

**U N I V E R Z I T A    K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

# **Řízení přeměny školních statků na moderní vzdělávací centra**

**Závěrečná práce  
studia pro vedoucí pedagogické pracovníky**

<b>Autor:</b>	<b>Ing. Jarmila Ledvinová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Konzultant práce:</b>	<b>Ing. Lenka Nosková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>28. 3. 2008</b>

Úvodem děkuji paní Ing. Lence Noskové za odborné vedení, připomínky a všestrannou pomoc, kterou mi poskytovala v průběhu zpracování celé práce.

A

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.



Jarmila Ledvinová

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jarmila Ledvinová', written over a light grey rectangular background.

## Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou řízení přeměny školních statků na moderní vzdělávací centra a jejich postavením v nové školské soustavě.

Práce vychází ze současné složité situace v postavení a fungování těchto školských účelových zařízení, která je vyvolána změnami, k nimž došlo v posledních letech v oblasti zemědělství a které se promítly i do oblasti zemědělského školství.

Obecnější význam navrhovaných opatření je potvrzen výsledky průzkumu provedeného dotazníkovou metodou, který byl zaměřen na tři cílové skupiny respondentů regionu.

Práce přináší možné modelové řešení využití stávajících školních statků jejich začleněním do moderní školské soustavy pro všechny kraje České republiky.

Finálním produktem navrženého modelu, který je nutné modifikovat podle konkrétních podmínek, je vznik moderního multifunkčního vzdělávacího zařízení, které umožní získávání kvalitních odborných znalostí a praktických dovedností žáků, ale i zapojení široké veřejnosti do aktivit vzdělávacího centra v oblasti odborné, osvětové i zájmové.

## SUMMARY

Purpose of my work was procedure of the transformation school farm-houses to modern educational centres and their position in new school constitution.

My work is going out of present complicated situation in position and working these school specific institutions. This situation is evocated by the change in agriculture in the past. The change is also reflected in agricultural educational system.

More general meaning of the proposed measures is confirmed by the outcomes of research which has been done by the questionnaire method. The research was concentrated to three hnal groups of respondents in our region.

The work introduces into possible model solution of utilization existing school farm-houses by their incorporation to the modern school system for all districts of the Czech Republic.

The final output of designed model, which is necessary to modify according to factual conditions, is the beginning of modern multifunctional educational institutions. These institutions are going to make possible to obtain superior special knowledge and practical skills of students and also incorporation the general public into the activities of educational centre in specialized, cultural and special-interest areas.

## **Klíčová slova**

Řízení změny, střední odborná škola, školní statek, vzdělávací centrum, praktické vyučování, SWOT analýza, modelové řešení, konstruktivistický model vyučování a učení, kooperativní učení.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Význam školních statků v zemědělském školství.....	7
2 Současný stav.....	9
3 Teoretické zdůvodnění navrhovaného projektu.....	11
4 Východiska projektu moderního vzdělávacího centra.....	14
4.1 Cíle projektu.....	14
4.2 Význam projektu.....	15
4.2.1 Oblast výchovně vzdělávací.....	15
4.2.2 Oblast organizační.....	16
4.2.3 Oblast řízení.....	16
5 Stanovení hypotéz, metodika a výsledky šetření.....	19
5.1 Vyhodnocení dotazníků.....	21
5.1.1 Dotazník pro pedagogické pracovníky školy.....	21
5.1.2 Dotazník pro školy.....	24
5.1.3 Dotazník pro organizace regionu.....	28
5.1.4 Závěry dotazníkové metody průzkumu.....	41
5.2 SWOT analýza projektu.....	42
5.2.1 Silné stránky.....	42
5.2.2 Slabé stránky projektu.....	44
5.2.3 Příležitosti.....	44
5.2.4 Rizika.....	45
5.2.5 Souhrn opatření pro eliminaci slabých stránek a rizik projektu.....	46
6 Model organizace vzdělávacího centra.....	48
6.1 Současné a plánované vybavení centra.....	48
6.2 Zapojení žáků škol do provozování centra.....	49
6.3 Navrhovaná organizační struktura řízení.....	51
7 Zjednodušená ekonomická analýza projektu.....	54
7.1 Obecná východiska.....	54
7.2 Zdroje financování projektu.....	54
7.3 Modelové řešení možnosti financování výstavby a provozu.....	55
7.3.1 Mechanismus financování výstavby.....	56
7.3.2 Ekonomická udržitelnost projektu.....	58
Závěr.....	59
Bibliografie.....	61
Přílohy.....	63

## Úvod

Předkládaná závěrečná práce řeší problematiku školních statků jako školských účelových zařízení. Podstatou práce je řízení změny, která vychází z nutnosti reagovat na vývoj vnějšího prostředí, ale vyžaduje i značnou aktivitu zainteresovaného managementu školy a školního statku. Nezbytnou podmínkou je i podpora zřizovatele.

Vlivem zásadních změn ve školské soustavě státu zejména v oblasti zemědělského školství ztrácí školní statky svoji původní funkci. I když otázka další existence statků byla mnohokrát diskutována, do dnešní doby nebylo nalezeno uspokojivé řešení.

Návrh modelu přeměny v závěrečné práci vychází z předpokladu, že školní statky jsou i v současné době místem, kde mohou žáci odborných škol získat nejen sumu určitých odborných znalostí, ale i praktických dovedností, které uplatní ve své budoucí profesi. Vlivem uvedených změn však statky nemohou plnit tuto funkci v původním rozsahu, ale v rozvinuté formě odpovídající vývojovým trendům v nové školské soustavě. Většina zemědělských škol se po integraci stala mnohooborovými institucemi s obory vzdělání, které se zemědělstvím nemají mnoho společného.

Cílem práce je zpracování modelu přeměny školního statku na moderní vzdělávací centrum s širokou sférou aktivit jak v oblasti výchovně vzdělávací, tak organizační a zájmové. Zemědělská produkce bude jednou z hlavních aktivit vzdělávacího centra, ale nebude již zdaleka aktivitou jedinou. Těžištěm je využití tohoto školského zařízení k praktickému vyučování širokého spektra oborů vzdělání odborně zaměřených středních škol, kde bude docházet k úzké spolupráci žáků jednotlivých oborů vzdělání a k dalšímu vzdělávání dospělých. Tento model by měl být v různých modifikovaných podobách využitelný i pro ostatní kraje, které se snaží o zkvalitnění vzdělávacího procesu a smysluplné využití stávajících kapacit školních statků.

V práci jsou uvedeny vedle historického přehledu problematiky i možné okruhy činností vzdělávacího centra a jejich využití jak žáky školy, tak i možnosti užší spolupráce se školami, podniky i zájmovými organizacemi regionu.

Součástí práce je SWOT analýza projektu a výsledky průzkumu provedeného dotazníkovou metodou zaměřenou na tři cílové skupiny respondentů v rámci regionu. Výsledky získané na základě vlastních zkušeností, výsledky SWOT analýzy a dotazníkového průzkumu prokázaly, že záměry projektu i sám projekt může mít obecnější platnost a může být použit jako vzor pro budování obdobných zařízení v dalších regionech, které se rozhodnou řešit podobnou problematiku.

# 1 Význam školních statků v zemědělském školství

Školní statky byly v minulosti vždy účelovým zařízením zemědělských škol a tvořily se školou nedílný celek. Byly živým kabinetem a nejnázornější učební pomůckou každé zemědělské školy. Jejich činnost byla směřována především k praktické výuce žáků. Statky byly důležitým zdrojem názornosti pro výuku teorie a základním pracovištěm žáků školy. Prostřednictvím školních statků byli žáci vychováváni k produktivní práci a školní statek se pak stával prostředkem k uskutečňování úzkého spojení školy se životem. Na něm si žáci ověřovali své teoretické vědomosti a získávali praktické dovednosti.

Školní statky byly vždy zdrojem bohatých podnětů a praktických námětů téměř pro všechny předměty, které se vyučovaly na zemědělských školách. Kromě toho poskytovaly také dostatek materiálů pro poradenskou činnost, která zemědělským školám získávala vysoký společenský kredit.

Již v roce 1946 byla uspořádána ústředním výborem Československé zemědělské akademie anketa, která měla přispět k vybudování a začlenění školních statků do systému zemědělského školství. Tím mělo dojít k dalšímu prohloubení a zefektivnění výuky praxe na zemědělských školách. V tomto roce existovalo v republice 90 zemědělských škol různých typů (mimo vysokých škol). K nim patřilo 86 školních statků o celkové výměře 3 642, 49 ha zemědělské půdy. Průměrná velikost školního statku byla v této době 42,34 ha.

V dalších letech docházelo k podstatným změnám stávající zemědělské výroby a ke značnému rozvoji zemědělského školství. Ve školním roce 1960/1961 bylo v republice již 288 zemědělských škol různých typů, z toho bylo 132 čtyřletých škol. Počet školních statků se zvýšil na 148, které již obhospodařovaly 48 000 ha půdy. Průměrná velikost školního statku se zvýšila na 324 ha zemědělské půdy. (100 let zemědělského školství v Kadani, 1963)

Později docházelo k dalšímu zvyšování půdní držby, která zvětšila školní statky - měly rozlohu několika stovek hektarů.

Některé školní statky dosahovaly v této době velmi dobrých výsledků jak po stránce ekonomické, tak i produkční a organizační a disponovaly dostatečným množstvím moderních výrobních prostředků. Vyznačovaly se i perspektivními směry rozvoje v oblasti rostlinné i živočišné výroby. Tím se často stávaly i demonstračními centry rozvoje zejména pro odbornou veřejnost.



Pro žáky zemědělských škol se velkým pomocníkem názorné výuky biologických disciplin stala i existence botanických zahrad, pečlivě udržovaných, se sortimentem jak základních rostlinných druhů, tak i perspektivních odrůd. To rovněž umožňovalo rozvíjení mezipředmětových vztahů mezi biologickými a technologickými disciplinami a poskytovalo žákům širší rozhled a orientaci v dané problematice a tím i lepší připravenost na praktický život.

Ne všechny školní statky si však dokázaly udržet tento vysoký společenský kredit. Příčin pozdějšího zaostávání školních statků za vývojovými trendy v zemědělské výrobě bylo více. Byly to časté změny v názorech na efektivitu celé školské soustavy a v ní na postavení, počet a umístění zemědělských škol, dále měnící se názory na vnitřní členění, specializaci a administrativu těchto zařízení. Tyto změny se promítaly i do oblasti existence školních statků a nechyběly ani hlasy navrhuující jejich zrušení.

Zvyšující se výměra zemědělské půdy a zároveň zvyšující se tlaky na produkci školních statků vedly někdy ke zkresleným názorům na jejich využití a účelovost. Zejména ze strany vedení statků se často preferovaly výrobní ukazatele, což vedlo k tomu, že žáci při odborných a učebních praxích vykonávali činnosti, které nebyly součástí učebních osnov, a proto z hlediska plnění výukových cílů byly činnosti kontraproduktivní. Rovněž pozdější nedostatek vhodných mechanizačních prostředků pro výuku praxe, jejich složitost i nedostatek vhodných ploch pro nácvik tuto nekonceptnost prohlubovalo. Výuka praxe pak probíhala jako teoretické vysvětlení příslušné pracovní operace a vizuální doplnění. Tímto způsobem byla znehodnocována funkce školních statků z hlediska účelovosti, existujících tradic i z hlediska dobré přípravy na budoucí profesi u žáků.

## 2 Současný stav

Školství prošlo v posledních letech podstatnými změnami.

Reorganizací škol, zejména středních odborných a učilišť, došlo ke vzniku organizací s mnohooborovým zaměřením. Vedle státních škol vznikají školy soukromé a církevní. Dochází k rozvoji nových oborů, a tím se rozšiřuje nabídka i ve školství. Dochází k přehodnocování funkce osnov, posílila se samostatnost a tím i zodpovědnost škol a jejich managementu jak za oblast výchovnou, tak i výukovou a organizační.

Od roku 2001 došlo k výrazné změně řízení školství. Zaniklo odvětvové řízení odborných škol. Na základě Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR se Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR orientuje na vytváření dlouhodobé strategie rozvoje vzdělávací soustavy, klade důraz na vznik rámcových vzdělávacích programů, vzdělávacích standardů a jejich provázanost na systém kvalifikací, na kvalitu hodnocení a sebehodnocení škol.

Specifikou školy je to, že prvotním cílem její činnosti je utváření osobnosti žáka a jeho příprava pro život. Škola musí zároveň reagovat na požadavky prostředí a měnit svou tvář na základě analýz, přepracovaných plánů a koncepcí.

Kvalitu školy není možné hodnotit jen podle počtu přijatých žáků na vysoké školy a počtem žáků, kteří se úspěšně uplatní na trhu práce, ale také podle kvality života školy, do níž je začleněn jak samotný žák, tak i filozofie školy a podmínky, které škola pro profesionální a osobní rozvoj všech aktérů nabízí.

Dochází i k novému posuzování absolventů škol, kteří mají být nejen dobrými odborníky ve své specializaci, ale mají být i dostatečně přizpůsobivými a schopnými reagovat na měnící se podmínky na trhu práce, se kterými je nutné počítat při zrychlujícím se technickém pokroku a postupující globalizací ve všech oblastech činnosti člověka.

Všechny tyto změny by se měly promítnout i do názorů na funkci a poslání školních statků v nové školské soustavě. Na školní statky již nelze pohlížet jako na účelová zařízení úzkého profesního oboru, kterým zemědělství v minulosti bylo a v současné době ještě někde zůstává.

Podle mého názoru by bylo vhodné, aby se statky staly moderními vzdělávacími centry, kde bude realizováno propojení mnoha oborů vzdělání a to jak zemědělských, tak i nezemědělských. Musí se stát také informačními a aplikačními centry jak pro odbornou, tak i širší veřejnost a poradenskými místy regionu.

Z toho vyplývá, že jde o proces dlouhodobý, organizačně a ekonomicky značně náročný a s takovýmto projektem nejsou v současné době žádné zkušenosti.

V tomto smyslu je koncipována i mnou předkládaná práce, která má zhodnotit možnosti přeměn školních statků na moderní víceúčelová vzdělávací centra, která mohou být prospěšná jak pro výuku žáků mnoha oborů, tak i pro informovanost široké veřejnosti.

Školní statek Horšov, kde by se měl projekt zkušebně realizovat, má mimořádnou polohu i historii. Jeho sídlem je osada Horšov 2 km od Horšovského Týna, kde byl zrekonstruován krásný gotický kostel z 12. století . Statek byl panstvím Trautmannsdorfů a je v oboře, která je obehnána kamennou zdí, je prostoupena malými remízky , jsou zde dva velké rybníky a okolí jí vytváří panorama Českého lesa a geologicky zajímavý útvar Sedmihoří. Budovy, nádvoří, cesty v oboře, zbytky loveckého pavilonu Anaburg se nabízejí k úpravě a smysluplnému využití.

### 3 Teoretické zdůvodnění navrhovaného projektu

Transformace školních statků a vznik moderních vzdělávacích center je jednou z možností, jak řešit otázku další existence školních statků a jejich celkovou problematiku. Na řešení není jednotný názor ani u odborné veřejnosti, ani u kompetentních orgánů. Do značné míry tyto otázky souvisí s celkovým postavením zemědělství jako oboru podnikání, kde došlo k podstatným změnám jak ve vlastnických vztazích, organizačních strukturách, tak i v oblastech výrobního zaměření, kde se stále více prosazují komerční aspekty. Zvýšení produktivity práce, ale také nedoceňování významu zemědělství mají za následek velký úbytek pracovních sil v tomto odvětví národního hospodářství. Snížení potřeby odborníků se pak nutně promítá i do problematiky zemědělského školství, a to jak u oborů vzdělání zakončovaných závěrečnou zkouškou, tak u oborů ukončovaných maturitní zkouškou, ale i u vysokých škol zemědělského zaměření.

U středních zemědělských škol a učilišť došlo v posledních letech ke změnám, které do určité míry korespondují se vzniklou situací. Původně jednooborové zaměření zemědělských škol je doplňováno otevíráním nových oborů buď se zemědělstvím souvisejících, nebo i značně vzdálených. V rámci optimalizace sítě škol dochází dále ke slučování středních škol různého zaměření. Tak vznikají školy s mnohooborovým zaměřením a pochopitelně i s novými názvy. Spolu se změnami zemědělského školství se mění i role a poslání školních statků, které dříve byly nedílnou součástí zemědělských škol a nutným předpokladem profesionální vyspělosti absolventů těchto škol na všech úrovních.

