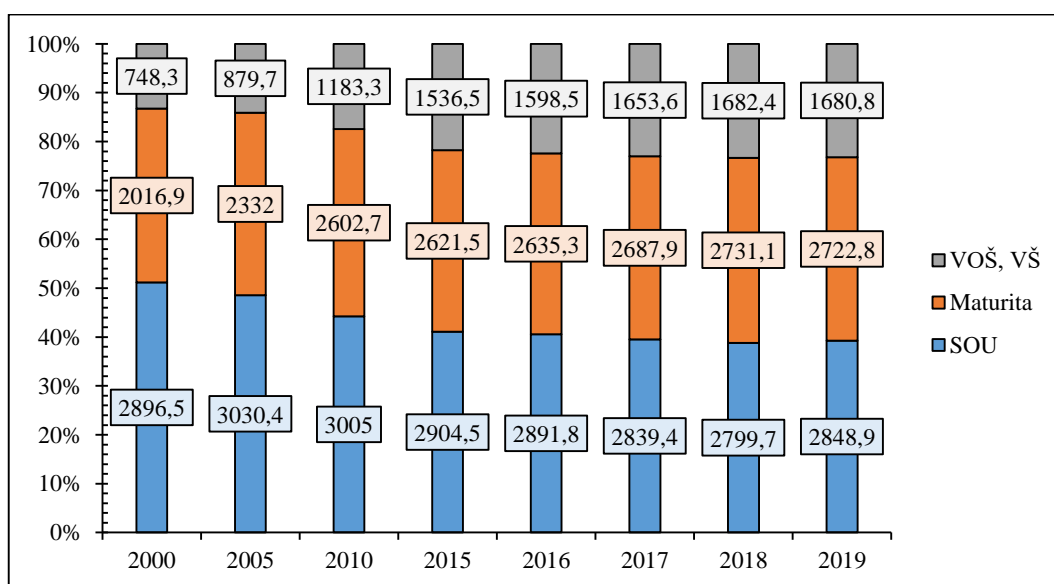
Graf. 11 Účast dospělých na vzdělávání.



Zdroj: Eurostat (46), vlastní zpracování.

Graf č. 12 představuje strukturu obyvatel ČR (25+) dle dosaženého stupně vzdělání. Od roku 2015 se zvýšil počet občanů s VOŠ, VŠ vzděláním téměř o 150 000 absolventů, počet občanů s maturitním vysvědčením vzrostl o více než 100 000 osob. Naopak počet občanů s výučním listem poklesl o 55 000. Ve sledovaném období tedy mírně vzrůstá vzdělanost obyvatel v prospěch absolventů maturitních oborů, a vysokoškoláků.

Graf. 12 Struktura vzdělanosti obyvatel ČR (tisíc oby.)

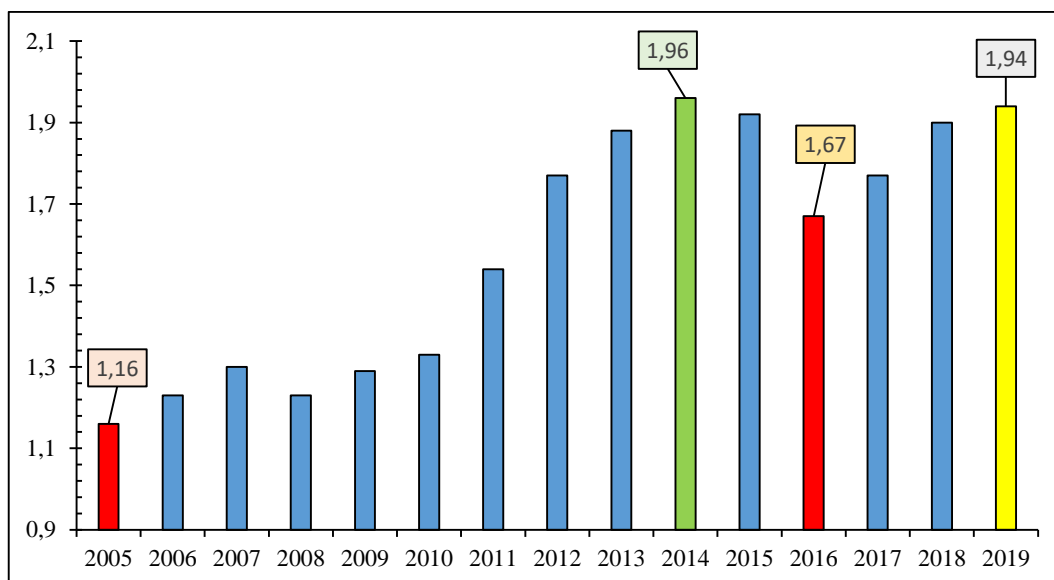


Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

6.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory, předvídatost technického rozvoje, technická a technologická úroveň strojů a zařízení, množství a kvalita inovací, rychlost zastarávání technických prostředků, vládní podpora výzkumu, vývoje a technické vybavenosti představují důležitou roli podniků a škol v konkurenčním prostředí. V současné době vysoce rozvinuté informační a komunikační techniky spojené s novými objevy, vynálezy, technickými inovacemi (zároveň rychlým morálním zastaráváním), klade společnost velký důraz na ekonomičnost vložených finančních prostředků do nové techniky, programového vybavení a technických zařízení. Celkové výdaje na výzkum a vývoj v rámci ČR v letech 2005 až 2019 představuje Graf č. 13. Po plynulém zvyšování celkových výdajů na výzkum a vývoj v letech 2005 až 2014 dochází (i přes výrazný růst HDP) v letech 2014 až 2016 k poklesu výdajů na úroveň 1,67% HDP. Od roku 2016 tento poměr opět zvolna narůstá na současný 1,94 % HDP (což je stále níže než v roce 2016).

Graf. 13 Podíl výdajů na výzkum a vývoj na HDP (%)

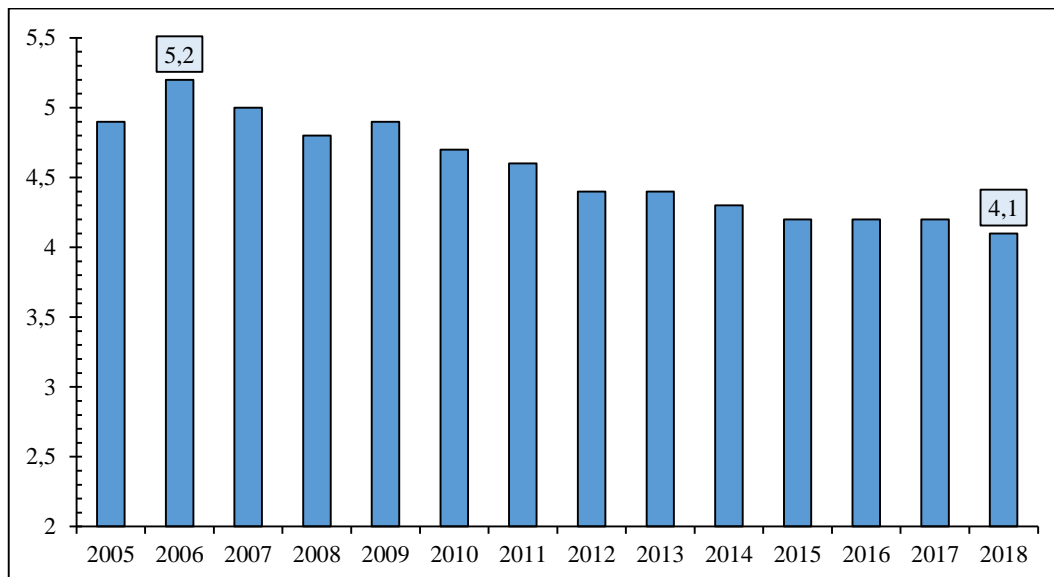


Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Rozšiřování a využívání moderních informačních a komunikačních technologií, snadná dostupnost, zpřístupnění a využití vědění prostřednictvím elektronických sítí širokým masám obyvatel je základním předpokladem rozvoje znalostní společnosti. Graf č. 14 představuje podíl výdajů za ICT na celkových výdajích domácností v %. Tyto výdaje mají

od roku 2006 velmi mírně klesající tendenci, v roce 2018 se pohybovaly na úrovni 4,1 % celkových výdajů domácností.

Graf. 14 Podíl výdajů za ICT na celkových výdajích domácností ČR (%)



Zdroj: Databáze ČSÚ, vlastní zpracování.

Náklady na ICT představují průměrnou hodnotu 10 298 Kč na osobu za rok (Příloha C). Z těchto nákladů však více než 60 % zaujímají telekomunikační služby.

Rozšíření moderních informačních a komunikačních technologií realizací 48. Center interaktivní výuky (CIV) na vybraných patnácti středních školách v pražském regionu byl v letech 20018 až 2020 projekt Hospodářské komory hl. m. Prahy a Magistrátu hl. m. Prahy financovaný v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání v celkové výši téměř 262 milionů Kč. Učebny byly pojaty jako multimediální, 3D, laboratoř a přednášková (kmenová) třída (47).

6.2 Analýza konkurentů

Hlavním cílem analýzy konkurentů je zjištění a identifikace klíčových konkurentů SOU Ohradní, a jejich pozic na vzdělávacím trhu středních odborných škol v regionu hlavního města Prahy. Přehled vybraných konkurentů středních škol v tomto regionu je uveden v Tabulce č. 6. Vyšší nabídka vzdělávacích oborů různých stupňů umožňuje lepší prostupnost žáků mezi studovanými obory ve vertikálním i horizontálním směru. Nejlepší mezioborovou prostupností učebních a maturitních oborů se vyznačují SOŠ Jarov

s 37. obory, Akademie řemesel s 31. obory, a SPŠ dopravní s 23. obory. SOU Ohradní spolu s SŠEMI svoji nabídkou pouze devíti respektive osmi vzdělávacími obory tento žebříček nabídky a oborové prostupnosti středního vzdělávání uzavírají.

Tabulka 6 Počty oborů u vybraných SOŠ, SOU

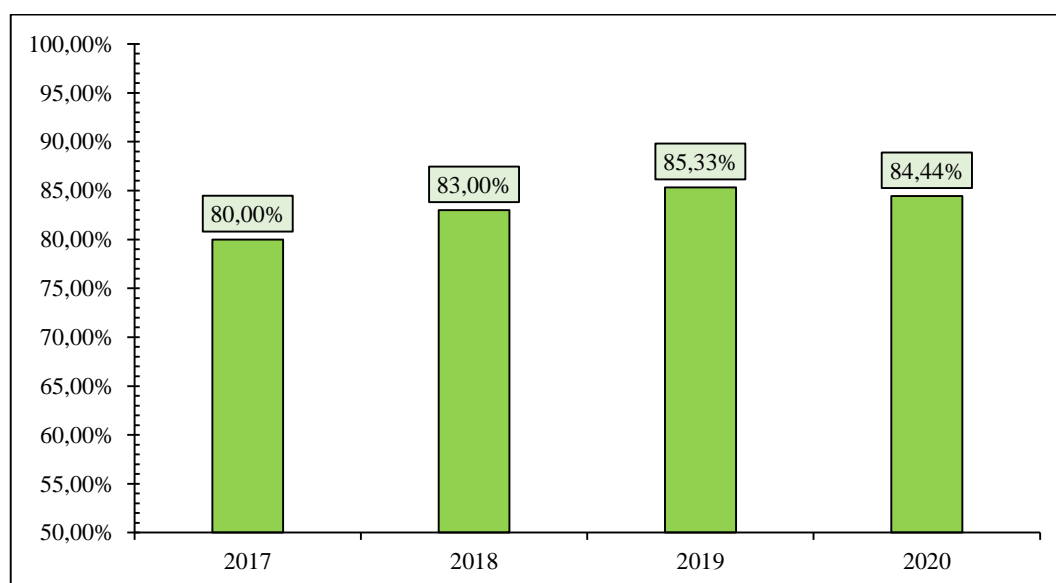
Škola	Obory				Celkem
	L, M	H	E	VOŠ	
SŠES, Praha 9	6	7	0	0	13
Akademie řemesel, Praha 4	15	16	0	0	31
SŠEMI, Praha 9	6	2	0	0	8
SPŠ dopravní, Praha 5	12	11	0	0	23
SOŠ Jarov, Praha 9	9	15	13	0	37
SVŠUAŘ, Praha 5	6	4	0	1	11
COPTH	9	10	0	0	19
SOU Ohradní, Praha 5	1	8	0	0	9

Zdroj: Výroční zprávy škol (50. - 58), vlastní zpracování.

6.2.1 Analýza kapacity (naplněnosti) škol

SOU Ohradní patří mezi státní školy poskytující střední odborné vzdělání v učebních i maturitních oborech. Zřizovatelem školy je Magistrát hlavního města Prahy. Plánovaná kapacita školy činí 450 žáků. V posledních letech (včetně let s výrazným demografickým poklesem uchazečů) je její kapacita využívána stále nad 80 % (Graf č. 15).

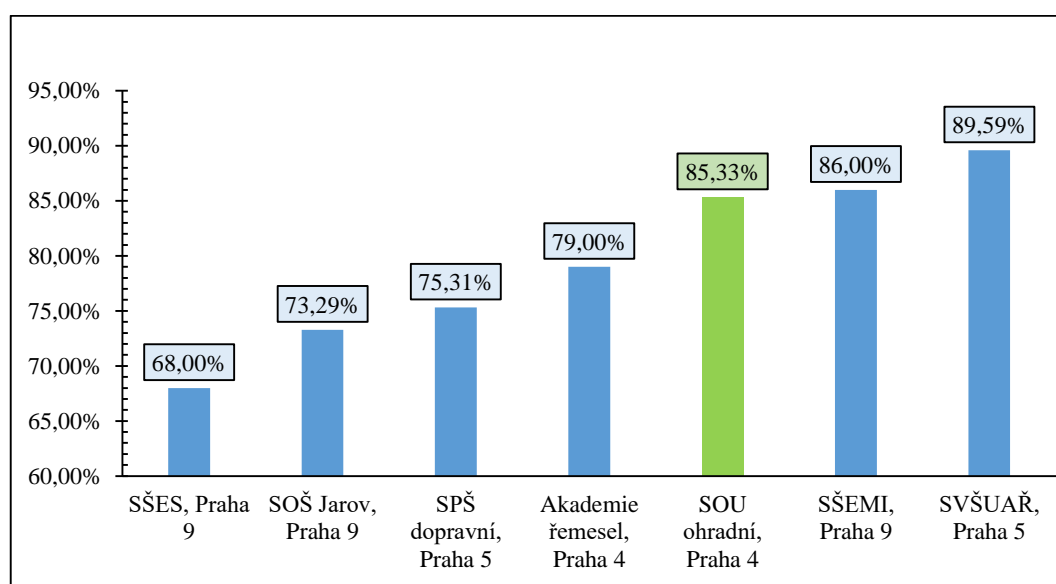
Graf. 15 Naplněnost kapacity školy SOU Ohradní žáky



Zdroj: Výroční zprávy SOU Ohradní (48. - 51), vlastní zpracování.

Graf č. 16 ukazuje naplněnost vybraných konkurenčních středních škol v regionu hlavního města Prahy žáky. Nejvyšší naplněností (89,59 %) se vyznačuje Střední škola a vyšší odborná škola umělecká a řemeslná (SVŠUAŘ) v Praze 5. SOU Ohradní spolu s Vyšší odbornou školou informačních studií a Střední školou elektrotechniky, multimédií a informatiky (SŠEMI) Praha 9, jsou svoji naplněností hned v závěsu. Nejmenší naplněnost vykazuje Střední škola elektrotechniky a strojírenství (SŠES) v Praze 9 s 68 % žáků plánované kapacity školy. Nízká naplněnost školy žáky může mít více příčin, z dlouhodobého hlediska však nevytváří příznivý obraz o kvalitě školy.

Graf. 16 Naplněnost škol žáky v roce 2019/20 (%)



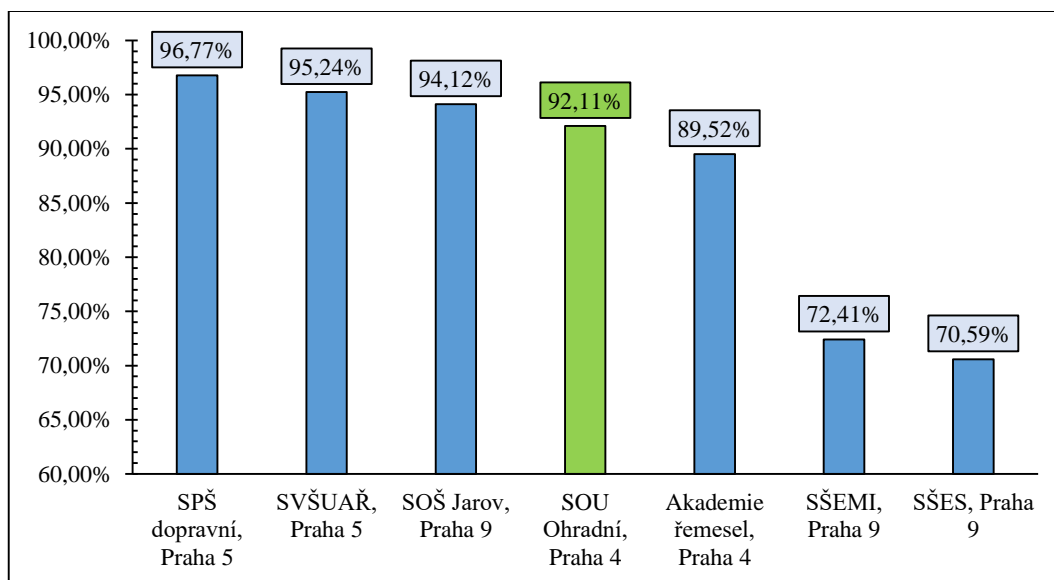
Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

6.2.2 Analýza kvalifikovanosti a vzdělávání pedagogů

Nutným předpokladem kvalitního didaktického procesu je odborně a didakticky připravený pedagog, vhodné edukační prostředí, motivovaný edukant, a přiměřené didaktické prostředky. V této analýze byl u vybraných středních škol pro následné určení konkurenční pozice na vzdělávacím trhu regionu Praha sledován:

- Kvalifikovanost pedagogů k výuce.
- Vzdělávání pedagogů (DVPP, profesní školení, rozšiřování kvalifikace).
- Průměrný věk pedagogů.

