

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proces budování České lesnické akademie
z pohledu školského managementu
Process of building up the Czech forestry academy
from the point of view of the school management
Martin Polívka DiS.

Vedoucí práce: PhDr. Tureckiová Michaela, CSc.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Rok odevzdání 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Proces budování České lesnické akademie z pohledu školského managementu vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 3. 7. 2015

.....

podpis

Poděkování:

Děkuji své vedoucí práce paní PhDr. Tureckiové Michaele, CSc. za vedení a konzultace, pracovníkům ČLA za vstřícnost a poskytnuté informace a děkuji pracovníkům Odboru školství Královéhradeckého kraje za spolupráci.

ANOTACE

Obsahem případové studie je deskripce budování konkrétní školy s cílem přiblížit aspekty procesu slučování školských subjektů do jedné právnické osoby s vyhodnocením východiska, průběhu i stávající situace nově vzniklého subjektu z pohledu vybraných aspektů školského managementu. Česká lesnická akademie Trutnov představuje odbornou střední školu solitérního typu, školu, kde došlo v popisovaném období ke sloučení středního odborného učiliště, střední odborné školy a vyšší odborné školy a školského účelového zařízení do jednoho subjektu. Slučování škol lze považovat za ožehavé téma našeho současného školství, které bude i v blízké budoucnosti vlivem poklesu počtu žáků ve školách vysoce aktuální a nevyhnutelné. Studie představuje popis procesu, kterým škola při slučování prošla. Součástí výstupu je i zobecněný postup samotného procesu sloučení subjektů. Proces sloučení, který zde proběhl a další vývoj ve sledovaném období se může stát určitým vodítkem pro další resortní školy nebo školy technického typu. Pro případovou studii byl vybrán příklad subjektu, který chce obor zachovat a rozvíjet, u kterého je předpoklad, že bude mít zájem i v budoucnu kvalifikované pracovníky produkovat.

ANNOTATION

Process of building up the Czech forestry academy Trutnov from the point of view of the school management This case study describes building up a particular school with the aim to explain the process of merger of individual schools creating thus one juridical person and to assess the starting point, progress and current situation of the newly created entity from the point of view of selected school management's aspects. The Czech forestry academy Trutnov is a solitary type of a specialized secondary school. It arose from merger of an apprentice school, vocational school, higher vocational school and a school purpose facility into one entity. Integration of schools is considered unavoidable in the near future because of a decreasing number of students and thus it is a burning topic of our current school system. This study explains the process which was in progress during the fusion. A generalized procedure of the integration process is a part of the outcome of this work. The integration process realized in this school can become a clue for other departmental or technical schools. For this case study, we chose an example subject which aims at preserving and developing its branch and which is supposed to be interested in educating qualified and skilled workers in the future.

KLÍČOVÁ SLOVA

optimalizace, sloučení, demografický vývoj, mise školy, management změny, střední lesnické školství, lesnictví

KEYWORDS

optimization, merger, demographic development, mission, school management, secondary forestry education, forestry

Obsah

1	Úvod	5
1.1	Použité metody	6
2	Stručná historie lesnického školství v Trutnově v širších souvislostech.....	9
2.1	Období od vzniku do konce druhé světové války	9
2.2	Lesnické školství v Trutnově	9
3	Stav a vývoj ve slučovaných organizacích v období před sloučením.....	11
3.1	Vyšší odborná lesnická škola a Střední lesnická škola v Trutnově.....	11
3.2	Střední odborné učiliště lesnické a Učiliště Svoboda nad Úpou	12
3.3	Školní polesí Trutnov	14
3.4	Souhrnné hodnocení vývoje subjektů před sloučením	15
3.5	Vlivy z celorepublikového pohledu.....	16
4	Česká lesnická akademie Trutnov - střední škola a vyšší odborná škola vznik a vývoj subjektu ..	21
4.1	Charakteristika oborů.....	21
4.2	Zhodnocení vývoje po sloučení	23
4.3	Rozhovor s klíčovými hráči	24
4.4	Vyhodnocení rozhovoru s klíčovými hráči.....	25
4.5	Postupné kroky v rámci procesu sloučení tří subjektů.....	28
5	Proces sloučení aplikovaný v Královéhradeckém kraji.....	29
6	Identifikace uzlových bodů ČLA ve sledovaném období	32
7	Budování ČLA z pohledu management změny	38
7.1	Určení potřeby změny	38
7.2	Příprava a realizace změny	42
7.3	Přijetí a stabilizace změny	44
7.4	Principy SUCCESS při přípravě změny.....	45
7.5	Řízení změny.....	48
8	Řízení sloučeného subjektu	50
9	Interpretace zjištění	54
9.1	Interpretace zjištění - ČLA	54
9.2	Vývoj na ostatních středních lesnických školách.....	57
10	Závěr	59
	Přehled zkratk.....	62
	LITERATURA.....	63

Příloha č. 1.....	64
Příloha č. 2.....	65
Příloha č. 3.....	67
Příloha č. 4.....	69
Příloha č. 5.....	73
Příloha č. 6.....	77
Příloha č. 7.....	86
Příloha č. 8.....	88
Příloha č. 9.....	91
Příloha č. 10.....	104
Příloha č. 11.....	105
Příloha č. 12.....	106
Příloha č. 13.....	106
Příloha č. 14.....	107

1 Úvod

Školství v České republice se nachází ve složité situaci. Jednou z příčin je celkový dlouhodobý demografický pokles. Zřizovatelé škol a školských zařízení jsou nuceni situaci řešit optimalizací sítě škol. První fáze optimalizace v devadesátých letech minulého století reagovala na situaci první vlny demografického poklesu. Mohutnou vlnu vyvolal v devadesátých letech odchod ročníků narozených v sedmdesátých letech ze škol do pracovního procesu. V té době bylo mnoho zařízení bez rozmyslu rušeno. Určitý vliv zde sehrál i restituční proces a změny ve výrobní sféře. Dnes naopak řada těchto zařízení chybí. Druhá vlna nastává po roce 2003 a též souvisí s dalším demografickým poklesem. Jenom v Královéhradeckém kraji zaniklo v letech 2001–2008 padesát škol a školských zařízení zřizovaných krajem. V nedávné minulosti tak zanikla řada odborných středních škol a zanikla řada oborových středních odborných učilišť. Některé byly transformovány do integrovaných škol. Vlivem náročnosti na vytvoření hmotného zázemí a vlivem malé poptávky pak často i zde úzce vyhraněné obory zanikají. Z druhé strany se provozní praxe začíná potýkat s nedostatkem kvalifikovaných dělníků, především v různých technických oborech.

Česká lesnická akademie – střední škola a vyšší odborná škola (ČLA) představuje střední školu solitérního typu, oborově úzce vyhraněnou, školu kde došlo v roce 2007 ke sloučení středního odborného učiliště, školského účelového zařízení, střední odborné školy a vyšší odborné školy do jednoho subjektu. V rámci oboru se jednalo v té době o ojedinělý projekt. Uplynulé funkční období ředitele školy a iniciátora vzniku sloučeného subjektu by mohlo přinést odpověď na otázku, zda zvolená cesta je variantou pro zachování resortních škol. Vybraná škola patří do resortu zemědělství a patřila do trvalé vzdělávací základny škol MZe. Použitý scénář by mohl být vodítkem i pro další resorty i pro další školy technického typu.

Cílem práce je deskripce budování konkrétní školy v kontextu měnícího se prostředí zvolené organizace. Nejedná se o školu novou, její historie sahá až do poloviny 19. století. V průběhu historie se musela pružně přizpůsobovat širokému kontextu měnícího se makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí. Zásadní změnou prošla v rámci prvního funkčního období stávajícího ředitele školy (2007–2013) a definované období procesu budování střední školy bude předmětem závěrečné práce. Případová studie pohlíží na proces budování nového subjektu ze sloučených škol z pohledu vybraných aspektů školského managementu. Práce přiblíží aspekty procesu slučování do jedné právnické osoby s vyhodnocením východiska, průběhu i stávající situace nově vzniklého subjektu z pohledu vybraných aspektů školského

managementu. Případová studie může posloužit při transformaci subjektů podobného typu jako pilotní projekt. Odhalí pozitiva i negativa, která proces slučování soliterních subjektů provázela a co ve výsledku proces přinesl.

1.1 Použité metody

Pro deskriptivní případovou studii byly zvoleny dvě základní metody výzkumu a to analýza písemných podkladů a metoda rozhovoru. Cílem je zpracování a vyhodnocení informací vtahujících se k době před sloučením a po sloučení subjektů. Z analýzy písemných podkladů budou získána tvrdá data, která jsou přezkoumatelná. Metoda rozhovoru pomůže osvětlit rámec okolností, za kterých události probíhaly. Proniknout do problematiky budování subjektu konkrétní školy lze prostřednictvím analýzy dokumentů školy, zejména výročních zpráv, prostřednictvím osobních rozhovorů s ředitelem školy jeho zástupci a středním managementem a usazení problematiky do širokého rámce problematiky resortního oborového vzdělávání.

Téma optimalizace škol a školských zařízení se jako téma prací objevuje velmi zřídka, přestože v nejbližším desetiletí k němu bude přistupováno ve velkém rozsahu. Neobjevil jsem v žádné z prací, že by se někdo pokusil přiblížit vlastní proces slučování subjektů a následně se pokusil o jeho zobecnění. Pro další využití uvádím v příloze č. 1 přehled autorů a prací, kteří se procesu slučování nějakým způsobem dotkli. Zobecněný popis procesu sloučení by mohl posloužit jako vzor jinému subjektu, který by podobný problém řešil.

1.1.1 Metoda analýzy dokumentů

Analýza dokumentů patří k metodám sběru dat, která je postavená na vyhledávání vhodných dokumentů, z nichž následně získáváme informace o daném jevu. Analýzu dokumentů lze kombinovat s jinými metodami získávání dat, např. s rozhovorem, pozorováním nebo ohniskovou skupinou.

„Analýza dokumentů a artefaktů je velmi významným zdrojem informací při provádění výzkumu. Opírá se o hmatatelné výsledky činnosti člověka. Analýza výsledků lidské činnosti má vždy jeden společný znak. To čím se zabývá a co zkoumá, vzniklo nezávisle na výzkumném úkolu. Věci vždy vznikají z docela jiných důvodů než výzkumných a zanechávají

po sobě důkazy své existence v nejrůznější podobě. Účelem výzkumu produktů je tyto stopy shromáždit, utřídit a interpretovat.“¹ Analýza dokumentů je založena na jejich porozumění.

„Výzkumník musí znát sociální kontext, v jakém byl dokument vytvořen. Zda informace, které obsahují, jsou pravdivé a lze se o ně ve svých studiích opřít. Někdy je velmi obtížné rozeznat, za jakým účelem dokument vznikl a zda je popisovaná realita skutečně pravdivá. Dále je důležité, zda je dokument, který chce zkoumat v rámci své studie, dobře dostupný. Protože pokud je dokument známý, ale přístup k němu je omezen, nemůže jej výzkumník ve své práci použít.“²

Pro analýzu dokumentů byly zvoleny dvě skupiny dokumentů. První skupinu tvoří koncepční dokumenty, které pomáhají dokreslit souvislosti sloučení především pod vlivem vnějších okolností. Náleží k nim například Národní lesnický program II, zprávy o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky za jednotlivé roky, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje 2012–2016, Rámcový vzdělávací program. Druhou skupinu tvoří dokumenty, které vypovídají o situaci, ve které se subjekty nacházely, nacházejí a vypovídá o jejich charakteristikách. Mezi ně náleží například výroční zprávy jednotlivých subjektů, školní vzdělávací program, organizační řád školy a Koncepce rozvoje ČLA Trutnov.

1.1.2 Metoda rozhovoru

Metoda rozhovoru je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem nebo s více respondenty. Způsoby užití této metody rozlišujeme podle několika kritérií. Podle počtu osob, které se rozhovoru účastní, rozlišujeme rozhovory individuální (výzkumný pracovník pracuje jenom s jednou osobou) a rozhovory skupinové (např. beseda s rodiči o jejich zkušenostech z integrace zdravotně postižených žáků), kdy se účastníci vzájemně inspirují, doplňují, vyjadřují analogické zkušenosti nebo rozdílné názory, z nichž se často dozvíme více, než při rozhovorech individuálních. Získané poznatky je však těžší zpracovat, protože někdy mluví více lidí najednou, skáčou si do řeči apod.

¹ SURYNEK A., KOMÁRKOVÁ R., KAŠPAROVÁ E.; *Základy sociologického výzkumu*; Management Press; Praha 2001, s. 129.; ISBN 80-7261-038-4

² SURYNEK A., KOMÁRKOVÁ R., KAŠPAROVÁ E.; *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001, s. 130 - 131.; ISBN 80-7261-038-4

Podle struktury otázek se rozlišuje rozhovor standardizovaný (strukturovaný). Standardizovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění a pořadí jsou přesně určeny a alternativy odpovědí jsou předem připraveny (je to vlastně dotazník zadávaný ústní formou). Jeho výsledky jsou snáze zpracovatelné, ale míra poznatků je poměrně nízká. Polostandardizovaný rozhovor rovněž nabízí respondentovi alternativní odpovědi, ale výzkumník klade doplňující a upřesňující otázky. Nestandardizovaný rozhovor probíhá pružněji. I zde si výzkumný pracovník musí připravit základní okruhy otázek, které bude klást, ale jejich obsah, pořadí a formulace závisí na tazateli, který se přitom nemusí přidržovat žádného schématu.³

„Požadavky vztahující se k efektivitě této metody jsou shodné s metodou dotazníku. Základním požadavkem je formulovat otázky tak, aby ověřovaly hypotézu výzkumu – nejde pouze o pouhé sbírání faktů nebo názorů lidí na určité jevy.“⁴

Pro práci byla použita metoda nestandardizovaného rozhovoru. Pro všechny klíčové hráče zůstaly společné pouze základní okruhy otázek bez nabídky alternativních odpovědí. Pro objektivní zhodnocení sloučení mají odpovědi charakter osobních názorů respondentů, kterých se proces dotknul. Rozhovor odhalí postoje, role i úlohu klíčových hráčů, kteří se na realizaci podíleli. K dílčím cílům práce patří hledání odpovědí ke klíčovým otázkám.

- a) Jakým trendům musely čelit slučované subjekty před vznikem nového subjektu?
- b) Jaký byl cíl ředitele školy na počátku jeho funkčního období, který se opíral o koncepci České lesnické akademie?
- c) Jak probíhala realizace a naplňování projektu budování jednoho subjektu školy v rámci prvního funkčního období ředitele školy?
- d) V jakých oblastech se projeví změny spojené s procesem budování jednoho subjektu školy a jak se projeví v průběhu sledovaného období?
- e) Jaká pozitiva a negativa sloučení subjektů přineslo?
- f) Jak sloučení v současnosti vnímají klíčový hráči?

Otázky jsou v pořadí, v jakém budou zkoumány.

³ ŠVARCOVÁ I.; *Základy pedagogiky pro učitelské studium I*, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze; Praha 2006, ISBN 80-7080-573-0

⁴ ŠVARCOVÁ I.; *Základy pedagogiky pro učitelské studium I*, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze; Praha 2006, ISBN 80-7080-573-0

2 Stručná historie lesnického školství v Trutnově v širších souvislostech

2.1 Období od vzniku do konce druhé světové války

Česká lesnická škola v Bělé pod Bezdězem, předchůdkyně lesnické školy v Trutnově, byla slavnostně otevřena 1. května 1855 (slavnostní předání se uskutečnilo 6. 5. 1855 – vyučovalo se německy, jak to tehdy bylo obvyklé na řadě středních škol v česko-moravskoslezských zemích). Škola byla dvouletá. V roce 1864 získala do správy obecní les jako školní objekt. V roce 1895 se změnila dvouletá škola na tříletý vyšší lesnický ústav. V Bělé pod Bezdězem skončilo vyučování dne 23. července 1904 po 49 letech provozu. Škola se přestěhovala do Zákup.

Činnost nové lesnické školy v Zákupích začala úředně 1. srpna 1904, vyučování pak 2. října 1904. Nadále je ponechán vyučovací jazyk německý a do výuky se zavádí nově český jazyk jako státní jazyk. V roce 1922 je škola reorganizována na čtyřletou vyšší lesnickou školu. V roce 1938 odtržením pohraničních území přešla do Německa. V roce 1940 se na ní přestalo vyučovat.

Po druhé světové válce už lesnická škola nebyla v Zákupích obnovena, ale z podnětu vlády a Ministerstva školství a osvěty se stěhuje ze Zákup do Trutnova, kde byla 15. října 1945 otevřena Státní vyšší lesnická škola v Trutnově s vyučovacím jazykem českým.

Střední lesnická škola v Trutnově, která je přímou předchůdkyní stávající ČLA, je jedinou a oprávněnou nástupkyní středních lesnických škol s vyučovacím jazykem německým v Bělé pod Bezdězem (1855–1904) a v Zákupích (1904–1945), druhou nejstarší střední lesnickou školou v České republice. Počátky českého lesnického školství v Písku spadají až do ledna 1885. Více informací je uvedeno v příloze č. 2.

2.2 Lesnické školství v Trutnově

Od října 1945, až dosud, je v Trutnově čtyřleté řádné denní studium lesnictví ukončené maturitou. V letech 1945–1993 mělo i pětileté studium při zaměstnání a čtyřleté dálkové a externí studium SLŠ ukončené maturitou. V letech 1957–1969 probíhalo tříleté studium SLŠ (abituriantské) pro absolventy středních škol ukončené maturitou z odborných lesnických předmětů. V letech 1958–1972 se vyučovalo v tříletém dálkovém studiu nižší LMŠ při zaměstnání, 1959–1964 probíhalo dvouleté denní studium LMŠ, 1961–1968 a 1974–1977 tříleté studium vybraných odborných předmětů SLTŠ (bez maturity). Proto byla zřízena konzultační střediska studia při zaměstnání SLTŠ a LMŠ v Trutnově (od 1. 9. 1954), dále

v Teplicích v Čechách (1. 9. 1968, 1978–1982), v Hradci Králové (1962), v Praze (1964) a v Havlíčkově Brodě (1. 9. 1964 až 30. 6. 1968). Také pro abiturienty SLTŠ bylo v letech 1974–1992 zřízeno dvouleté pomaturitní studium pro pracovníky lesních provozů. Od 1. 9. 1996 bylo zahájeno vyučování na nově zřízené dvouleté Vyšší odborné škole lesnické, která byla v roce 2003 transformována na tříletou. Od 1. 9. 2005 bylo opět otevřeno dálkové studium SLŠ. Od 1. 1. 2008 sloučením dvou lesnických škol VOŠL a SLŠ Trutnov s SŠLZ Svoboda nad Úpou a školského účelového zařízení Školního polesí Trutnov vznikla Česká lesnická akademie – střední škola, vyšší odborná škola.⁵

⁵ Uhlíř J. a kolektiv., Padesát let lesnického školství v Trutnově 1945 – 1995, EGAPRESS Trutnov 1995

3 Stav a vývoj ve slučovaných organizacích v období před sloučením

Slučované subjekty před vlastním sloučením procházely vývojem, který kopíroval trendy, jimž byly vystaveny více či méně i ostatní střední školy. Než se zaměřím na posuzované období existence ČLA, které lze spojit také s prvním funkčním obdobím stávajícího ředitele školy, je zapotřebí se podívat alespoň na vývoj v pětiletém období, které vlastnímu sloučení předcházelo. Sledované období začíná školním rokem 2002/2003 a končí školním rokem 2006/2007. Mezi společné indikátory jsem zařadil obory vzdělávání, počty žáků hlásících se ke studiu, počty přijatých žáků ke studiu, celkový počet žáků, počet pedagogických pracovníků, počet nepedagogických pracovníků a základní ekonomické informace související s rozpočtem školy.

3.1 Vyšší odborná lesnická škola a Střední lesnická škola v Trutnově

Škola poskytovala vzdělání v oborech 41-46-M/001 Lesnictví, 42-19-6/00 Lesnictví a 41-32-N/002 Vyšší odborné lesnictví. Vývoj se odehrál i v samotných oborech vzdělávání, tak jak se měnila legislativa i mise školy.

3.1.1 Charakteristika oborů

41-46-M/001 Lesnictví je denní čtyřleté studium zakončené maturitní zkouškou. Ve školním roce 2002–2003 končí obor 42-19-6/00 Lesnictví a pokračuje již jako obor s kódem 41-46-M/001. Ve školním roce 2004/2005 bylo otevřeno i pětileté dálkové maturitní studium.

41-32-N/002 Lesnictví je vyšší odborné studium určené pouze pro absolventy středních lesnických škol, kteří úspěšně složili maturitní zkoušku. Patří k denním formám studia, je dvouleté zakončené závěrečnou zkouškou – absolutoriem. Absolutorium se skládá z odborné zkoušky, zkoušky z cizího jazyka a obhajoby závěrečné práce. Úspěšný absolvent může používat za svým jménem titul „DiS.“ (Diplomovaný specialista v oboru lesnictví). V roce 2003 začíná nově koncipovaný tříletý obor vyššího odborného studia 41-32-N/001. Toto studium je přístupné všem maturantům. Jedná se o denní studium, zakončené závěrečnou zkouškou – absolutoriem.

3.1.2 Zhodnocení vývoje před sloučením

Podrobné informace o celkovém počtu žáků v jednotlivých školních letech vůči kapacitě školy, celkovém počtu přihlášených žáků na SLŠ v jednotlivých školních letech a celkovém počtu přihlášených a přijatých žáků na VOŠL v jednotlivých školních letech, celkovém počtu

pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých školních letech a základní údaje o hospodaření jsou uvedeny v příloze č. 3. Informace pocházejí z výročních zpráv za jednotlivé školní roky. Pouze ekonomické informace se vztahují k účetnímu roku.

Uplynulé období z hlediska naplněnosti celkové kapacity lze hodnotit jako vyrovnané. Naplněnost vůči kapacitě dosahovala zpravidla 80 %. Nicméně z pohledu počtu žáků, kteří se hlásí ke studiu a počtu žáků přijatých ke studiu, situace delší dobu stagnuje. Nelze již hovořit o nějakém výběru, který byl trendem ještě na konci 20. století, kdy počet uchazečů byl až dvojnásobný nebo trojnásobný vůči počtu přijatých žáků. Naplněnost VOŠL se většinou pohybuje pod hranici 50 %. Počty pedagogických a nepedagogických pracovníků jsou dlouhodobě stabilní.

3.2 Střední odborné učiliště lesnické a Učiliště Svoboda nad Úpou

Škola poskytovala vzdělání v oborech 41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby, 41-57-H/001 Zpracovatel dřeva a 41-56-E/001 Lesní výroba. Vývoj se odehrál i v samotných oborech vzdělávání, které učiliště poskytovalo, tak jak se měnila legislativa i mise školy. Za první krok v inovacích v poskytovaném vzdělávání lze považovat předložení žádosti, na základě požadavků organizací činných v lesním hospodářství, o schválení a zařazení studijního oboru pro absolventy tříletých oborů 41-45-L/505 „Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství“ ve školním roce 2002/2003, který byl poprvé otevřen ve školním roce 2004/2005.

Škola ve školním roce 2004/2005 prošla výraznými změnami. Na základě usnesení zastupitelstva Královéhradeckého kraje došlo ke sloučení se Středním odborným učilištěm zemědělským a odborným učilištěm Fořt (SOUZ Fořt) od 1. 7. 2004. Sloučení výrazně ovlivnilo průběh výuky, organizaci a hospodaření školy. Provozní náklady stouply, neboť na SOUZ Fořt nedošlo k otevření žádného nového ročníku a až na malé změny počet zaměstnanců zůstal stejný. Rozhodnutím zastupitelstva byl zastaven nábor žáků do všech vyučovaných oborů na SOUZ Fořt. Zřizovatel rozhodl zajistit ve školním roce 2005/2006 výuku třídy 3. E na učilišti ve Svobodě nad Úpou a poté výuku na odloučeném pracovišti definitivně skončit.

3.2.1 Charakteristika oborů

41-56-E/501 Lesní výroba – denní dvouleté studium zakončené závěrečnou zkouškou. Dokladem o dosažení středního vzdělání je vysvědčení o závěrečné zkoušce. Výuka skončila ve školním roce 2003/2004.

41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby – denní tříleté studium s výučním listem zakončené závěrečnou zkouškou.

41-57-H/001 Zpracovatel dřeva – denní tříleté studium s výučním listem zakončené závěrečnou zkouškou. Výuka skončila ve školním roce 2003/2004.

41-45-L/505 Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství – dvouletý nástavbový studijní obor lesního hospodářství zakončený maturitní zkouškou. Studium na SOULZ a OU ve Svobodě nad Úpou v rámci nepovinných předmětů jako jediné v ČR připravuje žáky na specializované činnosti v nasazení harvestorů a vyvážecích souprav.

41-55-E/002 Opravářské práce – denní dvouleté studium zakončené závěrečnou zkouškou. Dokladem o dosažení středního vzdělání je vysvědčení o závěrečné zkoušce. Výuka skončila ve školním roce 2004/2005.

41-55-H/003 Opravář zemědělských strojů – denní tříleté studium s výučním listem zakončené závěrečnou zkouškou. Výuka skončila ve školním roce 2004/2005.

41-41-L/007 Zemědělský podnikatel – dvouletý nástavbový studijní obor zakončený maturitní zkouškou. Výuka skončila ve školním roce 2004/2005.

Přestože výuka zemědělských oborů skončila, škola si ponechává dál tyto obory, aby je mohla v případě poptávky otevřít. Podrobnější popis k jednotlivým oborům tvoří přílohu č. 4.

3.2.2 Zhodnocení vývoje před sloučením

Podrobné informace o celkovém počtu žáků v jednotlivých školních letech vůči kapacitě školy, celkovém počtu přihlášených žáků v jednotlivých školních letech, celkovém počtu pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých školních letech a základní údaje o hospodaření jsou uvedeny v příloze č. 3. Informace pocházejí z výročních zpráv za jednotlivé školní roky. Pouze ekonomické informace se vztahují k účetnímu roku.

Naplněnost se vůči kapacitě školy se pohybovala v uplynulém období mezi 57–67 %. Počet žáků, kteří se hlásí ke studiu a počet žáků přijatých ke studiu delší dobu stagnoval. Zásadní mezník v životě školy představovalo sloučení s SOUZ Fořt v roce 2004. Po sloučení již nové

zemědělské obory nebyly otevírány. Tím prakticky střední odborné učiliště zemědělské zaniklo. Dalším milníkem v životě školy se stalo otevření nástavbového maturitního studia, které zareagovalo na prudký rozmach harvestorových technologií (příloha č. 8) na počátku 21. století. Počty pedagogických a nepedagogických pracovníků na učilišti ve Svobodě nad Úpou jsou dlouhodobě stabilní.

3.3 Školní polesí Trutnov

3.3.1 Základní informace

Školní polesí SLŠ v Trutnově-Horním Starém Městě bylo zřízeno pro účelové potřeby SLŠ v Trutnově k 1. 1. 1958. Jeho výměra činila 1273 ha lesa. Hlavním posláním školního polesí vedle normálního provozu, je poskytnout prostor, materiální i technické vybavení praktické výuky žáků podle potřeby školy. Školní polesí bylo zřízeno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT) v Praze. Hlavním odborným lesním hospodářem a mysliveckým hospodářem je ředitel školního polesí.

V rámci restitučních zákonů byly předány zpět části lesů oprávněným vlastníkům (Lesy města Trutnova 123 ha, lesy drobných vlastníků 32 ha). Na základě zákona č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny z r. 1992 přešlo pak dalších 234 ha pod správu Krkonošského národního parku (KRNAP). Po nabytí účinnosti zákona č. 289/1995 Sb., o lesích, byly převedeny všechny lesy v majetku státu do správy Lesů České republiky, s.p. (LČR). Posléze získalo školní polesí zpět lesy s výměrou 560 ha. Nájemní smlouvou s LČR získalo školní polesí do užívání dalších 390 ha. Počátkem roku 2004 byla nájemní smlouva ukončena a lesy o výměře 390 ha byly přesunuty zpět do operativní správy LČR. Na základě nájemní smlouvy školní polesí obhospodařuje i část lesů původního školního polesí ve správě KRNAP a část lesů města Trutnova.

3.3.2 Zhodnocení vývoje před sloučením

Podrobné informace o celkovém počtu zaměstnanců a základní údaje o hospodaření jsou uvedeny v příloze č. 3. Informace pocházejí z výročních zpráv za jednotlivé školní roky. Pouze ekonomické informace se vztahují k účetnímu roku.

Uplynulé období z hlediska počtu zaměstnanců lze hodnotit jako poměrně vyrovnané. Celkový počet žáků využívajících zařízení školního polesí odpovídá celkovému počtu žáků navštěvujících v daných letech studijní obory SLŠ a VOŠL v Trutnově. Ekonomické výsledky ve srovnání s celorepublikovým průměrem na lesních majetcích až do roku 2006 výrazně

zaostávají. Výsledky jsou uváděny ve zprávě o stavu lesa a lesního hospodářství v České republice za jednotlivé roky. Hospodářský výsledek je vyjádřen v Kč/ha lesa. Jedná se ovšem o porovnání hrubě orientační, protože vedle nákladů a výnosů z hospodářské činnosti zde výsledek zkreslují náklady a výnosy vztahující se k účelovosti zařízení. V dalších letech se hospodářské výsledky zlepšili, ale byly provázány nárůstem těžeb spojených s kalamitou.

Podrobné informace o celkovém počtu žáků v jednotlivých školních letech vůči kapacitě školy, celkovém počtu přihlášených žáků v jednotlivých školních letech, celkovém počtu pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých školních letech a základní údaje o hospodaření jsou uvedeny v příloze č. 3. Informace pocházejí z výročních zpráv za jednotlivé školní roky. Pouze ekonomické informace se vztahují k účetnímu roku.

3.4 Souhrnné hodnocení vývoje subjektů před sloučením

Z hlediska oborů Vyšší odborná lesnická škola a Střední lesnická škola v Trutnově žádné zásadní inovace v době před sloučením neprováděla. Střední odborné učiliště lesnické a Učiliště Svoboda nad Úpou již v době před sloučením přijímalo řadu opatření. Zanikly dvouleté obory E. Vlivem sloučení se SOUZ Fořt převzaly řadu zemědělských oborů, které dobehly a dále nebyly otevírány. K inovacím pařilo zejména zavedení nástavbového dvouletého maturitního oboru L pro operátory harvesterových technologií.

Ze získaných podkladů z výročních zpráv, které uvádím v příloze č. 3 je zřejmé, že obě školy čelí demografickému poklesu žáků. Počet žáků, kteří se hlásí ke studiu, a počet žáků přijatých ke studiu delší dobu stagnuje. V obou případech počty hlásících se žáků ke studiu téměř kopírují počty přijatých žáků ke studiu. Přestože škola ve Svobodě nad Úpou zavádí nové obory, nedaří se jí naplňovat svoji kapacitu. Počty pedagogických a nepedagogických pracovníků jsou u všech subjektů dlouhodobě stabilní. Výkyv v případě školy ve Svobodě nad Úpou byl způsoben sloučením se SOUZ Fořt. Následující rok se počty opět přiblížily k původním hodnotám.

Ekonomické výsledky všech tří institucí vzhledem k jejich zaměření a vývoji jsou obtížně porovnatelné. Mohou ukazovat pouze trend vývoje. Kompletní data se podařilo získat jen od Školního polesí v Trutnově. Výroční zprávy škol ekonomické údaje v období před sloučením neobsahovaly. Ke starším údajům z jiných zdrojů nebylo možné se pro trvalou dlouhodobou pracovní neschopnost odpovědné pracovnice dostat. Od hlavní účetní sloučeného subjektu se podařilo získat pouze celková čísla za poslední rok před sloučením a pak následně za celé

období po sloučení. Porovnávat je možné pouze hodnoty hospodářského výsledku hlavní činnosti, doplňkové činnosti a celkový hospodářský výsledek za rok 2007.