Jednou z možností, jak řešit vzniklou situaci a uchovat účelový smysl školních statků v širším pojetí a zabránit jejich privatizaci, je jejich transformace na moderní vzdělávací centra s širokým spektrem působnosti. Vznik těchto Vzdělávacích center umožní realizaci nových tendencí ve výchovně vzdělávacím procesu i nových trendů ve školské politice státu.

Změny technologie, výroby i trhu mají za následek i výrazné změny charakteru práce, podnikové organizace i požadavků na pracovní sílu. Nejen na její flexibilitu a adaptabilitu, tedy na schopnost se přizpůsobit změnám, ale také - a dnes především - na její tvořivost a iniciativu, schopnost inovovat.( tzv. Bílá kniha, 2001, str. 15). Střední vzdělání vytváří základy pro celoživotní učení tím, že poskytuje mladým lidem potřebné nástroje a motivaci, stimuluje zvědavost, rozvíjí schopnost pracovat s informacemi, připravuje pro

aktivní účast na životě společnosti, učí zdravému způsobu života, poskytuje hodnotovou orientaci. (tzv. Bílá kniha, 2001, str. 51)

Z hlediska modelů vyučování se upouští od transmisivního pojetí výuky a přechází se ke konstruktivnímu modelu, ve kterém žák více přichází do školy, aby přemýšlel nad svými poznatky, aby je organizoval, prohloubil, obohatil a vnímal. (Štursa, 2004) Společným rysem je pak aktivní konstrukce pozorování v činnostech. Samotný pedagog nemá být v tomto pojetí pouze předkladatelem poznatků studentům, ale musí být iniciátorem a facilitátorem učebních procesů. V případě pedagoga se snižují preference oborových poznatků a upřednostňuje se význam kompetencí učitele, jakou jsou například preference komunikační, sociální a další.

Dochází rovněž ke změnám v hierarchii cílů. Jestliže se dříve uvažovalo o cílech v hierarchii v pořadí - vědomosti, dovednosti, návyky, nyní je preferován vyvážený zřetel k dovednostem, postojům, hodnotám a vědomostem, to znamená k rozvoji kognitivnímu, emočnímu, volnímu a mravnímu. Za základní cíl vzdělávání je považována kompetence kvalitně komunikovat, spolupracovat, tvořivě řešit problémy a pracovat s informačními zdroji. Jestliže dříve byly kompetence formulovány jen v jazyce učiva, dnes jsou formulovány v jazyce osobnosti žáka. (Spilková, 2007)

Klíčovou změnou v pedagogickém procesu a jeho výsledku je tedy odklon od předávání maximálního množství poznatků v hotové formě a jejich paměťového osvojení. V konstruktivním pojetí jde o konstruování poznatků na základě vlastní činnosti, na schopnosti tyto vlastní poznatky využít a získávat další nástroje pro hlubší poznávání jevů, to znamená, že je kladen důraz na rozvoj myšlenkových operací.

U poznávacích procesů dochází k odklonu od pojetí transmisivního k pojetí sociokonstruktivistickému, které spočívá v hledání a konstruování poznání na základě vlastní činnosti a zkušenosti žáků, v komunikaci -s institucemi, spolužáky a učitelem (Tonucci, 1991, Stech, 1992). Žák zde vystupuje ve funkci jakéhosi výzkumníka s možností pochybovat, klást otázky, hledat problémy a tvořit hypotézy. V této roli je třeba používat vhodných metod, kterými jsou například samostatná tvořivá činnost, navozená problémová situace. Žáci v této souvislosti pak hledají řešení za použití informačních zdrojů a řeší problémy buď<sup>1</sup> samostatně nebo ve spolupráci s ostatními. Důraz je kladen na skupinové formy práce, kooperativní učení (Kasíková, 2001). Pedagog má v tomto kontextu roli poradenskou, koordinační a objektivně hodnotitelskou. Musí také vhodně uplatňovat stimulační aspekty.

Vzdělávací centra se špičkovým vybavením jak po stránce odborné, tak i didaktické, s dostatečně širokým spektrem činností z hlediska plnění výukových cílů i zájmových aktivit, mohou pomáhat rozvíjet a prohlubovat stupeň poznání žáků ve smyslu konstruktivního pojetí vyučovacího modelu.

Činnost centra, která bude zajišťována především žáky, je velmi dobře využitelná při zpracování školních vzdělávacích programů jako nástroj plnění mnoha cílů.

Existence více oborů a koncentrace zejména praktického vyučování do jednoho centra umožní širší spolupráci jak žáků navzájem, tak vytvoří i podmínky pro užší vztahy mezi žáky a pedagogy, jakož i mezi pedagogy navzájem. Tato činnost je opět v kontextu nového modelu vyučovacího procesu s ohledem na možnosti rozvíjení kompetencí pedagogů i žáků a stanovení hierarchie cílů. Široké spektrum činnosti v oblasti odborné i zájmové a vybavení vzdělávacího centra umožní i problémovou výuku ve smyslu tvorby hypotéz, vzniku problémových situací a hledání způsobů jejich řešení buď jednotlivcem nebo skupinou.

Rovněž prostředí, ve kterém se budou žáci pohybovat, i zdravá profesní rivalita při víceoborovém zaměření školy, může vytvářet a motivovat zdravou soutěžní atmosféru a tím žáky připravovat na konkurenční prostředí pracovního trhu, ve kterém se budou schopni lépe orientovat po ukončení studia.

Těchto několik příkladů může dostatečně charakterizovat opodstatněnost zřízení vzdělávacích center jako účelových zařízení škol se širším oborovým zaměřením.

Záměr přeměny školního statku v Horšově na vzdělávací centrum je i v souladu s Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy Plzeňského kraje.

## 4 Východiska projektu moderního vzdělávacího centra

Za východiska navrhovaného projektu považují stanovení cílů a významu, které odpovídají dnešním reálným možnostem a současně jsou v souladu s požadavky budoucího vývoje.

### 4.1 Cíle projektu

Navržený model by měl pomoci plnit následující cíle:

1. Vytvoření optimálních podmínek pro výuku učebních a provozních praxí jak žáků naší školy, tak i škol partnerských v rámci regionu, které budou využívat kapacitu zařízení. To odpovídá záměrům uvedeným v tzv. Bílé knize, kde je zdůrazněna nutnost úzkého kontaktu škol v zájmu šíření nových dobrých zkušeností.
2. Budou vytvářeny podmínky pro zvýšení podnikavosti žáků a to v reálném podnikatelském prostředí, které bude přispívat k lepšímu uplatnění žáků na trhu práce.
3. Vybudování vzdělávacího centra umožní koncentrovat výuku praxe do jednoho centra, což umožní propojení a návaznost praxí všech oborů vzdělání ve škole.
4. Vytvoří se lepší podmínky pro zlepšení spolupráce pedagogů jednotlivých oborů vzdělání a rozšíří se i oblast jejich praktického působení. Zintenzivní se i spolupráce pedagogů a managementu školy.
5. Praktickým provozováním vzdělávacího centra žáky školy bude dosaženo i vyšší efektivity výuky i dalšího vzdělávání dospělých realizovaného jak samotnou školou, tak i organizacemi v rámci regionu.
6. Činností vzdělávacího centra v oblasti rekreační, sportovní, osvětové a demonstrační budou maximálně využity kapacity školního statku i přilehlé horšovské obory ležící v bezprostřední blízkosti.
7. Finanční prostředky získané činností žáků při provozování vzdělávacího centra budou moci být využity pro další zkvalitňování podmínek výuky.

## **4. 2 Význam projektu**

Navrhovaný projekt může pozitivně ovlivnit celou řadu činností nejen v oblasti výchovně vzdělávací, organizační a řídicí, ale vytvoří podmínky pro další rozvoj v oblasti sportovní, zájmové a dalších. Vlivem těchto činností vytvoří i možnost užšího styku s veřejností, což se projeví zvýšením společenského kreditu školy a tím i zvýšeným zájmem o studium na této škole. Mnohostranná činnost vzdělávacího centra bude mít dopad i na nutnost inovace managementu školy, který často bude nucen řešit problémové situace, se kterými se dosud neseťkával.

### **4.2.1 Oblast výchovně vzdělávací**

- Dostavba a vybudování nových učeben a modernizace dílen zvýší kapacitu a zkvalitní výuku praktického vyučování u stávajících zemědělských oborů - Agropodnikání a Opravář zemědělských strojů
- Modernizace a rozšíření sociálního zařízení (WC, umývárny, šatny) zlepšit estetiku prostředí a bude mít motivační vliv na žáky
- Výstavbou moderního vzdělávacího centra, které bude zahrnovat učebny pro výuku teorie a praxe, počítačovou učebnu, moderní kuchyň, jídelnu a ubytovací kapacity s potřebným sociálním zařízením, se značně rozšíří a zintenzívní možnosti výuky dalších oborů vzdělání: např. Kuchař, Cukrář, Management obchodu, Podnikání, Pozemní stavitelství, Zedník, Zahradník a dalších
- Moderní zařízení a špičková didaktická technika bude mít pozitivní vliv na upevnování znalostí a dovedností žáků a umožní, výchovu k samostatnosti, aktivitě a k lepší přizpůsobivosti na změny trhu práce podle zásad nové školské politiky ČR
- Zintenzívní se možnosti rozšíření výuky dospělých (kurzy pro zemědělce, environmentální vzdělávání, rekvalifikační kurzy ...). Přesunem těchto aktivit na školní statek zařízení získá větší prestiž u veřejnosti.
- Vznikne vhodné prostředí pro zájmovou a rekreační činnost (agroturistika, jezdeckví, různé sportovní aktivity, naučné stezky, botanická a malá zoologická zahrada), zvláště vzhledem k umístění v areálu statku s přílehlou oborou.



- Výcvikové a vzdělávací centrum bude podle zájmu využíváno dalšími školami a institucemi regionu, se kterými má škola navázány partnerské vztahy (místní i zahraniční školy, hospodářská a agrární komora, svazy měst a obcí, úřady ...)
- V rámci osvětové činnosti by bylo možné uvažovat o zřízení např. zemědělského muzea ...

#### **4.2.2 Oblast organizační**

- Vybudováním vzdělávacího centra dojde k odstranění závislosti praktického vyučování na smluvních pracovištích. Tím se výuka organizačně zjednoduší a dojde i ke zvýšení její efektivity.
- Zlepší a zintenzivní se spolupráce vedení školy a školního statku jak pokud jde o plnění výchovně vzdělávacích cílů, tak o činnosti vyplývající ze zájmových aktivit, které budou součástí činnosti centra.
- Budou vytvořeny materiálně organizační předpoklady pro propojení a vzájemnou spolupráci velkého množství oborů vzdělání, které se budou aktivně podílet jak na vybudování, tak i na pozdějším provozu centra. (Např. Pozemní stavitelství, Zedník, Kuchař, Management obchodu, Agropodnikání, Opravář zemědělských strojů, ...)
- Dojde ke zvýšení prestiže školy a školního statku jak v oblasti výchovně vzdělávací, tak i z hlediska možnosti zájmového a rekreačního využití areálu.
- Zvýší se možnosti dalšího rozvoje školy a školního statku jako širšího organizačního celku vhodným investováním finančních prostředků získaných celospolečenskými aktivitami vzdělávacího centra
- Dojde k zintenzivnění a rozšíření okruhu činnosti studentských firem, které již v současné době na školách existují

#### **4.2.3 Oblast řízení**

Existence vzdělávacího centra bude klást zvýšené nároky na činnost školského managementu, které budou vyvolány novostí celého systému, nedostatkem zkušeností a malou dostupností podrobnějších informací. Jak vrcholový management, tak i jednotliví členové organizace budou vystaveni zejména v počáteční fázi činnosti vzdělávacího centra

častým změnám a problémovým situacím, které bude nutné řešit. Je možné předpokládat, že bude docházet i ke stresovým situacím působením vlivů, které budou řešení problémů komplikovat a které bude nutné identifikovat, vyhodnotit a zvolit nejvhodnější alternativu řešení problému.

Vrcholový management bude muset do určité míry přejít na efektivnější formy řízení, které budou iniciovány mnohostrannou činností vzdělávacího centra i organizační složitostí celého systému. Lze tedy hovořit o managementu změny, která se obecně stává nezbytnou součástí fungování každé organizace a zajišťování její prosperity.

V začínající informační a duševně pracující společnosti jsou třeba zaměstnanci, u kterých nestojí v popředí pouze dnes již zastarávající odborné a specifické znalosti, ale **nové kompetence u vlůstnosti.**

Jsou to například:

1. Schopnost myšlení v souvislostech
2. Ochota i schopnost učit se
3. Samostatnost rozhodování a řešení problémových situací
4. Komunikativní dovednosti
5. Emocionální inteligence
6. Osobní flexibilita a další

(Slavíková, 2003)

Všechny tyto kompetence jsou nezbytné nejen pro vrcholové vedoucí pracovníky, ale jsou důležité a potřebné i pro odpovědné pracovníky na nižších stupních řízení.

Pro zajištění úspěšné činnosti vzdělávacího centra se tyto kompetence managementu nutně musí promítat do následujících oblastí řízení a organizace:

1. Organizace jednotlivých aktivit
  - a) stanovení optimálních proporcí jednotlivých aktivit
  - b) materiální zajištění aktivit
  - c) personální zajištění aktivit
  - d) vymezení kompetencí manažerů
  - e) zajištění podmínek pro další profesní růst odpovědných pracovníků

2. Iniciace podnětů pro kladnou motivaci odpovědných pracovníků pro jednotlivé úseky činností vzdělávacího centra

3. Zajišťování vhodných forem vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a managementem školy a zaměstnanci navzájem

a) vhodná personální politika managementu školy

b) zabezpečování nekonfliktních vztahů mezi zaměstnanci a vedením školy a zaměstnanci navzájem

c) objektivní hodnocení a odměňování práce odpovědných pracovníků a tím zvyšování jejich motivace.

Obecně je možné říci, že oblastí realizace změn jsou prakticky všechny prvky a aktivity každé organizace.

Impulzy podmiňující tyto změny jsou v daném případě vyvolány především vnějšími podněty, které nutí organizaci reagovat na změny okolního prostředí, ale určitou roli zde hraje i vlastní iniciativa organizace.

Mají-li manažeři plnit náročné úkoly spojené s řízením změn v organizaci, je nutné, aby cíleně docházelo k jejich rozvoji hlavně prostřednictvím různých školení a rozvojových programů. (Koontz, H., Weihrich, H, 1993)

A

## 5 Stanovení hypotéz, metodika a výsledky šetření

Jak uvádím v úvodní části, cílem předkládaného projektu je vybudování moderního vzdělávacího centra v rámci transformace školního statku se širokou působností jak v oblasti výuky, zejména praktického vyučování, tak v oblasti organizační a zájmové. Tento model by měl být v různých modifikovaných podobách obecně využitelný.

Ve svém projektu vycházím z několika hlavních hypotéz, které by zdůvodňovaly realizaci projektu a měly by mít obecnější platnost. Tyto hypotézy je možno formulovat následovně:

1. Moderní vzdělávací centra vzniklá transformací školních statků mohou být důležitým krokem ke zvyšování kvalifikace žáků a to prostřednictvím jak moderně vybavených učeben a dílen, tak i vysoce odborně kvalifikovaných členů pedagogického sboru. Zároveň by vznik vzdělávacích center umožnil řešení existence školních statků a v jejich transformované podobě zapojení do moderní školské soustavy.
2. Možnost soustředění výuky - zejména praktického vyučování do jednoho centra by vytvořilo příznivé podmínky pro vzájemnou spolupráci pedagogů jak v rámci příbuzných oborů, tak i profesně vzdálenějších oborů vzdělání. Tato vzájemná spolupráce by umožnila širší profesní rozhled žáků i chápání vzájemných souvislostí. Je možné předpokládat i užší styk pedagogů s managementem školy i zřetelnější vymezení řídicích funkcí v oblasti manažerské práce.
3. Existence vzdělávacího centra by mohla umožnit užší spolupráci školy se školskými zařízeními širšího regionu i některými podniky (školení zaměstnanců, podnikové akce, styk s obchodními zástupci a další) a různými zájmovými společenskými organizacemi v oblasti poznávací, sportovní, agroturistiky a myslivosti.
4. Široká a pestrá činnost vzdělávacího centra v oblasti odborné, komerční a zájmové, při aktivním zapojení žáků do této činnosti, by mohla vytvářet pracovní prostředí, které by se svým charakterem mohlo přibližovat reálnému tržnímu prostředí. To by

zvyšovalo přizpůsobivost a větší informovanost budoucích absolventů školy na pracovním trhu a tím umožňovalo i jejich lepší profesní uplatnění.

