

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Zuzana Ekrťová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Strategická analýza školy

Vypracovala:

Zuzana Ekrťová

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Praha, duben 2008

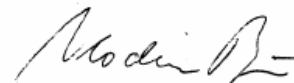
Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro akademický rok 2007/2008

Název práce: Strategická analýza podniku
Zadání práce: Strategický plán rozvoje ISS, OU a U Slaný, jako nástroj restrukturalizace a revitalizace školského systému v rámci regionu.
Jméno studenta: Bc. Zuzana Ekrťová
Ročník: 4.
Obor: MANAGEMENT
Vedoucí práce: prof. Ing. František Kovář, CSc.
Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry
Termín zadání: 24.1.2007
Termín odevzdání: Dle harmonogramu akademického roku 2007/2008

V Jindřichově Hradci 24.1.2007



Ing. Vladimír Přebyl

proděkan pro pedagogickou činnost

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Strategická analýza školy**«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, duben 2008

Zuzana Ekrťová

Anotace

Strategická analýza školy

Optimalizace školské sítě je významný zásah do strategického řízení škol. Na příkladu ISŠ, OU a U Slaný jsem se pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí snažila tyto změny vyhodnotit a poskytnout tak důkaz pozitivního přínosu procesu optimalizace všem zainteresovaným skupinám. Tato práce by měla vést k určení strategického systému plánování školy v návaznosti na aktuální stav, ověření spokojenosti klientů školy a napomoci tak strategickému řízení v organizaci.

Duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část	10
1.1 Právní postavení školství	10
1.1.1 Legislativní rámec.....	10
1.1.2 Orgány státní správy	10
1.1.3 Restrukturalizace školství.....	12
2 Pravidla pro průběh optimalizace	14
2.1 Strategické plánování škol.....	14
2.1.1 Co je to strategie a strategické řízení.....	16
2.1.2 Význam změny strategie pro školství.....	19
2.1.3 Proč implementovat nové strategické řízení.....	21
2.1.4 Ostatní faktory organizace ve vztahu k fungující strategii	26
2.1.5 Detailní postup při vytváření nebo změně strategie.....	30
3 Cíle a východiska optimalizace	33
3.1 Očekávané přínosy.....	33
3.2 Formy optimalizace	34
4 Praktická část	36
4.1 Základní charakteristika nastupující organizace ISS, OU a U Slaný	36
4.1.1 Identifikace instituce.....	36
4.1.2 Poslání, vize, cíle, strategie a oblast působení.....	42
4.2 Analýza faktorů obecného okolí.....	46
4.2.1 SLEPT analýza	46
4.3 Analýza faktorů oborového okolí	56
4.3.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	56
4.3.2 Konkurenční pozice organizace.....	60
4.4 Analýza interních faktorů „7S“.....	65
4.5 SWOT analýza.....	69
4.6 Marketingový průzkum spokojenosti klientů školy.....	72
4.6.1 Dotazník pro studenty a jeho vyhodnocení.....	72
4.6.2 Dotazník pro rodiče a jeho vyhodnocení	76
4.6.3 Dotazník pro pedagogy a jeho vyhodnocení.....	78
4.6.4 Dotazník pro podniky a jeho vyhodnocení.....	80
4.6.5 Vyhodnocení dotazníků celkem a návrhy zlepšení.....	82
5 Závěr.....	86
Použitá literatura	89
Přílohy.....	92
Příloha 1: Struktura organizace ISS, OU a U Slaný	93

Úvod

Jelikož sociální potřeby obyvatelstva se neustále zvyšují, roste význam nevýdělečných organizací u nás i v celém světě. Nemusí se vždy jednat pouze o nevýdělečné organizace zaměřené na charitativní činnost, jejichž orientace se soustředí na množství nejrůznějších činností a společně mají pouze to, že nejsou provozovány za účelem dosažení zisku. Organizace se zabývají činnostmi, jejichž výsledek není a dle platné legislativy ani nemůže být zisk, ale obecný prospěch pro společnost. V současné době je existence nevýdělečných organizací jedním z charakteristických rysů občanské společnosti a postavení těchto organizací je zároveň i měřítkem její vyspělosti.

Role státu jako garanta sociální péče a vzdělávání se rozvinula za vlády Josefa II., kdy byla již veškerá sociální péče soustředěna do rukou státu. Další impuls přineslo národní obrození, kdy vznikaly různé společnosti, nadace a spolky. Svůj „zlatý věk“ prožíval neziskový sektor v době vzniku československého státu. Po dvou světových válkách, kdy byly tyto aktivity přerušeny, byl státem vytvořen neziskový sektor, který tvořil příspěvkové a rozpočtové organizace, které svou činnost soustředily na oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, začala fungovat státní správa. Řízení těchto organizací plně podléhalo státu. Po roce 1968 docházelo k vlnám občanských aktivit, které byly „brzděny“ normalizací a tvrdými postihy ze strany státu. Až po pádu komunistického režimu došlo u nás k obrovskému rozvoji neziskového sektoru. V roce 1990 byl přijat zákon o sdružování občanů, čímž byla stvrzena liberalizace poměrů v neziskovém sektoru.

Současnost lze charakterizovat jako období nového rozmachu neziskových organizací, soukromých i státních, zaměřených jak na oblast humanitní, charitativní a sociální pomoci, tak i na rozvoj vědy, vzdělání, kultury, zdravotnictví, ochrany životního prostředí, zvířat, ochrany památek. Jelikož konkurence v neziskovém sektoru je silná, je nutné předpokládat, že se na trhu udrží jen ty neziskové organizace, které mají kvalitní cíle a kvalifikovaný systém řízení. Činnost neziskových organizací z oblasti školství byla v nedávné minulosti postižena vlnou optimalizačních procesů. Jako námět své diplomové práce jsem si vybrala právě popis a rozbor této problematiky v dalších souvislostech.

Proces optimalizace celé školské sítě nastartovala sestupná tendence populační křivky v České republice za poslední desetiletí. Monitorování současné situace a následná analýza demografického vývoje obyvatelstva ukázala, že realizace projektu optimalizace byla nejen

nevyhnutelným, ale i zcela pochopitelným procesem. Vzhledem k úbytku dětí nebylo možno zachovat stejný počet všech školských zařízení. Primárně se dotkla síť mateřských škol, následně základních škol a postihla samozřejmě také oblast středních, vyšších odborných škol, školských zařízení a nevynechala ani samotné vysoké školy. Regulace vzdělávacích institucí měla postihnout nejen jejich kvantitu, ale i zvýšit kvalitu vzdělávacího procesu.

MŠMT a potažmo zřizovatelé škol (v oblasti neziskových organizací krajské úřady) prvoplánově navrhli úpravu školské sítě, a to zvláště s důrazem na její ekonomické ukazatele, tedy zjednodušeně řečeno, s důrazem na zvýšení její efektivity. Nejednalo se tedy o pouhé slučování škol, jak by bylo možno proces laicky vnímat, kdy dochází pouze k jasnému snížení převisu kapacit. Významným faktorem byly omezené finanční prostředky a efektivita jejich užití. Cílem optimalizace do budoucna je tedy nejen úspora nákladů, ale zejména zvýšení efektivity využití omezených finančních zdrojů na obou úrovních, v rámci škol i v krajském měřítku. Této zcela racionální představě odpovídaly i metody a způsoby přípravy. Počítalo se zejména se zapojením všech zainteresovaných partnerů: pedagogické i rodičovské veřejnosti, představitelů měst a obcí. Konečná řešení měla tedy respektovat zájmy všech zúčastněných.

Koncept projektu optimalizace v jednotlivých krajích a regionech měl respektovat konkrétní potřeby obcí a také specifické funkce škol s ohledem na sociální rozvrstvení obyvatelstva. Záměrem nebylo snížení dostupnosti kvalitního vzdělávání s dalšími negativními dopady jako např. sociální rizika. V tomto ohledu bylo nutno vždy důkladně posoudit a případně vyloučit všechny možné rizikové faktory.

Tématu optimalizace školských zařízení jsem se věnovala na konkrétním příkladu příspěvkové organizace Integrované střední školy, Odborného učiliště a Učiliště Slaný. Zajímala jsem se o organizační strukturu, management a řízení, o problémy, o hospodaření společnosti, o podporu ze strany státu. Cílem mé práce je zjistit pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí, zda optimalizační proces je pro školu přínosem. Dá-li se považovat za strategický rozvojový proces školy, jakým způsobem se s ním sama vyrovnala a zda v budoucnu bude nucena ještě změnit případně upravit svůj strategický systém plánování. Pomocí marketingového výzkumu si také ověřím vliv školy na spokojenost jejích klientů.

1 Teoretická část

1.1 Právní postavení školství

1.1.1 Legislativní rámec

„Školství v ČR je upraveno především zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 342/2006 Sb. a dalšími zákony: zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona, ve znění zákona č. 264/2006 Sb., zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb., zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákonů č. 132/2000 Sb., č. 255/2001 Sb., č. 16/2002 Sb., č. 284/2002 Sb., č. 562/2004 Sb., č. 383/2005 Sb. a č. 179/2006 Sb.“¹

1.1.2 Orgány státní správy

„Institucionální sféra veřejného sektoru se po realizované reformě na základě nových platných předpisů člení na státní správu, samosprávu a ostatní organizace, které nebyly založeny za účelem dosahování zisku.“²

Reforma v roce 2002 určila dle legislativních norem podobu krajů, změnila kompetence úřadů na všech úrovních. Všechny změny výrazně ovlivnily způsob vykonávání činností v rámci státních organizací, zastupitelských orgánů, úřadů obcí a jimi zřizovaných organizací³.

1.1.2.1 Ministerstvo školství

Ministerstvo školství – patří mezi ústřední orgány státní správy, organizační složku státu, v jehož čele stojí člen(ka) vlády ČR. Působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění.

¹ MŠMT. *Seznam platných předpisů v resortu MŠMT*. [online]. 2006.[cit. 31.10.2007] URL: <<http://www.msmt.cz/dokumenty>>

² NOVÁKOVÁ, J. *Účetnictví státní správy a samosprávy*. 1. vyd. Praha: Oeconomika, 2006. ISBN: 80-245-1068-5

³ STEJSKALOVÁ, I. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení*. 1. vyd.. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-187-0

V § 7, který je Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy věnován, zákon č. 2/1969 Sb. uvádí, v platném znění:

„(1) Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je ústředním orgánem státní správy pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední školy a vysoké školy, pro vědní politiku, výzkum a vývoj, včetně mezinárodní spolupráce v této oblasti, a pro vědecké hodnosti, pro státní péči o děti, mládež, tělesnou výchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu.

(2) Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy je podřízena Česká školní inspekce.“⁴

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy podle zákona 2/1969 Sb.:

- (§ 20) plní v okruhu své působnosti úkoly stanovené v zákonech a v jiných obecně závazných právních předpisech,
- (§ 21) ve své činnosti se řídí ústavními a ostatními zákony a usneseními vlády,
- (§ 22) zkoumá společenskou problematiku v okruhu své působnosti, analyzuje dosahované výsledky a činí opatření k řešení aktuálních otázek,
- zpracovává koncepce rozvoje svěřených odvětví a řešení stěžejních otázek, které předkládá vládě České republiky,
- (§ 23) předkládá za svěřená odvětví podklady potřebné pro sestavení návrhů státních rozpočtů republiky a pro přípravu jiných opatření širšího dosahu,
- zaujímá stanovisko k návrhům, které předkládají vládě České republiky jiná ministerstva, pokud se týkají okruhu jeho působnosti,
- (§ 24) pečuje o náležitou právní úpravu věcí patřících do působnosti České republiky:
 - připravuje návrhy zákonů a jiných právních předpisů týkajících se působnosti MŠMT,
 - připravuje návrhy, jejichž přípravu mu uložila vláda,
 - dbá o zachování zákonnosti v okruhu své působnosti a činí podle zákonů potřebná opatření k nápravě,
- (§ 25) zabezpečuje ve své působnosti úkoly související se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce,

⁴ MŠMT. *Webové stránky MŠMT*. [online]. 15.07.2003.[cit. 31.10.2007]
URL: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo>>

- zabezpečuje ve své působnosti úkoly, které vyplývají pro Českou republiku z mezinárodních smluv, jakož i z členství v mezinárodních organizacích;
- (§ 27) zpracovává a v rozsahu nezbytném pro plnění vlastních úkolů také využívá informace z ostatních ministerstev a nižších orgánů státní správy.⁵

1.1.2.2 Kraje

„Kraj je vyšší územní samosprávný celek (územní společenství občanů, veřejnoprávní korporace), které ustanovuje ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků.“⁶

Kraj je podle zákona o krajích územním společenstvím občanů, které má právo na samosprávu. Je současně veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, s nímž hospodář samostatně za podmínek stanovených zákonem a v souladu se svým rozpočtem. Mezi jeho orgány patří zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad. Další orgány může zřídit přímo hejtman. Mezi jeho základní funkce patří péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.

Současný systém veřejné správy vymezuje krajům úkoly:

- které vykonávají samostatně (samostatná působnost kraje),
- které plní za stát na základě delegace (přenesená působnost kraje).

Při výkonu samostatné i přenesené působnosti dbá každý kraj na ochranu veřejného zájmu.⁷

1.1.3 Restrukturalizace školství

Reformní snahy 90. let (r. 1999 tzv. Zelená kniha jako analýza českého a evropského vzdělání, r. 2001 tzv. Bílá kniha coby Národní program rozvoje vzdělávání) položily základ ke vzniku nových zákonů č. 561/2004 Sb., školský zákon, č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících, č. 109/2002, Sb., zákon o ústavní výchově. Školský zákon

⁵ MŠMT. *Webové stránky MŠMT* [online]. 15.07.2003. [cit. 26.10.2007] URL: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo>>

⁶ STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Kraje v ČR.* [online]. 15.08.2007. [cit. 26.10.2007] URL: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Kraj>>

⁷ STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Webové stránky asociace krajů ČR.* [online]. 10.09.2004. [cit. 26.10.2007] URL: <http://www.asociacekrajů.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=450022&id_org=450022&id=64387>

podrobněji rozpracoval dle Bílé knihy⁸ šest hlavních cílů vzdělávání (např. zpřístupnění celoživotního učení, zlepšení pozice ČR v mezinárodních srovnávacích výzkumech nebo přenesení větší míry zodpovědnosti na kraje).

V souvislosti s již zmíněným zavedením reformy veřejné správy byly zahrnuty do sféry veřejného sektoru i příspěvkové organizace. Kromě oblasti sociální a kulturní péče, zdravotnictví, vědy a výzkumu působí dnes také v oblasti **školství**.⁹ Většina škol tak z dřívějších rozpočtových organizací přešla na příspěvkové. Vycházejí tak z předpokladu, že s příspěvkem od svého zřizovatele (kraje) pokryjí své provozní náklady a nebude tak zbytečně docházet k plýtvání či ztrátám a disponibilní zdroje budou maximálně využity. Dřívější rozpočtové organizace hospodařily s prostředky v rámci svého ročního rozpočtu a nebyly tedy nuceny optimalizovat náklady. Finanční hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací vymezuje zákon č. 150/1991 Sb. dle § 4 pro rozpočtové organizace a dle § 14 pro příspěvkové organizace.

„Změna uspořádání organizace by měla být předností, nikoliv brzdou rozvoje školství a samotná restrukturalizace systému by měla zabezpečit, abych provoz škol byl ekonomický, kvalitní, ale také flexibilní dle aktuálního vývoje.“¹⁰ Je nesporné, že sebelepší strategické záměry lze jen obtížně naplnit, pokud vnitřní procesy organizace nebudou probíhat racionálně, pokud škola nebude využívat disponibilních zdrojů a pokud při jejím provozu bude docházet k plýtvání a ztrátám nebo bude mezi ostatními školskými subjekty viditelně zaostávat. G. Hamel dle Vebera¹¹ v této souvislosti užívá pojmu „organizační transformace“, a to pro úsilí opozdílů, kteří zůstali ve své vnitřní struktuře pozadu za křivkou změn nebo alespoň na jejím okraji. „Restrukturalizační, resp. revitalizační aktivity nelze uskutečňovat čas od času, jedná se o pravidelnou součást manažerských aktivit, jejichž smyslem je zabezpečit, aby vnitřní chod organizace nebyl brzdou jejího vývoje.“¹²

⁸ MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání*. [online]. 2001. [cit. 11.11.2007].

URL: < <http://www.msmt.cz/files/pdf/BilaKnih.pdf> >

⁹ CHARBUSKÝ, M. *Státní správa*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN: 80-7194-807-1

¹⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8

¹¹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-029-5

¹² VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-029-5

2 Pravidla pro průběh optimalizace

Optimalizace¹³ se v pohledu do budoucna dotkla samotných studentů. Změny v síti škol začaly s dostatečným předstihem, tedy v období, kdy ještě nebyl zaznamenán rapidní úbytek zájemců o studium. Veškeré studijní obory a zkoušky proto zůstaly primárně nedotčeny. Kraj se písemně zaručil, že student, který byl na daný obor přijat, jej také dokončí.

Především se ale optimalizace dotkla škol samotných. Byl vypracován vlastní harmonogram jednotlivých činností s pravidelnou aktualizací. Před zahájením celého procesu byl předložen a schválen krajským úřadem. Vycházelo se z analýzy událostí a perspektivy s pohledem na minulost – současnost a trendy do budoucna s orientací na oblasti:

- **politické-legislativně-právní** s ohledem na regionální, ale i evropské vzdělávací trendy,
- **ekonomické** s důrazem na jasné ekonomické ukazatele (opakovaně zmíněné náklady),
- **sociální** dle demografického vývoje v regionu, vývoje populace, migrace obyvatelstva za vzděláním, prací (zájem o absolventy),
- **technické a informační** v souvislosti s inovačním potenciálem školy,
- **ekologické** aspekty, které jdou „ruku v ruce“ se skladováním a likvidací odpadů, využívání solárních panelů pro ohřev vody, redukce topení tuhými palivy - eliminace rizik s vlivem na poškození životního prostředí.

Školy na základě sloučení a vzniku nové instituce byly nuceny prozkoumat, zda jejich dosavadní strategický proces plánování odpovídal novému subjektu, zda bude schopna reagovat na požadavky jak zákazníků, tak i svého zřizovatele, zda její zaměření dále odpovídá požadavkům regionu. Jakým způsobem si školy vysvětlují proces tvorby a plánování či změny strategie popisují následující kapitoly.

2.1 Strategické plánování škol

Proces vzdělávání člověka je věčný, což zejména v tržním prostředí ještě neznamena, že jednotlivé školy jsou zde také navždy. Každá vzdělávací instituce prochází svým životním

¹³ STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Výroční zpráva o regionálním školství*. [online].04.03.2007.[cit. 30.11.2007]. URL: <<http://www.kr-stredocesky.cz/dokumenty/43690/vyrocní-zpravy-o-regionálním-skolství>>

cyklem. Fáze životního cyklu¹⁴, ve které se škola nachází, může být jedním z faktorů, který ovlivňuje rozhodnutí o zvolené strategii dalšího rozvoje školy. Strategie může být zaměřena buď na prodloužení fáze životního cyklu, ve které se škola nachází, nebo na vytvoření nového životního cyklu. Životní cyklus se skládá ze čtyř základních fází. V první fázi následující po založení školy dochází k pomalému růstu a stabilizaci vnitřních zdrojů školy. Pokud je tato fáze zahájení činnosti úspěšná a škola se na trhu školských služeb dobře uchytlí, následuje období růstu školy, kdy tato se stává známou a žádanou. Třetí a pro nás podstatnou fází můžeme označit jako období zralosti školy. Pokud v této fázi vedení školy nezvažuje nové podmínky a nutnost změn, pokud nedá škole nový směr či nový životní cyklus, případně nenastanou okolnosti, které k tomu management školy donutí, dostává se tato do fáze svého úpadku.

Trvání jednotlivých fází životního cyklu obecně je zcela individuální, může být relativně velmi krátké, může ale trvat i desítky let. To, co především ovlivňuje délku jednotlivých fází životního cyklu, je vzdělávací program školy. Ten je jedním z nejdůležitějších faktorů určujících zájem o služby školy a pozici školy v některé z fází životního cyklu. Je proto velmi důležité postihnout potřeby vzdělávacích oborů v regionu, poptávku po oborech a v neposlední řadě uplatnění absolventů. Sledovat vývoj konkurence a tomu přizpůsobit marketingovou strategii školy.

Problémem některých škol je skutečnost, že se nacházejí ve fázi zralosti, mnohé z nich dokonce ve fázi úpadku. Na straně druhé řada jiných škol se díky novému stylu vedení, změnám ve vzdělávacím programu, získání nových segmentů žáků a studentů, transformací na novou vzdělávací úroveň či v důsledku jiných příčin jako např. optimalizace dostala do fáze nového růstu. Ve většině případů je to zásluhou předvídavosti ředitelů těchto vzdělávacích institucí a změn, které včas jako reakci na měnící se podmínky provedli.

Proces strategického plánování¹⁵ můžeme také definovat jako systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejích hodnot a vnitřního potenciálu. Ačkoliv je potřeba postupovat při získávání informací o současných i budoucích trendech systematicky, jsou zde neméně důležité i kreativita a intuice.

¹⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-176-5

¹⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0513-3

Strategické plánování školy vrcholí ve stanovení správné strategie. „Strategií vzdělávací instituce rozumíme zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy a k němu se vztahujícího marketingového mixu.“¹⁶ Rozhodnutí zabývající se existujícími a plánovanými studijními programy a stanovením toho, na koho budou tyto programy zaměřeny (kdo je nebo bude cílovým zákazníkem školy), určením strategie pro umístění pozice školy na trhu a chování školy ve vztahu ke konkurenci.¹⁷

2.1.1 Co je to strategie a strategické řízení

Jako u mnohých pojmů (např. marketing, benchmarking...) i pro pojem „strategie“ platí, že neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná definice. Rozchází se různí autoři, teoretici i praktici. Pro náš účel budeme strategii¹⁸ definovat následovně:

Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).

O strategii lze také říci, že je určitým „herním plánem“, který má k dispozici management, aby dokázal organizaci umístit ve vybrané tržní aréně, aby mohla úspěšně konkurovat, uspokojovat zákazníky a dosahovat dobrých podnikatelských výsledků. Světlík¹⁹ považuje strategii za model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku. V přeneseném slova smyslu však můžeme říci, že strategie není detailní plán nebo program plný instrukcí. Je to jednotné téma, které dává aktivitám a rozhodnutím jednotlivce nebo organizace soudržnost a směr.

Z původního „vojenského účelu“ strategie vyplývá, že *strategie usiluje o vítězství*. Účelem strategie je pomoci nám zvítězit (v extrémním případě doslova „na život a na smrt“).

¹⁶ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-176-5

¹⁷ HANNAGAN, T., J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-07-7

¹⁸ BOWMAN, C. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-230-1

¹⁹ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-176-5

Již před 2 000 lety Sun-c' a Sun Pin²⁰ ve svém „Umění války“ napsal:

*„Poznejte ostatní a poznejte sebe sama:
pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení.
Poznejte skutečnost a poznejte situaci:
pak budete triumfovat úplně.“*

Tato slova demonstrují to, co můžeme nazvat základními složkami úspěšné strategie:

- jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle,
- důkladné porozumění konkurenčnímu prostředí,
- objektivním zhodnocení zdrojů.

Úspěšné firmy, organizace, instituce se bez strategie neobejdou. Na druhé straně je možná odvážné tvrdit, že pouze strategie je to nejdůležitější. Ano, strategie vytváří podstatné předpoklady pro úspěch, ale samotná existence strategie ještě úspěch nepřinese a nezaručí. Důležitá je její realizace a provádění. Ve hře je však celá řada dalších faktorů.

2.1.1.1 Přístupy ke strategii

Veber²¹ v přístupech ke strategii vidí řadu možností. Jedním je např. model 5x P:

- **Plan** (strategie jako *plán*) - pojetí, které chápe strategii jako záměrnou (plánovanou), posloupnost akcí směřující do budoucnosti (cestu, jak se dostat „odsud tam“).
- **Pattern** (strategie jako *vzor, šablona*) - „zásadové“ pojetí, které naznačuje ve strategii shodu chování v čase, ať toto chování je nebo není záměrné.
- **Position** (strategie jako *pozice*) - pojetí, pro něž je ve strategii důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí.
- **Perspective** (strategie jako *perspektiva*) - pojetí, které hledá zásadní a integrované cesty jak se mají věci dělat (vize...).
- **Ploy** (strategie jako *finta, lest*) - pojetí, pro které je strategie specifickým manévrem, jak přelstít konkurenta nebo oponenta.