Povaha předmětu činností Školního polesí Trutnov je zcela odlišná od zbývajících dvou subjektů. Škola ve Svobodě nad Úpou ve sledovaném období realizovala sloučení se SOUZ Fořt. Kompletní vzorek se vztahuje pouze k VOŠL a SLŠ v Tutnově. Ekonomické výsledky Školního polesí Trutnov ve srovnání s celorepublikovým průměrem na lesních majetcích až do roku 2006 výrazně zaostávají. Pak vlivem nárůstu kalamitních těžeb se výrazně zlepšily. Jedná se ovšem o porovnání hrubě orientační, protože vedle nákladů a výnosů z hospodářské činnosti zde výsledek zkreslují náklady a výnosy vztahující se k účelovosti zařízení. Nicméně na trend pracovníci krajského úřadu poukazovali. Jejich zájem směřoval k samofinacovatelnosti školního polesí.

Obě školy se začínají potýkat s problémem, který by se dal charakterizovat jako ztráta zázemí pro realizaci odborného výcviku. Škola ve Svobodě nad Úpou nemá svoje zařízení pro výkon praktické výuky a je zcela závislá na spolupráci se sociálními partnery. Školní polesí v Trutnově přichází o část lesního majetku ve vlastnictví státu s právem hospodaření LČR, s.p. Užívá sice kromě lesního majetku ve vlastnictví Královéhradeckého kraje na základě smlouvy část lesního majetku ve vlastnictví státu s právem užívání KRNAP a část lesního majetku Lesů města Trutnov, ale okleštěný lesní majetek původního školního polesí přestává výuce dostačovat.

3.5 Vlivy z celorepublikového pohledu

3.5.1 Vnější vlivy na obor lesnictví

Obor lesnictví společně s dalšími zemědělskými obory je úzce spjat s venkovem. Problémy, kterým musí venkov čelit se tak zpětně odrážejí následně i v samotném oboru. Z hlediska podnikání na venkově je tradičním sektorem zemědělství, které jako celek dlouhodobě zaznamenává dynamické snižování produkce. Změna společenské poptávky se odráží i v lesnictví. Lesní ekosystémy zaujímají většinu plochy zvláště chráněných území a jsou jejich mimořádně cennou součástí. Jejich celková rozloha činí přes 750 tisíc ha, což je přes 28 % výměry všech lesů v ČR (Výměra lesů v ČR tvoří cca 2 661 889 ha, tj. 33,9 % území ČR). Dnes již u téměř jedné třetiny lesů je preferována jiná funkce než funkce hospodářská, což zároveň ohrožuje samofinancovatelnost a konkurenceschopnost odvětví. Preference

jiných funkcí v sobě nese různá omezení v hospodaření nebo i vícenáklady a vícepráce. Popsaná skutečnost se stává pro obor příležitostí i hrozbou zároveň.

V současnosti se na území České republiky nachází 6 250 obcí a vojenských újezdů. Z tohoto počtu je spolu s Hlavním městem Prahou 24 statutárních měst (s celkem 142 městskými částmi / obvody) a 553 měst. Celkem 192 sídel má statut městysů. Venkovských obcí (tj. obcí bez dalšího označení) je 5 481, což představuje 87,7 % všech obcí. Venkovské obce se vymezují velikostí do 2.000 obyvatel a obce s velikostí do 3 000 obyvatel, které mají hustotu zalidnění nižší než 150 obyvatel na km². Tyto obce spravují území, které tvoří 73,6 % plochy státu, ale žije v nich pouze čtvrtina obyvatel (26,3% což je 2.690 tis. osob). Většina obyvatel žije v České republice ve městech. Míra urbanizace osídlení dosahuje 70,3 %, dominantní část populace proto můžeme považovat za městskou.

Závažnost ekonomických problémů venkova potvrdila také ohnisková skupina a realizované dotazníkové šetření Svazu měst a obcí České republiky. Z něho vyplynulo, že nejzávažnějším problémem, kterému venkov čelí, jsou otázky související s trhem práce. Pracovní příležitosti na venkově hodnotilo jako problémové 57 % obcí, jako částečně problémové 36 %.⁶

Počet zaměstnanců v lesnických oborech (resp. v lesnictví a souvisejících činnostech) ve fyzických osobách u subjektů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře se permanentně rok od roku 1989 snižuje. Meziročně tak došlo k dalšímu poklesu počtu zaměstnanců v lesnických činnostech o 10,7 %, přičemž došlo k výraznému poklesu v soukromém sektoru (o 15,3%) a k dílčímu poklesu v obecním sektoru (o 5,7 %) a ve státním sektoru (o 4,8 %). Celkově objem prací v lesnickém sektoru meziročně poklesl v důsledku snížení výkonů zejména v těžebních činnostech (návaznost na těžbu dřeva), přičemž úbytek zaměstnanců byl nahrazen vyšší produktivitou práce (nasazením těžebních harvesterů, zalesňovacích strojů apod.)

Počet zaměstnanců v lesnických činnostech⁷

		2006	2007	2008	2009
lesní hospodářství celkem		20342	19398	17959	16041
z toho	státní	5698	5783	5850	5574
	soukromé	12280	11320	9924	8406
	obecní	2364	2295	2185	2061

⁶ MÁTL O. A KOLEKTIV; *Budoucnost venkova v České republice: Analýza potřeb obcí po roce 2013 z hlediska budoucí kohézní politiky a společné zemědělské politiky*; Svaz měst a obcí ČR; 2012; str. 25 a 26

⁷ KOLEKTIV AUTORŮ MZE ČR; *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009*; MZe ČR Praha; str. 60; ISBN 978-80-7084-941-5

3.5.2 Vybrané vlivy na lesnické školství

Celé lesnické školství každoročně generuje ze svého vzdělávacího systému 400–500 absolventů, včetně distančních forem studia, kteří jsou nabídnuti

- a) jednotlivým oborům lesnických fakult
- b) nabídce a poptávce trhu práce v oboru lesního hospodářství (LH)
- c) ostatním druhům a formám vzdělávání
- d) ostatním oborům činností mimo LH.

„Reálné schopnosti prostředí lesního hospodářství nově vstřebat, s promítnutím všech známých skutečností změn v majetkové držbě, formách správy státního lesního majetku, rozsahu veřejného vlastnictví, roztržitosti soukromé majetkové držby a problémech s odbornou úrovní na těchto majetcích (cca 150 000 vlastníků s výměrou majetků v průměru méně než 2 ha), při standardních režimech demografického vývoje a přirozené fluktuaci, lze střízlivě odhadnout potřebu na 350 absolventů všech úrovní a druhů škol, poskytujících vzdělání lesnického zaměření.“⁸

„Pokusme se navodit modelovou situaci (nutno brát jako pracovní příklad stanovení potřeby absolventů lesnických škol v odvětví LH celé ČR, při respektování přirozené fluktuace.

Předpokládané požadavky praxe (čerpáno z průběžných poznatků a konzultací s jednotlivými subjekty za posledních 10 let):

- Lesy České republiky, s.p. – 15–20 absolventů ročně
- Ostatní správci státních majetků – 15–20 absolventů ročně
- Ostatní majetky (vztaženo ke zbývajícím výměře lesů v ČR) – cca 15–30 absolventů ročně
- Podnikatelská sféra – cca 50 absolventů ročně
- Státní správa – cca 10 absolventů ročně
- Národní parky, atd. – cca 10 absolventů ročně
- Ostatní subjekty – cca 10 absolventů ročně

Celkem: cca 150 absolventů ročně na pozice technicko-hospodářských pracovníků (THP)

⁸ ŘÍHA M.; *Možnosti spolupráce v systému lesnického vzdělávání v ČR*; MZe ČR Praha; 2010, str.5; ISBN 978-80-7084-941-5

Jednotlivé školy dávají k dispozici ročně minimálně 400 absolventů středních škol s maturitou a absolventů vysokoškolských studií.“⁹

Situaci v oblasti lesnického školství se zabýval také Národní lesnický program II (NLP II) pro období do roku 2013 v rámci sociálního pilíře a v rámci klíčové akce 12 – Podporovat zlepšení sociální situace pracovníků v LH a v rámci kapitoly 12.2 Zpracovat a zavést systém odborného vzdělávání a školení za účelem zvýšení kvalifikace pracovníků, držitelů licencí v působnosti LH a vlastníků lesů ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj.

Organizační opatření, výzkum, osvěta, poradenství:

1. Posílit kvalifikovanost žádaných dělnických profesí podporou středních odborných škol ukončujících vzdělání závěrečnou zkouškou. Zrušit nástavbová studia a nejlepším žákům umožnit vykonání maturitní zkoušky absolvováním střední lesnické školy.
2. Optimalizaci sítě středních lesnických škol ukončujících studium maturitní zkouškou ponechat na trhu práce. Je nutná úzká součinnost zřizovatelů těchto škol (kraje) se zaměstnavateli, úřady práce, MŠMT, MZe, MŽP, MMR.¹⁰

V roce 2001 poskytovalo střední odborné vzdělání 15 klasických lesnických učilišť. V roce 2007 poskytovalo vzdělání v oboru 41-56-H/01 lesní mechanizátor již pouze 6 subjektů. V roce 2007 poskytovalo vzdělání v maturitním oboru 41-46-M/001 Lesnictví 5 středních lesnických škol a vyšší odborné vzdělání v oboru 41-32-N/01 Lesnictví 2 subjekty. Ve všech případech byly zřizovateli v té době a jsou jimi i dnes jednotlivé kraje. Pro jejich další existenci a rozvoj jsou zásadní strategie obsažené v dlouhodobých záměrech vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy. Pro lesnické školy v Královéhradeckém kraji je jím dokument Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje. Trend na období 2008–2011 má podobu rozsáhlé optimalizace sítě středních škol.

3.5.3 Strategie Královéhradeckého kraje

Vzhledem k očekávanému úbytku žáků ve školské soustavě, který je možné odhadnout z demografické křivky v rámci Královéhradeckého kraje (KHK) uvedené v příloze č. 7, který bude pokračovat i v následujících letech, musí KHK pokračovat v optimalizaci sítě škol

⁹ ŘÍHA M.; *Možnosti spolupráce v systému lesnického vzdělávání v ČR*; MZe ČR Praha; 2010, s. 21; ISBN 978-80-7084-941-5

¹⁰ KOLEKTIV AUTORŮ; *Závěry a doporučení Koordinační rady k realizaci Národního lesnického programu II*; ÚHÚL Brandýs nad Labem; 2013; s. 30; ISBN 978-80-905423-0-3

a školských zařízení na jeho území. Královéhradecký kraj v záměru uvádí, že nemá zájem podporovat vznik nových škol a vznik nových oborů u stávajících škol v případech, že nabídka příslušných oborů v daném regionu je již dostatečná. Při procesu zabezpečování rozvoje soustavy středních škol se snaží vycházet zejména z vlastních analýz, kontrol, externí evaluace, případně i z vlastního hodnocení jednotlivých škol.

„Dále se bude opírat o analýzy kontrolních a hodnotících zpráv jednotlivých institucí z oblasti školství, výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v KHK, návrhy a doporučeními školských asociací (např. CZESHA), návrhy a doporučeními Rady pro rozvoj lidských zdrojů, úřadů práce, Hospodářské a Agrární komory a dalších relevantních účastníků působících na trhu práce. Na zřetel budou rovněž brány návrhy a stanoviska ředitelů škol a samospráv měst, obcí a svazků obcí. KHK bude přednostně využívat objekty ve svém vlastnictví a snižovat tak potřebu využívání najímaných objektů. Bude dbát na zajištění dopravní dostupnosti škol a územní rovnovážné rozmístění oborů vzdělání v kraji.“¹¹

V dokumentu se uvádí, že v rámci procesu optimalizace došlo ke snížení počtu škol a školských zařízení zřizovaných KHK, takže k 1. 1. 2008 klesl jejich počet na 108 právních subjektů. V roce 2001 byl KHK zřizovatelem 158 škol a školských zařízení. I v lesnickém školství v EU se projevuje trend větší koncentrace žáků, oborů, zásadní podíl velkých center na vzdělávání dospělých pracovníků, úzká vzdělávací spolupráce s provozem i s lesnickými fakultami. Mnohé školy řeší komplexně přípravu pracovníků všech oborů, které pracují s živou přírodou, zemědělských, lesnických, rybářských, mysliveckých a včelařských oborů až po zpracovatelské obory jako pilařství a dřevařství.

¹¹ KÚ KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE ODB. ŠKOLSTVÍ; *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje*; Hradec Králové 2008; s. 17; www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/skolstvi/vzdelavani/dlouhodoby-zamer/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-kralovehradeckeho-kraje-312/

4 Česká lesnická akademie Trutnov - střední škola a vyšší odborná škola vznik a vývoj subjektu

„Na základě usnesení č. ZK/23/1454/2007 z 23. zasedání zastupitelstva Královéhradeckého kraje konaného 13. 9. 2007 došlo ke sloučení SŠLZ Svoboda nad Úpou, VOŠL a SLŠ Trutnov a Školního polesí v Trutnově s tím, že VOŠL a SLŠ Trutnov se staly od 1. 1. 2008 právním nástupcem, který přejal veškerá práva a závazky. SŠLZ Svoboda nad Úpou byla ke dni 31. 12. 2007 zrušena a vyřazena z rejstříku škol a školských zařízení. Dne 25. 10. 2007 na 24. zasedání zastupitelstva Královéhradeckého kraje byl na základě usnesení č. ZK/24/1534/2007 schválen dodatek č. 2. ke zřizovací listině VOŠL a SLŠ Trutnov, kterým se změnil název organizace s platností od 1. 1. 2008 na Česká lesnická akademie Trutnov – střední škola a vyšší odborná škola.“¹²

V současnosti škola poskytuje vzdělání ve třech maturitních oborech, v jednom učňovském oboru a v jednom oboru vyššího odborného vzdělávání. Vývoj se odehrál i v samotných oborech vzdělávání, tak jak se měnila legislativa i mise školy. Již v prvním školním roce 2007/2008 ČLA byl vedle tradičního maturitního oboru 41-46-M/001 – Lesnictví otevřen nový obor 41-45-M/001 Mechanizace a služby. V rámci něho došlo k transformaci původního nástavbového oboru 41-45-L/505 Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství. Tím se z něho stal řádný maturitní obor. Z učňovských oborů zůstal pouze tradiční obor 41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby. Pokračuje dál i obor vyššího odborného vzdělávání 41-32-N/01 Lesnictví. Již v následujícím školním roce 2008/2009 byl prvně otevřen zcela nový maturitní obor 16-01-M/002 Ochrana přírody a prostředí.

4.1 Charakteristika oborů

41-46-M/001 Lesnictví

Denní čtyřleté studium, zakončené maturitou. Obor lesnictví připravuje studenty na veškeré odborné práce spojené s prací lesního a mysliveckého hospodáře. Absolventi nacházejí uplatnění u všech lesnických subjektů, orgánů ochrany životního prostředí, státní správy, myslivosti apod.¹³

¹² KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2007–2008*; Česká lesnická akademie Trutnov, SŠ a VOŠ; Trutnov 2008; s. 4; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocní-zprava/vyrocní-zprava-07-08.pdf

¹³ KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2007–2008*; Česká lesnická akademie Trutnov, SŠ a VOŠ; Trutnov 2008; s. 5; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocní-zprava/vyrocní-zprava-07-08.pdf

Počínaje školním rokem 2009/2010 dochází k překlopení na studijní obor 41-46-M/01 Lesnictví

41-45-M/001 Mechanizace a služby

Čtyřletý studijní obor, který v denním studiu poskytuje střední odborné vzdělání s maturitou. Absolventi se uplatní jako operátoři harvesterů, řidiči vyvážecích traktorů, specialisti pro provoz lesních lanovek a ve funkcích středních technicko-hospodářských pracovníků v činnostech, které souvisejí s využíváním techniky a zajišťováním její provozní spolehlivosti. Uplatnění získají i jako výrobní mistři a technici ve výrobních organizacích, technici v dopravě, stavebních, servisních a obchodně ekonomických službách.¹⁴

Počínaje školním rokem 2010/2011 dochází k překlopení na studijní obor 41-45-M/01 Mechanizace a služby

16-01-M/002 Ochrana přírody a prostředí

Denní čtyřleté studium zakončené maturitou. Absolventi získávají úplnou kvalifikaci středoškolsky vzdělaných odborníků v oblasti ochrany přírody a životního prostředí. Mají možnost získat oprávnění k řízení osobního automobilu, osvědčení pro práci s motorovou pilou a adaptéry. Získanou kvalifikaci uplatňují v oblasti státní správy nebo ve sféře výroby a služeb. Obor připravuje nejen úzce specializované pracovníky pro ochranu přírody a zejména lesa, ale odborníky, kteří jsou schopni odborné ekologické poznatky uplatňovat v různých oblastech (chráněné krajinné oblasti, národní parky, referáty životního prostředí obcí, měst a okresů, inspekční činnost v oblasti ochrany vody, ovzduší a nakládání s odpady).¹⁵

Počínaje školním rokem 2010/2011 dochází k překlopení na studijní obor 16-01-M/01 Ekologie a životní prostředí

41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby

Zajišťuje střední vzdělání s výučním listem a závěrečnou zkouškou. Doba přípravy trvá tři roky, forma vzdělání denní. Celý profil je velmi rozsáhlý, řeší obecné a odborné vědomosti, klíčové dovednosti s následným uplatněním v praxi. Absolventi se uplatní zejména při

¹⁴ KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2007–2008*; Česká lesnická akademie Trutnov, SŠ a VOŠ; Trutnov 2008; s. 5; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocní-zprava/vyrocní-zprava-07-08.pdf

¹⁵ KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2008–2009*; Česká lesnická akademie Trutnov, SŠ a VOŠ; Trutnov 2009; s. 4; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocní-zprava/vyrocní-zprava-08-09.pdf

vykonávání odborných prací školkařských, při zakládání a obnově lesa, ochraně lesa, při těžbě, druhození, manipulaci a soustředování dříví, sběru semen z vysokých stromů, při kvalifikovaných pracích na manipulačních skladech, pilařských provozech, v dopravě dříví a okrajově při ošetřování mimolesní zeleně. Absolventi se uplatňují jako strojníci lesních lanovek, řidiči vyvážecích traktorů a operátoři harvestorů. V rámci ČR a SR je jedinou školou, která provádí výuku operátorů těžebně dopravních strojů. Vlastní simulátor pro výuku harvestorových technologií, harvestor Valmet 901 a vyvážecí soupravy, což ji posouvá mezi špičku obdobných vzdělávacích zařízení v Evropě.¹⁶

Počínaje školním rokem 2010/2011 dochází k překlopení na studijní obor 41-56-H/01 Lesní mechanizátor

41-32-N/01 Lesnictví

V současné době je tříletá, zakončená absolutoriem s právem udělovat titul DiS. Odborná složka vzdělání vytváří vědomostní základ pro formování odborného lesnicko-ekologického a biologického názoru. Vede k chápání přírodních zákonitostí a podpoře nových směrů v lesním hospodaření a v úpravách krajiny. Absolvent je schopen komplexně řešit problémy lesnické, životního prostředí i úpravy krajiny vzhledem k naší legislativě i k legislativě EU. Dále je schopen podílet se na environmentální výchově v místě svého působení, a to se zaměřením na žáky škol i na dospělou populaci. Odborné praxe probíhají v pobočkách Ústavu pro hospodářskou úpravu lesů Brandýs nad Labem (ÚHÚL) a v jednotlivých lesních správách LČR.¹⁷

4.2 Zhodnocení vývoje po sloučení

Podrobné informace o celkovém počtu žáků v jednotlivých školních letech vůči kapacitě školy, celkovém počtu přihlášených žáků a žáků, kteří nastoupili ke studiu na školu v jednotlivých školních letech, celkovém počtu pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých školních letech a základní údaje o hospodaření jsou uvedeny v příloze č. 5. Informace pocházejí z výročních zpráv za jednotlivé školní roky. Pouze ekonomické informace se vztahují k účetnímu roku. Grafy v příloze č. 5 zobrazují počty

¹⁶ KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2007–2008*; Česká lesnická akademie Trutnov SŠ a VOŠ; Trutnov 2008; s. 5; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocnizprava/vyrocnizprava-07-08.pdf

¹⁷ KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2007–2008*; Česká lesnická akademie Trutnov SŠ a VOŠ; Trutnov 2008; s. 5; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocnizprava/vyrocnizprava-07-08.pdf

přihlášených žáků a žáků, kteří nastoupili k dennímu studiu v jednotlivých školních letech. Graf č. 1 vypovídá o vývoji ve studijním oboru H ve středisku ve Svobodě nad Úpou. Graf č. 2 zobrazuje vývoj ve studijním oboru M a graf č. 3 v oboru N ve středisku v Trutnově. Graf č. 4 dokládá vývoj v rámci obou středisek a ve všech studijních oborech dohromady.

Naplněnost se vůči kapacitě školy, ve srovnání s hodnotami z předchozích let, pohybuje ve sledovaném období mezi 66–80 %. V oficiálních materiálech se uvádí, že školu navštěvuje průměrně 420 studentů. Na základě vyjádření pracovníků krajského úřadu číslo o celkové kapacitě školy v Rejstříku škol a školských zařízení v současnosti nemá příliš velkou váhu. Ředitel školy si může nahlásit libovolný údaj který nebývá nikým rozporován. Kdybychom vzali celkovou kapacitu před sloučením a provedli prostý součet, nebyla by hodnota 740 ale 575. Aby bylo možné hodnoty porovnat a srovnání mělo obdobnou vypovídající hodnotu, použil jsem hodnotu celkové kapacity zjištěnou prostým součtem před sloučením.

Počet žáků, kteří se hlásí ke studiu a počet žáků přijatých ke studiu, vzrostl. Velmi dobře se jevil vývoj v letech 2008–2011. Z grafů je patrný zásadní nárůst počtu zájemců o studium v prvních letech na ČLA, který byl spojen s otevřením nových maturitních oborů vzdělávání. V příloze č. 7 je možné odvodit z počtu narozených dětí, jak slabé ročníky nyní nastupují do středních škol. Situace dosáhla svého minima a v nejbližších letech by již nemělo docházet k dalšímu poklesu. Zájem o školu tento trend v letech 2008–2011 nekopíroval. Graf ovšem ukazuje, že v dalších letech dochází k novému propadu a trend se vrací k samotnému počátku zobrazeného období. Nejvýrazněji se koncepce projevila v maturitních oborech. Stále neuspokojivá je situace v případě vyššího odborného vzdělávání. Konverze zobrazená v grafu č. 4 ukazuje procento úspěšnosti uchazečů o vzdělání na ČLA. Od roku 2009 po následující roky se dalo hovořit o výběru uchazečů o vzdělání v maturitních oborech na ČLA. Následující roky dochází opět k poklesu. Přesto se škole daří otevírat každý rok dostatečný počet tříd. Počty pedagogických a nepedagogických pracovníků subjektu jsou dlouhodobě stabilní. Škola vykazuje dlouhodobě kladný hospodářský výsledek a to i bez provozních dotací pro školní polesí. Školní polesí generuje ročně pro školu čistý zisk v průměru ve výši 750 tis. Kč.

4.3 Rozhovor s klíčovými hráči

Metoda rozhovoru pomůže osvětlit rámec okolností, za kterých události probíhaly. Pro práci jsem zvolil metodu nestandardizovaného rozhovoru se základními okruhy otázek bez nabídky alternativních odpovědí. Odpovědi mají charakter osobních názorů respondentů, kterých se proces dotknul. Rozhovor odkryje postoje, role i úlohu klíčových hráčů, kteří se na

realizaci podíleli. Jednalo se o ředitele ČLA, zástupce ředitele (vedoucího střediska č. 1 – Trutnov), statutárního zástupce ředitele (vedoucího střediska č. 2 – Svoboda nad Úpou), vedoucího střediska (č. 3 – školní polesí) a učitele pověřeného vedením VOŠ (středisko č. 1 – Trutnov).

Výše uvedení klíčoví hráči uvedli své odpovědi na tyto otázky:

- 1) Jaké byly cíle ředitele školy na počátku projektu budování jednoho subjektu školy a do jaké míry se podařilo stanovených cílů dosáhnout?
- 2) Jaké byly postoje, názory a očekávání zástupců ředitele a středního managementu před sloučením? Proběhla nějaká diskuse s pedagogickým sborem, a jak bylo sloučení odůvodněno?
- 3) Jaká byla role ředitele školy v procesu budování ČLA? Jakým způsobem ovlivnil proces sloučení podmínky vzdělávání ve škole?
- 4) Jak proces sloučení probíhal, kdo do něho zasahoval (před i v průběhu)?
- 5) Co sloučení tří právnických osob do jednoho subjektu přineslo?
- 6) Jaký dopad mělo sloučení na ekonomickou stránku a vybavenost organizace?
- 7) Vznikne sloučením SOŠ, SŠ a případně VOŠ vhodný model pro oborové solitérní školy? Lze ho doporučit?

Odpovědi na otázky jednotlivých respondentů tvoří přílohu č. 6.

4.4 Vyhodnocení rozhovoru s klíčovými hráči.

Jaké byly cíle ředitele školy na počátku projektu budování jednoho subjektu školy a do jaké míry se podařilo stanovených cílů dosáhnout?

Svoji vizi o lesnickém centru vzdělávání s lesnickými obory měl ředitel školy již od 80. let minulého století. Vize se opírala o poznání, že jediné větší vzdělávací instituci lze dostatečně materiálně a finančně zajistit, jen velká instituce dokáže dlouhodobě poskytovat prostor pro kvalifikované specialisty a umožní jejich další odborný rozvoj. Větší instituce, která by poskytovala komplexní střední odborné vzdělání, je schopná čelit různým vlivům okolí a přizpůsobovat misi školy požadavkům trhu i pokroku v oboru. Jako nezbytnou součást musí mít lesnické centrum své technické zázemí a lesní majetek, kde bude možné zajistit i odpovídající počet hodin praktické výuky. S touto vizí šel Mgr. Jan Korbelář do konkurzu na ředitele školy v roce 2007. Konkurz vyhrál a hned následující rok realizoval sloučení SŠLZ

Svoboda nad Úpou, VOŠL a SLŠ Trutnov a Školního polesí v Trutnově. Zřejmě až dodatečně cíl rozšířil o zřízení centra odborného vzdělávání.

Jaké byly postoje, názory a očekávání zástupců ředitele a středního managementu před sloučením? Proběhla nějaká diskuse s pedagogickým sborem, a jak bylo sloučení odůvodněno?

Z rozhovorů vyplynulo, že vize byla ředitelem představena, ale nějaká větší diskuse s pedagogickým sborem vedena nebyla. Sloučení bylo odůvodněno především ekonomickými důvody, ostatní důvody se staly spíše přidruženými. Názory a postoje zástupců ředitele a středního managementu lze charakterizovat jako neutrální až mírně negativní. Na jedné straně u slučovaných subjektů panovala obava ze ztráty suverenity a identity, obě školy se obávaly centralizace té druhé. Na druhé straně si klíčoví hráči uvědomovali, že zájem o obor setrvale klesá. Naplnit třídy je stále těžší a situace se s očekávaným demografickým poklesem a nepříznivými politickými rozhodnutími bude dále komplikovat.

Jaká byla role ředitele školy v procesu budování ČLA? Jakým způsobem ovlivnil proces sloučení podmínky vzdělávání ve škole?

V rámci procesu budování ČLA vystupuje ředitel jako leader a manažer zároveň. Proces sloučení sám řídil a delegoval úkoly pouze v nezbytném rozsahu. V dalším vývoji se již více uplatňoval jako leader, jeho úloha manažera zůstává v oblasti materiálně technického zázemí a úlohu manažera v pedagogickém procesu více deleguje na své zástupce. Pedagogický proces sloučení nijak zvlášť neovlivnilo. Sloučení umožnilo nabídnout zájemcům komplexní vzdělání v oboru ukončené závěrečnou zkouškou, maturitní zkouškou, vyšším odborným vzděláním ukončeném absolutoriem i možnost pokračovat v rámci konzultačního střediska bakalářským studiem. Sloučení se školním polesím umožnilo efektivnější využívání účelového zařízení, ale zároveň přineslo i zásadní změny při hospodaření na lesním majetku.

Jak proces sloučení probíhal, kdo do něho zasahoval (před i v průběhu)?

Většina klíčových hráčů vnímala proces sloučení jako čistě administrativní proces, který si ředitel řídil sám a nenechal si do něho nikým zasahovat. Pouze jeden z pěti respondentů uvedl, že za sloučením subjektů byl cítit tlak zřizovatele a prostřednictvím něho tlak politické reprezentace kraje. Tím, kdo do procesu paradoxně negativně zasáhl, až po několika letech fungování ČLA, se staly LČR. Školní polesí přišlo o možnost využívat 330 ha lesa, který tvořil od poválečných let ucelený komplex pro zajištění výuky. Do určité míry šlo

také o politické rozhodnutí. Pro zajištění 123 000 hodin praktické výuky situaci škole státní podnik výrazně zkomplikoval.

Co sloučení tří právnických osob do jednoho subjektu přineslo?

Sloučení přineslo celkovou stabilizaci školy. Pedagogové se mohou více věnovat své odbornosti. Díky zvýšené propustnosti mezi obory, které škola poskytuje, škola nepřichází o studenty. Prostřednictvím výuky oborů zaměřených na harvestorové technologie se škola zařadila mezi významné odborné vzdělávací instituce ve středoevropském prostoru. Každé středisko funguje samostatně a žádné nepřišlo o svojí identitu. Využívání zázemí školního polesí posunulo výrazně zajištění kvality odborného výcviku pro všechny studijní obory. Škola se stala pro zřizovatele pilotním projektem pro zřízení centra odborného vzdělávání. Celkově škola posílila svoji pozici i v rámci konkurence ostatních středních lesnických škol v republice.

Jaký dopad mělo sloučení na ekonomickou stránku a vybavenost organizace?

Klíčoví hráči potvrdili i skutečnosti vycházející z jiných zdrojů, že ekonomický efekt není v počátku příliš vidět, ale při dlouhodobém sledování je patrný a významný. Jenom samotná skutečnost, že školní polesí bylo dříve zřizovatelem dotované a nyní je schopno samo si na sebe vydělat přináší viditelný efekt. Školní polesí muselo sice snížit počet zaměstnanců v dělnických oborech, jejich práce byla nahrazena prací studentů, získalo ovšem technologie, které dříve nemělo k dispozici. Škola se stále inovuje a dovybavuje. Udržet krok s technologickým pokrokem není jednoduché. Přesto škola i jako sloučený subjekt má potíže s obměnou starších prostředků. Ovšem celkový pozitivní dopad na ekonomiku je nezpochybnitelný.

Vznikne sloučením SOŠ, SŠ a případně VOŠ vhodný model pro oborové solitérní školy?

Lze ho doporučit?

Obecně se všichni shodli, že sloučením vznikl vhodný a funkční model subjektu poskytující odborné vzdělávání. S odstupem času vnímají sloučení jako pozitivní krok. Sloučený subjekt je stabilnější jak z hlediska ekonomické situace, tak i personálního zajištění. Pružněji se přizpůsobuje poptávce v rámci jednotlivých oborů. Sloučením se škola stala díky své nabídce a vybavenosti i zázemím silnějším a stabilnějším subjektem, který dokáže lépe čelit konkurenci. Sloučením nemusí zákonitě dojít ke ztrátě suverenity a vlastní identity. Jednoznačně by tento model doporučili i jiným oborově zaměřeným školám.

4.5 Postupné kroky v rámci procesu sloučení tří subjektů

V rámci rozhovoru stávající ředitel školy popsal postup v rámci procesu sloučení. „Zkráceně se dá říci, že se podepíše předávací protokol při sloučení příspěvkových organizací a je sloučení hotovo. Ve skutečnosti tomu předchází řada úkonů, které patří spíše do ekonomické oblasti. Nutno podotknout, že pro zobecnění jsme byli spíše netypickým příkladem.“

Nejprve bylo nutné zaslat oznámení o ukončení činnosti zanikajících subjektů Finančnímu úřadu, Správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, organizacím z obchodního styku, poskytovatelům dotací a grantů.