Pro ověření těchto hypotéz byla použita dotazníková metoda šetření, do které byly vybrány tři cílové skupiny a to:

1. Zaměstnanci školy
2. Vybraná školská zařízení širšího regionu s příbuzným profesním zaměřením
3. Vybrané podniky a zájmové organizace regionu.

Otázky pro první skupinu byly zaměřeny na dosavadní zkušenosti pedagogů při výuce praxe na školním statku ve smyslu jeho účelového poslání. Další část otázek se týkala účelnosti vybudování vzdělávacího centra a možností jeho využití.

Otázky pro druhou skupinu respondentů měly ověřit opodstatněnost školních statků jako účelového zařízení škol a poukázat na problémy praktické výuky. Další část otázek byla zaměřena na prospěšnost budování a přeměny školních statků na moderní vzdělávací centra. Poslední část otázek měla ověřit možnost kvalitnější spolupráce škol a pedagogů v souvislosti s využitím vzdělávacího centra.

Otázky pro třetí skupinu respondentů měly širší rozsah a zjišťovaly možnosti podniků zajišťovat školení zaměstnanců vlastními silami nebo prostřednictvím cizích organizací, jejich četnost a náplň. Další část otázek se týkala možnosti a zájmu organizací využívat k tomuto účelu vzdělávacího centra a za jakých podmínek.

Dotazníky byly vytvořeny a otázky formulovány tak, aby vyhodnocení mohlo být provedeno statistickými metodami (porovnávání četnosti odpovědí, procentuální vyjádření).

Pro větší názornost byly zjištěné hodnoty znázorněny pomocí grafů.

Důležitým prvkem výzkumu jsou i rozhovory vedené průběžně se všemi výše uvedenými skupinami respondentů při různých setkáních, důležité jsou i názory žáků a rodičů na danou problematiku (zde jde hlavně o oblast posuzování kvality praktického vyučování).

Nedílnou součástí práce je SWOT analýza, která pomáhá zmapovat slabé stránky, silné stránky, příležitosti i rizika daného projektu.

## 5.1 Vyhodnocení dotazníků

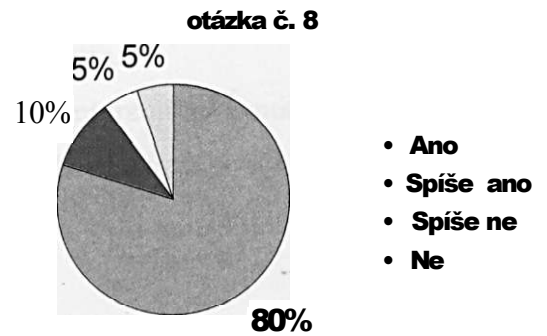
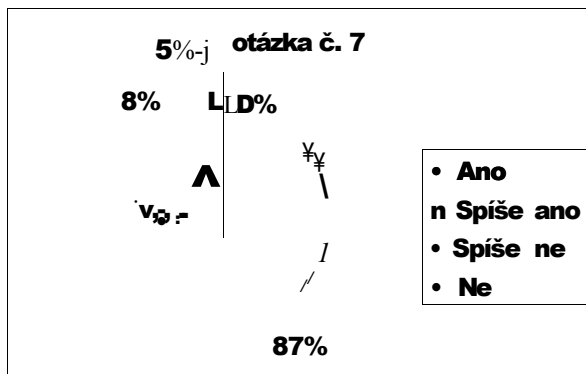
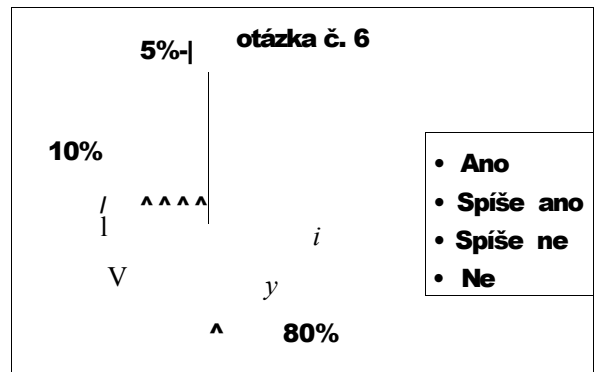
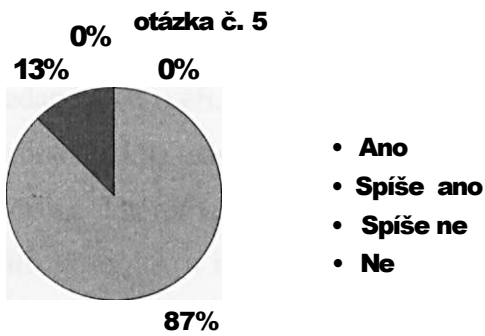
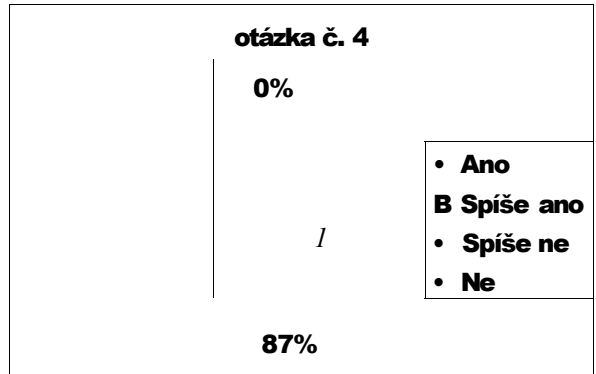
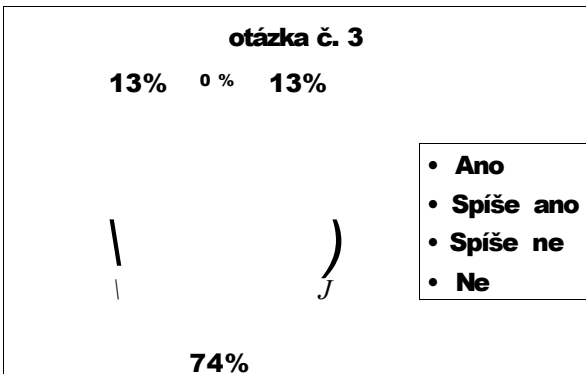
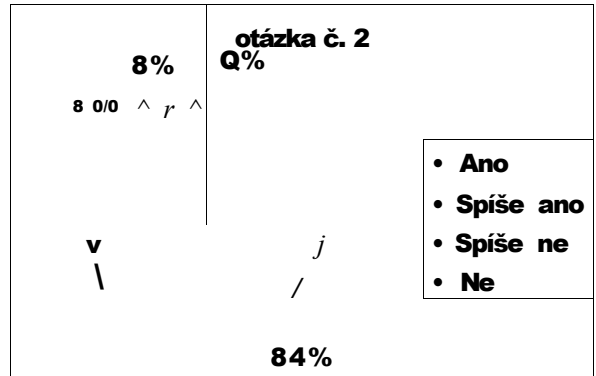
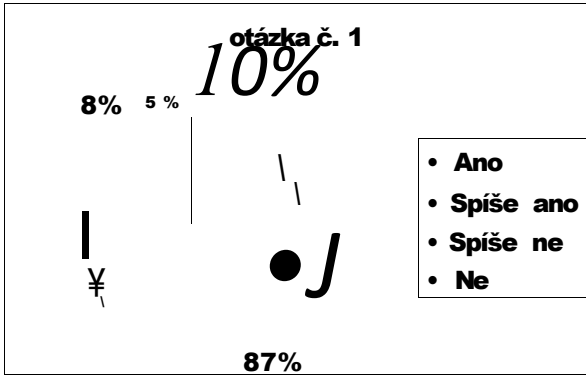
### 5.1.1 Dotazník pro pedagogické pracovníky školy

Ke všem otázkám náležely 4 možnosti odpovědí: Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne

1. Myslíte si, že školní statek plní dobře svoji účelovou funkci?
2. Mají podle vašeho názoru žáci na školním statku dobré podmínky pro nácvik praktických dovedností?
3. Mají podle vašeho názoru v současné době žáci nezemědělských oborů možnost získávat na školním statku praktické dovednosti ve svém oboru?
4. Myslíte si, že je vhodné zřizovat na školním statku moderní výukové a vzdělávací centrum s širokým rozsahem činností s možností zapojení většiny vyučovaných oborů?
5. Myslíte si, že by se organizací praktického vyučování na školním statku i u nezemědělských oborů zvýšila možnost užší spolupráce zapojených oborů?
6. Myslíte si, že by výukové centrum bylo využíváno jinými školskými organizacemi v regionu, případně partnerskými školami ze zahraničí?
7. Zvýšila by podle vašeho názoru činnost výukového centra prestiž školy ve městě a v regionu?
8. Usnadnila by existence výukového centra lepší organizaci praxí, lepší spolupráci pedagogů i lepší využití volného času žáků školy?

Tabulka č. 1 Vyhodnocení dotazníku pro pedagogické pracovníky školy

Otázka č.	Odpovědi							
	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1	35	87,5	3	7,5	2	5,0		
2	34	85,0	3	7,5	3	7,5		
3			5	12,5	30	75,0	5	12,5
4	35	87,5	3	7,5	2	5,0		
5	35	87,5	5	12,5				
6	32	80,0	4	10,0	2	5,0	2	5,0
7	35	87,5	3	7,5	2	5,0		
8	32	80,0	4	10,0	2	5,0	2	5,0



Vyplněný dotazník byl vrácen čtyřiceti zaměstnanci. Výsledky jsou uvedeny v tabulce a graficky znázorněny.

Většina respondentů uznává, že školní statky mají nezastupitelný význam pro praktické vyučování a získávání praktických dovedností zejména u disciplin majících vztah k zemědělství a že podmínky na školním statku jsou pro tuto činnost celkem dobré.

Dá se dovodit, že maximální počet odpovědí ano, spíše ano je od pedagogů vyučujících odborné předměty v oborech vzdělání, které mají s praxí zkušenosti. Několik odpovědí spíše ne pochází zřejmě z řad pedagogů vyučujících všeobecně vzdělávací předměty, kteří nemají v této oblasti takové zkušenosti.

Z hlediska současných možností provádění praxe žáků nezemědělských oborů na školním statku převažovaly odpovědi spíše ne.

U otázek týkajících se účelnosti budování vzdělávacího centra se 95% odpovědí respondentů pohybovalo v rozmezí ano, spíše ano, a to i u otázek zapojení většího množství oborů do činnosti plánovaného centra. Tyto odpovědi pramení zřejmě z ne vždy dobrých zkušeností se smluvními pracovišti, kde probíhá praxe žáků v současné době, a z možnosti zlepšení komunikace žáků i pedagogů napříč jednotlivými obory. Tato problematika byla řešena v několika dotazníkových šetřeních při sebehodnocení školy a stupeň komunikace a informovanosti nedopadl vždy nejlépe.

Pedagogové věří, že by centrum bylo využíváno i ostatními školami v regionu i v zahraničí, kde existuje spolupráce i v současné době

Většina dotázaných se domnívá, že činnost vzdělávacího centra by přispěla ke zvýšení kreditu školy jak u institucí města, tak i regionu, což by se mohlo příznivě projevit i ve zvýšeném zájmu o studium na této škole.

I odpovědi na poslední otázku, která se týká možností zlepšení organizace praxí, spolupráce pedagogů a lepšího využití volného času žáků, vyjadřují přesvědčení zaměstnanců školy o účelnosti budování plánovaného centra.

Dá se konstatovat, že odpovědi zaměstnanců školy potvrzují správnost záměru vedení školy postupně přeměnit školní statek na moderní výcvikové a vzdělávací centrum.



## 5.1.2 Dotazník pro školy

K otázkám 1 až 7 náležely 4 možnosti odpovědí: Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne

1. *Mají podle vašeho názoru školní statky jako účelová zařízení své opodstatnění?*
2. *Bylo by podle vás vhodné přeměňovat školní statky na moderní výcviková a vzdělávací centra?*
3. *Má vaše škola problémy se zajišťováním praktického vyučování?*
4. *Měla by vaše škola zájem využívat toto zařízení, které by bylo k dispozici v rámci regionu ?*
5. *Vidíte možnost užší spolupráce škol v regionu při využití vzdělávacího centra v oblasti výuky a zájmové činnosti ?*
6. *Vidíte možnost kvalitnější spolupráce s partnerskými školami v zahraničí v souvislosti s využíváním moderního vzdělávacího centra?*
7. *Mohla by podle vás moderní výcviková a vzdělávací centra přispět k lepší spolupráci žáků a pedagogů, žáků navzájem a pedagogů navzájem?*
8. *V jakých oblastech by podle vás moderní centrum odborného vzdělávání vybudované na školním statku přispělo k plnění úkolů?*
  - *Výuka praxe zemědělských oborů*
  - *Výuka praxe ekonomických oborů*
  - *Odborný výcvik gastronomických oborů*
  - *Odborný výcvik a praxe stavebních oborů*
  - *Zájmová činnost*
9. *Jaký je váš osobní názor na problematiku využití školních statků v současné době?*

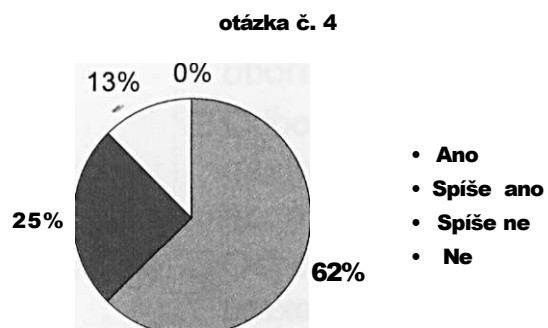
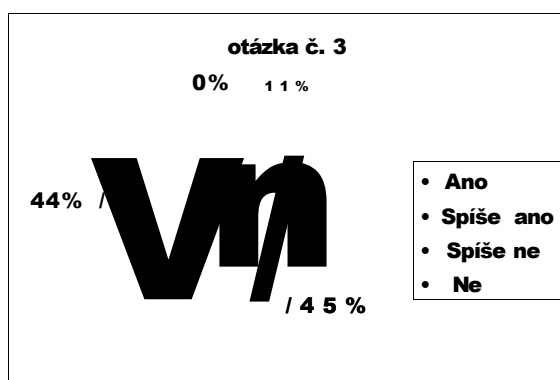
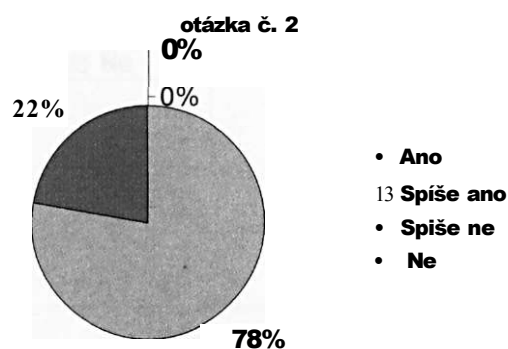
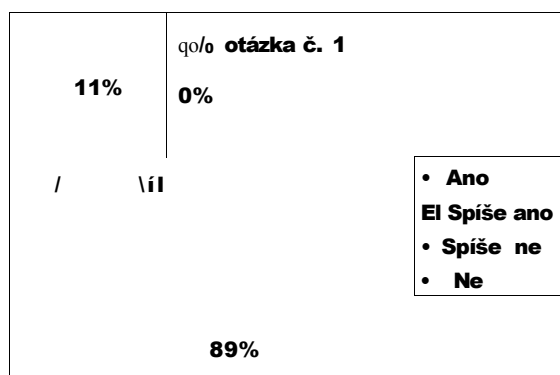
**Tabulka č. 2 Vyhodnocení dotazníku pro školy**

