

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VLIV OPTIMALIZACE STŘEDNÍCH ŠKOL
V KARLOVARSKÉM KRAJI NA
STRATEGII ROZVOJE ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Ing., Bc. Ivan Lavička

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PhDr. Dana Hamerníková
Datum odevzdání práce: 4. dubna 2007

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Ivan Lavička

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá zjišťováním vlivu optimalizace sítě středních škol v Karlovarském kraji na strategii rozvoje sledovaných škol. Práce podává hlubší přehled o přístupu ředitelů škol a zřizovatele k tvorbě strategie rozvoje školy a o jejich vzájemném vztahu před a po optimalizaci sítě středních škol v kraji.

Summary: (angl.)

This bachelor's work is concerned with effect of the optimisation of secondary school network for strategic planning of school in Carlsbad county. It brings deeper survey about access among school directors and founder to creation strategic planning of school and their interface before and after the optimisation of secondary school network in this county.

Klíčová slova:

Optimalizace sítě škol, vzdělávací soustava, vzdělávací systém, strategie rozvoje školy, dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávací soustavy, řízení změny, zřizovatel, demografický vývoj, kultura školy

Poděkování:

Tímto chci poděkovat PhDr. Daně Hamerníkové za cenné připomínky a rady při tvorbě této práce.

Obsah:

1. ÚVOD.....	5
1. 1 Stanovení hypotéz.....	6
2. Kraj a jeho specifika.....	6
2. 1 Společenský vývoj a jeho důsledky pro vzdělávací systém	7
2. 2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Karlovarského kraje.....	8
3. Optimalizace sítě středních škol zřizovaných Karlovarským krajem	9
3. 1 Strategie rozvoje školy.....	12
4. Optimalizace a její přínos z pohledu Střední průmyslové školy, Loket.....	16
4. 1 Změny ve strategii rozvoje školy vyvolané optimalizací.....	17
4. 2 Stručná historie SRŠ v naší škole.....	18
5. Výzkum vlivu optimalizace na SRŠ na dalších středních školách zřizovaných krajem.....	19
5. 1 Vyhodnocení výzkumu na středních školách Karlovarského kraje.....	21
5. 2 Vyhodnocení výroků.....	22
5. 3 Vyhodnocení otevřených otázek.....	33
5. 4 Uplatnění absolventů na trhu práce v Karlovarském kraji	38
6. Vyhodnocení hypotéz.....	40
7. Závěr.....	42
8. Seznam použité literatury	43
9. Přílohy.....	44
A. Personální oblast.....	50
I. Učitelé.....	50
II. Žáci.....	50
I. Součásti školy, odloučená pracoviště.....	50

II. Schválené kapacity.....	50
III. Investiční náročnost k vlastnímu movitému majetku.....	51
II. 2006/2010 – vize rozvoje.....	52

1. ÚVOD

Evropa 21. století je Evropou reforem. Reformy se týkají celé společnosti a jejich jednotlivých oblastí. Někdy ale zůstává otázkou, zdali všechny reformy jsou potřebné a vhodné v dané formě, rozsahu a době. Zejména v situacích, kdy se reformní aktivity řádně nevyhodnotí a jsou vzápětí stříhány další reformou.

Také české školství prochází v současnosti význačnými změnami. Probíhá několik reforem současně. Jedná se o přípravu nových maturit podle ustanovení zákona č. 561/ 2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, tvorbu školních vzdělávacích programů, optimalizaci sítě mateřských, základních a středních škol ve všech krajích naší republiky.

Cílem předkládané závěrečné bakalářské práce je poskytnout ředitelům středních škol Karlovarského kraje ucelenější pohled na problematiku optimalizace sítě škol v kraji a postihnout vliv této optimalizace na tvorbu strategie rozvoje školy.

1. 1 Stanovení hypotéz

V dalším textu se budu zabývat vlivem výše uvedené optimalizace na střední školství v Karlovarském kraji a z ní plynoucích důsledků pro další rozvoj zdejších středních škol ve vztahu ke strategii rozvoje školy. Hypotézy směřují do této oblasti:

H1 Tvorba strategie rozvoje školy byla před optimalizací věcí vedení školy a zřizovatel bral tyto plány v úvahu při svých koncepcích rozvoje středního školství v kraji.

H2 Tvorba strategie rozvoje školy je i po optimalizaci středního školství věcí vedení školy a zřizovatel vyžaduje jejich předkládání pro přípravu dalšího rozvoje středního školství v kraji.

H3 Optimalizace sítě středních škol v kraji měla pozitivní vliv na současný stav počtu nezaměstnaných absolventů vedených v evidenci místních úřadů práce.

H4 Zřizovatel umožňuje ředitelům středních škol v kraji účastnit se tvorby koncepcí dalšího rozvoje středního školství a ředitelé středních škol mají zájem této tvorby se účastnit. Tato hypotéza je doplňková.

2. Kraj a jeho specifika

Karlovarský kraj je nejmenším krajem České republiky, rozkládá se v nejzápadnějším cípu republiky, a má tudíž svá specifika oproti jiným krajům republiky.

V okresech Karlovy Vary a Cheb je hlavní prioritou lázeňství a cestovní ruch. Jsou zde nejvýznamnější lázeňská střediska v ČR, ta představují 44% lázeňské kapacity ČR. Okres Sokolov je naproti tomu charakterizován koncentrací těžby hnědého uhlí, dále chemickou a strojírenskou výrobou a též výrobou elektrické energie. Mezi tradiční průmyslová odvětví v kraji patří výroba skla, porcelánu, minerálních vod, hudebních nástrojů a textilu. Bohužel, kromě výroby minerálních vod, mají všechna ostatní tradiční odvětví stále menší význam.

Ekonomická výkonnost a regionální konkurenceschopnost jsou významnými faktory rozvoje regionů. Základním ukazatelem pro porovnání regionální konkurenceschopnosti a socioekonomické úrovně regionů je hrubý domácí produkt (HDP), který představuje hodnotu statků a služeb, jež byly v daném regionu vyprodukovány. Karlovarský kraj spolu s kraji Ústeckým a Moravskoslezským vykazují nejnižší a dlouhodobě se zhoršující dynamiku. Krizový vývoj uvedených regionů je rovněž patrný z průměrného tempa růstu HDP v letech 1999 až 2003. Tempo růstu HDP v těchto letech je v případě Karlovarska a Ústecka záporné. To uvádí Klánová (2006, s. 4).

Karlovarský kraj jako nejmenší kraj v České republice má mnoho specifik zcela odlišných od ostatních krajů. V další části textu se budu věnovat jeho dvěma významným charakteristikám, které ovlivňují nejen školství, ale vývoj celého kraje jako celku a zpětně tak působí na krajskou vzdělávací soustavu a její potřeby a dále i na požadavky na tuto soustavu kladené.

První z nich je demografický vývoj. Kraj měl podle údajů ke 30. 9. 2006 pouhých 304 770 obyvatel. Ke stejnému datu došlo poprvé po několika letech k nárůstu celkového počtu obyvatel konkrétně o 230 oproti předchozímu roku.

Další významnou charakteristikou ovlivňující školství je vývoj a stav nezaměstnanosti. Ta se dlouhodobě pohybuje okolo deseti procent, což je přibližně jedno procento nad úroveň průměrné nezaměstnanosti v ČR. V kapitole 5 jsou v tabulkách uvedeny hodnoty pro období let 2002 – 2006 týkající se nejen celkové nezaměstnanosti, ale hlavně vývoje nezaměstnanosti absolventů a mladistvých v těchto letech.