Dále bylo nutné provést inventarizaci majetku a závazků (inventurní soupisy a inventarizační zpráva), ve trojím provedení pro odbor školství (OŠ), nástupnickou organizaci a vlastní organizaci. Nulové zůstatky musí mít u končící organizace tyto účty: pokladna, dohadné účty, účty časového rozlišení, účty záloh, účty fondů. Následovalo převedení veškerých nevyčerpaných prostředků na účet kraje a zároveň k datu sloučení zrušení účtů u peněžních ústavů.

Nezbytné je udělat mimořádnou účetní závěrku – sestavit Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty (přílohu je nutné zaslat na OŠ). Po kontrole bylo nutné předat Rozvahu, výkaz zisku a ztráty a Přílohu v tištěné podobě nástupnické organizaci a na odbor školství – na konec vynulovat Rozvahu. Rozvaha musí být doložena kompletní inventarizací, kopiemi nulových bankovních výpisů a rozpisem odeslaných prostředků na kraj. Po té následovalo dokončení finančních vztahů se zřizovatelem, vyhotovení výroční zprávy o hospodaření.

Proces pokračoval fází vyhotovení předávacího protokolu (ve trojím vyhotovení) mezi zanikající a nástupnickou organizací (mzdová, personální agenda, pedagogická agenda, majetková oblast, účetnictví, archiv, ostatní dokumentace). Jeden výtisk se předává na OŠ.

Důležité je nezapomenout vyhotovit daňové přiznání a následně ho podat za období v roce, po které škola fungovala a doložit ho k předávacímu protokolu.

Nástupnická organizace musela také provést inventarizaci a účetní závěrku stejně jako zanikající organizace.

Následně bylo zapotřebí sestavit Počáteční rozvahu. Nakonec se majetek ze zrušené organizace předaný Královéhradeckým krajem (svěřený majetek) zaúčtoval do účetnictví nástupnické organizace obrátově (ne do počátečních stavů) a provedla se změna v Katastru nemovitostí.

5 Proces sloučení aplikovaný v Královéhradeckém kraji

Kapitola obsahuje výsledky diskuse s pracovníky odboru školství Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Z diskuse vyplynulo, že proces sloučení je vždy velmi individuální a nelze ho zcela „zobecnit“. Proměnných, které do procesu vstupují, bývá mnoho a není možné všechny varianty zohlednit. Vodítkem pro ředitele školy se může stát Výnos č. 1 vymežující činnosti, které je nezbytné zajistit při zrušení / sloučení příspěvkové organizace, jejímž zřizovatelem je ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Výše uvedený výnos předkládám v příloze č. 9. Ve spolupráci s pracovníky odboru školství Krajského úřadu Královéhradeckého kraje jsem provedl zjednodušený popis postupu při slučování škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem je Královéhradecký kraj. Cílem není demonstrovat podrobný postup, ale rámcově uvést zásadní fáze sloučení.

Proces sloučení	
Operace	poznámka
Odbor školství KÚ Královéhradeckého kraje monitoruje k 30. 9. každého roku konečný počet žáků. Pokud počet žáků poklesne pod hranici 240 žáků v denním studiu, začne se uvažovat o dalších opatřeních	Podle zkušeností hranice 240 žáků denního studia je tou hranicí, pod kterou již není možný další smysluplný rozvoj školy.
Je vytipováno, které školy by přicházely v úvahu sloučit.	Argumentaci dělá odbor školství KÚ Královéhradeckého kraje.
Odbor školství KÚ Královéhradeckého kraje pozve ředitele dotčených škol a záměr jim oznámí.	O sloučení rozhodují politici. Stejně tak politici rozhodují o řediteli sloučeného subjektu. Zpravidla bývá zvolen ředitel největšího nebo nejsložitějšího subjektu.
Odbor školství KÚ Královéhradeckého kraje informuje ředitele dotčených subjektů o záměru zpravidla tři čtvrtě roku předem.	Včasné informování má svá pozitiva i negativa. Ze strany zřizovatele je to korektní krok, na který se následně subjekty mohou připravit. Na druhou stranu se stává, že dochází i k rezignaci pedagogů zanikajícího subjektu na pedagogický proces.
V době před vlastním sloučením může dojít k dohodě mezi sloučenými subjekty, jak budou společně dál pokračovat.	Ve většině případů se jedná spíše o teoretickou možnost, příliš často k ní nedochází, častější je rivalita mezi slučovanými subjekty.

Sloučení je projednáno krajem a) výborem zastupitelstva b) radou kraje c) jednáním zastupitelstva	Výstupem je usnesení – Výpis z usnesení pod bodem 1 – veškerá práva a povinnosti přechází na novou organizaci.
Sloučení subjektů je možné provést ke kterémukoliv dni běžného roku.	Na základě zkušeností je nejvýhodnější provést sloučení ke konci školního roku. Což se děje nejčastěji k 1. 8. běžného roku. Z ekonomického pohledu je výhodné provést sloučení k 1. 1. nebo k 30. 6.
Odbor školství KÚ Královéhradeckého kraje pak komunikuje se sloučeným subjektem ve věcech: 1) spojených s rejstříkem škol a školských zařízení 2) ve věcech smluvních vztahů 3) ekonomických operací	Odbor školství KÚ Královéhradeckého kraje poskytuje řediteli sloučeného subjektu součinnost a maximálně s ním spolupracuje – metodicky ho vede. Smluvní vztahy většinou zůstávají – změny bývají ošetřeny dodatky.
Proces sloučení je vždy velmi individuální.	Z důvodu velké rozmanitosti není možné proces zcela zobecnit, tak aby platil všude stejně.
Zanikající organizace:	
1) zaslat oznámení o ukončení činnosti <ul style="list-style-type: none"> • finančnímu úřadu; • správě sociálního zabezpečení; • zdravotním pojišťovnám; • organizacím z obchodního styku; • poskytovatelům grantů 	Většina realizovaných projektů má nějakou dobu udržitelnosti a tu je nutné zachovat.
2) provést mimořádnou inventarizaci majetku a závazků, inventurní soupisy a vypracovat inventarizační zprávu	Do inventarizační komise je optimální přizvat již člověka z nástupnické organizace, který se tak seznámí se stavem inventarizovaného majetku. Inventarizační zpráva se vyhotovuje ve trojím vyhotovení (pro OŠ, nástupnickou organizaci, vlastní organizaci)
3) nulové zůstatky musí mít tyto účty: pokladna, dohadné účty, účty časového rozlišení, účty záloh a účty fondů	
4) došlé neuhrazené faktury je nutné předepsat na účet 321 – Dodavatelé	
5) převést na účet kraje veškeré nevyčerpané prostředky a zároveň	Problematiku řeší pokyn k vypořádání příspěvků a dotací. Je-li sloučení prováděno

k tomuto datu zrušit účty u peněžních ústavů	ke konci školního roku, převádí se prostředky k 30.6.
6) provést mimořádnou účetní závěrku – sestavit Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty, Přílohu a zaslat ve formě sestavy e-mailem ke kontrole	Mimořádná účetní závěrka se vyhotovuje v korunách na dvě desetinná místa. Je-li sloučení prováděno ke konci školního roku, provádí se k 30. 6. zasílá se ke kontrole do 15. 7. příslušného roku
7) po kontrole předat Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty a Přílohu v tištěné formě nástupnické organizaci a na odbor školství – na konec vynulovat Rozvahu	
8) Rozvahu doložit komplexní inventarizací, kopiemi nulových bankovních výpisů a rozpisem odeslaných prostředků na kraj	
9) zúčtovat finanční vztahy se zřizovatelem, vyhotovit výroční zprávu o hospodaření	
10) vyhotovit předávací protokol mezi zanikající a nástupnickou organizací (PAM agenda, pedagogická agenda, majetková oblast, účetnictví, archiv, ostatní dokumentace)	Vyhotovuje se ve trojím vyhotovení. Jeden výtisk se předává na odbor školství. Vzor tvoří přílohu č. 10.
11) vyhotovit a podat daňové přiznání a doložit k předávacímu protokolu	Je nutné ho vyhotovit za období fungování slučovaného subjektu.
Nástupnická organizace:	
12) provést inventarizaci a účetní závěrku stejně jako zanikající organizace	
13) spolupracovat na tvorbě předávacího protokolu	
14) sestavit počáteční Rozvahu	Je-li závěrka k 30. 6. Rozvaha musí být k 1. 7.
15) Majetek ze zrušené organizace předaný Královéhradeckým krajem (svěřený majetek) zaúčtovat do účetnictví nástupnické organizace.	Účtuje se obratově ne do počátečních stavů.
16) Provést změny v Katastru nemovitostí.	Provést změnu v položce „hospodaření se svěřeným majetkem kraje“.

6 Identifikace uzlových bodů ČLA ve sledovaném období

Kapitola obsahuje výtah nejdůležitějších událostí, které provázely sledované období a vývoj na ČLA z hlediska změn, které nastaly s příchodem nového ředitele. Jednotlivé části odpovídají jednotlivým školním rokům ve sledovaném období.

2007

V prvním čtvrtletí proběhl konkurz na ředitele lesnické školy v Trutnově a od 1. 3. 2007 se stává Mgr. Korbelař ředitelem Vyšší odborné školy lesnické a Střední lesnické školy v Trutnově a zároveň ředitelem Střední školy lesnické a zemědělské Svobodě nad Úpou. Krátce po uvedení do funkce ředitele představuje pracovníkům obou škol svoji vizi o Lesnickém vzdělávacím institutu (pracovní název) zaměstnancům obou škol.

2007–2008

Od počátku školního roku probíhala příprava na integraci tří samostatně hospodařících příspěvkových organizací. Organizace realizovaly výuku v rámci studijních a učebních oborů 41-46-M/001 Lesnictví, 41-45-M/001 Mechanizace a služby, 41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby a 41-32-N/01 Lesnictví. Při škole působila Školská rada při SLŠ Trutnov a Školská rada při SŠLZ Svoboda n. Ú., která byla následně transformována do jedné.

Na základě usnesení č. ZK/23/1454/2007 z 23. zasedání Zastupitelstva Královéhradeckého kraje konaného 13. 9. 2007 došlo ke sloučení SŠLZ Svoboda nad Úpou, VOŠL a SLŠ Trutnov a Školního polesí v Trutnově s tím, že VOŠL a SLŠ Trutnov se stala od 1. 1. 2008 právním nástupcem, který přejal veškerá práva a závazky. SŠLZ Svoboda nad Úpou byla ke dni 31. 12. 2007 zrušena a vyřazena z rejstříku škol a školských zařízení. Dne 25. 10. 2007 na 24. zasedání Zastupitelstva Královéhradeckého kraje byl na základě usnesení č. ZK/24/1534/2007 schválen dodatek č. 2. ke zřizovací listině VOŠL a SLŠ Trutnov, kterým se změnil název organizace s platností od 1. 1. 2008 na Česká lesnická akademie Trutnov – střední škola a vyšší odborná škola. Po té následoval vlastní proces sloučení.

Následně došlo k úpravám ŠVP stávajících studijních a učebních oborů. ŠVP upravovali zástupci ředitele v obecné části a v rámci předmětů vybraní garanti pro jednotlivé předměty. Zároveň proběhly přípravy učebního oboru Ochrana přírody a životního prostředí.

V souvislosti se sloučením došlo také k harmonizaci vnitřních předpisů školy (jedná se zejména o školní řády, které harmonizuje ředitel školy). Změnila se organizační struktura školy.

V rámci příprav na přijetí a ubytování většího počtu děvčat pro nový obor byla vyčleněna jedna samostatná budova internátu pro děvčata, stavební úpravy nebylo nutné provádět.

Přijímací řízení škola realizovala nově pro 5 studijních oborů (bylo přijato 12 děvčat do oboru Ochrana přírody a prostředí a 6 děvčat do oboru Lesnictví). Po posouzení situace škola zrušila nástavbový obor Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství. Škola se začala podílet jako gestor pro NÚOV Praha na přípravě projektu Jednotné závěrečné zkoušky.

Ve školním roce se významně řešila otázka krizové dopravy žáků na pracoviště. Škola zakoupila dva mikrobuse s odpovídajícím nákladním prostorem a náhonem na všechny kola pro jízdu v terénu.

Jako naléhavá se ukázala potřeba obměny stávajících traktorů UKT a LKT, které jsou zhruba 20 let staré a pro technický stav a časté opravy nejsou často pro nácvik v odborném výcviku k dispozici. S rozšířením výuky na moderní technologie vznikla potřeba rozšíření stávajícího jednoho výrobního uzlu těžebně dopravních strojů o další uzel. Jednalo se o investici ve výši 12–15 miliónů korun. Po sloučení se výrazně zlepšila péče o drobnou techniku prováděnou na školním polesí.

V reakci na změny došlo k odlivu zaměstnanců dělnických profesí ze školního polesí. K 1. 1. 2008 nastoupil nový zástupce ředitele pro ŠP. V průběhu roku 2007 se na této pozici vystřídali dva pracovníci.

Byla zahájena příprava projektu Centrum odborného vzdělávání v lesnictví.

2008–2009

Ve druhém školním roce ČLA prodělávala usazení změn. Ze stavebních akcí došlo k rekonstrukci tělocvičny školy. Královéhradecký kraj jako zřizovatel se rozhodl v souladu s dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje 2008 vytvořit v rámci vybraných vyšších odborných škol a středních škol centra odborného vzdělávání (COV). COV v lesnictví v Horním Starém Městě patří k prvním z nich.

Přijímací řízení škola realizovala pro 6 studijních oborů, otevřela i dálkové studium oboru 41-46-M/001 Lesnictví. Celkem bylo přijato 162 z 298 uchazečů a z toho 39 dívek (32 dívek do denního studia – z toho 16 dívek do oboru 16-01-M/002 Ochrana přírody a prostředí). Po dlouhé době se projevil výrazný zájem o studium na škole.

Dochází ke stabilizaci počtu pracovníků na školním polesí.

Škola se dalším rokem podílela jako gestor pro NÚOV Praha na přípravě projektu Jednotné závěrečné zkoušky. Zpracovala sjednocení závěrečné zkoušky pro obor Mechanizátor lesní výroby a proběhlo pilotní ověření.

2009–2010

V rámci třetího roku fungování ČLA byla z investičních akcí realizována rekonstrukce a modernizace šaten a sociálního zařízení u tělocvičny školy.

Přijímací řízení škola vyhlásila pro 5 studijních oborů. Celkem bylo přijato 123 uchazečů o denní studium, z toho 19 dívek (12 dívek do oboru 16-01-M/002 Ochrana přírody a prostředí). 255 přihlášených zájemců o studium indikuje pokračující výrazný zájem o školu. Poprvé po mnoha letech se nepodařilo otevřít pro malý zájem první ročník VOŠ.

K 1. 11. 2009 nastoupil nový vedoucí pro školní polesí, který setrval na pozici až do konce sledovaného období.

I v tomto školním roce se škola podílela jako gestor pro NÚOV Praha na přípravě projektu Jednotné závěrečné zkoušky pro obor Mechanizátor lesní výroby. Podle zpracovaného zadání pak proběhly na všech školách v ČR s tímto oborem závěrečné zkoušky.

6. 4. 2010 školu navštívil hejtmán Královéhradeckého kraje Bc. Lubomír Franc.

V květnu 2010 Královéhradecký kraj zahájil výstavbu Centra odborného vzdělávání v lesnictví – začal začátek fyzické realizace projektu.

2010–2011

V rámci čtvrtého roku fungování ČLA byla z investičních akcí realizována výměna plynových kotlů, zřízena přípojka tepla pro objekt školního polesí a nákup harvestoru Valmet pro výuku odborného výcviku oboru Lesní mechanizátor.

Škola požádala o projekt v rámci Operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost pod názvem Modernizace výuky v technických a přírodovědných oborech na ČLA. Výsledek nebyl do konce školního roku znám.

Došlo k úpravě ŠVP tak, aby byly plně v souladu s RVP a k jejich schválení ŠVP s platností od školního roku 2009/2010. Tím se mění obory z 41-46-M/001 Lesnictví na 41-46-M/01 Lesnictví, z 16-01-M/002 Ochrana přírody a prostředí na 16-01-M/01 Ekologie a životní prostředí 41-56-M/001 Mechanizace a služby na 41-45-M/01 Mechanizace a služby a 41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby na 41-45-M/01 Lesní mechanizátor. Obor 41-32-N/01 Lesnictví zůstává zachován.

Přijímací řízení škola realizovala pro 6 studijních oborů, jednou za dva roky je otevíráno i dálkové studium oboru 41-46-M/001 Lesnictví. Nový ročník dálkového studia nebyl pro malý počet přihlášených otevřen. Celkem bylo přijato 140 uchazečů z toho 24 dívek do denního studia (10 dívek do oboru 16-01-M/002 Ekologie a životní prostředí). I v tomto školním roce se projevil výrazný zájem o studium na škole, kdy prošlo přijímacím řízením 297 uchazečů. Druhým rokem se projevil výrazný zájem o školu. Prvním rokem proběhly státní maturity.

Ve dnech 8.–12. 11. 2010 byla provedena kontrola Královéhradeckým inspektorátem České školní inspekce.

2011–2012

V roce 2011 bylo dokončeno Centrum odborného vzdělávání v lesnictví. Slavnostní otevření proběhlo 29. září 2011. Projekt byl finančně podpořen Evropským fondem pro regionální rozvoj, celkově se podařilo z EU a ze státního rozpočtu získat přes 92 % nákladů ve výši 38 mil. Kč. Od zřizovatele byl poskytnut příspěvek ve výši 850 000,-Kč, na částečné vybavení nově otevřeného centra.

Ve školním roce začala realizace projektu „Modernizace výuky v technických a přírodovědných oborech na ČLA“. V rámci projektu bylo pořízeno 22 kusů výpočetní a záznamové techniky. Ke zkvalitnění výuky byl z investičních prostředků školy pořízen harvester Valmet a mobilní štěpkovač pro zpracování biomasy na školním poli.

Vzdělávací programy oborů 41-55/H003 Opravář zemědělských strojů a 41-41-L/007 Zemědělský podnikatel byly na základě rozhodnutí č.j. 1764/201-251 s účinností k 1. 9. 2011 MŠMT z rejstříku škol a školských zařízení vymazány.

Přijímací řízení škola vyhlásila pro 6 studijních oborů, opakoval se pokus otevřít i dálkové studium oboru 41-46-M/001 Lesnictví. Nový ročník dálkového studia nebyl pro malý počet přihlášených otevřen. Celkem bylo přijato 91 ze 137 uchazečů z toho 19 dívek do denního studia (10 dívek do oboru 16-01-M/002 Ekologie a životní prostředí).

Proběhly druhé státní maturitní zkoušky, výsledky se oproti roku 2011 zlepšily. V rámci srovnání výsledků státní maturitní zkoušky v roce 2012 zaujala ČLA z 5 středních lesnických škol první pozici.

26. 4. 2012 se uskutečnilo regionální kolo druhého ročníku soutěže YPEF 2012 (Young People in European Forest).

V průběhu školního roku proběhly kontroly České školní inspekce, Krajské hygienické stanice, Správního odboru – oddělení dopravně správních agend Trutnov, Oblastního inspektorátu práce pro Královéhradecký a Pardubický kraj, Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje a Živnostenského úřadu Trutnov.

ČLA spolupracovala s ČZU v Praze, pro kterou se stala cvičnou školou, konzultačním střediskem pro výuku bakalářských oborů a místem praktické výuky studentů VŠ v předmětech těžba a dopravnictví.

Škola provádí praktickou výuku v objemu cca 120 000 hodin za rok. Protože 520 ha lesních pozemků ve vlastnictví kraje nepostačuje, měla ČLA další praktickou výuku zajištěnou především s LČR, a to dohodou o výuce a výzkumu na 330 ha lesních pozemků původního školního polesí. Dohodu LČR k 31. 12. 2011 vypověděly. Důvodem pro výpověď bylo zařazení majetku do výběrových řízení na dodávky lesnických prací pro LČR. Její ukončení zásadním způsobem ovlivnilo podstatu praktické výuky. ČLA musela začít vyhledávat a využívat pro praktickou výuku větší lesní majetky jiných subjektů v okolí, často i na základě výběrových řízení na poskytování služeb v lesnictví.

2012–2013

Školní rok 2012/2013 představuje poslední rok ve sledovaném období. V tomto školním roce proběhla závěrečná fáze projektu „Modernizace výuky v technických a přírodovědných oborech na České lesnické akademii v Trutnově“ v rámci OPVVK. Škola pokračuje v realizaci projektu ČLA Trutnov – podpora kvality výuky pomocí ICT z OPVK, který bude probíhat od 30. 4. 2012 do 29. 4. 2014.

Přijímací řízení proběhla pro 6 studijních oborů, opakoval se pokus otevřít i dálkové studium oboru 41-46-M/001 Lesnictví. Celkem bylo přijato 91 ze 186 uchazečů a z toho 15 dívek do denního studia (9 dívek do oboru 16-01-M/002 Ekologie a životní prostředí).

30. 4. 2013 se uskutečnilo regionální kolo třetího ročníku soutěže YPEF 2013 (Young People in European Forest).

V průběhu školního roku proběhly kontroly České školní inspekce, Krajské hygienické stanice, Správního odboru – oddělení dopravně správních agend Trutnov, Oblastního inspektorátu práce pro Královéhradecký a Pardubický kraj, Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje a Živnostenského úřadu Trutnov.

Byl zpracován a schválen nový lesní hospodářský plán pro školní polesí ČLA s platností od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2021. Lesní hospodářský celek v sobě zahrnuje lesy v majetku

Královéhradeckého kraje o výměře 500 ha a lesní majetek města Trutnova o ploše 170 ha. Dále školní polesí zajišťuje hospodaření na části majetku ČR s právem užívání KRNAP o velikosti 217 ha. Dále je jednáno s MZe a LČR o získání chybějícího lesního majetku pro zajištění praktické výuky, která dosahuje 123 000 hodin za rok.

7 Budování ČLA z pohledu management změny

„Management změny (management of change, MoC) – směr managementu spočívá jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt).“¹⁸

„Stejně jako v přírodě ani ve společensko-ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, ale typická je proměnlivost, která může mít charakter růstu, ale i degenerace. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality. Vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti. Změna je ve své podstatě nepřetržitý proces. Tempo realizace změn se zrychluje. Změna je jedinou jistotou.“¹⁹

Celé první funkční období stávajícího ředitele školy spojené s prvním obdobím působení ČLA lze považovat za změnu ve středním lesnickém školství ve východních Čechách. Zásadní proměnou prošla mise školy. Teorie managementu změny říká, že procesy změn se skládají obvykle ze tří kroků. Prvním krokem je určení potřeby změny. Následný krok představuje přípravu a realizaci změny. K třetímu kroku patří přijetí a stabilizace změny.

„**Mise školy** (poslání školy). Oproti vizi, která je zaměřena na budoucnost, je mise (poslání) soustředěná na přítomnost. Mise školy je odvozena z vize školy a odpovídá na otázku: Proč škola existuje? Podobně jako vize je i mise prohlášením trvalého charakteru, ke korekcím však může také docházet, např. posune-li se škola jiným směrem, zavede-li nový vzdělávací program, změní-li se zásadně materiální a technické vybavení školy.“²⁰

7.1 Určení potřeby změny

V rámci určení potřeby změny je potřeba zjistit, jaká změna je pro organizaci nebo její část nutná. Tato úloha přísluší zvláště vrcholovému managementu, neboť řada závažných kroků je nástrojem realizace strategických záměrů organizace. Obecně je nutné splnit čtyři následující podmínky.

¹⁸ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 316; ISBN 80-7261-029-5

¹⁹ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 315; ISBN 80-7261-029-5

²⁰ TROJAN V. A KOLEKTIV; autor příspěvku Milan Báča; *Pedagogický proces a jeho řízení*; Univerzita Karlova v Praze, 2012, s. 84; ISBN 978-80-7290-543-0

„**Vědět** – předpokladem změny je poznání všeho, co se změnou souvisí – co ohrožuje organizaci, jaké příležitosti se naskýtají, co je příčinou problémů, co je podstatou vlastní změny, jaké přínosy lze očekávat atd.“²¹

V případě lesnických škol se jednalo zejména o demografický pokles a vzájemné soupeření o žáka. Skutečnost se projevovala v klesajícím zájmu žáků o obor a schopnosti obou škol naplnit kapacitu. S demografickým vývojem byli klíčoví hráči konfrontováni již několik předcházejících let. Schopnost pojmout absolventy ze strany provozu neustále klesala. Nikdo nedokázal politicky rozhodnout o redukci lesnických škol poskytujících střední vzdělání s maturitou. Požadavek rodičů na maturitu jako na standard vzdělání stoupá. Požadavky zaměstnavatelů na vzdělání stoupají a státní instituce začínají preferovat vysokoškolské vzdělání i na pozicích, kde to není bezpodmínečně nutné. Na konci 20. století došlo k velkému technologickému pokroku. Nové technologie již dokázaly naplnit přísné ekologické požadavky a začaly se z ekonomického hlediska stávat dostupnější. V současnosti se dá hovořit o vyrovnání moto-manuální technologie s technologií harvestorovou. Harvestorová technologie překonala počáteční odpor provozu, ale i nyní její využívání dosahuje ani ne 50 % svého potenciálu. Nové technologie vyžadují nové kompetence. Jedná se o aspekty, o kterých management slučovaných subjektů věděl a snažil se jim přizpůsobit.

„**Chťít** – jednoznačný postoj managementu nezpochybňující nutnost změny a její realizace je další podmínkou na prahu rozhodování o potřebě změny. Ze zkušeností vyplývá, že důvodem tohoto postoje je buď krize, kdy nezbytnost změny vyplývá ze závažných nedostatků, které mohou ohrozit samu existenci organizace či způsobit značné škody. Nebo vize, což je přesvědčení o výhodnosti provedení změny pro prosperitu organizace.“²²

Mezi základní výhody pro ředitele školy lze řadit skutečnost, že změnu téměř nikdo nezpochybňoval. Za krizi bylo možné považovat snižující se počet žáků hlásících se ke přijímacím zkouškám. Ke krizi se přidal fakt, že si obě školy začaly konkurovat. Tlak na výkonnost a ekonomiku byl podnětem ke změnám na školním polesí. I závislosti na sociálních partnerech poskytujících praxe na svých majetcích patří také k určitým projevům krize. Ta se projevila v nastavení v soutěžení komplexních dodávek ze strany státních

²¹ VEBER J. A KOL.; Manageent, základy, prosperita, globalizce; Management Press; Praha 2000; s. 331; ISBN 80-7261-029-5

²² VEBER J. A KOL.; Manageent, základy, prosperita, globalizce; Management Press; Praha 2000; s. 331; ISBN 80-7261-029-5

podniků (LČR i KRNAP). Ze Strany zaměstnanců zde panovala pouze určitá obava z pojetí a dopadu změny. Vizi o jednom silném subjektu, který bude poskytovat komplexní střední odborné vzdělávání, měl ředitel již od 80. let minulého století. Vývoj situace naplnění vize umožňoval. Ze strany zřizovatele se stupňoval tlak na úsporná opatření, pak další aspekty popsané výše. Mezi ně patří poptávka i po operátorech harvestorových technologií. Stroje jsou obsluhovány kombinací počítače a motomanuálních dovedností, které každý vyučený jen tak lehce nezvládne. Jeden z největších státních zaměstnavatelů LČR začíná stupňovat požadavky na kvalifikaci THP pracovníků, kdy upřednostňuje minimálně vyšší odborné vzdělání a preferuje především vysokoškolské vzdělání. Stát až do církevních restitucí obhospodařoval více jak 60 % lesů v republice. Tím se zužuje prostor pro absolventy pouze se středním vzděláním s maturitou. V neposlední řadě k vizi lze přiřadit i využití příležitosti, že v okolí třicetitisícové aglomerace neexistuje nic jako přírodovědné lyceum.

„**Umět** – tzn. mít příslušnou kompetenci k prosazení změny s ohledem na její charakter, zvláště na její závažnost a nákladnost (odpovídá jednotlivé změně příslušná úroveň řízení, která je schopna ji zabezpečit?).“²³

Zřizovatel vybral z uchazečů o post ředitele školy člověka, jehož vize byla v souladu s jeho záměry. Vybraný uchazeč měl na víc s procesem zkušenost, protože několik let před tím slučoval dvě učňovské školy. Uchazeč vybudoval obor, o který je zájem i za hranicemi republiky. Dokázal tento obor zabezpečit po technické i ekonomické stránce a dál ho rozvíjet. Byl zde předpoklad, že vybraný uchazeč na uvolněné místo ředitele dokáže záměry zřizovatele naplnit.

„**Věřit** – přesvědčení o správnosti uskutečněné změny i v případě nezdarů.“²⁴

Přestože záměr z celkového pohledu dopadl dobře, inovace zafungovala, dílčí neúspěchy přece jen přicházely. Po několika letech, kdy si škola opět mohla vybírat z uchazečů o studium, se opět dostala do stádia, kdy přijímá téměř každého, kdo splní podmínky a projeví zájem. I v jednotlivých letech se dařilo naplňovat jednotlivé maturitní obory s různým stupněm zájmu. V některých letech nebyl zájem o ekologii a ochranu přírody, v jiných letech poklesl zájem o technologie. Škola se musela uchýlit k řešení, kdy naplnila třídu na půl

²³ VEBER J. A KOL; Manageent, základy, prosperita, globalizce; Management Press; Praha 2000; s. 331; ISBN 80-7261-029-5

²⁴ VEBER J. A KOL; Manageent, základy, prosperita, globalizce; Management Press; Praha 2000; s. 331; ISBN 80-7261-029-5

oborem Ekologie a životní prostředí a na půl oborem Mechanizace a služby. V roce 2009 se nepodařilo otevřít nový ročník VOŠ. Opakovaně se nedaří otevřít dálkové studium. Projekt Centra odborného vzdělávání v lesnictví se povedlo realizovat jen z poloviny. Přesto stále zájem o školu převažuje, lesnické školství letos slaví 70. výročí svého působení v Trutnově a 160 let od svého založení. Škola stále vytváří prostor pro inovace. Dá se hovořit o naplňování strategických přístupů k inovacím, kam patří reaktivní strategie i proaktivní strategie.

Ke slabým místům, které ředitel pojmenoval i v Konceptci rozvoje ČLA Trutnov 2013, patří vyšší odborné vzdělání. V dlouhodobé koncepci si sám ředitel klade otázku. „Mají ještě vyšší odborné školy smysl? Podle školského rejstříku existuje v Česku 184 VOŠ. Učí profesním dovednostem (leckdy i skvěle).“ Jaké jsou hlavní problémy VOŠ při ČLA Trutnov? Patří mezi ně úbytek uchazečů, konkurence vysokých škol, nejasné cíle a postavení VOŠ, špatná prostupnost VOŠ a VŠ, nízké finanční zabezpečení a vysoké náklady. Naopak jaké jsou výhody? Lze mezi ně zařadit dobré uplatnění absolventů v praxi, silná odborná profilace, sdílení kapacit a zázemí se středními školami a přístup sociálně znevýhodněných uchazečů k vyššímu vzdělání. Přesto mezi studenty střední školy vzniká dojem, že VOŠ nemají budoucnost, a volí jistotu studia na vysoké škole. Řada z nich studium na vysoké škole nezvládne a končí po třech nebo čtyřech letech s nedokončeným bakalářským vzděláním. ČLA zareagovala na poptávku umožněním současného dálkového bakalářského studia Hospodářská a správní služba v lesním hospodářství a vyššího odborného studia Lesnictví.²⁵

Reaktivní strategie

„Management reaguje na vnější změny, zpravidla na trhu, vyvolané především chováním konkurence, např. zavedením nových či lepších výrobků, na rozšíření služeb, na nové distribuční cesty, na zlepšené prodejní podmínky atd.“²⁶

Za první funkční období ředitele školy dochází k mírnému útlumu klasického oboru a rozvoji nových oborů. Operátoři harvestorových technologií se rodí, jak ze studijního oboru H klasického denního studia, tak ze studijního oboru M denního studia, tak i ze zkráceného

²⁵ KORBELÁŘ J.; *Koncepce rozvoje ČLA*, Trutnov 2013; s. 6;

²⁶ VEBER J. A KOL.; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 332; ISBN 80-7261-029-5

nástavbového denního studia oboru H. Blížkost a zázemí KRNAP umožňuje rozvoj nového maturitního oboru Ekologie a životní prostředí.