Graf. 17 Kvalifikovanost pedagogů pro výuku předmětů daných ŠVP (%)



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

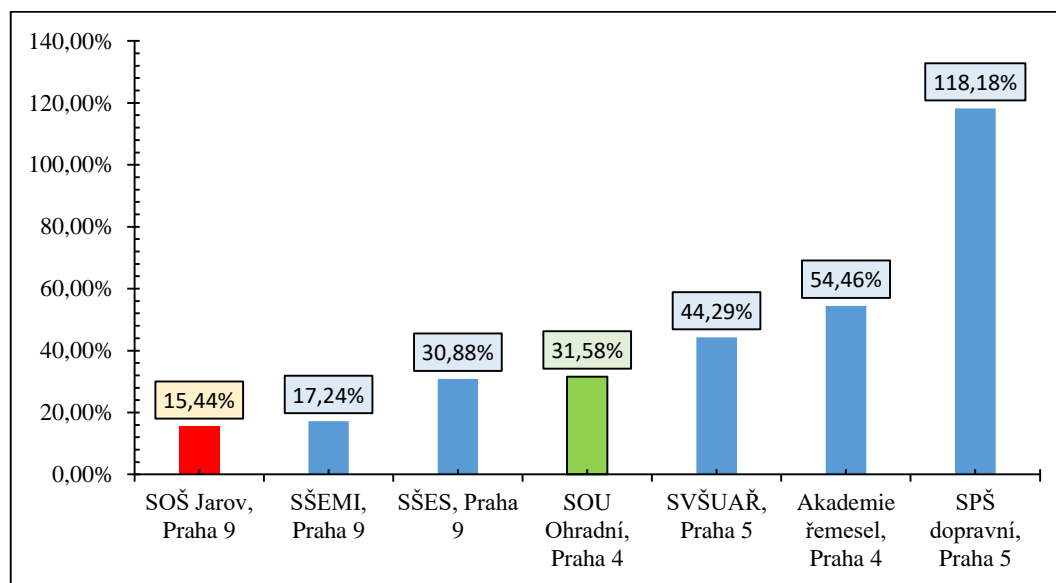
Odbornou a pedagogickou kvalifikovanost k vyučovaným předmětům na vybraných konkurenčních středních školách představuje Graf č. 17. Nejvyšší míru kvalifikovanosti pedagogů pro výuku předmětů vykazuje SPŠ dopravní, Praha 5 (96,77 %). Na této škole tedy pouze 3,23 % předmětů bude vyučováno pedagogy, kteří nemají na tento předmět potřebnou kvalifikaci. SOU Ohradní s 92,11 % kvalifikovaností pedagogů zaujímá čtvrté místo mezi konkurenčními školami. V jejím případě pouze 7,89 % předmětů bude vyučováno neaprobovanými učiteli. Aprobovanost pedagoga pro daný předmět je jednou z podmínek kvalitní výuky a splnění výstupů, cílů a kompetencí ŠVP příslušného vzdělávaného oboru.

Celoživotní vzdělávání patří k neodmyslitelné součásti života každého pedagoga, který si do svých prioritních životních cílů zahrnul výchovu a vzdělávání mladé generace. Z výročních zpráv jednotlivých konkurenčních středních škol byly shromážděny údaje o vzdělávání pedagogů (profesní, doplňující, kvalifikační) s výjimkou cyklických vzdělávacích akcí (školení BOZP, řidičů), které jsou zaneseny do Grafu č. 18.

Z výběru konkurenčních škol se nejlépe umístila SPŠ dopravní, Praha 5, kde všichni pedagogičtí pracovníci se minimálně jedenkrát ve školním roce účastnili nějaké formy vzdělávání (118,18 %). U SOU Ohradní se některé z forem vzdělávání účastnila necelá jedna třetina pedagogů (31,58%). Tato skutečnost nesevídčí o velké motivaci učitelů pro vzdělávání, ani snaze vedení školy více motivovat pedagogy k rozvíjení pedagogické

osobnosti, a kultury školy některou z forem vzdělávání. Projektu MŠMT z OP VVV Šablony I. a II, zaměřeného na osobnostně profesní rozvoj pedagogů prostřednictvím dalšího vzdělávání, vzájemného setkávání a sdílení zkušeností učitelů a odborníků z praxe, se v první výzvě (Šablony I) SOU Ohradní vůbec nezúčastnila. Ve druhé výzvě (Šablony II) byla účast a aktivita spíše symbolická. Nejhůře ze všech škol dopadla SOŠ Jarov, Praha 9, kde byla účast na vzdělávání pedagogů pouze 15,44 % z celkového stavu pracovníků.

Graf. 18 Vzdělávání pedagogů

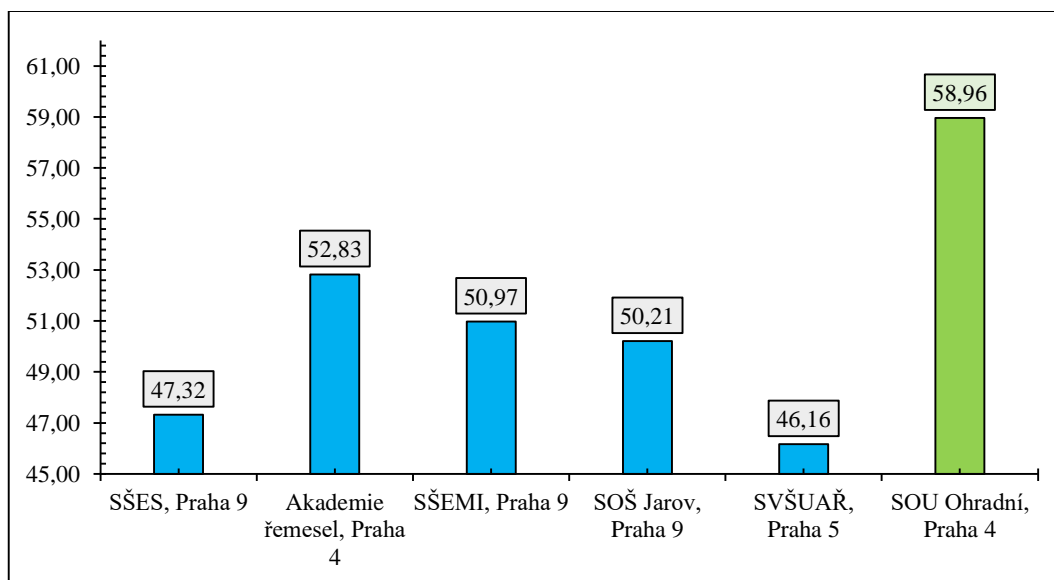


Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

6.2.3 Analýza věkové struktury a počtu žáků připadajících na učitele

Touto analýzou, vycházející z výročních zpráv jednotlivých konkurenčních škol byla zkoumána věková struktura, a průměrný věk všech pedagogických pracovníků na vybraných školách. Výsledky této analýzy jsou zobrazeny na Grafu č. 19. Nejvyšším věkovým průměrem pedagogů ze všech škol se může „pyšnit“ SOU Ohradní (58,96 let). Tak vysoký průměrný věk pedagogů sebou nutně nese problémy s frustrací pedagogů, kteří nemohou své didaktické zkušenosti a dovednosti předat mladším kolegům, nižší aktivitou a motivací starších pracovníků k moderním metodám výuky, včetně výuky distanční, zvýšenou unavitelností, nižším pedagogickým výkonem, nechutí k dalšímu vzdělávání, chybějícími kompetencemi zejména ve vztahu k moderním komunikačním a ICT technologiím.

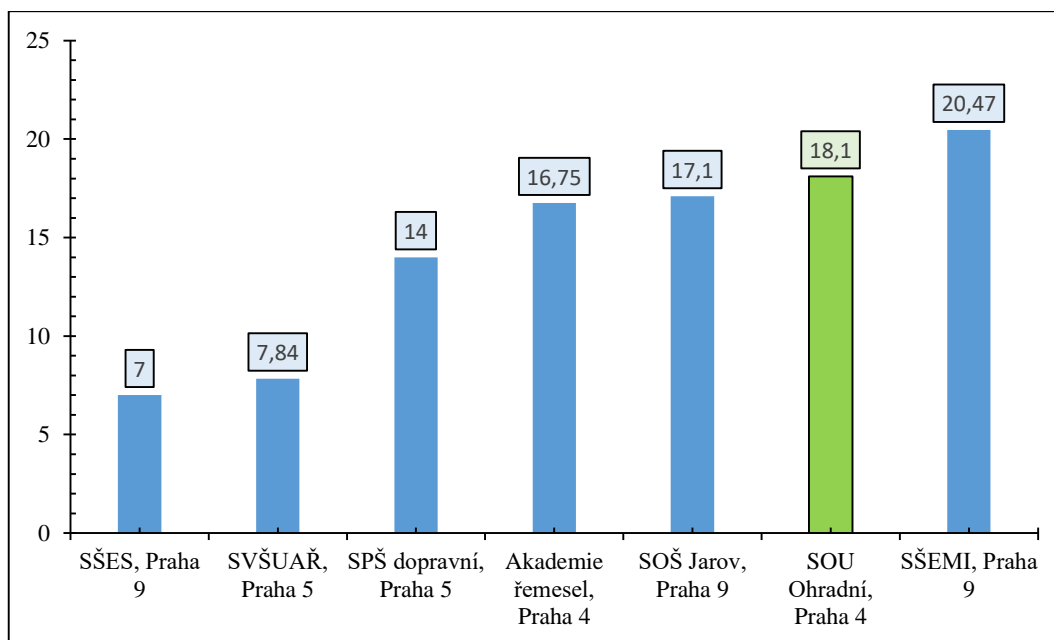
Graf. 19 Průměrný věk pedagogů



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

Důležitým ukazatelem ovlivňující celý pedagogický proces, výsledky vzdělávání žáků, motivaci a aktivitu učitele je počet žáků školy připadající na jednoho pedagoga. Se zvyšujícím se počtem žáků roste psychická, organizační, metodická a časová zátěž pedagoga v procesu výuky. Počet žáků připadající na jednoho pedagoga u vybraných konkurenčních středních škol v pražském regionu je na Grafu č. 20.

Graf. 20 Počet žáků připadajících na jednoho pedagoga



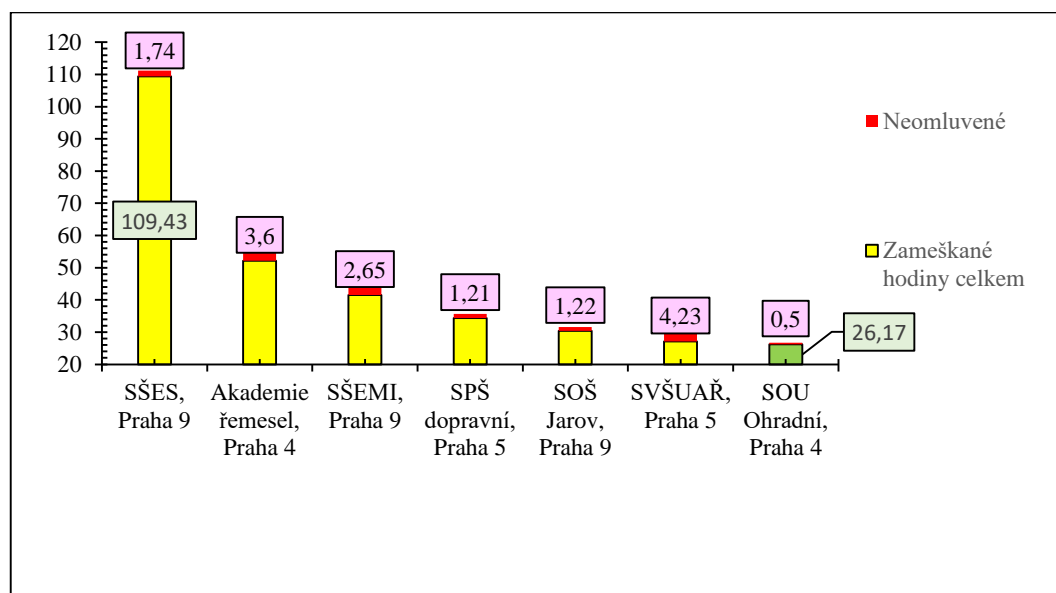
Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

SOU Ohradní spolu se Střední školou elektrotechniky, multimédií a informatiky (SŠEMI) Praha 9 jsou dvě školy, kde průměrné počty žáků na učitele jsou nejvyšší. Vedle výše uvedených problémů je dlouhodobým působením ztráta výkonnosti učitele, jeho iniciativy a motivace. Důsledkem dlouhodobého stresu bývá změna pracovního místa pedagoga, nebo „*burnout*“. Na opačném pólu stojí Střední škola elektrotechniky a strojírenství (SŠES) v Praze 9, s průměrným počtem 7. žáků na pedagoga. Při takto nízkém počtu žáků nastává problém s dosažením cílů výuky, výsledků vzdělávání (kompetence), a její kvality. Na uchazeče o studium v delším časovém období negativně působí nízká naplněnost školy žáky. Dochází k odlivu žáků i kvalitních pedagogů z této školy ke konkurenci.

6.2.4 Analýza úspěšnosti žáků u závěrečných zkoušek a maturit

Úspěšnost žáků u maturit a závěrečných zkoušek je důležitým měřítkem kvalitního pedagogického procesu, splnění výukových cílů daného oboru, poslání, cílů a strategie vzdělávacích institucí. Úspěšní absolventi jsou nejlepší možnou vizitkou šíření dobrého jména a image každé školy.

Graf. 21 Počty zameškaných hodin žáků škol



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

Graf č. 21 představuje průměrné počty zameškaných hodin na žáka výše uvedených konkurenčních středních škol. SOU Ohradní s průměrem pouhých 26,17 zameškaných hodin

a 0,5 neomluvené hodiny na žáka za školní rok tomuto žebříčku jasně vévodí. V daném případě ze všech sledovaných škol mají žáci SOU Ohradní nejmenší počet zameškaných hodin výuky. Měli by tedy být co nejlépe připraveni k závěrečným, a maturitním zkouškám. Úspěšností žáků u závěrečných zkoušek učňů se SOU Ohradní (neúspěšnost 19,8 %, příloha D) zařazuje do horšího průměru konkurenčních škol. Srovnáním úspěšnosti u maturit 56 % neúspěšností žáků připuštěných k maturitě (Příloha D) tento pomyslný žebříček konkurenčních středních škol v neúspěšnosti vede. Na nízkou úroveň výuky, a následnou neúspěšnost u maturit, ukazuje i zpráva České školní inspekce čj. ČŠIA - 892/20 - A (59).

Vážným a dlouhodobým nedostatkem na SOU Ohradní, je výuka všeobecných předmětů, zejména u maturitních ročníků. Tato situace si vyžaduje strategické řešení se zajištěním a stabilizací kvalitních, aktivních a motivovaných pedagogů. Vedení SOU Ohradní se bohužel rozhodlo maturitní obor ze svého portfolia od roku 2019 nově neotvírat, což je v rozporu se zřizovací listinou. Nadále bude mít ve svém portfoliu pouze tříleté učební obory s převahou odborné praktické výuky, která kapacitně přetěžuje zejména učitele na odborném výcviku.

6.2.5 Analýza odborného technického vybavení SOU Ohradní

Vybavení odborných učeben a dílen truhlářů:

Učebny splňují běžné parametry pro výuku, jsou doplněny výrobky (modely) z práce žáků. Dílny odborného výcviku jsou velmi dobře a moderně vybaveny, splňují požadavky i pro náročnou zakázkovou práci v rámci doplňkové činnosti školy.

Vybavení odborných učeben a dílen zámečnicků:

Odborná učebna vybavena nedostatečně, chybí řada základních pomůcek pro výuku. Dílny jsou vybaveny dostatečně, včetně možnosti pořádání kurzů pro získání oprávnění pro tři metody svařování (plamen, CO₂, elektroda). Obráběcí stroje jsou pouze klasické konstrukce staršího data výroby (60. – 70. léta XX. století).

Vybavení odborných učeben a dílen automechaniků:

Odborné učebny jsou dostatečně vybaveny. K výuce jsou vhodně použity také díly, konstrukční prvky, a zařízení z prováděných oprav motorových vozidel. Tři dílny odborného výcviku v areálu školy jsou umístěny v menších, stísněných, organizačně nevyhovujících prostorách s nízkou kapacitou pro výuky žáků. Žáci tak vykonávají odbornou praxi zejména

u smluvních partnerů školy. Umožňují však základní a běžné opravy zejména vozů starší konstrukce.

Odborné učebny a dílny elektromechaniků odpovídají současné úrovni a didaktickým požadavkům na teoretickou výuku a odbornou pracovní činnost. Jsou vybaveny moderním zařízením od firmy Diametral.