2.1 Společenský vývoj a jeho důsledky pro vzdělávací systém

V Karlovarském kraji, obdobně jako v celé republice, je kladen důraz na vzdělávání a vzdělání jako na jeden ze základních pilířů ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje celé společnosti. Jde především o to, aby kraj byl v rámci

republiky ekonomicky konkurenceschopný, aby jeho vzdělávací soustava byla schopna pružně reagovat na celospolečenské změny nejen v rámci kraje a republiky, ale i v rámci Evropského společenství.

Stávající vývoj klade nové a náročné požadavky na oblast vzdělávání a kvalifikace. Proto je nutné obzvláště v našem kraji zvýšit počet vysokoškolsky vzdělaných lidí (Karlovarský kraj má nejnižší absolutní i relativní počet vysokoškolsky vzdělaných lidí v ČR), rozvíjet celoživotní vzdělávání, reflektovat potřeby trhu práce jak ve struktuře, tak i v obsahu vzdělávání. To sebou samozřejmě přináší i potřebné a odpovídající změny v soustavě středních škol zřizovaných krajem.

Je též zapotřebí zvyšovat úroveň tvořivosti, odpovědnosti lidí a v neposlední řadě podněcovat jejich iniciativu. Zejména pokud má být další vývoj založen na inovacích a zvyšování přidané hodnoty.

2. 2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Karlovarského kraje

Jako důsledek výše uvedených požadavků byl v souladu s ustanovením § 6 zákona č. 564/1990, o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů zpracován v roce 2003 "Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Karlovarského kraje" (dále DZR KK),.

DZR KK byl základním dokumentem pro další rozvoj výchovně vzdělávací soustavy v kraji a vycházel z dokumentu "Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR". DZR KK byl vypracován na základě řady diskusí vedených v roce 2002 (červen, říjen) a čerpá především z analýz a zdůvodnění navrhovaných strategií předložených převážně v červnu 2002. DZR KK byl rozdělen do tří hlavních skupin jež představovaly a stále představují tři základní strategické priority:

- zvýšit účast na vzdělávání

- zajistit odpovídající kvalitu vzdělávání
- posílit efektivitu vzdělávání.

Jednou z priorit kraje bylo zajistit rozvoj středního a vyššího odborného vzdělávání včetně směřování k jeho všeobecnému pojetí (rozvoj gymnázií a lyceí).

Z dokumentu DZR KK z roku 2006 vyplývá, že počet žáků přijímaných na lycea vzrostl z 0,66% ve školním roce 2001/2002 na 3,40% ve školním roce 2004/2005. Celkový počet přijatých žáků ke střednímu vzdělávání s maturitou mírně vzrostl. Naopak počet přijatých žáků na učební obory klesl. Uvádí Klánová (2006, s. 9).

Pro realizaci hlavních priorit DZR KK z roku 2003 bylo zpracováno celkem 11 realizačních projektů. Jejich seznam a specifikace jsou uvedeny v příloze č. 1, kromě realizačního projektu 8 – Optimalizace sítě škol, kterým se bude zabývat následující kapitola.

3. Optimalizace sítě středních škol zřizovaných Karlovarským krajem

Hlavním dokumentem pro realizaci optimalizace sítě středních škol zřizovaných Karlovarským krajem (dále optimalizace) je realizační projekt (dále RP) číslo 8 – Optimalizace sítě škol, který je součástí dalších RP, jež vycházejí z DZR KK

vydaném v roce 2003. Základním cílem RP 8 bylo a nadále zůstává zefektivnění provozu středních škol zřizovaných Karlovarským krajem při rozšíření oborové nabídky a zvýšení kvality vzdělávání.

Projekt preferuje strategické záměry spočívající, jak ve změně příležitostí, tak ve změnách v síti škol a počítá s vlastní iniciativou a aktivitou středních škol a konkretizuje následující varianty řešení:

- sloučení dvou a více škol s uvolněním nadbytečné kapacity
- sloučení dvou a více škol bez uvolnění nadbytečné kapacity
- změna oborové struktury školy
- zvýšit spolupráci a koordinovaný postup středních škol při zajišťování vzdělávací nabídky
- úzká spolupráce kraje s obcemi především v majetkoprávních otázkách s cílem zefektivnit využívání nemovitého majetku kraje a obcí.

Projekt obsahuje následné realizační kroky:

1) 1. 10. 2005 se sloučily: Integrovaná střední škola zemědělsko - manažerská, Odborné učiliště a učiliště, Cheb, Obrněné brigády 6 (dále ISS Cheb), se Středním odborným učilištěm hudebních nástrojů, Luby u Chebu, Revoluční 536. Nástupnickou organizací se stala Integrovaná střední škola zemědělsko - manažerská, Odborné učiliště a učiliště, Cheb, Obrněné brigády 6.

2) Hlavní optimalizační vlna byla realizována k 1. 7. 2006, kdy byly sloučeny:

- ⌚ ISS Cheb, Střední odborná škola, Cheb, Baltazara Neumanna 1, Střední odborné učiliště řemesel, Cheb, Komenského 29. Nástupnickou organizací se stala ISS Cheb.
- ⌚ Střední odborné učiliště, Mariánské Lázně, Poštovní 7, a Hotelová škola, Mariánské Lázně, Komenského 449. Nástupnickou organizací se stala příspěvková organizace Hotelová škola, Mariánské Lázně, Komenského 449.

- ⌚ Obchodní akademie, Mariánské Lázně, Lužická 412, a Gymnázium, Mariánské Lázně, Ruská 355. Nástupnickou organizací se stane Gymnázium, Mariánské Lázně, Ruská 355.
- ⌚ Střední odborná škola, Střední odborné učiliště, Odborné učiliště a Praktická škola, Nejdek, Husova 600, a Střední odborné učiliště a Učiliště, Abertamy, Hornická 286. Nástupnickou organizací se stala Střední odborná škola, Střední odborné učiliště, Odborné učiliště a Praktická škola, Nejdek, Husova 600.
- ⌚ Střední průmyslová škola keramická, Karlovy Vary, nám. 17. listopadu 12, a Střední odborné učiliště keramické a sklářské a Učiliště, Karlovy Vary, Závodu míru 144. Nástupnickou organizací se stala Střední průmyslová škola keramická, Karlovy Vary, nám. 17. listopadu 12,
- ⌚ Střední odborné učiliště automobilní a strojírenské a Učiliště, Ostrov, Dolní Žďár 43, a Střední průmyslová škola, Ostrov, Jáchymovská 1. Nástupnickou organizací se stane Střední průmyslová škola, Ostrov, Jáchymovská 1,
- ⌚ Střední průmyslová škola, Střední odborné učiliště stavební a Učiliště, Královské Poříčí, Lázeňská 176, a Integrovaná střední škola technická a ekonomická, Sokolov, Jednoty 1620. Nástupnickou organizací se stane Integrovaná střední škola technická a ekonomická, Sokolov, Jednoty 1620.

3) 1. 7. 2007 bude zřízena příspěvková organizace Střední škola živnostenská, Sokolov, Žákovská 716. S účinností od 1. 1. 2007 dojde ke sloučení příspěvkových organizací Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště hudebních nástrojů, Kraslice, Kpt. Jaroše 1843, a Střední škola živnostenská, Sokolov, Žákovská 716.

Nástupnickou organizací se stane příspěvková organizace Střední škola živnostenská, Sokolov, Žákovská 716.

4) V rámci optimalizace rozhodly orgány kraje ještě o dalších souvisejících změnách, které byly, nebo jsou postupně realizovány:

⌚ 9. 2005 došlo k ukončení činnosti domova mládeže a školní jídelny při Středním odborném učilišti, Mariánské lázně, Poštovní 7 s tím, že činnost těchto školských zařízení bude zajišťována Domovem mládeže, Mariánské Lázně, Klíčova 4.