Proaktivní strategie

„Management iniciuje změnu, mobilizuje a aktivizuje jinak odborníky na přípravu inovací daných plány technického rozvoje, jednak i řadové pracovníky, aby se zapojili do zlepšovacích aktivit.“²⁷

Učitelé odborného výcviku vzdělávají nyní nejen obor H, ale i další maturitní obory. Naopak učitelé odborných předmětů původní SLŠ již neprovádějí praktický výcvik a mohou se více věnovat teorii. Řada pedagogů si rozšiřuje a prohlubuje svoji kvalifikaci. Prohlubuje se spolupráce s ČZU (bakalářské studium) s externisty (ÚHÚL, LČR, VÚLHM a dalšími institucemi z praxe). Dochází k intenzivnějšímu sepětí s praxí, výzkumem a osvojování si práce s novými technologiemi (např.: metody provozní inventarizace, využívání GIS, aukce).

7.2 Příprava a realizace změny

Bylo-li provedeno rozhodnutí o potřebě změny, vystává před řídicími pracovníky úkol zabezpečení přípravy a realizace změny. Jedná se o zabezpečení příslušných zdrojů a vlastního řízení procesu změny.

O změně rozhodl zřizovatel výběrem vhodného kandidáta na ředitele školy. Zdroje byly dány třemi slučovanými subjekty. Změnu si řídil ředitel převážně sám.

Příprava a realizace změny obsahuje obecně platná doporučení. Jedná se zejména o: vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny, sestavit koalice prosazující změny, sdělit (komunikovat) vizi a strategie, posílit pravomoci zaměstnanců, vytvářet krátkodobá vítězství, využít výsledků a podporovat další změny, zakotvit nové přístupy do podnikové kultury.

Vědomí naléhavosti změny

Jedním z možných přístupů, jak vyvolat naléhavost změny, spočívají ve vyvolání krize nebo v omezení zjevných projevů blahobytu, kam je možné zařadit i jistotu práce.²⁸

²⁷ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 332; ISBN 80-7261-029-5

²⁸ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 334; ISBN 80-7261-029-5

V případě slučovaných subjektů vyvolání pocitu naléhavosti nebylo až tak nutné vyvolávat, protože samotný vývoj na školách tomu nasvědčoval. Na školním polesí měla naléhavost vědomí změny podobu ekonomického vývoje, kdy zřizovatel začal preferovat cestu samofinancování a krácení provozních dotací.

Sestavení koalice prosazující změny.

V případě ČLA se koalice rodila postupně. V čele stojí vůdčí osobnost prosazující svoje vize. Nicméně postupně se koalice přece jen rodila, protože bylo nutné s novými obory vytvářet i pro ně podmínky. Svoji úlohu sehrál management při změně původní vize ředitele školy, která více inklinovala k přírodovědnému lyceu. Škola zůstala i po zavedení některých nových oborů tzv. oborově čistá. Školu bylo nutné připravit na větší podíl děvčat, která začala na škole studovat. Obdobně se ukázala vize ředitele školy, že zájem o maturitní obor ochrana přírody přitáhne zájemce z okolí Trutnova. Ve skutečnosti je jejich podíl ve škole malý a převažují studenti ze vzdálenějšího okolí. Na školním polesí došlo v poměrně krátkém čase několikrát k obměně vedoucího a i struktura zaměstnanců dělnických profesí se z větší části obměnila.

Vytvoření vize a strategie.

Tato část je zpravidla spojena s efektivní komunikací. Vzhledem ke skutečnosti, že ředitel je více autoritativní typ, dochází dle reakcí klíčových hráčů zpravidla jen k představení vize a jejímu následnému prosazování a uplatňování. Diskuzi připouští jen na začátku.

Posilování pravomocí zaměstnanců.

Z výpovědí klíčových hráčů vyplývá, že sloučení žádným zásadním způsobem do jejich života nezasáhlo. Původní obava ze ztráty samostatnosti se ukázala lichá, naopak v oblasti pedagogického procesu došlo k posílení pravomocí jednotlivých zástupců ředitele školy a vedoucích pracovníků. Ředitel si ponechává svoji výsadní úlohu manažera v určitých provozních oblastech a v oblastech uplatňování svých vizí. Vlastní řízení pedagogického procesu ponechává na svých zástupcích. Stejně tak i řízení hospodářské činnosti školního polesí ponechává na jeho vedoucím.

Krátkodobá vítězství.

Cílem krátkodobých vítězství je posilovat důvěru v nastolenou cestu. Mezi krátkodobá vítězství lze zařadit úspěchy odrážející se v zájmu uchazečů o školu. Náleží sem úspěchy v rámci grantů a dotačních programů. Mezi krátkodobá vítězství patří i rozvíjející se

zahraniční spolupráce. Ke krátkodobým vítězstvím patří i úspěšnost studentů ve společných maturitách. Z pohledu školního polesí jsou to ekonomické výsledky a vybavení technikou pro hospodaření v lese. Z absolventů nejlépe nacházejí uplatnění operátoři harvestorových technologií, kterých je na trhu stále nedostatek. Uvedenými příklady není výčet zdaleka zcela vyčerpávající.

Využití výsledků a podporovat další změny.

Výsledky ředitel využil k formování Koncepce rozvoje ČLA po roce 2013. Mezi další změny lze zařadit další úpravy vzdělávacích programů a zvýšení propustnosti maturitních oborů v prvních dvou ročnících i mezi jednotlivými typy a stupni středního vzdělání. Pokračuje v modernizaci výuky ČLA. Rozvíjí se centrum odborného vzdělání v lesnictví.

Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Doporučení tohoto bodu se vztahuje především k pracovníkům, kteří se neradi smiřují s novými přístupy. Mají tendenci při první možné příležitosti se vracet zpět k starému osvědčenému. Hrozí zde nebezpečí návratu do původního stavu. Nedostatečné pevné zakotvení nových přístupů do skupinových norem a hodnot v podnikové kultuře v dané organizaci může mít za následek znehodnocení nových postupů, přestože by přinesly v prvních okamžicích mimořádné výsledky.²⁹

Jako příklad zakotvení nových přístupů do podnikové kultury uvedu skutečnost z hlediska fungování školy sice nepodstatnou, ale která vyvolávala bohaté emoce a stála ředitele hodně úsilí přesvědčit své kolegy o prospěšnosti požadované změny. Byla jí změna názvu školy a změna loga. Název i znak školy se v historii měnil mnohokrát. Každá ze sloučených škol měla svůj název a znak. Nyní vníkl požadavek, aby školy vystupovaly společně pod jiným názvem a znakem, který má zobrazovat různorodost zaměření školy. Trvalo poměrně dlouho, než novou podobu vzali zaměstnanci za svou. Postupně se pak měnila image i mise školy.

7.3 Přijetí a stabilizace změny

„Většina lidí odmítá změny přijímat. Důvodem k tomu může být konzervatismus, (je pohodlnější věci dělat tak, jak jsme byli zvyklí) nebo obava, že v důsledku změny lidé něco ztratí. Překonání odporu k realizaci změn je důležitou úlohou výkonného managementu.

²⁹ VEBER J. A KOL.; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 335; ISBN 80-7261-029-5

K pozitivnímu přijetí změn musí vedoucí pracovník své podřízené vést. Znamená to, že musí: informovat spolupracovníky o nutnosti změny, o její podobě; zapojit spolupracovníky již do procesu přípravy změny; komunikovat s lidmi (na poradách) a vysvětlovat pozitiva změn pro pracovníky (rozšíření jejich kvalifikace, zvýšení odměny, popř. služební postup); vysvětlit jak budou řešeny momenty, které se mohou lidem jevit jako nežádoucí; věnovat velkou pozornost všem obavám a námitkám vůči změně.

Lidé budou lépe přijímat změny, budou-li přesvědčeni, že jim přinášejí užitek a výhodu.“³⁰

I na ČLA Trutnov muselo dojít v průběhu sledovaného období k přijetí a stabilizaci změn. Pro každý bod uvádím alespoň jeden příklad.

Informovat spolupracovníky o nutnosti změny, o její podobě – ředitel svolal před sloučením zaměstnance a představil jim svoji vizi.

Zapojit spolupracovníky již do procesu přípravy změny – pedagogové byli zapojeni do přípravy nových oborů a ŠVP.

Komunikovat s lidmi (na poradách) a vysvětlovat pozitiva změn pro pracovníky – s managementem i s pedagogickým sborem byla komunikována prospěšnost propustnosti oborů v rámci školy.

Vysvětlit jak budou řešeny momenty, které se mohou lidem jevit jako nežádoucí – ředitel musel řešit změnu způsobu zajištění výkonu prací na školním poli. U stávajících dělníků navíc dochází ke změně úkolové práce na časovou a jejich zařazení do tabulek.

Věnovat velkou pozornost všem obavám a námitkám vůči změně – v průběhu sledovaného období dokázal ředitel eliminovat obavu u sloučených subjektů ze ztráty samostatnosti a dokázal, že společně lze čelit problémům lépe.

7.4 Principy SUCCESS při přípravě změny

Užitečnou pomůckou při přípravě na změnu jsou „Principy SUCCESS“. Tuto pomůcku uvádí Neil Russel-Jones ve své knize management změny. Určení potřeby změny zůstává obdobné. Na přípravu změny je možné nahlížet pomocí již uvedené pomůcky.

S (Shared vision) – Sdílená vize

³⁰ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 337; ISBN 80-7261-029-5

U (Understand the organisation) – Porozumění organizaci

C (Cultural alignment) – Soulad s podnikovou kulturou

C (Communication) – Komunikace

E (Experienced help where necessary) – Pomoc zkušených lidí v případě potřeby

S (Strong leadership) – Silné vedení

S (Stakeholder buy-in) – Získání všech, kterých se změna týká ³¹

Sdílená vize

V rámci sdílení vize musel ředitel školy zajistit jasné vyjádření, kam se pomocí změny posune tak, aby tomu všichni rozuměli (centrum odborného vzdělávání). Nejprve svoji vizi musel uvést do souladu se záměry zřizovatele. Následně pro vizi získával ostatní klíčové hráče. Ostatní zaměstnanci byli s vizí seznámeni krátce po jeho zvolení ředitelem, kdy sezval pedagogické i nepedagogické pracovníky školy a svoji vizi jim představil. Pak již začal pracovat na vlastní realizaci změny. Situaci z části usnadňovalo vědomí zaměstnanců obou škol, že nějaká změna nastat musí a stávající stav je dlouhodobě neudržitelný. Většinu zásadních kroků udělal ředitel hned v prvním roce existence sloučeného subjektu.

Porozumění organizaci

Díky dlouholeté praxi v oboru a zkušenostem s řízením školy ve Svobodě nad Úpou i s procesem slučování, které několikrát absolvoval, dokázal ředitel porozumět potřebám organizací poměrně rychle. Přestože potřeby všech tří organizací byly odlišné, společným znakem, o kterých jejich zástupci hovořili, zůstávalo zachování určitého podílu suverenity v rámci nové organizace. Zachovat přijatelnou míru suverenity se podařilo.

Soulad s podnikovou kulturou

Podniková kultura slučovaných organizací byla velmi podobná, proto propojení a vzájemné respektování podnikových kultur nepředstavovalo problém. Odborná literatura radí i udělat čáru za minulostí. Což vnímám jako krok hodně těžký a zcela se to nepodařilo ani za první funkční období. Vedení se pokusilo zažité prvky kultury inovovat a vytvořit podnikovou kulturu novou (novou image → propojení trendů → technika → ekologie → tradiční lesnictví), která obsahuje prvky kultury staré, ale v mnohém se stává zcela jinou. V praxi

³¹ RUSSEL-JONES N.; *Management změny*; Portál, s.r.o.; Praha; 2006; s.34; ISBN 80-7367-142-5

proces znamenal vyrovnat se s odpůrci změny. Přirozeně s tím byly spojeny odchody do penze, odchody ze školy, přesvědčování odpůrců změn, akceptování změn, smíření se s nimi, vyrovnání se se změnami. Ve finále ovšem změny probíhaly způsobem podobným tomu, jak je v organizaci běžné.

Komunikace

Z analýzy podkladů i z rozhovorů vyplývají dvě skutečnosti. Po celou dobu trvání prvního funkčního období ředitele školy je viditelná a intenzivní komunikace organizace i ředitele samotného na venek a komunikace se sociálními partnery. Vzhledem k více autoritativnímu stylu vedení zůstává méně patrná komunikace uvnitř subjektu. Řada rozhodnutí bývá jen oznámena a není příliš komunikována v širším kruhu osob, kterých se změny dotýkají. Na druhou stranu zásadní věci komunikovány jsou. Patří k nim například propustnost studijních programů, zachování oborové čistoty a další směřování školy.

Pomoc zkušených lidí v případě potřeby

Při vlastním procesu slučování byla nezbytná pomoc úředníků Královéhradeckého kraje. I zástupci ředitele obou škol sehráli svoji roli v zachování stability, což se projevilo tím, že učitelé a i žáci žádnou zásadní změnu nepocítili a žádná zásadní změna se jich nedotkla. Problémy nastaly na školním polesí, kde v souvislosti se změnami se v krátké době několikrát změnilo vedení. Další fáze pomoci zkušených lidí z řady úředníků Královéhradeckého kraje se týkala prosazení myšlenky na zřízení centra odborného vzdělávání.

Silné vedení

Krajský úřad změnu v podobě sloučení od počátku podporoval. Ředitel sám představoval silné vedení. Zástupci obou škol se se změnou ztotožňovali a ředitele školy v jeho záměrech nijak neohrožovali. Pouze na postu vedoucího školního polesí řediteli chyběl silný partner, který by mu pomohl vytvořit podmínky pro realizaci změny. Po skončení působení původního vedoucího školního polesí vedení dočasně převzal jeho zástupce. Pak se vedení ujal bývalý personální ředitel LČR s.p., který po půl roce přešel na místo vedoucího učitele praktického vyučování do Trutnova a vystřídal ho pracovník z provozu. Stávající vedoucí školního polesí přišel již v době, kdy byl proces zásadních změn ukončen. Změny na tento subjekt dopadly nejzásadněji.

Získání všech, která se změna týká

Ředitel pro svoji vizi získal představitele Královéhradeckého kraje, školu ve Svobodě nad Úpou sám zastupoval a vedení školy v Trutnově pro myšlenku získal. Pedagogické sbory změnu akceptovaly stejně jako nepedagogičtí pracovníci obou škol. Školní polesí se muselo podřídit rozhodnutí zřizovatele. Zde nastaly největší problémy, které byly vyvolány změnou způsobu financování. Přejít hodnocení práce zaměstnanců z úkolového pojetí práce na platové tabulky pro veřejné a státní zaměstnance řada pracovníků nechtěla akceptovat a postupně podnik opustila.

7.5 Řízení změny

Proces řízení změn probíhá prostřednictvím jednotlivých etap. Průběh je možné znázornit níže uvedeným schématem.

„Impuls → analýza situace → rozhodování → časná implementace → stabilizace změny → hodnocení, reflexe“³²

Impuls

Hlavním impulsem se stal výběr stávajícího ředitele školy do čela slučovaných subjektů, který celý proces následných změn odstartoval. Další kandidáti chtěli zachovat školu v té podobě, jak byla. Ostatní impulsy lze vnímat již jako dílčí. Jednalo se především o dlouholetou vizi, kterou mohl s podporou zřizovatele uskutečnit. Zřizovatel od samého počátku podporoval myšlenku vzniku ČLA a následně i centra odborného vzdělávání.

Analýza situace

Analýza situace reaguje na vývoj, kterým subjekty procházely uvedený v kapitole 3. i skutečnosti působící v rámci celé republiky v oboru uvedené v kapitole 4. Vzhledem ke skutečnosti, že ředitel sám byl vývoje účasten jako ředitel jednoho ze slučovaných subjektů, nejednalo se o teoretickou znalost prostředí, ale o praktické zkušenosti ze svého dlouholetého působení ve školství i v oboru.

Rozhodování

Vlastní rozhodování prováděl ředitel vždy sám. Dílčí věci konzultoval s širším vedením a středním managementem, kteří se na jednotlivých fázích rozhodování podíleli. Řadu věcí si

³² TROJAN V. A KOLEKTIV; *Pedagogický proces a jeho řízení*; Univerzita Karlova v Praze, 2012; s. 151, ISBN 978-80-7290-543-0;

jako ředitel prosadil, k nim patřila diverzifikace maturitních oborů, v jiných zásadních skutečnostech přijal názor širšího vedení. Jako příklad bych uvedl volbu zda jít cestou přírodovědného lycea a nebo zachovat školu oborově čistou.

Časná implementace

Diverzifikace rizika směrem k rozšíření nabídky maturitních oborů přišla do doby, kdy se škola bude minimálně následujících deset let potýkat s příchodem slabých ročníků. Přibližně s nástupem ročníků narozených 1992 začíná strmý pád a trend se mírně začíná zlepšovat až s nástupem ročníků narozených po roce 2003. Sloučení původních institucí proběhlo v pravý čas, kdy se dalo ještě hovořit o proaktivním přístupu a nemělo povahu pouhé reakce na celkovou měnící se situaci. I další rozšíření forem vzdělání a vznik odborného centra vzdělávání lze zařadit k časné implementaci.

Stabilizace změny

Stabilizace změn, které nastaly, probíhala celou druhou polovinu prvního funkčního období ředitele školy a stále ještě probíhá i v rámci druhého funkčního období. Je provázena dalšími výkyvy v zájmu žáků o školu, kdy některé obory nejsou v jednotlivých letech otevírány anebo jsou spojovány, což je spojené i s náročnou logistikou realizace výuky. Stabilizace změn souvisí i s dobudováním a plným rozvojem centra odborného vzdělávání.

Hodnocení, reflexe

Sloučení přineslo stabilitu všem třem původním subjektům, což lze odvodit z ekonomických výsledků, personální situace i zájmu žáků o školu. Lesnictví patří mezi velmi konzervativní obory. Tato skutečnost souvisí i s povahou dlouhodobé produkce. Krátkodobost, střednědobost a dlouhodobost má zcela jiné parametry než u jiných oborů, protože lesnictví pracuje s desetiletími. Diverzifikace oborů přinesla škole větší variabilitu a příliv studentů, u kterých klesal o původní obor zájem. Propustnost mezi obory škole přispěla ke skutečnosti, že škola nepřichází o studenty a každý zde může získat střední vzdělání podle svých schopností. Na tuto skutečnost kladně reagují rodiče žáků i sociální partneři.

Po uplynutí prvního funkčního období ředitele školy lze zkonstatovat, že škola se stala jinou a provoz tuto změnu akceptoval. Řediteli se daří plnit cíle Lisabonské strategie ve středním lesnickém školství a to ve všech třech hlavních záměrech, které spatřuje ve zlepšování kvality a efektivity systémů vzdělávání a odborné přípravy v EU, v zajištění přístupu ke vzdělání a odborné přípravě pro všechny a otevření systémů vzdělávání a odborné přípravy okolnímu

světu. Nicméně zájem o školu zůstal kolísavý, stále zůstávají oblasti, které je potřeba zlepšovat a vedení školy ve strategii pokračuje.

8 Řízení sloučeného subjektu

Pro řízení školy platí obdobné zásady jako pro řízení podniku. Zásady vycházejí ze sekvenčních a paralelních funkcí. Mezi sekvenční manažerské funkce patří plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrola a mezi sekvenční manažerské funkce patří analýza, rozhodování a implementace.

Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonům všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. „Je to manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být docíleno, určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stalo“.³³

Vznik ČLA byl výsledkem dlouhodobého plánování a vize stávajícího ředitele školy. Jednalo se o strategický plán. Ke střednědobým plánům náležel vznik a zavedení zcela nového oboru i prostupnost oborů stávajících a rozšíření nabídky vzdělávání. Zde šlo o vlastní realizaci taktického plánu. Vlastní akt sloučení tří subjektů patří svým charakterem ke krátkodobým plánům a operativním plánům. I z vyjádření pracovníků odboru školství Královéhradeckého kraje celý proces trvá v průměru 2–3 měsíce. U obzvláště složitých případů vlastní akt probíhal dle jejich zkušeností až půl roku.

Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejíž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximálně k dosažení cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.“³⁴

Sloučením tří subjektů do jednoho vznikla organizace s výrazně jinou organizační strukturou. Složitější organizační strukturu před sloučením již měla SLŠ a VOŠL Trutnov, kde převládají prvky liniově štábní (příloha č. 11). Školní polesí se středním učilištěm měly jednodušší

³³ VEBER J. A KOL.; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press, Praha 2000; s. 51; ISBN 80-7261-029-5

³⁴ VEBER J. A KOL.; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press, Praha 2000; s. 118; ISBN 80-7261-029-5

organizační strukturu s převahou prvků pro liniové organizační struktury (příloha č. 12 a 13). Sloučením vzniká liniově štábní organizační struktura s některými prvky funkce funkcionální organizační struktury (příloha č. 14), které se pak projevují ve vlastním chodu řízení školy (např. učitelé praktického vyučování učí napříč subjektem). V rámci realizace projektů si vedoucí pracovníci ponechávají linii pracovníků, které řídí přímo. V rámci projektů vznikají i dočasné organizační struktury, kdy dochází k jiné hierarchii podřízenosti a nadřízenosti. Produktům organizování patří i vlastní organizační řád školy, který upravuje organizační strukturu a řízení, formy, metody práce, práva i povinnosti zaměstnanců a zabezpečuje realizaci vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů (personalistika, personální řízení) nejvýznamnější složka řízení v každé organizaci, komplexně se zabývá člověkem v pracovním procesu.“³⁵

„Z hlediska obsahu a zaměření se zpravidla odlišuje výkon tzv. personálních činností v užším slova smyslu (personální agendy zabezpečující základní činnosti vztahující se k personálu firmy) a vlastní personální řízení, které je zaměřeno na základní oblasti formování lidských zdrojů.“³⁶

V průběhu prvního funkčního období docházelo k určité přirozené fluktuaci zaměstnanců. V případě školy se jednalo o jednotlivce, kteří odcházeli do penze nebo k jiným zaměstnavatelům. V souvislosti s tím musel management školy řešit i personální oblast. Výroční zprávy vypovídají pak o poměru kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníků a škola dosahuje téměř 100% kvalifikace. Výhodou sloučené organizace je i zastupitelnost v rámci celého subjektu.

³⁵ MÁLKOVÁ L, JEDINÁK P. A KOLEKTIV; *Management*; Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čenek, s.r.o.; Plzeň; 2009; s.74; ISBN 978-80-7380-230-1

³⁶ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizace*; Management Press; Praha 2000; s. 174; ISBN 80-7261-029-5

Vedení

„Vedení lidí (leadership) – Tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce.“³⁷

Z rozhovorů s klíčovými pracovníky vyplynulo, že u stávajícího ředitele školy převažuje autoritativní styl vedení a participaci připouští na samém začátku řešení úkolů, realizace a následnou zodpovědnost nese manažer. Nicméně zároveň ředitel školy umožňuje rozvoj pracovníků v bohaté a tradiční zahraniční spolupráci v rámci výměnných programů a při realizaci samostatných projektů.

Kontrola

„Kontrola je kritické zhodnocení současného stavu (reality) s ohledem na stanovený cíl (plán) a určení zda bylo dosaženo shody nebo neshody.“³⁸

Každá operace při řízení operace vyžaduje nějakou míru kontroly. Ne v každé oblasti je kontrola jednoznačná jako v ekonomické oblasti. Kontrolou kvality výuky jsou studijní výsledky studentů. Kontrolou, zda se vize ubírá správným směrem, je zájem rodičů a žáků o obor. A k takové kontrole může posloužit i přehled o počtu žáků hlásících se ke studiu v jednotlivých oborech.

Analýza

Analýza představuje včasné získání objektivních a komplexních informací a jejich rozpracování adekvátními metodami.

Při tvorbě koncepce rozvoje ČLA Trutnov musel ředitel školy analyzovat řadu faktorů, které pramení ze znalosti oboru. Svůj úspěch opírá o znalost situace na trhu práce a situaci v regionu. U úzce oborově vyhraněných škol nelze spoléhat pouze na znalost demografického vývoje, trendů ve středním školství, místní podmínky. Ředitelé musí zohledňovat situaci v oboru a situaci z celorepublikového hlediska.

³⁷ MÁLKOVÁ L, JEDINÁK P. A KOLEKTIV; *Management*; Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čenek, s.r.o.; Plzeň; 2009; s. 62; ISBN 978-80-7380-230-1

³⁸ MÁLKOVÁ L, JEDINÁK P. A KOLEKTIV; *Management*; Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čenek, s.r.o.; Plzeň; 2009; s. 100; ISBN 978-80-7380-230-1

Rozhodování

„Rozhodování je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání. Při manažerském rozhodování jde o kombinaci vědy a umění rozhodovat“.³⁹

„Je proces nenáhodného výběru varianty, který provádí manažer ke splnění stanoveného cíle. Obsahem rozhodování je hodnocení variant řešení podle určitých hledisek (kritérií) a jejich vzájemné porovnávání, výběr optimální varianty, hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí.“⁴⁰

Ředitel školy při znalosti všech souvislostí vsadil na harvestorové technologie a tím získal velikou konkurenční výhodu. Ovšem ta sama o sobě by nestačila pro udržení a zachování oboru. Díky rozhodnutí sloučit všechny tři subjekty mohl uskutečnit svoji vizi, rozšířil obory a možnosti získat odborné vzdělání a zároveň svoji vizi ve spolupráci se zřizovatelem ještě rozvinout do podoby centra odborného vzdělávání.

Implementace

„Implementace (výkon rozhodnutí) jedná se o činnosti, které je třeba vyvinout ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů (aby lidé udělali, co chceme).“⁴¹

Celým sledovaným obdobím ČLA se nese implementace záměrů ředitele školy. Vlastní sloučení tří subjektů je implementací. Zavedení nového oboru patří k implementaci. Možnost rozšíření odborného vzdělání (studenti mohou ukončit studium maturitou i s výučním listem) náleží k implementaci. Vybudování centra odborného vzdělávání obsahuje implementaci.

³⁹ VEBER J. A KOL; *Management, základy, prosperita, globalizce*; Management Press; Praha 2000; s. 332; ISBN 80-7261-029-5

⁴⁰ MÁLKOVÁ L, JEDINÁK P. A KOLEKTIV; *Management*; Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čenek, s.r.o.; Plzeň; 2009; s.118; ISBN 978-80-7380-230-1

⁴¹ *Manažerské Funkce - Implementace – Management*; www.ucitelka.info/management/manazerske-funkce-implementace

9 Interpretace zjištění

Zvolené období ČLA patří k dalšímu zásadnímu milníku v životě školy. Celé období, kterým škola prošla, představuje nepřetržitý cyklus změn. Z analýzy písemných podkladů byla získána tvrdá data, která podávají svědectví o vyvoji ve sledovaném období. Metoda rozhovoru pomohla osvětlit rámec okolností, za kterých události probíhaly. Prostřednictvím těchto dvou metod jsem hledal odpovědi na klíčové otázky uvedené v první kapitole, na které, je nyní možné odpovědět.

9.1 Interpretace zjištění - ČLA

- **Jakým trendům musely čelit slučované subjekty před vznikem nového subjektu?**

Z analýzy písemných podkladů vyplynulo, že zájem uchazečů o studium na SŠLZ Svoboda nad Úpou a VOŠL a SLŠ Trutnov v průběhu pěti let před vznikem ČLA stagnoval a upadal. Oběma školám se sice dařilo naplňovat třídy a otevřít každým rokem první ročník studia, nicméně již dlouhou dobu se nedalo hovořit o nějakém výběru a počet přihlášených téměř kopíroval počet přijatých uchazečů ke studiu. Ani samotné přeorientování se SŠLZ Svobody nad Úpou na harvesterové technologie a otevření nástavbového maturitního studia zvrát v poptávce ze strany uchazečů nepřineslo. Velmi brzy se začalo ukazovat, že se jedná o obory velmi úzce zaměřené a drahé. Zároveň si obě školy začaly konkurovat. Změna systému zadávání zakázek SŠLZ ve Svobodě nad Úpou komplikovalo zajištění praktické výuky. Hospodářské výsledky Školního polesí Trutnov nebyly pro zřizovatele uspokojivé. Pouze zajištění škol pedagogickými i nepedagogickými pracovníky se jevílo jako stabilní. Z vnějších vlivů na školy dopadal nepříznivý demografický vývoj. K němu se přidávala konkurence ostatních lesnických škol v republice. Změnila se poptávka po absolventech lesnických škol a se zvyšujícím tlakem na produktivitu práce se měnila schopnost provozu vstřebávat absolventy lesnických škol. Mění se technologie užívané v lesním hospodářství, kdy ubývá motomanuální práce a přechází se ve větší míře na harvesterové technologie. Ve společnosti sílí tlak na oslabení hospodářských funkcí lesa a dochází k preferování ostatních funkcí lesů. Souhrnně lze vnější vlivy označit jako měnící se společenskou zakázku.

- **Jaký byl cíl ředitele školy na počátku jeho funkčního období, který se opíral o koncepci České lesnické akademie?**

Rozhovor s ředitelem školy odhalil, že vizi na vybudování lesnického centra vzdělávání měl již od 80. let minulého století. Teprve jeho úspěch v řízení na výběr ředitele školy mu umožnil záměr zcela realizovat. Sám hovoří o třech etapách, které nekopírují zcela sledované období, přestože nejdůležitější z nich se v jeho prvním funkčním období odehrály. Svoji vizi začal uplatňovat již za svého působení ředitele SŠLZ ve Svobodě nad Úpou. Orientací na harvestorové technologie naplnil první etapu své vize. Po té co se stal ředitelem obou škol, mohl naplnit druhou etapu a sloučit obě školy i účelové školské zařízení. A proces završil vybudováním Centra odborného vzdělávání v lesnictví. Třetí etapu se mu do konce prvního funkčního období nepodařilo dokončit a ještě pokračuje.

- **Jak probíhala realizace a naplňování projektu budování jednoho subjektu školy v rámci prvního funkčního období ředitele školy?**

Ve školním roce 2007–2008 proběhlo vlastní sloučení tří subjektů. Po vlastním sloučení bylo nutné stabilizovat situaci v novém subjektu, vytvořit novou organizační strukturu, nastavit a harmonizovat procesy uvnitř subjektu. Škola provádí úpravy ve studijních oborech, připravuje otevření nového oboru. V následujícím roce je otevřen nový obor Ochrana přírody a prostředí. V souvislosti s tím se musí škola připravit na větší příliv dívek, což je pro typicky chlapeckou školu poměrně zásadní změna. Dochází k usazení personálních změn a změn ve způsobu hospodaření na školním polesí. Začíná modernizace vybavení školy. V dalších letech modernizace pokračuje a připravuje se ve spolupráci se zřizovatelem výstavba centra odborného vzdělávání. V roce 2011 bylo dokončeno Centrum odborného vzdělávání v lesnictví. Slavnostní otevření proběhlo 29. září 2011. Projekt byl finančně podpořen Evropským fondem pro regionální rozvoj. Projekt se nepodařilo realizovat v celém rozsahu a v dalších letech bude jeho realizace pokračovat dalšími etapami. Následující rok se do centra stěhuje VOŠ. V roce 2011 škola přichází o část školního polesí. Důvodem pro výpověď ze strany LČR bylo zařazení majetku do výběrových řízení na dodávky lesnických prací pro LČR. Její ukončení zásadním způsobem ovlivnilo podstatu praktické výuky. ČLA musí vyhledávat a využívat pro praktickou výuku větší lesní majetky jiných subjektů v okolí často i na základě výběrových řízení. I v konfrontaci s ostatními školami a jinými obory se ukazuje, jak nezbytné je mít vlastní zázemí pro praktickou výuku (školní polesí, rybářství, farmu, dílny, prodejnu, ...), protože závislost na sociálních partnerech v tomto ohledu může

mít pro školu zásadní dopady. Do konce prvního funkčního období ředitele školy dochází k ukončování projektů na modernizaci školy. I nadále probíhají práce na zvýšení propustnosti oborů školy zejména v prvních ročnících studia.