Na obrázku č. 14. a 15 jsou dvě učebny CIV v SOU Ohradní vzniklé v rámci projektu Hospodářské komory hl. m. Prahy a Magistrátu hl. m. Prahy v letech 2018. až 2020. Dosud (říjen 2021) tyto učebny neslouží účelu, pro který byly projektovány. Učitelé stále neprošli odpovídajícím školením na tuto moderní techniku. Z didaktického hlediska je vidět nevyhovující organizační struktura obou učeben, příliš malá interaktivní tabule, zbytečně drahý pojezdový display s malou úhlopříčkou a omezeným využitím. O vhodnosti, nutných podmínkách a možnostech začlenění 3D tiskáren do přímé výuky pojednal Pokorný ve své diplomové práci „*Možnosti využití 3D tisku při výuce odborných předmětů na střední škole*“ (OU). SOU Ohradní tyto nutné podmínky pro realizaci úspěšného didaktického procesu zatím nesplňuje (60).

Obrázek 14 Učebna z projektu CIV na SOU Ohradní



Zdroj: Autor práce.

Organizační uspořádání učeben bylo navrženo projekční kanceláří Blackback s. r. o, která se specializuje na architektonické návrhy komerčních budov a sídel (61).

Tato technika (s omezeným použitím pro výuku IT a jazyků) nemá odpovídající výstupy (kompetence) v RVP učebních oborů středních škol. Nejsou navýšeny hodiny výuky s touto technikou v ŠVP. Její možnosti se dají účelně využít u maturitních oborů s dostatečnou počtem hodin v ŠVP, specifickými předměty s vazbami na RVP, a požadavky moderních firem regionu. Nedostatečné množství osvojených IT kompetencí patří ke slabým stránkám pedagogů SOU Ohradní.

Obrázek 15 Multimediální učebna SOU Ohradní z projektu CIV



Zdroj: Autor práce.

Pro určení pozice vybraných konkurentů na vzdělávacím trhu byla vytvořena hodnotící tabulka 7, kde deseti zadaným kritériím byla přiřazena hodnotící škála ukazatelů od nejlepší po nejhorší. Součtem všech dílčích ukazatelů, a jejich průměrem, bylo určeno pořadí jednotlivých konkurenčních škol na vzdělávacím trhu. Z celkového počtu sedmi středních škol byla vyhodnocena jako nejlepší (největší konkurent) s průměrem hodnocení 1,8 SPŠ dopravní, jako druhá Akademie řemesel s průměrem 1,9. **SOU Ohradní je s průměrem 3,2 na děleném posledním místě spolu s SŠES Praha 9.** V této analýze hodnotících ukazatelů SOU Ohradní nejvíce zaostává v nabídce a prostupnosti oborů,

E-learningu, a odborném školení pedagogů. Solidního výsledku v konkurenci škol SOU Ohradní dosahuje v uplatnění absolventů na trhu práce. Překvapením, ne však neočekávaným, je druhé místo geograficky nejbližšího konkurenta Akademie řemesel v Praze 4. Tato škola dosahuje prvenství mezi školami v nabídce a prostupnosti oborů, E-learningu, vlastním ubytováním, stravováním a volnočasovými aktivitami.

Hodnotící ukazatele:

1. Nejlepší.
2. Nadprůměrný.
3. Průměrný.
4. Podprůměrný.
5. Nejhorší.

Tabulka 7 Hodnocení konkurentů

Kritérium střední školy	SOU	Konkurent					
		SVŠUAR	SPŠ	SOŠ	SŠEMI	SŠES	AŘ
Počty žáků (naplněnost)	2	1	3	3	2	4	3
Nabídka oborů, prostupnost	4	4	1	2	4	3	1
Technické vybavení odborných učeben, dílen	3	3	1	2	1	3	2
IT služby studentům (wifi, home office)	3	3	2	3	2	3	3
E-learning (Google meet, Moodle, MsTeams)	5	3	2	3	2	4	1
Vzdělávání a školení pedagogů	4	3	1	5	5	4	2
Stipendijní programy	3	3	2	2	3	3	3
Uplatnění absolventů na trhu práce	2	2	1	3	2	2	2
Vlastní stravování a ubytování	3	4	3	2	1	3	1
Volnočasové aktivity (posilovna, hřiště, studovna, bazén)	3	4	2	1	3	3	1
Průměr	3,2	3,0	1,8	2,6	2,5	3,2	1,9
Pořadí	6-7	5	1	4	3	6-7	2

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dalšími nevýhodami SOU Ohradní pro určení ukazatelů pozice na trhu konkurenčních je chybějící knihovna, jídelna, rekreační zařízení, sportovní vyžití ad.

7 Analýza vnitřního prostředí

7.1 Model 7S – analýza vnitřního prostředí organizace

Tento model vzájemné podmíněnosti a provázanosti sedmi základních faktorů manažerské činnosti každé organizace, rozdělených do dvou skupin (Obrázek č. 6). Je nutným předpokladem efektivní implementace strategie do organizace (školy). Vzájemný soulad mezi těmito základními faktory je klíčovou podmínkou úspěchu firmy a její strategie.

Tvrdé „S“:

1. Strategie (strategy)

Management školy:

- ✓ Redukuje nabídku studijních oborů, zhoršuje oborovou propustnost, současně však nerozšiřuje portfolio školy o nabídku učebních oborů žádaných na trhu práce, odborných rekvalifikačních kurzů, rozšíření kvalifikace pro širší veřejnost ad.
- ✓ Není koncepčně zajištěna kontinuální vysoká odbornost výuky zaměstnáváním kvalifikovaných odborníků v oborech, které škola vyučuje, (automobilový průmysl, zpracování dřeva, elektrotechnika), včetně jejich dalšího vzdělávání.
- ✓ Dosažena dílčí rekonstrukce realizace stavebních úprav v budově teoretické výuky a dílen truhlářů
- ✓ Dlouhodobá spolupráce se zejména se stávajícími firmami pro zajištění odborného výcviku žáků učebních oborů.
- ✓ Nejsou prováděny inovace a aktualizace školních vzdělávacích programů.
- ✓ Neprovádí průběžnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí školy s následným vyhodnocením a volbou strategie.

Posláním SOU Ohradní je kvalitní odborná příprava žáků všech oborů vzdělávání a jejich dobrá uplatnitelnost na rozvinutém trhu práce. Škola poskytuje zájemcům střední vzdělání ve studijních a učebních oborech, zaměřených na technické profese automobilového, elektrotechnického průmyslu a zpracování dřeva.

2. Struktura (structure)

Struktura SOU Ohradní je formalizovaná, daná organizačním řádem školy. Řadu funkcí vymezuje platná legislativa (pověřenec GDPR, výchovný poradce, metodik prevence ad.). Z hlediska organizační úrovně řízení se jedná o model třístupňového řízení liniově-štabního typu s decentralizovaným řízením (29).

Řediteli školy jsou přímo podřízeny čtyři úseky se třemi zástupci ředitele (úsek teoretické výuky, praktického vyučování, ekonomický a domov mládeže). Ekonomický úsek má liniové členění na úseky ekonomický a provozní. Liniové členění dle jednotlivých oborů (automobilní, strojní, elektro, truhlář) představuje též úsek praktické výuky. Dle povahy řídicí pracovní činnosti byly na tyto vedoucí pracovníky formální cestou delegovány kompetence. Mezi sebou pak komunikují prostřednictvím zavedených interních nebo externích elektronických prostředků, případně osobní verbální komunikací. S vyšším stupněm řízení výrazně stoupá podíl elektronické komunikace na úkor verbální.

Podle oblasti pracovní činnosti mají jednotliví vedoucí úseků pod sebou podřízeny další pracovníky. Poradní činnost ve vzdělávací oblasti teoretické výuky a praktického vyučování zajišťují zejména metodické komise. Všechny potřebné dokumenty jsou umístěny na interním serveru školy, ke kterému mají v případě potřeby přístup všichni zaměstnanci SOU Ohradní.

3. Systémy řízení (Systems)

Zákon č. 320/2001 Sb., (zákon o finanční kontrole) ukládá územním samosprávným celkům (zřizovateli) ve smyslu tohoto zákona provádět kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizací (škol) ve své působnosti (30).

Ve smyslu §5. tohoto zákona je ředitel školy povinen zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který bude zajišťovat hospodárný, efektivní a účelný výkon činnosti školy. Vnitřní směrnici byl proto stanoven rozsah pravomocí a odpovědností a přesného vymezení povinností vedoucích pracovníků školy, a ostatních zaměstnanců, při nakládání s veřejnými prostředky. Zároveň byla směrnici přijata nezbytná opatření k ochraně těchto veřejných prostředků, jejich nejefektivnějšího využívání a kontrolních mechanismů.

Vážným nedostatkem celého vzdělávacího procesu se jeví chybějící zavedení a využívání elektronické třídní knihy, elektronizace ŠVP včetně jejich aktualizací, jednotný, spolehlivý a využívaný systém distanční výuky ad.

Měkké „S“

4. Styl manažerské práce (style)

Organizačním řádem má škola jasně určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti s centrálním prvkem (ředitelem školy), a decentralizujícími prvky s přenesenými kompetencemi na vedoucí jednotlivých úseků. Ve stylu manažerské práce dominuje autokratický styl s minimálními prvky demokratického nebo participačního stylu. Přenosem vybraných rutinních činností jiných útvarů dochází zbytečně k přetěžování pedagogických pracovníků činnostmi, které přímo nesouvisí s jejich pedagogickou činností.

Problémy jsou řešeny zejména operativně, často až na základě podnětů vyplývajících z kontrolních a inspekčních zpráv ČŠI. Prostředí školy ani vnější okolí není systematicky analyzováno. V manažerském vedení školy chybí promyšlená inovační schopnost. Nejsou dostatečně vymezeny dlouhodobé záměry a cíle, je vytvářena pouze blízká budoucnost školy, často na základě podnětu inspekčních zpráv ČŠI.

5. Spolupracovníci (staff)

Vážným nedostatkem školy je chybějící cílevědomá práce s lidskými zdroji, jejich osobním a profesním rozvojem a motivací. Vztahy mezi pracovníky školy, pedagogickými i nepedagogickými nejsou úplně nejlepší. Drtivá většina pedagogů je v předdůchodovém nebo důchodovém věku, jejich inovační schopnost, motivace, zapojení se do projektů, nebo osvojení si kompetencí pro práci s moderní didaktickou a výpočetní technikou je nízká. Odborným vzděláváním, semináři, profesním školením pedagogů patří SOU Ohradní do podprůměru konkurenčních středních odborných škol. Přitom na těchto akcích, realizovaných většinou mimo prostory školy, dochází k rozvoji formálních i neformálních vztahů, postojů a loajality ke škole. Neformálním vztahům nepřispívají ani časté odchody pedagogů. Na vzájemných vztazích se *neblaze* podepisuje trvalé přetěžování učitelů nepedagogickými neefektivními činnostmi.

Pedagogičtí pracovníci až na výjimky nemají touhu ani motivaci osobního nebo profesního rozvoje, což je částečně způsobeno stylem řízení a rozhodovacím procesem. Nejsou vytvářeny neformální vztahy mezi učiteli teoretické a praktické výuky, například v rámci metodických komisí, což je brzdícím elementem inovací ŠVP, projektového vyučování, vytváření mezipředmětových vztahů ad. Vzhledem k věkovému průměru pedagogického sboru chybí mezigenerační sdílení, vzájemné obohacení, výměna zkušeností a dovedností starších pedagogů předdůchodového a důchodového věku a nastupující mladé generace.

6. Schopnosti (skills)

Pedagogičtí pracovníci školy mají ve své drtivé většině potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti ke zvládnutí svých pracovních povinností na dané pracovní pozici. V případě vyžadovaných pravidelných cyklických školení (školení řidičů, vyhlášky č. 50/1978 Sb., BOZP ad.) je vedením školy zajištěno jejich proškolení.

Jinak škola nemá vytvořenu kvalitní metodiku práce s lidskými zdroji, ani nevytváří vhodné učící prostředí. Samotný profesní rozvoj je většinou záležitostí dotčených pracovníků. K jejich požadavku na možnost studia, rozšíření profesních znalostí, dovedností formou vzdělávacích kurzů, seminářů nebo školení však vedení školy zaujímá závazné stanovisko. Takto pojatý proces profesního vzdělávání a seberealizace nepřispívá k větší motivaci pracovníků na zvyšování své kvalifikace, kompetencí, nebo loajality vůči škole.

7. Sdílené hodnoty (shared values)

Organizační kultura a etiketa patří do klíčových kvalitativních vlastností každé organizace definující základní hodnoty, ideje a principy respektované všemi pracovníky. Třebaže SOU Ohradní je škola s více než padesátiletou tradicí, je chybou řídicího managementu, že nebyla dosud tato historie spojená s řadou milníků, vizí, idejí a úspěchů systematicky zpracována a vydána ke sdílení a ztotožnění všemi pracovníky školy. Korektní a profesionální přístup všech zaměstnanců (zejména pedagogů) k zákazníkům tvořených uchazeči o studium v denní či dálkové formě studia, například při dnech otevřených dveří, je pouze dílčím příkladem získávání a upevňování dobrého jména SOU Ohradní.

Výsledek analýzy:

Chybějící promyšlená koncepce práce s lidskými zdroji, dobře zavedený systém vedení a řízení školy, vyšší fluktuace pedagogů, chybějící motivace pro zvyšování kvalifikace, odborného vzdělávání a sebevzdělávání, nejasná vize a cíle školy, chybějící neformální vztahy, provázanost teoretické a praktické výuky, zastaralý a neefektivní způsob vedení dokumentace, chybějící IT kompetence řady pedagogů, vysoký věkový průměr pedagogů, převažující autokratický způsob řízení školy.

7.2 BCG – analýza portfolia (podíl na trhu a růst trhu)

Cílem této analýzy je zjištění konkurenceschopnosti jednotlivých učebních a studijních oborů SOU Ohradní v matici tempa růstu trhu a relativního tržního podílu školy v konkurenčním prostředí vybraných středních škol regionu hlavního města Praha. Jednotlivým oborům (Strategické obchodní jednotky - SBU) jsou dle tempa růstu a relativního tržního podílu přiřazeny kategorie „Hvězda“, „Otazník“, „Dojná kráva“ nebo „Hladový pes“, zaneseny do BCG matice, s následnou analýzou.

Tabulka 8 Zájem o nabízené obory SOU Ohradní

Kód oboru	Název oboru / vzdělávacího programu	Stav	Dimenze	Průměrný počet žáků/trž.	Zařazení	
26-41-L/01	Mechanik elektrotechnik	?	50	19	OT	1
23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel	mírný pokles	60	21	DK	2
23-51-H/01	Strojní mechanik / Zámečnick	mírný růst	10	9	HV	3
26-51-H/02	Elektrikář silnoproud	setrvalý stav	10	10	DK	4
33-56-H/01	Truhlář	setrvalý stav	30	21	DK	5
36-66-H/01	Montér suchých staveb	0	30	0	HP	6
26-52-H/01	Elektromechanik pro zařízení a přístroje	mírný růst	30	10	HV	7
33-56-H/01	Truhlář (ZS)	setrvalý stav	20	20	HV	8
26-52-H/01	Elektromechanik pro zařízení a přístroje (ZS)	setrvalý stav, mírný růst	50	20	HV	9
Celkem			260			

Zdroj: Výroční práva školy, vlastní zpracování.

Portfolio studijních oborů SOU Ohradní:

1. **26-41-L/01 (Mechanik elektrotechnik)** – tento studijní obor (L0) nabízí v konkurenčním prostředí regionu Praha další 3. střední školy (SŠES, Praha 9; SŠEMI, Praha 9; SPŠ dopravní, Praha 5), průměrný počet žáků ve třídě je 19. Zájem ze strany uchazečů o tento obor je stálý, negativně však na management školy působí inspekční zprávy ČŠI. V roce 2021 nastalo výraznější zvýšení nezaměstnanosti absolventů tohoto oboru na 6,01 % (Obrázek č. 16).

Zařazení: „Otazník“

2. **23-68-H/01 (Mechanik opravář motorových vozidel)** - mimo SOU Ohradní je tento učební obor též vyučován na dalších dvou školách (Akademie řemesel Praha 4; SPŠ dopravní, Praha 5). V posledních letech je pozorován mírný pokles zájemců o tento obor. V dílnách produkční činnost, jsou zde prováděny též drobné a střední opravy vozidel pro veřejnost. V roce 2021 byl skokový nárůst nezaměstnanosti absolventů tohoto oboru z 5,2 na 8,79% (Obrázek č. 16).

Zařazení: „Dojná kráva“

3. **23-51-H/01 (Strojní mechanik)** – nejrozšířenější univerzální obor nabízený na dalších čtyřech konkurenčních školách. (Akademie řemesel, Praha 4; SPŠ dopravní, Praha 5; SŠES, Praha 9; SOŠ Jarov, Praha 9). V posledních tento obor vykazuje mírně stoupající zájem uchazečů. Na rozdíl od ostatních učebních oborů je výhodou absolventů velmi nízká nezaměstnanost (6,42% v roce 2021), a možnost získání průkazu tří metod svařování (Obrázek č. 16).

Zařazení: „Hvězda“

4. **26-51-H/02 (Elektrikář silnoproud)** – patří ke klasickým elektrotechnickým oborům s dlouhou tradicí. Ve svém portfoliu jej mají tři konkurenční školy (Akademie řemesel, Praha 4; SPŠ dopravní, Praha 5; SŠES, Praha 9). Relativní tržní podíl vyšší, tempo růstu trhu nižší. Počet žáků má setrvalou střední úroveň (Obrázek č. 16)

Zařazení: „Dojná kráva“

5. 33-56-H/01 (Truhlář, denní studium) – je dlouholetým oborem v portfoliu SOU Ohradní se stálým zájmem uchazečů. Dílny odborného výcviku, kde je žáky prováděna produkční činnost, byly v posledních letech výrazně modernizovány. Omezená kapacita lidských zdrojů (odborný výcvik i teoretická výuka). Tento učební obor je vyučován na dalších třech konkurenčních školách (Akademie řemesel, Praha 4; SOŠ Jarov, Praha 9; SVŠUAŘ, Praha 5). Vyšší hladina nezaměstnaných absolventů tohoto oboru, která v dubnu roku 2021 činila 9,48% (Obrázek č. 16).