⌚ 7. 2006 byla zrušena činnost školní jídelny a domova mládeže Střední zdravotnické školy a Vyšší zdravotnické školy, Karlovy Vary, Poděbradská 1 s tím, že činnost těchto školských zařízení bude zajišťovat Domov mládeže, Karlovy Vary, Lidická 38, a školní stravování částečně i Střední odborné učiliště stravování a služeb, Karlovy Vary, Ondřejská 56.

5) Dále bylo schváleno převedení některých oborů vzdělání mezi školami případně zařazení nových oborů.

Výše uvedenými opatřeními se realizovala a realizuje optimalizace v Karlovarském kraji. K samotné realizaci tohoto projektu by bylo možné napsat další bakalářskou práci. Náplní této práce má být především zkoumání vlivu optimalizace na strategii rozvoje školy.

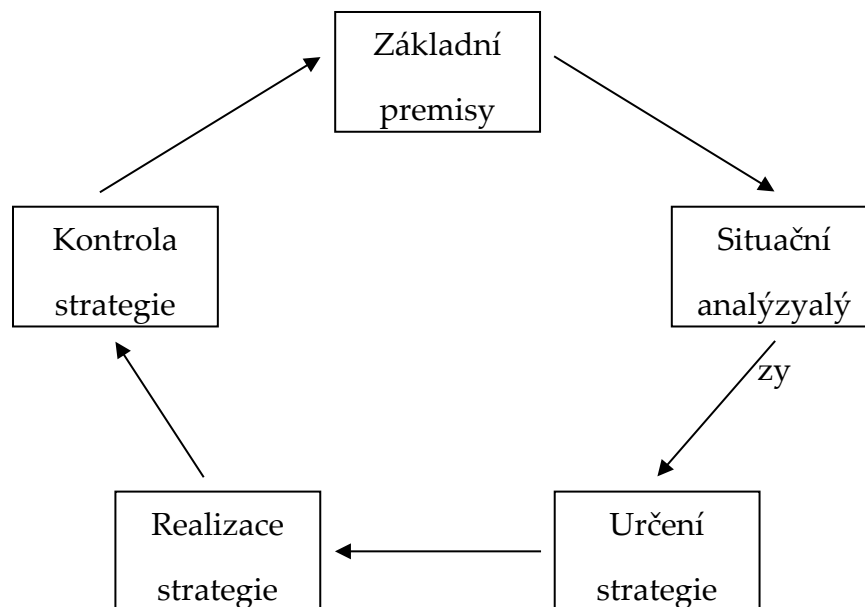
3. 1 Strategie rozvoje školy

V této části se stručně zmíním o teorii strategie rozvoje školy (dále SRŠ), která rozpracována do konkrétních podmínek, patří k významným dokumentům školy. V dnešní době se můžeme setkat ještě s jedním názvem, který reprezentuje totéž, a tím je Dlouhodobý záměr rozvoje školy (dále DZRŠ). Jak sám název strategie

napovídá, jedná se o dlouhodobou záležitost, v níž by měl management (vedení) školy na základě stanovení cílů naplánovat a stanovit strategii dalšího rozvoje školy, tak jak ji uvádí Slavíková (2005, 4. kapitola). Při strategickém plánování si tedy musí vedení školy nejdříve zodpovědět čtyři základní otázky:

1. Kde jsme nyní?
2. Kam se chceme dostat?
3. Jak se tam dostaneme?
4. Co pro to uděláme?

K tomu, aby si vedení školy mohlo zodpovědět uvedené otázky, musí vycházet ze strategického cyklu uvedeného na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 Strategický cyklus

Pro stanovení základních premis je pro vedení školy důležité, aby zformovalo poslání organizace, tzn. aby stanovilo smysl existence organizace, vztah k ostatním subjektům, normy chování v organizaci a v neposlední řadě hodnoty, které firma dlouhodobě uznává. Výchozím bodem každé strategie je analýza předchozího a současného vývoje. Hlavní přínosy situačních analýz lze očekávat v následujících oblastech:

- odhalení dlouhodobých trendů,
- vyvarování se minulých chyb,
- využití předchozích úspěchů.

Základním předpokladem pro tvorbu spěšné analýzy je analýza prostředí. Dnešní svět je globalizován a vyvíjí se velice dynamicky, proto je nutné vycházet z tohoto faktu při tvorbě další strategie. Výchozí musí být analýza vnějšího prostředí doplněná analýzou vnitřního prostředí.

K tomu se často používá metoda PEST (STEP) analýzy, jak uvádí Veber (2003, s. 432), s jejíž pomocí se zjistí, které vnější vlivy jsou podstatné pro další rozvoj školy. Účelem analýzy je zjistit současný stav školy. Ke zjištění daného stavu se obvykle používá SWOT analýza. Uvádí ji například Slavíková (2005, 5. kapitola).

Dalším krokem je určení strategie. Na základě komplexně provedených analýz a z nich získaných výsledků se přistupuje k formulaci strategií. Východiskem pro určování strategií je vymezení strategického období. Z toho pak vychází realizovatelnost daných cílů, rizika s tím spojená a též úspěšnost celého procesu. Na základě vyhodnocení těchto faktorů dochází poté k volbě strategie. V tomto období je velmi žádoucí nejen seznámit členy pedagogického sboru se stavem tvorby strategie školy, ale podnítit tvůrčí atmosféru, hledat týmová řešení a použít k tomu vhodných nástrojů, např. brainstormingu.

Následným a klíčovým krokem je realizace strategií. Tato se děje v zásadě dvojitým způsobem:

- naplněním strategií prostřednictvím kaskády plánů, taktických, operativních,
- promítnutím strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů.

V obou případech je nutné, aby byly strategické záměry konkretizovány v podobě kvantifikovaných či věcných cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů a odpovědností. V zásadě musí plán zahrnovat následující:

- cíle školy,
- návrh řešení priorit a jejich časový harmonogram,
- zdůvodnění priorit v kontextu školy,

- způsob informování veřejnosti,
- finanční a personální zajištění.

Jednou z podmínek úspěšnosti realizované strategie je souhra mezi vedením a zaměstnanci. Nelze uskutečnit realizaci strategie bez jakékoli z těchto dvou pozic. Nesoulad mezi nimi podstatně zvyšuje riziko neúspěchu, vznik konfliktů.

Nezbytnou součástí procesu realizace strategií jsou kontrolní aktivity, které mohou mít různou podobu. Počínaje intuitivním hodnocením jednotlivce, přes formální hodnocení až k týmovému hodnocení. Kontrola postupu v zásadě zahrnuje:

- stanovení rolí a určení zodpovědnosti v procesu hodnocení,
- určení kritérií úspěšnosti,
- rozbor úspěšnosti postupu,
- nalezení metod nutných pro proces hodnocení,
- zaznamenání výsledků hodnocení pro jejich budoucí využití.

Celý tento proces vzniku strategie rozvoje školy je úzce spjat s uměním řízení změny v obecném slova smyslu, pokud jej vedení školy zvládne má strategie velkou šanci na úspěch.

Tolik k teorii, nyní přejdu k praktické části práce.