- **V jakých oblastech se projeví změny spojené s procesem budování jednoho subjektu školy a jak se projeví v průběhu sledovaného období? Jaká pozitiva a negativa sloučení subjektů přineslo?**

V prvních letech se změny výrazně projeví v zájmu uchazečů o studium na škole. Po dlouhých letech se nerovnal počet uchazečů počtu přijatých žáků ke studiu na školu. Trend vydržel až do roku 2011 a posléze pod vlivem demografického poklesu ustoupil. Propustnost oborů středního vzdělání stabilizovala počet studentů na škole, škola nepřichází o studenty. Inovacemi v oborech studia, které škola poskytuje, oslovuje širší cílovou skupinu. Výše uvedené změny jsou kvitovány jak rodiči žáků, tak i sociálními partnery. V počtech pedagogických a nepedagogických pracovníků ve školách se změny příliš neprojeví. Ale situace jim umožnila další rozvoj a specializaci. Zároveň dochází i k větší zastupitelnosti pedagogů. Odborný výcvik provádějí již výhradně učitelé odborného výcviku. V souvislosti s organizačními změnami se musela změnit i organizační struktura školy.

Zásadní vliv měly změny na ekonomiku subjektu. Subjekt vykazuje každoročně kladný hospodářský výsledek, který umožňuje další rozvoj. Školní polesí není závislé na dotacích od zřizovatele a je schopno si na sebe vydělat. Změna způsobu hospodaření, kdy je převážná část zajištěna praktickým výcvikem studentů, přinesla zeštíhlení počtu zaměstnanců, ale zároveň i větší využitelnost účelového zařízení jeho primárnímu poslání. Vyšší stabilita nově sloučeného subjektu byla vykoupena ztrátou právní subjektivity každého z nich.

Poněkud stranou zásadních změn zůstalo vyšší odborné vzdělávání. Propustnost vyššího odborného s vysokoškolským vzděláváním se dlouhodobě nedaří. Vedle vyššího odborného vzdělávání se povedlo ve spolupráci s MENDELU otevřít v Trutnově konzultační středisko kombinovaného bakalářského studia. Po několika letech ho ovšem ruší. MENDELU a ČZU postupně zřizovaly při středních lesnických školách svá konzultační střediska. Po krátkém čase je začaly opět rušit. Místo konzultačního střediska MENDELU v Trutnově zřizuje své konzultační středisko ČZU, ale i ona ho po vyčerpání potenciálu stahuje. Studentům je sice umožněno vedle vyššího odborného vzdělání současně začít studovat i kombinované bakalářské studium, ale rozhodně se nejedná o žádnou podobu propustnosti. Vyšší odborné

studium umožňuje dosáhnout vyššího stupně kvalifikace i sociálně slabším žákům. Problematika řešení vyššího odborného vzdělávání tak zůstává i nadále neřešena.

- **Jak sloučení v současnosti vnímají klíčoví hráči?**

Klíčoví hráči se obecně shodli, že sloučením vznikl vhodný a funkční model subjektu poskytující odborné vzdělávání. S odstupem času vnímají sloučení jako pozitivní krok. Sloučený subjekt je stabilnější jak z hlediska ekonomické situace, tak i personálního zajištění. Pružněji se přizpůsobuje poptávce v rámci jednotlivých oborů. Sloučením se škola stala, díky své nabídce a vybavenosti i zázemím, silnějším a stabilnějším subjektem, který dokáže lépe čelit konkurenci. Sloučením nemusí zákonitě dojít ke ztrátě suverenity a vlastní identity. Jednoznačně by tento model doporučili i jiným oborově zaměřeným školám.

9.2 Vývoj na ostatních středních lesnických školách

Na závěr interpretace zjištění považují za vhodné se v krátkosti zmínit o vývoji na ostatních středních lesnických školách z bývalé trvalé vzdělávací základny MZe i mimo ni, přestože změny na nich byly realizovány později než na ČLA.

Vyšší odborná škola lesnická Střední lesnická škola Bedřicha Schwarzenberga Písek se sloučila s lesnickým učilištěm ve Vimperku a poskytuje střední odborné vzdělání v oborech 41-46-M/01 Lesnictví, 41-56-H/01 Lesní mechanizátor, 41-57-H/01 Zpracovatel dřeva, vyšší odborné vzdělání 41-32-N/01 Lesnictví a je zde konzultační středisko pro kombinované bakalářské studium ČZU. Škola na základě rozhodnutí kraje přichází o školní polesí.

Střední lesnická škola v Hranicích, jako jediná na Moravě a poslední z trojice lesnických škol patřících k trvalé vzdělávací základně MZe, se ubránila všem změnám a i nadále poskytuje střední odborné vzdělávání pouze v jednom oboru studia a to 41-46-M/01 Lesnictví a je zde konzultační středisko pro kombinované bakalářské studium MENDELU. Součástí školy je i vlastní školní polesí.

Střední lesnická škola Žlutice diverzifikovala svoji nabídku a poskytuje střední odborné vzdělání v oborech 41-46-M/01 Lesnictví, 44-41-M/01 Zahradnictví, 41-56-H/01 Lesní mechanizátor, 41-51-H/02 Včelař. Škola má své školní polesí.

Ze Střední lesnické školy ve Šluknově se stala integrovaná škola Střední lesnická škola a Střední odborná škola sociální, která poskytuje střední odborné vzdělání v oborech Lesnictví 41-46-M/01, Bezpečnostně právní činnost 68-42-M/01, Ochrana přírody a prostředí

16-01-M/01, Pečovatelské služby 75-41-E/01, Lesní mechanizátor 41-56-H/01, Lesnické práce 41-56-E/01, Pekař 29-53-H/01, Práce ve stravování 65-51-E/02. Škola nemá své školní poleší.

Z výše uvedených skutečností plyne, že každá z lesnických škol musela na nižší počty studentů hlásících se na školy nějakým způsobem reagovat. K redukci počtu lesnických škol zatím žádná politická reprezentace neměla odvahu přistoupit. V některých případech školy přistoupily prozatím jen k diverzifikaci oborů, zavedli nové příbuzné obory a u některých proběhlo již sloučení s jinými školami, jelikož jejich další samostatná existence již nebyla reálná. Sloučení středních škol se středními odbornými učiteli se ukázalo v oboru lesnictví jako výhodné. Dva typy škol a několik studijních oborů využívají podobné zázemí pro praktickou výuku.

Pokud škola zázemí nemá, čelí značným problémům, protože z dlouhodobého hlediska se spolehnout na spolupráci se sociálními partnery, které by takové zázemí škole poskytovali nelze. Dříve učňovské školy využívali s podporou státu zázemí, které jim poskytovaly velké podniky. Ovšem v současnosti převažují malé a střední podniky, které nedisponují takovými možnostmi a ve finále jim ani potřebný prostor pro praktickou výuku neposkytnou. Obdobné řešení je jistě vhodné i pro jiné obory. Jako příklad z praxe bych uvedl obdobný subjekt, který vznikl sloučením několika škol, kterým je Střední škola služeb, obchodu a gastronomie v Hradci Králové, která nabízí 6 učňovských oborů, 7 maturitních oborů. Škola provozuje vlastní kadeřnický salón, zahradnictví, prodejnu, jídelnu a restauraci. Ani tato škola nespoleshá pouze na sociální partnery, ale oporu nachází v provozu vlastních zařízení.

10 Závěr

Hlavním cílem práce byla deskripce budování konkrétní školy v kontextu měnícího se prostředí zvolené organizace. Pro naplnění cíle práce jsem si vybral Českou lesnickou akademii Trutnov střední školu a vyšší odbornou školu. Zvolené období kopíruje první funkční období stávajícího ředitele školy a zároveň i období vzniku a budování nově vzniklého subjektu. Popisované období začíná školním rokem 2007/2008 a končí školním rokem 2012/2013. Subjekt vznikl sloučením sloučení SŠLZ Svoboda nad Úpou, VOŠL a SLŠ Trutnov a Školního polesí v Trutnově s tím, že VOŠL a SLŠ Trutnov se stala od 1. 1. 2008 právním nástupcem, který přejal veškerá práva a závazky. Škola ve své dlouhé historii prošla řadou zásadních změn a po celou dobu trvání musela pružně reagovat na měnící se situaci v oboru. Společně se změnami ve společnosti se měnila i mise školy.

Z analýzy písemných podkladů vyplynulo, že zájem uchazečů o studium na SŠLZ Svoboda nad Úpou a VOŠL a SLŠ Trutnov v průběhu pěti let před vznikem ČLA Trutnov stagnoval a upadal. Ani samotné přeorientování se SŠLZ Svobody nad Úpou na harvestorové technologie a otevření nástavbového maturitního studia zvrát v poptávce ze strany uchazečů nepřineslo. Zároveň si obě školy začaly konkurovat. Změna systému zadávání zakázek SŠLZ ve Svobodě nad Úpou komplikovalo zajištění praktické výuky. Z vnějších vlivů na školy dopadal nepříznivý demografický vývoj. K němu se přidávala konkurence ostatních lesnických škol v republice. Změnila se poptávka po absolventech lesnických škol a se zvyšujícím tlakem na produktivitu práce se měnila schopnost provozu vstřebávat absolventy lesnických škol. Souhrnně lze vnější vlivy označit jako měnící se společenskou zakázku. Stávající ředitel školy byl vybrán se zadáním sloučit SŠLZ Svoboda nad Úpou, VOŠL a SLŠ Trutnov a Školní polesí Trutnov do jednoho silného subjektu, který by dokázal lépe uspokojit poptávku a čelit nepříznivým demografickým vlivům.

K dílčím výstupům náleží i zobecnění postupu při procesu sloučení škol a školských zařízení do jednoho subjektu. O první zobecnění jsem se pokusil s ředitelem školy na vzorku v podobě ČLA. Řešení ukázalo, že situace nebyla zdaleka typická, pro následné zobecnění. Sám byl v daném okamžiku ředitelem obou škol. Téměř nemusel řešit personální otázky. Případů, kdy dochází ke sloučení škol se školským účelovým zařízením daného typu, pravděpodobně nebude v republice příliš mnoho. O druhé zobecnění jsem se pokusil ve spolupráci s pracovníky odboru školství Královéhradeckého kraje. Z diskuse vyplynulo, že se jedná o proces natolik individuální, že je jen velmi obtížné hledat společné body a není možné ho

demonstrovat pouze na jednom subjektu. Výsledek představuje zobecnění procesu v Královéhradeckém kraji. Nicméně vodítko, které lze použít při procesu sloučení existuje v podobě „Výnosu č. 1 vymežující činnosti, které je nezbytné zajistit při zrušení / sloučení příspěvkové organizace, jejímž zřizovatelem je ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.“, které připojuji jako přílohu č. 6. Aplikace výnosu na větším počtu sloučených škol se může stát tématem nejlépe pro pracovníka některého z krajských úřadů pro jinou práci.

K hlavním cílům patřilo zodpovědět klíčové otázky spojené s budováním ČLA. Zvolené období patří k dalšímu zásadnímu milníku v životě školy a lze na něj aplikovat management změny. Celé období, kterým škola prošla, představuje nepřetržitý cyklus změn. Pro popis zvoleného období a procesů, kterým škola prošla, jsem zvolil metodu analýzy písemných podkladů a metodu rozhovoru. Prostřednictvím těchto dvou metod jsem hledal odpovědi na klíčové otázky, které představují interpretaci zjištění v kapitole 7.

Ředitel měl svoji vizi na vybudování lesnického centra vzdělávání již od 80. let minulého století. Sám hovoří o třech etapách, které nekopírují zcela sledované období, přestože nejdůležitější z nich se v jeho prvním funkčním období odehrály. Svoji vizi začal uplatňovat již za svého působení ředitele SŠLZ ve Svobodě nad Úpou. Orientací na harvesterové technologie naplnil první etapu své vize, kterou přenesl do nově vznikajícího subjektu. Po té, co se stal ředitelem obou škol, mohl naplnit druhou etapu a sloučit obě školy i účelové školské zařízení. Škola provedla inovace ve studijních oborech s důrazem na jejich prostupnost a tak v současnosti nabízí střední odborné vzdělání ve třech maturitních oborech, v jednom učňovském oboru a v jednom oboru vyššího odborného vzdělávání. Proces završil vybudováním Centra odborného vzdělávání v lesnictví, které bylo slavnostně otevřeno 29. září 2011. Následující rok se do centra stěhuje VOŠ. V roce 2011 škola přichází o část školního poleší. ČLA musí vyhledávat a využívat pro praktickou výuku větší lesní majetky jiných subjektů v okolí často i na základě výběrových řízení. Do konce prvního funkčního období ředitele školy dochází k ukončování projektů na modernizaci školy. Třetí etapu s rozvojem centra se mu do konce prvního funkčního období nepodařilo dokončit a ještě v ní pokračuje.

V prvních letech se změny výrazně projeví v zájmu uchazečů o studium na škole. Po dlouhých letech se nerovnal počet uchazečů počtu přijatých žáků ke studiu na školu (příloha č. 5). Trend vydržel až do roku 2011 a posléze pod vlivem demografického poklesu

ustoupil. Propustnost oborů stabilizovala počet studentů na škole, škola nepřichází o studenty. Inovacemi v oborech studia, které škola poskytuje, oslovuje širší cílovou skupinu. V počtech pedagogických a nepedagogických pracovníků ve školách se změny příliš neprojeví. Ale změny jim umožnily další rozvoj a specializaci. Zároveň dochází i k větší zastupitelnosti pedagogů. Subjekt vykazuje každoročně kladný hospodářský výsledek, který umožňuje další rozvoj. Školní polesí není závislé na dotacích od zřizovatele a je schopno si na sebe vydělat. Změna způsobu hospodaření, kdy je převážná část zajištěna praktickým výcvikem studentů, přinesla zeštíhlení počtu zaměstnanců, ale zároveň i větší využitelnost účelového zařízení jeho primárnímu poslání. Vyšší stabilita nově sloučeného subjektu byla vykoupena ztrátou právní subjektivity každého z nich.

Klíčoví hráči se obecně shodli, že sloučením vznikl vhodný a funkční model subjektu poskytující odborné vzdělávání. Sloučením se škola stala, díky své nabídce a vybavenosti i zázemím, silnějším a stabilnějším subjektem, který dokáže lépe čelit konkurenci. Jednoznačně by tento model doporučili i jiným oborově zaměřeným školám.

Na základě předložených zjištění si dovoluji vyslovit přesvědčení, že cesta, kterou zvolil Mgr. Jan Korbelář stávající ředitel ČLA, představuje vhodné řešení pro zachování různých oborů, kterým by nejen pod ekonomickým tlakem hrozil zánik. Přesvědčil jsem se, že skutečně neustále uplatňuje během své kariéry ředitele školy citát, který vyslovil Seneca „Non schoale sed vitae discimus“ — „Neučíme se pro školu, ale pro život.“ Ovšem o existenci a neexistenci škol rozhodují především politici. Škola v letošním roce slaví 70. výročí své existence v Trutnově a 160. výročí od svého založení a má zcela jistě dobře nakročen svůj rozvoj i v budoucím desetiletí.

Přehled zkratek

Zkratka	Název
COV	Centrum odborného vzdělávání
ČLA	Česká lesnická akademie Trutnov – střední škola a vyšší odborná škola
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČZU	Česká zemědělská univerzita
DS	Dálkové studium
EU	Evropská unie
KHK	Krajský úřad Královéhradeckého kraje
KÚ	Krajský úřad
LČR	Lesy české republiky, s.p.
LH	Lesní hospodářství
LKT	Lesní kolový traktor
LMŠ	Lesnická mistrovská škola
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
MZe	Ministerstvo zemědělství
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NLP II	Národní lesnický program II
NÚOV	Národní ústav odborného vzdělávání
OŠ	Odbor školství
OU	Odborné učiliště
OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
RKNAP	Krkonošský národní park
RVP	Rámcový vzdělávací program
SLŠ	Střední lesnická škola
SLTŠ	Střední lesnická technická škola
SOŠ	Střední odborná škola
SOUL	Střední odborné učiliště lesnické
SOUZ	Střední odborné učiliště zemědělské
SR	Slovenská republika
SŠ	Střední škola
ŠVP	Školní vzdělávací program
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚHÚL	Ústav pro hospodářskou úpravu lesů Brandýs nad Labem
ÚKT	Univerzální kolový traktor
VOŠ	Vyšší odborná škola
VOŠL	Vyšší odborná škola lesnická
VÚLHM	Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti
YPEF	Young People in European Forest (lesnická olympiáda)

LITERATURA

MÁTĽ O. A KOLEKTIV; *Budoucnost venkova v České republice: Analýza potřeb obcí po roce 2013 z hlediska budoucí kohezní politiky a společné zemědělské politiky*; Svaz měst a obcí ČR 2012

KOLEKTIV AUTORŮ; *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009*; MZe ČR; Praha 2010; ISBN 978-80-7084-941-5

KOLEKTIV AUTORŮ, *Závěry a doporučení Koordinační rady k realizaci Národního lesnického programu II*, vydal ÚHÚL, Brandýs nad Labem, 2013 ISBN 978-80-905423-0-3;

KOLEKTIV AUTORŮ, *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje*, KÚ Královéhradeckého kraje, odbor školství, únor 2008, www.kr-kralovehradecky.cz/assets/DZ_KHK_2008-2009_1.pdf;

KOLEKTIV AUTORŮ, *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje (2012–2016)*, KÚ Královéhradeckého kraje, odbor školství, březen 2012, www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/skolstvi/vyrocnizpravy/DZ-KHK-12-16-konecna-verze.pdf;

KOLEKTIV AUTORŮ, *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2007/2008*, Česká lesnická akademie Trutnov střední škola a vyšší odborná škola, www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocnizprava/vyrocnizprava-07-08.pdf ;

KOLEKTIV AUTORŮ, *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2008/2009*, Česká lesnická akademie Trutnov střední škola a vyšší odborná škola, www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocnizprava/vyrocnizprava-08-09.pdf ;

KORBELÁŘ J.; *Koncepce rozvoje ČLA*; Trutnov 2013;

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P A KOL.; *Management*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1;

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 41-56-E/01 Lesnické práce, MŠMT, dne 6.5.2009, č.j. 9325/2009-23; zpd.nuov.cz/RVP_3_vlna/RVP_4156E01_Lesnicke_prace.pdf;

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 41-57-H/01 Zpracovatel dřeva, MŠMT, dne 29.5.2008, č.j. 6 907/2008-23; zpd.nuov.cz/RVP/H/RVP_4157H01_Zpracovatel_dreva.pdf;

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 41-41-M/01 Agropodnikání, MŠMT, dne 28.6.2007, č.j. 12 698/2007-23; zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP_4141M01_Agropodnikani.pdf;

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 41-55-H/01 Opravář zemědělských strojů, MŠMT, dne 28.6.2007, č.j. 12 698/2007-23; zpd.nuov.cz/RVP/H/RVP_4155H01_Opravari_zemedelskych_stroju.pdf;

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 41-55-E/01 Opravářské práce, MŠMT, dne 29.5.2008, č.j. 6 907/2008-23; zpd.nuov.cz/RVP/E/RVP_4155E01_Opravarske_prace.pdf

RUSSEL-JONES N.; *Management změny*; Portál, s.r.o.; Praha; 2006; s.34; ISBN 80-7367-142-5

ŘÍHA, M.; *Možnosti spolupráce v systému lesnického vzdělávání v ČR*, MZe ČR, Praha 2010;

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.; *Základy sociologického výzkumu.*; Management Press, Praha 2001, s. 129.;

[wiki.knihovna.cz/index.php?title= Analýza_dokumentů_a_artefaktů](http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Analýza_dokumentů_a_artefaktů) ;

ŠVARCOVÁ I.; *Základy pedagogiky pro učitelské studium I*, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2006, ISBN 80-7080-573-0

VEBER J. A KOL.; *Management, základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5

TROJAN V. A KOLEKTIV; *Pedagogický proces a jeho řízení*; Univerzita Karlova v Praze, 2012, autor příspěvku Milan Báča, ISBN 978-80-7290-543-0;

Analyza dokumentu jako evaluacni nastroj

www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3884/Analyza-dokumentu-jako-evaluacni-nastroj

www.clatrutnov.cz/index.php/historie-skoly/51-historie-skoly-trutnov

Příloha č. 1

Přehled prací a autorů, kteří proces slučování z různých pohledů řešili

Autor	Název práce	Instituce	Datum odevzdání
Věra Weberová	PROCES SLUČOVÁNÍ PRÁVNÍCH SUBJEKTŮ A JEHO DOPAD DO ROZPOČTU ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÉHO CELKU	Univerzita Karlova Pedagogická fakulta	14. 4. 2006
Mgr. Roman Hudec	MOŽNOSTI MANAGEMENTU ŠKOLY PŘI KLESAJÍCÍM ZÁJMU O UČEBNÍ OBORY V ÚSTECKÉM KRAJI	Univerzita Karlova Pedagogická fakulta	14. 4. 2006
Věroslava Brožová	PROBLEMATIKA SLUČOVÁNÍ ŠKOL se zaměřením na slučování mateřských škol	Univerzita Karlova Pedagogická fakulta	11. 2006
Iva Štefáčková	OPTIMALIZACE A SLUČOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH ŠKOL V RUMBURKU V KONTEXTU DEMOGRAFICKÉHO VÝVOJE	Univerzita Karlova Pedagogická fakulta	8. 4. 2009
Jiřina Pochopová	VLIV SLUČOVÁNÍ MATEŘSKÝCH A ZÁKLADNÍCH ŠKOL V PLZEŇSKÉM KRAJI NA JEJICH MANAGEMENT	Univerzita Karlova Pedagogická fakulta	16. 6. 2011
Taťána Bednářová	Optimalizace sítě škol v daném regionu jako důsledek demografického vývoje	Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci katedra sociologie a andragogiky	2012

Příloha č. 2

Historie lesnického školství v Trutnově v širších souvislostech

Zásluhou České lesnické jednoty (Der Böhmische Forstverein), prvního to lesnického spolku v Rakousku z r. 1848, a díky pochopení tehdejšího jejího předsedy hraběte Christiana Waldsteina, který rozhodl uvolnit pro účely lesnické školy svůj zámek v Bělé pod Bezdězem, byla Böhmische Forstschule (Česká lesnická škola) v Bělé pod Bezdězem dne 1. května 1855 otevřena (slavnostní předání se uskutečnilo 6. 5. 1855). Vyučovací jazyk byl německý, jak to tehdy bylo obvyklé na řadě středních škol v česko-moravskoslezských zemích.

Škola byla dvouletá. Školu vydržovala Jednota, soukromí majitelé lesů a od jara 1862 pak Školský lesnický spolek v Čechách (Forstschulverein). V roce 1864 byla při škole zřízena meteorologická stanice a do správy byl převzat obecní les jako školní objekt. V roce 1895 byla dvouletá škola přeměněna na tříletý vyšší lesnický ústav (Höhere Forstlehranstalt).

Nedostatek prostoru a chybějící internát, zvyšující se počet žáků, profesorů i učebních sbírek vyvolalo potřebu nového umístění. Na jaře 1903 byla převzata z majetku císařské rodiny na 60 let do správy budova bývalého cukrovaru v Zákupech s přílehlými pozemky (7,15 ha). V Bělé pod Bezdězem skončilo vyučování dne 23. července 1904 po 49 letech provozu. Činnost nové lesnické školy v Zákupech začala úředně 1. srpna 1904, vyučování pak 2. října 1904. Po vzniku samostatného Čs. státu se škola stává státní. Nadále je ponechán vyučovací jazyk německý a do výuky se zavádí nově český jazyk jako státní jazyk a v roce 1922 je škola reorganizována na čtyřletou vyšší lesnickou školu (Höhere Forstschule) a od roku 1925, kdy je zestátněna, nese oficiální název Staatliche deutsche höhere Forstschule in Reichstadt. V roce 1938 odtržením pohraničí přešla škola do Německa. V roce 1940 se na ní přestalo vyučovat. Zákupská škola byla na svou dobu moderně vybavenou lesnickou školou. Byla školou internátního typu.

Bělskou a zákupskou lesnickou školu v letech 1855–1940 ukončilo 2435 absolventů (z Čech, Moravy, Slezska, Rakouska, Německa, atd.). i když šlo o lesnické školy s vyučovacím jazykem německým, významně zasáhly do našeho lesnictví, zejména za éry bělské. V roce 1945 už lesnická škola nebyla v Zákupech obnovena, ale z podnětu vlády a Ministerstva školství a osvěty byla přeložena ze Zákup do Trutnova, kde byla 15. října 1945 otevřena Státní vyšší lesnická škola v Trutnově s vyučovacím jazykem českým.

Střední lesnická škola v Trutnově, která je přímou předchůdkyní stávající České lesnické akademie, je jedinou a oprávněnou nástupkyní středních lesnických škol s vyučovacím jazykem německým v Bělé pod Bezdězem (1855–1904) a v Zákupích (1904–1945), druhou nejstarší střední lesnickou školou v České republice. Počátky českého lesnického školství v Písku spadají až do ledna 1885.

Založení Střední lesnické školy v Trutnově

Okresní město Trutnov nabízelo pro zřízení školy nejvíce ze všech měst, ucházejících se o bývalou bělsko-zákupskou lesnickou školu (Bělá pod Bezdězem, Chomutov, Jirkov v Krušných horách, Liberec, Nové Město nad Metují, Zákupy). Místní správní komise v Trutnově nabídla budovu bývalé německé chlapecké školy u městského parku, vnitřní zařízení školy, pozemky proti budově, internátní ubytování a stravování žáků, přidělení přiměřených bytů zaměstnancům školy, dopravu žactva autobusem do cvičného polesí (dokument MŠO číslo A79944/45–IV/5 z 28. 8. 1945). 15. 10. 1945 bylo slavnostně zahájeno vyučování ve dvou třídách prvního ročníku. Do prvního ročníku nastoupilo 87 studentů, věkově starších mužů, z nichž někteří se aktivně podíleli na domácím i zahraničním odboji.

Lesnickou školu v Trutnově do roku 1995, kdy škola oslavila 50 let své existence, absolvovalo 2518 absolventů denního studia SLŠ a SLTŠ a další stovky absolventů různých forem studia, včetně absolventů LMŠ a pomaturitního studia (do roku 1995 celkem 3668 absolventů).

Řízení a správa školy

V letech 1945–1950 řídilo školu Ministerstvo školství a osvěty v Praze, r. 1951–1956 Ministerstvo lesů a dřevařského průmyslu (správa pro lesy a dřevařský průmysl), v letech 1957–1961 byla řízena Ministerstvem zemědělství a lesního hospodářství a spravována stejnojmenným odborem KNV. Od roku 1961 po územní reorganizaci až po zrušení krajů v roce 1990 byla řízena Ministerstvem školství a spravována odborem školství VčKNV v Hradci Králové. K 1. září 1990 získala škola právní subjektivitu a je nadále řízena Ministerstvem školství a tělovýchovy ČR v Praze a spravována Školským úřadem v Trutnově až do 30. 9. 2001. Od 1. 10. 2001 do současnosti je spravována odborem školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Královéhradeckého kraje v Hradci Králové.⁴²

⁴² UHLÍŘ J. A KOLEKTIV., *Padesát let lesnického školství v Trutnově 1945–1995*, EGAPRESS Trutnov 1995,

Příloha č. 3

Stav a vývoj ve slučovaných organizacích v období před sloučením v datech

Celkový počet žáků vůči celkové kapacitě školy (SLŠ a VOŠL Trutnov)

Školní rok	SLŠ	VOŠL	DS SLŠ	Studentů celkem	Kapacita SLŠ	Kapacita VOŠL	Celková kapacita
	Počet						
2002/2003	201	45	0	246	260	60	320
2003/2004	252	40	0	292	260	90	350
2004/2005	249	32	0	281	260	90	350
2005/2006	232	47	27	306	260	90	350
2006/2007	224	34	42	300	260	90	350

Celkový počet přihlášených a přijatých žáků na SLŠ v jednotlivých školních letech

Školní rok	počet přihlášených žáků	počet přijatých žáků (nastoupilo)
2002/2003	62	60
2003/2004	60	60
2004/2005	61	59
2005/2006	64	60
2006/2007	62	62

Celkový počet přihlášených a přijatých žáků na VOŠL v jednotlivých školních letech

Školní rok	počet přihlášených žáků	počet přijatých žáků (nastoupilo)
2002/2003	64	24
2003/2004	77	30
2004/2005	55	27
2005/2006	20	16
2006/2007	41	20

Celkové počty pracovníků v jednotlivých školních letech (SLŠ a VOŠL Trutnov)

Školní rok	Počet pracovníků		
	pedagogičtí	nepedagogičtí	celkem
2002/2003	34	24	58
2003/2004	35	26	61
2004/2005	36	24	60
2005/2006	34	26	60
2006/2007	35	23	58

Základní údaje SLŠ a VOŠL Trutnov o hospodaření (v tis. Kč)

Kalendářní rok	Hlavní činnost			Doplňková činnost			Celkový hospodářský výsledek
	Náklady	Výnosy	Hospodářský výsledek	Náklady	Výnosy	Hospodářský výsledek	
2007	27573,40	27980,53	407,13	1537,43	1823,75	286,32	693,45

Celkový počet žáků vůči celkové kapacitě školy

Školní rok	Počet studentů celkem	Celková kapacita
2002/2003	95	165
2003/2004	94	165
2004/2005	191	294
2005/2006	150	225
2006/2007	136	225

Celkový počet přihlášených a přijatých žáků v jednotlivých školních letech

Školní rok	Počet přihlášených žáků	Počet přijatých žáků (nastoupilo)
2002/2003	30	30
2003/2004	73	61
2004/2005	68	59
2005/2006	66	58
2006/2007	67	60

Celkový počet pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých školních letech

Školní rok	Počet pracovníků		
	pedagogičtí	nepedagogičtí	celkem
2002/2003	17	9	26
2003/2004	17	9	26
2004/2005	31	14	45
2005/2006	22	9	31
2006/2007	22	9	31

Základní údaje o hospodaření (v tis. Kč)

Kal. rok	Hlavní činnost			Doplňková činnost			Hospodářský výsledek
	Náklady	výnosy	hosp. výsledek	náklady	výnosy	hosp. výsledek	
2007			501,350			138,050	639,400

Celkový počet pracovníků na školním poli v jednotlivých školních letech

Školní rok	Pracovníci celkem (převážnou část tvoří dělníci)
2002/2003	36
2003/2004	32
2004/2005	30
2005/2006	30
2006/2007	28

Základní údaje o školním poli (v tis. Kč)

Kal. rok	Hlavní činnost			Doplňková činnost			Hospodářský výsledek
	Náklady	výnosy	hosp. výsledek	náklady	výnosy	hosp. výsledek	
2003	1467,23	1036,42	-430,81	11671,36	12471,75	527,91	97,10
2004	1751,24	1514,37	-236,87	11553,87	11946,93	278,12	42,25
2005	2137,55	1976,06	-161,50	11105,50	11486,32	235,40	73,91
2006	1886,59	1516,66	-369,93	13005,23	14485,92	1145,41	775,48
2007	2556,16	1514,09	-1042,07	15133,36	19858,19	3935,23	2893,16

Příloha č. 4

Charakteristika oborů

E - Dvouleté a tříleté obory vzdělání poskytující střední vzdělání s výučním listem (určené hlavně pro žáky se zdravotním postižením nebo zdravotním znevýhodněním; jsou koncipovány s nižšími nároky v oblasti všeobecného i obecně odborného vzdělání; absolventi jsou připraveni pro výkon jednoduchých prací v rámci dělnických povolání).