Otázka č.	Od povědí							
	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1	8	89,5	1	11,5				
2	7	77,0	2	23,0				
3			1	11,5	4	44,0	4	44,0
4	5	55,5	2	23,0	1	11,5		
5	7	77,0	1	11,5	1	11,5		
6	7	77,0	2	23,0				
7	6	65,5	2	23,0	1	11,5		

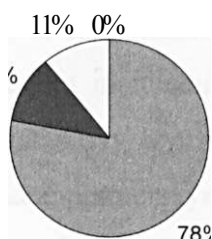
Ot. č. 8

Počet odpovědí

Výuka praxe zemědělských oborů	9
Výuka praxe ekonomických oborů	8
Odborný výcvik gastronomických oborů	3
Odborný výcvik a praxe stavebních oborů	3
Zájmová činnost	8

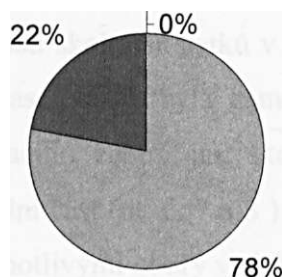


otázka č. 5



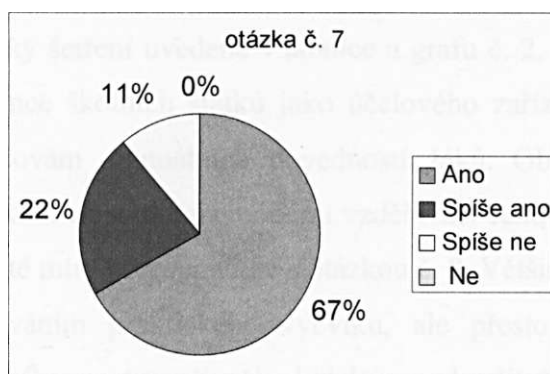
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

otázka č. 6

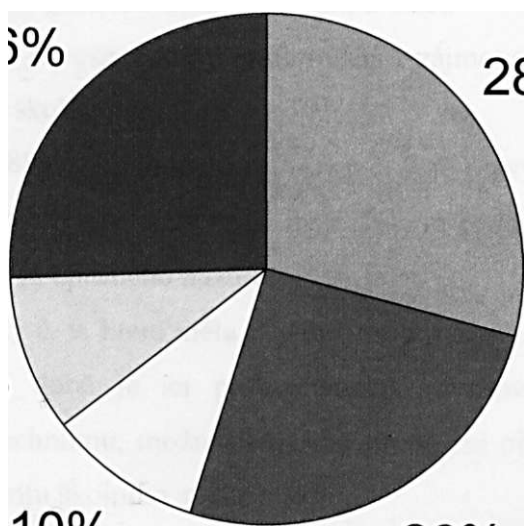


- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

otázka č. 7



otázka č. 8



- **Výuka praxe zemědělských oborů**
  - **Výuka praxe ekonomických oborů**
  - **Odborný výcvik gastronomických oborů**
  - **Odborný výcvik a praxe stavebních oborů**
- H Zájmová činnost**

Dotazník byl zaslán devíti školám širšího regionu, které mají obdobné profesní zaměření jako SOŠ a SOU Horšovský Týn. Otázky v počtu devíti byly zaměřeny na tři problémové okruhy.

První část otázek se týkala efektivity a účelovosti školních statků v otázce výuky praxí a nácviku manuálních dovedností žáků. Další část otázek byla zaměřena na možnosti a perspektivy využívání plánovaného vzdělávacího centra jak školami regionu, tak případně partnerskými školami v zahraničí. Poslední část (ot. č. 7 a 8) se týkala možností lepší spolupráce žáků a pedagogů školy i mezi jednotlivými obory vzdělání.

Otázka č. 9 směřovala k vyjádření vlastního názoru na současnou problematiku využívání školních statků.

Jak ukazují výsledky šetření uvedené v tabulce a grafu č. 2, 100% respondentů uznává opodstatněnost existence školních statků jako účelového zařízení škol pro výuku praxe a pro možnost zlepšování manuálních dovedností žáků. Obdobné výsledky vyjadřují i vhodnost přeměny školních statků na moderní vzdělávací centra.

Otázka č. 3 do určité míry koresponduje s otázkou č. 8. Většina (88%) dotázaných nemá problémy se zajišťováním praktického výcviku, ale přesto by podle jejich názoru vybudování vzdělávacího centra přispělo k dalšímu zkvalitnění praktického vyučování a při širší programové aktivitě by umožnilo i rozšíření výuky praxe u dalších oborů vzdělání. Většina respondentů se domnívá, že v první řadě by se jednalo o obory zemědělské, ale při dostatečné šíři plánovaných aktivit vzdělávacího centra a při víceoborovém zaměření škol by se výuka praxe mohla rozšířit i na obory například ekonomické, gastronomické, stavební a další.

Zároveň je respondenty preferována i zájmová činnost, kde by mohlo docházet k užší spolupráci škol regionu.

I když 88% respondentů u otázky č. 7 je přesvědčeno, že vzdělávací centrum vytvoří lepší podmínky pro spolupráci mezi žáky a pedagogy a mezi pedagogy navzájem, jeden respondent je opačného názoru.

U otázky č. 9, která měla vyjádřit osobní názor na problematiku využití školních statků v současné době je za problematiku považováno nedostatečné vybavení pracovišť moderní technikou, možnosti užšího propojení oborů a někdy i nedostatečná součinnost managementu školního statku a školy.

Dotazníková akce zaměřená na školy regionu prokázala účelnost existence školních statků i perspektivu jejich přeměny na moderní vzdělávací centra. Prokázala také zájem

oslovených škol o spolupráci. Většina respondentů předpokládá pozitivní vliv vzdělávacích center na užší spolupráci mezi žáky a pedagogy a pedagogy navzájem.

### 5.1.3 Dotazník pro organizace regionu

1. *Jakým způsobem zajišťujete školení svých pracovníků?*
  - prostřednictvím externí firmy
  - vlastními pracovníky
  
2. *Má Vaše organizace k dispozici vlastní prostory pro pořádání školení?*
  - ano
  - ne
  
3. *Jak často zajišťuje Vaše organizace školení vlastních pracovníků?*
  - každý měsíc se někdo z pracovníků účastní školení
  - každého čtvrt roku se někdo z pracovníků účastní školení
  - každého půl roku se někdo z pracovníků účastní školení
  - každý rok se někdo z pracovníků účastní školení
  
4. *Kolik školení za rok absolvuje v průměru jeden pracovník Vaší firmy?*
  
5. *Napište jaké druhy školení pro svoje zaměstnance zajišťujete (můžete zaškrtnout libovolný počet) :*
  - školení řidičů
  - školení bezpečnosti práce
  - výuka jazyků
  - výuka práce na PC
  - rekvalifikační kurzy
  - školení v oblasti právních předpisů
  - jiné - uveďte jaké
  
6. *Uveďte, zda při školení využijete následující (můžete zaškrtnout libovolný počet):*
  - dataprojektor
  - možnost občerstvení
  - učebnu pro výuku jazyků
  - možnost ubytování
  - počítačovou učebnu
  - jiné - uveďte konkrétně

7. Zajišťujete školení nebo rekvalifikační kurzy také pro jiné osoby než pro vlastní pracovníky? Pokud ano, uveďte pro kolik je to zpravidla osob a kolikrát ročně.

- ano
  - ne
- zpravidla pro                      osob  
zpravidla....                      ročně

8. Je pro Vás tato školicí činnost přínosná?

- ano
- ne

9. Využila by Vaše firma služeb vzdělávacího centra (kapacita cca 60 osob, možnost stravování a ubytování pro cca 50 osob, agroturistika) umístěného v Horšově, části města Horšovský Týn? Pokud ano uveďte kolikrát ročně.

- ano, využila - sami si zorganizujeme a zajistíme školitele
  - ne, nevyužila
  - ano, využila - vybereme si z nabídky pořádaných školení
- cca..... ročně

10. Využila by Vaše firma služeb tohoto vzdělávacího centra pro jiný účel než školení svých zaměstnanců? Pokud ano uveďte kolikrát ročně.

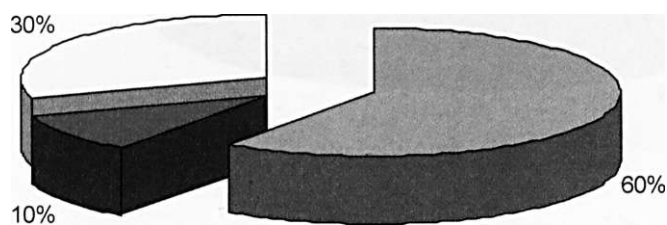
- ano, využila - pro rekreaci svých zaměstnanců
  - ne, nevyužila
  - ano, využila - pro pořádání firemních akcí
  - ano, využila - uveďte účel
- cca..... ročně

11. Kolik pracovníků má Vaše firma?

## Vyhodnocení odpovědí

1) Jakým způsobem zajišťujete školení svých pracovníků?

Školení prováděné	Počet	Procenta
<b>jen externí firmou</b>	<b>12</b>	<b>60,00%</b>
<b>jen vlastními pracovníky</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>oba způsoby</b>	<b>6</b>	<b>30,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>



- **jen externí firmou**
- **jen vlastními pracovníky**
- **oba způsoby**

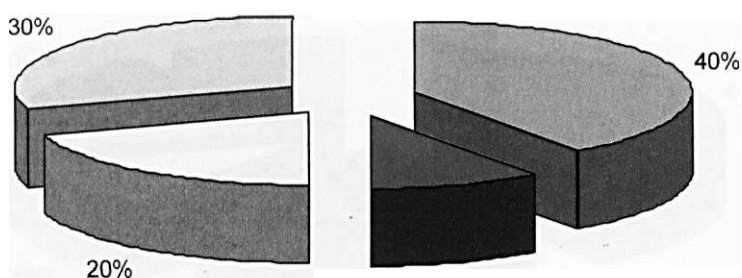
2) Má Vaše organizace k dispozici vlastní prostory pro pořádání školení?

<b>Vlastní prostory</b>	<b>Počet</b>	<b>Procenta</b>
<b>ano</b>	<b>16</b>	<b>80,00%</b>
<b>ne</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>



3) Jak často zajišťuje Vaše organizace školení Vašich pracovníků?

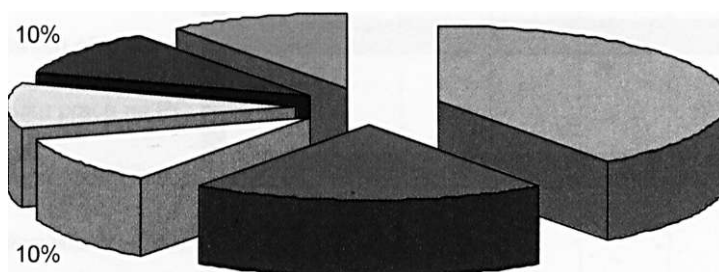
Školení	Počet	Procenta
<b>každý měsíc</b>	<b>8</b>	<b>40,00%</b>
<b>každé čtvrtletí</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>každé pololetí</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>každý rok</b>	<b>6</b>	<b>30,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>



- **každý měsíc**
- **každé čtvrtletí**
- **každé pololetí**
- **každý rok**

4) Kolik školení za rok absolvuje v průměru jeden pracovník Vaší firmy?

Počet školení	Počet	Procenta
<b>jedno</b>	<b>8</b>	<b>40,00%</b>
<b>jedno - dvě</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>dvě</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>dvě - tři</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>pět</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>šest</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>



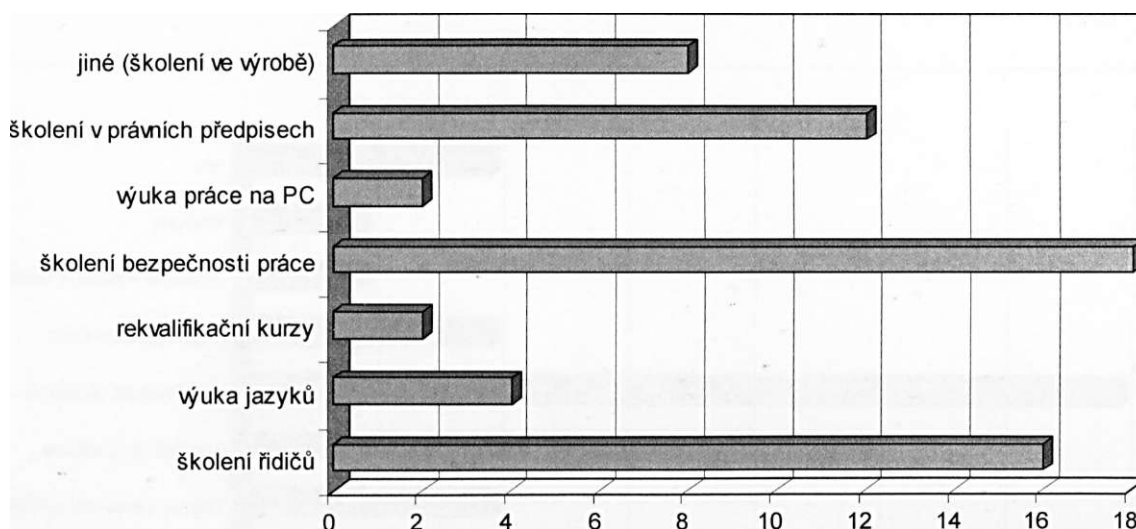
- **jedno**
- **jedno - dvě**
- **dvě**
- **dvě - tři**
- o **pět**
- **šest**

y

5) Jaké druhy školení pro své zaměstnance zajišťujete?

Druhy školení	Počet	Procenta
<b>školení řidičů</b>	<b>16</b>	<b>80,00%</b>
<b>výuka jazyků</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>rekvalifikační kurzy</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>školení bezpečnosti práce</b>	<b>18</b>	<b>90,00%</b>
<b>výuka práce na PC</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>školení v právních předpisech</b>	<b>12</b>	<b>60,00%</b>
<b>jiné (školení ve výrobě)</b>	<b>8</b>	<b>40,00%</b>

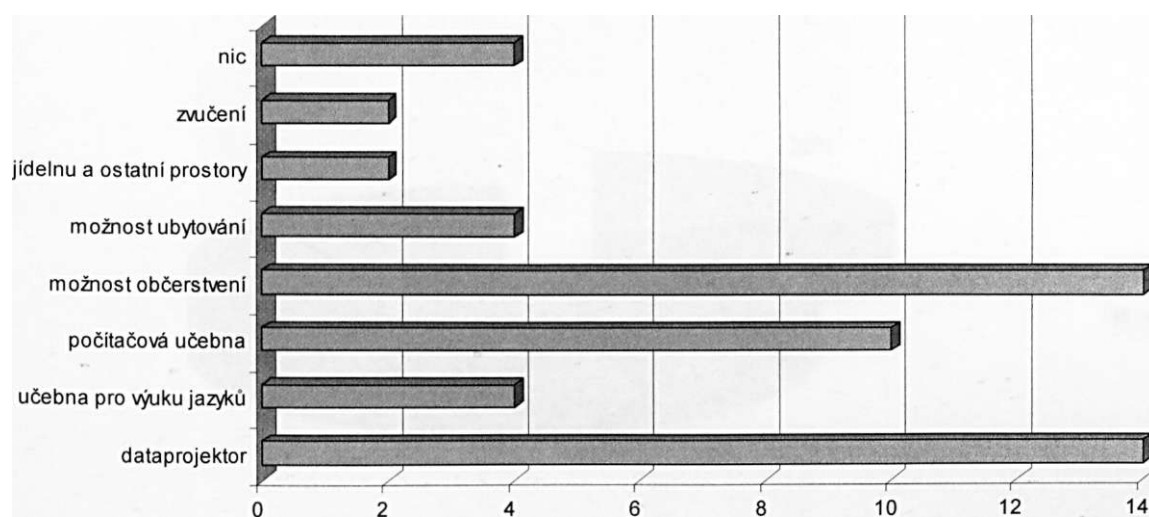
Pozn. 20 organizací = 100%



6) Uveďte, zda při školení využijete následující:

	Počet	Procenta
<b>dataprojektor</b>	<b>14</b>	<b>70,00%</b>
<b>učebna pro výuku jazyků</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>počítačová učebna</b>	<b>10</b>	<b>50,00%</b>
<b>možnost občerstvení</b>	<b>14</b>	<b>70,00%</b>
<b>možnost ubytování</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>jídelnu a ostatní prostory</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>ozvučení</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>nic</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>

Pozn. 20 organizací = 100%



7) Zajišťujete školení nebo rekvalifikační kurzy také pro jiné osoby než pro vlastní pracovníky? Pokud ano, uveďte pro kolik je to zpravidla osob a kolikrát ročně.