4. Optimalizace a její přínos z pohledu Střední průmyslové školy, Locket

Optimalizace z pohledu naší školy, Střední průmyslové školy, Locket, přinesla mnoho nového. Před rokem 2003, byla naše škola téměř na okraji zájmu žáků, kteří vycházeli základní školu. Vedení školy bylo rádo, že se naplnily stavy v otvíraných třídách. O kvalitě se však mnoho mluvit nedalo. To časem vedlo i k určitým ústupkům v klasifikačních nárocích na žáky ze strany vedení školy, potažmo skoro celého pedagogického sboru. Nebyla to však pouze chyba vedení školy, ale byl to do určité míry i odraz společenských poměrů v naší republice.

V roce 2003 došlo ve škole ke dvěma podstatným změnám. První bylo zahájení optimalizace a druhou jmenování nového vedení školy (bývalý ředitel odešel do důchodu). Tyto dvě změny se velmi dobře doplnily. Nové vedení školy, poté co byl zveřejněn první DZR KK, se aktivně chopilo příležitosti řídit školu v nových podmínkách.

Ze strategických priorit uvedených v DZR KK vyplynul pro naši školu následující hlavní úkol:

- změnit oborovou strukturu na škole, tj. utlumit neefektivní obory a zavést nové a atraktivní obory.

Dalším úkolem, vzhledem k věkovému průměru, bylo omlazení pedagogického sboru.

4. 1 Změny ve strategii rozvoje školy vyvolané optimalizací

Vedení školy začalo aktivně připravovat podmínky pro možné zavedení nových oborů. Prvním, který přicházel v úvahu, byl obor "Informační technologie". Všechny potřebné dokumenty byly včas připraveny a odeslány ke schválení. Nakonec tento obor schválen nebyl s tím, že je určen především pro chlapce. Děvčata by tudíž neměla příležitost. Druhý navrhovaný obor "Informatika v ekonomice" (dále Informatika) byl po různých peripetiích nakonec přijat a ministerstvem školství schválen k 15. 2. 2005. Díky tomu jsme mohli již od září 2005 otevřít obor Informatika. V roce 2006 se na tento obor hlásilo již okolo 90 žáků. Na základě velkého zájmu zřizovatel rozhodl o otevření dvou tříd prvního ročníku tohoto oboru (Také letošním roce je o obor obdobný zájem, opět okolo 90 žáků). Na základě vysokého počtu uchazečů bylo nutno vybudovat novou učebnu informačních a komunikačních technologií a z jedné z laboratoří vytvořit další kmenovou třídu. Tento obor se vyučuje na naší škole jako na jediné v celém kraji. V roce 2006 byly škole nakonec povoleny ještě další dva obory "Informační technologie" a "Geodézie". Oba zmiňované obory se budou zavádět postupně a hlavně podle zájmu žáků.

Samostatnou kapitolou je zavedení oboru "Pozemní stavitelství", ten nám byl, poté co jsme úspěšně zvládli zavedení oboru Informatika, přidělen zřizovatelem. Z toho pro školu vyplynula další nezbytná opatření související se zajištěním výuky uvedeného oboru, tj. bylo dále nutné za provozu postupně rušit strojní dílnu a nově

vybudovat dílnu stavební. Obor se na škole vyučuje prvním rokem a je o něj poměrně velký zájem.

Obory, které škola utlumuje v důsledku optimalizace jsou tyto:

- Management ve strojírenství
- Management ve stavebnictví
- Strojírenství

První dva obory byly atraktivní v 90. letech minulého století. Díky nárůstu obchodních akademií v regionu, již absolventi těchto oborů nebyli posledních několik let na trhu práce příliš úspěšní a proto škola ukončila výuku těchto oborů. V případě Strojírenství je důvod jiný. Integrovaná střední škola technicko - ekonomická v Sokolově má mezi svými obory i obor Strojírenství a má též nově vybudované moderní dílny. Proto z důvodu větší efektivity tohoto oboru, a po rozhodnutí zřizovatele, nebude naše škola tento obor již otevírat.

Nedílnou součástí všech změn, které optimalizace a změna ve vedení školy přinesly, je i změna v kultuře školy. Vzájemné vztahy mezi vedením školy a pedagogy, mezi pedagogy samotnými i mezi pedagogy a žáky se významně zlepšily. Veřejnost je informována pravidelně a na kvalitnější úrovni. O něco se snížil i průměrný věk pedagogů na škole.

Jak je vidět z předchozího textu, byla optimalizace pro naši školu vcelku pozitivním jevem. Spolu s činností nového vedení školy znamená optimalizace ve svém důsledku nejen zavedení nových oborů na naší škole, ale a to hlavně, zvýšení konkurenceschopnosti naší školy v rámci výchovně vzdělávací soustavy Karlovarského kraje.

4. 2 Stručná historie SRŠ v naší škole

Škola se již před realizací optimalizace zabývala SRŠ. Zřizovatel poskytoval metodickou pomoc při tvorbě SRŠ a zadával též její strukturu. Jeho pomoc, ať finanční, či jiná byla částečná. Zřizovatel si také vyžadoval předkládání SRŠ. Kvalita

předkládaných SRŠ měla později vliv i na zařazení školy do příslušné skupiny škol při vlastní realizaci optimalizace (kapitola 3). Po nastartování optimalizace již škola vytvořila svoji SRŠ dle nových parametrů a struktury zadané zřizovatelem. Zatím poslední SRŠ byla zpracována na období let 2004 – 2005 s vizí do roku 2010. Tuto SRŠ si zřizovatel vyžádal jako jeden z dokumentů potřebných pro další postup v procesu optimalizace.

Optimalizace přinesla, kromě jiného, právě změnu v SRŠ tím, že zřizovatel v souladu se závěry DZR KK byl iniciátorem výše uvedených změn v naší škole. V důsledku těchto změn se škola dostala do centra zájmu žáků o studium nově otevřených oborů. Zájem o studium již tradičního oboru "Technická zařízení budov" tím však dotčen nebyl.

5. Výzkum vlivu optimalizace na SRŠ na dalších středních školách zřizovaných krajem

Původně jsem chtěl při tvorbě této práce nabídnout spolupráci na tématu zřizovateli. Několikrát jsem se pokoušel zřizovatele kontaktovat formou e-mailů, leč zcela bez odezvy. Proto jsem se pustil do práce sám.

Vlastní výzkum na ostatních středních školách zřizovaných krajem jsem postavil na dotazníku uvedeném v příloze 2. Zaměřil jsem se na problematiku tvorby SRŠ z pohledu vedení školy a ve vztahu ke zřizovateli před optimalizací a po ní. Dotazník je rozdělen do dvou částí. První se skládá z uzavřených dotazů (dále výroků) a druhá z otevřených dotazů (dále otázek). Dotazník jsem vytvořil sám na základě hypotéz, uvedené literatury a vlastního zájmu o danou problematiku.

Po vytvoření dotazníku jsem jej nechal pilotně ověřit na dvou školách. Po této pilotáži a po konzultaci s vedoucí práce jsem dotazník upravil do konečné podoby. Dotazník jsem poté rozeslal všem ředitelům středních škol zřizovaných Karlovarským krajem. Celkem jsem rozeslal individuálně 28 e – mailů. Záměrně jsem nechtěl zaslat tento dotazník hromadným e – mailem.

Reakce z jednotlivých škol byla velmi rozdílná. Ze sedmi škol, mi byl vyplněný dotazník zaslán během téhož dne či dne následujícího. Celkem přišlo během prvního týdne 11 vyplněných dotazníků. Školám, které mi vyplněný dotazník neposlaly, jsem po týdnu čekání opět zaslal dotazník. Tentokrát již hromadně. Změnil jsem text úvodního dopisu. Po dalším týdnu čekání mi odpovědělo dalších 6 škol. Zaslal jsem tedy dotazník do třetice školám, které jej dosud nevyplnily. Tentokrát jsem zaslal dotazník na dvakrát. Opět jsem změnil text úvodního dopisu a čekal jsem. Po dalším týdnu mi přišly poslední 4 vyplněné dotazníky. Celkem mi přišlo 21 dotazníků z 27 škol, které mohly dotazník vyplnit. Rozdíl v počtu odeslaných e – mailů a počtu možných vrácených dotazníků uvádím dále.