H - Obory vzdělání poskytující střední vzdělání s výučním listem.

L - Obory vzdělání poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou; v případě, že pořadové číslo začíná číslicemi 0 až 4, jedná se o obory vzdělání poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou, u kterých je součástí vzdělávání i odborný výcvik; v případě, že pořadové číslo začíná číslicí 5, jedná se o obory vzdělání nástavbového studia poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou.

M - Obory vzdělání poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou.

N - Obory vzdělání poskytující vyšší odborné vzdělání.

41-46-M/001 Lesnictví – denní čtyřleté studium a dálkové pětileté studium zakončené maturitou. Obor lesnictví připravuje studenty na veškeré odborné práce spojené s prací lesního a mysliveckého hospodáře. Absolventi nacházejí uplatnění u všech lesnických subjektů, orgánů ochrany životních prostředí, státní správy, myslivosti apod.

41-32-N/002 Lesnictví – v současné době je tříletá, zakončená absolutoriem s právem udělovat titul DiS. Odborná složka vzdělání vytváří vědomostní základ pro formování odborného lesnicko-ekologického a biologického názoru. Vede k chápání přírodních zákonitostí a podpoře nových směrů v lesním hospodaření a v úpravách krajiny. Absolvent je schopen komplexně řešit problémy lesnické, životního prostředí i úpravy krajiny vzhledem k naší legislativě i k legislativě EU. Dále je schopen podílet se na environmentální výchově v místě svého působení, a to se zaměřením na žáky škol i na dospělou populaci. Odborné praxe probíhají v pobočkách ÚHÚL Brandýs n. Labem a v jednotlivých lesních správách Lesů ČR. Vyšší odborná škola je akreditována MŠMT ČR.

16-01-M/002 Ochrana přírody a prostředí - denní čtyřleté studium zakončené maturitou. Absolventi získávají úplnou kvalifikaci středoškolsky vzdělaných odborníků v oblasti ochrany přírody a životního prostředí. Mají možnost získat oprávnění k řízení osobního automobilu, osvědčení pro práci s motorovou pilou a adaptéry. Získanou kvalifikaci uplatňují v oblasti

státní správy nebo ve sféře výroby a služeb. Obor připravuje nejen úzce specializované pracovníky pro ochranu přírody a zejména lesa, ale i odborníky, kteří jsou schopni odborné ekologické poznatky uplatňovat v různých oblastech (chráněné krajinné oblasti, národní parky, referáty životního prostředí, obcí, měst a okresů, inspekční činnost v oblasti ochrany vody, ovzduší a nakládání s odpady).

41-56-H/001 Mechanizátor lesní výroby - zajišťuje střední vzdělání s výučním listem a závěrečnou zkouškou. Doba přípravy trvá tři roky, forma vzdělání denní. Celý profil je velmi rozsáhlý, řeší obecné a odborné vědomosti, klíčové dovednosti s následným uplatněním v praxi. Absolventi se uplatní zejména při vykonávání odborných prací školkařských, při zakládání a obnově lesa, ochraně lesa, při těžbě, druhoování, manipulaci a soustředování dříví, sběru semen z vysokých stromů, při kvalifikovaných pracích na manipulačních skladech, pilařských provozech, v dopravě dříví a okrajově při ošetřování mimolesní zeleně. Absolventi se uplatňují jako strojníci lesních lanovek, řidiči vyvážecích traktorů a operátoři harvesterů. V rámci ČR a SR je jedinou školou, která provádí výuku operátorů těžebně dopravních strojů. Vlastní simulátor pro výuku harvesterových technologií, harvester Valmet 901 a vyvážecí soupravy, což ji posouvá mezi špičku obdobných vzdělávacích zařízení v Evropě.⁴³

41-56-E/501 Lesní výroba (41-56-E/01 Lesnické práce) - denní dvouleté studium zakončené závěrečnou zkouškou. Dokladem o dosažení středního vzdělání je vysvědčení o závěrečné zkoušce. Absolvent se uplatní zejména v komplexní lesní výrobě v dělnických činnostech v oblasti zakládání, pěstování a ochrany lesů, případně v přidružené lesní výrobě. Okrajově se uplatní při péči o komunální zeleň, péči o přírodu v územích se zvláštním režimem ochrany a v trvalé péči o zeleň podél komunikací. Součástí vzdělávání je i příprava k získání řidičského oprávnění skupiny T.⁴⁴

41-45-L/505 Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství - nastavbový studijní obor lesní hospodářství prohlubuje a rozšiřuje znalosti o pracovních předmětech, pracovních prostředcích a výrobních postupech v lesním hospodářství, o jejich racionálním využití s přihlédnutím k jejich ekonomickým, ergonomickým a ekologickým aspektům. Studijní obor je zakončen maturitní zkouškou. Zdůrazňují se požadavky na přípravu výroby, přípravu

⁴³ KORBELÁŘ J.; *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2008–2009*; Česká lesnická akademie Trutnov SŠ a VOŠ; Trutnov 2009; s. 4; www.clatrutnov.cz/images/soubory/vyrocní-zprava/vyrocní-zprava-08-09.pdf

⁴⁴ Národní ústav odborného vzdělávání; 41-56-E/01 Lesnické práce; Rámcový vzdělávací program; Praha 2009; s. 13; zpd.nuov.cz/RVP_3_vlna/RVP_4156E01_Lesnicke_prace.pdf

pracovišť a výrobní úpravu pracovišť, zejména v těžebních činnostech, v nasazení těžebně dopravních strojů a v pěstování lesa. Doplňuje a upevňuje vědomosti o ekosystému lesa a jeho významu pro výrobní procesy lesního hospodářství a pro navazující ekosystémy, o ekonomice a řízení lesního hospodářství a ekonomickém významu lesa pro národní hospodářství. Poskytuje základní vědomosti a dovednosti nutné pro využívání a vedení provozní dokumentace. Studium na SOULZ a OU ve Svobodě nad Úpou v rámci nepovinných předmětů jako jediné v ČR připravuje žáky na specializované činnosti v nasazení harvesterů a vyvážecích souprav. Součástí vzdělávání je i příprava k získání řídičského oprávnění skupiny T. ⁴⁵

41-57-H/001 Zpracovatel dřeva (41-57-H/01 Zpracovatel dřeva) - tříleté studium zakončené závěrečnou zkouškou. Absolvent oboru zpracovatel dřeva se uplatní v povoláních pilař, tesař a truhlář v lesnických, dřevařských, nábytkářských a stavebních firmách. Vykonává odborné práce při výrobě řeziva a přířezů, zpracování dřevního odpadu, v sušárnách, ve výrobě tesařských konstrukcí, pomocných tesařských konstrukcí, ve výrobě zahradního nábytku, stavebně truhlářských výrobků, lehkých dřevostaveb, prvků zahradní architektury, domácích a hospodářských potřeb, obalů apod. Dále se uplatní při zpracování stromové biomasy a dřevařského odpadu. ⁴⁶

41-45-L/505 Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství (41-41-L/007 Zemědělský podnikatel, 41-41-M/01 Agropodnikání) – dvouleté vzdělávání v nástavbovém studiu pro absolventy oborů vzdělání ukončených závěrečnou zkouškou s výučním listem. Absolvent se uplatní ve výrobních provozech zemědělské prvovýroby, v samostatné podnikatelské činnosti, ve službách pro zemědělství, ve zpracování a odbytu zemědělské produkce, v plemenářských podnicích, v nákupních a obchodních organizacích, ve šlechtitelských a semenářských podnicích, v ekonomických útvarech podniků a ve službách pro rozvoj venkova a v ochraně a tvorbě krajiny. Absolvent se uplatní zejména jako zemědělský technik agronom, zootechnik a farmář nebo jako samostatný podnikatel, obchodník se zemědělskými produkty, plemenář,

⁴⁵ KORBELÁŘ J; *Výroční zpráva, Střední škola lesnická a zemědělská Svoboda nad Úpou*; Svoboda nad Úpou 2006; s. 7; www.soules.cz/dokumenty_zpravy.htm

⁴⁶ Národní ústav odborného vzdělávání; 41-57-H001 Zpracovatel dřeva; Rámcový vzdělávací program; Praha 2008; s. 12; zpd.nuov.cz/RVP/H/RVP_4157H01_Zpracovatel_dreva.pdf

šlechtitel, prodejce služeb pro zemědělství, prodejce techniky apod. Součástí vzdělávání je i příprava k získání řidičského oprávnění skupiny T, B. ⁴⁷

41-55-H/003 Opravář zemědělských strojů (41-55-H/01 Opravář zemědělských strojů)

– tříleté studium s výučním listem zakončené závěrečnou zkouškou. Absolvent se uplatní zejména v oblasti zemědělského opravárenství a servisních služeb v povolání opravář zemědělských strojů. Kromě provádění vlastních oprav, výroby a renovace součástí, údržby a seřizování strojů a zařízení jsou absolventi rovněž schopni hodnotit provozní spolehlivost zemědělské techniky a motorových vozidel (zejména traktorů) pomocí diagnostických zařízení. Tato šířka profilu umožňuje uplatnění absolventů i v příbuzných strojírenských provozech, lesním hospodářství, dopravě, stavebnictví, případně v dalších oblastech, kde se vyskytuje opravárenská problematika. V případě absolvování specializačních kurzů se mohou uplatnit i při obsluze složitých zemědělských strojů a zařízení, pro kterou je vyžadováno zvláštní oprávnění. Součástí vzdělávání je i příprava k získání řidičského oprávnění skupin T, B, C. Součástí vzdělávání je i příprava k získání svářečských certifikátů v rozsahu kurzů ZK 111 W01 nebo ZK 135 W01, ZK 311 W01 a ZP 311 8 W31. ⁴⁸

41-55-E/002 Opravářské práce (41-55-E/01 Opravářské práce)

– denní dvouleté studium zakončené závěrečnou zkouškou. Dokladem o dosažení středního vzdělání je vysvědčení o závěrečné zkoušce. Výuka skončila ve školním roce 2004–2005. Absolvent se uplatní zejména v oblasti zemědělského opravárenství a servisních služeb v povolání zemědělský dělník zaměřený na výkon opravářských prací. Provádí především vlastní opravy, údržbu a seřizování strojů a zařízení, ale podílí se případně i na výrobě a renovaci součástí. Tato šířka profilu umožňuje uplatnění absolventů i v příbuzných strojírenských provozech, lesním hospodářství, dopravě, stavebnictví, případně v dalších oblastech, kde se vyskytuje opravárenská problematika. Součástí vzdělávání je i příprava k získání řidičského oprávnění skupiny T. Součástí vzdělávání je i příprava k získání svářečského certifikátu v rozsahu kurzu ZK 111 W 01 nebo ZK 135 W 01. ⁴⁹

⁴⁷ Národní ústav odborného vzdělávání; 41-41-M/01 Agropodnikání; Rámcový vzdělávací program; Praha 2007; s. 13; zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP_4141M01_Agropodnikani.pdf

⁴⁸ Národní ústav odborného vzdělávání; 41-55-H/01 Opravář zemědělských strojů; Rámcový vzdělávací program; Praha 2007; s. 13; zpd.nuov.cz/RVP/H/RVP_4155H01_Opravar_zemedelskych_stroju.pdf

⁴⁹ Národní ústav odborného vzdělávání; 41-55-E/02 Opravářské práce; Rámcový vzdělávací program; Praha 2008; s. 13; zpd.nuov.cz/RVP/E/RVP_4155E01_Opravarske_prace.pdf

Příloha č. 5

Stav a vývoj ve slučovaných organizacích v období po sloučení v datech

Celkový počet žáků vůči celkové kapacitě školy

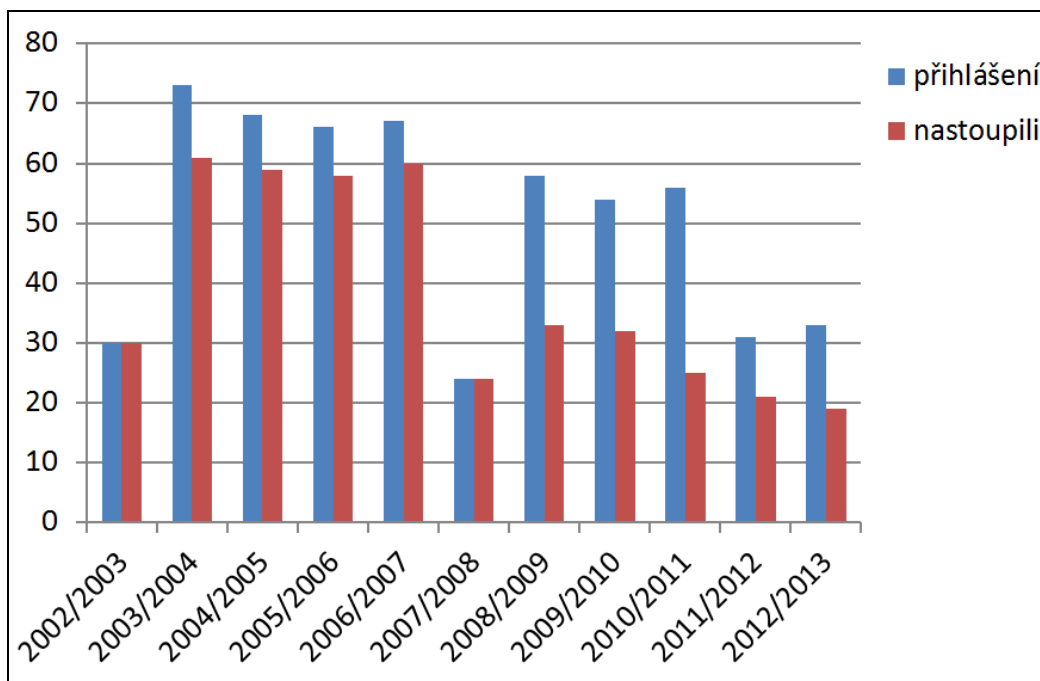
Školní rok	SŠ	VOŠ	SOU	Studentů celkem	Celková kapacita
	počet				
2007/2008	258	34	87	379	740
2008/2009	292	37	85	414	740
2009/2010	288	35	81	404	740
2010/2011	278	15	93	386	740
2011/2012	321	31	105	457	740
2012/2013	298	34	99	431	740

Celkový počet přihlášených a přijatých žáků k dennímu studiu na ČLA v jednotlivých školních letech

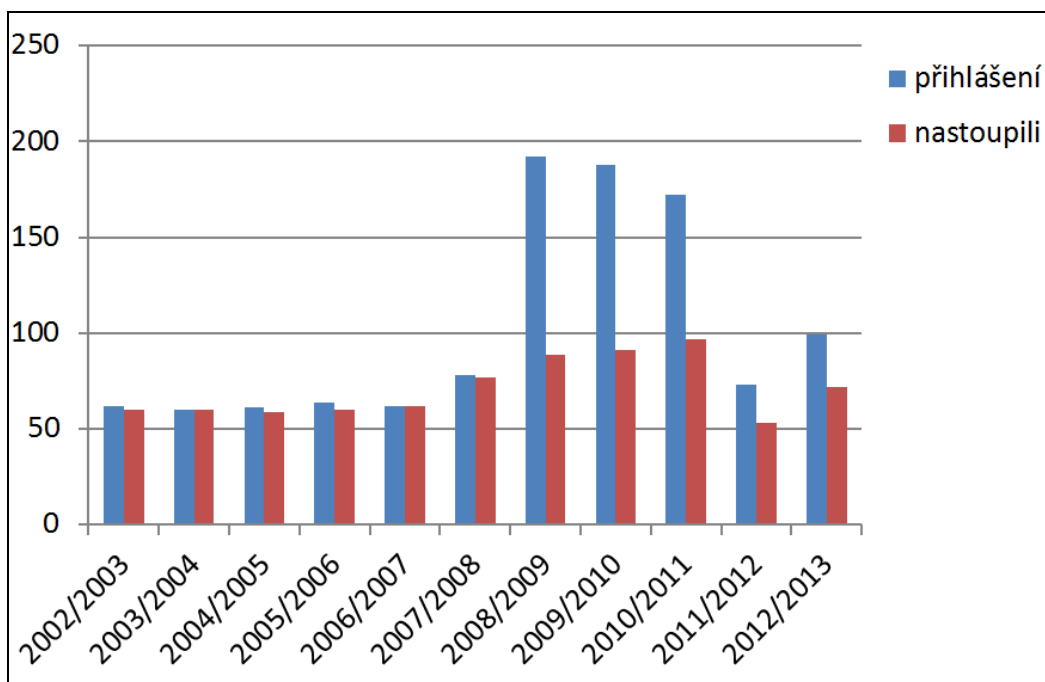
Školní rok	Počet žáků (obor M)		Počet žáků (obor N)		Počet žáků (obor H)	
	Přihlášených	přijatých (nastoupilo)	přihlášených	přijatých (nastoupilo)	přihlášených	přijatých (nastoupilo)
2007/2008	78	77	29	13	24	24
2008/2009	192	89	21	13	58	33
2009/2010	188	91	13	0	54	32
2010/2011	172	93	49	22	56	25
2011/2012	73	53	23	17	31	21
2012/2013	99	72	26	10	33	19

Celkový počet přihlášených žáků a žáků, kteří nastoupili k dennímu studiu v jednotlivých školních letech:

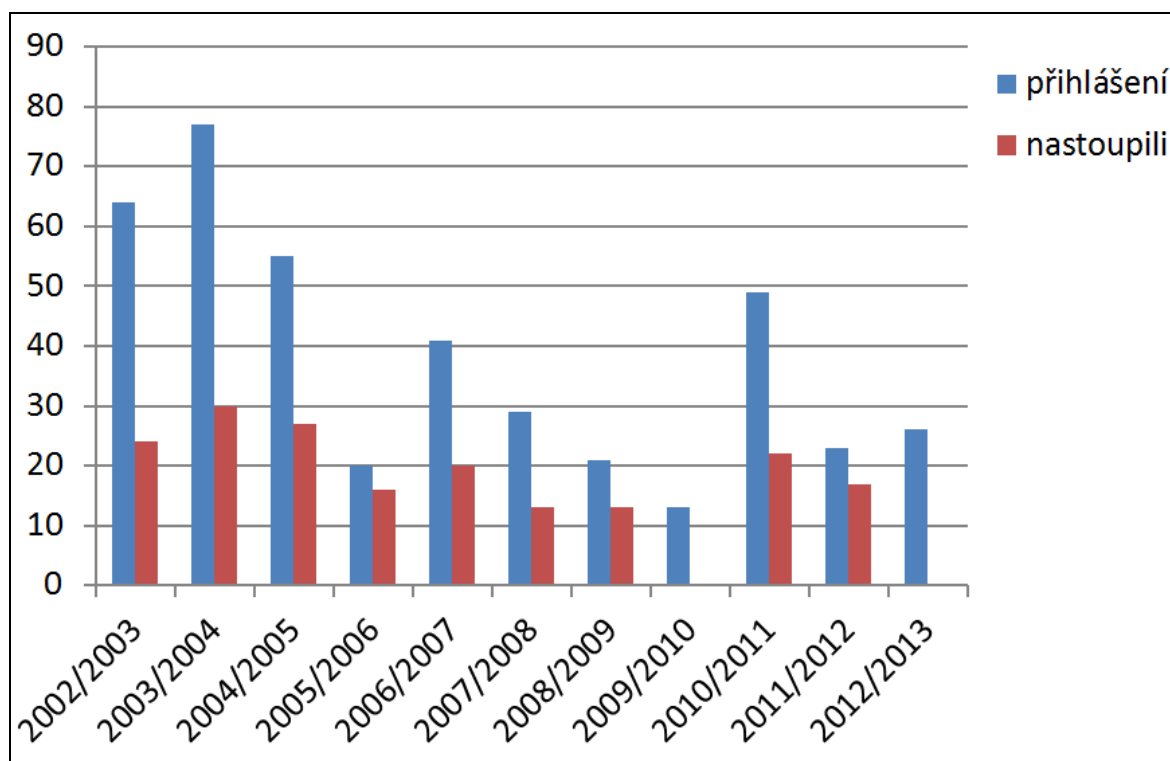
Graf č. 1 Středisko Svoboda svoboda nad Úpou – obor H



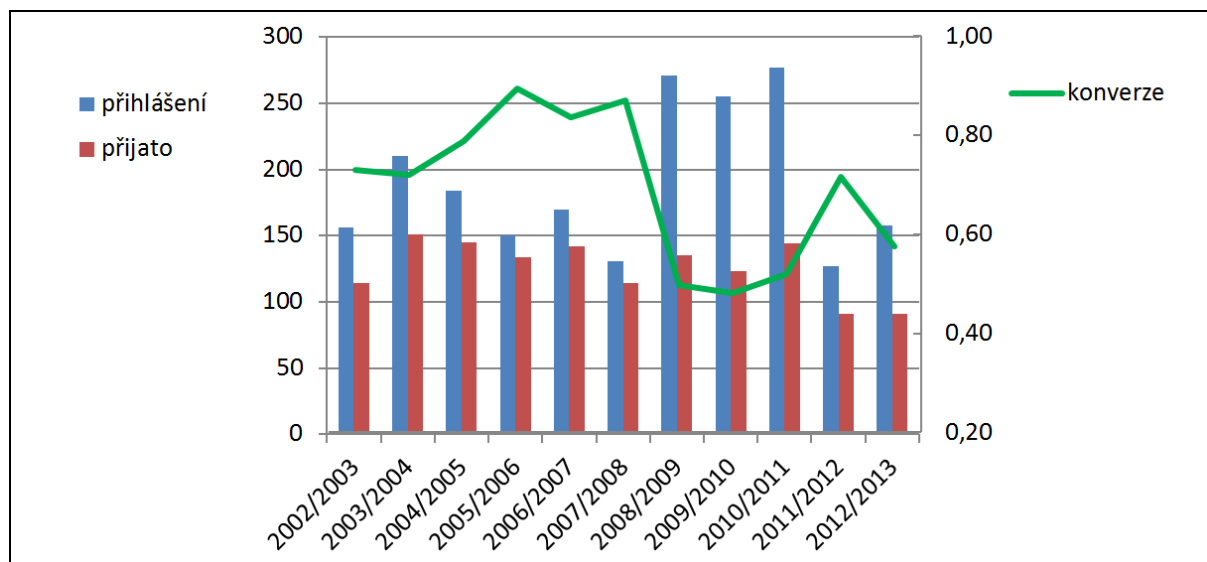
Graf č. 2 Středisko Trutnov – obory M



Graf č. 3 Sředisko Trutnov – obory N



Graf č. 4 Obě školy a všechny obory dohromady + konverze



Celkový počet pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých školních letech

Školní rok	stř. Trutnov		stř. Svoboda		stř. Školní polesí	celkem
	Pedagogičtí	nepedagogičtí	pedagogičtí	nepedagogičtí		
	Počet pracovníků					
2007/2008	33	19	21	9	18	100
2008/2009	31	21	21	9	18	100
2009/2010	34	21	21	10	17	103
2010/2011	35	20	21	10	16	101
2011/2012	36	20	22	10	16	104
2012/2013	36	19	21	9	16	101

Ekonomika – základní údaje o škole ve sledovaném období (v tis. Kč)

Kal. rok	Hlavní činnost			Doplňková činnost			Hospodářský výsledek
	náklady	výnosy	hosp. výsledek	náklady	výnosy	hosp. výsledek	
2008	54394,98	54492,05	97,07	12128,65	12961,46	832,81	929,88
2009	55137,62	55204,55	66,93	12710,08	13738,27	1028,18	1095,11
2010	52937,46	52939,98	2,53	12194,18	13100,12	617,56	620,09
2011	50640,73	50767,96	4,73	13647,76	15493,11	1329,47	1334,20
2012	55068,77	55070,72	1,95	10924,22	11350,66	426,44	428,39
2013	54564,49	54565,52	1,03	9335,64	9706,28	370,62	371,65

Příloha č. 6

Jaké byly cíle ředitele školy na počátku projektu budování jednoho subjektu školy a do jaké míry se podařilo stanovených cílů dosáhnout?

ředitel ČLA

Svoji vizi o lesnickém centru vzdělávání s lesnickými obory jsem měl již od 80. let minulého století. Kvalitní vzdělávací činnost se dá poskytovat pouze ve vzdělávacích zařízeních, která jsou dostatečně materiálně a finančně zajištěna. Jen taková zařízení, dle mého názoru, mohou dlouhodobě poskytovat prostor pro kvalifikované pedagogy a specialisty, který jim umožní další odborný růst a rozvoj. Svoji vizi jsem nijak neměnil. První etapu jsem začal realizovat již ve Svobodě nad Úpou. Vrcholila zavedením oboru 41-45-L/505 Mechanizace zemědělství a lesního hospodářství, který se jako první v republice zaměřil na harvestorové technologie. Druhou etapu představoval vznik ČLA. Od počátku jsem se snažil, aby institut zůstal oborově čistý. A třetí etapu završilo vybudování centra odborného výcviku v lesnictví v Horním Starém Městě postavené z prostředků zřizovatele a EU. Bohužel se realizovalo jen zčásti a není ještě dokončené.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

O vizi současného ředitele školy jsem se poprvé dozvěděl při konkurzu v roce 2007. Myslím si, že předložený záměr se stal i jedním z hlavních důvodů, proč komise Mgr. Korbeláře vybrala. Podoba se mírně měnila. V jedné fázi inklinoval ředitel školy k myšlence zřízení přírodovědného lycea. S tím souvisí také zavedení nového oboru zaměřeného na ochranu přírody a životního prostředí. Nakonec jsme ho přesvědčili, aby si škola ponechala ráz přírodovědného, ale převážně technického charakteru.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

Svoje vize ředitel školy uplatňoval již za svého působení ve Svobodě nad Úpou. A šel si vždy pevně za svými cíli. S největší pravděpodobností se dalo něco podobného očekávat již v okamžiku, kdy se stal ředitelem jak školy ve Svobodě nad Úpou, tak i ředitelem školy v Trutnově.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

Připojení školního polesí bylo asi logickým krokem při slučování školy v Trutnově a školy ve Svobodě nad Úpou. Škola ve Svobodě nad Úpou neměla své školní polesí a byla odkázána na

jiné další partnery. V rámci využívání původních dvou škol se zvýšilo využívání zařízení studenty. O čem se nemluvilo, byl vznik střediska celoživotního vzdělávání.

učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Cílem ředitele školy bylo vytvořit jeden subjekt se třemi samostatnými středisky, který tvoří dnešní ČLA. O vizi jsme se dozvěděli krátce po odchodu původního ředitele školy. Nemluvilo se o změně názvu a změně znaku. Nemluvilo se o středisku celoživotního vzdělávání.

Jaké byly postoje, názory a očekávání zástupců ředitele a středního managementu před sloučením? Proběhla nějaká diskuse s pedagogickým sborem, a jak bylo sloučení odůvodněno?

ředitel ČLA

Krátce po svém zvolení jsem sezval pedagogické i nepedagogické pracovníky školy a svoji vizi jsem jim představil. Zastávám názor, že participace má svoji úlohu na samém začátku, realizace je následně především na manažerovi. Ubezpečil jsem je, že každý ze tří subjektů si ponechá určitou svoji samostatnost a neztratí svoji identitu. Jedině dostatečně ekonomicky silný subjekt má šanci na rozvoj.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

Oproti ostatním kolegům jsem vizi stávajícího ředitele již znal. Vize zůstala stejná, mít lesnické školy pod jednou střešou a vytvořit silný subjekt. V období před sloučením docházelo již k určité rivalitě mezi školami. Maturitní nástavby naši pozici v regionu oslabovaly. Sloučení mohlo znamenat východisko pro obě školy.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

V posledních letech byl cítit zmenšující se zájem o učební obor. Začínali jsme si konkurovat. Na počátku panovala obava ze ztráty suverenity. Ale ta se postupně ukázala jako lichá. Žádná diskuse s pedagogickým sborem neprobíhala.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

Měnil se systém financování a ke sloučení vedly zřizovatele ekonomické důvody. Bylo jasné, že sloučením se školou přijdeme o svoji suverenitu. Tím, že školní polesí začne s vyšší intenzitou využívat na hospodaření práci studentů a učňů, přinese sebou harvesterovou technologii, nebude potřeba tolik lesních dělníků. Zákonitě bude muset dojít k propouštění.

učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Zevnitř školy byl ke sloučení spíše odpor, obě školy se bály centralizace té druhé. Vize ředitele byla konstatována, sloučení bylo zdůvodněno ekonomickými faktory, žádná diskuze s pedagogickým sborem neproběhla.

Jaká byla role ředitele školy v procesu budování ČLA? Jakým způsobem ovlivnil proces sloučení podmínky vzdělávání ve škole?

ředitel ČLA

Jak jsem již řekl v úvodu, měl jsem svoji vizi a tu jsem uplatňoval. Sloučení samo jsem nesl na svých bedrech sám společně s ekonomkami. Sloučení škol významným pozitivním způsobem ovlivnilo podmínky vzdělávání nejen z hlediska ekonomického, ale i možností nabídnout žákům komplexní vzdělávání v oboru ukončené závěrečnou zkouškou, maturitní zkouškou, vyšším odborným vzděláním ukončené absolutoriem a možnost pokračovat v rámci konzultačního střediska na škole bakalářským studiem. Zdůrazňuji jako pozitivum možnost přestupu mezi jednotlivými typy vzdělávání v rámci školy. Na harmonizaci, která by umožňovala lepší propustnost v prvních ročnících, se stále ještě pracuje.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

Pedagogů a pedagogického procesu se sloučení nijak zvlášť nedotklo. Ze Svobody k nám jezdí některé předměty vyučovat učitelé praktického vyučování.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

Role ředitele školy byla jednoznačně pozitivní. Podařilo se mu vytvořit silný a stabilní subjekt. Naši studenti mohou využívat zařízení školního polesí. Někteří z pedagogických pracovníků jezdí částečně učit do Trutnova.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

Pan ředitel jde cílevědomě za svými cíli. Krok za krokem naplňuje svoji vizi a nenechá se jen tak ničím odradit. Určitá skupina lidí na školním polesí změny nesla těžce. Tito lidé od nás postupně odešli. Podmínky pro praktickou výuku se za uplynulé období výrazně zlepšily zvláště po vybudování centra odborného vzdělávání. Ředitel musel sice slevit a podařila se v první etapě realizovat jen polovina původního projektu, ale i ta posunula zázemí pro vzdělávání na evropskou úroveň.

učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Ředitel k procesu přistoupil spíše autoritativně, měl svoji vizi a tu uplatňoval. Příliš činnosti nedelegoval, hodně si dělal sám. Pedagogického sboru se proces sloučení prakticky nijak

nedotkl. Učitelé odborných předmětů již učí pouze teorii, praxe a odborný výcvik převzali učitelé odborného výcviku ze střediska ze Svobody nad Úpou. Dříve učili teorii a zajišťovali i praxe. Sloučení umožnilo přestup mezi jednotlivými typy vzdělávání v rámci školy.

Jak proces sloučení probíhal, kdo do něho zasahoval (před i v průběhu)?