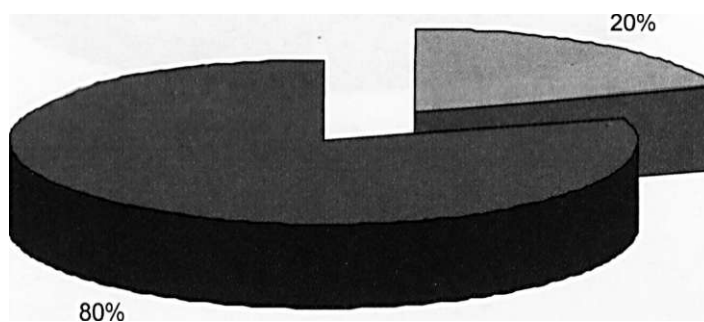
	Počet	Procenta
<b>ano</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>ne</b>	<b>16</b>	<b>80,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

*Poznámka:*

*V jednom případě pro 10 osob, 12 x ročně.*

*V jednom případě pro 5 osob, četnost neuvedena.*

*Ve dvou případech neuvedeno.*



- ano
- ne

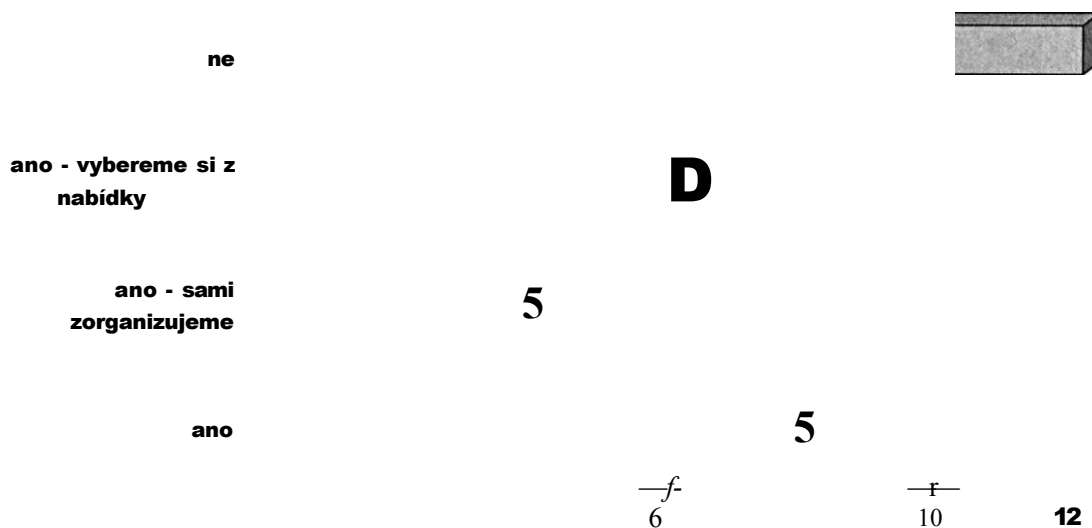
8) Je pro Vás tato školící činnost přínosná?

<b>Přínos školící činnosti</b>	<b>Počet</b>	<b>Procenta</b>
<b>ano</b>	<b>17</b>	<b>85,00%</b>
<b>ne</b>	<b>3</b>	<b>15,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

9) Využila by Vaše firma služeb vzdělávacího centra v Horšově? Pokud ano, uveďte kolikrát ročně.

Využití Horšova	Počet	Procenta
<b>ano</b>	<b>8</b>	<b>40,00%</b>
<b>ano - sami zorganizujeme</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>ano - vybereme si z nabídky</b>	<b>6</b>	<b>30,00%</b>
<b>ne</b>	<b>12</b>	<b>60,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	

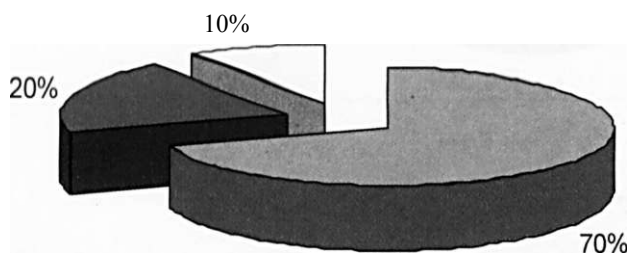
Pozn.: Jedna organizace uvedla, že by centra využila 3x ročně, čtyři organizace 2x ročně, dvě 1x ročně, jedna četnost neuvedla.



10) Využila by Vaše firma služeb vzdělávacího centra pro jiný účel než školení svých zaměstnanců? Pokud ano, uveďte kolikrát ročně.

Jiný účel	Počet	Procenta
<b>ne</b>	<b>14</b>	<b>70,00%</b>
<b>ano - firemní akce</b>	<b>4</b>	<b>20,00%</b>
<b>ano - setkání obchodních zástupců</b>	<b>2</b>	<b>10,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Pozn. Dvě organizace uvedly, že by pořádaly firemní akci 1x za rok, dvě 2x ročně a u setkání obchodních zástupců četnost nebyla specifikována

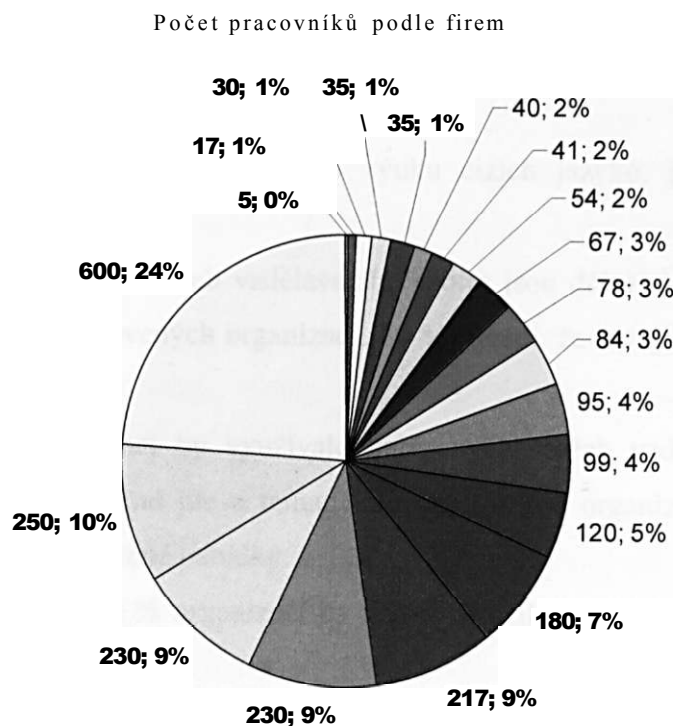


- **ne**
- **ano - firemní akce**
- **ano - setkání obchodních zástupců**



## 11) Počty pracovníků podle firem

Celkem 2.507 (5 - 600 zaměstnanců)



Od celkového počtu 30 oslovených organizací v regionu se vrátilo zpět 20 dotazníků (67 %). Byly vybrány organizace s různým počtem zaměstnanců od 5 do 600 (viz grafk ot. č. 11 ).

Většina oslovených (60 %), od kterých se vrátily vyplněné dotazníky, využívá pro školení svých zaměstnanců externí organizace. Vlastními silami jsou schopny zajišťovat školení hlavně větší podniky, které mohou vzhledem ke svému personálnímu složení zajistit školení v nutném rozsahu vlastními lektory a mohou zajistit i potřebný počet učeben i sociálních služeb. Přesto i tyto firmy občas využívají služeb externích školitelů.

Organizace s menším počtem zaměstnanců využívají většinou externích služeb, přičemž zohledňují ekonomické hledisko nabídek.

Pokud jde o frekvenci školení, největší počet je uváděn u školení 1x měsíčně a 1x ročně.

80 % podniků má vlastní prostory pro školení zaměstnanců.

Z tabulky č.5, která uvádí druhy školení je zřejmé, že maximální počet školení (90%) se týká bezpečnosti práce a školení řidičů (80 %). Za nimi, co do četnosti, následuje školení s právní tematikou (60 %). Nejnižší procento vykazuje rekvalifikace a práce na PC. 8 % uváděných školení není blíže specifikováno.

Z používané didaktické techniky je maximálně využíván dataprojektor (70 %) a počítačová učebna (50 %).

V malé míře jsou využívány učebny pro výuku cizích jazyků, jejichž využití je ekonomicky dosti náročné.

Pro perspektivu využívání služeb vzdělávacího centra jsou důležité údaje v otázkách č. 7, 8 a 9. Převážná část oslovených organizací (80 %) uvádí, že nezajišťuje školení pro jiné osoby.

40 % oslovených organizací by využívalo nabízených služeb vzdělávacího centra, přičemž 20 % by školení pokud jde o tematickou náplň samo organizovalo, 30 % by vybralo program podle předložené nabídky.

Tabulka č. 10 uvádí, že 20 % organizací by služeb využilo na firemní akce, 10 % na setkávání obchodních zástupců.

Z hlediska nabídky služeb jsou vítány možnosti občerstvení a stravování, méně by byla využívána možnost ubytování účastníků.

85 % organizací považuje školení zaměstnanců za přínosné z hlediska motivace.

Zájem organizací regionu o spolupráci se vzdělávacím centrem je zatím dostatečný vzhledem k tomu, že toto využití není hlavním cílem centra, a při značné pestrosti nabízených programů, ekonomické výhodnosti nabídek a dobré propagaci by se mohl stát významným stabilizačním faktorem činnosti vzdělávacího centra.

#### **5.1.4 Závěry dotazníkové metody průzkumu**

Výsledky získané dotazníkovou metodou jasně prokázaly význam školních statků jako účelového zařízení pro výuku praxe a získávání praktických dovedností. U pedagogických pracovníků školy se procento kladných odpovědí pohybuje v rozmezí 80 - 89 %. U oslovených škol je to 89 %. Uznávaná je rovněž transformace školních statků na moderní vzdělávací centra vzhledem ke změnám, ke kterým došlo v posledních letech v oblasti školské politiky a celé společnosti. Většina respondentů se domnívá, že dojde ke

zkvalitnění praktického vyučování a rozšíří se možnosti zapojení i dalších oborů a zájmových aktivit za účasti širší veřejnosti.

Většina dotázaných škol regionu vyjádřila ochotu využívat služeb vzdělávacího centra v rámci regionu. Rovněž uznává, že se zde nabízí možnost užší vzájemné spolupráce těchto organizací a její prospěšnost. 80 % respondentů připouští i možnost spolupráce s partnerskými školami v zahraničí.

**40 % oslovených organizací regionu, které vrátily vyplněné dotazníky, chce využít služeb vzdělávacího centra a to zejména v oblasti školení svých zaměstnanců.** Část z nich by sama organizovala tematický obsah školení, další část by vybrala program podle předložené nabídky. Služeb centra by podniky využívaly i pro organizování firemních akcí a k setkávání obchodních zástupců, přičemž by byla využita i možnost stravování a ubytování účastníků těchto akcí.

Možnost využití nabídek vzdělávacího centra vyjádřily i další významné organizace a úřady regionu, kde již v současné době dochází k úzké spolupráci. Jde například o městské a obecní úřady, Úřad práce v Domažlicích, Okresní správu sociálního zabezpečení v Domažlicích, ale i Krajský úřad Plzeňského kraje a další, pro které již nyní škola zajišťuje různé vzdělávací akce a raaty při významných příležitostech.

Závěrem je možno říci, že stanovené hypotézy byly tímto šetřením potvrzeny a vzdělávací centrum by bylo využíváno jak naší školou, tak i školami regionu, podniky a ostatními organizacemi a tím by se mohlo stát i ekonomicky efektivním zařízením.

## **5.2 SWOT analýza projektu**

### **5.2.1 Silné stránky**

1. Existence školy jako víceoborového zařízení s možností spolupráce oborů, které na sebe většinou vzájemně navazují a mají užší profesní vztah, který může být využit jak v etapě projektování a výstavby vzdělávacího centra, tak i později při jeho provozování. Jedná se hlavně o obory:

Pozemní stavitelství - Zedník

Agropodnikání - Opravář zemědělských strojů - Zahradník

Kuchař - Management obchodu. Podnikání

2. Značná zkušenost a fundovanost pedagogického sboru po stránce teoretických znalostí i praktických zkušeností v oborech, které vyučují. Tím se mohou do značné míry podílet na projektové přípravě a stavebním dozoru v počáteční etapě realizace projektu i později při všestranné činnosti vzdělávacího centra.
3. Zkušenosti žáků většiny zainteresovaných oborů z menších projektů - realizované stavby vyprojektované oborem pozemní stavitelství a postavené zedníky, dlouholeté provozování studentské firmy, kde jsou prodávány hlavně výrobky kuchařů... Výstavbou a provozováním centra bude umožněno prohlubování znalostí a praktických dovedností v reálných tržních podmínkách.
4. Existence školního statku jako účelového zařízení s dlouhou tradicí - materiální základna pro uskutečnění navrhovaného projektu.
5. Skutečnost, že ve vedení školy a školního statku jsou absolventi dané školy zaručuje kontinuitu i motivační stimul k dalšímu rozvoji centra.
6. Existence moderního vzdělávacího centra umožní
  - Další prohlubování teoretických znalostí a praktických dovedností žáků střední školy v reálných podmínkách tržního hospodářství
  - Ověřování teoretických poznatků žáků v praxi a ověřování hypotéz experimentálními metodami zejména u biologických disciplin
  - Prohlubování znalostí administrativních postupů a manažerských dovedností v oblasti organizace a řízení podniku
  - Prohlubování zásad týmové spolupráce jak v rámci zvoleného oboru, tak i v rámci oborů příbuzných
  - Intenzivnější spolupráci pedagogů různých oborů i lepší propojení této činnosti s managementem školy
  - Odstranění závislosti školy na smluvních pracovištích
  - Možnosti dalšího rozvoje školy a vzdělávacího centra dalšími investicemi z finančních prostředků získaných praktickou činností vzdělávacího centra
  - Zvýšení společenského kreditu školy u odborné i laické veřejnosti a možnosti dalšího zintenzívnění vztahů s podniky a zájmovými organizacemi regionu.

## 5.2.2 Slabé stránky projektu

1. Značná náročnost po stránce organizační jak ve fázi přípravné, tak i realizační
2. Problematická volba vhodných a zkušených pedagogů a zaměstnanců pro zajišťování provozu střediska po stránce účelové i organizační
3. Poměrně značná komplikovanost a různorodost činností výukového centra jak v oblasti jeho účelovosti (výuka praxe, týmová práce příbuzných i vzdálenějších oborů vzdělání), tak i v oblasti dalších předpokládaných zájmových aktivit
4. Rezervovaný přístup , někdy až možná averze, odpovědných pracovníků k dalším náročným postupům zvyšujícím jejich profesní zatížení při realizaci i pozdější činnosti výukového centra
5. Nedostatek zkušeností a vhodných vzorů v tomto oboru činnosti
6. Dodržování obecných zásad ochrany přírody, estetických a krajinářských norem i měnících se požadavků jednotlivých zájemců při vytyčování a výběru vhodných míst pro zájmovou činnost v areálu školního statku a přilehlé obory
7. V některých případech, zejména při přestavbě starých budov školního statku, sladění požadavků památkářů s moderními názory na účelnost při jejich dalším využití
8. Obtížná volba a udržení optimálních proporcí cílů a hierarchie organizační z hlediska jejich klasifikace při plnění jednotlivých aktivit (využití přístupů jak „ shora - dolů“, tak „zdola - nahoru“)
9. Značná finanční náročnost projektu a možnost změn v cenách vstupů.