Zařazení: „Dojná kráva“

6. 36-66-H/01 (Montér suchých staveb) – je tříletý učební obor, který je již několik let v portfoliu školy. Zájem o tento obor je však minimální, škola zatím neotevřela jediný ročník.

Zařazení: „Hladový pes“

7. 26-52-H/01 (Elektromechanik pro zařízení a přístroje) – je tříletý učební obor v konkurenčním prostředí dalších tří škol (SPŠ dopravní, Praha 5; SŠES, Praha 9; SŠEMI, Praha 9). Nezaměstnanost absolventů oboru je dlouhodobě na velmi nízké úrovni (Obrázek 14). V posledních letech dochází k mírnému nárůstu zájemců o tento obor. Kapacitní omezení (lidské zdroje) na straně SOU.

Zařazení: „Hvězda“

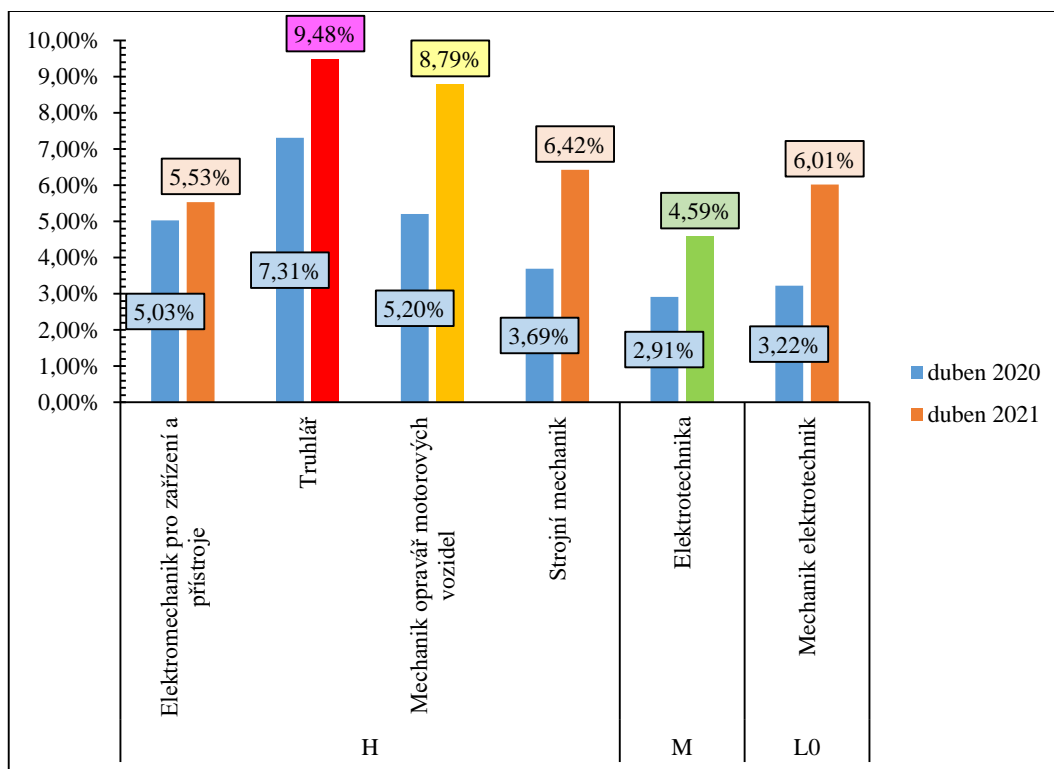
8. 33-56-H/01 (Truhlář, ZS) – nově zavedený jednoletý učební obor truhlář (zkrácené studium) pro absolventy učebních oborů. Stanovená dimenze přijímaných žáků tohoto oboru je každoročně naplněna odpovídajícím počtem uchazečů. Kapacitně nelze navýšit.

Zařazení: „Hvězda“

9. 26-52-H/01 (Elektromechanik pro zařízení a přístroje - ZS) – zkrácené jednoleté studium tříletého učebního oboru zakončeného závěrečnou zkouškou. Tradiční, dimenzovaný učební obor s vyšším počtem uchazečů. Mírný nárůst počtu zájemců v posledních letech.

Zařazení: „Hvězda“

Obrázek 16 Nezaměstnanost absolventů vybraných oborů



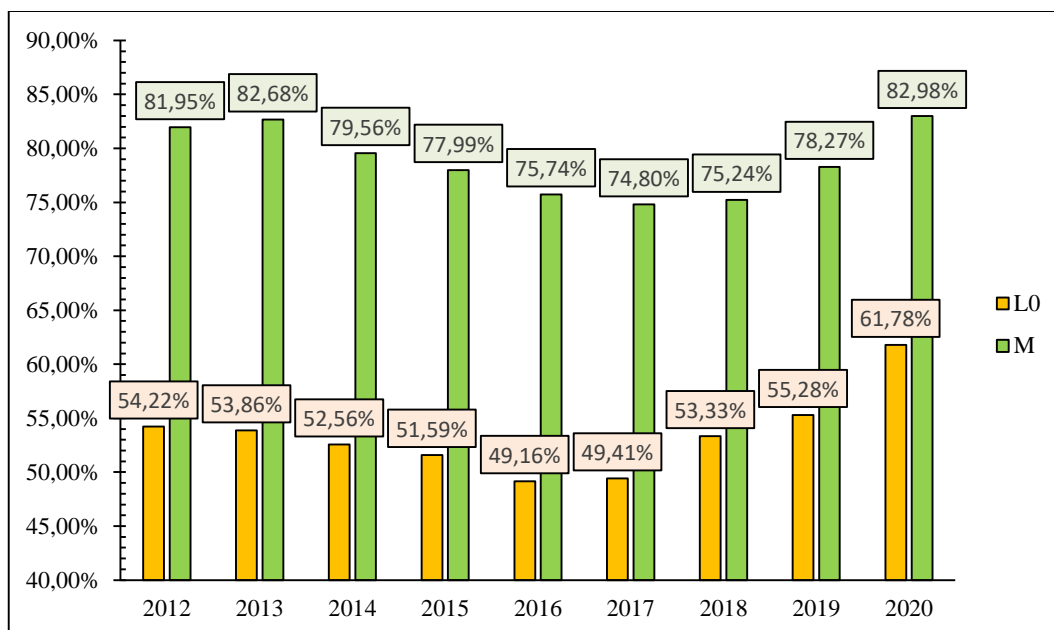
Zdroj: (62), vlastní zpracování.

Na obrázku č. 16 je představena průměrná nezaměstnanost absolventů vybraných oborů z portfolia SOU Ohradní v letech pandemie koronaviru Covid-19. Největší nárůst nezaměstnanosti zaznamenaly učební obory Truhlář, kde došlo k navýšení nezaměstnanosti v dubnu 2021 na hodnotu 9,48%, a Mechanik opravář motorových vozidel (8,79%). Z elektrotechnických oborů, kde nezaměstnanost je stabilně na velmi nízké úrovni, došlo k největšímu nárůstu nezaměstnanosti absolventů u maturitního oboru L0 (Mechanik elektrotechnik) na hodnotu 6,01%. U nejrozšířenějšího učebního oboru Strojní mechanik byla průměrná nezaměstnanost absolventů v dubnu 2021 6,42%, což je nárůst nezaměstnanosti o 2,53% oproti dubnu 2020.

Trvale nejnižších hodnot nezaměstnanosti vybraných oborů absolventů středních škol tak dosahují maturitní obor Elektrotechnika (4,59%), a učební obor Elektromechanik pro zařízení a přístroje (5,53%).

Tyto faktory jsou důležité při plánování rozšíření či zúžení vzdělávacího portfolia a strategií budoucího rozvoje školy, případně jako indikátor nasycenosti trhu.

Obrázek 17 Úspěšnost přihlášených uchazečů studijních oborů L0, M



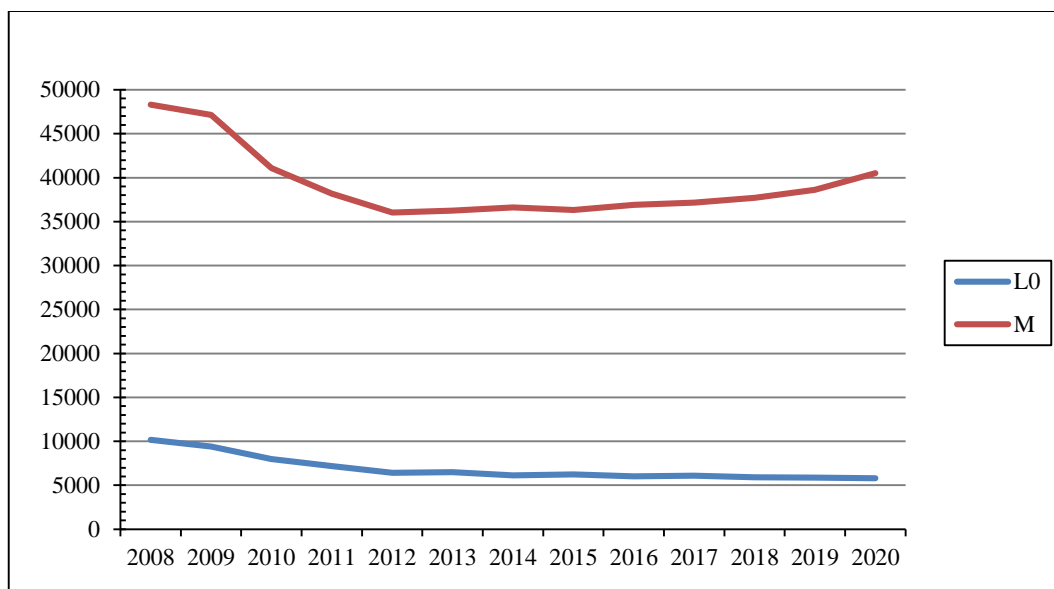
Zdroj: (62), vlastní zpracování.

Celkovou úspěšnost uchazečů středních škol čtyřletých maturitních oborů kategorie M a L0 ukazuje obrázek č. 17. U klasického čtyřletého maturitního oboru kategorie M má uchazeč o studium více než 78% pravděpodobnost úspěšného zakončení studia maturitou.

Uchazeč čtyřletého studia kategorie oboru L0 má přibližně 52% pravděpodobnost úspěšného zakončení studia závěrečnou zkouškou (výuční list) ve třetím ročníku, a zároveň maturitní zkouškou ve čtvrtém ročníku. Do této statistiky se však v roce 2020 promítla zákonná zjednodušující úprava maturitních a závěrečných zkoušek vlivem celosvětové pandemie koronaviru Cov-19.

Pro zařazení jednotlivých učebních nebo maturitních oborů do určených kategorií matice tempa růstu trhu a relativního tržního podílu školy je důležitým indikátorem vývoj počtu uchazečů jednotlivých (zejména nových) oborech vzdělávání. Tuto situaci představuje obrázek č 18. Maturitní obory M vykazují poslední roky stabilní mírný růst. Kombinovaný obor L0 (maturita a výuční list), který v době vzniku měl být „štikou“ růstu a rozvoje odborného středoškolského vzdělávání, vykazuje od počátku zavedení do vzdělávacího systému setrvalý mírný pokles (setrvalý stav), třebaže od roku 2016 je demografická křivka populace v rámci středního vzdělávání růstová. Také celkové počty těchto přijatých uchazečů jsou ve srovnání s kategorií M velmi nízké, a dosahují úrovně 12% této kategorie.

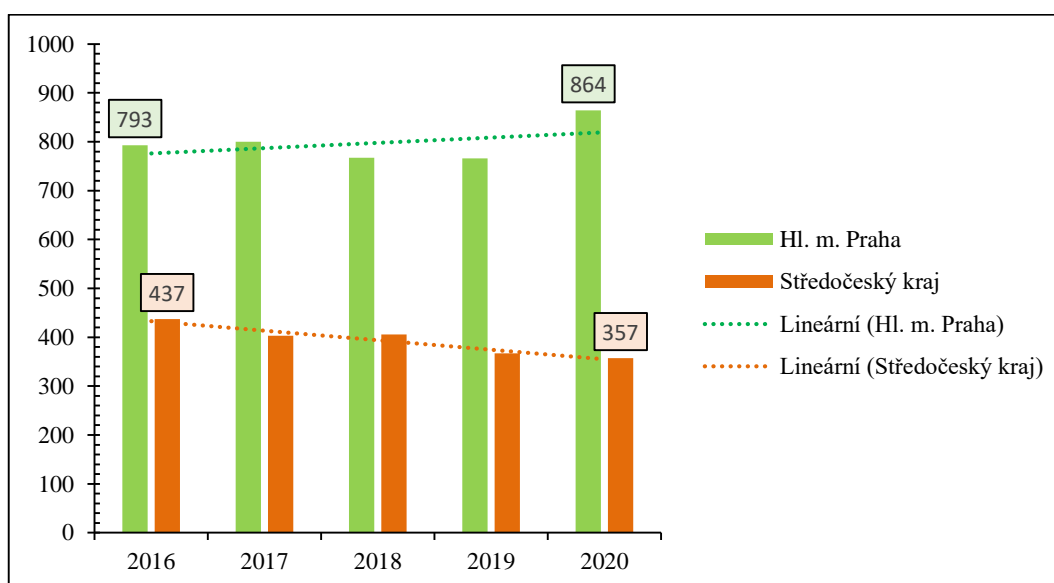
Obrázek 18 Celkový počet přijímaných uchazečů oborů L0, M



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.

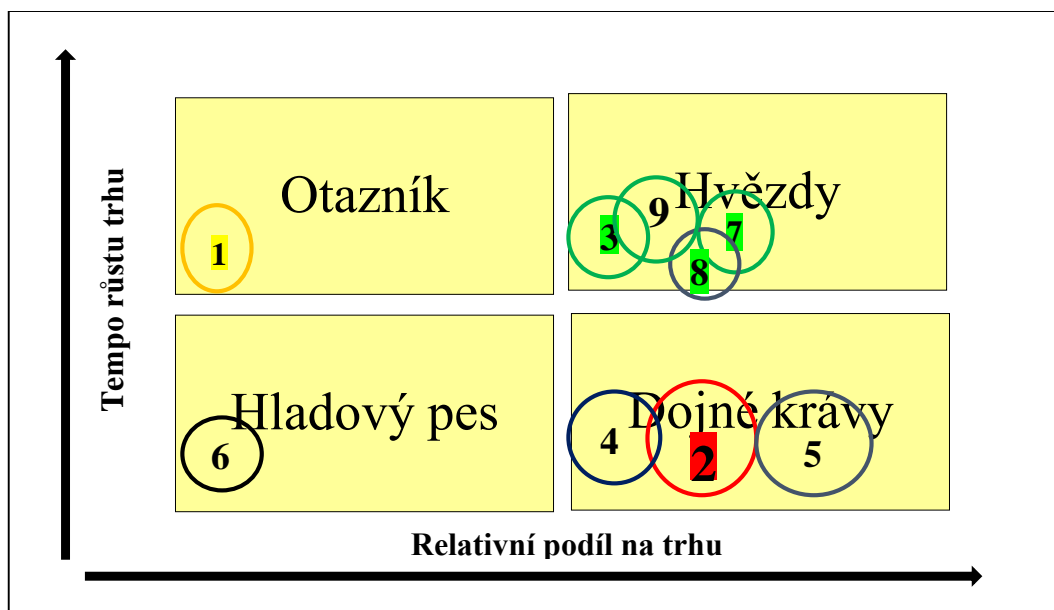
Na zájmovém vzdělávacím trhu (Praha, Středočeský kraj) ukazuje situaci přijatých uchazečů kategorie L0 obrázek č. 19. Počet přijatých uchazečů středního vzdělávání Kategorie L0 ve Středočeském kraji v letech 2016 až 2020 má klesající tendenci (-19%). U hlavního města Prahy je trend opačný (+9%). V absolutních číslech přijatých uchazečů je tento vzdělávací trh nasycen (setrvalý stav), a to i při mírně rostoucí křivce demografické populace.

Obrázek 19 Počty přijatých uchazečů kategorie L0 vybraných regionů



Zdroj: (62), vlastní zpracování.

Obrázek 20 BCG matice



Zdroj: (26), vlastní zpracování,

Výsledek analýzy:

Každá střední škola se snaží chovat racionálně, a vyučovat pouze maturitní nebo učební obory, o které je na trhu zájem (s přihlédnutím k jejímu materiálnímu vybavení, struktuře a kvalitě lidských zdrojů, tradici).

V BCG matici tempa růstu trhu a relativního podílu na trhu je na obrázku č. 20 zaneseno portfolio učebních a maturitních oborů SOU Ohradní.