ředitel ČLA

Postup zřizovatele při realizaci optimalizačního procesu nebudu hodnotit. Z mého pohledu proces sloučení proběhl hladce, pedagogického sboru se nedotknul, na průběh pedagogického procesu neměl téměř žádný vliv. Do procesu nikdo nezasahoval, a potřebnou agendu jsme v součinnosti s pracovníky krajského úřadu zvládli. Nastínění vlastního procesu popíšu samostatně.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

Celé sloučení si ředitel řídil sám. Nezaznamenal jsem, že by do procesu někdo zasahoval. Nás se ten proces prakticky nijak nedotkl. Úkoly ředitel delegoval spíše na nepedagogické pracovníky, kteří se zabývají ekonomikou a majetkovými věcmi.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

Situaci značně ovlivňovala skutečnost, že vítězný kandidát na ředitele školy už vlastně v té době byl ředitelem obou škol. Proces si sám řídil a od nás, jako subjektu, který ztrácí svoji samostatnost, se vyžadovala větší součinnost po administrativní stránce. Částečně do procesu vstupovali pracovníci krajského úřadu se svými požadavky. Často byli zaskočeni odlišnostmi od jiných škol. Přeci jen lesnické školství je hodně specifické na rozdíl od gymnázií.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

V té době jsem nebyl ještě zaměstnancem školního polesí, takže nemohu hodnotit. Do funkce vedoucího školního polesí jsem nastoupil až 1. 11. 2009. V této době byl již proces ukončen. V období kolem vzniku ČLA se rychle na pozicích vedoucích školního polesí vystřídali tři lidé.

učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Byl cítit tlak zřizovatele, že dané řešení preferuje. Tehdy měla převahu v krajském zastupitelstvu Občanská demokratická strana a ta dané řešení prosazovala. Do značné míry se jednalo o politické rozhodnutí.

Co sloučení tří právnických osob do jednoho subjektu přineslo?

ředitel ČLA

Celkově se zlepšila ekonomická situace celého subjektu. Zvýšila se motivace déle sloužících učitelů a nastalo i omlazení pedagogického sboru. Pedagogové se mohou více věnovat své odbornosti, nejsou nuceni učit předměty, na které nemají aprobaci. Maturitní zkouška se pro většinu rodičů žáků základních škol stává standardem. Úroveň základních škol ve velké míře její úspěšné složení nezaručuje. Vzhledem k možnostem školy tyto žáky, nenaplnující předpoklady úspěšného absolvování školy nelze odmítnout, což je dané financováním na žáka. Přijímací řízení z hlediska přijímací zkoušky tento problém neřeší. Propustnost mezi obory nám umožnilo nepřicházet o studenty v průběhu studia. Přestupy z maturitního oboru do učebního oboru nejsou v prvním ročníku žádnou výjimkou. Zavedením oboru ekologie a životní prostředí jsme využili situace, že v okolí sídla třicetitisícové aglomerace neexistuje žádné přírodovědné lyceum, čímž jsme rozšířili portfolio školy. Po maturitní zkoušce u nás mohou studenti pokračovat třemi způsoby. ČLA nabízí absolventům doplnění vyučení v oboru Lesní mechanizátor, získání certifikátu o kvalifikaci na motorové pily, křovinořezy, lesní traktory, hydraulické jeřáby pro odvoz dříví, pásové vytahovače, lesní lanovky, vyvážecí traktory a harvestory. A to vše za dobu pouhého jednoho školního roku! I maturant zde může získat ještě za další rok výuční list. Studenti zde mohou po maturitě pokračovat na vyšší odborné škole. Přestože absolventi VOŠ nacházejí následně dobré uplatnění v praxi, v současné době se mezi studenty střední školy vytváří dojem, že VOŠ jsou na pokraji krachu, a ti volí jistotu studia na vysoké škole. Existující nabídka studia ČLA spočívá v současném dálkovém bakalářském studiu Hospodářská a správní služba v lesním hospodářství a vyššího odborného studia Lesnictví. Bakalářské studium je zajištěno ve spolupráci s Českou zemědělskou univerzitou v Praze. ČLA je nejen konzultačním střediskem bakalářského studia, ale především cvičnou školou.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

Do určité míry došlo ke zlepšení situace z pohledu celkového počtu studentů. Sloučení napomohlo tomu, že škola nepřichází o studenty. Zlepšila se propustnost mezi obory. Z pravidla ročně přestupuje z Trutnova do Svobody cca 5 studentů, kteří nestačí maturitnímu oboru. Dříve by byli pro školu ztraceni, nyní pouze přestoupí na učňovský obor, ale stále jsou studenty ČLA. Dochází k tomu nejčastěji v prvním ročníku. Někdy dochází k přestupům v rámci oborů, ale jsou to spíše ojedinělé případy. Již jsme byli také nuceni složit třídu

v rámci dvou oborů, kdy polovinu třídy tvořili studenti oboru ekologie a životní prostředí a druhou polovinu třídy tvořili studenti oboru mechanizace a služby. Jinak se změny projevíly v organizační struktuře a zvláště v ekonomickém útvaru došlo k zeštíhlení.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

Sloučení přineslo řadu pozitiv. Z hlediska propustnosti mezi obory vnímám pozitivně, že slabší žáci mají možnost přestoupit k nám do Svobody. Řada maturantů si prodlouží studium o jeden rok a získá zároveň i výuční list. Vzdělávají se u nás na harvesterové technologie nejen zájemci z jiných lesnických škol v rámci ČR ale i z Polska nebo ze Slovenska. Zájem o obory je proměnlivý a někteří učitelé pro vytížení jezdí učit i do Trutnova. Nemusíme hned snižovat počet pedagogických pracovníků, pokud zrovna jeden ročník je slabší. Zásadní význam pro nás má využívání Školního polesí v Horním Starém Městě. Výrazně nám pomohlo převzetí bývalého dílenského areálu KRNAP ve Svobodě nad Úpou v roce 2012. Po dlouhých jednáních s ministerstvem financí se podařilo areál převést do vlastnictví Královéhradeckého kraje a správy školy. Žáci oboru Lesní mechanizátor zde provádějí každodenní individuální praxe. Kromě praxe dílny slouží k mytí techniky a dopravních prostředků a k provádění údržeb a velkých oprav. Zejména velké opravy ve vlastní režii podstatně snížily naše náklady v hlavní a doplňkové činnosti. Konají se zde cvičení z odborných strojírenských předmětů maturitního oboru Mechanizace a služby zaměřené na nové technologie v lesním hospodářství.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

Vlastní sloučení a vývoj v dalších letech přinesl větší efektivitu využívání zařízení školního polesí. Jedinou dosud nevyřešenou otázkou, na kterou ovšem sloučení nemělo vliv, je zajistit scelení lesního majetku školního polesí. Hospodaření na části patřící KRNAP máme zajištěno smluvně. Část patřící městu máme propachtovanou. Přišli jsme o značně velkou část ve správě LČR a doposud se nepodařilo nalézt řešení, jak získat pro školu dotčené území zpět.

učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Sloučení umožnilo přestup mezi jednotlivými typy vzdělávání v rámci školy. Ročně dochází k přestupu mezi střední školou a středním odborným učilištěm (až 5 studentů). Mezioborově záleží na tom, v jakém je to ročníku a běžně se jedná (o 3 lidi ročně). Za práci při odborném výcviku dostávají studenti odměnu, v tomto ohledu jsme se přizpůsobili středisku ve Svobodě nad Úpou. Každé středisko funguje samostatně, žádné neztratilo svoji suverenitu. Školní polesí nyní slouží většímu počtu studentů než původně.

Jaký dopad mělo sloučení na ekonomickou stránku a vybavenost organizace?

ředitel ČLA

Dopad optimalizace na ekonomiku je nezpochybnitelný. V počátku není vidět, ale při dlouhodobém sledování je patrný a významný (viz výroční zprávy o hospodaření školy). Podmínky ve vybavenosti se velice zlepšily. Zlepšila se využitelnost školního polesí. Výrazným způsobem se zde zvedla produktivita práce. Před sloučením mívalo školní polesí přes 30 zaměstnanců, dnes jich má 16. Dříve bylo školní polesí dotované. Jen v roce 2006 spotřebovalo 1 200 000,-Kč provozní dotace. Dnes si na vše vydělá a ještě vytváří zisk, který můžeme uplatnit v rámci modernizace škol.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

Škola stále inovuje a dovybavuje, ale problémy tu existují. Na příští rok se chytá modernizace laboratoří. Problematické jsou investice. Krajský úřad nás připravuje o odpisy, které končí v nemocnicích nebo jiných jím zřízených zařízeních. Změnil se i způsob odměňování. Dříve se rozdělovaly odměny čtvrtletně a docházelo k větší motivaci zaměstnanců. Stávající ředitel rozděluje odměny jednou ročně a tím příliš zaměstnance nemotivuje.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

Lesnictví obecně paří mezi drahé obory. Každého studenta musíme vybavit ochrannými pomůckami. Drahé jsou stroje a zařízení. Naše technika zastarává, škola ročně investuje přes čtyři milióny do oprav strojů. V nových investicích jsme omezovali. Problém vidím v zacházení s odpisy ze strany krajského úřadu. Tím jsme do značné míry omezení v pořizování nové techniky. Pořídit nový počítač není problém, ale pořídit nový traktor problém je.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

Sloučení mělo na ekonomiku dopad naprosto zásadní. Dříve dostávalo školní polesí provozní dotace od krajského úřadu. Nyní bylo postaveno před skutečnost, že si na svůj provoz musí vydělat samo. Výrazným způsobem se zvýšil podíl práce studentů. Podíl práce studentů maturitních oborů zůstal prakticky podobný jako před sloučením. Vyšší podíl práce studentů vychází zejména z organizace studia učňovského oboru, kdy se týden výuky střídá s týdnem praxí. Počet dělníků ve výrobě klesnul z původního stavu na čtyři lidi. Abychom získali prostředky na začátku roku na rozjezd, začali jsme dělat několik aukcí prodeje dříví nastojato. Studenti se zároveň společně s pracovníky firmy FORESTA SG, a.s. učí, jak takové aukce v provozu probíhají. Další práce v průběhu roku si již realizujeme sami. Dříve jsme

nedisponovali harvestorovou technologií, nyní ano. Jsme naprosto soběstační. Celkově bych dopad hodnotil jako neutrální, něco jsme získali, o něco jsme přišli.

Učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Došlo k zeštíhlení počtu zaměstnanců v dělnických profesích na školním polesí, jejich práce se zefektivnila. Zlepšilo se vybavení technikou pro práci v lese (harvestrový uzel, lanovka). Problémy jsou s obměnou starších prostředků – dochází k většímu odčerpávání prostředků středním odborným učilištěm.

Vznikne sloučením SOŠ, SŠ a případně VOŠ vhodný model pro oborové solitérní školy?

Lze ho doporučit?

ředitel ČLA

Určitě ano. Museli jsme reagovat na fakt, že většina rodičů má ambice mít maturanta. Ovšem pokud student náročnosti nestačí, bez problémů může v průběhu studia přejít na učební obor. Student neodchází ze školy, že by nic nevystudoval, což velmi pozitivně vnímají i rodiče. I neúspěšným maturantům je poskytnuta možnost získat po dalším roce studia výuční list. Škola tak nepřichází o své studenty.

zástupce ředitele - vedoucí střediska č. 1 – Trutnov

S odstupem času musím uznat, že sloučení byl prozíravý a nezbytný krok. Čekají nás roky, kdy se očekává pokles uchazečů až o 30 %. Do strategie vzdělávání zásadním způsobem zasahují politici a snad se nedočkáme, že každý kraj bude usilovat o svoji lesnickou školu. Podobně velké i lesnaté Rakousko má jedno zařízení srovnatelného typu. Česká republika měla tři lesnické školy, které patřily k trvalé vzdělávací základně MZe. Dnes maturitní obor lesnictví poskytuje 6 škol. ČLA se stala díky své nabídce a vybavenosti i zázemím silnějším a stabilnějším subjektem, který dokáže lépe čelit konkurenci a všem popsaným vlivům.

zástupce ředitele (statutární) - vedoucí střediska č. 2 - Svoboda nad Úpou

Jsem přesvědčen, že vzniklý model je vhodný i pro jiné odborné školy. Počet zájemců o vzdělání se relativně stabilizoval. Z hlediska zázemí a vybavení se držíme v rámci střeoevropského prostoru na špičce. Odpadla nejistota z hlediska výkonu praxí u našich sociálních partnerů. Škola je v rámci subjektu i nadále relativně samostatná. Vzájemná propustnost oborů nám napomohla neztrácet žáky, kteří studují na ČLA. Škola si zachovala čistotu oboru. Mnoho lesnických učilišť v minulosti zaniklo nebo bylo pohlceno různými

integrovanými školami, kde dnes přežívají. Myslím, že by málo kdo dokázal, to co dokázal ředitel za uplynulé funkční období.

vedoucí střediska č. 3 - školní polesí

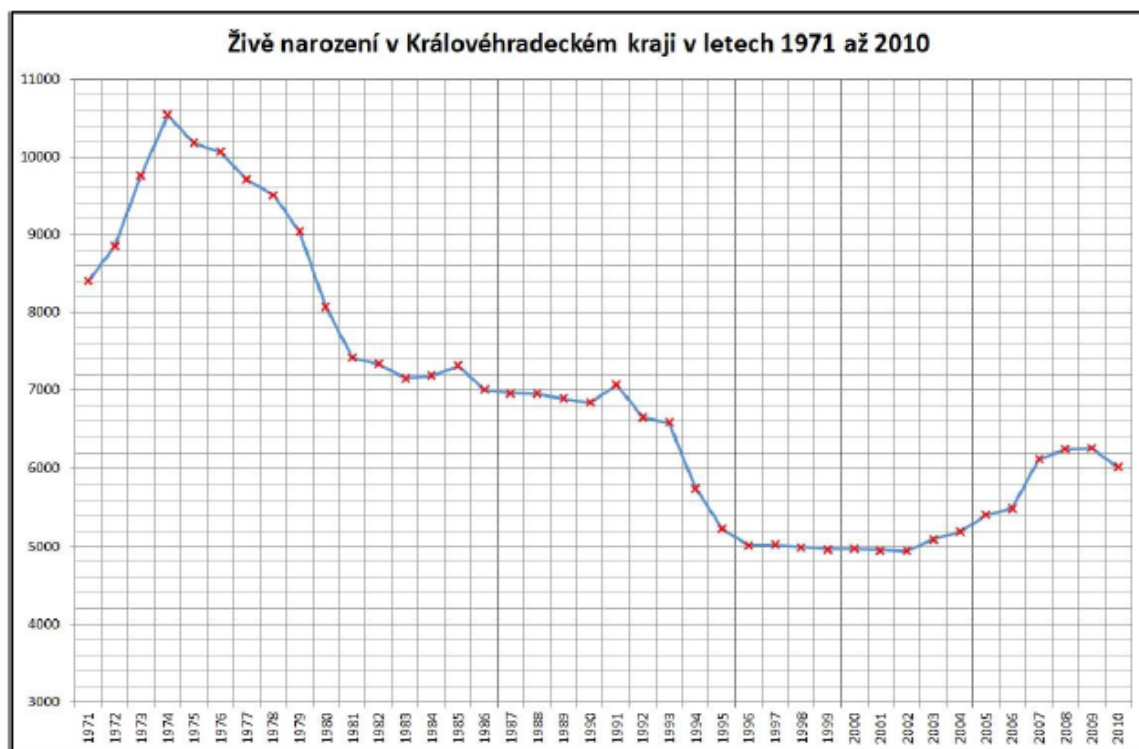
Přes řadu dopadů i v personální oblasti musím s odstupem hodnotit sloučení školního polesí s lesnickou školou jako logický a pozitivní krok. Školní polesí nezaniklo a díky centru odborného vzdělávání se rozvíjí. V následujících letech se ukázalo, jak moc existenci či neexistenci školského účelového zařízení mají v rukou politici. Příklad lesnické školy v Písku je toho důkazem. Zde bylo politicky rozhodnuto o odtržení školního polesí od školy a vznikl podivný subjekt školního polesí, školního rybářství a školních statků.

učitel pověřený vedením VOŠ - středisko č. 1 – Trutnov

Postupně se podařilo přesvědčit podřízené o výhodách nové podoby sloučeného subjektu. ČLA je stabilnější jak z hlediska ekonomické situace tak i personálního zajištění. Pružněji se přizpůsobuje poptávce v rámci jednotlivých oborů. Zvýšil se zájem o jednotlivé obory. Každé ze středisek si ponechalo svoji suverenitu a určitou samostatnost. ČLA dokáže poskytnout komplexní vzdělání v rámci oboru. V současnosti nevím o podobném modelu školy. Jsem přesvědčen, že použitý model lze doporučit i pro jiné oborové školy.

Příloha č. 7

Graf č. 5 Živě narození v Královéhradeckém kraji v letech 1971–2010 (demografická křivka)



Zdroj: Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy KHK 2012-2016

Demografická křivka vypovídá o klesajícím trendu živě narozených dětí v KHK od roku 1974. Strmý pád je charakteristický pro období do roku 1981. Po něm následuje relativně stabilnější období až do roku 1993. Od roku 1993 počet živě narozených dětí opět rapidně klesá. V období 1997 až 2002 nastupuje stabilnější období v počtu živě narozených. Pro účely práce je důležitý rok narození dětí v návaznosti na nástup do středního vzdělávání. V průměru žáci nastupující do středního vzdělávání dosahují 15 let. Demografický pokles žáků prvních ročníků středních škol se zastaví v roce 2012 (narození v r. 1997). Po něm lze očekávat do roku 2017 stagnaci v počtu žáků vstupujících do středního vzdělávání. Následný postupný vzrůstající počet žáků přijímaných do 1. ročníků středních škol již nikdy nedosáhne své původní maximální hodnoty (narození v r. 1991).

Podle Českého statistického úřadu v Královéhradeckém kraji je předpokládán vývoj (prognóza) počtu živě narozených dětí v následující tabulce.

Projekce obyvatelstva – živě narození v Královéhradeckém kraji

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Živě narození	5 955	5 873	5 796	5 719	5 639	5 561

Zdroj: ČSÚ

V současnosti je z hlediska demografického vývoje v nejsložitější situaci pro střední školy. Demografická křivka ukazuje, že se neustále snižuje počet obyvatel ve věkových skupinách patnáctiletých. V letech 2006–2012 dochází v prvních ročnících středního školství k největšímu poklesu počtu uchazečů o studium. Nicméně skutečností je, že trend bude ještě 3–4 roky prostupovat celým středním vzděláváním. Pak lze očekávat, že tři roky setrvá na statistickém minimu a počet uchazečů nastupujících do prvních ročníků začne mírně vzrůstat až kolem roku 2020. Z výše uvedeného vyplývá, že se počty studentů na středních školách již do své původní hodnoty asi nevrátí.⁵⁰

⁵⁰ KÚ Královéhradeckého kraje odbor školství; *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy královéhradeckého kraje (2012–2016)*; Hradec Králové 2012; s. 8–9;
www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/skolstvi/vyrocní-zpravy/DZ-KHK-12-16-konecna-verze.pdf

Příloha č. 8

Harvestor

Harvestor je víceoperační **stroj**, který při **těžbě dříví** kácí, odvětvuje, rozřezává a ukládá **strom** v jednom cyklu. Jednotlivé výřezy zůstávají v porostu v neurovnaných, či urovnaných hraních. Celkový cyklus je plně **mechanizovaný** a **automatizovaný**. Harvestory se dělí do tří tříd podle **výkonu**, **hmotnosti** a dosahu výložníku **jeřábu**. V současné době se nejvíce prosazuje střední třída pro možnost jejího nasazení jak ve výchovné tak v mýtní **těžbě**.

Konstrukční prvky harvestoru

Kabina tvoří pracovní prostředí operátora, je umístěna za ramenem výložníku a zajišťuje optimální výhled. Je ochranou pracovníka před nebezpečím.

Hydraulický jeřáb nese těžební hlavici a vykovává všechny potřebné operace při kácení stromu, manipulaci s kmenem a ukládání sortimentů. Jeřáby jsou montovány na střeše kabiny (Valmet), před operátorovou (John Deere, Ponsse), nebo za operátorovou kabinou. Podle konstrukce lze jeřáby rozdělit na: výkyvné (jeřáb s hlavní výložníkem, zlamovacím a teleskopickým ramenem nebo jen výložníkem se zlamovacím systémem), teleskopické (jeřáb s paralelně vedenými výložníkovými rameny), paralelní (jeřáb se zlamovacím a teleskopickým výložníkem).

Těžební hlavice je adaptér s pracovními nástroji. Slouží k uchopení stromu, uříznutí, položení do pracovní polohy, odvětvení, zkrácení a uložení vyrobených sortimentů. Těžební hlavice může rotovat a být sklopena. Na začátku pracovního cyklu je nasazena vertikálně na strom, který uchopí odvětvovacími noži a podávacími válci. Strom je uříznut řetězovou pilou a vykloněn do směru kácení, přičemž operátor může kontrolovat směr pádu stromu a vyhnout se tak poškození nadějných stromů nebo nárostu. V horizontální poloze je strom přenášen ramenem hydraulického jeřábu a pohybem podávacích válců postupně protažen těžební hlavici. Přitom je odvětčován noži, krácen řetězovou pilou a vyrobené sortimenty jsou ukládány vedle linky.

Poháněny jsou naftovými motory. Pohon je od motoru na kola přenášen mechanicky, nebo z hydraulického čerpadla hydromotorem.

Pojezdový systém podle druhu podvozku rozlišujeme harvestory na kolové, pásové a krácející. Kolové harvestory mohou zvládnout terény po spádnici (podélný sklon) do sklonu

35–45 (50) % podle stavu povrchu, nad 45 % (až 65 %) přichází v úvahu kolopásová, pásová a kráčející varianta podvozku. Moderní konstrukce dovolují u některých typů harvestorů naklání (nivelování) kabiny do vodorovné polohy při práci ve svazích. Také kola podvozku se mohou svahu přizpůsobit. Tato technická řešení zvyšují příčnou stabilitu stroje (např. Rottne 5005). Podvozek těžebně-dopravních strojů je složen z přední a zadní části. Řízení je zlomovací pod úhlem 42–44°. Podvozek se uplatňuje ve variantě od 4 do 8 kol, nápravy jsou pevné nebo výkyvné tandemové (*boogie*). Na nápravách se používají široké nízkotlaké pneumatiky (*flotační*). Výhodami kolových podvozků jsou možnosti pohybu na veřejných komunikacích, rychlost pojezdu, nižší škody po přejezdu kořenů stromů a zavedenost. Nevýhodou oproti pásovým je větší tlak na půdu a menší svahová prostupnost. Pásové podvozky jsou vyžívány jen ve specifických případech, neboť jejich nevýhodou je poškozování povrchové vrstvy půdy „smykovým zatáčením“, omezená rychlost, nemožnost pohybu na veřejných komunikacích a častější poškození kořenů stromů při jejich přejezdu oproti kolovým podvozkům (hlavně kovové pásy mohou kořeny snadno odříznout).

Měřicí a řídicí systém – dnes již je většina harvestorů vybavena počítačem řízeným měřicím a vyhodnocovacím systémem. Ten vypočítává objemy vyrobených sortimentů dle druhu dřeviny, tloušťkové třídy a sortimentuje dle kvality. Tato data lze z harvestoru přenést k dalšímu zpracování počítačem. Měření délek se děje kontinuálně pomocí měřicího kolečka v těžební hlavici harvestoru s přesností jednoho centimetru. Měření průměrů kmene je prováděno potenciometry umístěnými v dolních odvětvovacích nožích nebo v podávacích válcích, a to v 10 cm intervalu. V kabině operátora je umístěn palubní počítač přijímající a zpracovávající data, ke kterému je připojena klávesnice, obrazovka (displej) a tiskárna.

Srovnání s klasickou technologií

Úspora mzdových nákladů a s nimi spojených pracovních sil. V palubním počítači je registrovaná operátorem odvedená výkonnost (s ohledem k dřevině a vyráběným sortimentům), která usnadňuje kontrolu práce, její odměňování. Není nutné provádět měření objemu vyrobených sortimentů na odvozním místě.

Ergonomie a hygiena práce operátorů. Harvestorová technologie snižuje fyzickou náročnost práce a zvyšuje bezpečnost při nasazení v nepříznivých podmínkách (především klimatických). Pro tuto výhodu jsou stroje nasazovány i v kalamitních těžbách, ať již

s předkacováním a odřezáváním stromů od pařezu (harvestor poté nahrazuje práci procesoru), nebo v celém kontinuálním výrobním procesu, včetně kácení resp. odřezávání.

Rychlá reakce na požadavky odběratele při sortimentaci. V palubním počítači jsou zadány parametry sortimentů a tím následné provádění automatického návrhu sortimentace zpracovávaného stromu. Tuto sortimentaci je možno provádět i mechanicky po rozhodnutí operátora. Software harvestoru umožňuje sortimentaci i na základě cenového *matrixu*, tzn. upřednostňuje výrobu sortimentů nejvíce finančně ohodnocovaných na trhu. Zachování čistoty dřevní suroviny pro další zpracování v dřevozpracujícím průmyslu. Omezením škod na lesních dřevinách je při většině zásahů dodržena „ekologická“ čistota práce (poškození stojících stromů pod 5 %).⁵¹



⁵¹ ULRICH, R.; *Použití harvestorové technologie v probírkách*; 1. vyd. Brno: MZLU, 2002.; cs.wikipedia.org/wiki/Harvestor

Příloha č. 9

Č.j.: MSMT-45900/2012-131

Ministerstvo školství,
mládeže a tělovýchovy
č.j.:MSMT-45900/2012-131

Výnos č. 1 vymezující činnosti, které je nezbytné zajistit při zrušení /sloučení příspěvkové organizace, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ČÁST PRVNÍ OBECNÁ USTANOVENÍ

Článek 1 Předmět úpravy

1. Obsahem tohoto výnosu je výčet činností, které je nezbytné zajistit při zrušení či sloučení příspěvkové organizace (dále jen „organizace“), jejímž zřizovatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“).
2. Věcný a časový harmonogram postupu prací je součástí materiálu, na základě kterého je rozhodnuto o zrušení či sloučení organizace (včetně rozhodnutí o naložení s majetkem a určení sídla nástupnické organizace v případě části třetí tohoto pokynu).
3. V případě zrušení či sloučení organizace se doporučuje tyto změny realizovat k **30. 6.** a **31. 12.** kalendářního roku. O těchto změnách musí být rozhodnuto s dostatečným časovým předstihem tak, aby je bylo možné promítnut do návrhu rozpočtu na následující období.

Článek 2 Právní předpisy, dle nichž se postupuje při vypořádání činností zrušené/sloučené organizace

- a) zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, (§169 odst. 6 až 9; §169 b a §169 c);
- b) zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů;
- c) zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- d) zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů;

- e) zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích;
- f) zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- g) zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů;
- h) zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů;
- i) zákon č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů
- j) vyhláška č.259/2012 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby
- k) vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů;
- l) vyhláška č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a o požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů (technická vyhláška o účetních záznamech), ve znění pozdějších předpisů;
- m) vyhláška č. 449/2009 Sb., o způsobu, termínech a rozsahu údajů předkládaných pro hodnocení plnění státního rozpočtu, rozpočtů státních fondů, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtů dobrovolných svazků obcí a rozpočtů Regionálních rad regionů soudržnosti, ve znění pozdějších předpisů;
- n) vyhláška č. 52/2008 Sb., kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy nebo Národním fondem.

ČÁST DRUHÁ
ČINNOSTI, KTERÉ JE NUTNO ZAJISTIT PŘI ZRUŠENÍ ORGANIZACE, JEJÍMŽ
ZŘIZOVATELEM JE MINISTERSTVO, BEZ USTANOVENÍ NÁSTUPNICKÉ
ORGANIZACE

Článek 3

1. Určit odpovědnou osobu, která zajistí vypořádání všech úkolů souvisejících s ukončením činnosti zrušené organizace dle Příkazu ministra č.32/2012 k určení odpovědné osoby v případě zrušení příspěvkové organizace, jejímž zřizovatelem je MŠMT, bez určení nástupnické organizace.

Článek 4

Výčet činností souvisejících se mzdovou a personální oblastí

1. **Činnosti, které zajistí zanikající organizace**
 - a) Informovat zaměstnance zrušené organizace o hromadném propouštění dle § 62 až 64 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
 - b) Informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců o hromadném propouštění dle § 62 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

- c) Předat výpovědi z pracovního poměru všem zaměstnancům (i zaměstnancům v mimoevidenčním stavu) minimálně dva měsíce před dnem, ke kterému bude organizace zrušena a dále ukončit dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce.
- d) Zajistit zálohově vyplacení mezd a platů zaměstnancům zrušené organizace, odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a provést úhradu odstupného v souladu s § 67 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- e) Nařídít čerpání dovolené všem zaměstnancům do výše nároku na dovolenou. V případech, kdy není možné, aby zaměstnanec dovolenou vyčerpal (např. dlouhodobá nemoc, rodičovská dovolená apod.), zajistit proplacení nedočerpané dovolené v rámci zálohově vyplácených mezd a platů.
- f) Zaslat na příslušný finanční úřad vyúčtování daně ze závislé činnosti pro srážkovou daň a pro zálohovou daň v řádném termínu.
- g) Zajistit vyhotovení mzdových listů zaměstnanců zrušené organizace.
- h) Předat odboru hlavního účetního a svodného výkaznictví MŠMT mzdové listy zaměstnanců.
- i) Vydat zaměstnancům potvrzení o zdanitelných příjmech pro daňové účely a o zaměstnání (zápočtový list) včetně případných příloh.
- j) Zpracovat evidenční listy důchodového pojištění (ELDP), odeslat na příslušné orgány České správy sociálního zabezpečení a vydat kopie ELDP zaměstnancům.
- k) Předat odboru personálního ředitele rozpracované i ukončené doklady z personální agendy (evidenční listy, daňová prohlášení atd.).
- l) Provést odhlášení zaměstnanců od platby pojistného z důvodu ukončení zaměstnání u zdravotních pojišťoven a u České správy sociálního zabezpečení.
- m) Zajistit vypořádání veškerých závazků zaměstnanců vůči zrušené organizaci (např. poskytnuté zálohy, půjčky, majetek na kartách apod.).
- n) Oznámit exekutorovi ukončení pracovního poměru zaměstnance v případě neukončených exekucí.

2. Činnosti, které zajistí zřizovatel (MŠMT) nebo jiná organizace

- a) Zaslat na příslušný finanční úřad vyúčtování daně ze závislé činnosti pro srážkovou daň a pro zálohovou daň v řádném termínu za rušenou organizaci v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- b) Zajistit vyhotovení mzdových listů zaměstnanců rušené organizace v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- c) Vydat zaměstnancům rušené organizace potvrzení o zdanitelných příjmech pro daňové účely a o zaměstnání (zápočtový list) včetně případných příloh v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- d) Zpracovat evidenční listy důchodového pojištění (ELDP) zaměstnanců rušené organizace, odeslat na příslušné orgány České správy sociálního zabezpečení a vydat kopie ELDP zaměstnancům rušené organizace v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- e) Zpracovat a odevzdat veškeré výkazy za zrušenou organizaci v souladu se zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů.
- f) Zpracovat a odevzdat Výkaz o zaměstnanosti regulované vládou (ZAM 1-04) za zrušenou organizaci, který je vypracován v souladu s vyhláškou č. 449/2009 Sb., o způsobu, termínech a rozsahu údajů předkládaných pro hodnocení plnění státního rozpočtu, rozpočtů

státních fondů, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtů dobrovolných svazků obcí a rozpočtů Regionálních rad regionů soudržnosti, ve znění pozdějších předpisů.

- g) Provést roční zúčtování daně v případě, že zaměstnanci zrušené organizace požádají v řádném termínu o roční zúčtování záloh na daň a daňového zvýhodnění a dále zanikající organizace je zrušena k 31. 12. kalendářního roku, je-li tato skutečnost umožněna legislativou.

Článek 5

Výčet činností v majetkové oblasti

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Provést inventarizaci ke dni zrušení organizace. V případě vzniku inventarizačních rozdílů provést jejich vypořádání.
- b) Zajistit podklad pro převod majetku, na základě kterého zřizovatel nebo jiná organizace provede zápis do své majetkové evidence.
- c) Zajistit změnu příslušnosti hospodařit s majetkem státu v souladu s rozhodnutím o zrušení organizace.
- d) Zajistit zápis do katastru nemovitostí v případě změny příslušnosti hospodařit s nemovitým majetkem.
- e) Zajistit nabídku „nepotřebného“ nemovitého majetku v souladu se zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.
- f) Zajistit podání přiznání k dani z nemovitostí dle zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.