## 5.2.3 Příležitosti

1. Současná potřeba řešení problematiky školních statků vyjádřená v dlouhodobých záměrech krajů
2. Výchova žáků středních škol k podnikavosti a konkurenceschopnosti - kompetence obsažené v rámcových vzdělávacích programech
3. Možnost využít víceoborové zaměření školy pro projekci a vlastní výstavbu všech zařízení uvedených v realizačním plánu vzdělávacího centra s podporou sociálních partnerů

4. Možnost uplatnění teoretických znalostí a praktických zkušeností pedagogů jak v přípravné tak i realizační fázi předložených návrhů včetně podpory partnerských organizací
5. Možnost využití vysoké technické úrovně vybavení školy a školských pracovišť a sociálních partnerů
6. Plné využití podpory vedení města, regionu a partnerských zájmových organizací a podniků vzhledem ke stávající vysoké prestiži školy
7. Velké možnosti získat a využít finanční prostředky z centrálních zdrojů i z evropských fondů

#### **5.2.4 Rizika**

1. Snížení zájmu veřejnosti o nabízené obory vzdělání vlivem demografického vývoje nebo následkem změn v požadavcích regionálního trhu práce
2. Menší zájem podniků v regionu o nabízené služby prostřednictvím moderního vzdělávacího centra
3. Nepřiměřené zdražení vstupů před dokončením projektu vlivem vysoké inflace
4. Nedostatek nebo větší fluktuace vhodných pedagogických pracovníků pro zajištění projektu v době výstavby a pozdějšího bezproblémového provozu vzdělávacího centra vlivem vnějších podmínek
5. Větší nedostatky v práci odpovědných pracovníků v hierarchii řízení a v dosahování konečných cílů následkem jejich nižší motivace
6. Nepřipravenost na nové netradiční metody, nedostatek praxe a tím i možnost diskreditace uvažovaného projektu
7. Větší míra rizika v průběhu realizace výstavby i při provozování vzdělávacího centra vzhledem k jeho originalitě - obdobná výstavba nebyla zatím publikována - nedostatek zkušeností.

### **5.2.5 Souhrn opatření pro eliminaci slabých stránek a rizik projektu**

Slabé stránky a rizika mohou značně zeslabovat účinnost navrhovaných opatření a tím snižovat celkovou výslednou efektivitu projektu. Jelikož slabé stránky a rizika jsou ve velmi úzkém vztahu a jsou důsledkem působení vnitřních a vnějších faktorů, je možné při jejich identifikaci tato negativa řešit a tím zajišťovat bezproblémovou činnost celé organizace.

V tomto případě je možné navrhnout následující opatření:

1. Je nutné sledovat situaci na pracovním trhu regionu ( tisk, rozhlas, statistické údaje apod.) a na případné dlouhodobé změny reagovat včasnou změnou nabídky oborů vzdělání. S těmito změnami je nutné v budoucnu počítat.
2. Slabší zájem podniků a veřejnosti o nabízené služby vzdělávacího centra je třeba eliminovat dostatečně širokou nabídkou těchto služeb, jejich kompletizací při maximálním možném využití místních i regionálních médií, vlastních sdělovacích prostředků, internetu a šířením obecného povědomí o poskytovaných službách prostřednictvím zaměstnanců, žáků, absolventů, rodičů a spokojených zákazníků.
3. Zájem veřejnosti je vhodné ovlivňovat i netradičními aktivitami, jako je např. účast na honech pořádaných v oboře školního statku.
4. Nezbytné je pravidelně sledovat a vyhodnocovat čerpání nákladových položek projektu, využívat dostupných levnějších, ale kvalitou dostatečně vyhovujících materiálů. Při výstavbě i dalším provozu zařízení je třeba důsledně zapojit vlastní zdroje školy - hlavně znalosti a zkušenosti pedagogů a žáků odborných profesí (Pozemní stavitelství - Zedník, Agropodnikání - Opravář zemědělských strojů, Management obchodu - Kuchař)
5. Nadále musí být udržován úzký pracovní styk školy a školního statku jak v oblasti výchovně vzdělávací, tak i výrobní.
6. Vytvářením estetického pracovního prostředí, vnitřního sociálního klimatu, objektivním hodnocením a odměňováním pracovníků školy a školního statku lze omezovat fluktuaci zaměstnanců, zejména pedagogů, a zajistit tak stabilizaci a akceschopnost pedagogického sboru. Tato opatření vedou k zabezpečení výstavby

i pozdější činnosti vzdělávacího centra. Rezervovaný přístup až možnou averzi odpovědných pracovníků, se kterou je třeba počítat, je možné eliminovat již samotným odpovědným výběrem pracovníků jak z vlastních řad, tak i z vnějších zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt dosud nevyzkoušený a tudíž i částečně rizikový, je třeba u odpovědných pracovníků vyžadovat i samostatnost, důslednost, operativnost v rozhodování, svědomitost i určitou dávku zdravé sebekritiky a schopnost nést objektivní riziko.

7. Je třeba konkretizovat pracovní náplň zodpovědných pracovníků, pravidelně vyhodnocovat plnění dílčích cílů a objektivně hodnotit jejich činnost. Tím lze udržovat jejich zájem na výsledcích činnosti výcvikového centra.
8. Při výběru a plánování vhodných stanovišť pro zájmovou činnost a při plánované rekonstrukci starých budov je nutné posoudit účelnost těchto kroků ve spolupráci s institucemi památkové péče.
9. Vzhledem ke značné komplikovanosti a různorodosti činnosti výukového centra bude nutné
  - a) vybrat vhodné pracovníky s přihlédnutím k jejich morálnímu charakteru, odborným schopnostem a orientací v podnikatelských aktivitách
  - b) stanovit jasné a srozumitelné cíle jednotlivých etap výstavby a pozdější činnosti vzdělávacího centra
  - c) vytýčit přesné kompetence pracovníků zajišťujících tuto činnost a jejich odpovědnost
  - d) objektivně hodnotit a odměňovat a tím využívat motivační stimuly



## 6 Model organizace vzdělávacího centra

Výzkum prokázal, že záměr vybudování vzdělávacího centra je opodstatněný. Ukazuje se, že toto jedinečně propojení různých oborů vzdělání a jeho smysluplné využití v praxi může být vhodným východiskem i při tvorbě školních vzdělávacích programů odborných škol.

Navrhovaný model je příkladem toho, jak teoretické poznatky mohou být dobře aplikovány na konkrétní projekt v praxi.

### 6.1 Současné a plánované vybavení centra

Jak už jsem uvedla, moderní vzdělávací a výukové centrum bude provozováno v areálu školního statku, který umožňuje realizovat různé stavební akce a vytvářet podmínky pro kvalitní fungování centra a jeho různorodé využití.

Údaje o Školním statku Horšov:

Výměra zemědělské půdy	470 ha
Výměra orné půdy	360 ha
Stavy skotu	380 ks
Stavy prasat	250 ks
Koně	6 ks

#### 1. Provedené stavební akce

- moderní opravárenské dílny (využity pro praktickou výuku oboru vzdělání Opravář zemědělských strojů, Agropodnikání)
- zrekonstruované stávající středisko praktického vyučování oboru Agropodnikání
- rekonstrukce loveckého pavilonu Anaburg (památky)

## 2. Připravená stavební akce

- - vybudování výcvikového, vzdělávacího, stravovacího a ubytovacího zařízení, jehož součástí bude
  - a) přednáškový sál (pro 60 osob)
  - b) multimediální počítačová učebna (pro 25 osob)
  - c) ubytovací kapacita pro žáky konající praxe, návštěvníky vzdělávacího centra případně pro zájemce o agroturistiku (30 lůžek)
  - d) restaurace s kuchyní (pro 60 osob)

## 3. Výhledově uvažované aktivity

- a) vybudování jezdeckého centra
- b) vybudování malé botanické a zoologické zahrady
- c) vybudování turistických tras v oboře
- d) vybudování prostorů pro bowling - v objektu současné bramborárny
- e) vybudování tenisového kurtu a bazénu

## **6. 2 Zapojení žáků škol do provozování centra**

Pro přehlednost a větší názornost přikládám možnost využití kapacit navrhovaného vzdělávacího centra pro výuku praxe a zájmovou činnost pro školy našeho regionu. Tuto předlohu je možné zobecnit a použít podle konkrétních podmínek i u jiných školských organizací.

Zapojení žáků škol do činnosti vzdělávacího centra v období realizace (budování) a provozu:

Obor vzdělání	Činnost v období	
	realizace	aktivní činnosti
Agropodnikání	Pomoc při zajišťování zemědělské výroby školního statku Příprava chovu drobného hospodářského zvířectva Příprava botanické zahrady se základním sortimentem užitkových plodin Příprava objektů pro zájmovou činnost	Zajišťování výroby v rámci činnosti vzdělávacího centra (VC)  Chov drobného hospodářského zvířectva Údržba botanické zahrady Údržba ploch pro zájmové aktivity VC
Opravář zemědělských strojů	Opravy zemědělské techniky pro školní statek Opravy zemědělské techniky okolních zemědělských podniků a soukromých zemědělců	Oprava a údržba zemědělské techniky VC pro zemědělskou výrobu a zájmové aktivity Oprava zemědělské techniky pro podniky a zemědělce regionu
Pozemní stavitelství	Příprava projektové dokumentace v rámci praxí pod dohledem pedagogů s autorizačním osvědčením Stavební práce v rámci praxí	Dokumentační a projektová příprava pro výhledové aktivity VC  Technologická údržba stávajících provozních a rekreačních prostor VC  Technologická pomoc při stavebních aktivitách pro ostatní organizace
Zedník Zednické práce (partnerská škola)	Realizace veškerých stavebních prací (kromě specializovaných dodávek) při výstavbě VC	Realizace perspektivní stavební činnosti VC a školy Oprava a údržba objektů VC i objektů pro zájmové aktivity (sportovní, historické ...) Opravy a údržba objektů partnerských organizací a veřejnosti
Management obchodu	Propagační činnost v období stavební přípravy a výstavby VC	Příprava vzdělávacích a zájmových aktivit VC Vedení ekonomické agendy VC (ubytování, sklady, stravování...) Podíl na propagaci a popularizaci činnosti VC Ekonomické vyhodnocování aktivit VC
Kuchař		Zajišťování stravování žáků, zaměstnanců školy a VC a účastníků aktivit VC Zajišťování stravování jiných organizací
Zahradník (partnerská škola)	Navržení vhodných prostor a zajištění výsadby zeleně a květinové výzdoby	Výsadba vybraných rostlin Údržba a rozšiřování těchto ploch

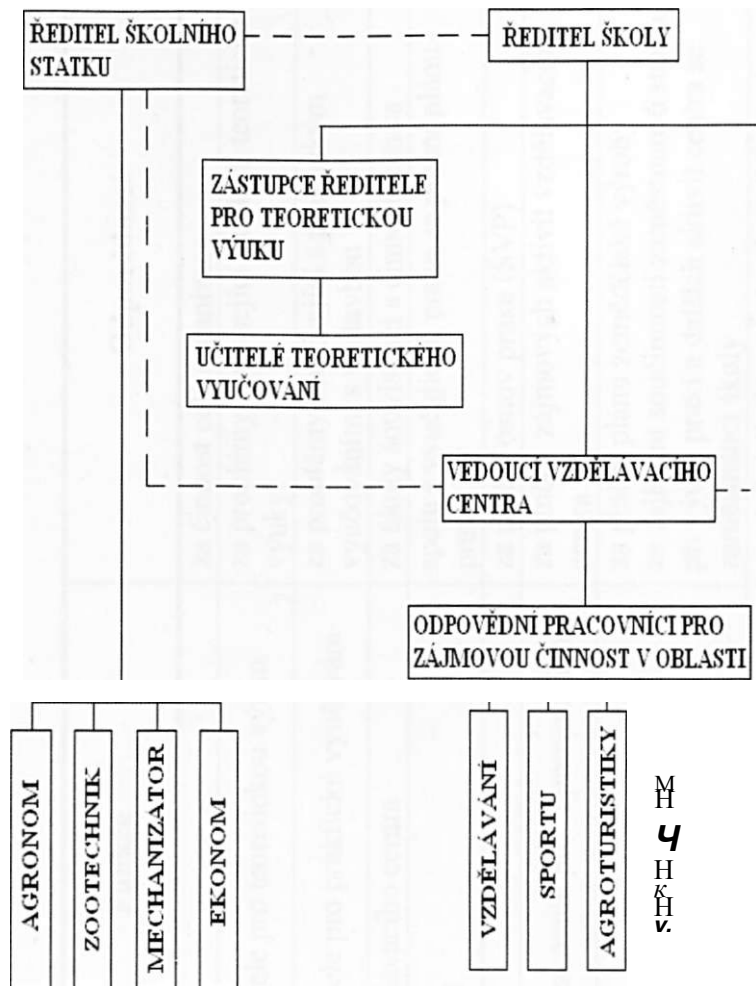
### **6.3 Navrhovaná organizační struktura řízení**

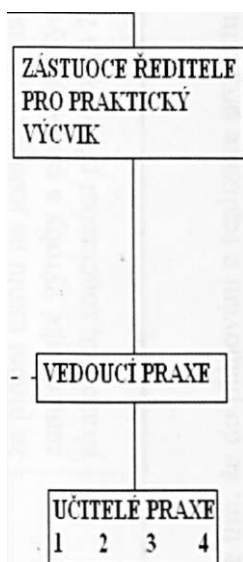
V současné době musíme vycházet ze situace, že škola a školní statek jsou dvě samostatné organizační jednotky zřizované krajem. Myslím, že do budoucna by bylo vhodné uvažovat o možnosti spojení těchto subjektů. Nevýhodou by bylo značné zatížení managementu o další oblast řízení (vzdělávání a výrobní činnost zemědělského podniku).

Vzhledem k tomu, že zřizovatelem obou zařízení je kraj a majetek je organizacím pouze svěřen do správy, je komunikace o převodu některých nemovitostí potřebných k činnosti centra a budovaných školou snazší.

Nezbytná je a bude úzká spolupráce managementů obou organizací.

Následující zjednodušené organizační schéma naznačuje vztahy mezi zaměstnanci, kteří se budou na činnosti centra podílet:





## LEGENDA

· PŘÍMÁ PODŘÍZENOST

-.- NUTNOST SPOLUPRÁCE

**Funkce a odpovědnost pracovníků vzdělávacího centra a vedení školy a školního statku**

<b>Funkce</b>	<b>Odpovědnost</b>
Ředitel školy	za činnost celé organizace
Zástupce ředitele pro teoretickou výuku	za problémy související s oblastí teoretické výuky
Zástupce ředitele pro praktické vyučování	za problémy související s praktickým vyučováním, s výstavbou
Vedoucí vzdělávacího centra	za úkoly související s činností centra
Vedoucí praxe	spolu s vyučujícím praxe za plnění plánu praxí
Učitelé praxe	za plnění osnov praxe (SVP)
Odpovědný pracovník pro zájmovou činnost	za plnění zájmových aktivit vzdělávacího centra
Ředitel školního statku	za plnění plánu zemědělské výroby za zajištění součinnosti zaměstnanců statku při výuce praxí a dalších aktivit centra se zaměstnanci školy
Agronom Zootechnik Mechanizátor Ekonom	za plnění úkolů na jednotlivých úsecích zemědělské výroby a ekonomických ukazatelů, součinnost při praxích žáků

Navrhovaný model je hodnotný také tím, že do plánování a realizace projektu je možné zapojit zaměstnance a hlavně žáky, kteří tak mohou získávat a dále rozvíjet téměř všechny kompetence obsažené v rámcových vzdělávacích programech a rozpracované do školních vzdělávacích programů.

Organizační struktura a náplň činnosti zaměstnanců bude v případě aplikace záviset na konkrétních podmínkách.

## **7 Zjednodušená ekonomická analýza projektu**

### **7.1 Obecná východiska**

Při úvahách o potřebných zdrojích financování projektu a jeho výnosech je třeba vycházet z konkrétní situace každého projektu přeměny, která vychází ze současného stavu vybavení školního statku pro potřeby předpokládaných záměrů daného projektu.

V situaci, kdy je cílem zapojit do činnosti vzdělávacího centra žáky různých oborů vzdělání vlastní školy, škol širšího regionu, zahraničních škol a při jeho současném využití pro další vzdělávání dospělých, je třeba vytvořit kvalitní zázemí.

Předpokládáme, že na školním statku jsou vhodné podmínky pro praktickou výuku v oblasti zemědělských oborů, ale většinou bude potřeba je ještě zlepšit. Pro možnost zapojení žáků dalších oborů bude třeba podobně jako v našem případě vybudovat moderní a dobře vybavené dílny pro obory vzdělání technického zaměření a potřebné školící, stravovací a ubytovací kapacity.