Střední škola živnostenská, Sokolov (dále SŠŽ) a Střední odborná škola Kynšperk nad Ohří (dále SOŠ) mají dočasně jednu společnou ředitelku. SŠŽ vznikla k 1. 1. 2007, viz kapitola 3, odstavec 3).

Konečný počet vyplněných dotazníků je tedy 21, což odpovídá tomu, že odpovědělo 77,7 % dotázaných škol. Použitý vzorek lze brát za dostačující pro účely této práce.

5. 1 Vyhodnocení výzkumu na středních školách Karlovarského kraje

Vlastní vyhodnocení výzkumu jsem prováděl v programu Excel 2003. V první části dotazníku uvedeném v příloze č. 2, jsem použil 19 výroků. Ve druhé části dotazníku jsem pro dokreslení situace použil 2 otevřené otázky. V tabulce 1 je uvedeno číselné vyjádření výsledků první části dotazníku.

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníku pro ředitele - uzavřené otázky

Počet zaslaných dotazníků 27

Počet odevzdaných dotazníků 21

Poř. Čís.	Dotazník pro ředitele	Četnosti výskytu				Relativní četnosti v %				Vážený průměr
		1	2	3	4	1	2	3	4	
						ano	spíše ano	spíše ne	ne	
1.	Vedení školy vytvářelo strategii rozvoje školy (SRŠ) již před optimalizací	14	7	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	1,33
2.	Zřizovatel poskytoval metodickou pomoc vedení školy při sestavování SRŠ	2	1	13	5	9,5	4,8	61,9	23,8	3,00
3.	Zřizovatel zadával strukturu SRŠ vedení školy	8	2	0	11	38,1	9,5	0,0	52,4	2,67
4.	Zřizovatel pomáhal při realizaci SRŠ	0	3	9	9	0,0	14,3	42,9	42,9	3,29
5.	Zřizovatel pomáhal finančně zajišťovat SRŠ	0	3	4	14	0,0	14,3	19,0	66,7	3,52
6.	Zřizovatel vyžadoval předkládat od vedení školy SRŠ	13	7	0	1	61,9	33,3	0,0	4,8	1,48
7.	Kvalita SRŠ předkládaných před optimalizací měla vliv na zařazení školy do příslušné skupiny škol v době optimalizace	5	2	6	8	23,8	9,5	28,6	38,1	2,81
8.	Vedení školy vytváří strategii rozvoje školy (SRŠ) i po optimalizaci	16	3	2	0	76,2	14,3	9,5	0,0	1,33

pokračování

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníku pro ředitele - uzavřené otázky

Počet zaslaných dotazníků 27

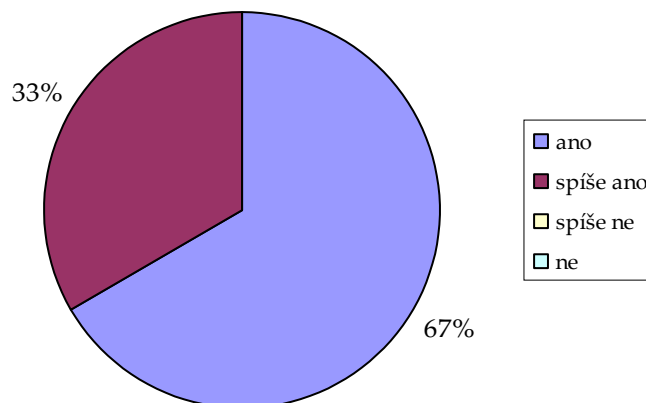
Počet odevzdaných dotazníků 21

Poř. Čís.	Dotazník pro ředitele	Četnosti výskytu				Relativní četnosti v %				Vážený průměr
		1	2	3	4	1	2	3	4	
						ano	spíše ano	spíše ne	ne	
9.	Zřizovatel poskytuje metodickou pomoc vedení školy při sestavování SRŠ	3	2	3	13	14,3	9,5	14,3	61,9	3,24
10.	Zřizovatel zadává strukturu SRŠ vedení školy	5	2	3	11	23,8	9,5	14,3	52,4	2,95
11.	Zřizovatel pomáhá při realizaci SRŠ	3	5	5	8	14,3	23,8	23,8	38,1	2,86
12.	Zřizovatel pomáhá finančně zajišťovat SRŠ	0	5	3	13	0,0	23,8	14,3	61,9	3,38
13.	Zřizovatel vyžaduje předkládat od vedení školy SRŠ	5	3	0	13	23,8	14,3	0,0	61,9	3,00
14.	Možnost ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele ze strany ředitele školy	3	6	10	2	14,3	28,6	47,6	9,5	2,52
15.	Zájem ředitele školy ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele	15	3	2	1	71,4	14,3	9,5	4,8	1,48
16.	Zadává - li zřizovatel strukturu SRŠ, je tato v souladu s cíli školy? (Nezadává - li zřizovatel strukturu SRŠ, nevyplňujte tento dotaz!)	3	2	3	13	14,3	9,5	14,3	61,9	3,24
17.	Zájem zřizovatele o SRŠ po optimalizaci sítě škol v kraji	5	7	3	6	23,8	33,3	14,3	28,6	2,48
18.	Optimalizace škol ovlivnila tvorbu SRŠ	10	5	6	0	47,6	23,8	28,6	0,0	1,81
19.	Vliv optimalizace na SRŠ byl pozitivní	3	7	3	8	14,3	33,3	14,3	38,1	2,76
Celkem										2,59

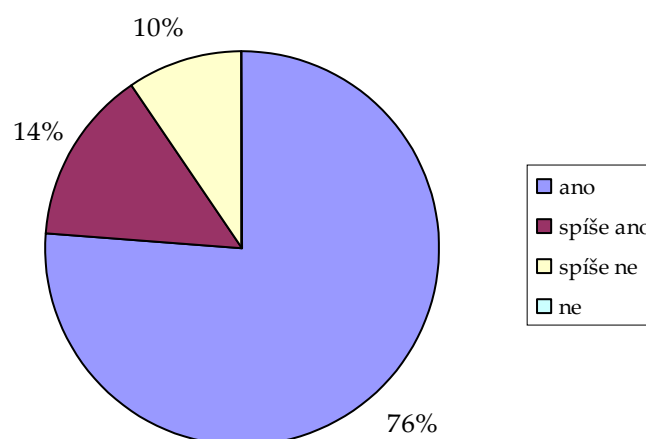
5. 2 Vyhodnocení výroků

Pro lepší názornost a pro porovnání uvádím grafy výsledků prvních šesti výroků spolu s grafy výsledků výroků osm až třináct. Uváděné výroky jsou stejné, ale výrok s nižším číslem je vztažen k období před optimalizací a výrok s vyšším číslem k období po optimalizaci. Komentáře k jednotlivým výročkům jsou uvedeny vždy pod příslušnými grafy.