²⁰ SUN-C', PIN, S.. *Umění války*. Gliwice: Helion, 2005. ISBN: 83-7361-821-X

²¹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-029-5

Setkat se lze ještě i s dalšími 5P:

- **Power** (strategie jako *moc*) - pojetí, kdy je strategie založená na očekávání, moci a vlivu jednotlivců a skupin vně nebo uvnitř organizace (majitelé, management...).
- **Purpose** (strategie jako *účel*) - pojetí, v němž strategie hledá odpovědi na otázku „Proč organizace existuje?“ nebo „Jaký je účel (smysl) její existence?“. Důležitou roli hraje *poslání* (mise) organizace.
- **Pleasure** (strategie jako *potěšení, radost*) - v tomto pojetí je pro strategii důležitý zákazník (má vždy pravdu a je třeba jej „těšit“) a také potěšení z práce.
- **Pragmatism** (strategie jako *pragmatismus*) - pojetí, které vidí strategii jako „vnucenou“, jako něco, co je pod vlivem externích faktorů.
- **Potential** (strategie jako *potenciál*) - dynamické pojetí strategie, které klade důraz na rozvoj znalostí, kompetencí a schopností v čase.

Každé pojetí má zřejmě své výhody i svá úskalí, které jsou závislé na okolnostech, prostředí, osobnosti manažerů apod. Strategický proces musí kombinovat řadu aspektů různých „škol“. Nicméně často převažuje jeden přístup nad druhým. Nejčastěji ovšem dochází ke zklamání, berou-li manažeři moc vážně pouze jediný přístup.

2.1.1.2 Strategická hierarchie²²

V definici strategie a při diskusích o strategii se objevuje celá řada pojmů (vize, poslání, cíle, politiky, aktivity...), které zasluhují vysvětlení. Některými z těchto pojmů se ještě budeme zabývat později (vize, poslání, hodnoty). Jeden pohled na „hierarchii“ tak může zahrnovat hierarchii pojmů, které se v souvislosti se strategií objevují.

Jiné pojetí „hierarchie“ zahrnuje to, že strategie se mohou lišit co do míry zaměření a podrobnosti např. podle toho, pro jakou úroveň (v organizační hierarchii) jsou vytvářeny.

²² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8

Strategie korporace

- Zaměřuje se na to, jakou pozici zamýšlí diverzifikovaná organizace zaujmout v různých odvětvích a na činnosti a přístupy ke zlepšení výkonnosti skupiny, do nichž je společnost diverzifikovaná.

Podniková (firemní) strategie

- Vytváří viditelnou a udržitelnou konkurenční výhodu.

Funkční strategie

- Zaměřuje se na hlavní funkční činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky výzkum a vývoj (R&D), výrobu, marketing, služby zákazníkům, řízení lidských zdrojů apod. Jednotka potřebuje tolik funkčních strategií, kolik je strategicky kritických funkcí a aktivit.

Provozní strategie

- Zaměřuje se na to, jak řídit liniové organizační jednotky a jak vykonávat strategicky zásadní operativní úkoly (nákup materiálu, inventarizaci, údržbu, odesílání, reklamní kampaně...)

2.1.2 Význam změny strategie pro školství

Staré pořekadlo říká, že kdo neví kam jde, pravděpodobně „tam“ nikdy nedojde. Lze říci, že uvedené úsloví zdůvodňuje důležitost strategie ve smyslu směru, jímž se organizace (podnik, firma, instituce...) chce ubírat.

*Strategie*²³ je komplexní téma. Ani na počátku nového tisíciletí v žádném případě neexistuje „jediná a nejlepší cesta“ jak implementovat strategii a řídit strategickou změnu, a ani žádná jednoduchá technika nebo model nemůže poskytnout správnou odpověď vztahující se k tomu, co by organizace měla dělat. Naopak, manažeři jako tvůrci strategie (tzv. *strategy makers*) by měli využívat řadu teorií a koncepcí, které jsou k dispozici a adaptovat je na vlastní situaci a

²³ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN: 80-7169-422-3

okolnosti firem a organizací, které řídí. Proto je důležité, aby manažeři organizací a firem rozvíjeli svou schopnost strategicky myslet.

Lze říci, že strategie, které vyhovovaly „včera“, nemusí již „dnes“ být těmi nejlepšími, natož „zítra“, kdy se „včerejší“ strategie mohou stát nevhodnými. V posledních dvou dekadách 20. století se objevilo mnoho nových výzev. Neposkytují černobílou odpověď. Místo toho pro organizace, podniky a manažery představují dilema a paradoxy. Pět těch nejdůležitějších lze popsat následovně:

1. Nutnost vybudovat a rozvinout kulturu změny orientace (směrem k zákazníkům, k neustálému učení a rozvoji a sdílení znalostí, směrem k budoucnosti), a to bez ztráty vnitřní soudržnosti a stability organizace. To vyvolává potřebu **sdílené vize**.
2. Nutnost **decentralizovat řízení** a dát manažerům na nižších úrovních více delegované autority, neztratit přitom ovšem přehled a vhled (na vrcholové manažerské úrovni) pokud jde o změny.
3. (Výše uvedený bod znamená) udělat kompromis mezi **zmocňováním** (delegováním reálné odpovědnosti, aby bylo ziskové i neziskové podnikání efektivnější ve vztahu ke všem zainteresovaným skupinám) a vyšší **efektivností**, získanou často centralizovanou kontrolou.
4. Nutnost **rychle jednat** a reagovat na příležitosti a hrozby, **avšak ne na úkor kvality** výrobků nebo služeb. Znamená to dosahovat vysoké kvality při snižování nákladů a zvyšování produktivity a efektivnosti.
5. Poslední výzvou je dilema ekonomické recese. Podniky a organizace musí snižovat své náklady a akceptovat nižší marže. Zisky klesají. Paradoxně ty podniky, které budou schopny se zkonsolidovat a **investovat strategicky během recese**, budou nejlépe připraveny na ekonomické oživení. Tento bod se ne tak úplně dotýká neziskových organizací s právní formou příspěvkové organizace, kde změny ekonomiky se ne tak pružně odráží do limitů školy. Recese ekonomiky nemá dle mého názoru přímý vliv na zájem klientů o studium a tím ani nedochází ke snižování „zisků“ resp. finančních příspěvků na jednoho studenta od zřizovatele školy.

Pole strategického řízení je velmi dynamické a různorodé. Je na něm z čeho vybírat. Ale je také důležité uvědomit si několik otázek, které vyvstávají u téměř každého přístupu, a které nebyly dosud vyřešeny. Všechny jsou důležité pro pochopení strategického procesu.

Otázky týkající se obsahu strategie:

- Jaká by měla být komplexní strategie?
- Jak by měla být strategie integrovaná?
- Do jaké míry by měla být strategie obecná (generická)?

Otázky týkající se procesu:

- Do jaké míry by měla být strategie promyšlená?
- Do jaké míry by měla být strategie kolektivní?
- Jak by mělo ve strategii být nahlíženo na změnu?
- Jakou možnost volby by měla strategie poskytovat?
- Jaká míra strategického myšlení je žádoucí?

2.1.3 Proč implementovat nové strategické řízení

2.1.3.1 Model EFQM²⁴

Organizace a podniky v ČR „jdou“ či směřují v rámci národní ekonomiky do Evropské unie. Směr je nastíněn, odpověď na otázku, která je nadpisem kapitoly může být různý pro různé manažery. Opomenut by určitě neměl být model, který shrnuje zkušenosti úspěšných firem a organizací, podnikajících již řadu let v zemích EU. Tyto organizace, vedeny snahou ukázat holistický přístup, který jim zajistil úspěch, založily v roce 1988 Evropskou nadaci pro management kvality (EFQM - European Foundation for Quality Management). Zatímco v době vzniku této nadace mohl být její název poplatný tehdejšímu rozšířenému hnutí v oblasti jakosti, je nutno v dnešním kontextu název chápat spíše jako „kvalita managementu“.

²⁴ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, o.s. *Model excellence EFQM*. [online] 15.02.2008.[cit. 15.03.2008]
URL: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>

EFQM vytvořila a v roce 1991 „vedla do provozu“ empirický model (EFQM Excellence Model), který slouží jako:

- kontext pro uvědomění si souvislostí a vzájemných vazeb mezi různými aspekty podnikání a zejména činnosti organizace,
- základna pro sebehodnocení organizací a podniků,
- model pro hodnocení organizací a podniků v rámci Evropské ceny za jakost (European Quality Award) a různých národních cen, vč. Národní ceny ČR za jakost.

EFQM charakterizuje excelenci (výtečnost) jako vynikající praxi v řízení organizace a dosahování výsledků, vše na základě následujících 8 zásadních konceptů, v nichž již lze ukázat, jak se od sebe mohou lišit firmy/ organizace začínající či nerozvinuté a organizace zralé:

1. Orientace na výsledky

Výtečnost je závislá na vyvážení a uspokojení všech významných zainteresovaných skupin (stakeholders).

- Začínající firma - má identifikovány všechny významné zainteresované skupiny.
- Rozvíjející se firma - strukturovaným způsobem má stanoveny také potřeby všech významných zainteresovaných skupin.
- Zralá firma - existuje v ní zcela transparentní mechanismus k vyváženému uspokojování očekávání zainteresovaných skupin.

2. Zaměření na zákazníka

Zákazník je ve finále tím arbitrem, který posuzuje kvalitu výrobku nebo služby. Loajalita zákazníka, jeho udržení a získání podílu na trhu se nejlépe optimalizují jasným zaměřením na potřeby současných a potenciálních zákazníků.

- Začínající firma - hodnotí spokojenost zákazníka.
- Rozvíjející se firma - spojuje své cíle s potřebami a očekávanými zákazníka a zkoumá loajalitu.
- Zralá firma - chápe, měří a uvádí v činnost ty hybné síly, které vedou k uspokojení potřeb zákazníka a dosažení loajality.

3. Vůdcovství a stálost účelu/ záměru

Vůdčí pracovníci organizace vytváří jasný a jednotný účel (záměr) v rámci organizace a prostředí, aby v něm mohla organizace a její lidé vyniknout.

- Začínající firma - má definovanu vizi a poslání.
- Rozvíjející se firma - má sladěnu politiku, oblast lidí a procesy. Existuje zde jakýsi „model“ pro vedení (vůdcovství).
- Zralá firma - na všech organizačních úrovních existují sdílené hodnoty a etické modely/ principy.

4. Řízení pomocí procesů a faktů

Organizace se chová efektivněji, jsou-li všechny vzájemně provázané činnosti chápány a systematicky řízeny a rozhoduje-li se o současném provozu a plánovaných zlepšeních s použitím spolehlivých informací, které zahrnují také vnímání zainteresovaných skupin.

- Začínající firma - má definovány procesy k dosažení žádoucích výsledků.
- Rozvíjející se firma - ke stanovení náročných cílů jsou používána srovnávací data a informace.
- Zralá firma - plně je pochopena schopnost procesu a je plně využita k zlepšování výkonnosti.

5. Rozvoj a zapojení lidí

Plný potenciál lidí v organizaci se nejlépe uvolňuje pomocí sdílených hodnot a kultury důvěry a zmocnění, které povzbuzuje zapojení každého jednotlivce.

- Začínající firma - lidé akceptují to, že jsou „vlastníky“ problémů a že jsou i zodpovědní za jejich řešení.
- Rozvíjející se firma - lidé jsou inovativní a tvořiví v podporování organizačních cílů.
- Zralá firma - lidé jsou zmocňováni a povzbuzováni k otevřenému jednání a sdílení znalostí a zkušeností.

6. Neustálé učení, zlepšování a inovace

Výkonnost organizace je maximální, je-li založena na řízení a sdílení znalostí v rámci kultury neustálého učení se, inovace a zlepšování.

- Začínající firma - má identifikovány příležitosti pro zlepšení a pracuje se na jejich naplnění.
- Rozvíjející se firma – každý jednotlivec akceptuje neustálé zlepšování jako svůj cíl.
- Zralá firma - inovace a zlepšení se úspěšně šíří a integrují.

7. Rozvoj partnerství

Organizace pracuje efektivněji, má-li vybudovány vzájemně prospěšné vztahy s partnery, a to na základě důvěry, sdílení a integrace znalostí.

- Začínající firma - existuje proces pro výběr a řízení dodavatelů.
- Rozvíjející se firma - sleduje jak dodavatelé dosahují zlepšení, má identifikovány klíčové externí partnery.
- Zralá firma - organizace a její klíčoví partneři jsou vzájemně závislí. Společně, na základě sdílených znalostí rozvíjí plány a politiky.

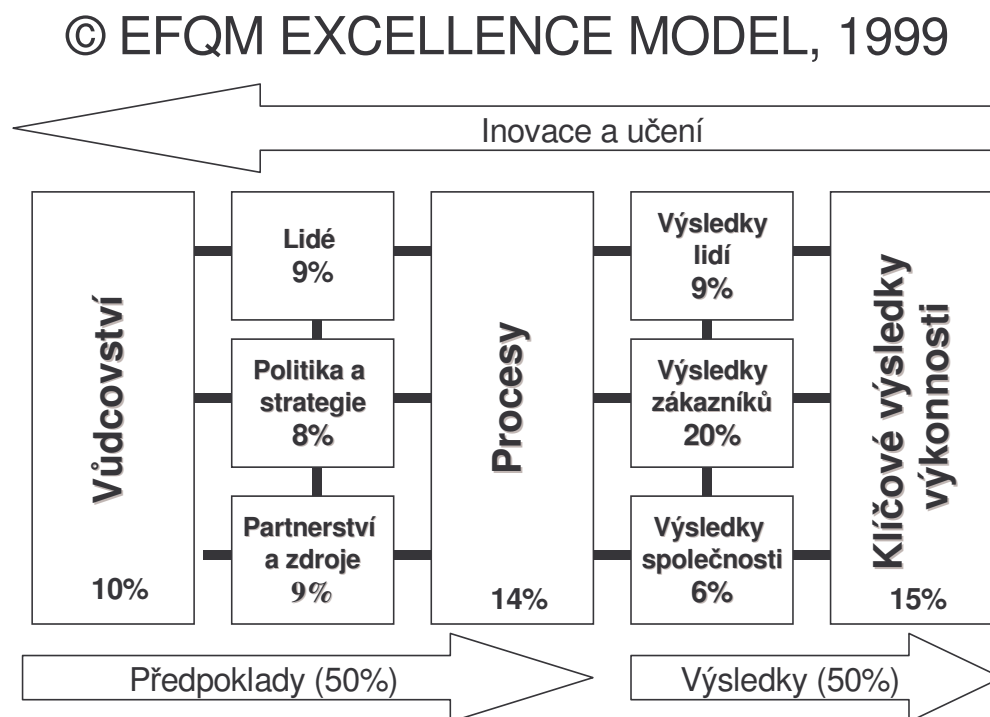
8. Odpovědnost vůči veřejnosti

Dlouhodobé zájmy organizace a jejich lidí jsou nejlépe naplňovány přijetím etického přístupu a překračováním očekávání společnosti jako celku.

- Začínající firma – chápe a rozumí legislativním a regulačním požadavkům.
- Rozvíjející se firma - existuje aktivní zapojení do „společnosti“.
- Zralá firma – měří očekávání společnosti a jedná v jejich duchu.

EFQM Excellence Model vznikl v roce 1991 a byl dále upraven v roce 1999. Dává do souladu 9 různých oblastí, které jsou známkami nejen podnikatelské úspěšnosti a ukazuje také na relativní důležitost jednotlivých oblastí, z nichž 5 tvoří tzv. „předpoklady“ (úspěchu) a 4 jsou oblastmi, kde můžeme sledovat „výsledky“. Jde o vyvážený pohled, neboť předpoklady (50 %) a výsledky jsou v rovnováze.

Obrázek 1: Model výtečnosti



Zdroj: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, o.s. *Model excellence EFQM*. [online]. 15.02.2008.[cit. 15.03.2008]. URL: <<http://www.csq.cz/cs/model-excellence-efqm.html>>

Model svou filozofií odpovídá jak na otázku „Co?“ - vynikající výsledky vznikají ze zvyšování *spokojenosti zákazníků, spokojenosti zaměstnanců a přispění společnosti*, tak na otázku „Jak?“ - toho lze nejlépe dosáhnout *vedením (vůdcovstvím)*, vytvářejícím vhodné *strategie* pro *řízení lidí, zdrojů a procesů*. Procenta u jednotlivých „kritérií“ na obrázku 1 poukazují na relativní „váhu“ (důležitost) daného kritéria ve vztahu k celkové excelenci.

2.1.3.2 Model IES

Na proces začleňování se k trendům zemí Evropské unie reagují i přímo školy a to certifikací dle IES²⁵ (International Education Society). Jelikož i investice do vzdělání by měla být co nejvíce efektivní, školy se snaží svým absolventům usnadnit vstup i na mezinárodní trh práce.

IES je nezisková společnost specializující se na certifikaci vzdělávacích subjektů v rámci mezinárodního projektu Certifikate. IES certifikuje vysoké školy, vyšší odborné školy, střední

²⁵ INTERNATIONAL EDUCATION SOCIETY. *Profil IES*. [online].2004.[cit. 10.01.2007] URL: <<http://www.ies-info.com/IES-certifikacni-spolecnost/cz/profil-ies>>

školy, gymnázia, učiliště, základní školy, jazykové školy a vzdělávací agentury. Absolventi těchto institucí mohou získat mezinárodní certifikát standardně vydávaný v anglickém a úředním jazyce. Mezinárodní certifikát IES je vydáván i ve formě oficiálních překladů do dalších jazyků (němčina, francouzština, španělština, italština, portugalština).

Cílem projektu Certificate je sjednotit kritéria při popisování jednotlivých vzdělávacích subjektů a jejich vzdělávacích aktivit. Jednotným výstupem projektu jsou mezinárodně srovnatelné certifikáty, které jasně a zřetelně deklarují, kde student absolvoval, co absolvoval, v jakém rozsahu a na jaké úrovni bylo lektorské zajištění konkrétního vzdělávacího programu. IES prostřednictvím mezinárodních certifikátů popisuje aktuální úroveň vzdělávacího subjektu a jeho produktů. IES neurčuje kvalitu, protože kvalita vzdělávacího subjektu není jednoznačný a přesně definovatelný pojem a její vnímání je závislé na tom, co od vzdělávacího subjektu očekává budoucí absolvent, zaměstnavatel apod. IES proto výhradně popisuje skutečnosti na základě přesně definovaných kritérií.

Mezinárodní projekt Certificate vychází z poznatku o maximální vypovídací schopnosti uchazeče o zaměstnání pro svého potenciálního zaměstnavatele.

2.1.4 Ostatní faktory organizace ve vztahu k fungující strategii

Vrátím-li se zpět k definici strategie, jiná definice strategie²⁶ vypovídá, že je to dlouhodobé zamýšlené směřování instituce k jednomu cíli nebo k množině cílů, závislé na konkrétních možnostech v relevantním prostředí, vychází z vize instituce a z jejího konkrétního poslání, obsahuje volné pokyny a popisy potřebných aktivit. Veber²⁷ definuje i ostatní prvky organizace, jež jdou „rukou v ruce“ s aplikovanou strategií. Jedná se o organizační strukturu, informační systémy, styl řízení, lidské zdroje a jejich schopnosti:

1. Struktura organizace

Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Umožňují optimální rozdělení úkolů, kompetencí, pravomocí.

²⁶ BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-230-1

²⁷ WEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-029-5

Z velmi širokého pohledu můžeme hovořit o strukturách:

- **Stavících na dělbě pravomocí**
 - Liniová organizační struktura
 - Funkcionální organizační struktura
 - Liniově štábní organizační struktura
- **Organizační struktury s pružnými prvky**
 - Maticová struktura
- **Zdůrazňujících činnosti nebo jejich výsledek**
 - Funkční struktura
 - Divizní struktura
 - Hybridní struktura
 - Strategické podnikatelské jednotky
 - Améba

Dále je velmi užitečné specifikovat příslušný stupeň:

- **Formalizace**
- **Centralizace**
- **Složitosti**

2. Informační systémy (IS)²⁸

Informační systémy lze charakterizovat jako nástroje zajišťující podporu celkové koncepce a zvolené strategie. Z celkového pohledu na IS je třeba rozlišit čtyři hlavní vrstvy. Jedná se vlastně o komunikační kanály, které realizují fyzické spojení organizace s okolím.

1. vrstva: Komunikační kanály pro kontakt s klienty.

V současné době jsou standardně k dispozici tyto kanály a technické prostředky pro jejich realizaci:

- Osobní kontakt na pobočce firmy: POS (Point Of Sale).

²⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0513-3

- Písemná korespondence: Systém pro elektronickou správu dokumentů EDMS (Electronic Document Management Systém) realizuje podporu korespondence s vnějším okolím.
- Elektronická pošta: slouží pro vznášení požadavků ze strany klientů, stejně jako odchozí komunikační kanál pro poskytování informací.
- Faxová komunikace: Většinou se využívá jako odchozí komunikační kanál pro opakované poskytování informací (výpisy z účtů...).
- Telefonický kontakt (mobilní, fixní): zahrnuje komunikaci mobilními telefony i komunikaci pomocí pevných linek.
- Komunikace přes internet: jedná se primárně o nabídky samoobslužných funkcí pro koncové klienty organizace.

2. vrstva: Vrstva firemních procesů.

Základním principem je záznam požadavku zákazníka jako objektu, který je následně směrován k dalšímu zpracování pomocí zabudovaného workflow. Objekty mohou být směrovány kterýmkoli stranám, které se na procesu podílejí.

3. vrstva: Integrovaná platforma – vrstva vzájemné komunikace.

Pro poskytnutí kvalitní služby je nutné zpřístupnit pracovníkům organizace i data z ostatních systémů.

4. vrstva: Back office systémy.

V této poslední vrstvě leží podnikové systémy, které zajišťují zpracování dat nutných pro realizaci poskytovaných služeb a produktů.

3. Styl řízení

Styl řízení představuje celkový přístup manažera k naplňování jeho úloh, projevující se zvláště v rozhodování, předávání příkazů, komunikování s podřízenými apod.

Nejúspěšnějšími manažery jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod. Veber²⁹ člení manažerský styl do několika skupin:

- Autoritativní,
- Benevolentní,
- Konzultativní,
- Participativní,
- Byrokratický,
- Demokratický,
- Liberální.

4. Organizační kultura³⁰

Hlavní funkcí organizační kultury je ovlivňovat chování členů ve smyslu efektivnějšího dosahování cílů, usnadňovat jim orientaci ve vzájemných vztazích a snižovat míru sociální nejistoty. Kultura organizace tak představuje určité chování členů skupiny jak z externího, tak i interního pohledu. Určitou míru chování a činnosti zaměstnanců stanovuje dimenze kultury organizace. Důraz na plnění hlavní funkce organizační kultury je kladen na její zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. Následně pak můžeme hovořit o organizační kultuře slabé či silné.

Organizační kulturu můžeme charakterizovat též podle typologií formulovaných ve vztahu k organizační struktuře a lze ji chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot postojů a norem chování, které:

- Jsou sdíleny v rámci organizace,
- se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

Změny organizační kultury jsou obvykle vyvolány výraznými změnami ve vnějším prostředí, jimž se organizace musí přizpůsobit, změnou velikosti organizace či příchodem nového vedení s jinými představami o misi organizace a jiným hodnotovým žebříčkem. Jedná se však o velmi složitý proces, který je do značné míry spontánní, ale může být i cíleně ovlivňován.

²⁹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-029-5

³⁰ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-176-5

Mezi prvky organizační kultury zahrnujeme:

- základní předpoklady,
- hodnoty,
- normy,
- postoje,
- ostatní artefakty materiální, nemateriální povahy.

5. Lidské zdroje

Lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti organizace a základní funkcí jejího personálního řízení je zabezpečit takovou strukturu lidských zdrojů, která tento úspěšný rozvoj zajistí. Ve stále větší míře se odpovědnost za řízení lidí přesouvá na liniový management, který má spoluzodpovědnost za utváření sociálního klimatu, za motivaci, kvalifikační rozvoj personálu a posilování identifikace pracovníků s cíli organizace.