- 1. 26-41-L/01 (Mechanik elektrotechnik)** – je pilotní obor (kombinace závěrečná a maturitní zkouška). Na rozdíl od ostatních elektro-oborů se vyznačuje vyšší mírou nezaměstnanosti absolventů (Obrázek č. 16), dále nižší celkovou úspěšností žadatelů tohoto oboru získat výuční list, a maturitní vysvědčení (Obrázek č. 17). Region (Praha, Středočeský kraj) se vyznačuje celkovou nasyceností trhu (Obrázek č. 18, 19). Zájemci o tento obor stále jsou, vedení školy se jej však rozhodlo nahradit tříletým učebním oborem Elektromechanik pro zařízení a přístroje.
- 2. 23-68-H/01 (Mechanik opravář motorových vozidel)** – je počtem žáků nejpočetnějším učebním oborem školy. V areálu školy jsou pro potřeby praktické výuky tři autodílny s omezenou kapacitou a vybavením. Většina odborného výcviku je zajištěna u smluvních partnerů. V dubnu 2021 se zvýšil celkový počet nezaměstnaných absolventů oboru na trhu práce na úroveň 8,79%. V posledních

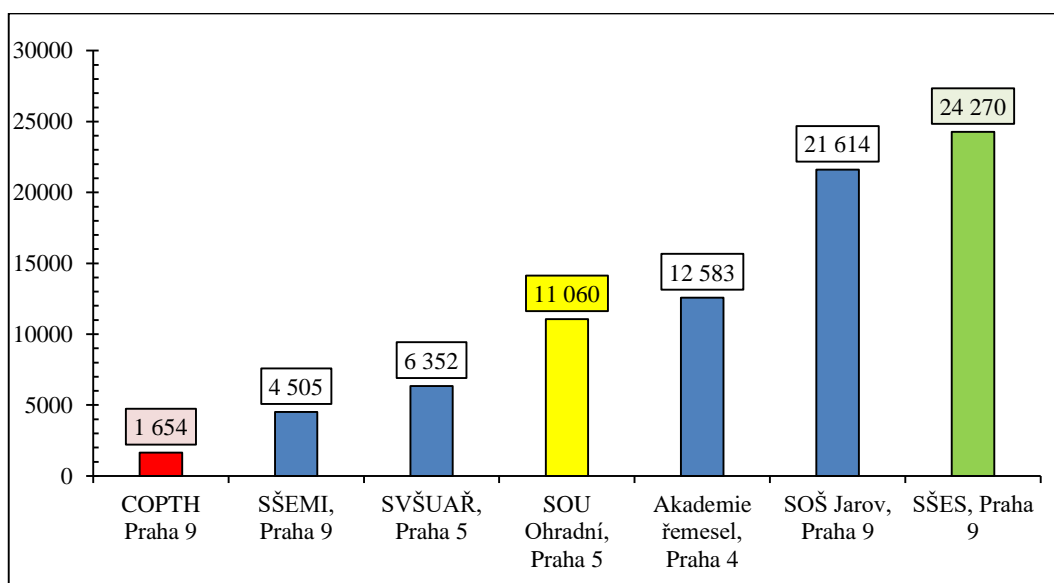
letech škola pozoruje nižší zájem o tento obor v prospěch učebního oboru Strojní mechanik.

3. **23-51-H/01 (Strojní mechanik)** – o absolventy tohoto oboru je na trhu práce stálý zájem. Nezaměstnanost absolventů dlouhodobě nízká (6,42% v dubnu 2021). Mírně stoupající zájem o obor v posledních letech. Velké konkurenční prostředí (5. škol). Dílny pro odborný výcvik dostatečně dimenzované byť starším technickým vybavením. Chybějící učitelé teoretických odborných předmětů.
4. **26-51-H/02 (Elektrikář silnoproud)** – setrvalý stav počtu zájemců o obor, přiměřeně vybavené dílny odborného výcviku. Nízká nezaměstnanost absolventů. Kapacita oboru omezena zejména personálně.
5. **33-56-H/01 (Truhlář, denní studium)** – je tradičním učebním oborem v portfoliu SOU Ohradní na konkurenčním trhu čtyř středních škol vybraného regionu. Setrvalý zájem počtu uchazečů o studium. Vyšší nezaměstnanost absolventů oboru (9,48%). Dokončena modernizace dílen odborného výcviku. Provozování doplňkové produkční činnosti. Omezený počet učitelů teoretické výuky i praktického vyučování.
6. **36-66-H/01 (Montér suchých staveb)** – poměrně nový obor školy, který však nikdy nebyl pro nedostatek uchazečů o studium otevřen. Je v portfoliu dalších konkurenčních škol. Předpoklad jeho úplného vyřazení z portfolia školy.
7. **26-52-H/01 (Elektromechanik pro zařízení a přístroje)** – je učební obor nahrazující výše uvedený maturitní obor. Konkurenční trh představují čtyři střední školy regionu Praha. Velmi nízká nezaměstnanost absolventů oboru (5,53% v roce 2021). Malý počet uchazečů o studium s rostoucím trendem.
8. **33-56-H/01 (Truhlář, ZS)** – jednoletý nový učební obor v denní formě studia pro absolventy tříletých učebních oborů zakončených závěrečnou zkouškou. Vyplňuje mezeru na nestabilním vzdělávacím trhu. Je náročný na zabezpečení počtu odborných učitelů (teoretická výuka, odborný výcvik). Využití žáků k výrobní produkci v doplňkové činnosti školy.
9. **26-52-H/01 (Elektromechanik pro zařízení a přístroje - ZS)** – jednoletý učební obor v denní formě studia pro absolventy tříletých učebních oborů zakončených závěrečnou zkouškou. Výhodou je vyšší uplatnitelnost absolventů. Opět obor náročný na odpovídající množství učitelů odborné výuky a praktického vyučování.

7.3 Finanční analýza

Finanční analýze SOU Ohradní byla provedena pouze částečně, neboť školy patří do kategorie neziskových příspěvkových organizací, kde hlavní předmět činnosti je dán školským zákonem č. 561/2004 Sb., zákonem č.250/200 Sb., a rozpočtovými pravidly. Zisk je umožněn vytvářet pouze v doplňkové činnosti škol (například vzdělávací činnost prostřednictvím kurzů, prodej služeb, pronájem prostor ad.). Po schválení návrhu rozdělení zisku zřizovatelem využívají školy rozdělený zisk prostřednictvím fondu odměn ke stabilizaci a motivaci pedagogických či nepedagogických pracovníků, nebo jej převádějí do rezervního fondu. Obrázek č. 21 ukazuje výsledek (zisk) hospodářské činnosti vybraných konkurenčních středních škol přepočtený na jednoho pracovníka za školní rok 2019/20.

Obrázek 21 Hospodářský výsledek doplňkové činnosti škol 2019/20 (Kč)



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

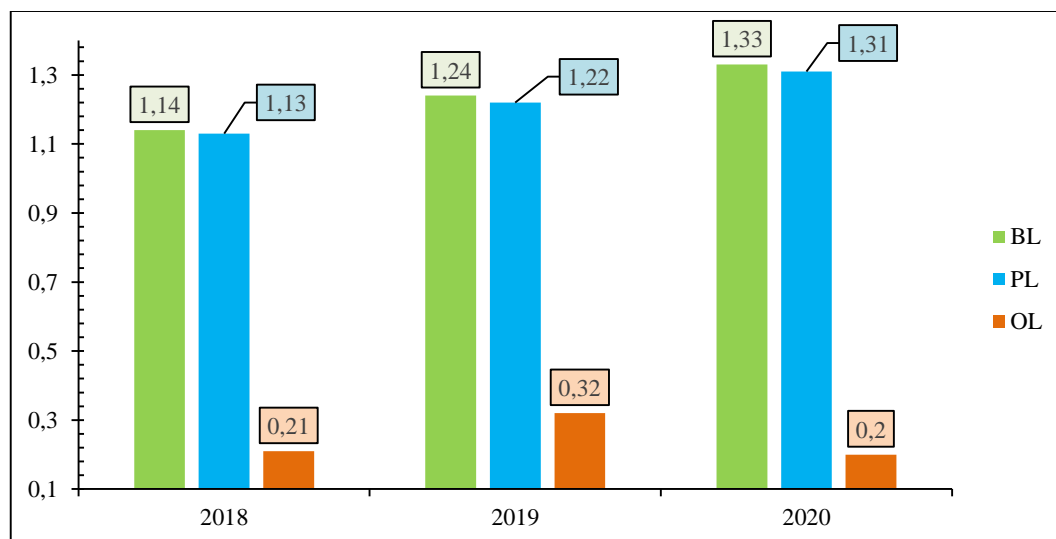
SOU Ohradní se ziskem 11060,- Kč na pracovníka školy v roce 2019/20 patří do průměru konkurenčních středních škol. V roce 2020/21 vytvořila SOU Ohradní zisk 5413,- Kč na pracovníka, což je přibližně polovina hodnoty zisku předchozího roku. Nižší zisk však způsobila zejména pandemie koronaviru Cov-19.

Likvidita (Solventnost) podniku představuje způsobilost podniku (školy) dostát a vyrovnávat své závazky. Tato způsobilost se měří ukazateli likvidity, kde se rozeznávají:

- Běžná likvidita (Current Ratio).
- Pohotová likvidita (Quick Assets Ratio).
- Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio).

Hodnoty ukazatelů likvidity SOU Ohradní v letech 2018, až 2020 představuje obrázek č. 22.

Obrázek 22 Ukazatelé likvidity



Zdroj: Výroční zprávy SOU Ohradní, vlastní zpracování.

Běžná likvidita: $BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \dots \dots \dots \text{rozsah: (1,5 – 2,5)}$

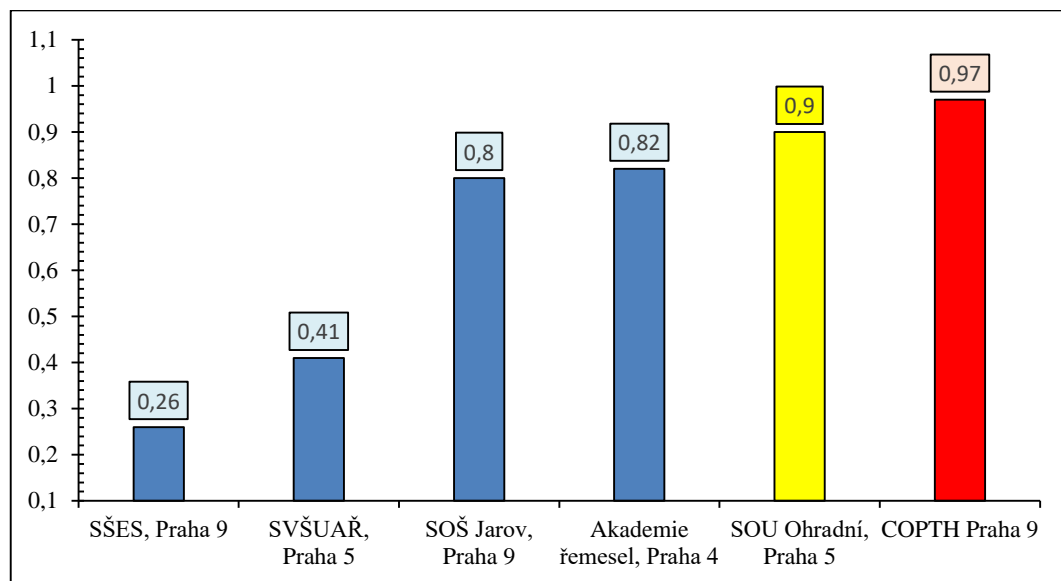
Pohotová likvidita: $PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \dots \dots \dots \text{rozsah: (1 – 1,5)}$

Okamžitá likvidita: $OL = \frac{\text{hotovost}}{\text{krátkodobé závazky}} \dots \dots \dots \text{hodnota: (0,5)}$

Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 až 2,5, pohotová likvidita v intervalu 1 až 1,5. Škola vykazuje obě tyto likvidity o něco nižší, než jsou uvedené doporučené hodnoty, příznivý je však každoroční mírně se zvyšující růst obou likvidit. Okamžitá likvidita je na velmi nízké úrovni (0,2 až 0,32), oproti doporučované hodnotě 0,5. Analýza však vychází z výroční zprávy školy, a tato hodnota okamžité likvidity se může v průběhu roku výrazně lišit (15).

V rámci finanční analýzy hospodářské činnosti školy byla analyzována nákladovost ve vztahu k příjmům z doplňkové (hospodářské) činnosti vybraných škol. U této činnosti tvoří příjmy školy zejména pronájem ploch, bytových a nebytových prostor, ubytování, lektorská činnost, služby, produktivní práce žáků (automechanici, strojní mechanici, truhláři) apod.

Obrázek 23 Nákladovost doplňkové (hospodářské) činnosti škol 2019/20



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

Nákladovost doplňkové činnosti na obrázku 21 představuje poměr nákladů a příjmů z hospodářské činnosti daného výběru konkurenčních středních škol regionu Praha. SOU Ohradní s nákladovostí 0,9 patří spolu s COPTH do nejvyšší kategorie škol, kdy příjmy z doplňkové činnosti jsou dosaženy za cenu vysokých nákladů. To je způsobeno zejména vyššími materiálovými vstupy a povahou této činnosti. V daném případě u SOU Ohradní je 1,- Kč nákladů vyvážena pouze 1,11 Kč příjmu. Nejlepší nákladovost vykazuje SŠES, Praha 9, kdy 1,-Kč nákladů představuje téměř 4,- Kč příjmu. Ze strany managementu školy by si tato vysoká nákladovost zasluhovala vyšší pozornost a průběžnou analýzu.

8 SWOT analýza

Shrnujícím nástrojem rekapitulace všech předcházejících analýz je SWOT analýza představující jednoduchý systematický koncepční nástroj. Využívá závěry předchozích analýz identifikujících hlavní silné a slabé stránky školy, které porovnává s hlavními vlivy vnějšího prostředí školy (příležitosti a hrozby). Cílem SWOT analýzy je vytvoření odpovídající strategie rozvíjením silných stránek a utlumováním (potlačováním) slabých stránek s připraveností na vnější potenciální příležitosti a hrozby. V příloze F je představena celková SWOT analýza SOU Ohradní, vytvořená na základě předchozích dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí školy. Z této tabulkové přílohy byly vybrány z každé skupiny vnějšího okolí a vnitřního prostředí tři faktory s největším vlivem (zvýrazněno). Tyto vybrané faktory byly následně zaneseny do SWOT matice v tabulce č. 9 určené ke generování jednotlivých strategií.

Tabulka 9 SWOT matice SOU Ohradní

Vnější faktory Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)			Silné stránky (S)		
	1. nedostatečně zpracovaná strategie rozvoje školy	2. Informační systémy školy	3. Vysoký věk pedagog. pracovníků	1. Vybavené odborné učebny a dílny	2. Hospodaření školy	3. Výuka žádaných technických oborů
Příležitosti (O)	WO strategie "hledání"			SO strategie "využití"		
1. Rozšíření vzdělávací nabídky školy				S1O1	S2O1	
2. Projektová činnost, fondy (EU, stát)		W2O2				
3. Poptávka po technicky vzdělaných lidech						S3O3
Ohrožení (T)	WT strategie "vyhýbání"			ST strategie "konfrontace"		
1. Pandemie koronaviru (distanční výuka)						
2. Nedostatek pedagogů					S2T2	
3. Silné konkurenční prostředí řady oborů v regionu	W1T1					S3T3

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce č. 9 SWOT matice výběru hlavních vnějších a vnitřních faktorů lze vytvořit vzájemnou kombinací celkem 36 strategií. V tržním prostředí podniků, organizací a škol se pro strategické plánování využívá zejména strategií založených na posilování silných stránek a využívání příležitostí, s důrazem na eliminaci slabých stránek a odvracení hrozeb.

V matici SOU Ohradní se jedná o tyto strategie:

- **SO strategie**
- **ST strategie**
- **WO strategie**
- **WT strategie**

Z této SWOT matice 36. možných strategií bylo vybráno 7 strategií, které byly podrobeny rozhodovací analýze. Cílem této analýzy bylo nalezení optimální strategie SOU Ohradní pro svůj další rozvoj v konkurenčním prostředí vzdělávacích institucí.

WO strategie:

W2O2: Tato strategie předpokládá eliminaci slabé stránky školy (informační systémy) využitím příležitostí v okolí (projektová činnost, fondy EU, stát, granty, případně hospodářská činnost školy). Cílem této strategie je elektronizace klíčových pedagogických dokumentů (Bakaláři, ŠVP, třídní knihy) s propojenými vazbami mezi teoretickou výukou a odborným výcvikem. Vedlejším cílem této strategie je snížení rutinní, neefektivní, nepedagogické činnosti učitelů, odstranění archaických prvků výuky (papírové třídní knihy, evidence, pracovní sešity, docházkové listy ad.), a dále zefektivnění zejména distanční výuky (získání potřebných IT pedagogických kompetencí).

SO strategie

S1O1: Využívá předností silné stránky (vybavené odborné učebny a dílny), k rozšíření vzdělávací nabídky školy. Hlavním cílem této strategie je využití 4. učeben CIV, které byly vzhledem ke struktuře portfolia SOU Ohradní projektem Hospodářské komory

hl. města Prahy a Magistrátu hl. m. Prahy ne příliš vhodně získány. Tato technika vyžaduje úpravy ŠVP jednotlivých oborů, a zavedení nových, maturitních, trhem žádaných oborů vzdělávání s vyššími hodinovými dotacemi pro využití této techniky (Mechatronik), a vyšší spolupráci s technickými školami při výuce. Zařazením studijního oboru do vzdělávací nabídky SOU Ohradní zvýší image školy, zároveň naplňuje ustanovení čl. VI Zřizovací listiny (vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti organizace).

S2O1: Také tato strategie je založena na maximálním využití silných stránek školy (hospodářská činnost) a příležitostí v okolí. Hlavním cílem této strategie je rozšíření vzdělávací nabídky SOU Ohradní zejména v doplňkové činnosti školy (článek X. zřizovací listiny). Tato strategie předpokládá autorizaci SOU Ohradní na vybrané profesní kvalifikace dle NSK (Národní soustava kvalifikací), jejich začlenění do vzdělávací nabídky portfolia SOU. V konkurenčním prostředí vzdělávacích institucí přitom dojde k uplatnění Ansoffových strategií produkt – trh, nebo Porterových generických strategií.