Další etapou rozvoje se může stát rozšíření činnosti centra o provozování agroturistiky včetně možností využití hipoterapie a dalších aktivit.

### **7.2 Zdroje financování projektu**

Potřebné zdroje je třeba rozdělit na období výstavby a období provozu zařízení.

Výstavbu, kde se jedná hlavně o investiční prostředky, je možné financovat z vlastních zdrojů, které jsou u příspěvkových organizací, kterými většina škol je, značně omezené. V tomto případě lze využít investiční fond, který je tvořen hlavně odpisy, dále investiční dotací z rozpočtu zřizovatele, investičními příspěvky ze státních fondů, výnosy z prodeje hmotného dlouhodobého majetku a dary určenými na investice. Posílení investičního fondu je možné i z rezervního fondu se souhlasem zřizovatele. Zdrojem rezervního fondu je zlepšený hospodářský výsledek a přijaté peněžní dary.

Dále lze využít cizí zdroje, kterými jsou hlavně úvěry - opět pouze se souhlasem zřizovatele.



V současné době lze využít i možností financovat projekty zapojením do programů vyhlášených ministerstvy, kraji nebo jinými vyhlášovatelí a využít prostředků z fondů Evropské unie.

Další možností jsou různé kombinace předchozích zdrojů.

Při plánování finančního zajištění provozu je třeba vycházet z finančního plánu projektu - plánování nákladů a výnosů. Vzhledem k tomu, že hlavní podíl aktivit bude probíhat v rámci hlavní činnosti - jedná se o oblast vzdělávání - počítáme se zapojením neinvestiční dotace MŠMT na krytí přímých neinvestičních nákladů a příspěvku na provoz, který je poskytován zřizovatelem. Dalším významným zdrojem jsou výnosy z vlastní činnosti, které budou v tomto případě zdrojem hlavním.

### **7.3 Modelové řešení možnosti financování výstavby a provozu**

Vzhledem k tomu, že výchozí situace i konkrétní cíle jednotlivých projektů budou odlišné, mohu pouze naznačit možnosti financování na konkrétním příkladu.

V rámci první etapy přípravy projektu došlo k vybudování dílen, na kterém se projektově i stavebně podílely převážně naši žáci a učitelé. Žáci Pozemního stavitelství zpracovali projektovou dokumentaci a zajistili stavební povolení. Žáci oboru Zedník stavbu až na některé speciální části realizovali.

Dílny tak byly postaveny za pět milionů korun. V případě realizace stavby dodavatelským způsobem by náklady činily podle odhadu 7 milionů korun.

V době realizace této etapy nebylo možné získat investiční prostředky jinak, než formou přidělení investičních prostředků zřizovatelem a využitím vlastních omezených zdrojů.

V etapě, kdy uvažujeme o vybudování nových vzdělávacích, stravovacích a ubytovacích kapacit v areálu školního statku se naskytla možnost využití prostředků evropských fondů v rámci Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad, oblast podpory 2.4 Rozvoj infrastruktury základního, středního a vyššího odborného školství v rámci prioritní osy 2 - Stabilita a rozvoj měst a obcí.

Rada kraje schválila některé z předložených projektových záměrů a podmínky, za kterých bude projekty podporovat.

Vzhledem k tomu, že je zkvalitnění odborného vzdělávání a příprava pro konkurenceschopnost zahrnuta v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Plzeňského kraje, byl tento projekt Radou kraje podpořen.

Prostředky ROP II NUTZ II Jihozápad pokryjí 85% uznatelných nákladů. 7,5% je hrazeno ze státních prostředků. Rada kraje rozhodla, že ze zbylých 7,5% uhradí 5% žadatel a 2,5% Plzeňský kraj.

Nyní řešíme problém, z jakých prostředků hradit naši spoluúčast. Na realizaci se budou opět velkou měrou podílet žáci a pedagogové naší školy a tím dojde k reálnému snížení nákladů na projektovou přípravu a výstavbu zařízení. Proto jednáme s krajem o možnosti zohlednění tohoto přínosu při řešení 5% spoluúčasti.

Navrhujeme dvě varianty řešení:

1. Snížení naší spoluúčasti na 2 %, které by musela schválit Rada kraje jako výjimku
2. Přidělení investiční dotace ve výši 3 % spoluúčasti.

V případě, že zřizovatel na toto řešení nepřistoupí, budeme nuceni využít téměř celý rezervní fond jeho převedením do fondu investičního a současně vyčerpat veškeré prostředky investičního fondu vytvořené odpisy v roce 2008 a 2009. Toto řešení je nevhodné z hlediska údržby a rozvoje stávajícího školského zařízení.

### **7.3.1 Mechanismus financování výstavby**

Financování z prostředků ROP II probíhá zpětně po předložení prokazatelně vynaložených uznatelných nákladů po jejich úhradě.

Pravidla financování dovolují rozdělit financování projektu do etap, které tvoří logicky uzavřený stavební celek a jeho uznatelné náklady musí být vyšší než 2 miliony korun. Z toho vyplývá, že žadatel musí mít k dispozici zdroje minimálně ve výši 4 milionů korun (předfinancování dvou etap).

Při financování z těchto zdrojů musí být přísně dodržována pravidla stanovená směrnicí Evropské unie.

Doba výstavby je stanovena na 2 roky od data podpisu smlouvy s poskytovatelem dotace.

V případě nedodržení stanovených pravidel může být finanční podpora pozastavena, v případě hrubého porušení bude vymáhána zpět.

## Rozpočet stavby

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Stavba	10 400 000 Kč
Kanalizace, voda, topení	3 200 000 Kč
Parkoviště, zpevněné plochy	2 300 000 Kč
Elektroinstalace, přípojka	1 100 000 Kč
Přípojka vody, kanalizace, ČOV	1 000 000 Kč
Vzduchotechnika	1 000 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>19 000 000 Kč</b>

Ze zdrojů projektu bude možné vybavit i kuchyň (cca 2 mil. Kč), učebnu výpočetní techniky (cca 700 tis. Kč) a financovat další zařízení, která budou investicí.

Celková částka, o kterou budeme v projektu žádat, je 24 miliónů korun.

### 7.3.2 Ekonomická udržitelnost projektu

Výstupy projektu musí být udrženy v nezměněné podobě po dobu nejméně pěti let od definovaných pravidel a podmínek ve smlouvě (od dokončení).

Položka	Otevřeno pracovní dny (251)
Energie	317 025 Kč
Voda	58 354 Kč
Mzdy	84 443 Kč
Produktivní práce učňů	100 400 Kč
Prádlo	14 640 Kč
Údržba 3% z celk. částky	26 067 Kč
Spotřební materiál (úklid, toalet, potř.)	14 040 Kč
Odpisy budovy	190 000 Kč
Odpisy ostatní zařízení	<b>90 000 Kč</b>
<b>Celkem náklady</b>	<b>894 969 Kč</b>
Tržby za ubytování (390,-Kč/noc)	704 808 Kč
Zisk z provozu restaurace	128 100 Kč
Zisk z pronájmu školícího zařízení	60 000 Kč
	<b>zisk</b>
	<b>-2 061 Kč</b>

Lze předpokládat, že při zahájení provozu bude nutné využívat částečně i zdrojů z provozní dotace zřizovatele a částečně z vlastních zdrojů z hlavní činnosti. Do tří let by mohlo být středisko ekonomicky soběstačné.

Pro programové období 2007 - 2013 je připraven další operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, jehož cílem je zkvalitňování a modernizace systému vzdělávání a podpora rozvoje lidských zdrojů pro posílení konkurenceschopnosti české ekonomiky.

Při zapojení do tohoto programu by prostředky z něj mohly pomoci při dalším financování provozu a rozvoje centra.

## Závěr

Přeměna školních statků na moderní vzdělávací centra je novým a perspektivně progresivním prvkem, plně odpovídajícím novým názorům na účinnost a efektivitu výchovně vzdělávacího procesu v nové školské politice státu. Úkolem vzdělávacích center bude vytvářet podmínky, které se budou přibližovat reálnému tržnímu prostředí, do kterého absolventi škol po skončení studia vstupují a které může na labilnější jedince působit i stresově.

Jelikož v předpokládaném projektu je počítáno s transformací školního statku na výukové a vzdělávací centrum, zůstane jedním z hlavních úkolů vzdělávacího centra zajišťování zemědělské prvovýroby. Vedle této tradiční činnosti poskytne existence vzdělávacího centra širokou možnost k uplatnění celé řady dalších oborů vzdělání, pro které se v současné době s obtížemi zajišťují vhodná pracoviště pro nábivku praktických dovedností. Tím, že žáci v průběhu celého studia budou aktivně zapojováni do činností vzdělávacího centra prostřednictvím praktického vyučování a při propagaci a plánování celospolečenských akcí, budou moci uplatňovat vlastní iniciativu a tím využívat svých schopností, budou se sami aktivně podílet na vytváření tržního prostředí, které umožní jejich snazší uplatnění v praktickém životě po ukončení studia.

Z hlediska organizačního výstavba vzdělávacího centra umožní zařazení všech oborů vzdělání do jednoho střediska. To zajistí lepší a intenzivnější spolupráci jak u oborů příbuzných, tak i profesně vzdálenějších. Zároveň se sníží závislost školy na smluvních pracovištích, která často nevyhovují po stránce kapacitní ani metodické. Dostatečná kapacita může zlepšit i podmínky pro současné i perspektivní formy vzdělávání dospělých.

Jak ukázaly výsledky šetření, je možné očekávat i užší spolupráci pedagogů s managementem školy. O spolupráci se vzdělávacím centrem projevila zájem i většina oslovených škol, jestliže nabídka aktivit vzdělávacího centra bude dosti široká a bude mít pro jejich žáky dostatečný motivační aspekt.

Průzkum zároveň ukázal i na zájem o spolupráci některých podniků v regionu, zejména těch s menším počtem zaměstnanců, které mají někdy určité potíže se zajišťováním vhodných prostor pro školení svých zaměstnanců i pro jiné podnikové akce. Zároveň je možné očekávat i spolupráci s některými zájmovými organizacemi města i regionu, které budou využívat nabídek vzdělávacího centra, zejména v oblasti rekreační a sportovní. To je možné dokumentovat rozhovory se zástupci těchto organizací v přípravné fázi uvažovaného projektu.

Činnost vzdělávacího centra by dále zvýšila kredit školy u veřejnosti a zároveň by touto výstavbou bylo možné efektivně využít nabízející se možnosti čerpání finančních zdrojů jak domácích, tak zahraničních. Finanční zdroje získané činností vzdělávacího centra bude možné použít pro další zlepšování učebního a estetického prostředí školy.

Vzhledem k tomu, že s provozem podobného zařízení ještě nejsou žádné zkušenosti a žádné práce v tomto směru nebyly publikovány, lze předpokládat, že může dojít k odchylkám od předpokládaného stavu, které bude nutné operativně řešit.

Domnívám se, že toto modelové řešení nového systému využití školních statků, které spočívá v propojení navazujících oborů vzdělání hlavně v oblasti praktického vyučování a navazujících činnostech, může mít v modifikovaných podobách obecnou platnost. Tím byl splněn hlavní cíl závěrečné bakalářské práce, který jsem si stanovila.

Využití tohoto modelu předpokládá existenci vhodných organizací a hlavně ochotu zainteresovaných institucí situaci konstruktivně řešit. Jde o kraje, vybrané školy a školní statky. Velmi důležitou úlohu bude hrát kraj a jeho přístup k uvedené problematice, neboť se jedná o jeho majetek a jím zřízené organizace. U škol a školních statků bude určitě záležet na schopnosti a ochotě managementu podobný projekt realizovat. Jak je v práci naznačeno, předpokládá to velké úsilí a výsledek bude ovlivněn mnoha vnitřními i vnějšími faktory.

## Bibliografie

100 let zemědělského školství v Kadani, Chomutov: Severografia, n. p., 1963. SG - 35  
2066 63 - L 03 31376

Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999, Úřední věstník Evropské unie, 2006.

OSMS KÚ Plzeňského kraje. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Plzeňského kraje. 2008.

Příručka pro příjemce ROP NUTS II Jihozápad. Dostupné na [http://www.rr-jihozapad.cz/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=200047&id\\_ktg=1069&p1=1302](http://www.rr-jihozapad.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=200047&id_ktg=1069&p1=1302)

Příručka pro žadatele ROP NUTS II Jihozápad. Dostupné na [http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=200047&id\\_dokumenty=1299](http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=200047&id_dokumenty=1299)

Kasíková H. Kooperativní učení a vyučování. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0192-3.

Koontz, H. Weihrich, H., Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Kotásek, J., Bacík, F., Coufalík, J., aj. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - nakladatelství Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

Spilková, V. Proměny vzdělávání učitelů v kontextu kutikulární reformy. In Sborník z pracovního semináře »Proměny učitelského vzdělávání v kontextu reformy základního školství« konaného 15.3. 2007 na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. [online]. Učitelské listy 11. 10. 2007. Dostupné na www: <http://ucitelskelisty.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=103266&CAI=2155>

Slavíková, L. Vývojové aspekty managementu a řízení školy. Praha: UK v Praze PedF, 2003. ISBN 80-7290-133-8.

Stech, S. Škola stále nová. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-673-0.

Štursa, P. Jak se učí učitelé učitelů? [online]

Dostupné na www: <http://conference.systemic.cz/archive/cze/textbook2004/stursa.pdf>

Tonucci, F. Vyučovat nebo naučit? Praha: PedF UK, 1991. ISBN 80-901065-1-X.



## Přílohy

### Dotazník č. 1 - pro pedagogické pracovníky školy

Tento dotazník pro pedagogické pracovníky školy byl předán kolegům na konci porady s vysvětlením podrobností. Většina kolegů je se záměrem seznámena.

*Dotazník pro pedagogické pracovníky školy k problematice využití školního statku jako vzdělávacího centra*

1. *Myslíte si, že školní statek plní dobře svoji účelovou funkci?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

2. *Mají podle vašeho názoru žáci na školním statku dobré podmínky pro nácvik praktických dovedností?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

3. *Mají podle vašeho názoru v současné době žáci nezemědělských oborů možnost získávat na školním statku praktické dovednosti ve svém oboru?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

4. *Myslíte si, že je vhodné zřízovat na školním statku moderní výukové a vzdělávací centrum s širokým rozsahem činností s možností zapojení většiny vyučovaných oborů?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

5. *Myslíte si, že by se organizací praktického vyučování na školním statku i u nezemědělských oborů zvýšila možnost užší spolupráce zapojených oborů?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

6. *Myslíte si, že by výukové centrum bylo využíváno jinými školskými organizacemi v regionu, případně partnerskými školami ze zahraničí?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

7. Zvýšila by podle vašeho názoru činnost výukového centra prestiž školy ve městě a v regionu?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

8. Usnadnila by existence výukového centra lepší organizaci praxí, lepší spolupráci pedagogu i lepší využití volného času žáků školy?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

## Dotazník č. 2 - pro školy širšího regionu

Vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. Zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci při studiu Školského managementu na UK Praha, která se týká problematiky přeměny školních statků na moderní vzdělávací centra, kde by docházelo k propojení praktického vyučování různých oborů vzdělání a k dalšímu vzdělávání dospělých.

Cílem dotazníku je zjistit váš názor na další možnosti využití stávajících účelových zařízení.

Prosím o zatržení jedné z odpovědí a o váš osobní názor na problematiku využití školních statků.

Děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění přiloženého dotazníku.

S pozdravem

Ing. Jarmila Ledvinová, zástupkyně ředitele

SOŠ a SOU Horšovský Týn, Littrowa 122

346 01 Horšovský Týn

### *Dotazník pro školy - školní statky - výcviková a vzdělávací centra*

1. Mají podle vašeho názoru školní statky jako účelová zařízení své opodstatnění?

*Q* Ano      • Spíše ano      • Spíše ne      • Ne

2. Bylo by podle vás vhodné přeměňovat školní statky na moderní výcviková a vzdělávací centra?

• Ano      • Spíše ano      • Spíše ne      • Ne

3. Má vaše škola problémy se zajišťováním praktického vyučování?

*Q* Ano      *O* Spíše ano      *Q* Spíše ne      *Q* Ne

4. Měla by vaše škola zájem využívat toto zařízení, které by bylo k dispozici v rámci regionu?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

5. Vidíte možnost užší spolupráce škol v regionu při využití vzdělávacího centra v oblasti výuky a zájmové činnosti ?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

6. Vidíte možnost kvalitnější spolupráce s partnerskými školami v zahraničí v souvislosti s využíváním moderního vzdělávacího centra?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

7. Mohla by podle vás moderní výcviková a vzdělávací centra přispět k lepší spolupráci žáku a pedagoga, žáku navzájem a pedagogů navzájem?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

8. V jakých oblastech by podle vás moderní centrum odborného vzdělávání vybudované na školním statku přispělo k plnění úkolů?