2.1.5 Detailní postup při vytváření nebo změně strategie³¹

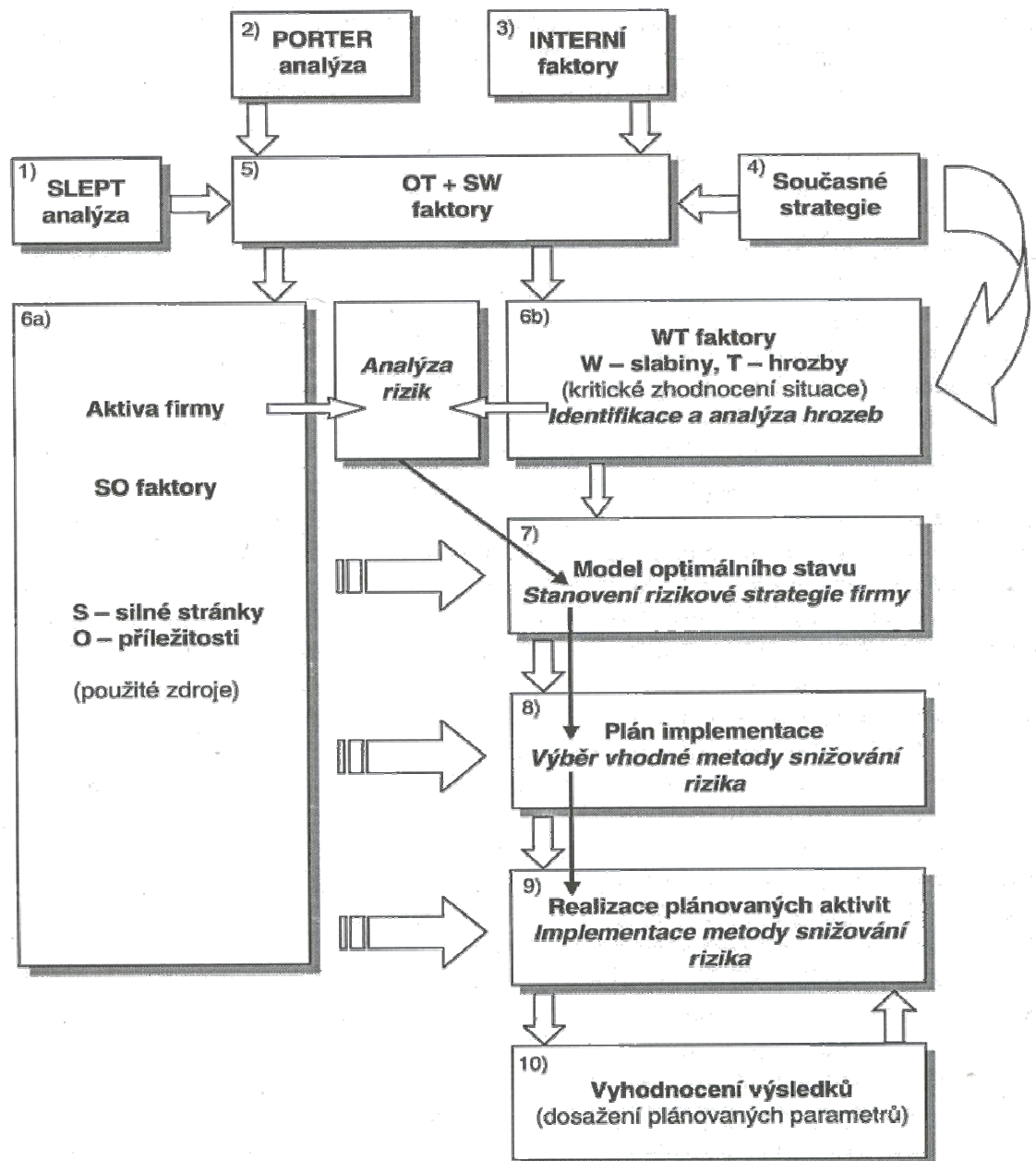
První (analytická) etapa umožní zjistit skutečnou situaci daného objektu. Využívají se metody strategické analýzy:

- analýza obecného okolí (SLEPT analýza; faktory S = sociální, L = legislativní, E = ekonomické, P = politické, T = technologické),
- analýza oborového okolí (Porterův pětifaktorový model analýzy konkurenčního prostředí),
- analýza interních faktorů („7S“).

Závěry těchto analýz je nutno uvést do souvislosti se současně akceptovanými strategiemi. Dílčí závěry jsou sumarizovány pomocí analýzy SWOT (kde S = existující silné stránky, W = existující slabé stránky, O = budoucí příležitosti, T = budoucí hrozby).

³¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8

Obrázek 2: Detailní metodický postup při vytváření nebo změně strategie instituce



Zdroj: DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072264117.

Výsledkem analytické etapy by mělo být zjištění, zda současný stav je vyhovující a nevyžaduje žádné změny, popřípadě zda je uspokojivý a je třeba uskutečnit dílčí zásahy, nebo konečně zda je nevyhovující a je nutno iniciovat změny zásadního charakteru.

Druhá (plánovací) etapa využívá znovu závěry SWOT analýzy: vytvoříme kombinaci silných stránek a příležitostí (SO), která identifikuje aktiva instituce, zdroje využitelné pro změnu; dále vytvoříme kombinaci slabých stránek a hrozeb (WT), která identifikuje pasiva instituce, existující i budoucí problémy. V této etapě činnosti se zabýváme i analýzou rizika (metoda Delphi, kvantitativní analýza, apod.). V dalším kroku se definují parametry a zásahy, které umožní dosáhnout optimálního stavu, včetně dopadů na finanční a lidské zdroje. Poslední částí druhé etapy je plán implementace, který lze rozložit do několika dílčích kroků ve zvolených intervenčních oblastech.

Třetí (realizační) etapa zahrnuje jednak realizaci plánovaných aktivit, jednak zhodnocení výsledků.

Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí školy, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnu dělat, abychom byli úspěšní. Praktická část diplomové práce popisuje první analytickou etapu, pomocí níž jsem se snažila zjistit, zda optimalizace školy se dá skutečně považovat za její rozvoj.

3 Cíle a východiska optimalizace

Pro kraj je v oblasti školství trvalou výzvou, aby nejen navázal na všechny dobré tradice minulosti, ale aby vzdělávání a vzdělání především přizpůsoboval současným potřebám. Hledání nových forem a metod práce, využívání nejmodernějších poznatků je přitom samozřejmostí, neboť kraj usiluje o to, aby naplnil cíle, které vyslovil v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Středočeského kraje.

„Velkým úkolem v tomto smyslu je celospolečenská diskuse o dalším vývoji školství v regionu, která musí vycházet z důvěry a vzájemné úcty mezi všemi učiteli, ze vzájemné důvěry a přátelství mezi učiteli a žáky, ze vzájemné důvěry a úcty mezi učiteli a rodiči i ostatní veřejností. Kraj povede své školství v souladu s potřebami dynamicky se rozvíjející společnosti a je zřejmé, že tento cíl se podaří splnit pouze za aktivní účasti celé občanské společnosti. **Vzdělanost není všelékem, ale pomáhá člověku pochopit svět i vlastní existenci.**“³²

3.1 Očekávané přínosy

Z dlouhodobého hlediska se přínosy optimalizace očekávají zejména v těchto oblastech:³³

- Efektivnější využití školních kapacit (třídy, budovy) s postupnou redukcí provozních a režijních nákladů, jednotkových provozních nákladů (včetně detašovaných pracovišť pro odborný výcvik),
- Zvyšování odborného potenciálu školy v souvislosti v první řadě s možností zapojení technického a materiálního vybavení na vyšší úrovni, jemuž dosud bránila např. nejednotnost a roztržitost nabídky vzdělávacího portfolia, a v druhé řadě zvyšování odborného potenciálu u pedagogických pracovníků,
- Rozšíření vzdělávací nabídky jako reakce na poptávku po pracovních silách, zvýšení prostupnosti a volitelnosti vzdělávacích bloků,

³² STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Školství ve Středočeském kraji*. [online]. 2007. [cit. 30.11.2007]
URL: <<http://www.kr-stredocesky.cz/skolstvi>>

³³ UČITELSKÉ NOVINY. *Část učilišť zřejmě přijde o nástavby*. [online]. 2003.[cit. 30.11.2007]. URL: <http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=30&rok=04&odkaz=cast.htm>

- Vytvoření předpokladů stabilnějšího prostředí pro management školy zejména v oblasti zefektivnění jejího řízení, zvýšení důvěryhodnosti vůči ostatním zainteresovaným stranám (přímá souvislost s velikostí školy),
- Zvýšení šancí na získání dalších finančních zdrojů, nutné je ovšem předložení projektu o rozšíření a zkvalitnění vzdělávací nabídky, např. o prostředky z evropských rozvojových fondů,
- S rozšířením právních subjektů je třeba nepodcenit kvalitu manažerského přístupu k řízení školy, v mnoha ohledech bude třeba uplatňovat nejen pedagogický přístup, ale stále více manažerské prvky řízení,
- S růstem významu a úlohy školy jako vzdělávací instituce rostou i rozhodovací pravomoce jejího managementu v rámci obce i kraje.

3.2 Formy optimalizace

Optimalizace³⁴ v obecné rovině může mít různé formy, vždy však rozhodují konkrétní situace:

- a) Sloučení škol se současným sestěhováním do jedné užívacích prostor se využívá zejména v případech, kdy školy disponují přílišnými prostorovými kapacitami,
- b) Sloučení škol se vznikem jednoho právního subjektu se zachováním původních prostor a jejich dalším využíváním jako detašovaných pracovišť,
- c) Předáním zřizovatelských kompetencí z kraje na obec může škola ve výjimečných případech, i přes rozhodnutí o nepotřebnosti školy, pokračovat ve své původní činnosti a zachovat si tak svou existenci,
- d) „Pouhým“ sdružením právnických osob dojde ke vzájemné spolupráci mezi zúčastněnými školami a tím k rozšíření a jednotnému postupu při zajištění určité oblasti vzdělávací nabídky,
- e) Sloučení škol s cílem zvýšení efektivity využití materiálně technického vybavení má za následek „předání či výměnu“ výuky některých předmětů s jinou školou nebo naopak vznik či zánik pro mikroregion nelukrativních oborů.

³⁴ STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Výroční zpráva o regionálním školství*. [online]. 04.03.2007.[cit. 30.11.2007]
URL: <<http://www.kr-stredocesky.cz/dokumenty/43690/vyrocní-zpravy-o-regionálním-skolství>>

Pokud v dané lokalitě nedisponuje kraj potřebnými volnými kapacitami, je důležitá spolupráce kraje s obcí. Neméně podstatným faktorem úspěšného kroku optimalizace je v některých případech zajištění potřebných ubytovacích kapacit.

Výše vyjmenovaným způsobem by se měla optimalizace dotknout škol, kde existuje zejména velký podíl potencionálně nevyužitelných prostorových kapacit, sestupná tendence mezi současným počtem žáků a uchazečů o studium v souvislosti s perspektivou nynější vzdělávací nabídky s ohledem na poptávku a uplatnění absolventů na trhu práce v dané lokalitě. Současný nízký počet žáků bude opět brán jako negativní aspekt pro další existenci školy stejně jako roztržitá vzdělávací nabídka.

Optimalizace sítě škol byla rozdělena do dvou vln. První vlna proběhla do konce roku 2003, kdy se začaly řešit zcela nezpochybnitelné a prokazatelné případy. Druhá vlna se začala připravovat souběžně. Vyžádala si ovšem delší čas vzhledem k potřebě zohlednit krajské i školní rozvojové záměry (často protichůdné) a ponechat dostatek času pro nutnou komunikaci všech zainteresovaných stran a podpořit optimalizační záměr směrem k veřejnosti. Před spuštěním celého projektu proběhla např. na slánských webových stránkách www.slansko.cz anketa, v níž respondenti mohli vyjádřit své mínění ke sloučení škol. Zároveň na stejné internetové adrese probíhala osvěta veřejnosti, která jim měla přiblížit základní výhody a přínosy, ale na druhé straně také možná rizika celého projektu. O zvýšení informovanosti se postaral také měsíčník Slánský zpravodaj.

4 Praktická část

4.1 Základní charakteristika nastupující organizace ISS, OU a U Slaný

4.1.1 Identifikace instituce³⁵

Název:	Integrovaná střední škola, Odborné učiliště a Učiliště Slaný (dále jen ISS Slaný) (iss-slany@volny.cz)
Adresa:	Hlaváčkovo náměstí 673 274 01 Slaný
IČ:	00 069 485
IZO:	600 170 110
Způsob hospodaření:	Příspěvková organizace
Zřizovatel:	Středočeský kraj Zborovská 11 150 21 Praha 5 www.stredocech.cz
Ředitel školy:	Ing. Lubomír Stříbrský
Zástupce ředitele školy:	Ing. Jaroslava Cvrčková

Seznam členů školské rady (koho zastupují):

Předseda:	Ing. Jaroslava Cvrčková	- pedagogický sbor
Členové:	Mgr. Jan Zmátlík	- pedagogický sbor
	Alena Levá	- rodiče a žáky
	Eva Plašilová	- rodiče a žáky
	Ladislav Čepelák	- Středočeský kraj
	Vojtěch Kočka	- Středočeský kraj

Datum poslední změny zařazení do rejstříku škol a školských zařízení a uskutečněné změny za hodnocený školní rok: 21. února 2005 pod č.j. 30573/04-21.

³⁵ ISS, OU a U SLANÝ. *Webové stránky školy*. [online]. 2007. [cit. 10. 01.2008].
URL: <<http://www.iss-slany.cz/>>

4.1.1.1 Charakteristika činnosti školy³⁶

Hlavní činnost školy. Hlavní účel a předmět činnosti příspěvkové organizace je vymezen zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, (dále jen zákon č. 561/2004 Sb., a prováděcími předpisy).

Doplňkové činnosti školy. Pořádání kurzů a rekvalifikací v povolených oborech.

Historie školy. ISS, OU a U Slaný po léta známá spíše jako Zemědělská škola vznikla původně již roku 1897 jako Hospodářská a hospodyňská škola. Jak z názvu plyne, již v minulosti, přispěly k jejímu vzniku potřeby trhu. Hospodářská škola, která se později přejmenovala na školu zemědělskou, připravovala budoucí dělníky pro výkon povolání v zemědělské výrobě. Její „hospodyňská“ část, která v porevoluční době roku 1989 nesla název Rodinná škola, totéž zajišťovala budoucím ženám. S postupným ochabováním individuálního spíše zemědělského rázu města Slaný a blízkého okolí, bylo nutné zásadním způsobem změnit i skladbu učebních oborů a zejména zaměření školy. Roku 1998 vzniká tedy Integrovaná střední škola, Odborné učiliště a Učiliště ve zcela novém provedení a s novým vzdělávacím programem, která kromě studentů ze základních škol připravuje pro budoucí povolání i studenty ze škol speciálních.

Posledním zlomovým obdobím se psal rok 2004, kdy byla škola spolu s druhou učňovskou školou ve Slaném zařazena do procesu optimalizace školských zařízení, svůj statut se jí podařilo obhájit a 01. 09. 2004 byla vyhlášena jako nástupnickou organizací slučovaných škol.

Současný stav. ISS Slaný zajišťuje výuku teorie ve dvou budovách, které jsou vlastnictvím Středočeského kraje. Jedná se o původní budovu Integrované střední školy Slaný na Hlaváčkově náměstí čp. 673 a o budovu původního Středního odborného učiliště strojírenského v Šultysově ulici čp. 518, která přešla pod působnost ISS Slaný sloučením ke dni 1. září 2004. Obě budovy jsou po nedávné rekonstrukci a patří do památkově chráněných staveb. V současné době tedy reprezentují školu velmi dobře a v nejbližší době není plánován ani jiný významnější zásah do jejich interiéru.

³⁶ ISS, OU a U Slaný. *Interní zdroje ISS, OU a U Slaný. Výchovní zpráva 2006*

V obou budovách je k dispozici 15 učeben, vybavených dostatečně didaktickou technikou. Dvě učebny jsou řešeny jako počítačové, obě s kapacitou pro 32 žáků. Škole se navíc podařilo uplatnit projekt na instalaci interaktivní tabule ke zkvalitnění výuky, financovaný ze SIPVZ. Tabule byla využita i k realizaci maturitních zkoušek pro vlastní zaměstnance a k zapojení internetu do systému vzdělávání a zkoušek. Na základě získaných poznatků budou v následujícím školním roce tímto způsobem organizovány závěrečné zkoušky. Záměr byl velmi kladně hodnocen ze strany ČŠI, která souběhem náhod kontrolovala v té době ve škole informační dovednosti a přístupy žáků i pedagogů. Pro rozšíření uvedených záměrů je instalována a připravena ve školním roce 2007/2008 další interaktivní tabule v budově v Šultysově ulici a v současnosti se ve škole převádějí dostupné audiovizuální pomůcky do digitalizované formy.

Budova původní školy na Hlaváčkově náměstí disponuje navíc pozemkem, na němž jsou rozlehlé garáže a školní hřiště využívané jako areál pro tělesnou výchovu. Právě garáže školy, které se kdysi bohatě využívaly pro zemědělské stroje, nyní nejsou plně využity. Vedení školy proto usiluje ve svém investičním záměru o jejich adaptaci na výstavbu patrové budovy, v níž by byly k dispozici učebny a navazující prostory pro výuku a výchovu tak, aby bylo možné zcela uvolnit druhou budovu v Šultysově ulici pro potřeby Domova dětí a mládeže ve Slaném. Výhody by tedy plynuly pro obě strany: město Slaný a školu. Město by konečně získalo vlastní prostory pro dětské centrum a škola, kromě nejvýznamnější položky snížení energetických nákladů, měla možnost soustředit jak pedagogy tak veškeré vybavení do jednoho objektu. Tento záměr však bohužel nebyl ze strany Krajského úřadu dosud akceptován.

Pro řešení stále se zhoršující se situace v činnosti dosavadního zařízení Domova dětí a mládeže, ISS Slaný po jejich vzájemné dohodě uvolnila a nechala stavebně upravit část přízemí plně nevyužité budovy v Šultysově ulici. Krajský úřad neměl k dispozici rezervní prostředky pro tyto účely, proto náklady si škola musela započít na svůj vrub.

4.1.1.2 Aktuální nabídka učebních oborů

Tabulka 1: Počet tříd a žáků v denní formě studia – podle oborů vzdělání (k 30. 9. 2007)

Kód a název oboru	Počet žáků	Počet tříd	Průměrný počet žák/třída
Obory zakončené maturitní zkouškou			
23-43-L/506 Provozní technika	16	1	16
Obory zakončené výučním listem			
23-51-H/001 Zámečnick	31	0,3	10
23-68-H/001 Automechanik	17	1	18
33-56-H/001 Truhlář	42	0,3	14,3
36-52-H/001 Instalatér	30	0,3	10
69-53-H/003 Provoz služeb	26	2	13,5
29-54-H/002 Cukrář – výroba	40	1,5	27,3
65-51-H/002 Kuchař – číšník pro pohostinství	87	3	28,6
66-51-H/003 Prodavač – potravinářské zboží	36	1,5	26,6
41-52-E/011 Zahradnické práce	7	1	8
65-52-E/001 Kuchařské práce	32	0,3	11
Celkem	348	17,3	20,1

Zdroj: ISS, OU a U Slaný

Tabulka 2: Nenaplněné studijní obory

Kód a název oboru
Obory zakončené výučním listem
36-67-H/001 Zedník
66-51-H/003 Prodavač – smíšené zboží
36-67-E/503 Stavební výroba
36-67-E/503 Provozní technika
33-56-H/002 Truhlář – výroba nábytku
41-55-E/002 Opravářské práce
23-56-H/001 Obráběč kovů

Zdroj: ISS, OU a U Slaný

Tabulka 3: Ostatní formy vzdělávání – podle oborů vzdělání (k 30. 9. 2007)

Kód a název oboru	Forma vzdělávání	Počet žáků	Počet tříd	Průměrný počet žák/třída
Obory zakončené maturitní zkouškou				
23-43-L/506 Provozní technika	dálkově	16	1	16
Celkem		16	1	16

Zdroj: ISŠ, OU a U Slaný

Jak je z tabulek patrné, naplněnost tříd přesahuje minimální limity, výuka školy je tedy rentabilní. **Skutečná průměrná naplněnost tříd** ve Středním odborném učilišti činí **20,1 žák**. Nezájem o učební obory v tabulce 2 vyplývá ze stejných vzdělávacích programů některých škol v regionu (více v analýze konkurence). ISŠ Slaný kromě tradičních učňovských oborů nabízí i obor zakončený maturitní zkouškou.

Odborné učebny pro praktický výcvik v potravinářských oborech zajišťuje původní budova školy na Hlaváčkově náměstí. Má ve svém portfoliu dvě kuchyně, restauraci, prodejnu a cukrářská výrobu. Vybavení všech učeben odpovídá požadovaným normám.

Pro odborný výcvik strojírenských oborů vlastní škola mechanizační středisko neboli „dílny“ v obci Lidice u Otrub, vzdálené cca 3 km od hlavní budovy. Žáky na odborný výcvik dováží smluvně zajištěný autobus. Mechanizační středisko, kdysi plně využívané pro výuku zemědělských oborů, bylo po sloučení rekonstruováno a poté opět uvedeno do provozu. V mechanizačním středisku Lidice jsou nyní dispozici: speciální dílny pro montáž a demontáž, pro svařování, zámečnická dílna, dvě truhlářské dílny, strojová truhlářská dílna, dílna na obrábění kovů, kovárna, dvě dílny všeobecné údržby a samostatná učebna. Objekt je napojen na městský rozvod vody. Je zabezpečeno pevné telefonní připojení samozřejmě včetně internetu, během odborného výcviku je trvale pro mimořádné případy k dispozici služební automobil.

Po kontrole a doporučení okresní hygienické stanice byla ještě ve školním roce 2005/ 2006 upravena další učebna pro konzultaci teoretických složek odborného výcviku a současně vedená jako odpočinková místnost pro volné chvíle žáků. Jelikož se dílny nacházejí v uzavřeném objektu přírodní oblasti, byly pro žáky instalovány relaxační prvky, zejména

vybavení na basketbal a fotbal. Pedagogický sbor má své zázemí v prostoru kanceláře vedoucího odborného výcviku.

Jako ochrana proti narůstajícím krádežím je mechanizační středisko vybaveno elektronickým zabezpečovacím systémem.

Odborný výcvik probíhá na smluvně zajištěných pracovištích jak pro obory potravinářské tak i strojírenské. V tomto ohledu se škola snaží respektovat místo bydliště. Místní drobní podnikatelé ani větší podniky mají velký zájem o možnost zapojení studentů do jejich pracovního dění a nezdědka si tak obě strany vytipují i své budoucí zaměstnance či zaměstnavatele. Odborný výcvik v praktických podmínkách probíhá běžně od 2. ročníku, pouze u oboru Prodavač se zaměřením na potravinářské zboží, již od 1. ročníku. Mezi největší zaměstnavatele studentů potravinářských oborů patří obchodní řetězce Plus, Kaufland, Billa, Lidl, dále Jednota Pánek a restaurační zařízení nejen pro průpravu profese Kuchař – číšník. Studenti strojírenských oborů na Slánsku nacházejí zejména uplatnění v prostorách firem Linet, Demag nebo u drobných podnikatelů.

Jelikož Slánsko a zejména Kladensko možná díky svým dřívějším bohatým pracovním příležitostem (doly Kladno, SONP Poldi Kladno, KABLO Kladno...) patří mezi regiony s vysokým procentem romského etnika, podařilo se ISS S laný i tento problém alespoň zčásti pokrýt. Pro žáky vystupujících ze speciálních škol, vytvořila tříleté obory se speciálně upravenými učebními osnovami s posílenými složkami odborného výcviku (kuchařské práce, zahradnické práce, opravářské práce). V rámci své praxe nejčastěji vypomáhají městu při jeho rekultivaci, sezónních úklidových pracech apod.

4.1.1.3 Uplatnění absolventů

Tabulka 4: Uplatnění absolventů školy (k 30. 9. 2007)

Kód a název oboru	Počet absolventů rok 2006/2007	Počet evidovaných na úřadu práce
23-51-H/001 Zámečnick	14	1
23-68-H/001 Automechanik	13	2
33-56-H/001 Truhlář	14	1
36-52-H/001 Instalatér	14	2
69-53-H/003 Provoz služeb	11	0
29-54-H/002 Cukrář – výroba	17	2
65-51-H/002 Kuchař – číšník pro pohostinství	18	1
66-51-H/003 Prodavač – potravinářské zboží	12	2
41-52-E/011 Zahradnické práce	4	1
65-52-E/001 Kuchařské práce	5	1
Celkem	122	13

Zdroj: ISS, OU a U Slaný

Již v průběhu své školní praxe si řada žáků nalezne i své budoucí uplatnění. Vysoké poptávce po absolventech školy odpovídají i nízké hodnoty evidovaných na úřadu práce. Většinou se jedná o absolventy, kteří na začátku svého studia ani v jeho průběhu, neprojevili o obor hlubší zájem a ve své podstatě „pouze“ získali výuční list.