2. Činnosti, které zajistí zřizovatel (MŠMT) nebo jiná organizace

- a) Provést inventarizaci ke stejnému dni, ke kterému je zrušena zanikající organizace. V případě vzniku inventarizačních rozdílů provést jejich vypořádání.
- b) Poskytnout maximální součinnost zanikající organizaci při převodu majetkové agendy a provést zápis majetku ze zrušené organizace do majetkové evidence zřizovatele nebo jiné organizace.
- c) Zajistit změnu příslušnosti hospodařit s majetkem státu v souladu s rozhodnutím o zrušení organizace v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- d) Zajistit zápis do katastru nemovitostí o změně příslušnosti hospodařit s nemovitým majetkem v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- e) Zajistit podání přiznání k dani z nemovitostí dle zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- f) Uzavřít nové (např. dodavatelsko-odběratelské, nájemní apod.) smlouvy spojené s užíváním a provozováním nemovitého majetku.

Článek 6

Výčet činností v ekonomické oblasti

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Provést bilanci nákladů a výnosů rušené organizace a přednostně zapojit do financování organizace prostředky rezervního fondu a fondu odměn.
- b) Předložit podklady pro provedení rozpočtového opatření v souvislosti se zrušením organizace.
- c) V předstihu řešit s věcně příslušnou skupinou ministerstva předpokládaný zisk či ztrátu rušené organizace.
- d) Projednat postup nakládání s finančními prostředky poskytnutými v souladu s §14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, s věcně příslušnými poskytovateli.
- e) Projednat postup u projektů spolufinancovaných z EU z kapitoly MŠMT, ve kterých je organizace zapojena, s Řídicím orgánem (skupina řízení operačních programů EU MŠMT) a s věcně příslušnými skupinami MŠMT v návaznosti na metodiku MF: „Metodika finančních toků a kontroly programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Evropského rybářského fondu na programové období 2007 – 2013“, která vytváří základní rámec přístupu k finančnímu řízení a kontrole a dále postupovat v souladu s metodickými pokyny poskytovatele k zajištění hospodárnosti nakládání s poskytnutými prostředky a minimalizace negativních dopadů na rozpočet kapitoly. Vypořádat veškeré smluvní vztahy v rámci projektů.
- f) Zajistit vrácení nevyčerpaných příspěvků a dotací poskytnutých v daném roce na výdajový účet poskytovatele a zaslat přehled o těchto finančních prostředcích včetně komentáře.
- g) Zajistit zrušení bankovních účtů organizace a převod zůstatků účtů fondů mimo prostředky rezervního fondu určené na realizaci projektů EU dle ustanovení § 58 odst. 4 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, na příjmový účet MŠMT (jiné prostředky by neměly na bankovních účtech organizace zůstat).
- h) Zaslat nespotřebované prostředky rezervního fondu určené na projekty EU na účet cizích prostředků poskytovatele-MŠMT. Vratka musí být vykázána v rámci finančního vypořádání.
- i) Zajistit ukončení dodavatelsko-odběratelských vztahů nejpozději ke dni zrušení organizace.
- j) Vypořádat veškeré závazky a pohledávky, o případných nevypořádaných závazcích a pohledávkách informovat zřizovatele (nevypořádané pohledávky a závazky je třeba zdůvodnit).
- k) Zajistit ukončení činností zapsaných v Živnostenském rejstříku.
- l) Nahlásit zrušení organizace u zdravotních pojišťoven, České správy sociálního zabezpečení, příslušného finančního úřadu a Českého statistického úřadu (nahlásit ukončení platnosti IČ).
- m) Podat daňové přiznání v případě, že rušená organizace vykonává zdanitelnou činnost v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v řádném termínu.
- n) Předat agendy neukončených soudních sporů sekci legislativy a práva MŠMT.

2. Činnosti, které zajistí zřizovatel (MŠMT) nebo jiná organizace

(ve spolupráci se zaměstnanci ekonomického oddělení zrušené organizace)

- a) Zpracovat účetní závěrku za zanikající organizaci ke dni zrušení organizace.
- b) Zajistit předání účetních výkazů za zanikající organizaci do CSÚIS v souladu s vyhláškou č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a o požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů, ve znění pozdějších předpisů a s aktuálním příkazem ministra, který stanovuje postup k předávání údajů do CSÚIS v daném roce.
- c) Provést vypořádání finančních vztahů za zanikající organizaci se státním rozpočtem podle vyhlášky č. 52/2008 Sb., kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy nebo Národním fondem k datu zrušení organizace. Finanční vypořádání předat odboru hlavního účetního a svodného výkaznictví MŠMT ve stanovených termínech.
- d) Podat daňové přiznání v případě, že rušená organizace vykonává zdanitelnou činnost v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v řádném termínu v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- e) Zpracovat rozbor hospodaření za zanikající organizaci dle platného Pokynu ST – NM sk. I k vypracování rozboru hospodaření příspěvkových organizací zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Článek 7

Výčet činností souvisejících se spisovou rozlukou

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Zpracovat plán provádění spisové rozluky včetně časového rozvrhu, který zašle svému místně příslušnému archivu a správnímu archivu MŠMT.
- b) Zaslát správnímu archivu MŠMT všechny spisové plány.
- c) Uzavřít všechny vyřízené dokumenty a spisy.
- d) Roztřídit dokumenty a spisy na uzavřené a neuzavřené.
- e) Zařadit uzavřené dokumenty a spisy, kterým uplynula skartační lhůta do skartačního řízení.
- f) Zajistit na své náklady uložení určených vyřízených a uzavřených dokumentů a spisů, kterým neuplynula skartační lhůta, až do jejich zařazení do skartačního řízení.
- g) Na základě pokynů správního archivu MŠMT vypracovat předávací seznamy vyřízených a uzavřených dokumentů a spisů, kterým neuplynula skartační lhůta. Předávací seznamy obsahují minimálně:
 - pořadové číslo
 - spisový znak
 - druh dokumentu, popřípadě spisu
 - dobu vzniku dokumentu, popřípadě spisu
 - množství v rámci pořadového čísla
- h) Připravit vyřízené a uzavřené dokumenty a spisy, kterým neuplynula skartační lhůta, k dlouhodobému uchování a na základě předávacích seznamů je předat určené

organizaci/organizacím.

- i) Vypracovat předávací seznamy nevyřízených a neuzavřených dokumentů a spisů. Předávací seznamy obsahují minimálně:
- číslo jednací zanikající organizace nebo evidenční číslo ze samostatné evidence
 - dobu vzniku dokumentu, případně spisu
 - množství v rámci čísla jednacího nebo evidenčního čísla ze samostatné evidence
- j) Předat nevyřízené a neuzavřené dokumenty a spisy určeným útvarům, na které přechází působnost k jejich vyřízení, na základě předávacích seznamů. Kopie předávacích seznamů odevzdat správnímu archivu MŠMT.

2. Činnosti, které zajistí zřizovatel nebo jiná organizace

- a) Určit útvary, na které přejde působnost k vyřízení nevyřízených a neuzavřených dokumentů a spisů.
- b) Rozhodnout, které vyřízené a uzavřené dokumenty a spisy, kterým neuplynula skartační lhůta, budou uloženy MŠMT, a které uloží zanikající organizace na své náklady.
- c) Určit místo/místa uložení vyřízených a uzavřených dokumentů a spisů, kterým neuplynula skartační lhůta (správní archiv, spisovny). Dle místa uložení připravit formu předávacích seznamů.
- d) Převzít určené vyřízené a uzavřené dokumenty a spisy, kterým neuplynula skartační lhůta.
- e) Převzít a zaevidovat nevyřízené a neuzavřené dokumenty a spisy útvary, na které přešla působnost k jejich vyřízení.

ČÁST TŘETÍ

ČINNOSTI, KTERÉ JE NUTNO ZAJISTIT PŘI SLOUČENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE, JEJÍMŽ ZŘIZOVATELEM JE MINISTERSTVO

Článek 8

Výčet činností souvisejících se mzdovou a personální oblastí

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Informovat zaměstnance zanikající organizace o hromadném propouštění dle § 62 až 64 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- b) Informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců o hromadném propouštění dle § 62 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- c) Předat výpovědi z pracovního poměru všem zaměstnancům (i zaměstnancům v mimoevidenčním stavu) minimálně dva měsíce před dnem, ke kterému bude organizace sloučena s jinou organizací, pokud zaměstnanec nepřechází do pracovního poměru nástupnické organizace a dále ukončit dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce.
- d) Zajistit zálohově vyplacení platů a mezd zaměstnancům zanikající organizace, odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a provést úhradu odstupného v souladu s § 67 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

- e) Nařídít čerpání dovolené všem zaměstnancům do výše nároku na dovolenou, je-li ukončen pracovní poměr. V případech, kdy není možné, aby zaměstnanec dovolenou vyčerpal (např. dlouhodobá nemoc, rodičovská dovolená apod.), zajistit proplacení nedočerpané dovolené v rámci zálohově vyplácených mezd a platů.
- f) Zaslát na příslušný finanční úřad vyúčtování daně ze závislé činnosti pro srážkovou daň a pro zálohovou daň v řádném termínu.
- g) Zajistit vyhotovení mzdových listů zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr.
- h) Vydat zaměstnancům, kteří ukončili pracovní poměr, potvrzení o zdanitelných příjmech pro daňové účely a o zaměstnání (zápočtový list) včetně případných příloh.
- i) Zpracovat evidenční listy důchodového pojištění (ELDP) zaměstnanců zanikající organizace, odeslat je na příslušné orgány České správy sociálního zabezpečení a vydat kopie ELDP zaměstnancům, kteří ukončili pracovní poměr.
- j) Předat seznam zaměstnanců nástupnické organizaci, kteří jsou v mimo evidenčním stavu.
- k) Provést odhlášení zaměstnanců od platby pojistného z důvodu ukončení zaměstnání u zdravotních pojišťoven a u České správy sociálního zabezpečení.
- l) Zajistit vypořádání veškerých závazků zaměstnanců vůči zanikající organizaci (např. poskytnuté zálohy, půjčky, majetek na kartách apod.) nejsou-li delimitováni na nástupnickou organizaci. Pokud zaměstnanci přecházejí na nástupnickou organizaci, informovat tuto organizaci o daných závazcích.
- m) Oznámit nástupnické organizaci neukončené exekuce zaměstnanců.
- n) Předat nástupnické organizaci rozpracované i ukončené doklady personální a mzdové agendy (mzdové listy, evidenční listy, daňová prohlášení atd.).

2. Činnosti, které zajistí nástupnická organizace

- a) Provést nahlášení zaměstnanců, kteří byli delimitováni, k platbě pojistného z důvodu změny zaměstnání u zdravotních pojišťoven a u České správy sociálního zabezpečení.
- b) Zaslát na příslušný finanční úřad vyúčtování daně ze závislé činnosti pro srážkovou daň a pro zálohovou daň v řádném termínu za rušenou organizaci v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- c) Zajistit vyhotovení mzdových listů zaměstnanců rušené organizace, kteří nebyli delimitováni, v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- d) Vydat zaměstnancům rušené organizace, kteří nebyli delimitováni, potvrzení o zdanitelných příjmech pro daňové účely a o zaměstnání (zápočtový list) včetně případných příloh v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- e) Zpracovat evidenční listy důchodového pojištění (ELDP) zaměstnanců rušené organizace, kteří nebyli delimitováni, odeslat ELDP na příslušné orgány České správy sociálního zabezpečení a vydat kopie ELDP zaměstnancům rušené organizace v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- f) Zpracovat a odevzdat veškeré výkazy za zaniklou organizaci, které jsou vypracovávány v souladu se zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů.
- g) Zpracovat a odevzdat Výkaz o zaměstnanosti regulované vládou (ZAM 1-04) za zaniklou organizaci, který je vypracován v souladu s vyhláškou č. 449/2009 Sb., o způsobu, termínech a rozsahu údajů předkládaných pro hodnocení plnění státního rozpočtu, rozpočtů státních fondů, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtů dobrovolných svazků

obcí a rozpočtů Regionálních rad regionů soudržnosti, ve znění pozdějších předpisů.

- h) Provést roční zúčtování daně v případě, že zaměstnanci, kteří nebyli delimitováni, požádají nástupnickou organizaci v řádném termínu o roční zúčtování záloh na daň a daňového zvýhodnění a dále je-li zanikající organizace zrušena k 31. 12. kalendářního roku, je-li tato skutečnost umožněna legislativou.

Článek 9

Výčet činností v majetkové oblasti

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Provést inventarizaci ke dni zániku organizace. V případě vzniku inventarizačních rozdílů provést jejich vypořádání.
- b) Zajistit podklad pro převod majetku, na základě kterého nástupnická organizace provede zápis do majetkové evidence.
- c) Zajistit převod prostředků ve výši oprávek vytvořených k nemovitému majetku, který zanikající organizace bezúplatně převedla na nástupnickou organizaci.
- d) Zajistit změnu příslušnosti hospodařit s majetkem státu v souladu s rozhodnutím o sloučení organizace.
- e) Zajistit zápis do katastru nemovitostí v případě změny příslušnosti hospodařit s nemovitým majetkem.
- f) Zajistit nabídku „nepotřebného“ majetku a postupovat dle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.
- g) Zajistit podání přiznání k dani z nemovitostí dle zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.

2. Činnosti, které zajistí nástupnická organizace

- a) Provést inventarizaci k poslednímu dni před datem sloučení organizace. V případě vzniku inventarizačních rozdílů provést jejich vypořádání.
- b) Poskytnout maximální součinnost zanikající organizaci při převodu majetkové agendy a provést zápis majetku ze zrušené organizace do majetkové evidence nástupnické organizace.
- c) Zajistit změnu příslušnosti hospodařit s majetkem státu v souladu s rozhodnutím o sloučení organizace v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- d) Zajistit zápis do katastru nemovitostí o změně příslušnosti hospodařit s nemovitým majetkem v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- e) Zajistit podání přiznání k dani z nemovitostí dle zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- f) Uzavřít nové (např. dodavatelsko-odběratelské, nájemní apod.) smlouvy spojené s užíváním a provozováním nemovitého majetku.

Článek 10

Výčet činností v ekonomické oblasti

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Provést bilanci nákladů a výnosů zanikající organizace a přednostně zapojit do financování prostředky rezervního fondu a fondu odměn.
- b) Předložit podklady pro provedení rozpočtového opatření v souvislosti s ukončením činnosti organizace.
- c) Projednat postup nakládání s finančními prostředky poskytnutými v souladu s §14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, s věcně příslušnými poskytovateli.
- d) Projednat postup u projektů spolufinancovaných z EU z kapitoly MŠMT, ve kterých je organizace zapojena, s Řídícím orgánem (skupina řízení operačních programů EU MŠMT) a s věcně příslušnými skupinami MŠMT v návaznosti na metodiku MF: „Metodika finančních toků a kontroly programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Evropského rybářského fondu na programové období 2007 – 2013“, která vytváří základní rámec přístupu k finančnímu řízení a kontrole a dále postupovat v souladu s metodickými pokyny poskytovatele k zajištění hospodárnosti nakládání s poskytnutými prostředky a minimalizace negativních dopadů na rozpočet kapitoly. Vypořádat veškeré smluvní vztahy v rámci projektů.
- e) Zajistit vrácení nevyčerpaných příspěvků a dotací poskytnutých v daném roce na výdajový účet poskytovatele a zaslat přehled o těchto finančních prostředcích včetně komentáře.
- f) Zajistit zrušení bankovních účtů zanikající organizace a převod zůstatků účtů fondů mimo prostředky rezervního fondu určené na realizaci projektů EU a oprávký dle ustanovení §58 odst. 4 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů na příjmový účet MŠMT (jiné prostředky by neměly na bankovních účtech organizace zůstat).
- g) Zaslat nespotebované prostředky rezervního fondu určené na projekty EU na účet cizích poskytovatelů-MŠMT. Vratka musí být vykázána v rámci finančního vypořádání.
- h) Zajistit převod smluv dodavatelsko-odběratelských vztahů na nástupnickou organizaci, popř. smlouvy ukončit, pokud nástupnická organizace je nebude chtít převzít.
- i) Vypořádat veškeré závazky a pohledávky, o případných nevypořádaných závazcích a pohledávkách informovat nástupnickou organizaci (nevypořádané pohledávky a závazky je třeba zdůvodnit).
- j) Zajistit ukončení činností zapsaných v Živnostenském rejstříku.
- k) Nahlásit sloučení organizace u zdravotních pojišťoven, České správy sociálního zabezpečení, příslušného finančního úřadu a Českého statistického úřadu (nahlásit ukončení platnosti IČ).
- l) Podat daňové přiznání v případě, že rušená organizace vykonává zdanitelnou činnost v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v řádném termínu.
- m) Předat agendy neukončených soudních sporů nástupnické organizaci.
- n) Zpracovat rámcový přehled úkolů, které je nutné dořešit a splnit ze strany nástupnické organizace.

2. Činnosti, které zajistí nástupnická organizace

- a) Předložit návrh rozpočtu na následující období po sloučení organizací na základě schváleného plánu hlavních úkolů.
- b) Projednat postup nakládání s finančními prostředky poskytnutými v souladu s §14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, s věcně příslušnými poskytovateli.
- c) Projednat postup u projektů spolufinancovaných z EU z kapitoly MŠMT, ve kterých bude organizace zapojena, s Řídicím orgánem (skupina řízení operačních programů EU MŠMT) a s věcně příslušnými skupinami MŠMT v návaznosti na metodiku MF: „Metodika finančních toků a kontroly programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Evropského rybářského fondu na programové období 2007 – 2013“, která vytváří základní rámec přístupu k finančnímu řízení a kontrole a dále postupovat v souladu s metodickými pokyny poskytovatele k zajištění hospodárnosti nakládání s poskytnutými prostředky a minimalizace negativních dopadů na rozpočet kapitoly.
- d) Zajistit změnu činností zapsaných v Živnostenském rejstříku.
- e) Nahlásit sloučení organizace u zdravotních pojišťoven, České správy sociálního zabezpečení, příslušného finančního úřadu a Českého statistického úřadu.
- f) Podat daňové přiznání v případě, že rušená organizace vykonává zdanitelnou činnost v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v řádném termínu v případě, že tak neučinila zanikající organizace.
- g) Zpracovat účetní závěrku za zanikající organizaci ke dni zániku organizace.
- h) Zpracovat účetní závěrku nástupnické organizace před dnem sloučení organizací.
- i) Zajistit předání účetních výkazů za zanikající organizaci do CSÚIS v souladu s vyhláškou č. 383/2009 Sb. a s aktuálním příkazem ministra, který stanovuje postup k předávání údajů do CSÚIS v daném roce.
- j) Provést vypořádání finančních vztahů za zanikající organizaci se státním rozpočtem podle vyhlášky č. 52/2008 Sb., kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy nebo Národním fondem, za obě sloučené organizace.
- k) Zpracovat rozbor hospodaření za zanikající organizaci dle platného Pokynu ST – NM sk. I k vypracování rozboru hospodaření příspěvkových organizací zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.
- l) Dofešit nesplněné úkoly, které předložila v rámci přehledu úkolů zanikající organizace.
- m) Upravit vnitřní předpisy nástupnické organizace.

Článek 11

Výčet činností související se spisovou rozlukou

1. Činnosti, které zajistí zanikající organizace

- a) Zpracovat plán provádění spisové rozluky včetně časového rozvrhu, který zašle svému místně příslušnému archivu, nástupnické organizaci a správnímu archivu MŠMT.
- b) Zaslat nástupnické organizaci všechny spisové plány.
- c) Uzavřít všechny vyřízené dokumenty a spisy.
- d) Roztřídit dokumenty a spisy na uzavřené a neuzavřené.
- e) Zařadit uzavřené dokumenty a spisy, kterým uplynula skartační lhůta do skartačního řízení.
- f) Zajistit na své náklady uložení určených vyřízených a uzavřených dokumentů a spisů,

kterým neuplynula skartační lhůta, až do jejich zařazení do skartačního řízení.

- g) Na základě pokynů nástupnické organizace vypracovat předávací seznamy vyřízených a uzavřených dokumentů a spisů, kterým neuplynula skartační lhůta. Předávací seznamy obsahují minimálně:
- pořadové číslo
 - spisový znak
 - druh dokumentu, popřípadě spisu
 - dobu vzniku dokumentu, popřípadě spisu
 - množství v rámci pořadového čísla
- h) Připravit vyřízené a uzavřené dokumenty a spisy, kterým neuplynula skartační lhůta, k dlouhodobému uchovávaní a na základě předávacích seznamů je předat určené organizaci/organizacím. Kopie předávacích seznamů odevzdat správnímu archivu MŠMT.
- i) Vypracovat předávací seznamy nevyřízených a neuzavřených dokumentů a spisů. Předávací seznamy obsahují minimálně:
- číslo jednacím zanikající organizace nebo evidenční číslo ze samostatné evidence
 - dobu vzniku dokumentu, případně spisu
 - množství v rámci čísla jednacího nebo evidenčního čísla ze samostatné evidence
- j) Předat nevyřízené a neuzavřené dokumenty a spisy, určeným útvarům, na které přechází působnost k jejich vyřízení, na základě předávacích seznamů. Kopie předávacích seznamů odevzdat správnímu archivu MŠMT.

2. Činnosti, které zajistí nástupnická organizace

- a) Určit útvary, na které přejde působnost k vyřízení nevyřízených a neuzavřených dokumentů a spisů.
- b) Rozhodnout, které vyřízené a uzavřené dokumenty a spisy, kterým neuplynula skartační lhůta, budou uloženy nástupnickou organizací, a které uloží zanikající organizace na své náklady.
- c) Určit místo/místa uložení vyřízených a uzavřených dokumentů a spisů, kterým neuplynula skartační lhůta (spisovny nástupnické organizace). Dle místa uložení připravit formu předávacích seznamů.
- d) Převzít určené vyřízené a uzavřené dokumenty a spisy, kterým neuplynula skartační lhůta.
- e) Převzít a zaevidovat nevyřízené a neuzavřené dokumenty a spisy útvary, na které přešla působnost k jejich vyřízení.

ČÁST ČTVRTÁ

ČINNOSTI, KTERÉ JE NUTNO ZAJISTIT ZŘIZOVATELEM - MINISTERSTVEM ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY V PŘÍPADĚ ZRUŠENÍ ČI SLOUČENÍ ORGANIZACE

Článek 12

Výčet činností, které zajistí zřizovatel organizace - MŠMT

1. Vydat rozhodnutí, opatření o zrušení, sloučení organizací včetně rozhodnutí o naložení s majetkem a určení sídla nástupnické organizace v případě části III. daného pokynu.

Č.j.: MSMT-45900/2012-131

2. Zajistit včasné odvolání ředitele zrušené či zanikající organizace v případě sloučení organizací.
3. Zajistit jmenování či potvrzení ředitele nástupnické organizace v případě sloučení organizací.
4. Provést změnu zřizovací listiny nástupnické organizace.
5. Provést výmaz/změnu z rejstříku škol a školských zařízení na základě zrušení či sloučení organizace, pokud v něm byla organizace zapsána.
6. Oznámit změny do Věstníku MŠMT a Ústředního věstníku ČR v souladu s § 169c školského zákona.
7. Provést úpravu rozpočtu související s organizačními změnami (ukončení činnosti organizace, změny v předmětu činnosti organizací apod.).
8. Poskytovat metodickou pomoc při realizaci rozhodnutí, opatření o zrušení či sloučení organizace.
9. Zajistit vypořádání veškerých úkolů souvisejících s ukončením činnosti v případě zrušení organizace, jejímž zřizovatelem je MŠMT, bez ustanovení nástupnické organizace prostřednictvím odpovědné osoby, která byla ustanovena na základě příkazu ministra č. 32/2012.
10. Ustanovit pracovní tým skládající se z členů jednotlivých skupin MŠMT a stanovit harmonogram plnění úkolů. Každý člen této skupiny zajistí splnění veškerých úkolů spadajících do věcné působnosti skupiny ministerstva, kterou zastupuje. Dále se doporučuje do pracovního týmu zařadit i zástupce rušené organizace, kteří plnili funkci ekonoma, účetní a spisovny.

ČÁST PÁTÁ ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ

Tento výnos nabývá účinnosti dnem následujícím po dni podpisu.

V Praze dne 16. 2. 2013



Mgr. Jiří Nantl, LL.M.
I. náměstek ministra

Příloha č. 10

PŘEDÁVACÍ PROTOKOL

při sloučení příspěvkových organizací

.....
předávající organizace
zastoupenáředitelem/ředitelkou/ na straně jedné

.....
přejímající organizace
zastoupenáředitelem/ředitelkou/ na straně druhé

Zastupitelstvo Královéhradeckého kraje schválilo usnesením č.....
sloučení..... s.....tím, že.....je kprávním
nástupcem, který přejímá k tomuto datu veškerá práva a závazky, přičemž
.....dnezaniká a vyřadí se z rejstříku škol a školských
zařízení. Nový název sloučené školy zní:.....

Předmětem sloučení je:

I. Majetek a závazky

Na základě ustanovení § 27 zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
územních rozpočtů, přecházejí dnem uvedeným v rozhodnutí zřizovatele o
zrušení příspěvkové organizace její práva a závazky na zřizovatele.
K přechází majetek a závazky na nástupnickou organizaci.
Přehled majetku a závazků je uveden v Příloze č.I.

II. Zřizovací listina, rozhodnutí o zařazení do sítě

III. Oblast pracovněprávní

IV. Oblast pedagogická

V. Účetnictví, rozpočet, výkaznictví, statistika

VI. Smluvní vztahy

VII. Investice

VIII. Archiv

IX. Ostatní /např. BOZP/

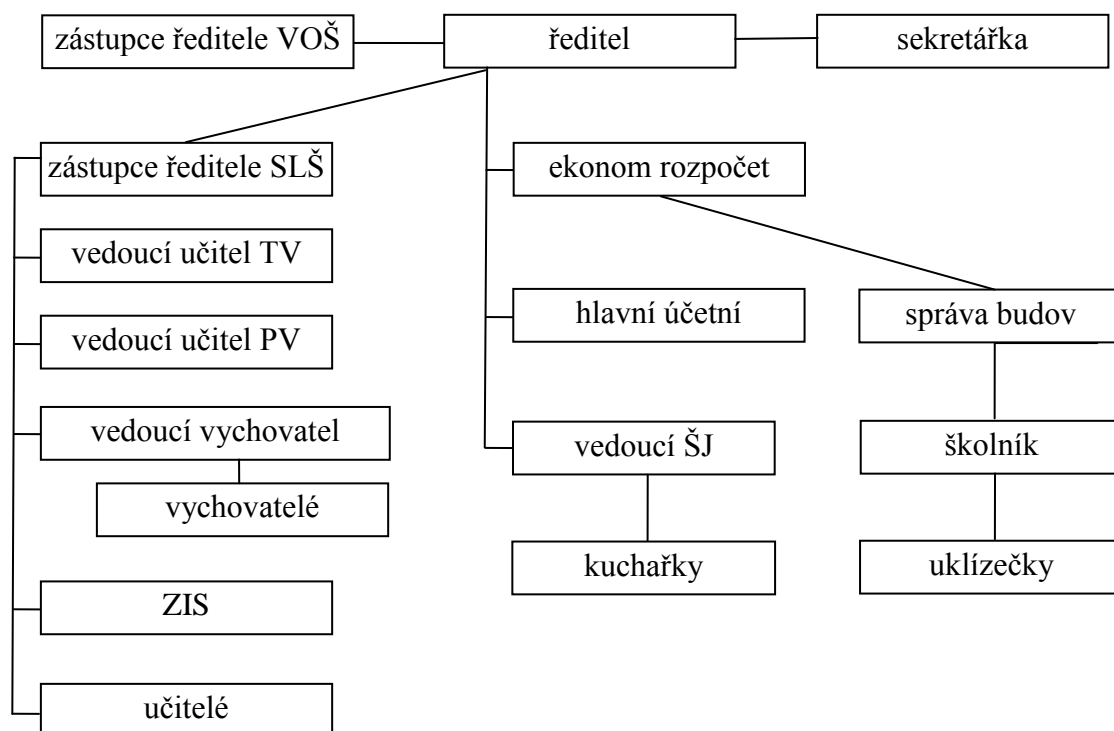
Vdne

Předávající:

Přebírající:

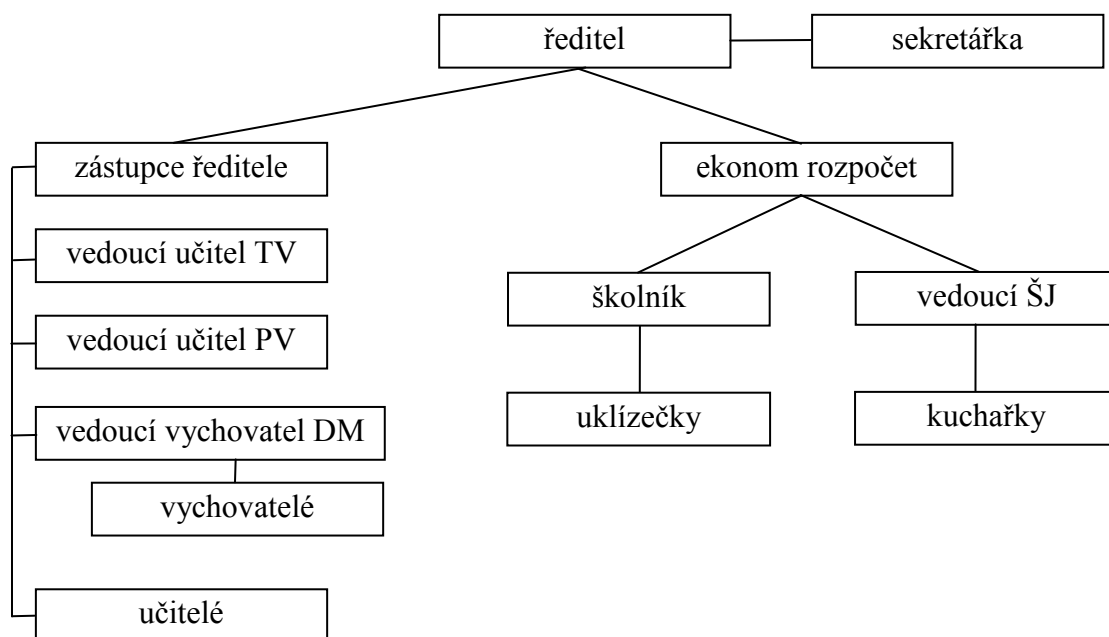
Příloha č. 11

SLŠ a VOŠL Trutnov



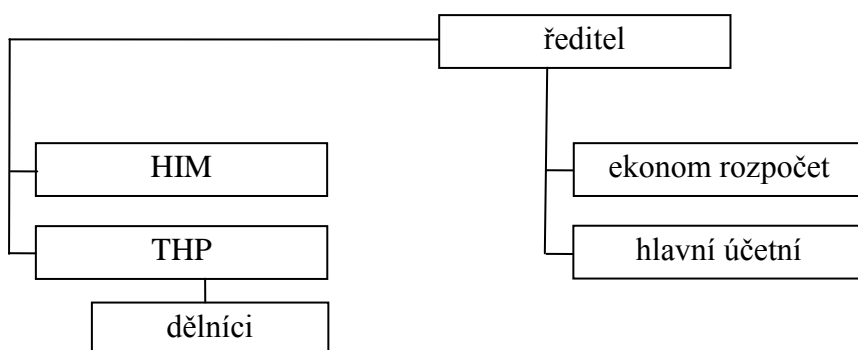
Příloha č. 12

SOUL Svoboda nad Úpou



Příloha č. 13

Školní polesí Trutnov



Příloha č. 14

ČLA