S3O3: Stejně jako obě předchozí, také tato strategie využívá přednosti silných stránek školy, a příležitostí v okolí. V podstatě kombinuje a rozšiřuje vzdělávací nabídku SOU Ohradní, s ohledem na požadavky trhu a zaměstnavatelů po technicky vzdělaných lidech. Vedle výše uvedeného oboru mechatronik se jedná zejména o učební obor strojní mechanik nebo obráběč kovů (CNC), které na rozdíl od oboru Mechanik opravář motorových vozidel zažívají v posledním období zvýšený zájem ze strany uchazečů a zaměstnavatelů při velmi nízké nezaměstnanosti absolventů těchto oborů.

WT strategie

W1T1: Tato strategie dává do poměru nedostatečné plánování školy, analýzy pozice a stavu školy v konkurenčním prostředí středních odborných škol v regionu hlavního města Prahy. Tato strategie „*vyhýbání*“ by v budoucnu pouze prohlubovala slabé stránky SOU Ohradní, a zhoršovala její pozici vzdělávací instituce v konkurenčním prostředí středních odborných škol.

ST strategie

S2T2: ST strategie využívají silných stránek k odvrácení hrozeb. V případě SOU Ohradní je silnou stránkou doplňková činnost školy se stálým kladným hospodářským výsledkem, byť s vysokou nákladovostí. Ohrožením je vysoký věk pedagogů (nejvyšší ze všech konkurenčních odborných škol. Tato strategie předpokládá spolupráci školy s pedagogickými fakultami, nebo s vysokými školami technického zaměření, s cílem navázání oboustranně výhodné spolupráce, zajištění pracovního uplatnění a stabilizaci pedagogického sboru školy pomocí absolventů těchto fakult. Součástí této strategie je možnost zaměstnání vybraných absolventů školy k pedagogickým činnostem zejména v odborném výcviku.

S3T3: Tato strategie cílí na výuku žádaných technických oborů z portfolia vzdělávací nabídky SOU Ohradní v konkurenčním prostředí středních odborných škol regionu hlavního města Prahy. Nutným předpokladem této strategie je nepřetržitá systematická analýza požadavků trhu, nezaměstnanosti absolventů jednotlivých oborů ze vzdělávací nabídky školy, úpravy ŠVP směrem k vymezení a získání kompetencí žádaných trhem práce a zaměstnavateli.

8.1 Rozhodovací analýza

Vybrané varianty strategií ze SWOT matice (Tabulka č. 9) byly následně podrobeny rozhodovací analýze (Tabulka č. 10), s cílem nalezení optimální, nejvíce atraktivní strategie pro SOU Ohradní.

V této analýze byly jednotlivým faktorům vnějšího a vnitřního prostředí školy přiřazeny váhy dle síly významnosti (1 – 4). Zároveň bylo v jednotlivých strategiích určeno a přiřazeno skóre atraktivity (SA) od 1 (nejméně přijatelná) do 4. (nejvíce přijatelná). Vynásobením jednotlivých vah faktorů a skóre atraktivity bylo vypočítáno dílčí skóre atraktivity strategie (CSA). Součtem všech dílčích CSA jednotlivých strategií bylo určeno celkové skóre atraktivity vybraných strategických alternativ, kde vyšší celkové skóre označuje atraktivnější strategii.

Tabulka 10 Rozhodovací analýza

Faktor	Váha	W2O2		S1O1		S2O1		S3O3		W1T1		S2T2		S3T3	
		SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Silné stránky (S)															
1. Vybavené odborné učebny a dílny	3	3	9	-	-	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12
2. Hospodaření školy	4	3	12	4	16	-	-	4	16	3	12	-	-	4	16
3. Výuka žádaných technických oborů	4	3	12	4	16	4	16	-	-	2	8	4	16	-	-
Slabé stránky (W)															
1. Nedostatečně zpracovaná strategie rozvoje školy	1	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	2	2	2	2
2. Informační systémy školy	1	-	-	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
3. Vysoký věk pedagog. pracovníků	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4
Příležitosti (O)															
1. Rozšíření vzdělávací nabídky školy	3	3	9	-	-	-	-	4	12	2	6	2	6	3	9
2. Projektová činnost (fondy (EU, stát))	4	-	-	3	12	3	12	3	12	2	8	3	12	3	12
3. Spolupráce s pedag. školami	3	3	9	3	9	3	9	-	-	2	6	2	6	2	6
Ohrožení (T)															
1. Pandemie koronaviru (distanční výuka)	2	1	2	2	4	2	4	2	4	-	-	2	4	2	4
2. Nedostatek pedagogů	2	2	4	2	4	3	6	2	4	1	2	-	-	2	4
3. Silné konkurenční prostředí řady oborů v regionu	2	2	4	2	4	2	4	3	6	2	4	3	3	-	-
C e l k e m			67		73		71		74		62		68		71

Zdroj: (10), vlastní zpracování.

Tabulka č. 11 představuje vyhodnocení alternativ jednotlivých strategií se základní charakteristikou dlouhodobého cíle strategie. Podíl (%) představuje ukazatel celkového skóre atraktivity vybraných jednotlivých strategií k vítězné strategické alternativě.

Tabulka 11 Vyhodnocení alternativ strategií

Pořadí	Alternativa	CSA	Podíl (%)	Dlouhodobý strategický cíl
1	S3O3	74	100,00	Posílení konkurenceschopnosti školy rozšířenou nabídkou poptávaných technických oborů v hlavní činnosti SOU.
2	S1O1	73	98,65	Využití čtyř učeben CIV na rozšíření nabídky studijních oborů SOU Ohradní v souladu s předmětem hlavní činnosti školy.
3	S3T3	71	95,94	Nabídka a inovace žádaných technických oborů z porfolia školy v souladu s požadavky trhu a zaměstnavatelů
4	S2O1	71	95,94	Rozšíření vzdělávací nabídky školy o profesní kvalifikace dle NSK a vzdělávacího portfolia SOU.
5	S2T2	68	91,89	Využití kladných výsledků doplňkové činnosti školy ke spolupráci s pedagogickými fakultami a stabilizaci pedagogického sboru.
6	W2O2	67	90,54	Využití projektovou činností k elektronizaci informačních systémů školy (klíčové pedagogické dokumenty)
7	W1T1	62	83,78	Strategie „vyhýbání“ s čekáním na vývoj situace na vzdělávacím trhu, a prohlubováním slabých stránek školy.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rozšířením SWOT matice (Tabulka 9) o další vnější a vnitřní klíčové faktory je možné získat více variant strategických alternativ. Při rozšíření této matice v každém poli na čtyři faktory stoupne počet strategií z 36 na 64, což může vést k větší nepřehlednosti a problémům při vytváření strategií.

Z hlediska rozhodovací analýzy (Tabulka č. 10) bude mít větší počet použitých faktorů větší vypovídající váhu při volbě a zjišťování nejlepší strategické alternativy. Jednotlivé přiřazení vah a skóre atraktivity se může vývojem a změnou vybraných faktorů

značně lišit. Proto je třeba vidět vítěznou strategickou variantu v kontextu současných vnějších a vnitřních podmínek.

Jednotlivé strategické alternativy nelze proto chápat zcela odděleně, nýbrž dochází k určitému řetězení a vzájemnému překrývání vymezených cílů. Toto je třeba řešit v rámci operativního plánování školy. Z hlediska velikosti rozdílu mezi vítěznou strategií (100 %) a poslední, sedmou strategií (83,78%) jsou zřejmé nevelké rozdíly mezi jednotlivými strategiemi, což dává možnost určité variability při realizaci.

Proto i vítězná varianta strategie při svém praktickém použití a implementace do strategie SOU Ohradní dříve či později použije některé z prvků ostatních strategií. Zejména pak v reakci na výrazné změny vnějších či vnitřních faktorů. V každém případě je zapotřebí nutně změnit některé prvky řízení a plánování SOU, provést elektronizaci pedagogických dokumentů a informačních systémů školy, uvést do souladu portfolio školy s hlavní činností školy dle zřizovací listiny, uspokojivě vyřešit otázku vysokého, takřka důchodového věku většiny pedagogického sboru a získání potřebných IT kompetencí pro moderní výuku. Svoji povahou a cíli však vítězná strategie S3O3 naplňuje hlavní účel a předmět činnosti uvedený ve zřizovací listině SOU Ohradní.

9 Výsledky a diskuse

Analýzou vzdělávací nabídky středních odborných škol a středních odborných učilišť na území Hlavního města Prahy bylo vybráno celkem sedm konkurenčních středních škol. Z nabídky učebních a maturitních oborů portfolia SOU Ohradní existuje v uvedeném regionu tři až pět hlavních konkurentů (Akademie řemesel, SŠES Praha 9, SPŠ dopravní na Praze 5 a COPTH, Praha 9), které mají ve svém vzdělávacím portfoliu 4. až 5 shodných oborů vzdělávání (Tabulka 3).

Z geografického hlediska jsou nejbliže k SOU Ohradní Akademie řemesel a SŠES Praha 9. Jedná se tedy o klíčové geografické konkurenty této školy v blízkém regionu.

Provedená PEST analýza vnějšího prostředí směřovala k identifikaci klíčových politických, ekonomických sociálních a technologických faktorů, a jejich možného vlivu na strategii SOU Ohradní. Z politických faktorů častá výměna ministra školství, kdy za období let 1993 až 2019 bylo celkem jmenováno do této funkce postupně 19. ministrů, časté novelizace klíčových zákonů (Školský zákon (53x), Zákon o rozpočtových pravidlech (56x), Zákon o pedagogických pracovnících ad.) (Graf 2), jsou nutně spojeny se změnami strategií a priorit ve vzdělávání (státní maturity, zavedení RVP, ŠVP, inkluzivní vzdělávání, kariérní řád, financování škol, revize RVP, distanční výuka ad.). Z ekonomických faktorů je od roku 2010 významná klesající míra nezaměstnanosti (ze 7,3% v roce 2010 na 2% v roce 2019). Dále významný růst průměrných mezd od roku 2010 o celkových 47% na hodnotu 34 119 Kč v roce 2020. Od roku 2016 až 2019 se snižuje míra růstu HDP, a zvyšuje se celková míra inflace (Graf č. 5, 6 a 7). V kontextu se světovou pandemií koronaviru od roku 2020 nepřispívají uvedené faktory k výraznější motivaci uchazečů o studium a občanů k vyšší účasti na vzdělávání, sebevzdělávání, a rozšiřování si kvalifikace.

Mezi klíčové sociální faktory PEST analýzy patří zejména demografický vývoj, a státní rodinná, sociální a zdravotní politika. Demografický vývoj společnosti je charakterizován svoji periodičností. V minulých letech docházelo k výraznému úbytku počtu žáků, které bylo provázáno rušením či slučováním více středních škol do jediné (integrované). V současném období však dochází vlivem silných přírůstků živě narozených dětí v letech 2005 až 2008 ke skokovému nárůstu počtu uchazečů o studium na středních školách (Graf 8). Nejvyšší pokles přijatých uchazečů do středního vzdělávání daný demografickou cykličností zaznamenaly mezi lety 2005, až 2018 SOU (- 35%), dále SOŠ

(- 22%). Pokles počtu přijatých uchazečů do středního vzdělávání za uvedené období se téměř neprojevil u gymnázií (Graf 9). Tyto skutečnosti je nutno sledovat a promítnout do procesu vytváření a plánování strategií středních škol.

Ve státních výdajích na střední vzdělávání je patrný enormní nárůst výdajů na SOŠ oproti SOU, kde naopak v roce 2020 došlo k poklesu a Gymnáziím (Graf 10). Tento stav však nelze vysvětlit zásadní změnou ve financování škol uskutečněnou v roce 2018, která nahradila do té doby používaný normativ státního příspěvku na vzdělávání dle celkového počtu žáků novým normativem podle počtu odučených hodin, bez ohledu na počet žáků. Mohla by však částečně souviset s implementací tzv. „čtvrté průmyslovou revoluci“ výrazně zasahující oblasti digitalizace a automatizace (Průmysl 4.0), do Strategie vzdělávací politiky ČR, Dlouhodobých záměrů vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a současné novelizace RVP SOŠ. Vyšší státní výdaje na vzdělávání u středních odborných škol je tak cennou informací při vytváření, rozšiřování a novelizaci portfolia vyučovaných oborů středních škol.

Až do roku 2018 byly celkové výdaje na školství v ČR nižší než 4% HDP. Od roku 2018 nastalo výraznější zvýšení těchto výdajů až na hodnotu 4,64% HDP v roce 2020 (Příloha B). Tato výše výdajů je však stále nižší, než výdaje na školství ve vyspělých zemích světa a EU (5 až 6% HDP), přitom investice do výchovy a vzdělávání jsou nejlépe uložené peníze společnosti do budoucnosti.

Technologické faktory jsou nedílně spjaty s rozvojem znalostní společnosti, předpokládající široký rozvoj, využívání, a dostupnost moderních informačních a komunikačních technologií. Tomu by měly též odpovídat efektivně vynaložené státní výdaje na výzkum a vývoj. Tyto státní výdaje i přes mírné zvyšování jsou v ČR stále pod úrovní 2% HDP (Graf 13). U domácností jsou výdaje za ICT na úrovni 4,1% celkových výdajů domácností (Graf 14), což představuje průměrnou částku 10 298 Kč na osobu za rok (Příloha C). Většina těchto výdajů je však tvořena (60%) náklady na telekomunikační služby. Vysoké náklady na ICT služby jsou dílčím omezujícím faktorem osvojení ITC kompetencí a rozvoje znalostní společnosti.

Cílem analýzy konkurentů bylo určení strategické pozice SOU Ohradní, a možnosti jejího dalšího rozvoje v regionálním konkurenčním prostředí vybraných osmi středních odborných škol Hlavního města Prahy (Tabulka 6).

Z hlediska mezioborové prostupnosti zaujímá SOU Ohradní poslední místo mezi všemi vybranými školami. Jsou zde vyučovány již jen učební obory „H“. Chybí například maturitní obory (L, M) případně učební obory „E“. Žáci mají výrazně menší možnost změny oboru (Tabulka 6). Zlepšení situace v prostupnosti by napomohlo opětovné zavedení studijního oboru „L“ do portfolia SOU Ohradní. Svoji více než 80% každoroční naplněností plánované kapacity školy (450 žáků) patří SOU Ohradní přední místo mezi všemi konkurenčními školami. Tato vysoká naplněnost je obrazem výuky žádaných oborů na této škole, a to i letech nízkého počtu uchazečů o studium na středních školách (Graf 15). Naplněností školy výrazně předstihuje svoje geograficky nejbližší konkurenty (Akademii řemesel, a zejména SŠES Praha 9, která má naplněnost pouze 68% (Graf 16). Zatímco kvalifikovaností pedagogů (92,11%) pro výuku předmětů dle ŠVP zaujímá SOU Ohradní mezi konkurenčními školami přední umístění (Graf 17), tak ve vzdělávání pedagogů (31,58%) patří do slabého průměru. Vzdělávání pedagogů a získání IT kompetencí je nezbytným předpokladem pro modernizaci didaktických výukových materiálů, elektronizaci pedagogických dokumentů, rychlost a efektivitu řízení pedagogického procesu, prezenční a zejména distanční formu výuky (Graf 18).

Nejvyšším věkovým průměrem pedagogů (58,96 let) mezi vybranými konkurenčními školami (Graf 19), spolu s vysokým počtem žáků (18,1) připadajících na jednoho pedagoga (Graf 20), a pandemií koronaviru Cov-19 je vytvářena enormní zátěž na psychiku učitelů, používané metody a formy výuky. Nezbytností a možným řešením této situace je navržená digitalizace učebních materiálů, a osvojení potřebných IT kompetencí pedagogy pro zvládnutí moderní didaktické techniky včetně distanční výuky. Vysoký počet žáků připadajících na učitele může vést k nedostatečnému osvojení učiva žáky včetně chybějících kompetencí daných ŠVP. Na druhou stranu příliš nízký počet žáků připadající na učitele může vést až k nezájmu uchazečů a studium daného oboru na příslušné střední škole.

Úspěšnost žáků u maturitních (závěrečných) zkoušek v korelaci s celkovým počet zameškaných hodin připadajících na žáka byla další dílčí analýzou k určení pozice SOU Ohradní v konkurenčním prostředí středních škol. Průměrem pouhých 26,17 zameškaných hodin na žáka za školní rok (Graf 12), je SOU Ohradní mezi ostatními školami jasným vítězem. To je však v rozporu s vysokou neúspěšností žáků školy u maturitních zkoušek (56% neúspěšnost), a poměrně vysokou neúspěšností žáků tříletých oborů u závěrečných zkoušek (19,87%, Příloha D). Největší konkurent školy (Akademie řemesel) vykazuje

u závěrečných zkoušek neúspěšnost žáků pouhých 10,92% při průměru 52,2 zameškaných hodin za školní rok. Další z klíčových konkurentů (SŠES, Praha 9) má přibližně shodnou neúspěšnost žáků u závěrečných zkoušek 21,67% jako SOU Ohradní, avšak při nejvyšším počtu 109,43 zameškaných hodin na žáka za rok mezi všemi konkurenčními školami. Pod vlivem neúspěšnosti žáků u maturitních zkoušek a inspekčních zpráv ČŠI poukazující na vysokou neúspěšnost bylo vedením školy rozhodnuto vyřadit pilotní projekt Mechanik elektrotechnik z portfolia školy. Paradox mezi vysokou neúspěšností u maturitních a závěrečných zkoušek ve vztahu k nejnižšímu počtu zameškaných hodin žáků SOU Ohradní může být způsoben též nedostatky ve stávajícím didaktickém procesu výuky (evidence docházky, nižší kvalita výuky, nedostatky v ŠVP a chybějící mezipředmětové vazby). Postupná elektronizace pedagogických dokumentů tak přispívá k řešení a minimalizaci uvedených disparit.