4.1.2 Poslání, vize, cíle, strategie a oblast působení

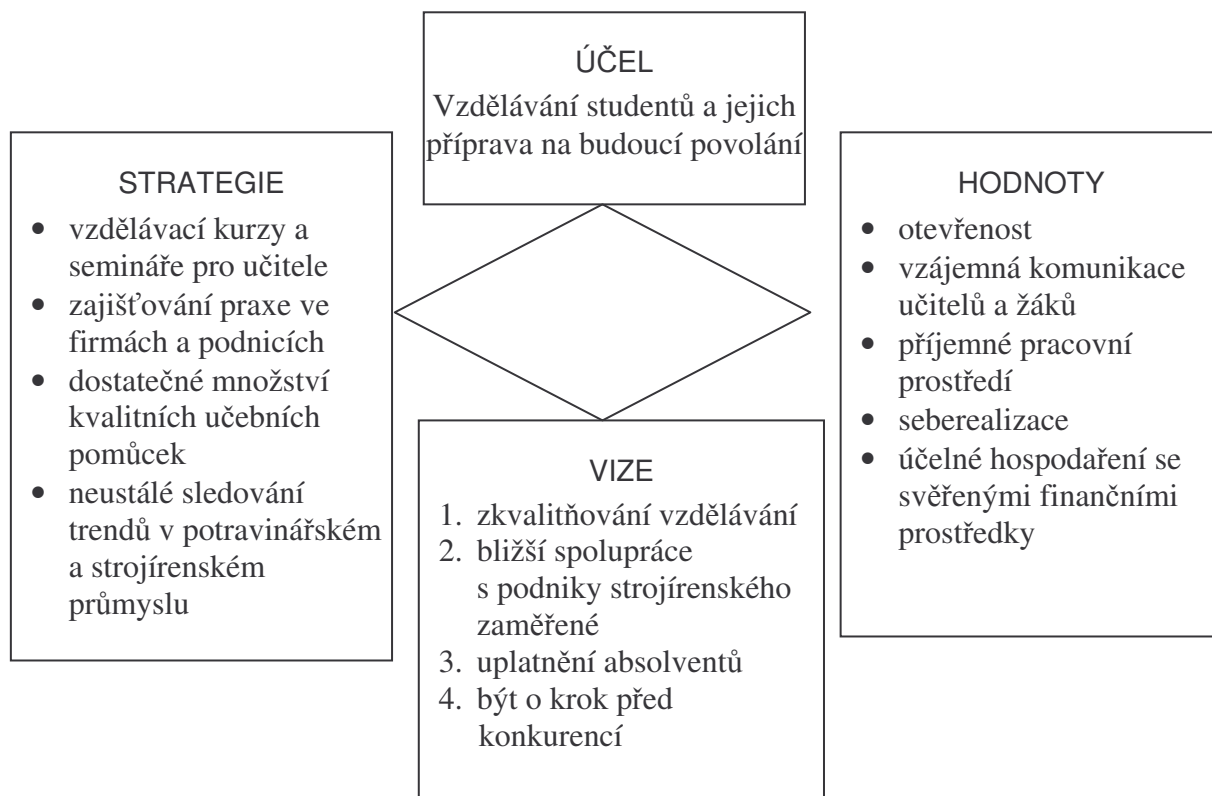
Středočeské školství má dlouholetou a úctyhodnou tradici, která byla vždy ovlivňována Prahou, českým vzdělanostním centrem. Školy ve středních Čechách vždy usilovaly o to, aby jejich odborná úroveň byla minimálně stejně dobrá jako v příslušných vzdělávacích zařízeních nejen pražských, ale i jinde v České republice.

ISS Slaný zastřešuje seskupení nejžádanějších učebních oborů patřících mezi špičku v kladenském regionu. Jejím posláním je na základě koordinovaného postupu jednotlivých činností realizovat v praxi vize svých studentů. Umožnit jim co nejširší možnost uplatnění na trhu práce, a to nejen v rámci ČR, ale i v celé Evropské unii.

Shrnu-li **misí** neboli **poslání** školy do jedné věty, výše uvedený koordinovaný postup jednotlivých činností...v praxi vlastně znamená:

Komplexně rozvíjet osobnost každého jednotlivého žáka pomocí všech pedagogických prostředků a metod.

Obrázek 3: Diamant poslání



Zdroj: ISS Slaný a vlastní zpracování

Vize školy. Postavení dvou sloučených škol zabezpečuje dosažení zvýšené stability a zejména efektivnosti činností vycházející z jeho hlavní činnosti, s úrovní řízení odpovídající standardům ČR, ale i Evropské unie. Cílem školy je získat pozici respektovaného partnera na středoevropském vzdělávacím trhu.

ISS je školou, která:

- chápe výchovně-vzdělávací proces jako službu žákům, rodičům, společnosti,
- vyznává hodnoty jako je profesionalita, otevřenost, vstřícnost, ochota pomáhat,
- je rovnocenným partnerem školské radě, zřizovateli, žákům, rodičům, komunitě,

- staví rozvoj žáka na čtyřech pilířích:
 1. vzdělání,
 2. sport,
 3. osobnostní kvality,
 4. interpersonální vztahy.

Strategické cíle a podcíle. ISS Slaný chce být školou, která svým **žákům** bude i nadále poskytovat:

- Hluboké a pevné základy odborného vzdělání a přitom bude kladen důraz na podporu zdravého tělesného i duševního rozvoje každého jednotlivce (podpora sportu díky vlastnímu školnímu hřišti),
- Pevné základy všeobecného vzdělání (informační a jazyková gramotnost, gramotnost v oblasti matematiky, kulturně-společenský rozhled, ochota, schopnost a potřeba dalšího vzdělávání),
- Rozvoj osobnostních kvalit jednotlivce (sebevědomí, asertivnost, tolerance k jinému názoru, podnikavost, proaktivita, schopnost týmové práce, ochota pomáhat, schopnost zastávat různé sociální nebo týmové role, schopnost prezentovat sebe a svůj názor, schopnost obhájit svůj názor, ale i přijmout konkurenční, je-li lepší, pravdomluvnost, otevřenost, vytrvalost),
- Podpora sportu a zdravého životního stylu (uvědomění si důležitosti sportu a zdravého životního stylu pro harmonický vývoj člověka).

ISS Slaný chce být školou, která svým **absolventům** umožní a usnadní:

- Bez problémů nalézt uplatnění na trhu práce,
- Pružně reagovat na aktuální potřeby zaměstnavatele.

ISS Slaný je školou, která ve svém **výchovně-vzdělávacím procesu** klade důraz na:

- Další zvyšování kultury školního prostředí:
 - Možnost zahájení stavby učeben v rámci objektu ISS a nyní detašované pracoviště bývalého SOUS přenechat Středočeskému kraji pro potřeby Domu dětí a mládeže,
 - Kontinuální monitorace potřeb a požadavků trhu, resp. firem v regionu,

- Kontinuální monitorace potřeb a požadavků žáků,
- Vyšší míru využívání moderních prostředků a metod:
 - Modernizace učeben pro odborný výcvik,
 - Datové rozvody a internet do všech tříd,
 - Vyšší míra využití 2 interaktivních tabulí,
- Posílení image školy:
 - Proaktivní přístup k médiím,
 - Otevřenost, věrohodnost a vstřícnost vůči partnerům,
 - Více se zapojit do aktivit komunity, města,
- Zvyšování kvality poskytovaných služeb:
 - Vzdělávání pedagogického sboru,
 - Vyšší míra testování žáků,
 - Vyšší míra zapojení se do tématických soutěží,
- Zvýšení snahy o získání finančních prostředků pro možnost realizace výše uvedeného:
 - Krajský úřad,
 - Sponzoring,
 - Dotace z Evropských fondů (prvotně na základě projektu ROZAM).

Oblast působení. Vymezení stakeholders:

VNITŘNÍ:	VNĚJŠÍ:
<ul style="list-style-type: none"> ● pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> ● žáci (zákazníci) ● konkurenti (ostatní středoškolská zařízení působící ve stejném oboru) ● stát ● dodavatelé (v našem případě základní školy) ● odborové svazy ● finanční instituce ● veřejnost ● speciální zájmové skupiny (např. rómská minorita)

4.2 Analýza faktorů obecného okolí

4.2.1 SLEPT analýza

V analýze makrookolí jsem provedla hodnocení okolí v pěti základních oblastech vlivů z hlediska :

- a) současného působení na organizaci
- b) jeho důležitostí
- c) vývojem v nejbližších letech

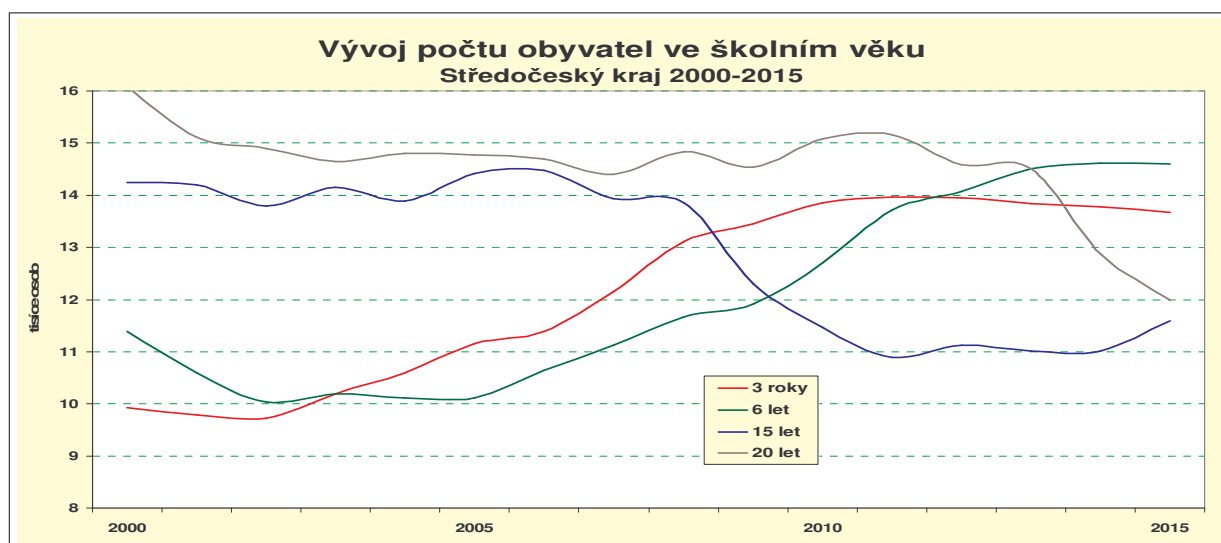
4.2.1.1 Sociální faktory

Po roce 1990 došlo v České republice k mnoha změnám, které mají vliv na životní styl a myšlení lidí. Československo se v roce 1992 rozpadlo na dva samostatné státy - Českou republiku a Slovenskou republiku. Toto rozdělení mělo dopady nejen v sociální oblasti, ale i v ekonomické. Čeští občané pracující na Slovensku si náhle museli vyřizovat pracovní povolení a taktéž tomu bylo i naopak. Vazby se narušily také ve finančních a materiálových tocích mezi podniky. Tyto změny spolu s rychlým přechodem ekonomiky na tržní hospodářství přivodily mnohým firmám velké problémy a spousta podniků byla nucena ukončit svoji činnost nebo, v lepším případě, se přetransformovat v jiný subjekt.

Po roce 1990 došlo též k velkým změnám v demografické struktuře obyvatelstva. Roste podíl městského obyvatelstva k obyvatelstvu žijícím na vesnicích. Klesá porodnost a přírůstek obyvatelstva je již několik let záporný. To má za příčinu jak zhoršující se ekonomická situace mladých rodin a mladých lidí, ale především změna v náhledu na svět a zásadní změny v názorech mladé generace.

Existuje „boom“ v oblasti vzdělávání. Zájem je ale především o vzdělání vysokoškolské. S nástupem nového tisíciletí vzniklo mnoho vysokých škol, které uspokojily svou nabídkou oborů mnoho mladých lidí. Postupně se tedy začíná rozvíjet faktor, kterému se říká stárnutí populace.

Obrázek 4: Vývoj populační křivky obyvatel ČR



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. 05.11.2007. [cit. 10.11.2007] URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>

Stejně problémy zaznamenalo samozřejmě i obyvatelstvo a vzdělávací soustava kladenského regionu. ISS Slaný byla nucena v porevoluční době transformovat se na jiný typ školy, než jakou byla dlouhodobě zavedená zemědělská škola a dalo by se říci, že se vlastně vyvíjí dle potřeb a požadavků regionu dodnes.

Sociální úroveň školy tvoří její pedagogové, studenti, absolventi...dalo by se říci její „stakeholders“. Následující tabulky uvádějí počty studentů a pedagogů v počtu fyzickém i přepočteném, pro lepší ukázkou nejen toho, zda škola splňuje parametry naplněnosti tříd, zda má pedagog prostor se studentům dostatečně věnovat, působit na něj a také, má-li dostatečnou kvalifikaci k výkonu svého povolání. Z tabulek ale také vyplývá, jestli sociální složení obyvatelstva odpovídá potřebám školy a naopak, jak škola reaguje na sociální vrstvy obyvatel.

Tabulka 5: Nejvyšší povolený počet žáků a naplněnost (k 30. 9. 2007)

Druh/typ školy	Nejvyšší povolený počet žáků	Skutečný počet žáků	Počet žáků v denním studiu	Přepočtený počet ped. pracovníků	Počet žáků na přepočtený počet ped. pracovníků
Střední odborná škola	695	365	348	35,99	9,67

Zdroj: ISS Slaný

Tabulka 6: Základní údaje o pracovnících školy (k 30. 9. 2007)

Počet pracovníků v jednotkách fyzický/přepočtený				Počet žáků na přepočtený počet ped. pracovníků
Celkem	Nepedagogických	Pedagogických	Pedagogických včetně odborné způsobilosti	
46/ 48,24	10/ 12,25	36/ 35,99	13/ 3	9,67

Zdroj: ISS Slaný

Jazyková vybavenost a odborná způsobilost pedagogů:

Tabulka 7: Úroveň znalosti cizích jazyků (k 30. 9. 2007)

Jazyk	Počet žáků	Počet skupin	Počty žáků ve skupině		
			min	max	Průměr
Německý jazyk	348	13	15	25	12

Zdroj: ISS Slaný

Tabulka 8: Způsobilost pedagogů k výuce cizích jazyků - rozložení kvalifikace (k 30. 9. 2007)

Jazyk	Počet učitelů celkem	Kvalifikace vyučujících			Rodilí mluvčí
		pedagogická i odborná	částečná	žádná	
Německý jazyk	3	-	3	-	-

Zdroj: ISS Slaný

Škola začlenila mezi své žáky i obyvatele romského etnika:

Tabulka 9: Vzdělávání žáků ze speciálních škol dle druhu zdravotního postižení (k 30. 9. 2007)

Druh postižení	Počet integrovaných studentů
Mentální postižení	16
Sluchové postižení	0
Zrakové postižení	0
S vadami řeči	0
Tělesné postižení	0
Souběžné postižení více vadami	0
Vývojové poruchy učení a chování	0

Zdroj: ISS Slaný

Sloučením škol se nikterak neohrozila zaměstnanost na školách. K přesunu pedagogických úvazků došlo společně s uvedenými studenty. Nejednalo se tedy o rušení škol, ale o sloučení, čímž se i nadále zachovala zaměstnanost v regionu.

Při optimalizaci stavů pedagogických pracovníků bylo dbáno na proporcionalitu mezi původně slučovanými učiteli. V absolutní hodnotě vzrostl počet fyzických pracovníků o 9 zaměstnanců. Další vzdělávání pedagogů se dále realizuje dle zákona č. 561/2004 Sb, školský zákon.

4.2.1.2 Legislativní faktory

V roce 1990 byl přijat zákon o státní správě a samosprávě ve školství, který se vztahoval na celou školskou soustavu s výjimkou vysokých škol. Stanovil kompetence jednotlivých úrovní státní správy, zavedl tzv. odvětvové řízení a jeho orgány - školské úřady, vytvořil předpoklady pro rozvoj samosprávy ve školství a pro rozvoj autonomie škol. Po dobu své působnosti byl devětkrát novelizován (konkrétně v letech 1993, 1994, 1995, hned dvakrát v roce 2000 a stejně tak v r. 2002, a nakonec opět po jedné novelizaci v letech 2003 a 2004).³⁷

Podstatné změny tohoto zákona nastaly zejména k 1. 1. 2001, kdy se v souvislosti s *reformou veřejné správy* ujaly svých kompetencí **kraje** jakožto nově vytvořené vyšší územně-samosprávné celky. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy si uchovalo a posílilo pravomoci koncepční. Vlastní výkon státní správy v oblasti školství byl však přenesen právě do působnosti krajů.

Kromě toho získaly kraje v oblasti školství svou vlastní, samostatnou působnost, staly se zřizovatelem všech škol a školských zařízení s výjimkou těch, které zřizují obce a školských zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, které zřizuje výlučně stát. Vybrané funkce školských úřadů, které v první fázi změn nepřešly do působnosti krajů, převzaly okresní úřady. Okresní úřady však ukončily svoji činnost k datu 31. 12. 2002. Kompetence, které přechodně ve školství plnily, pak většinou přešly na vybrané větší obce, jež mají rozšířenou působnost výkonu státní správy.

³⁷ ZKOLA, INFORMAČNÍ A VZDĚLÁVACÍ PORTÁL ŠKOLSTVÍ. *Všeobecná správa a samospráva ve školství*. [online].26.11. 2005. [cit. 15.02.2007] URL: <<http://www.zkola.cz/zkedu/predskolou/rizeniskolstviazakladnilegislativa/skolstviazakony/1546.aspx>>

Řada správních pravomocí, například v oblasti činnosti středních odborných učilišť, byla formulována i ve školském zákoně. Školský zákon se týká všech typů škol s výjimkou škol vysokých.

*Státní správu*³⁸ ve školství tedy nyní vykonává **Ministerstvo školství**, ve stanovených případech jiné ústřední orgány státní správy (Zvláštní legislativa pro vysoké školy), **Česká školní inspekce**, orgány kraje v přenesené působnosti a dále ředitelé škol a ředitelé předškolních a školských zařízení.

Samosprávu ve školství vykonávají kraje, obce a rady škol (pokud jsou ustaveny).

Zatím poslední legislativní průlom znamenal nový školský zákon č. 561/2004 Sb. (s účinností od 1. 1. 2005 a 1. 9. 2007), kterým byl Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství zrušen. Problematiku v něm upravenou tak nahrazuje právě uvedená školská novela.

Jednou z nejvýznamnějších změn zdejší právní úpravy školství bylo zavedení institutu školské právnické osoby. Ve škole se samostatnou právní subjektivitou má rozhodovací pravomoce v rukou její ředitel. Hlavní důraz je kladen na veřejnoprávní charakter školy, oddělené hospodaření školy od hospodaření zřizovatele, účast partnerů na řízení školy, zamezení možnosti zcizení nebo zastavení majetku školy. Cílem tohoto kroku bylo sjednocení dosavadních postupů při vzniku, změnách a zániku školy jako samostatného subjektu, racionalizovat jejich financování, zprůhlednit vztahy mezi zřizovatelem a školou a zjednodušit administrativní činnosti.

4.2.1.3 Ekonomické faktory

S přechodem od plánového hospodářství k tržnímu se změnilo i celkové ekonomické klima. Do slovníku ekonomického prostředí přibyly pojmy jako konkurence, konkurs či marketing...

Ekonomika se dle svého cyklického vývoje nyní nachází ve fázi růstu, což se nepřímo projevuje i v oblasti školství. Jedná se zejména o vyšší příjem do státního rozpočtu, jednotlivých ministerstev, vyšší možnost pro územní samosprávu.

³⁸ HENDRYCH, D. a kol. *Správní právo, obecná část*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-442-2

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory³⁹, které mají nepřímo vliv na systém školství jsou:

- HDP s meziročním růstem 6,6 %,
- Inflace s meziročním nárůstem 3,9 %,
- Míra nezaměstnanosti činí 5,9 % vypočtená jako podíl nezaměstnaných na ekonomicky aktivním obyvatelstvu,
- Saldo zahraničního obchodu s meziročním nárůstem 0,7 %,
- Zadluženost ČR vzrostla meziročně o 1,5 %.

Systém hospodaření škol doznal svých změn díky reformě veřejné správy. Ze škol se staly samostatné právní subjekty a do názvu organizace obdržela nový přívlastek příspěvková.

Příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, hospodaří s peněžními prostředky získanými:

- Hlavní činností,
- ze státního rozpočtu od zřizovatele,
- z vlastních peněžních fondů,
- dary od fyzických a právnických osob,
- ze zahraničí včetně prostředků z rozpočtu Evropské unie,
- jinou nebo doplňkovou činností.

Rozpočet vždy škola stanovuje tak, aby náklady a výnosy přímo souvisely s její hlavní činností a po zahrnutí příspěvku od jejího zřizovatele *musí být sestaven jako vyrovnaný*. Provozuje-li škola mimo hlavní činnosti i hospodářskou (doplňkovou) činnost, může také realizovat zlepšený hospodářský výsledek. Ten ovšem musí sloužit výhradně k rozvoji hlavní činnosti. Po úhradě případné ztráty z minulých období je možno zisk rozdělit do fondů školy.

³⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje*. [online]. 30.01.2008. [cit. 15.02.2007] URL: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO200802.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO200802.xls)>

Ekonomická činnost ISS Slaný:

Tabulka 10: Základní údaje o hospodaření školy

Základní údaje o hospodaření školy v tis. Kč		k 31. 12. 2007		k 30. 6. 2007	
		Činnost		Činnost	
		Hlavní	Doplňková	Hlavní	Doplňková
1.	Náklady celkem	21 535	-	10 561	-
2.	Výnosy celkem	21 535	-	10 568	-
z toho	příspěvky a dotace na provoz (účet č. 691)	21 404	-	10 275	-
	ostatní výnosy	131	-	293	-
3.	Hospodářský výsledek před zdaněním	0	-	7	-

Zdroj: ISS Slaný

Tabulka 11: Přijaté příspěvky a dotace

Přijaté příspěvky a dotace v tis. Kč			K 31. 12. 2007
1.	Přijaté dotace na dlouhodobý majetek ze státního rozpočtu celkem (INV)		-
2.	Přijaté dotace na dlouhodobý majetek z rozpočtu kraje, včetně vrácených příjmů z pronájmu celkem (INV)		-
3.	Přijaté příspěvky a dotace na neinvestiční výdaje ze státního rozpočtu přes účet zřizovatele (MŠMT, MZ apod.) celkem (NIV)		21 456
z toho	přímé vzdělávací výdaje celkem		17 319
	z toho	mzdové výdaje	11 686
	ostatní celkem		124
	z toho	SIPVZ, projekt ICT	122
4.	Přijaté příspěvky a dotace na neinvestiční výdaje z rozpočtu kraje celkem (NIV)		3 962
z toho	běžné provozní výdaje celkem		3 948
	ostatní účelové výdaje celkem		13
	z toho	spoluúčasť kraje na SIPVZ	13
5.	Z jiných zdrojů (MF, MZ, sponzorské dary, strukturální fondy EU, EHP atd.)		-

Zdroj: ISS Slaný

Vyhodnocení závazných ukazatelů ISS Slaný:

- mzdové náklady: Kč 11 686 123,--
- náklady dle rozpočtu: Kč 21 535 322,--
- výnosy dle rozpočtu: Kč 21 535 322,--
- Hospodářský výsledek z hlavní činnosti: 0

Veškeré finanční limity byly přesně dodrženy dle stanoveného rozpočtu pro sledovaný rok. Z příspěvku na provoz byly pokryty nezbytné náklady na energie, běžnou údržbu a provoz, na plnění požadavků v oblasti požární ochrany, hygieny a bezpečnosti práce. Během roku nebyl nutný žádný významnější zásah do školních prostor, který by vyžadoval další finanční prostředky. Prováděly se pouze základní údržby budov tak, aby se předešlo případným škodám. Jednalo se zejména o opravu střech na garážích a dílnách odborného výcviku, které byly poškozeny orkánem v lednu 2007. V dílnách mechanizačního střediska byla vyměněna osvětlovací tělesa, která odpovídají současným normám.

Vyhodnocení doplňkové činnosti ISS Slaný:

- ISS Slaný neprovozuje žádnou doplňkovou činnost.

Úhrady pohledávek a závazků:

- Úhrady vždy nejpozději do dne splatnosti.

Investiční akce:

- V letošním roce neproběhla žádná.

Celkové hospodaření školy:

- Vyrovnané.

4.2.1.4 Politické faktory

Do této oblasti lze zahrnout vládní politiku a její změny, klíčovou roli zde hrají také státní rozpočet a legislativa (daňová soustava, zákony atp.), které už jsem věnovala zvláštní kapitolu.

Vliv státního rozpočtu:

- škola jako instituce je po finanční stránce závislá na státním rozpočtu z něhož jsou přerozdělovány prostředky do resortu školství potažmo do jednotlivých krajů a škol,
- silná závislost,
- v nejbližších letech se počítá se stejným přerozdělováním finančních prostředků.

V roce 1997 se díky tehdejší ministryni školství Petře Buzkové přistoupilo k tzv. optimalizaci sítě středních a vyšších odborných škol a školských zařízení, jíž se mají provést změny v síti škol při zachování dostupnosti vzdělávání. Optimalizaci z jejího pohledu ovlivnily zejména motivy:⁴⁰

- ekonomické (hospodárnost ve využívání kapacit škol a výukové techniky, ubytovacích kapacit, hospodárnost správy škol),
- pedagogické (lepší využití učitelské aprobační na velkých školách, jistá míra koncentrace jako předpoklad rozvoje odbornosti),
- obecně strategické (velká škola může hrát závažnější roli v rozvoji regionu než několik malých).