Výrok 1: Vedení školy vytvářelo strategii rozvoje školy (SRŠ) již před optimalizací



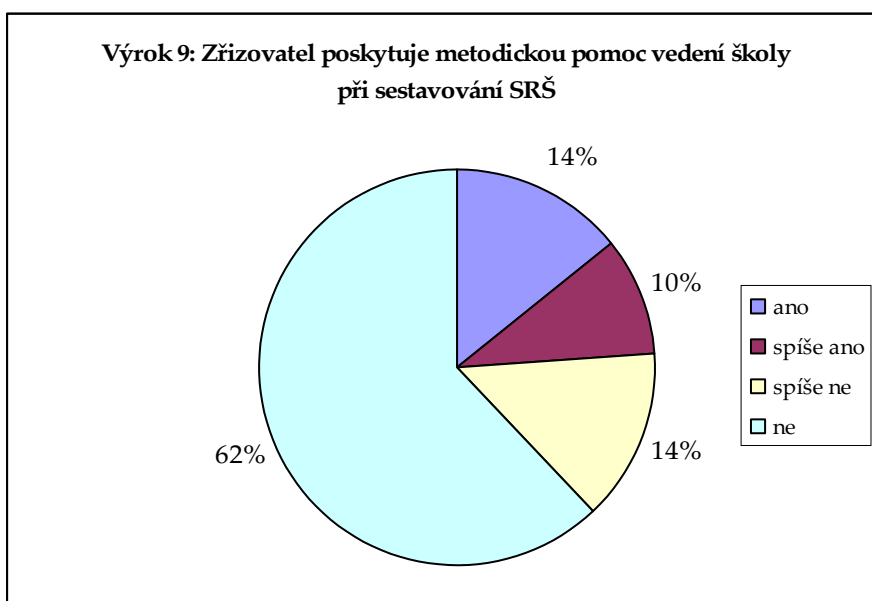
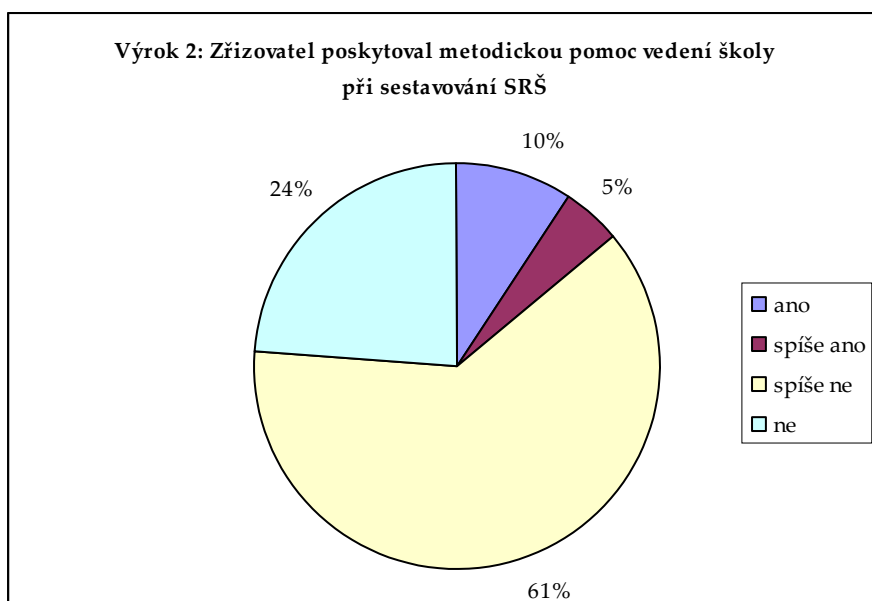
Výrok 8: Vedení školy vytváří strategii rozvoje školy (SRŠ) i po optimalizaci



Z grafů výroků 1 a 8 je zřejmé, že vedení škol přistupuje po optimalizaci k tvorbě SRŠ zodpovědněji. Vyplývá to i z toho, že zřizovatel při stanovení dalšího postupu reorganizace škol kladl důraz na plánování a efektivitu vzdělávání.

10% škol, které uvádějí ve svých odpovědích "spíše ne" patří ke školám, které se v nedávné době slučovaly či slučují a mají nyní spíše problémy jak zvládnout

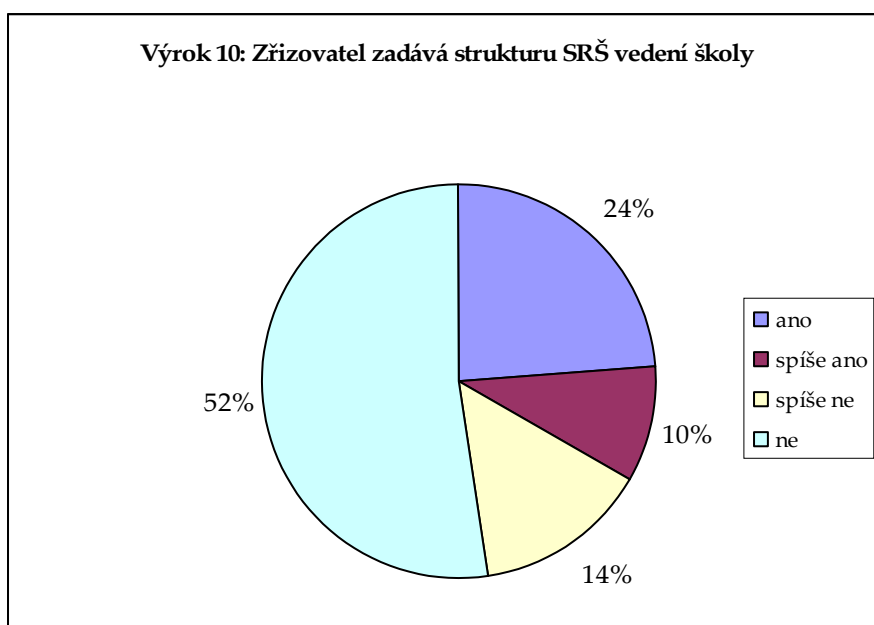
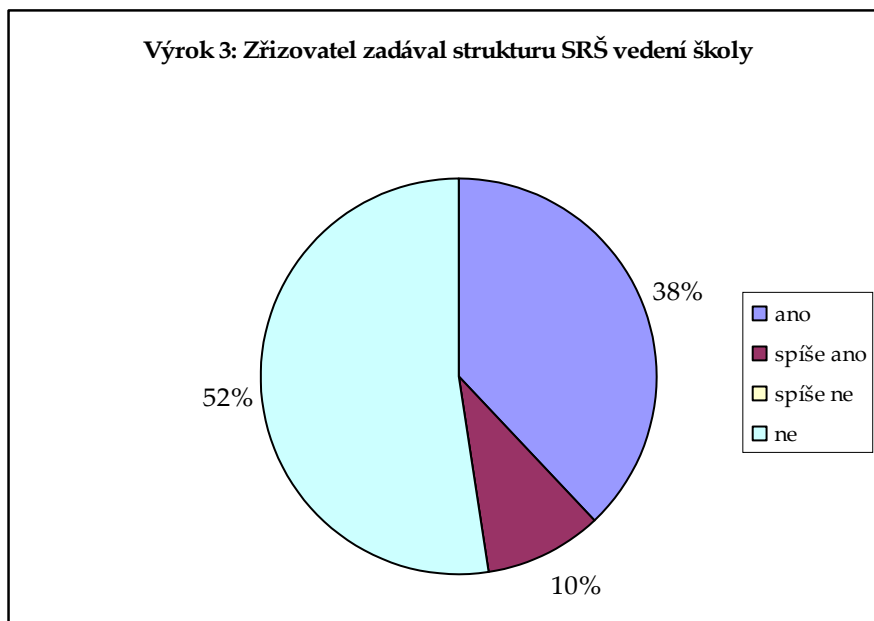
samotné řízení sloučených škol a SRŠ bohužel, byť dočasně, odkládají na pozdější dobu.