Výuka praxe zemědělských oborů

Výuka praxe ekonomických oborů

Odborný výcvik gastronomických oborů

Odborný výcvik a praxe stavebních oborů

Zájmová činnost

9. Jaký je váš osobní názor na problematiku využití školních statků v současné době?

### Dotazník č. 3 - pro organizace regionu

Vážení,

obracíme se na Vás s žádostí o spolupráci. Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Horšovský Týn provádí ve spolupráci s Okresní hospodářskou komorou v Domažlicích průzkum, který má za cíl zjistit, jakým způsobem školíte své pracovníky a zda byste využili služeb připravovaného vzdělávacího a výukového centra, které bude fungovat při Střední odborné škole a Středním odborném učilišti v Horšovském Týně. Toto vzdělávací centrum bude vybudováno v areálu Školního statku v Horšově, části města Horšovský Týn. (Plánované kapacity zařízení: přednáškový sál - 60 osob, počítačová učebna - 25 osob, stravovací kapacita - 60 osob, ubytovací kapacita 30 osob.)

V příloze tohoto e-mailu Vám zasíláme krátký dotazník a prosíme Vás o jeho vyplnění a zaslání zpět na e-mailovou adresu: [sos-souhtyn@sos-souhtyn.cz](mailto:sos-souhtyn@sos-souhtyn.cz) nebo poštou.

Předem děkujeme za spolupráci a za čas, který věnujete vyplňování dotazníku.

S pozdravem

Ing. Jarmila Ledvinová, zástupkyně ředitele

SOŠ a SOU Horšovský Týn, Littrowa 122

346 01 Horšovský Týn

#### *Dotazník — školení zaměstnanců*

*(pro organizace v regionu)*

1. Jakým způsobem zajišťujete školení svých pracovníků?

- prostřednictvím externí firmy
- vlastními pracovníky

2. Má Vaše organizace k dispozici vlastní prostory pro pořádání školení?

- ano
- ne

3. Jak často zajišťuje Vaše organizace školení vlastních pracovníků?

| i každý měsíc se někdo z pracovníků účastní školení

každého čtvrt roku se někdo z pracovníků účastní školení

každého půl roku se někdo z pracovníků účastní školení

      každý rok se někdo z pracovníků účastní školení

4. Kolik školení za rok absolvuje v průměru jeden pracovník Vaší firmy?

5. Napište jaké druhy školení pro svoje zaměstnance zajišťujete (můžete zaškrtnout libovolný počet):

      školení řidičů

   školení bezpečnosti práce

      výuka jazyků

   výuka práce na PC

      rekvalifikační kurzy

   školení v oblasti právních předpisů

      jiné - uveďte jaké

6. Uveďte, zda při školení využijete následující (můžete zaškrtnout libovolný počet):

• dataprojektor

• možnost občerstvení

• učebnu pro výuku jazyků

• možnost ubytování

      počítačovou učebnu

   jiné - uveďte konkrétně

7. Zajišťujete školení nebo rekvalifikační kurzy také pro jiné osoby než pro vlastní pracovníky?  
Pokud ano, uveďte pro kolik je to zpravidla osob a kolikrát ročně.

      ano

   ne

zpravidla pro..... osob

zpravidla..... ročně

8. Je pro Vás tato školicí činnost přínosná? ..

      ano

• ne

9. Využila by Vaše firma služeb vzdělávacího centra (kapacita cca 60 osob, možnost stravování a ubytování pro cca 50 osob, agroturistika) umístěného v Horšově, části města Horšovský Týn?

Pokud ano uveďte kolikrát ročně.

• ano, využila - sami si zorganizujeme a zajistíme školitele

      ne, nevyužila

\ ano, využila - vybereme si z nabídky pořádaných školení cca..... ročně

10. Využila by Vaše firma služeb tohoto vzdělávacího centra pro jiný účel než školení svých zaměstnanců? Pokud ano uveďte kolikrát ročně.

ano, využila -pro rekreaci svých zaměstnanců

ne, nevyužila

ano, využila -pro pořádání firemních akcí

ano, využila - uveďte účel

cca.....ročně

11. Kolik pracovníků má Vaše firma?

Děkujeme za čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
kombinovaného studia oboru Školský management  
**POSUDEK OPONENTA**

**Autor práce:**  
**Ing. Jarmila Ledvinová**

**Oponent:**  
**PhDr. Eva Koberová**

**Název závěrečné práce:**

**ŘÍZENÍ PŘEMĚNY ŠKOLNÍCH STATKŮ  
NA MODERNÍ VZDĚLÁVACÍ CENTRA**

<b>Kritéria hodnocení závěrečných prací</b>		<b>počet bodů 0-5</b>
<b>A</b>	<p><b>Úvodní část</b> Jasná formulace tématu. Zdůvodnění a stanovení cíle práce. (Co chce autor vyřešit? Proč to chce autor řešit? Je to potřebné? Má to širší význam? Co bude výstupem? Čeho má být dosaženo?) Vymezení obsahové struktury práce. Zřetelné vymezení do oblasti školského managementu. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?)</p>	4
<b>B</b>	<p><b>Dosavadní řešení problému</b> Přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě odborné literatury (akcent na manažerskou literaturu). Konkrétní příklady teoretických i praktických přístupů našich či zahraničních autorů.</p>	4
<b>C</b>	<p><b>Výzkumná část</b> Stanovení výzkumného problému. Správná formulace hypotéz (pokud umožňuje typ výzkumného problému). Zdůvodnění zvolených metod. Sondy a výzkumy vztahující se k cíli práce. Různé dokumenty a jiné relevantní materiály (zejména z oblasti řízení).</p>	1
<b>D</b>	<p><b>Analytická část</b> Analýza získaných faktů a údajů, jejich korektní a objektivní hodnocení. Úroveň interpretace materiálu, konfrontace s údaji z odborné literatury či z jiných analogických výzkumů</p>	1
<b>E</b>	<p><b>Závěry</b> Doporučení o vhodnosti implementace (kdy, kde využít, za jakých okolností apod.). Vyústění formou projektu rozvoje</p>	1
<b>F</b>	<p><b>Prezentace (formální úroveň práce)</b> Jasná a zřetelná struktura práce. <span style="float: right;">A</span> Vhodně začleněné tabulky či jiné dokumenty. Úplnost obligátních náležitostí, např.:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Použití kvalitního tiskového editoru a korektoru.</li> <li>• Klíčová slova. (Slova, která se nejvíce vztahují k řešené problematice a jejichž zadáním do počítače by byl právě text této práce identifikován a vyhledán z množství jiných podobných).</li> <li>• České a anglické resumé (jde o souhrn řešených a zjištěných skutečností, nikoliv o „zkrácený obsah bez uvedení stran“).</li> <li>• Bibliografie dle platné normy atd.</li> </ul> </p>	4
<b>G</b>	<p><b>Přínos pro sféru řízení</b> Vztahuje se práce skutečně k managementu? Je dostatečně analytická či pouze popisná? (Není to pouze komentovaný přehled ředitelské dokumentace? Neobsahuje příliš obecných frází?) <b>Jde skutečně o odborně fundovaný projekt vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školství?</b></p>	3
<b>celkem bodů (0-35)</b>		<b>18</b>



### **Klady práce:**

Volba stále aktuálního tématu. Školní statky jsou sice z hlediska celkového rozsahu vzdělávací soustavy jen jejím segmentem, ale z hlediska ekonomického, odborného i z hlediska tradic jde o segment významný. Aktuálnost spočívá především v tom, že jejich další vývoj je řešen již dvě desetiletí, aniž by se dospělo k optimálnímu výsledku či alespoň konsensu v systémovém řešení.

Z tématu vycházejí i vhodně stanovené cíle práce formulované v úvodu.

Velmi důkladné a podrobné zpracování - bohužel nikoli problematiky jako takové s výsledným vznikem obecněji využitelného modelu transformace statků ve vzdělávací centra, ale jde o dílčí řešení konkrétního projektu (viz dále).

Práce je dobře zvládnuta z hlediska formálních náležitostí.

### **Nedostatky práce:**

Nejzávažnějším problémem práce je plnění požadovaného přesahu nad jednu školu, školské zařízení. Práce balancuje na hranici jedinečného konkrétního „projektu Horšov“ a obecně použitelného modelu transformace školních statků. Autorka použila konkrétní projekt jako východisko pro zobecnění; ovšem vzhledem k požadavkům na závěrečné práce jako výstup bakalářského studia Školského managementu by bylo vhodnější na základě důkladné analýzy zvolené problematiky jako celku vytvořit modelové řešení, a to pak případně konkretizovat pro jednu školu (názorný příklad umístěný do přílohy). Práce tak jako celek nenaplnuje cíle, které si v úvodu stanoví (str. 6). Kapitola 6 není „Modelem organizace vzdělávacího centra“, ale právě oním „projektem Horšov“.

Od výše uvedených nedostatků se odvíjejí i celkové nedostatky výzkumné části. Provedená SWOT analýza a výzkumná šetření jsou použitelná pro přípravu projektu v Horšově, především dotazník 1 a 3. Širší vypovídací hodnotu lze spatřovat jedině u dotazníku 2.

Dílčí nedostatky výzkumného šetření:

- o Nesprávné použití termínu hypotéza (str. 19 a dále). Uváděné předpoklady nelze označovat za hypotézy (absence vztahu mezi proměnnými), navíc se zde znovu opakují informace z předchozích kapitol,
- o Zpracování výsledků:
  - " tabulka na str. 24 - procentuální součet u některých otázek (1, 3, 4) je větší než 100 %
  - významné rozdíly v hodnotách výsledků v tabulkách a jejich vyjádření grafem - str. 24-26, otázka 4 a další
  - graf použitý pro ot. 8 je nevhodný, chybný; interpretace výsledků této otázky (str. 27) je nepřesná (ve 2/3 respondenti nepodpořili obory gastronomické a stavební)
  - v tabulce výsledků ot. 9 činí součet 150 % (str. 38)

V teoretické části se nadbytečně zdvojují sdělované poznatky a informace (především v kap. 3 znovu totéž, co v Úvodu a kap. 1 a 2; na str. 12 opakování na základě několika použitých zdrojů - nelze postupně reprodukovat, v odborné kompilaci je třeba s literaturou pracovat, srovnávat, vymezovat shody a odlišnosti).

**Návrh klasifikace práce:            Dobře**

### **Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Doplňte východiska řešení dané problematiky o celkový přehled současné situace školních statků v ČR (počty, zřizovatelé, ekonomické a materiální podmínky, stávající stav transformace v jednotlivých krajích atd.). Jak se v těchto souvislostech jeví možnost využití Vašeho „modelu“ přeměny školních statků v moderní vzdělávací centra?
2. Podložte konkrétními argumenty tvrzení, že výsledky provedeného výzkumného šetření „...jasně prokázaly význam školních statků jako účelového zařízení pro výuku praxe a získávání praktických dovedností“ (str. 41). Zvažte okruh respondentů výzkumu.
3. V práci uvádíte, že projekt by se měl „...zkušebně realizovat“ ve Školním statku Horšov, který „...má mimořádnou polohu i historii“ (str. 10). Nemohou tyto mimořádné podmínky zkreslit zkušební hodnotu realizace projektu jako modelového?            X    //    /

V Praze dne 30. 4. 2008

PhDr. Eva Koberová

Doporučená stupnice pro návrh klasifikace práce na základě dosaženého bodového hodnocení práce:	35-31	30-25	24- 18	17 a méně
	výborně	velmi dobře	dobře	neprospěl

### **Klady práce:**

Práce představuje a analyzuje problematiku školských účelových zařízení pro odbornou a praktickou výuku žáků a ukazuje jednu z možností vybudování moderního vzdělávacího centra

Důsledná analýza podmínek projektu se snaží postihnout všechny faktory, které mohou jeho realizaci ovlivnit

Navrhovaný model budování a organizace centra představuje konkrétní projekt rozvoje vzdělávacích zařízení zaměřených na odborného a praktického vzdělávání žáků, zároveň je zdrojem inspirace pro vedoucí pracovníky jiných typů škol k aplikaci projektu v jiných oblastech

### **Nedostatky práce:**

k tabulkovému a grafickému vyhodnocení jednotlivých odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření by bylo vhodné zařadit slovní komentář

### **Návrh klasifikace práce:**

Výborně

### **Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Vybudování moderního vzdělávacího centra je po všech stránkách velmi náročné, jeho význam pro vzdělávání žáků je nesporný. V čem spatřujete hlavní přínosy vzniku centra pro management školy.
2. S jakými problémy a chybami se management školy setkal při přípravě a již částečné realizaci projektu?. Stanovte obecná doporučení, jak možným chybám předcházet.

V Nové Pace dne 30.4.2008

*f J?*  
/fttSdŘjfr/  
Ing. Lenka Nosková

Doporučená stupnice pro návrh klasifikace práce na základě dosaženého bodového hodnocení práce:	35-31	30-25	24 - 18	17 a méně
	výborně	velmi dobře	dobře	neprospěl

V Nové Pace dne 30.4.2008

Ing. Lenka Nosková

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE  
STUDIA PRO VEDOUCÍ PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY**

<b>Autor práce:</b> Ing. Jarmila Ledvinová	<b>Hodnotitel: v/ícUuu příi.ce-</b> Ing. Lenka Nosková
<b>Název závěrečné práce:</b>  Řízení přeměny školních statků na moderní vzdělávací centra	

<b>Kritéria hodnocení závěrečných prací</b>		počet bodů 0-5
<b>A</b>	<b>Úvodní část</b> Jasná formulace tématu. Zdůvodnění a stanovení cíle práce. (Co chce autor vyřešit? Proč to chce autor řešit? Je to potřebné? Má to širší význam? Co bude výstupem? Čeho má být dosaženo?) Vymezení obsahové struktury práce. Zřetelné vymezení do oblasti školského managementu. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce ?)	5
<b>B</b>	<b>Dosavadní řešení problému</b> Přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě odborné literatury (akcent na manažerskou literaturu). Konkrétní příklady teoretických i praktických přístupů našich či zahraničních autorů.	4
<b>C</b>	<b>Výzkumná část</b> Stanovení výzkumného problému. Správná formulace hypotéz (pokud umožňuje typ výzkumného problému). Zdůvodnění zvolených metod. Sondy a výzkumy vztahující se k cíli práce. Různé dokumenty a jiné relevantní materiály (zejména z oblasti řízení).	4
<b>D</b>	<b>Analytická část</b> Analýza získaných faktů a údajů, jejich korektní a objektivní hodnocení. Úroveň interpretace materiálu, konfrontace s údaji z odborné literatury či z jiných analogických výzkumů	4
<b>E</b>	<b>Závěry</b> Doporučení o vhodnosti implementace (kdy, kde využít, za jakých okolností apod.). Vyústění formou projektu rozvoje	5
<b>F</b>	<b>Prezentace (formální úroveň práce)</b> Jasná a zřetelná struktura práce. Vhodně začleněné tabulky či jiné dokumenty. Úplnost obligátních náležitostí, např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Použití kvalitního tiskového editoru a korektoru.</li> <li>• Klíčová slova. (Slova, která se nejvíce vztahují k řešené problematice a jejichž zadáním do počítače by byl právě text této práce identifikován a vyhledán z množství jiných podobných).</li> <li>• České a anglické resumé (jde o souhrn řešených a zjištěných skutečností, nikoliv o „zkrácený obsah bez uvedení stran“).</li> <li>• Bibliografie dle platné normy atd.</li> </ul>	5
<b>G</b>	<b>Přínos pro sféru řízení</b> Vztahuje se práce skutečně k managementu? Je dostatečně analytická či pouze popisná? (Není to pouze komentovaný přehled ředitelské dokumentace? Neobsahuje příliš obecných frází?) <b>Jde skutečně o odborně fundovaný projekt vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školství?</b>	5
<b>celkem bodů (0-35)</b>		<b>32</b>