Tento proces postupoval ale nečekaně příliš pomalu, teprve v současné době se zdá být ukončen. Od r. 2001 v něm hrají rozhodující úlohu kraje, které se ujaly kompetencí po dřívějších okresních úřadech.

V minulých volbách zvítězily síly, které budou i nadále podporovat rozvíjející se tržní hospodářství. Toto potvrzení dalšího vývoje má také nemalý význam pro další rozvoj školského systému ve všech oblastech. Školy se bojí politické nestability, protože by to mohlo ovlivnit jejich další vývoj. Možná ovšem i pozitivním slova smyslu. Pedagogové dlouhodobě

⁴⁰ BBC CZECH.com. *Petra Buzková, interview*. [online]. 26. 09. 2002. [cit. 15.03.2008]
URL: <http://www.bbc.co.uk/czech/interview/020926_buzkova.shtml>

usilují o mzdy alespoň na úrovni jejího celorepublikového průměru. Kladem je v současné době možnost spolupráce se zahraničními školními partnery.

Vzhledem ke vstupu naší republiky do Evropské unie, se nově rozšířil i trh práce. Díky projektu Certifikate bude mít ISS Slaný možnost najít uplatnění svým studentům nejen v České republice, ale rozšíří tak svoji působnost i do německy mluvících zemí. Každý absolvent se kromě standardního formátu výučního listu může prokázat také mezinárodním certifikátem s aktuálním ratingem školy.

4.2.1.5 Technologické faktory

Rychlost transferu technologie:

- současný stav technologie: speciální stroje pro montáž a demontáž, pro svařování, nově vybavená zámečnická dílna a dvě truhlářské dílny, strojová truhlářská dílna, dílna na obrábění kovů, kovárna, dvě dílny všeobecné údržby,
- důležité: vzhledem k vyspělé technice u budoucích zaměstnavatelů bylo třeba zareagovat a zastaralé stroje nahradit moderními,
- neočekává se přechodný vývoj, nákup v rozumné výši pro maximální využití.

Škola je plně vybavena pro teoretickou i praktickou výuku ve všech jejích oborových segmentech v obou budovách i na pracovištích odborného výcviku. Díky moderním didaktickým pomůckám a internetu studentům usnadňuje a umožňuje lépe zvládnout potřebné učivo a získat informace. Znalost práce s moderními prostředky na pracovištích odborného výcviku jim na druhou stranu usnadní začlenit se do obvyklého pracovního procesu u svých zaměstnavatelů.

Vyhodnocení SLEPT analýzy:

V rámci SLEPT analýzy si manažeři mohou klást řadu otázek:

- Které faktory prostředí ovlivňují naši organizaci?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v současnosti?
- Které faktory budou nejdůležitější v několika příštích letech?

Faktory, které působí na organizaci ve vnějším prostředí představují pro organizaci zdroj příležitostí nebo hrozeb.

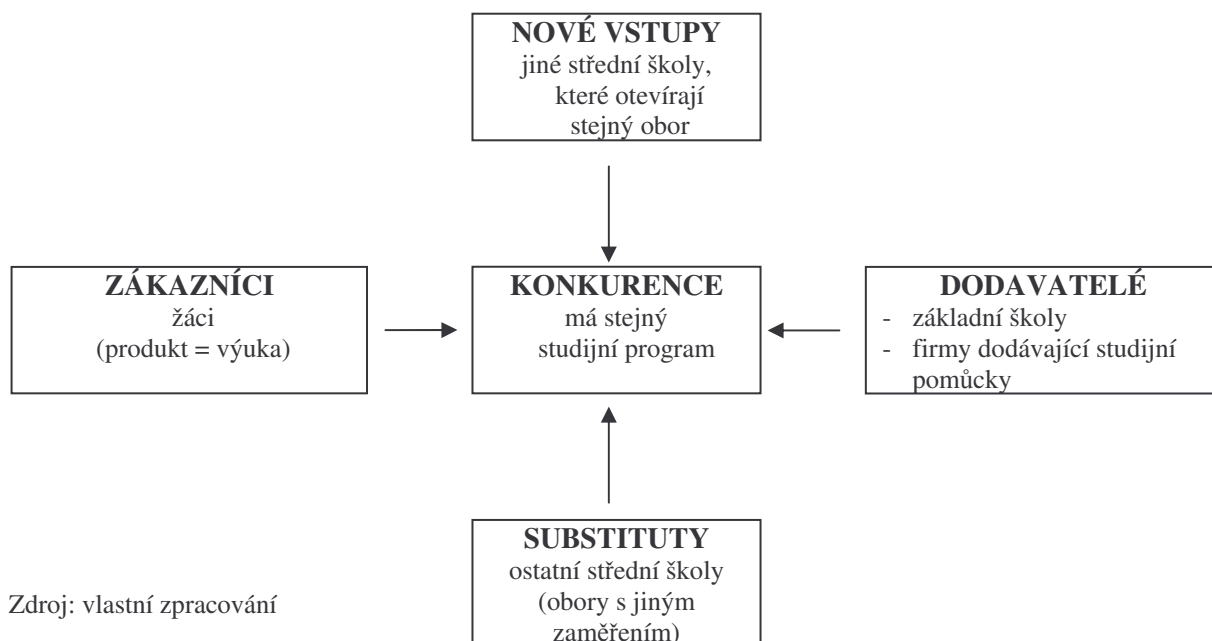
Ze SLEPT analýzy vyplynulo, že vládní politika je nakloněna změnám ve vzdělanostní struktuře, tudíž zavádění nových a udržení stávajících perspektivních oborů, je podpořeno v jednotlivých rozpočtech. Ze sociokulturního hlediska je významná změna demografické skladby obyvatelstva – nástup slabších ročníků a tudíž zostření konkurenčního boje. Po ekonomické stránce škola splňuje stanovené limity. Používanou technologií plně respektuje požadavky dnešního trhu. Škola z tohoto pohledu sloučení školských zařízení proměnila ve svůj prospěch a využila tak maximálně všechny prostory, která má k dispozici.

4.3 Analýza faktorů oborového okolí

4.3.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu)⁴¹ je analyzovat *atraktivnost odvětví*, aby bylo možné předvídat *úspěšnost v odvětví*. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví. Ne tak rychle se ovšem změny dotýkají oblasti středního školství.

Obrázek 5: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

⁴¹ PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN: 80-85605-12-0

4.3.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly zákazníků jsou:

- Cenová citlivost
 - Náklady na službu vůči celkovým nákladům (dopravní spojení, studijní pomůcky...)
 - Konkurence mezi zákazníky (atraktivnost školy)
 - Odlišení nabídky oborů
 - Motivace studentů
- Vyjednávací síla
 - Koncentrace zákazníků vůči koncentraci škol se srovnatelnými vzdělávacími službami
 - Náklady na přechod k jiné škole
 - Informovanost klientů školy
 - Schopnost integrace se školou (zpětná integrace)
 - Existence substitutů

4.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů/ škol jsou:

- Koncentrace škol v regionu
- Diferenciace vstupů (rozdílné vzdělávací portfolio)
- Náklady na přechod k jiné škole (vč. nákladů ušlé příležitosti)
- Existence náhradních (substitučních) vstupů
- Důležitost objemu „kontraktů“ pro školu (příhlášky do prvních ročníků)

4.3.1.3 Hrozba vstupů

Rozhodujícími činiteli z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:

- Ekonomika rozsahu (úspory z „velkovýroby“)
- Absolutní nákladová výhoda (nízké náklady)
- Požadavky na kapitál (potřeba investic)
- Odlišení produktů/ služeb
- Přístup k distribučním kanálům

- Právní bariéry a politika vlády
- Očekávaná odvetná opatření v rámci konkurenčního boje o studenta

4.3.1.4 Hrozba substitutů

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- Náklady na přechod k novému (substitučnímu) produktu na jinou školu
- Ochota (sklon) přejít na substituční produkt
- Relativní výše nákladů substitutů (dopravní dostupnost, studijní materiály...)

4.3.1.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- Růst odvětví (státní a soukromé školy)
- Rozdíly mezi produkty (odlišení možností ve studiu stejného oboru)
- Koncentrace konkurence
- Rozmanitost konkurentů (každý je v něčem výjimečný)
- Nákladové podmínky
- Bariéry vstupu a výstupu z odvětví
- Občasný přebytek kapacity (snižující se demografická křivka)

Nyní z Porterovy analýzy souhrnně vyhodnotím **kritické faktory úspěchu ISS Slaný**.

Kritické faktory úspěchu ISS Slaný seřazeny sestupně dle síly jednotlivých faktorů:

- **ZÁKAZNÍCI:** počet žáků aktuálně vycházejících ze základní školy
- **KONKURENCE:** jméno školy, image, umístění, služby, uplatnění studentů v praxi
- **NOVÉ VSTUPY:** tlak ze strany trhu, vysoká poptávka
- **SUBSTITUTY:** tlak ze strany trhu, vysoká poptávka
- **DODAVATELÉ:** počet základních škol, politické a legislativní změny

Konkurenční základna:

Uspokojit požadavky zákazníků.

Podpora kritických faktorů úspěchu:

- Kvalitní management školy
- Kvalitní pedagogický sbor
- Marketingová podpora

KONKURENČNÍ ZÁKLADNA: <ul style="list-style-type: none">• dobrá kvalita výuky• služby• podpora zákazníků (současní i budoucí žáci)	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU ISS SLANÝ: <ul style="list-style-type: none">a) vhodné učební prostoryb) kvalitně vzdělaní učitelé s pedagogickými schopnostmic) zpětná vazba ze vzdělávacího procesud) aplikace nových technologických postupůe) technické zabezpečeníf) praxe v podnicíchg) image školyh) marketingová podpora (propagace...)
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení Porterovy analýzy:

Porterova analýza mě také utvrdila v tom, že ISS Slaný i po sloučení škol má jasný cíl a tato změna je pro ni v mnoha ohledech přínosem. V kladenském regionu je ale také znát silný vliv ostatních středních škol se stejným zaměřením, které chtějí získat co nejvíce studentů ve svůj prospěch. Je to ještě doznívání doby, kdy obě školy pracovaly zcela samostatně a v SOUS Slaný nebyl o studium příliš velký zájem. Ostatní školy zřejmě v tuto dobu odhalily mezeru na trhu a možnými prostředky podpořily nábor budoucích studentů. Tento přesun zájmu si ISS Slaný plně uvědomila a okamžitě tomu přizpůsobila svou strategii. Nyní Porterova analýza poukazuje na pozitivní zájem o studium o obor z řad potencionálních studentů, je jen na škole, zda podpůrnými prostředky získá tyto studenty ve svůj prospěch. O současném

i budoucím zájmu veřejnosti o studium na ISS Slaný v závěru práce blíže vypovídá vyhodnocení dotazníku.

4.3.2 Konkurenční pozice organizace

Kladenský region leží na severozápadě Středočeského kraje. „Svojí rozlohou 691 km² zaujímá okres Kladno až 9. místo ve Středočeském kraji a 6,3 % z jeho rozlohy, ale jeho hustota osídlení 222 obyvatel na km² i absolutní počet obyvatel 153 295 jej charakterizuje jako okres ve Středočeském kraji bezkonkurenčně nejlidnatější.“⁴² Školství je v okrese zastoupeno sítí základních škol, učilišť, středních škol a nyní už i vysokých škol. Střední odborné vzdělání lze získat v devíti školách. Tento součet už odpovídá dnešní reálné situaci, kdy došlo ke zrušení učňovských škol sloučením a jedné Rodinné školy díky rozhodnutí zakladatele v rámci procesu revitalizace školského systému. Ve všech případech došlo ke sloučení se školou podobného zaměření s důrazem na zachování naplněných učňovských oborů.

Jak už jsem zmínila, škol učňovského typu, je v kladenském regionu devět, ale pouze čtyři představují pro ISS Slaný vážnější konkurenci. Jedná se o školy s nabídkou stejných učebních oborů:

- SOŠ a SOU Kladno, U Hvězdy 2279, Kladno,
- SOU Stochov, J. Šípka 187, Stochov,
- SOŠ a SOU Kladno, náměstí Edvarda Beneše 2353, Kladno,
- SOŠ a SOU Kladno, Dubská 967, Kladno.

1. SOŠ a SOU, U Hvězdy 2279, Kladno, příspěvková organizace:⁴³

Jedná se o školu s více než padesátiletou tradicí. Učiliště bylo založeno roku 1952 jako vzdělávací zařízení národního podniku Průmstav. Od r. 1979 se z učňovské školy stalo Střední odborné učiliště, které připravovalo chlapce pro stavařská povolání. Jednalo se o budoucí zedníky, tesaře, malíře. Později se ještě vzdělávací nabídka rozšířila o maturitní nástavbu. V 90. letech poklesl zájem o stavařské profese, a proto dal management školy

⁴² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regiony, města, obce*. [online]. 07.03.2008. [cit. 20.03.2008]

URL: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn >

⁴³ SOŠ a SOU Kladno, U Hvězdy 2279, Kladno. *Interní zdroje SOŠ a SOU Kladno*. Výroční zpráva 2006

podnět k založení Rodinné školy pro dívky. byl otevřen obor truhlář, který byl v dalších letech velmi vyhledávaný. Přibyly učební obory cukrář, krejčová a pro chlapce obor truhlář. V roce 1999 se v rámci optimalizace sloučilo Střední odborné učiliště a Učiliště s podobným zaměřením v Libušíně a přijalo k potravinářskému oboru cukrář ještě učební obor pekař a nástavbu Potravinářský průmysl. Odborný výcvik těchto oborů převzalo z ekonomických důvodů Středisko praktického vyučování, spol. s r.o. v Dánské ulici a na Sítne na Kladně.

Škola disponuje dvěma počítačovými učebnami plně vybavenými PC, z 20 míst s přístupem na internet. Technické zázemí školy odpovídá učebním oborům, technologie ovšem nekopíruje nové trendy.

V současné době škola reaguje na dlouhodobý trend rozvoje kraje, trh práce a poptávku zákazníků. Nově zařadila do své nabídky obory nábytkářské a textilní. Ve spolupráci s úřadem práce zajišťuje rekvalifikace ve všech vyučovaných oborech. Pro své současné studenty nabízí také možnost výměnných pobytů se školami stejného zaměření v SRN a Francii. Škola má v budově vlastní Domov mládeže. Aktivní marketingovou podporu škola neprovádí, zájemcům musí stačit pouze povědomí o škole a webové stránky.

Učební obory:

Tříleté SOU:	pekař, cukrář, krejčí, truhlář, tesař, zedník
Čtyřleté SOŠ:	textilní výroba a podnikatelství, nábytkářská a dřevařská výroba
Nástavbové SOU:	potravinářský průmysl, stavební provoz, dřevařská a nábytkářská výroba

Celkem žáků: 330

Celkem pedagogů: 42

Naplněnost tříd: 17

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2007: 90

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2004: 120

Vyhodnocení konkurenční pozice organizace:

Škola nabízí celkem 8 denních učebních oborů, 3 nástavbové. Tři učební obory se shodují s nabídkou ISS Slaný (cukrář, truhlář a zedník). Od procesu ukončení optimalizace zůstává stabilní počet zaměstnanců. I přes snahu zapojení školy do mezinárodních projektů klade

škola důraz na její tradice, což je patrné i z webových stránek školy.⁴⁴ Za poslední tři roky se neobjevila v místních médiích žádná zmínka o možnosti studia na této škole, možná také díky tomu má zájem o studium sestupnou tendenci. Změnilo-li by vedení školy svůj přístup ke klientům a začalo by se orientovat spíše na jejich aktuální požadavky, představovala by škola vážnou konkurenci. V tomto případě tomu tak ovšem není.

2. SOU Stochov, J. Šípka 187, Stochov, příspěvková organizace:⁴⁵

Učiliště leží na hranici kladenského a rakovnického regionu. Pro svá budoucí povolání tak již mnoho let připravuje nejčastěji studenty z venkovských oblastí obou okresů. Ve škole jsou celkem 3 počítačové učebny se 100 počítači, 56 pracovních stanic je k dispozici žákům s napojením na internet. Ostatní technické zázemí odpovídá vyučovaným oborům. Všichni zaměstnanci procházejí pravidelně PC školením pro dosažení požadované úrovně.

Škola každoročně pořádá Dny otevřených dveří, propaguje možnost studia na základních školách. Studenti se pravidelně zúčastňují soutěží, na kterých obsazují přední místa. Na druhou stranu je ale díky své velikosti SOU limitováno nemožností ubytování studentů. Tím by se určitě plněji využila prostorová kapacita.

Učební obory:

čtyřleté SOU: kuchař, číšník, podnikání, společné stravování, hotelnictví a turismus, kosmetička

tříleté SOU: kuchař – číšník, operátor skladování, kadeřník, zedník, instalatér, klempíř – stavební výroba

Celkem žáků: 601

Celkem pedagogů: 62

Naplněnost tříd: 20

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2007: 171

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2004: 168

⁴⁴ SOŠ A SOU KLADNO. *Webové stránky školy*. [online].2004. [cit. 15. 02.2008].

URL: < <http://www.sou-hvezda.cz/> >

⁴⁵ SOU Stochov, J. Šípka 187, Stochov. *Interní zdroje SOU Stochov*. Výroční zpráva 2006

Vyhodnocení konkurenční pozice organizace:

SOU Stochov nabízí celkem 12 studijních oborů. Pouze ve třech oborech se shoduje se vzdělávací nabídkou ISS Slaný. Naplněnost tříd odpovídá současnému demografickému vývoji v regionu. Technická podpora učebních oborů odpovídá současným trendům, používá moderní technologie. Aktivně využívá marketingové podpory pro nábor budoucích studentů.

Ve srovnání s předchozím typem školy SOU klade spíše důraz na současnou situaci školy, na moderní trendy než na tradici školy. Tato škola nemůže představovat pro ISS Slaný vážnější hrozbu vzhledem k tomu, že se nachází na hranici regionu a svým studentům nemá možnost nabídnout ubytovací zařízení.

3. SOS a SOU Kladno, náměstí Edvarda Beneše 2353, Kladno, příspěvková organizace:⁴⁶

Škola zahajuje svoji činnost v roce 1927 nabídkou technických oborů jak pro chlapce tak i pro dívky a některé potravinářské obory. Celkový počet žáků se každoročně zvyšoval. Z učňovské školy se postupně stalo SOU obchodní pro obory prodavač různých specializací a SOU stavební pro obory zedník, truhlář, elektrikář, instalatér, lakýrník. Po roce 1989 rozšiřuje škola nabídku o obor Rodinná škola, která se ale později zcela osamostatnila a získala statut SOŠ. V roce 2003 v rámci procesu optimalizace došlo k opětovnému sloučení SOŠ (Rodinná škola) a SOU.

SOŠ a SOU Kladno se pravidelně účastní soutěží svých studentů v rámci oborů. Díky rozvoji mezinárodní spolupráce udržuje kontakty se školou v SRN, se kterou realizuje výměnné pobyty studentů.

O aktivitách školy a jejích možnostech škola informuje veřejnost během Dní otevřených dveří, na webových stránkách školy a provádí také vlastní náborovou činnost na základních školách.

Škola je vybavena technikou potřebnou k výuce studentů, zatím bez moderních prvků.

⁴⁶ SOŠ a SOU Kladno, náměstí Edvarda Beneše 2353, Kladno. *Interní zdroje SOŠ a SOU Kladno. Výroční zpráva 2006*

Učební obory:

Čtyřletá SOŠ:	veřejnoprávní činnost, sociální péče – pečovatelská činnost, sociální péče – sociálněsprávní činnost
Čtyřleté SOU:	obchodník
Tříleté SOU:	kuchař – číšník pro pohostinství, prodavač – smíšené zboží, prodavač – průmyslové zboží
Nástavbové SOU:	podnikání, společné stravování

Celkem žáků: 550

Celkem pedagogů: 55

Naplněnost tříd: 20

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2007: 178

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2004: 198

Vyhodnocení konkurenční pozice organizace:

SOŠ a SOU Kladno dlouhodobě známá jako učňovská škola má v regionu dlouholetou tradici. V současné době nabízí devět učebních oborů, dva z nich jsou stejného zaměření jako ve Slaném (kuchař – číšník pro pohostinství, prodavač – smíšené zboží). Zaměstnanost na škole nekolísá, kromě „nových tváří“ s moderními prvky vzdělávání na škole vyučují i dlouholetí a zkušení pedagogové. Škola disponuje potřebným technickým zázemím, ubytovací zařízení nemá a ani nepotřebuje. O učební obory je dlouhodobě velký zájem. Pro ISS Slaný představuje vážnou konkurenci.

4. SOŠ a SOU Kladno, Dubská 967, Kladno, příspěvková organizace:⁴⁷

Škola zahájila svoji činnost roku 1938 jako učňovská škola se specializací na technické obory pro chlapce. Stejně jako ostatní podobné instituce i ona prošla řadou změn ve svém názvu, teprve od roku 2005 nese název SOŠ a SOU. Nabídka oborů si stále zachovává stejné zaměření. Škola v posledním roce zřídila novou multidimenzionální učebnu a učebnu výpočetní techniky. Pro své studenty má vlastní domov mládeže a školní kuchyni.

⁴⁷ SOŠ a SOU Kladno, Dubská 967, Kladno. *Interní zdroje SOŠ a SOU Kladno*. Výroční zpráva 2006

Učební obory:

Čtyřletá SOŠ:	strojník požární techniky, mechanik instalatérských a elektrotechnických zařízení budov, mechanik elektronik,
Tříleté SOU:	provozní technika, elektrotechnika, automechanik, zámečnick, obráběč kovů, lakýrník, klempíř – strojírenská výroba, autoelektrikář, elektrikář, instalatér, klempíř – stavební výroba, zedník
Nástavbové SOU:	provozní technika, elektrotechnika, dopravní provoz

Celkem žáků: 523

Celkem pedagogů: 58

Naplněnost tříd: 18

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2007: 212

Počet přijatých do 1. ročníků r. 2004: 201

Vyhodnocení konkurenční pozice organizace:

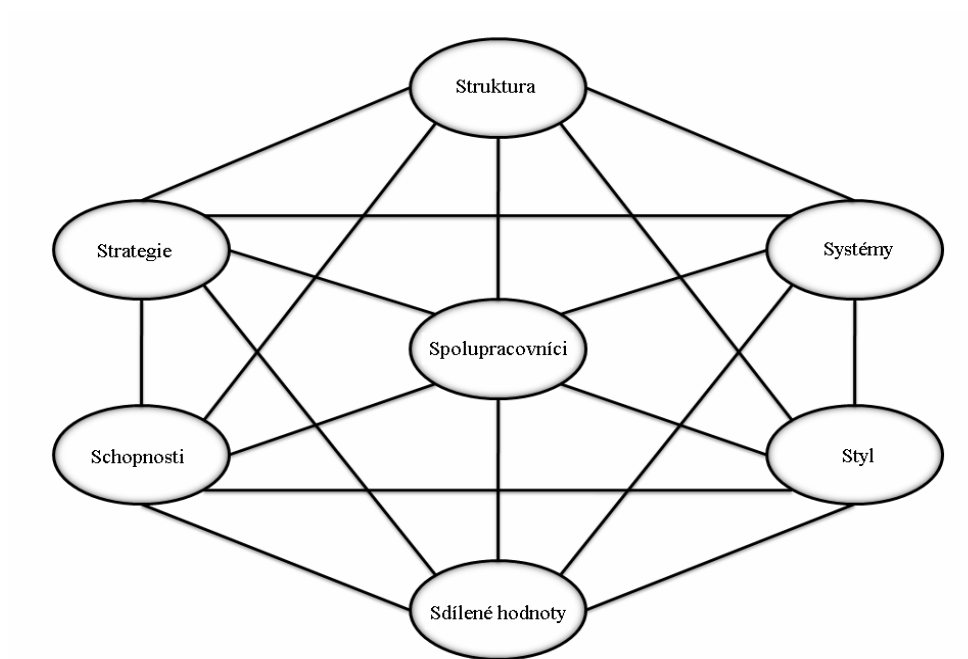
SOS a SOU Kladno, Dubská je škola s dlouholetou tradicí se specializací na učební obory technického zaměření. Nabízí celkem 18 učebních oborů, z nichž se ve čtyřech oborech shoduje se stejným zaměřením ISS Slaný. Zaměstnanost školy se dlouhodobě udržuje na stejné úrovni, naplněnost tříd studenty splňuje předepsané normy. Škola má zájem na moderním technickém vybavení, obnovila počítačovou učebnu, používá moderní technologie. Pro studenty ze vzdálenějších míst je schopna nabídnout vlastní ubytovací prostory. O nábor studentů pečuje pravidelně díky Dnům otevřených dveří, aktualizací webových stránek, zveřejňuje svoji činnost v místním tisku. Pro ISS Slaný představuje v rámci technických oborů možnou hrozbu.