Z výroků 2 a 9 lze vyčíst snahu zřizovatele o lepší informovanost ohledně metodiky tvorby SRŠ na školách. Stav není zdaleka ideální, ale je zde vidět určitý pokrok. Před optimalizací 15 % respondentů odpovědělo "ano" či "spíše ano". Po optimalizaci

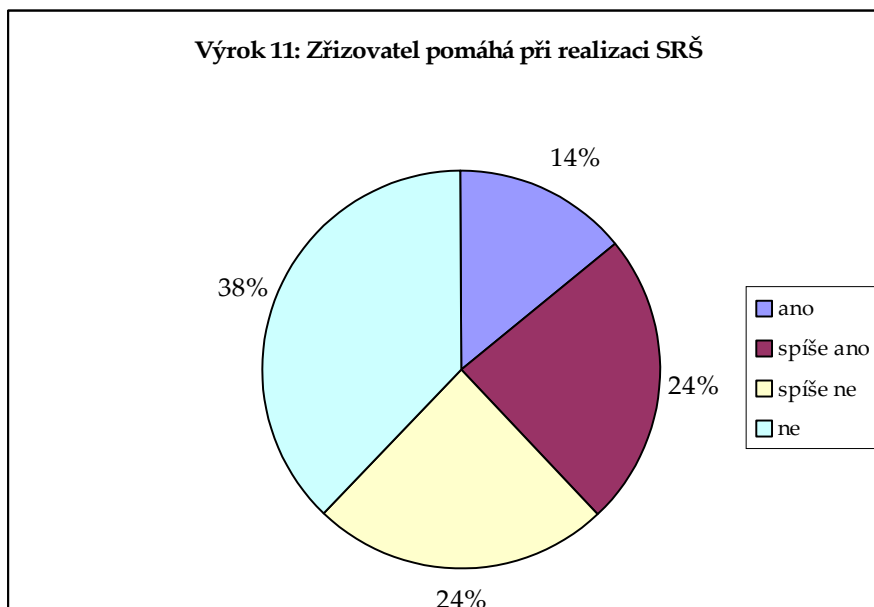
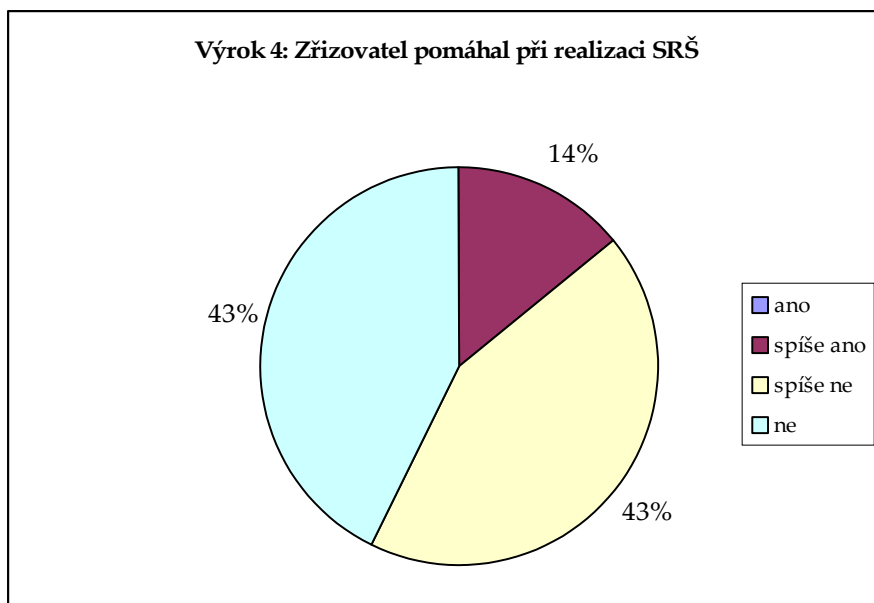
tento závěr udělalo již 24 % respondentů. Je však zarážející, že stoupl procento respondentů, kteří uvádějí, že jim zřizovatel metodickou pomoc neposkytuje.

Školy, které odpovídaly na výrok 9 “ne” jsou z části ty, které se nedávno slučovaly či slučují a zatím se problémem tvorby SRŠ nezabývaly.



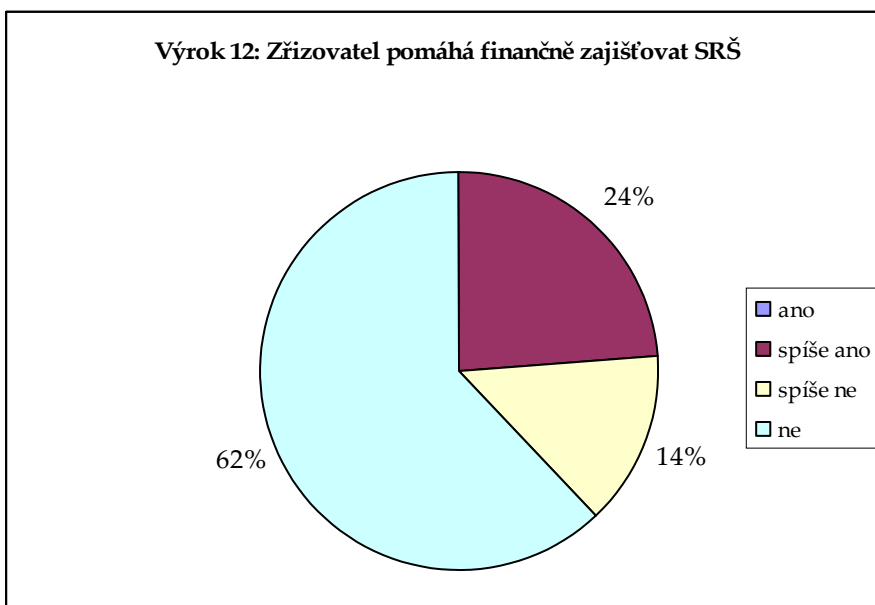
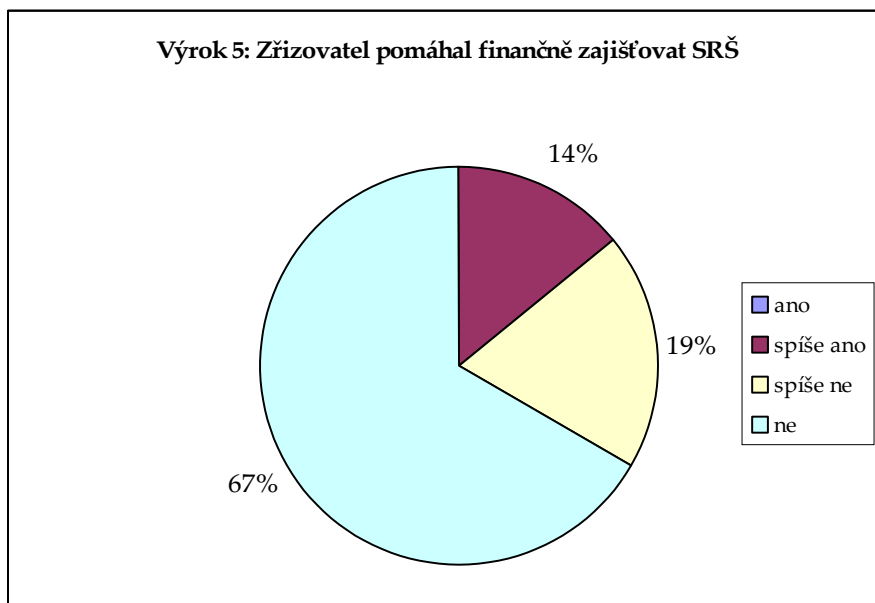
Z porovnání grafů výroků 3 a 10 vyplývá, že celkem 66% škol uvádí, že zřizovatel v současnosti nezadává, či spíše nezadává, strukturu SRŠ. Avšak 34% škol

uvádí odpověď „ano“ či „spíše ano“. To může být způsobeno i tím, že u několika škol došlo k první optimalizaci ještě v devadesátých letech minulého století. Pro tyto školy proběhla optimalizace mnohem dříve než stávající optimalizace, která se těchto škol prakticky nedotkla. Jednalo se převážně o velká gymnázia.