Technické vybavení odborných učeben a dílen u všech oborů umožňuje splnění výukových cílů daných jednotlivými ŠP studijních a učebních oborů. Velmi dobré vybavení odborných dílen je u truhlářů, což umožňuje využití tohoto vybavení v rámci doplňkové činnosti školy. U učebního oboru mechanik opravář motorových vozidel je problémem stísněnost a nedostatečná kapacity prostor odborného výcviku, u oboru strojní mechanik pak zastaralé vybavení prostor dílen, byť s dostatečnou kapacitou. Řešením by byla modernizace těchto prostor nejlépe v rámci vyhlášení výzev z operačních programů ČR s podporou fondů EU. Čtyři nové učebny CIV vybudované v rámci projektu Hospodářské komory hl. m. Prahy a Magistrátu hl. m. Prahy dosud plně neslouží svému účelu. Technická úroveň vybavení učeben je koncipována pro využití zejména u maturitních oborů, případně pro realizaci efektivní distanční výuky. Implementace těchto učeben (technického) vybavení do procesu výuky vyžaduje mimo kompetence pedagogů pro práci s touto didaktickou technikou též odpovídající úpravy jednotlivých učebních bloků a témat jednotlivých oborů ŠVP. Pozitivem je absolvování úvodního odborného školení všech pedagogů pro práci a využití moderní didaktické techniky v učebnách CIV.

Výslednou pozici SOU Ohradní mezi vybranými konkurenčními školami vycházející z uvedených dílčích analýz a výročních zpráv jednotlivých středních škol představuje Tabulka 10, rozčleněná do deseti kritérií. Mezi vybranými školami zaujímá SOU Ohradní spolu s SŠES, Praha 9 nelichotivé dělené 6. – 7 místo. Prostor pro rychlé zlepšení konkurenční pozice je možný například ve školení pedagogů (osvojení IT kompetencí pro

práci s moderní didaktickou technikou a výukovými programy, elektronizace pedagogických dokumentů), a zlepšení dostupnosti oborů (zavedení žádaného maturitního oboru). Další prostor ke zlepšení konkurenční pozice školy v regionu je spojen s modernizací stávajících výukových prostor odborného výcviku vybraných oborů, včetně jejich technického vybavení. Tato modernizace je však podmíněna úspěšně realizovanou projektovou činností školy v případě vyhlášení výzev z operačních programů ČR v dalších letech.

Výsledek analýzy konkurenceschopnosti jednotlivých učebních a studijních oborů SOU Ohradní v BCG matici představuje Obrázek č. 20. Pilotní projekt Mechanik elektrotechnik zařazený jako „Otazník“ byl na základě neuspokojivých výsledků u maturitních zkoušek, a kritiky ČŠI v inspekčních zprávách vyřazen vedením školy z portfolia nabízených oborů školy. Tříletý učební obor Montér suchých staveb, který dosud nebyl otevřen (zařazen jako „Hladový pes“), potýkající se s trvalým nezájmem uchazečů o studium je taktéž navržen k vyřazení. Učební obory Mechanik opravář motorových vozidel, Elektrikář a Truhlář patří dlouhodobě ke stabilním oborům SOU Ohradní. Nedávno proběhla u oborů Truhlář a elektrikář větší modernizace výukových prostor odborného výcviku. O tyto obory je setrvalý zájem ze strany uchazečů o studium. V BCG matici (Obrázek č. 20) jim přísluší zařazení „Dojná kráva“. V budoucnosti je možný úbytek uchazečů o studijní obor Mechanik opravář motorových vozidel ve prospěch tříletého učebního oboru Strojní mechanik, jehož absolventi mají lepší uplatnitelnost na současném trhu práce. Tříleté učební obory Strojní mechanik, Elektromechanik zařízení a přístrojů (nahradil pilotní čtyřletý maturitní obor), a jednoleté učební obory Truhlář a Elektromechanik pro zařízení a přístroje (zkrácené studium) jsou obory, které má ve svém vzdělávacím portfoliu nejvyšší počet konkurenčních škol. Jsou proto zařazené v kategorii „Hvězda“. Tříleté obory se vyznačují menším počtem žáků, ovšem s tendencí mírného růstu. O zkrácené jednoleté učební obory je ze strany uchazečů setrvalý zájem, jsou však podstatně náročnější na zabezpečení dostatečné kapacity v odborném výcviku. V budoucích letech by byl možný posun tříletého oboru Elektromechanik zařízení a přístrojů do kategorie „Dojná kráva“.

Finanční analýza byla zaměřena pouze na hodnocení doplňkové činnosti škol, kde vzdělávací organizace mají možnost vytvářet zisk. Mezi sedmi konkurenčními středními školami se ve školním roce 2019/20 ziskem 11060,- Kč na pracovníka školy SOU Ohradní

umístila uprostřed žebříčku konkurenčních škol (Obrázek č. 21). Po schválení zřizovatelem školy byl zisk školy z této činnosti rozdělen do fondu odměn a rezervního fondu. Ukazatelé likvidity (BL, PL, OL) ve sledovaných třech letech výrazně nevybočují z doporučených hodnot (Obrázek 22). V průběhu roku se však mohou výrazněji měnit. Nepříznivou strukturu u vedlejší činnosti ukazuje její vysoká nákladovost (Obrázek 23), kde 1,- Kč nákladů je vyvážena pouze 1,11 Kč příjmu. Tato nákladovostí je druhá nejvyšší ze sedmi konkurenčních škol. V rámci strategického plánování je proto nutné též hledat cesty k vyšším úsporám nákladů, nebo pozměnit strukturu a charakter doplňkové činnosti školy (například pořadací vzdělávacích akcí nebo kurzů s nižší nákladovostí).

Výsledky všech dílčích analýz vnějšího okolí a vnitřního prostředí školy jsou uvedeny ve shrnující SWOT analýze v příloze F. Z každé skupiny (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby) byly vybrány 3 faktory s největším vlivem (zvýrazněny) a zaneseny do SWOT matice (tabulce č. 9), ze které bylo vzájemným posouzením uvedených faktorů generováno celkem 7 možných variant strategií (SO, WO, WT, ST). Rozhodovací analýzou (Tabulka č. 10), byly jednotlivým faktorům vnějšího a vnitřního prostředí školy přiřazeny váhy dle síly významnosti a skóre atraktivity (SA) dle přijatelnosti. Vynásobením dílčích vah a skóre atraktivity bylo získáno dílčí skóre atraktivity jednotlivých strategií. Následným součtem dílčích skóre byly získány celková skóre vybraných strategií, kde nejvyšším skóre (74 = 100%) zvítězila strategie S3O3. Tato strategie spočívající ve využití vnějších příležitostí silnými stránkami školy je založena na rozšíření vzdělávací nabídky SOU Ohradní, o žádaný maturitní obor mechatronik, a dále o rozšíření učebního oboru strojní mechanik například zařazením tříletého učebního oboru obráběč kovů (CNC). Všechny tyto obory vykazují trvale zvýšený zájem ze strany zaměstnavatelů o absolventy a nízkou hladinu nezaměstnanosti v době krize (pandemie koronaviru). Rozdíly mezi dalšími strategiemi nejsou veliké, mezi vítěznou strategií S3O3 a poslední sedmou strategií W1T1 je rozdíl dvanácti bodů, což představuje poměrné skóre 83,78%. S ohledem na možné výrazné změny vnitřních či vnějších podmínek může následně dojít i ke změně strategie. Základem pro všechny strategie však zůstane plná elektronizace klíčových pedagogických dokumentů.

10 Závěr

Tato závěrečná práce se zabývá problematikou strategické analýzy středního odborného učiliště SOU Ohradní v regionu konkurenčních středních odborných škol hlavního města Prahy, s hlavním cílem navrhnout, a na základě vymezeného postavení školy v uvedeném regionu určit optimální strategii jejího rozvoje.

Teoretická část práce prezentuje základní terminologii strategie vzdělávací politiky, strategického plánování a řízení, s důrazem na oblast školství, a dále výběr strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

V praktické části byl pro vytvoření strategické analýzy školy regionu hlavního města Prahy vymezen okruh konkurenčních středních odborných škol, majících ve svém portfoliu učební a studijní obory identické s SOU Ohradní. Z výročních zpráv jednotlivých SOU, SOŠ, ČSÚ a NPI byla získána statistická data, metodami popisné a frekvenční analýzy dat byly identifikovány a popsány jednotlivé dílčí faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky jednotlivých analýz byly uspořádány do dílčích tabulek a grafů. Následně byly implementovány do shrnující SWOT analýzy.

Z vnějšího prostředí byla pro identifikaci příležitostí a hrozeb použita PEST analýza a analýza konkurentů. Z vnitřního prostředí byla pro identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek školy aplikována finanční analýza, analýza BCG a model 7S.

Závěrečná fáze praktické části představuje vytvoření alternativních strategií SOU Ohradní v konkurenčním prostředí středních odborných škol pomocí SWOT matice SOU Ohradní, vytvořené z vybraných faktorů shrnující SWOT analýzy. Pomocí rozhodovací analýzy byla vybrána nejvíce atraktivní alternativa strategie S3O3 využívající silných stránek školy a vnějších příležitostí k rozšíření vzdělávací nabídky SOU Ohradní po technicky vzdělaných lidech.

Pro naplnění a realizaci navržené strategie byla provedena revize a optimalizace učebních plánů jednotlivých oborů ze vzdělávacího portfolia SOU Ohradní. Do teoretické výuky a odborného výcviku byla implementována elektronická třídní kniha. Všichni učitelé školy prošli úvodním školením ovládnání moderní didaktické techniky učeben CIV, pro její praktické využití v přímé nebo distanční formě výuky. Zlepšila se spolupráce v rámci metodických komisí mezi učiteli odborných předmětů a praktické výuky. Je postupně připravováno převedení všech ŠVP do elektronické podoby (Inspis). Ve fázi příprav je opětovně zavedení maturitního oboru do portfolia SOU Ohradní.

11 Seznam použitých zdrojů

- 1) Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+. Praha: MŠMT, 2020. ISBN 978-80-87601-46-4.
- 2) Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023 (online]. Praha: MŠMT, 2019 [cit. 2021-6-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023?highlightWords=dlouhodob%C3%BD+z%C3%A1m%C4%9B>
- 3) JŮVA, Vladimír a Vladimír JŮVA. *Stručné dějiny pedagogiky*. 5. rozš. vyd. Brno: Paido, 2003. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-7315-062-x.
- 4) ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 15. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
- 5) ČESKO. Zákon č. 563/2004 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 15. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>
- 6) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- 7) BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2.
- 8) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- 9) PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ. *Stratégia a strategický manažment: ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 2., uprav. vyd. Bratislava: Iura edition, 2013. *Ekonomía*. ISBN 978-80-8078-655-7.
- 10) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- 11) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Plzeň: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 12) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 80-7179-892-4.
- 13) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 14) KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- 15) VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7
- 16) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 17) ČESKO. Vyhláška č. 15/2005 Sb., vyhláška, kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 15. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-15>
- 18) SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- 19) CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2594-8.
- 20) PRÁŠILOVÁ, Michaela. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-14155.
- 21) FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- 22) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
- 23) HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- 24) SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, 2006. Řízení školy (ASPI). ISBN 80-7357-176-5.
- 25) HAJEROVÁ MŮLLEROVÁ, Lenka a Miroslav HAJER. Strategie rozvoje školy a řízení pedagogického procesu: modul Řízení pedagogického procesu. V Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7044-861-8.
- 26) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

- 27) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 9788024429632.
- 28) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.
- 29) BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- 30) ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 13. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
- 31) SYNEK, František. *Manažerská ekonomika. 2.* přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-247-9069-6.
- 32) ČESKO. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 16. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>
- 33) SOU Ohradní [online]. Praha 5 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.ohradni.cz
- 34) Akademie řemesel Praha – Střední škola technická [online]. Praha 4 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.zelenypruh.cz
- 35) Střední škola – Centrum odborné přípravy technickohospodářské [online]. Praha 9 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.coph.cz
- 36) Vyšší odborná škola informačních studií a Střední škola elektrotechniky, multimédií a informatiky [online]. Praha 9 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.ssemi.cz,
- 37) Střední škola a vyšší odborná škola umělecká a řemeslná [online]. Praha 5 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.ssuar.cz
- 38) Střední škola elektrotechniky a strojírenství (SŠES) [online]. Praha 10 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.ssesp10.cz
- 39) Střední průmyslová škola dopravní, a.s. [online]. Praha 5 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.sps-dopravni.cz

- 40) Střední odborná škola Jarov [online]. Praha 9 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: www.skolajarov.cz
- 41) Zákony pro lidi [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- 42) Seznam ministrů školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [online]. Praha: Wikipedie, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_ministr%C5%AF_%C5%A1kolstv%C3%AD,_ml%C3%A1de%C5%BEE_a_t%C4%9Blov%C3%BDchovy_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky
- 43) DPH pravidla a sazby [online]. Your Europe, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/vat-rules-rates/index_cs.htm#shortcut-9
- 44) ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 26. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- 45) Český statistický úřad [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- 46) Adult participation in learning by sex [online]. EUROSTAT, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_04_60/default/table?lang=en
- 47) Komplexni-program-rozvoje-a-podpory-prazskeho-skolstvi-KPR-Praha [online]. Praha: Magistrát hl. m. Prahy, 2021 [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://skoly.praha.eu/88474_iKAP-PRAHA-Komplexni-program-rozvoje-a-podpory-prazskeho-skolstvi-KPR-Praha
- 48) Výroční zpráva za školní rok 2017/2018. [online]. Praha 4: SOU Ohradní [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.ohradni.cz/index.php/povinne-zverejnovane-informace-podle-zakona-106-1999-sb-o-svobodnem-pristupu-k-informacim>
- 49) Výroční zpráva za školní rok 2018/2019 [online]. Praha 4: SOU Ohradní, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.ohradni.cz/images/dokumenty/povinne-zverejnovane-informace/SOU-ohradni-vyrocní-zprava-2017-2018.pdf>

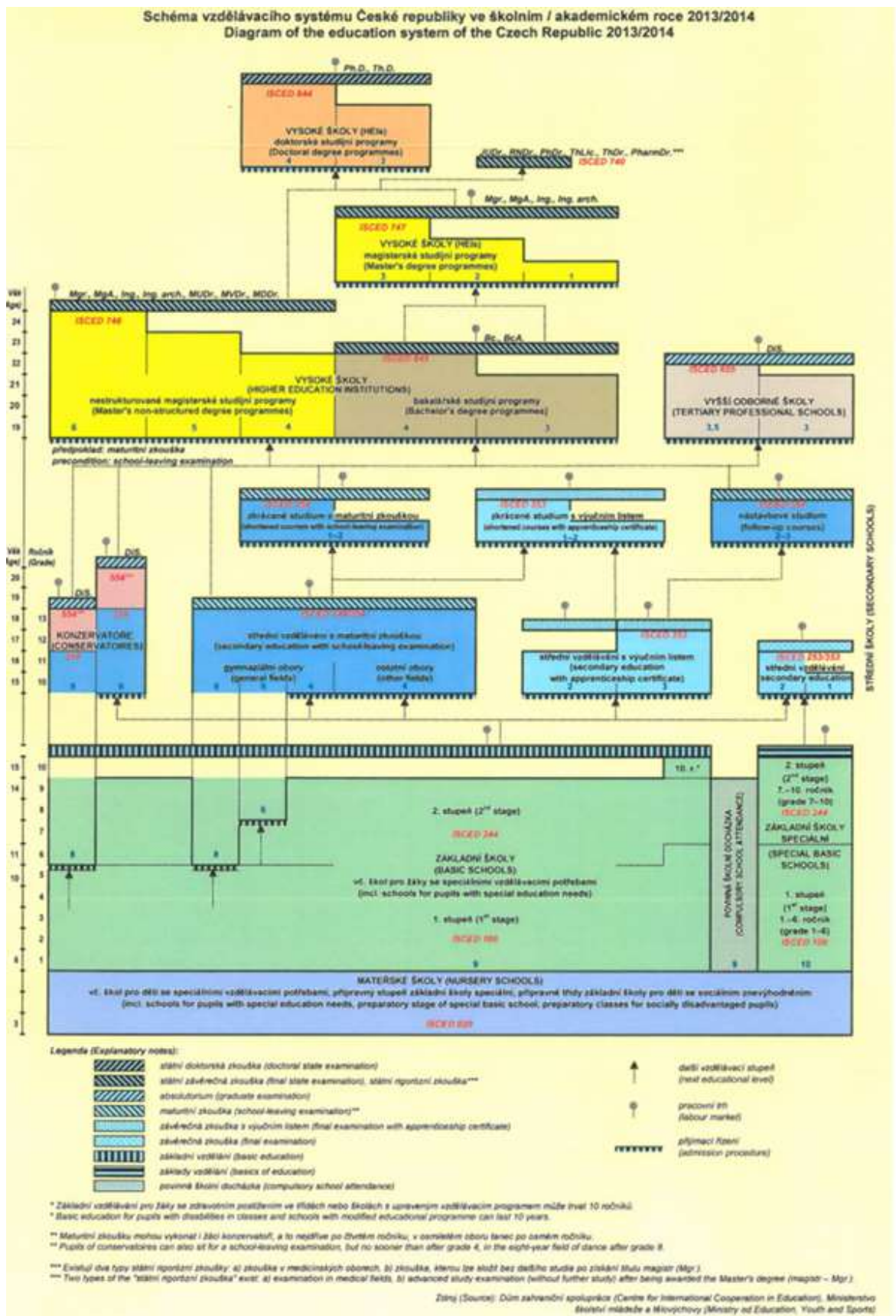
- 50) Výroční zpráva k.r. 2019-20 [online]. Praha 4: SOU Ohradní, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.ohradni.cz/images/dokumenty/povinne-zverejnovane-informace/SOU-ohradni-vyrocní-zprava-2019-2020.pdf>
- 51) Výroční zpráva k.r. 2020-21 [online]. Praha 4: SOU Ohradní, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.ohradni.cz/images/dokumenty/povinne-zverejnovane-informace/SOU-ohradni-vyrocní-zprava-2020-2021.pdf>
- 52) Výroční zpráva za školní rok 2019-20[online]. Praha 4: Akademie řemesel Praha - Střední škola technická, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.zelenypruh.cz/informace-o-povinnem-subjektu>
- 53) Výroční zpráva za školní rok 2019-20 [online]. Praha 9: Střední škola – Centrum odborné přípravy technickohospodářské, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.copth.cz/uredni-deska?action=detail&id=2>
- 54) Výroční zpráva za školní rok 2019-20 [online]. Praha 9: Střední škola elektrotechniky, multimédií a informatiky, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.ssemi.cz/uredni-deska/>
- 55) Výroční zpráva za školní rok 2019-20 [online]. Praha 5: Střední škola a vyšší odborná škola umělecká a řemeslná, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <http://www.ssuar.cz/zakladni-informace/povinne-zverejnovane-informace/>
- 56) Výroční zpráva za školní rok 2019-20 [online]. Praha 10: Střední škola elektrotechniky a strojírenství, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.ssesp10.cz/o-skole/uredni-deska/>
- 57) Výroční zpráva za školní rok 2019-20 [online]. Praha 5: Střední průmyslová škola dopravní, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.sps-dopravni.cz/pro-verejnost/uredni-deska/>
- 58) Výroční zpráva za školní rok 2019-20 [online]. Praha 9: STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA JAROV, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.skolajarov.cz/dokumenty-skoly/>
- 59) I N S P E K Č N Í Z P R Á V A Čj. ČŠIA-892/20-A. Praha: ČŠI, 2020. Dostupné také z: <https://portal.csicr.cz/School/600005259>
- 60) POKORNÝ, Břetislav. *Možnosti využití 3D tisku při výuce odborných předmětů na střední škole*. OU, 2021. Diplomová práce. Ostravská univerzita. Vedoucí práce Ing. Pavel Dostál, Ph.D.