4.4 Analýza interních faktorů „7S“

Skupiny „7S“ charakteristických vnitřních, vzájemně závislých faktorů výrazně ovlivňující úspěch instituce za předpokladu, že jsou rovnoměrně rozvíjeny. „Mechanické nebo dokonce účelové přeceňování některého/některých z uvedených faktorů nevede nikdy k úspěchu.“⁴⁸

⁴⁸ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN: 80-7169-422-3

Obrázek 6: Rámec 7S faktorů



Zdroj: DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072264117.

7S faktory:

1. Strategie:

Škola chce v silném konkurenčním prostředí uspět a zvýšit tím svůj podíl na trhu zavedením nových, resp. udržením stávajících perspektivních studijních oborů, po kterých je poptávka. Ofenzivní strategie diferenciacce by měla škole zajistit možnost dalšího rozvoje a posilovat tak dále v regionu svoji pozici.

2. Struktura:

Organizační struktura představuje v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. V ISSŠ Slaný je uplatňována funkcionální organizační struktura, kdy každý vedoucí je podřízen řediteli školy (příloha 1).

Stupeň formalizace je v organizaci vysoký. Personální oddělení používá katalog funkcí, které stanovují standardy pracovních operací týkajících se každého pracovníka. Dá se tedy říci, že dimenze organizace formálně definuje pracovní místa přiřazené k výkonu pracovních úkolů na všech pracovních pozicích. V organizaci je stejně jako ve všech typech těchto zařízení

zakořeněna velká míra byrokracie (organizační normy, předpisy, směrnice), což způsobuje, že škola působí v tržním prostředí často jako strnulá.

Struktura školy po sloučení probíhala tak, že byla z větší části převzata a z části doplněna o potřebné úseky (v rámci technických oborů).

3. Spolupracovníci:

Lidé, kteří se zabývají chodem školy a vlastní výukou žáků. Plní tak svá funkční poslání a vytvářejí zároveň rozličné mezilidské vztahy. Jedná se o učitele, učitele odborného výcviku, ředitele... Tito všichni tvoří kolektiv, který byl schopen změnu sloučení přijmout a uskutečnit vše potřebné a řešit i vzniklé problémy.

4. Systémy řízení:

Ve svém stylu řízení je škola omezena studijním řádem, učebními osnovami, hygienickými normami, které jí nedávají příliš možností pro volnost v rozhodování.

Škola má decentralizované řízení na jednotlivé úseky. Tyto úseky mají definováno zaměření činností, jsou vyjmenováni členové, definován vztah podřízenosti a nadřízenosti a druh činnosti, kterou zajišťuje v rámci celé organizace. Tzv. útvary jsou samostatně řízeny vedoucími. Pro školu je důležité, aby na určité úrovni rozhodoval člověk, jež má určitou odbornou kvalifikaci. Na tyto osoby jsou také delegovány kompetence formální cestou.

Na první pohled je patrné, že organizace má velký sklon k centrálnímu řízení, neboť jednotlivé funkce prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci.

5. Sdílené hodnoty:

Hodnoty patří mezi další zdroj motivace člověka, systém hodnot všeobecně ovlivňuje jeho chování. Škola vyznává kromě tradičních hodnot jako je např. hodnota vzdělanostní společnosti, hodnota zdraví, ale také hodnota životního prostředí a v neposlední řadě hodnota odlišení se, výjimečnosti. Z tohoto pohledu se snaží také působit na veřejnost v pozitivním slova smyslu. Jedná se o možnost osobního kontaktu se školou prostřednictvím např. Dní otevřených dveří, Dní evropské kultury, které škola pravidelně dvakrát ročně pořádá, ale také její prezentace v tisku, působení na základních školách. Toto vše funguje za spolupráce studentů, kteří mají „volné ruce“ pro své návrhy a s jejich realizací jim svými odbornými

radami pomáhají jejich vyučující. Tímto se vytváří prostředí spolupráce a možnost seberealizace.

Škola se také v maximální míře snaží o co nejefektivnější využití finančních prostředků. Jelikož v této době neprovozuje žádnou hospodářskou činnost, je plně závislá na dotacích od svého zřizovatele.

6. Styl manažerské práce:

Škola má jasně definované vztahy podřízenosti a nadřízenosti s centrálním prvkem řízení a jeho decentralizovanými prvky na jednotlivých úsecích. Tímto delegování kompetencí ve škole končí.

Dalo by se říci, že škola preferuje klasický evropský přístup s jasně definovanými pracovními místy, vysokou centralizací a jednoznačným vymezením kompetencí.

Vedení školy uplatňuje demokratické prvky řízení se zaměřením na vztahy. Dává přednost především kontaktům mezi lidmi a potřebám všech řízených pracovníků. Tento postup nezvolila škola samoúčelně, rozvoj pracovníků chápe jako přístup umožňující jejich dlouhodobou výkonnost a loajalitu k organizaci.

7. Schopnosti:

Základem schopností jedinců pro výkon povolání je jejich odborná připravenost. Dnes už se nikdo nemůže spokojit s tím, co se naučil před několika dekádami na vysoké škole. Je třeba neustále pracovní schopnosti jedince formovat, přizpůsobovat se okolnostem.

Profesní růst všech zaměstnanců školy je zajištěn formou odborných seminářů (PC, jazykové kurzy, novinky z oblasti potravinářského a strojírenského zaměření). Škola se tak snaží o rozvoj nejen odborných znalostí jedinců, ale také o podporu jejich tvůrčích schopností, kreativitu, ale také flexibilitu v přístupu ke studentům, kteří představují dobré zázemí pro úspěšnou práci i hladké přijetí změny organizace.

Vyhodnocení analýzy 7S faktorů:

ISS Slaný je organizace se silnou organizační kulturou, založené na dlouhodobé tradici, kde všichni uznávají společné hodnoty, normy, obecná pravidla, usilují o společné cíle.

Strategie organizace vychází z rozšiřování působnosti ve svém regionu, čímž dochází k naplňování poslání a cílů organizace. Hlavními trendy jsou udržení nejen vyrovnaného hospodaření vyplývající ze zaměření školy (p.o.), ale především naplnění potřeb klientů školy a udržení pověsti dobrého zaměstnavatele. Škola preferuje klasické organizační uspořádání s centrálním prvkem řízení, decentralizované prvky uplatňuje na jednotlivých úsecích.

Vedení školy klade důraz nejen na jednotlivce, podporuje také duch týmové spolupráce. Zaměstnanci jsou si vědomi „členství“ v organizaci a rovněž škola si je vědoma přínosu jednotlivce. Preferuje demokratický styl řízení s nezbytnými autokratickými prvky zejména v oblasti nutné součásti byrokracie. Škola se v maximální míře snaží o co nejefektivnější využití finančních prostředků od svého zřizovatele, eliminaci nákladů, maximální pozornost věnuje odbornému rozvoji svých zaměstnanců.

Změnu v podobě sloučení dvou učňovských škol ISS Slaný začlenila již v samém počátku do svého programu, a proto ho zvládla bez výraznějších problémů. Všichni včetně studentů a široké veřejnosti byli připraveni na budoucí změnu, a proto ani v prvním roce sloučení neměla škola nouzi o své studenty. Spolupráce s podniky se také jeví jako přínosná. Do budoucna by škola ale měla rozšířit své aktivity i mimo slánský a kladenský region, zejména co se týká spolupráce s podniky technického zaměření.

4.5 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady organizace k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.

SILNÉ STRÁNKY:

- S1: Jednotné a kvalifikované vedení,
- S2: Kvalifikace pedagogického sboru
 - Pravidelné školení pedagogů i ostatních vedoucích pracovníků,

- S3: Tradice školy,
- S4: Umístění školy v centru města (dostupnost),
- S5: Interní a externí komunikace
 - Síť administrativy, síť počítačové učebny, intranet, PC,
- S6: Technické vybavení učeben
 - Meotary, CD a DVD přehrávače včetně televizoru, dataprojektor,
- S7: Moderní vybavení dílen pro technické obory,
- S8: Moderní vybavení prostor pro praktickou výuku potravinářských oborů (kuchyně, restaurace, bar...),
- S9: Dobrý stav budovy školy, učeben, školského areálu, sportovního areálu včetně všech detašovaných pracovišť (vše po rekonstrukci),
- S10: Povinná praxe pro studenty (adaptace na prostředí a možná příležitost získání zaměstnání po dokončení studia) v oblasti svého bydliště,
- S11: Smluvní zajištění dopravy na detašovaná pracoviště.

SLABÉ STRÁNKY:

- W1: Chybí vlastní tělocvična (pouze venkovní areál sportovního hřiště),
- W2. Malá spolupráce s podniky technického zaměření mimo region Slánska a Kladenska,
- W3: Neexistence vlastního ubytovacího zařízení,
- W4: Finanční spoluúčast studentů na zajištění studijních materiálů.

PŘÍLEŽITOSTI:

- O1: Zvýšit spolupráci s podnikatelskou sférou mimo region (Kralupsko, Neratovicko),
- O2: Zapojit se do mezinárodních vzdělávacích projektů,
- O3: V návaznosti na největší podniky v regionu Mitsubishi electric automotive Czech, s.r.o., Grafobal spol. s r.o. specializovat studenty vedle německého jazyka také na jazyk anglický,
- O4: Stále zvyšovat povědomí studentů, ale také okolí podniku o tradici a úrovni ISS Slaný,
- O5: Zapojit se do certifikace systémů řízení dle normy EN ISO 9001:2000,

- O6: Spolupracovat se studenty i po ukončení jejich školní docházky, zveřejňovat jejich úspěchy, svolávat své nejlepší studenty a zavádět diskusní dny s nimi.

OHROŽENÍ:

- T1: Více odborných škola stejného zaměření v regionu, zejména SOŠ a SOU U Hvězdy Kladno a SOU Stochov,
- T2: Demografická problematika.

Vyhodnocení SWOT analýzy:

ISS Slaný měla příznivé výchozí podmínky pro úspěšné zvládnutí strategické změny, jakou bylo sloučení dvou učňovských škol.

Mezi její silné stránky patří kvalitní a stále proškolený pedagogický personál a technické zázemí, které zajišťuje bezproblémový chod školy ale také komfort jak pro studenty tak i pro jejich pedagogy.

Za negativum by se dalo považovat, že škola nemá své vlastní ubytovací kapacity. Teoreticky to zhoršuje oslovení potenciálních zájemců o studijní obor ze vzdálenějších míst. Prakticky má ovšem škola prozatím téměř všechny učební obory zcela naplněné studenty z vlastního regionu.

Vzhledem k možným příležitostem a ohrožením je nutno brát ohled na současný trend mladých lidí. V dnešní době si každý vždy raději zvolí studijní obor než učební, což je třeba mít v povědomí, a vhodnými náborovými prostředky proto oslovovat co nejvíce potenciálních studentů. Nelze ani podceňovat silný vliv jiných konkurenčních škol a změna demografické struktury obyvatelstva, kdy při stejné kapacitě vychází ze základních škol čím dál méně žáků.

Ze SWOT analýzy vyplývá jediný závěr: ISS Slaný se sloučením plně přizpůsobila a použila ji jako svoji konkurenční výhodu. Rozšířila tak svoji působnost v regionu, zvýšila si tak povědomí o své existenci a možnostech a podařilo se jí také naplno využít všechny prostorové kapacity, které měla k dispozici ještě díky dříve provozovaným zemědělským oborům.

4.6 Marketingový průzkum spokojenosti klientů školy

Na základě dotazníkového šetření jsem se snažila zjistit vliv školy na spokojenost jednotlivých zainteresovaných skupin: studenty, rodiče, pedagogy, podniky. Cílem nebylo donutit respondenta, aby bezhlavě vyplnil všechny otázky. Šlo mi především o zjištění, jaké jsou jeho priority, čemu přikládá na škole největší důraz, zda škola splňuje očekávání veřejnosti. Výsledky šetření jsem shrnula do vyhodnocení dotazníků a návrhů na další opatření.

Rozhodovala jsem se, jakou zvolit formu dotazníku, zda elektronicky přístupnou na stránkách školy nebo dotazníky v tištěné podobě. Vzhledem k variabilitě prostor, v nichž se respondenti nachází, jsem se nakonec rozhodla o klasickou formu dotazníku v tištěné podobě i přes to, že jeho vyhodnocení si vyžádá více času.

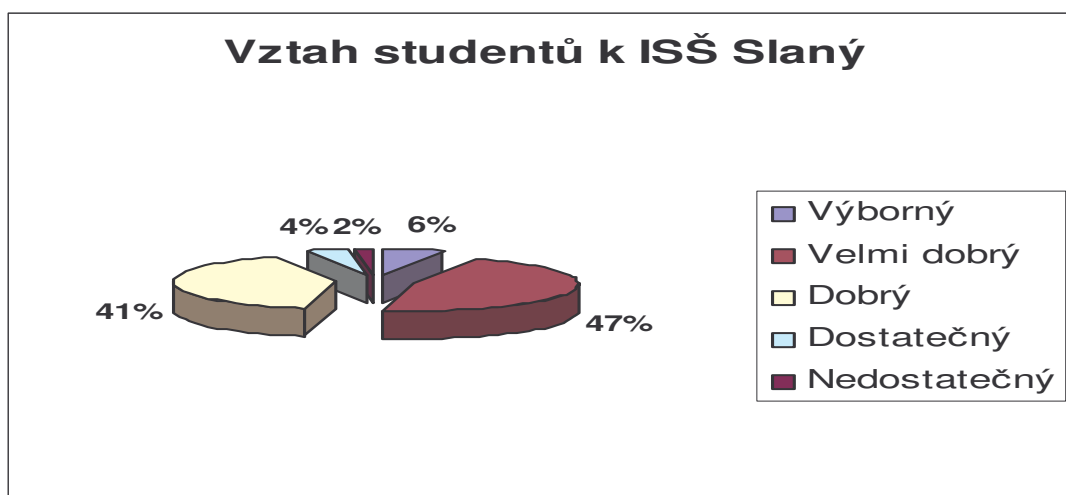
Dne 14. ledna 2008 jsem rozdala dotazníkové balíčky zástupcům tříd pro sektor studentů, a rodičů, asistentce ředitele pro sektor pedagogů a vedoucím odborného výcviku potravinářských a strojírenských oborů pro podniky, v nichž studenti získávají svoji praktickou zručnost. Dotazník obsahoval průměrně deset otázek pro každou skupinu a odpovědi typu ano/ne jsem ještě dále rozlišila podle stupně škály 1 (výborný) - 5 (nedostatečný). Každý respondent měl také možnost uvést svůj vlastní názor. Odpovědi jsem pro lepší přehlednost uspořádala do grafů. S ohledem na omezený rozsah práce uvádím u každé skupiny dotazovaných pouze některé.

4.6.1 Dotazník pro žáky a jeho vyhodnocení

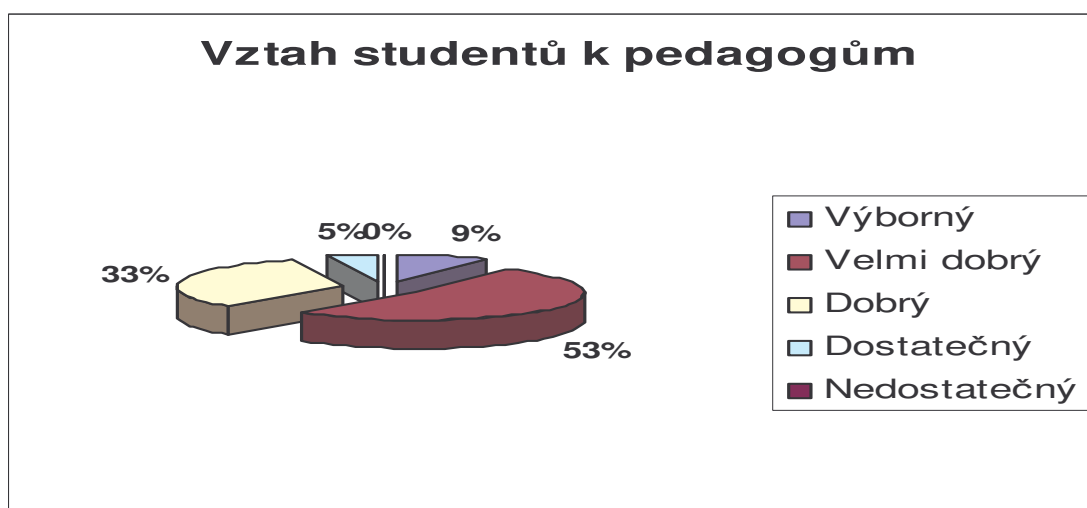
Identifikační otázky:

1. Jaký je váš vztah k ISS Slaný?
2. Jaký je váš vztah k učitelům?
3. Proč jste si vybrali studium na této škole?
4. Kde jste se o škole dozvěděli? Z tisku, internetu, rozhlasových médií, atd...
5. Které předměty vás baví a které naopak ne?
6. Jak byste tuto školu ohodnotili?
7. Máte zájem o zahraniční projekty?
8. Jak hodnotíte sportovní vybavení školy?
9. Návrh na zlepšení...

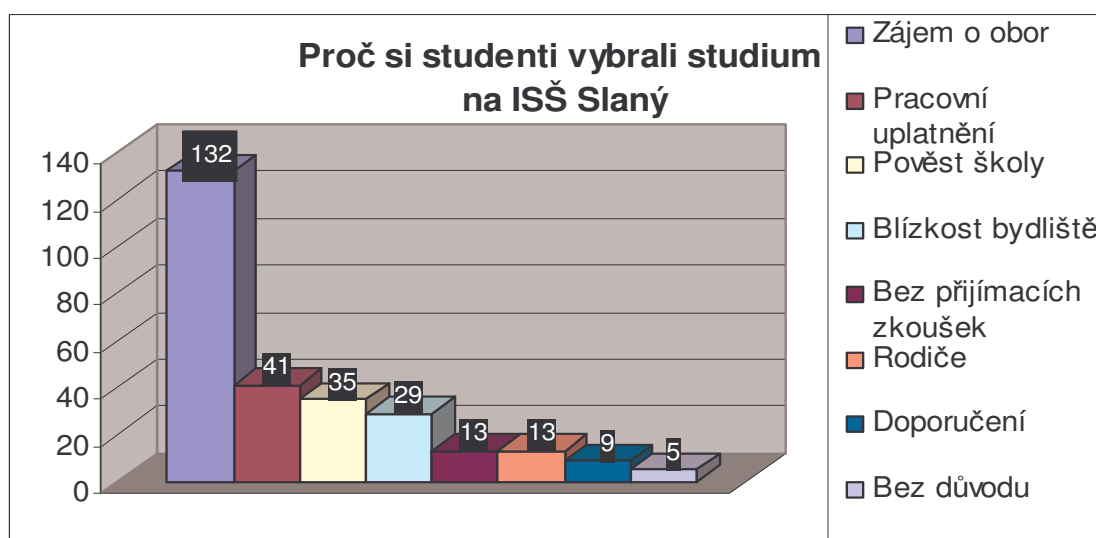
Graf 1: Vztah studentů k ISS Slaný



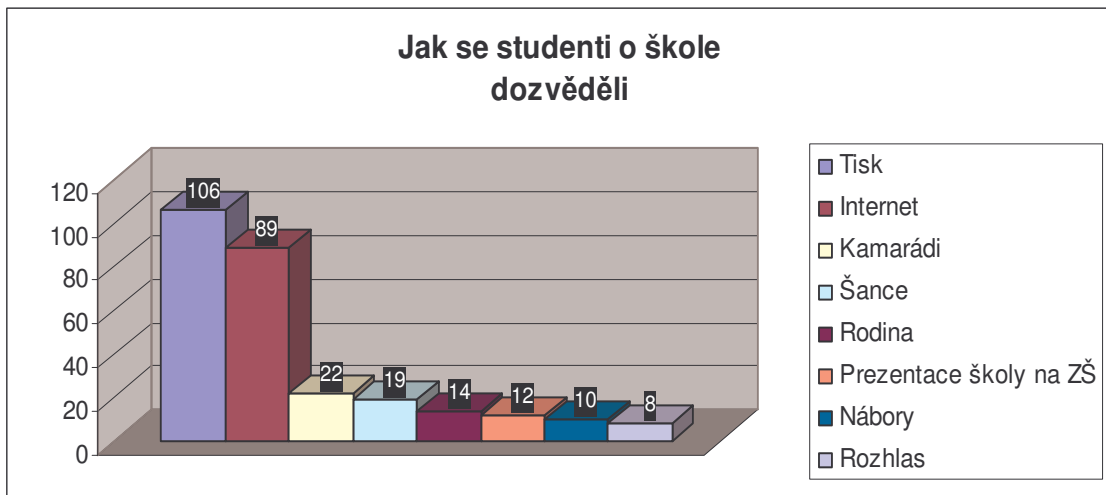
Graf 2: Vztah studentů k pedagogům



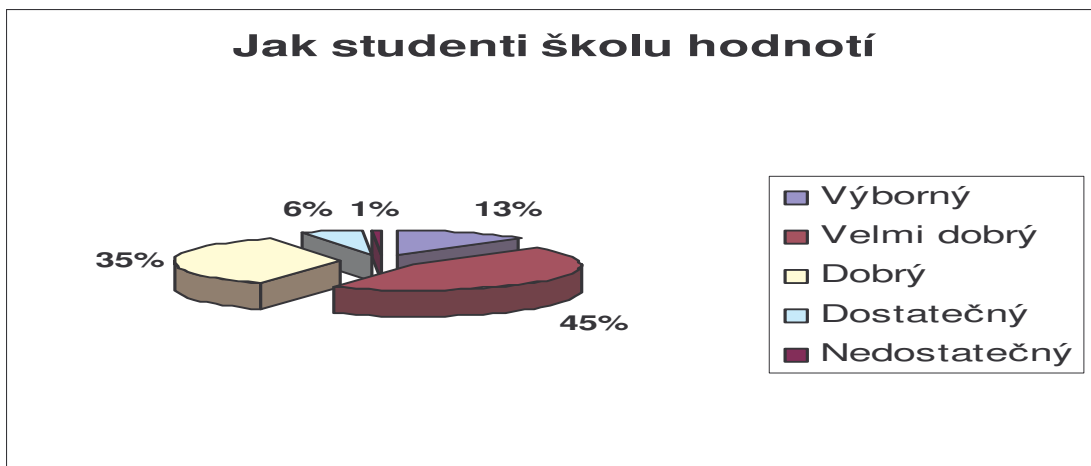
Graf 3: Proč si studenti vybrali studium na ISS Slaný



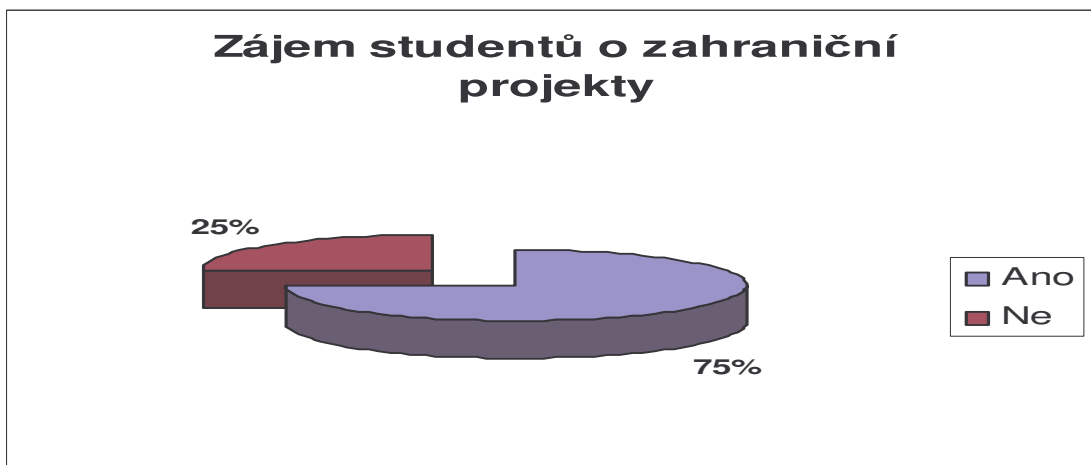
Graf 4: Jak se studenti o škole dozvěděli



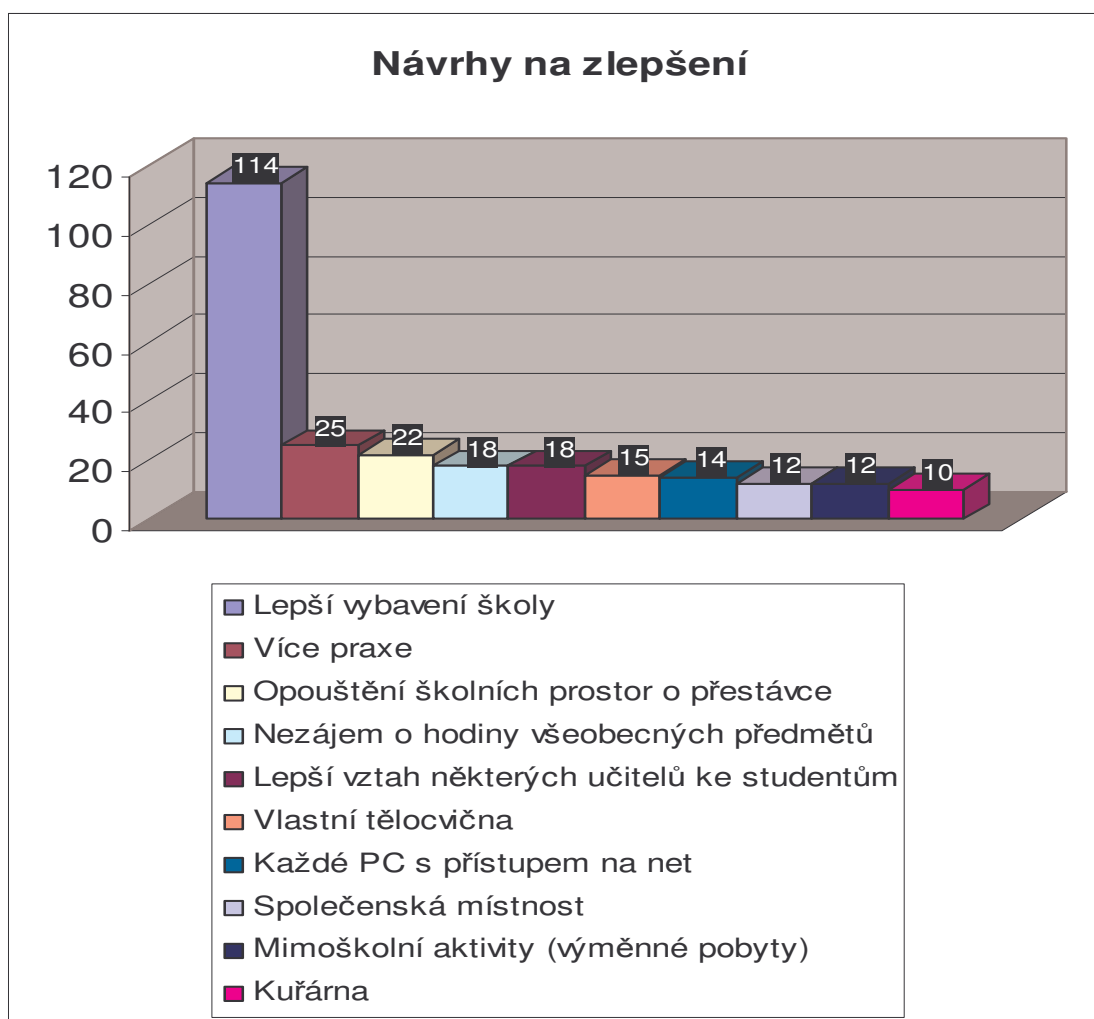
Graf 5: Jak studenti hodnotí školu



Graf 6: Zájem studentů o zahraniční projekty



Graf 7: Návrhy studentů na zlepšení



Vyhodnocení dotazníku pro studenty:

Studenti mají nejen ke své škole ale i k učitelům velmi pozitivní vztah. Jak to popisují grafy, převážná většina z nich zvolila ohodnocení velmi dobré až dobré. Školu si vybrali především kvůli zájmu o obor a dobré pověsti. Každopádně i vidina vysoké šance na pracovní uplatnění v regionu byla pro některé rozhodující. Informace o škole získávají velmi často z tisku a následně z internetových stránek. Převážná část studentů, konkrétně se jedná o 75 % studentů také projevilo velký zájem o zahraniční projekty (zejména možnost spolupráce se zahraniční školou stejného zaměření). Co se týče vybavení budovy, více jak 100 studentů si stěžuje na nedostatek skříněk či na jejich obecně malý prostor, dále pak na možnost sportovního využití uvnitř školy.

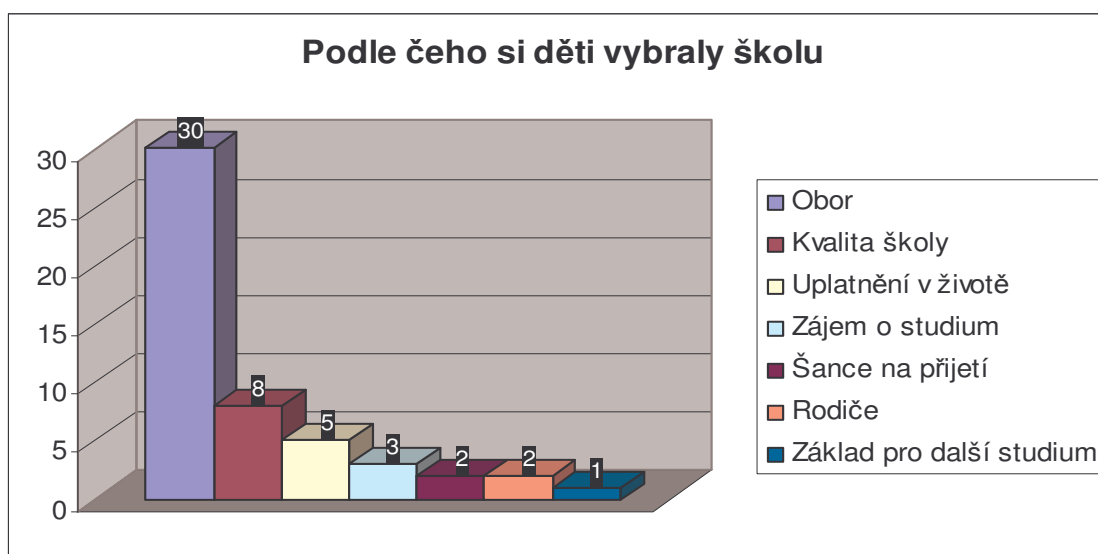
Mezi jejich oblíbené předměty patří Tělocvik, Praktické vyučování, a v neposlední řadě také Strojírenská technologie. Opakem jsou předměty jako Matematika, Ekonomika a Český jazyk. Docela vysoký počet žáků postrádá více hodin praxe a také nesouhlasí s některými názory pedagogů. Přesto studenti hodnotí školu jako celek za velmi dobrý.

4.6.2 Dotazník pro rodiče a jeho vyhodnocení

Identifikační otázky:

1. Proč si myslíte, že si vaše děti vybraly ISS Slaný?
2. Kde jste se o této škole dozvěděli? Z tisku, internetu, rozhlasových médií, atd...
3. Máte přehled o prospěchu svého dítěte?
4. Jak byste tuto školu ohodnotili?
5. Odpovídá nabídka volitelných předmětů vašim představám?
6. Druhým cizím vyučovacím jazykem po němčině by měla být angličtina?
7. Jste informováni o aktivitách ve škole? Pokud ano, jak?
8. Jste ochotni sponzorovat nadstandardní aktivity školy?
9. Myslíte si, že studenti jsou učením přetěžováni?
10. Víte o všem, co se na škole děje? Situace mezi studenty apod.
11. Návrh na zlepšení...

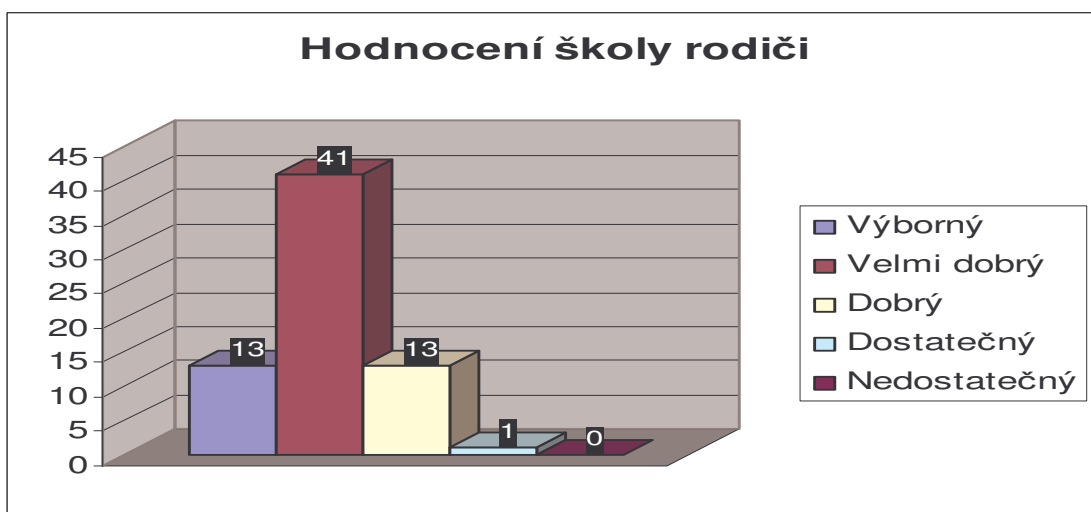
Graf 8: Podle čeho si jejich děti vybraly školu



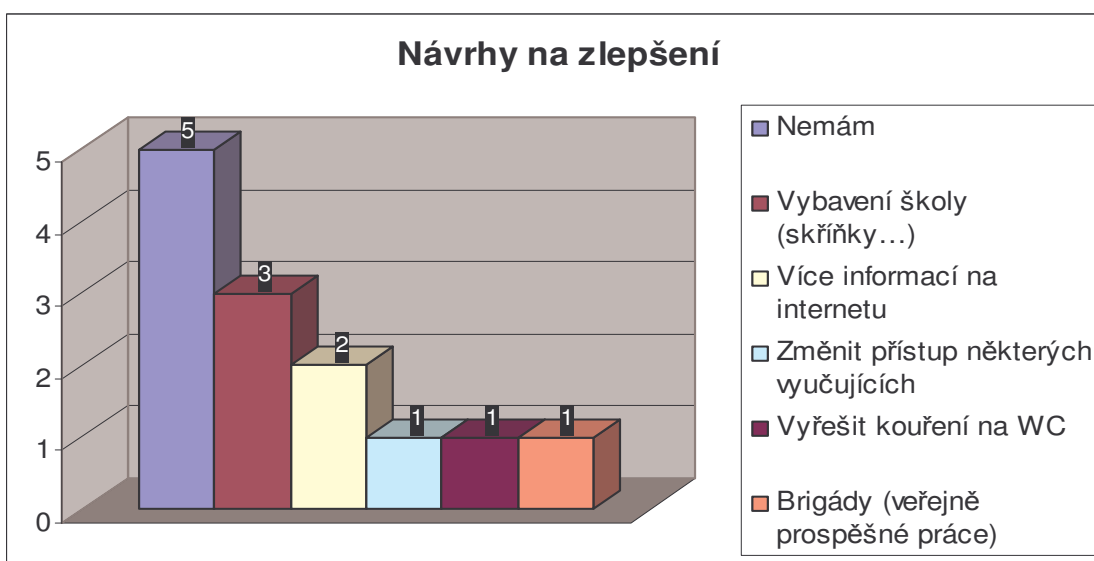
Graf 9: Kde se rodiče o škole dozvěděli



Graf 10: Hodnocení školy rodiči



Graf 11: Návrhy na zlepšení



Vyhodnocení dotazníku pro rodiče:

Podle názoru většiny rodičů, jejich děti si studium na této škole vybraly hlavně kvůli oboru a kvalitě výuky. O škole se dozvěděli převážně z internetových stránek, ale také z tisku. Více jak 90 % rodičů mají přehled o prospěchu svého dítěte a jsou také spokojeni s nabídkou předmětů, které se zde vyučují. Skoro všichni souhlasili s tím, že druhým volitelným cizím jazykem po NJ by měla být angličtina. Co se týče informovanosti o školních aktivitách, zde je to velmi sporné, protože polovina rodičů je informována a druhá ne. Pokud ano, tak tyto informace získávají přímo od studentů. Rozhodně si nemyslí, že by byly jejich ratolesti přetěžováni výukou. Celkově hodnotí školu jako velmi dobrou. 26 % z nich by byla ochotná školu sponzorovat a to buď finančně nebo nějakou osobní výpomocí. Návrhy na zlepšení rodiče příliš neuváděli a pokud ano navrhují například lepší vybavení školy v rámci úložných prostor pro studenty. Chtěli by více informací na internetových stránkách a navrhovali také možnost zapojení studentů v rámci odborné praxe jejich zapojení do veřejně prospěšných prací města.

4.6.3 Dotazník pro pedagogy a jeho vyhodnocení

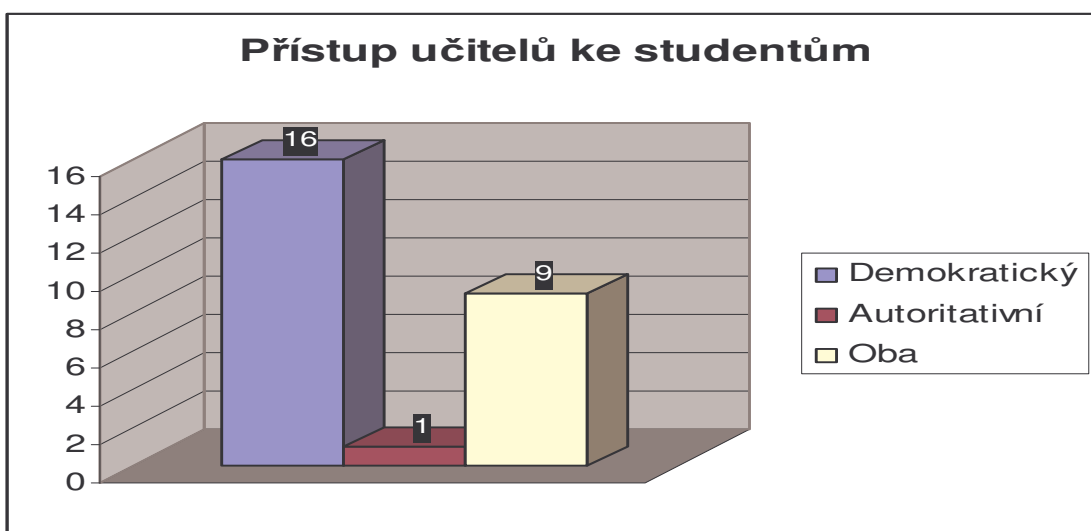
Identifikační otázky:

1. Jste ochotni pracovat i nad rámec běžných povinností – mimoškolní akce?
2. Realizujete se studenty exkurze, výlety, apod.?
3. Jaký máte pohled na praxi vašich studentů?
4. Uplatňujete více autoritativní přístup nebo demokratický přístup?
5. Máte zájem o zvyšování své kvalifikace? Z jakého důvodu?
6. Znáte komunikativně alespoň jeden světový jazyk?
7. Máte zájem o jazykové vzdělávání?
8. Jak hodnotíte technické vybavení školy?
9. Vyhovuje vám rozpis hodin podle kterých učíte?
10. Máte zájem pracovat na evropském projektu?
11. Návrh na zlepšení...

Graf 12: Jsou učitelé ochotni pracovat i nad rámec běžných povinností?



Graf 13: Jaký uplatňují pedagogové přístup ke studentům



Graf 14: Návrhy na zlepšení



Vyhodnocení dotazníku pro pedagogy:

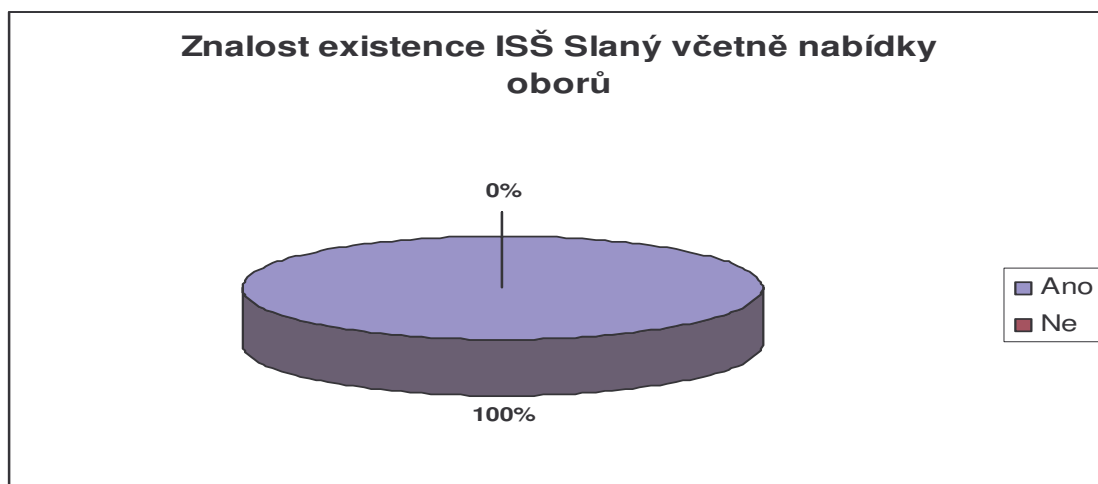
100 % dotazovaných učitelů je ochotná pracovat nad rámec běžných povinností. Stejná část má také zájem o zvyšování své kvalifikace, především vzdělání jazykové. Po otázce z jakého důvodu si chtějí zvyšovat kvalifikaci se střetly dvě stejné odpovědi, a to že člověk se stále učí. Ke studentům uplatňují přístup demokratický. Většina učitelů zná komunikativně alespoň jeden světový jazyk, ale také hodně z nich by se v něm chtělo neustále zdokonalovat. To má zřejmě vliv i na nadměrný zájem o účast na evropských projektech. Na otázku: „Vyhovuje vám rozpis hodin podle kterých učíte“, pouze 4 % respondentů odpovědělo, že ne. Technické vybavení školy se hodnotí jako dobré a naprosto dostačující. Na tuto odpověď se vztahuje také poslední otázka. V té většina prosazuje návrh na zlepšení technického vybavení školy, jedná se ovšem opět pouze o možnost zapojení alespoň jednoho PC včetně internetu do všech učeben. Následně pak i spolupráce s podniky i mimo oblast Slánska a Kladenska, vybavení učebnicemi a zvýšit hodinové dotace všeobecně vzdělávacích předmětů.

4.6.4 Dotazník pro podniky a jeho vyhodnocení

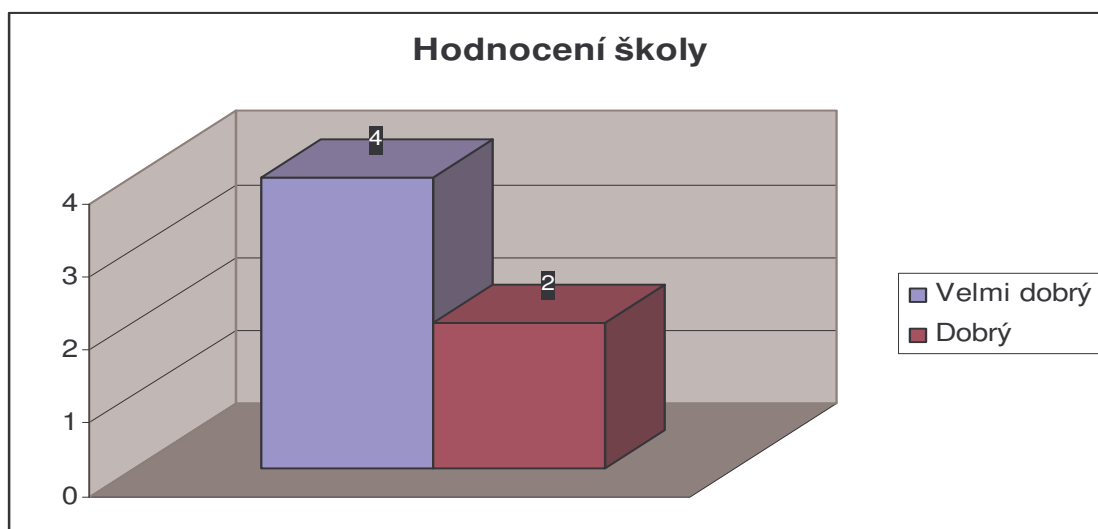
Identifikační otázky:

1. Víte, že ve Slaném existuje ISŠ a jaké obory se zde vyučují?
2. Máte vztah k učňovské škole?
3. Jak byste tuto školu ohodnotili?
4. Máte nebo měli jste ve firmě některé studenty na praxi?
5. Jestli ano, jak jste s jejich schopnostmi spokojeni?
6. Spolupracujete se školou na nějakém projektu?
7. Chcete spolupracovat se školou na nějakém projektu?
8. Máte zájem, aby absolventi u vás nastoupili?
9. Návrh na zlepšení...

Graf 15: Znalost existence ISS Slaný včetně nabídky jejích oborů



Graf 16: Hodnocení školy



Vyhodnocení dotazníku pro podniky:

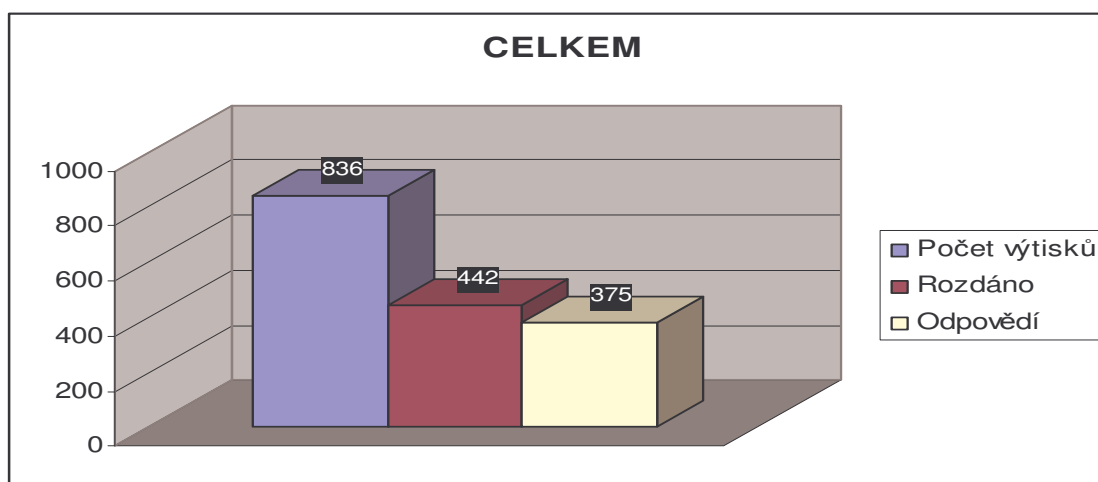
Je zřejmé, že podniky na Slánsku a Kladensku znají Integrovanou střední školu. 100 % odpovědělo ano. A vědí, jaké předměty se zde vyučují. Vztah ke zdejší škole mají, alespoň většina odpověděla, že ano. Tím školu hodnotí jako velmi dobrou. Některé podniky ve firmě studenty na praxi měly, některé naopak ne a ani nechťejí. Jedná se ale spíše o malé podniky rodinného typu. Pouze jeden podnik tohoto typu odpověděl, že u něj bývalý student této školy pracuje a je s ním nadmíru spokojený. Jedna firma ohodnotila praktikanta nedostatečně. Ostatní studenti jsou většinou začleňováni do pracovního procesu ve velkých obchodních řetězcích případně podnicích technického zaměření. Se školou na projektu (Žákovský

ekonomický podnikatelský projekt) firmy spolupracují minimálně, ale většina by v budoucnu zájem měla.

Návrhem je, aby se zvýšilo podvědomí studentů o bezpečnost práce, kvalitu a jejich výkony. Zvýšit úroveň ISSŠ Slaný o certifikace jakosti a bezpečnosti práce.