- 61) Blackback s.r.o: architektonický a projektový atelier [online]. Praha 9, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <http://www.blackback.cz/projekty>
- 62) NPI: Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce [online]. Praha: NPI, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/>

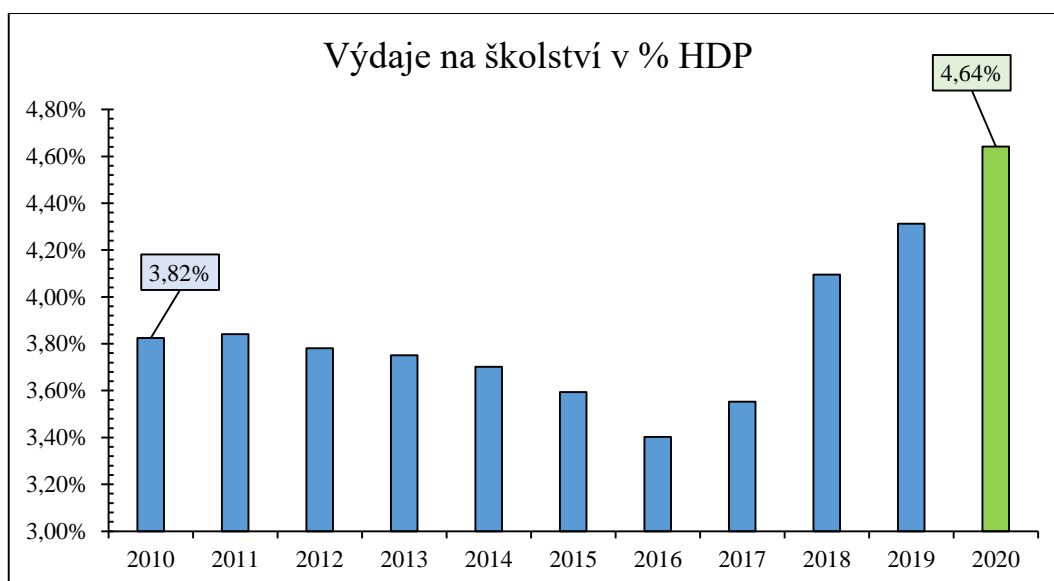
12 Přílohy

Příloha 1 Schéma vzdělávacího systému ČR.....	113
Příloha B Výdaje na školství	114
Příloha C Výdaje domácností na ICT	115
Příloha D Úspěšnost žáků SOU Ohradní u maturit a závěrečných zkoušek	116
Příloha E CIV učebny – laboratoř, 3D tiskárna	117
Příloha F Shrnující SWOT analýza	118

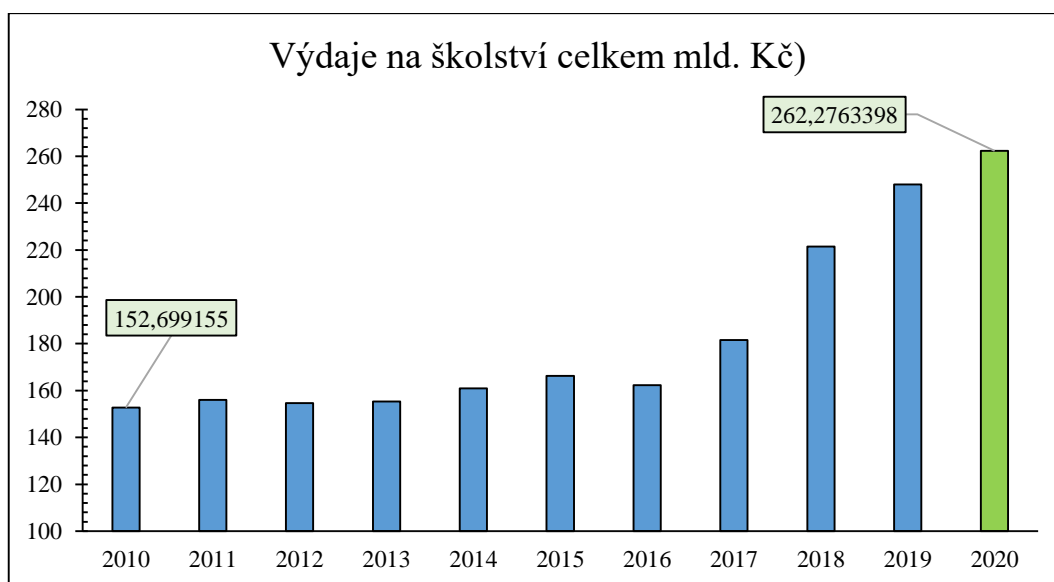
Příloha 1 Schéma vzdělávacího systému ČR



Příloha B Výdaje na školství

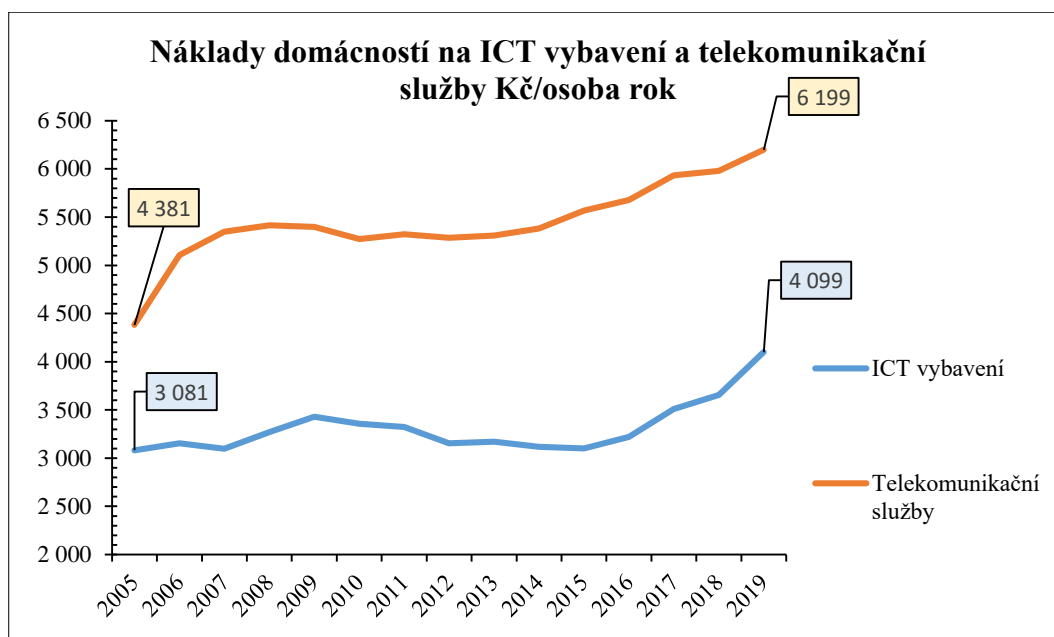


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.

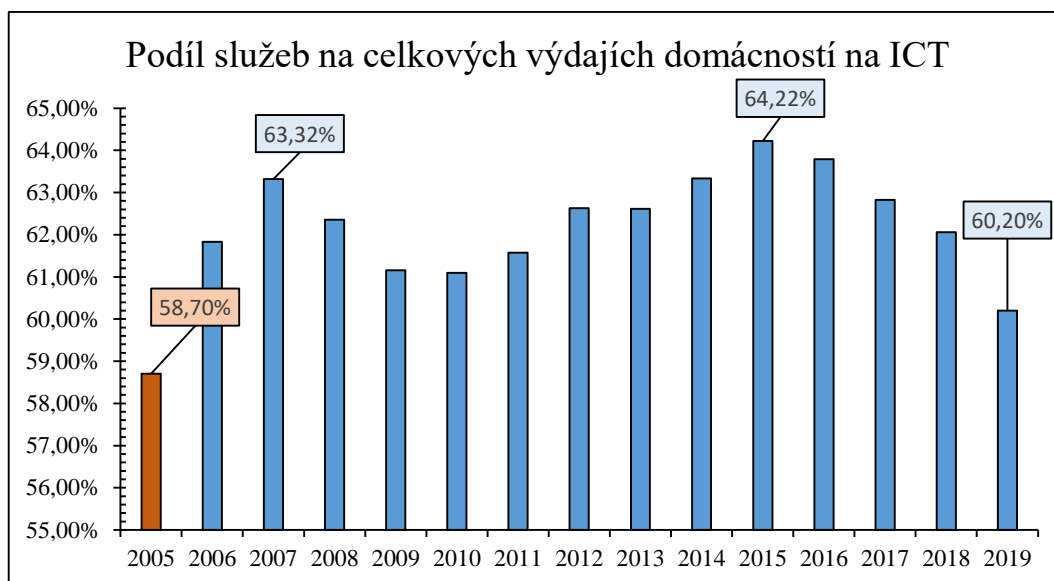


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.

Příloha C Výdaje domácností na ICT

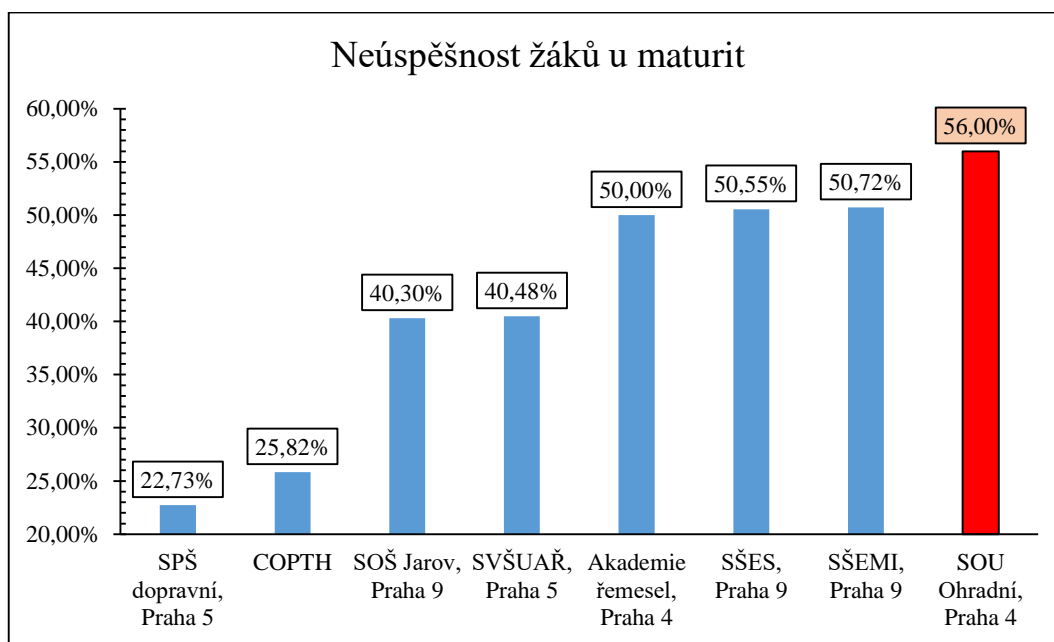


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.

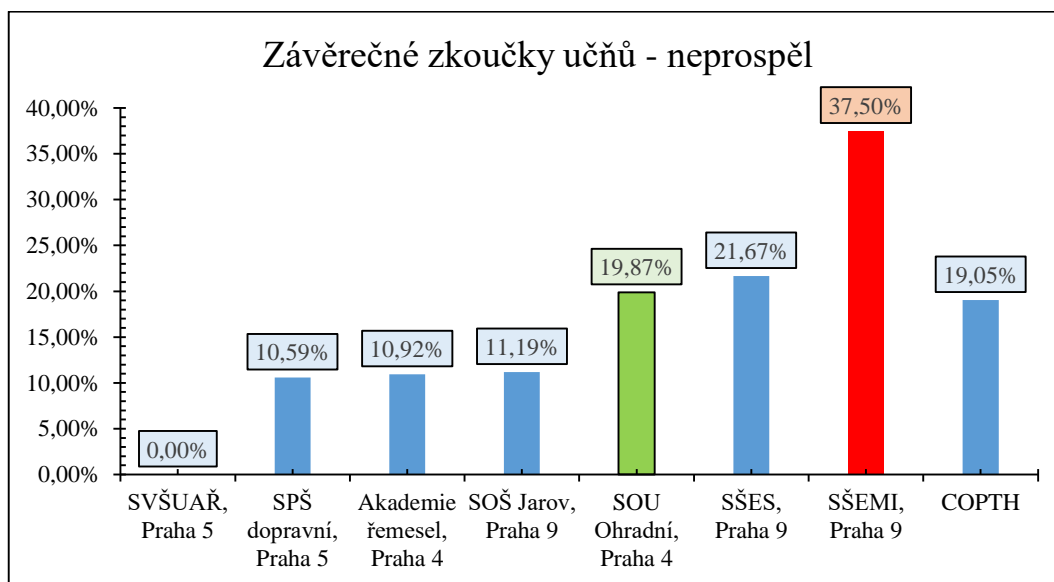


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.

Příloha D Úspěšnost žáků SOU Ohradní u maturit a závěrečných zkoušek



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.



Zdroj: Výroční zprávy škol, vlastní zpracování.

Příloha E CIV učebny – laboratoř, 3D tiskárna



Zdroj: autor práce

3D tisk ve výuce



Příloha F Shrnující SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ dobrá dostupnost školy v rámci regionu ✓ dostatečná kapacita školy ✓ dobrá spolupráce se sociálními partnery ✓ vybavené odborné učebny a dílny ✓ dlouhá tradice vzdělávání ✓ vybavenost PC učebnami ✓ hospodaření (kladný hospodářský výsledek školy z doplňkové činnosti) ✓ individuální přístup ✓ motivační stipendia ✓ vlastní budovy školy pro teoretickou i praktickou výuku a domov mládeže ✓ vazba na praxi ✓ výuka žádaných technických oborů ✓ nízká nezaměstnanost absolventů 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nedostatečně zpracovaná strategie rozvoje školy ✓ nízké zapojení školy do projektové činnosti ✓ vysoká energetická náročnost budov OV ✓ nízká image školy ✓ špatné výsledky žáků studijních oborů u maturit ✓ vážnoucí vnitřní komunikace ve škole ✓ malá nabídka dalšího vzdělávání a rekvalifikačních kurzů ✓ chybějící AOs dle NSK ✓ chybějící učební pomůcky a moderní vybavení dílen OV (SM, MOMV) ✓ nedostatečné výsledky žáků zejména ve všeobecných předmětech ✓ nevyhovující, zastaralé informační a komunikační systémy ✓ malé množství finančních prostředků na ohodnocení rozdílné práce pedagogů ✓ převaha „tradičních“ metod výuky ✓ nízká účast pedagogů na DVPP ✓ nízká motivace zaměstnanců ✓ vysoký věk pedagogů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ zlepšení hospodaření školy ✓ rozšíření doplňkové činnosti školy ✓ zlepšení propagace a image školy ✓ modernizace vzdělávacího procesu ✓ rozšíření vzdělávací nabídky školy ✓ nové pracovní příležitosti pro absolventy ✓ nové trendy a metody ve výuce ✓ projektová činnost (fondy (EU, stát)) ✓ získání autorizačního osvědčení dle NSK ✓ rozšíření nabídky dalšího vzdělávání a kurzů ✓ spolupráce s ped. školami ✓ získání nových zam. vlivem pandemie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ silné konkurenční prostředí řady oborů v regionu ✓ negativní politické vlivy s častými změnami ✓ snížený zájem o vzdělání (nízká nezaměstnanost) ✓ nízká prestiž školy ✓ nedostatek pedagogů ✓ zvyšující se míra inflace ✓ snížení kvality vzdělávání poskytované školou ✓ nízké veřejné výdaje na výzkum a vzdělávání ✓ pandemie koronaviru (distanční výuka)