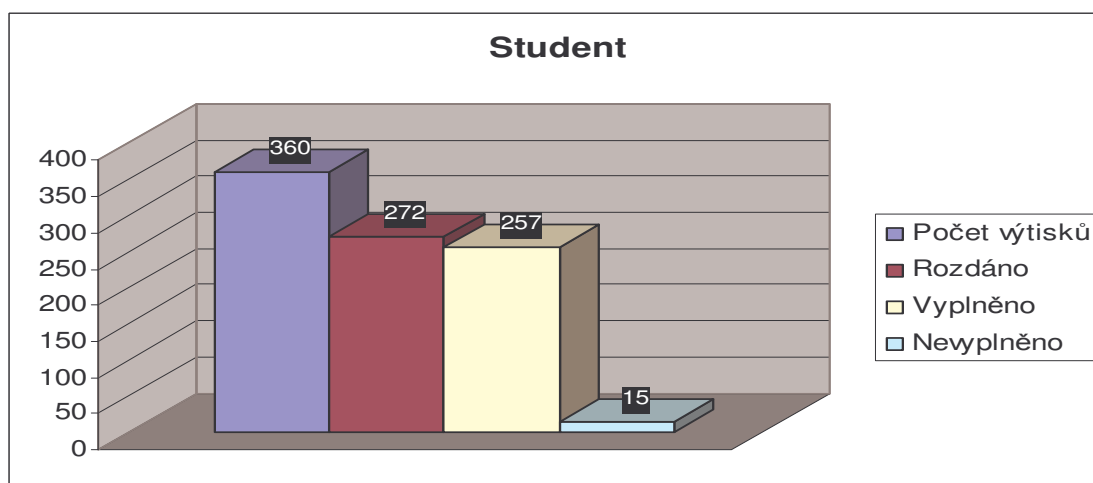
4.6.5 Vyhodnocení dotazníků celkem a návrhy zlepšení

Graf 17: Celkové vyhodnocení



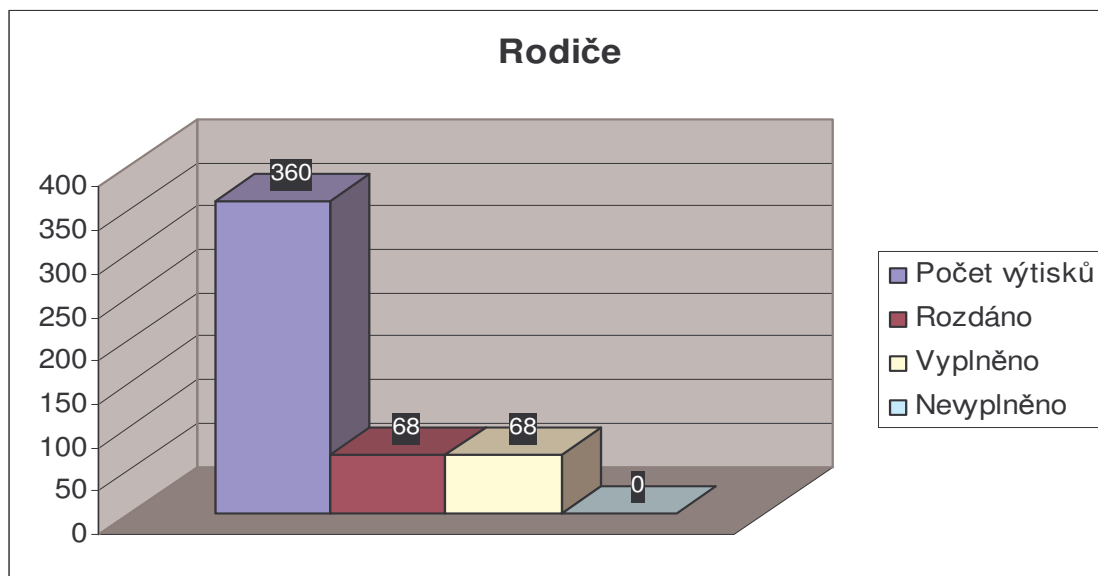
Z celkového počtu výtisků s číslem 836 bylo získáno zpět jen 375 odpovědí. Z toho lze usuzovat, že byl prvotně kladen nízký důraz na důležitost nejen vypracování, ale zejména na možnost jeho vyhodnocení. „Fyzické“ dotazníky, nejsou-li vyplněny ihned a odevzdány, se jen velmi těžko dohledávají. Tomuto bodu nebyla věnována dostatečná péče.

Graf 18: Studenti



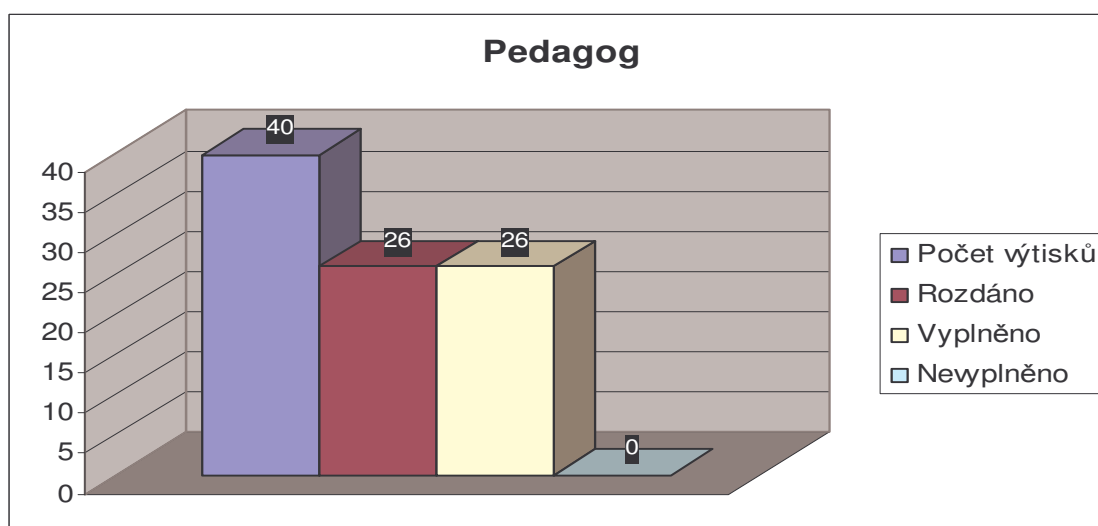
Mezi studenty bylo rozesláno celkem 272 výtisků, z nichž 94 %, tj. 257 jich bylo vyplněno. Dalo by se tedy říci, že z celkového počtu bude možno usuzovat objektivní informace.

Graf 19: Rodiče



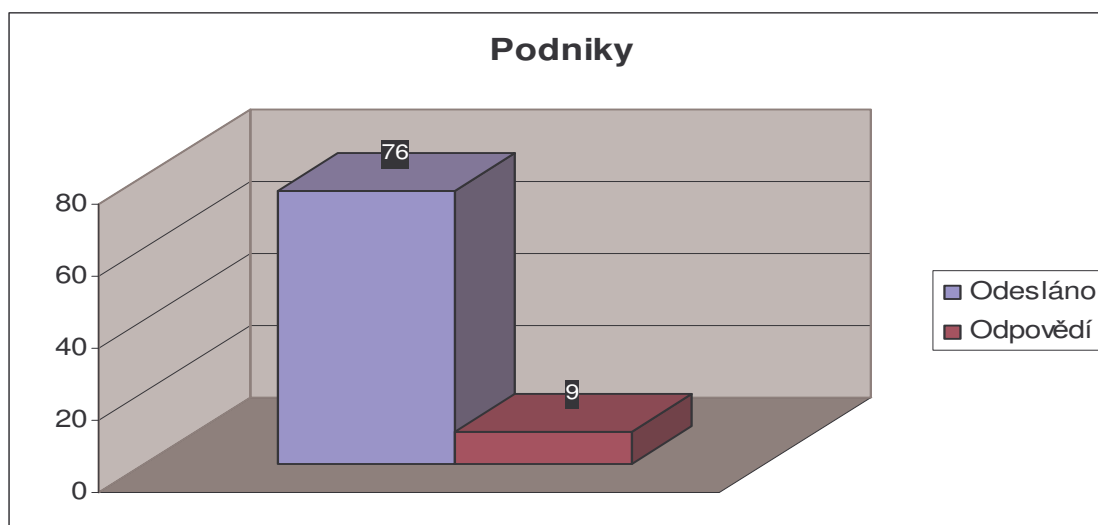
Stejný počet výtisků byl připraven i pro rodiče studentů. Dotazníků však bylo rozdáno pouze 68, stejný počet byl ovšem také vyplněn a odevzdán. Všichni respondenti se snažili svými odpověďmi maximálně přispět k jeho vysoké vypovídací schopnosti.

Graf 20: Pedagog



V pedagogické oblasti všichni svůj dotazník obdrželi a také vyplnili. Počet výtisků byl schválně mírně nadsazen pro případné ztráty.

Graf 21: Podnik



Osloveny byly podniky s potravinářským i technickým zaměřením. Ve velkých objektech se ale bohužel vyplněné dotazníky jen velmi těžko zpětně dohledávaly a tudíž nebylo možno posoudit více názorů z této oblasti.

Návrhy na zlepšení:

Z marketingové šetření lze konstatovat, že ISS Slaný je řízena velmi kvalitně a moderně. Pedagogové jsou dostatečně vzdělaní a mají zájem o další vzdělávání. Studenti dle očekávání kritizují přísnost a náročnost. Na druhé straně hovoří o své škole dobře, váží si možnosti zde studovat a doporučují pokračovat v proevropské politice vzdělávání. Zde je třeba se více zaměřit na technickou vybavenost školy, více v jejich vyjádření. Dotazník naopak v tomto pohledu nezohledňuje možnost uplatnění absolventů na mezinárodním trhu práce. Mezi proevropskou politiku vzdělávání bych zde ještě doporučila možnost školy zapojit se do mezinárodního projektu Certifikate a získat tak certifikaci vzdělávacího programu školy dle International Education Society. To by výrazně posílilo pozici školy nejen na národním trhu a zvýšilo tak možnosti absolventů na jejich další uplatnění.

Druhou část dotazovaných tvořili rodiče. Ti mají informace hlavně od svých dětí, ale také čerpají informace z internetových stránek. Komunikace školy jak interní tak externí je na velmi dobré úrovni. Rovněž je důležité zjištění, že rodiče si nemyslí, že jsou jejich děti přetěžováni, naopak podporují možnost volby studia druhého cizího jazyka. Pedagogové školy podporují své vedení, jsou kvalifikovaní a znají minimálně jednoho světového jazyka. Rovněž podporují zapojení do vzdělávacích programů a investice do

lepšího vybavení školy technickými prostředky a učebnicemi. Mají zájem o výuku dalšího cizího jazyka.

Podnikatelská sféra - zde jsou možnosti zlepšení zejména v rámci praxe technických předmětů. Ti, co odpověděli, mají k ISS Slaný dobrý vztah, bohužel řada podnikatelů ale neodpověděla. Zde je velká možnost zlepšit činnost školy na tomto úseku.

5 Závěr

V rámci rodící se databáze nejlepších praktik je otázka tvorby a implementace strategie patrně nejsložitějším, nejkompexnějším a velmi individuálním tématem. Teoretická část diplomové práce shrnuje pouze některé ze základních myšlenek v souvislosti s nutností zavést změny díky optimalizaci. Výzkumy ve světě ukazují, že je pro majitele firem daleko důležitější, aby management dokázal implementovat strategii. Kvalita strategie je až za tímto požadavkem. Co to znamená v praxi? Asi to, že je lepší mít méně kvalitní a sofistikovanou strategii, která je ovšem „v akci“, než aby v zásuvce stolu generálního ředitele ležela velmi komplexní a propracovaná „superstrategie“. Lze ovšem říci, že při tvorbě strategie se nevyplatí vyhnout se strategické analýze (a udělat něco více, než jen si provést brainstorming na téma SWOT analýzy). Výběr strategií z generických modelů má za úkol zabránit svůdnému přístupu „dělat všechno pro všechny lépe než konkurence, za nejnižší cenu a v nejvyšší kvalitě“.

Nová škola vznikla na základě rozhodnutí zřizovatele, jímž je Středočeský kraj, o sloučení Integrované střední školy, Odborného učiliště a Učiliště a Středního odborného učiliště strojírenského ve Slaném k 1. 9. 2004. Základním cílem sloučení škol a vznik nové školy s rozšířenou vzdělávací nabídkou studijních a učebních oborů potravinářských, nábytkářských, zemědělských i řemeslných bylo soustředit učňovské školství do jednoho centra, umožnit tak lepší prostupnost vzdělávacích programů, zkvalitnit vzdělávací proces a především zefektivnit chod školy. Dosáhlo se tak racionálnějšího využití kapacity učeben i dílen. Nově vzniklý subjekt s celkovým počtem 348 žáků je nyní z hlediska spádové oblasti jednou z nejvýraznějších učňovských škol v regionu, o čemž vypovídají i analýzy v praktické části práce. Sloučení škol umožnilo rozšíření vzdělávacího programu v rámci řemeslných oborů, zvýšila se možnost flexibilněji reagovat na požadavky na trhu práce, vytvořily se výhodnější ekonomické podmínky pro kvalitnější vzdělávací i výchovnou činnost. Rozšířila se možnost pro další specializaci pedagogických pracovníků, zvláště u odborných předmětů.

Otevření hranic od roku 1989 umožnilo poznávat Evropu, srovnávat úroveň odborného vzdělávání na škole se vzděláváním na školách podobného typu v Evropě. Díky novému školskému zákonu č. 561/2004 Sb. vznikl prostor pro realizaci rozsáhlejších projektů, např. ekologických či kulturních formou pořádání tzv. „Dní kultury“ tematicky zaměřených k určitým zemím. V těchto souvislostech se žáci i vyučující mohou účastnit zahraničních zájezdů a výměnných pobytů. V rámci začleňování naší republiky mezi země EU se škola

snaží navázat dlouhodobý kontakt v německy mluvících zemích, což by budoucím absolventům umožnilo snazší vstup na mezinárodní trh práce.

Škola se také pravidelně zúčastňuje soutěží mezi studenty a uční odborných škol, v nichž dosahuje řady úspěchů.

Za dobu svého působení prošla škola dlouhým vývojem, za jejímiž úspěchy a odborným profilováním stojí řada významných osobností. Získala odborné uznání i respekt široké veřejnosti díky vlastnímu uplatnění absolventů. Oni jsou důkazem toho, že se škola a zejména dobrá spolupráce s krajem ubírá správným směrem. Veškerý svůj potenciál zúročila a vytvořila tak předpoklad pro svůj další úspěšný rozvoj.

Jako velmi prospěšné považuji slučování škol různých typů (např. právě střední odborné školy a střední odborné učiliště). V těchto případech dochází k lepší prostupnosti vzdělávacích programů, existuje možnost získat kombinovanou kvalifikaci, snížení studijní neúspěšnosti díky rozšíření nabídky alternativních vzdělávacích možností. Dochází ke vzájemnému obohacení jednotlivých typů vzdělání o prvky z ostatních oborů ve smyslu zkvalitnění výuky např. všeobecných předmětů na odborných učilištích, zvýšení podílu praktických dovedností na odborných školách.

Cílem navrhovaných změn optimalizace školské sítě byla a je transformace škol na subjekty, které budou moci poskytovat vzdělání na požadované úrovni, což s pohledem do budoucna s trendem snižování počtu dětí a s původním zachováním všech školních prostor není reálné.

ISS Slaný je organizace se silnou organizační kulturou, založené na dlouhodobé tradici, kde všichni uznávají společné hodnoty, normy, obecná pravidla, usilují o společné cíle. Preferuje klasický evropský přístup s jasně definovanými pracovními místy, vysokou centralizací a jednoznačným vymezením kompetencí. Jednotlivé úseky řízení se vyznačují svojí decentralizací. Vedení školy uplatňuje demokratické prvky řízení se zaměřením na vztahy. Dává přednost především kontaktům mezi lidmi a potřebám všech řízených pracovníků. Rozvoj pracovníků chápe jako přístup umožňující jejich dlouhodobou výkonnost a loajalitu k organizaci. Jednotlivé analýzy vypovídají o vysoké znalosti školy o sobě samé, o svých možnostech, zná svoje silné stránky a příležitosti a na druhé straně dokáže identifikovat svoje slabá místa. Současná strategie školy reprezentuje nebojácný přístup, jak se prosadit

v dnešním konkurenčním prostředí neziskových organizací, o čemž vypovídají i výsledky marketingového dotazníkového šetření průzkumu spokojenosti klientů školy.

Proces optimalizace se pozitivně odrazil i na budování prestiže ISS Slaný v rámci zapojení se do procesu certifikace školy dle IES. Snaha MŠMT o restrukturalizaci a revitalizaci školského systému měla v tomto případě pozitivní dopad na školu i její okolí.

Na otázky položené v úvodu, zda proces optimalizace škol ve Slaném je možno považovat za rozvoj slánského školství, zda škola přizpůsobí svůj strategický systém plánování současným podmínkám a bude muset zásadně změnit dosavadní způsob strategie, odpovídají v praktické části diplomové práce výsledky analýz. Pomocí analýz obecného a oborového okolí školy, analýzy interních faktorů a analýzy konkurence jsem vyhodnotila školu jako perspektivní pro svůj region, což prokázal i marketingový výzkum spokojenosti klientů školy. Cíl práce byl tedy splněn. Strategické plánování odpovídá potřebám školy, jejích klientů i celého regionu a dle mého názoru je i nadále třeba postupovat v souladu s aktuální situací, ale zásadně svoji strategii škola měnit nemusí.

Použitá literatura

- [1.] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-230-1
- [2.] CHARBUSKÝ, M. *Státní správa*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN: 80-7194-807-1
- [3.] DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN: 80-7169-422-3
- [4.] DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072264117
- [5.] HANNAGAN, T., J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-07-7
- [6.] HENDRYCH, D. a kol. *Správní právo, obecná část*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-442-2
- [7.] ISŠ, OU a U Slaný. *Interní zdroje ISŠ, OU a U Slaný*. Výroční zpráva 2006
- [8.] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8
- [9.] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN: 80-247-0513-3
- [10.] NOVÁKOVÁ, Š. *Účetnictví státní správy a samosprávy se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN: 80-245-1068-5
- [11.] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN: 80-85605-12-0
- [12.] SOŠ a SOU Kladno, Dubská 967, Kladno. *Interní zdroje SOŠ a SOU Kladno*. Výroční zpráva 2006
- [13.] SOU Stochov, J. Šípka 187, Stochov. *Interní zdroje SOU Stochov*. Výroční zpráva 2006
- [14.] SOŠ a SOU Kladno, U Hvězdy 2279, Kladno. *Interní zdroje SOŠ a SOU Kladno*. Výroční zpráva 2006
- [15.] SOŠ a SOU Kladno, náměstí Edvarda Beneše 2353, Kladno. *Interní zdroje SOŠ a SOU Kladno*. Výroční zpráva 2006
- [16.] STEJSKALOVÁ, I. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-187-0
- [17.] SUN-C', PIN, S. *Umění války*. Gliwice: Helion , 2005. ISBN: 83-7361-821-X
- [18.] SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-176-5
- [19.] VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 4. dotisk, 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-029-5

Internetové zdroje

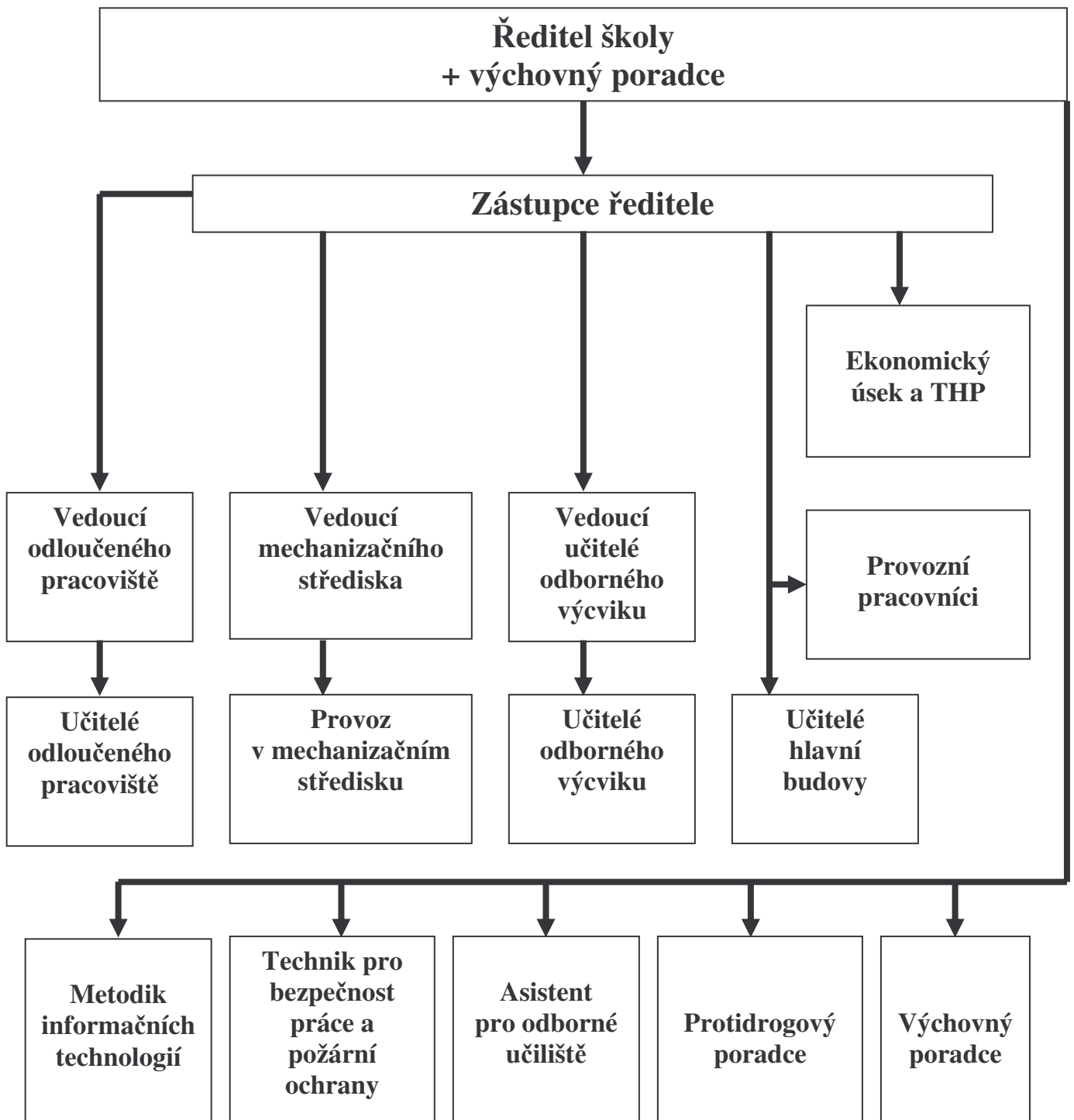
- [1.] BBC CZECH.com. *Petra Buzková, interview*. [online]. 26.09.2002. [cit. 15.03.2008]
URL: <http://www.bbc.co.uk/czech/interview/020926_buzkova.shtml>
- [2.] ČESKÁ NORMA, ICS 01.140.30. *Úprava písemností psaných strojem nebo zpracovanými textovými editory. ČSN 01 6910*. [online]. Srpen 1997. [cit. 11.04.2008]. URL: <<http://www.jtpunion.org/spip/IMG/pdf/norma.pdf>>
- [3.] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, o.s. *Model excellence EFQM*. [online]. 25.02.2008. [cit. 15.03.2008]. URL: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>
- [4.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. 05.11.2007. [cit. 10.11.2007]. URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>
- [5.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje*. [online]. 30.01.2008. [cit. 15.02.2007]
URL: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO200802.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO200802.xls)>
- [6.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regiony, města, obce*. [online]. 07.03.2008. [cit. 20.03.2008]. URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn>
- [7.] INTERNATIONAL EDUCATION SOCIETY. *Profil IES*. [online]. 2004. [cit. 10.01.2008]. URL: <<http://www.ies-info.com/IES-certifikacni-spolecnost/cz/profil-ies>>
- [8.] ISS, OU a U SLANÝ. *Webové stránky školy*. [online]. 2007. [cit. 10.01.2008]. URL: <<http://www.iss-slany.cz/>>
- [9.] MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání*. [online]. 2001. [cit. 11.11.2007]. URL: <<http://www.msmt.cz/files/pdf/BilaKniha.pdf>>
- [10.] MŠMT. *Seznam platných předpisů v resortu MŠMT*. [online]. 2006. [cit. 31.10.2007]. URL: <<http://www.msmt.cz/dokumenty>>
- [11.] MŠMT. *Webové stránky MŠMT*. [online]. 15.07.2003. [cit. 31.10.2007]. URL: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo>>
- [12.] SOŠ A SOU KLADNO. *Webové stránky školy*. [online]. 2004. [cit. 15.02.2008]. URL: <<http://www.sou-hvezda.cz/>>
- [13.] STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Kraje v ČR.* [online]. 15.08.2007. [cit. 26.10.2007]. URL: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Kraj>>
- [14.] STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Asociace krajů ČR.* [online]. 10.09.2004. [cit. 26.10.2007]. URL: <http://www.asociacekraju.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=450022&id_org=450022&id=64387>
- [15.] STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Školství ve Středočeském kraji*. [online]. 2007. [cit. 30.11.2007] URL: <http://www.kr-stredocesky.cz/skolstvi>

- [16.] STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Výroční zprávy o regionálním školství*. [online]. 04.03.2007. [cit. 30.11.2007]. URL: <<http://www.kr-stredocesky.cz/dokumenty/43690/vyrocni-zpravy-o-regionalnim-skolstvi>>
- [17.] UČITELSKÉ NOVINY. *Část učilišť zřejmě přijde o nástavby*. [online]. 2003. [cit. 30.11.2007]. URL: <http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=30&rok=04&odkaz=cast.htm>
- [18.] ZKOLA, INFORMAČNÍ A VZDĚLÁVACÍ PORTÁL ŠKOLSTVÍ. *Všeobecná správa a samospráva ve školství*. [online]. 26.11.2005. [cit. 15.02.2007]. URL: <<http://www.zkola.cz/zkedu/predskolou/rizeniskolstviazakladnilegislativa/skolstviazakony/1546.aspx>>

Přílohy

Struktura organizace ISS, OU a U Slaný

Příloha 1: Struktura organizace ISS, OU a U Slaný



Zdroj: ISS Slaný a vlastní zpracování