Z porovnání grafů výroků 4 a 11 vyplývá jednoznačné zlepšení přístupu zřizovatele při realizaci SRŠ k jednotlivým školám. Přesto existuje ještě 38 % škol, které se domnívají, že pomoc zřizovatele při realizaci SRŠ je nedostatečná, či žádná. Při srovnání grafů je až překvapující skutečnost čtrnáctiprocentního podílu škol

uvádějících “spíše ano” v grafu 4 a téhož podílu škol uvádějících “ano” v grafu 11. Na první pohled by to mohlo znamenat, že školy uvádějící “spíše ano” v grafu 4 a “ano” v grafu 11 jsou tytéž. Avšak není tomu tak. V tomto případě by šlo o pouhou spekulaci a to není v zájmu této práce. Nejedná se o tytéž školy.

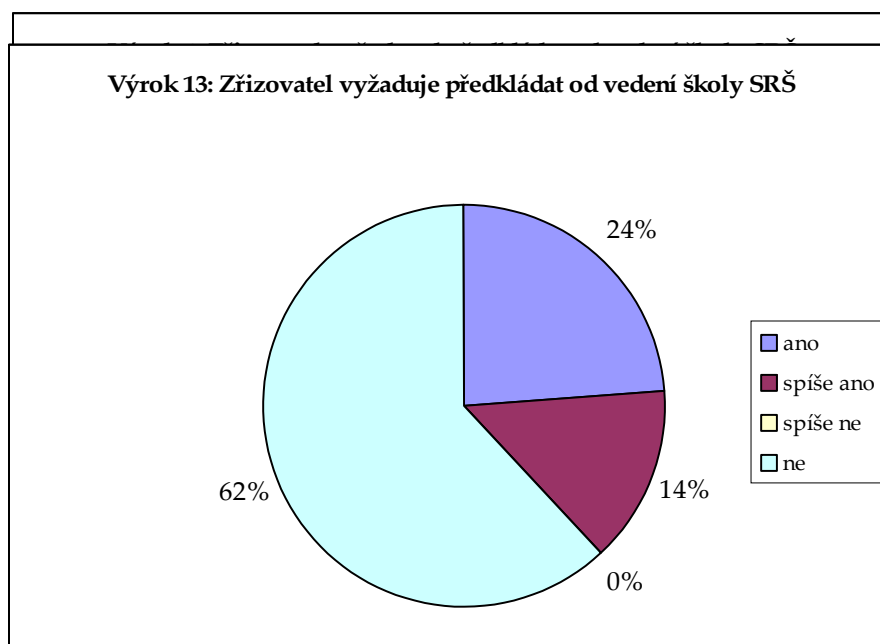


5 a 12
zcela

Z grafů
vyplývá

jednoznačně, že finanční pomoc zřizovatele při zajišťování SRŠ nebyla a není taxativní záležitostí, ale jde o jednotlivé případy finanční podpory určitým školám při zajišťování SRŠ. Nadále zůstávají v této oblasti skoro dvě třetiny škol bez finanční pomoci zřizovatele. Tento stav není určitě žádoucí a měl by být, v co možná

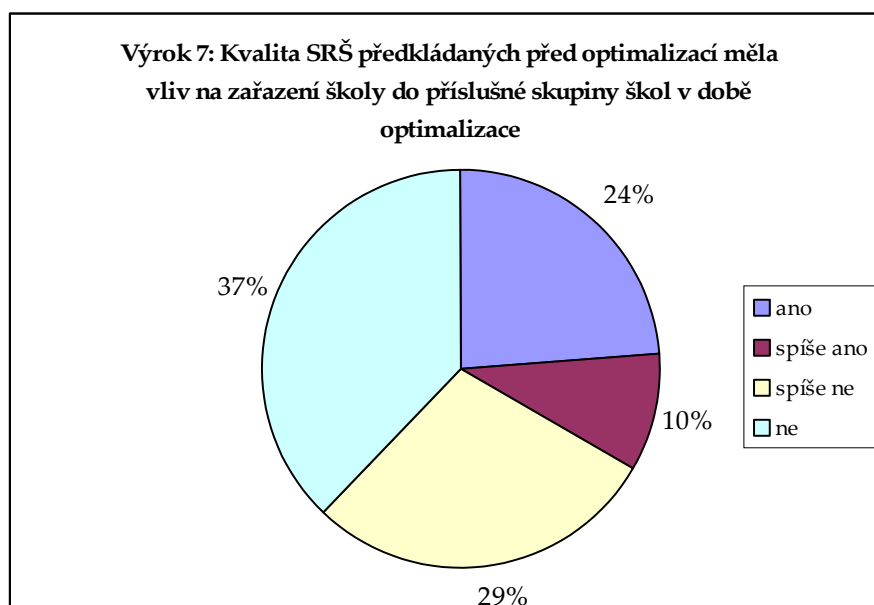
nejbližším termínu, řešení ku prospěchu většího počtu podporovaných škol. Jde o to aby se nepodporovaly pouze velké školy, ale měly by mít podporu i školy menší.



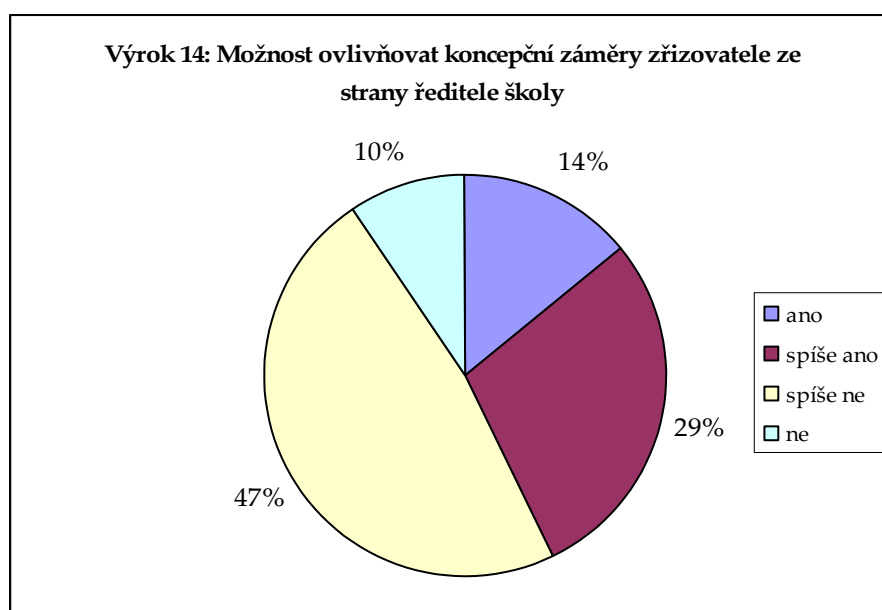
Z porovnání grafů výroků 6 a 13 vidíme, že optimalizace dle respondentů neměla přímý vliv na to, aby vedení škol předkládalo zřizovateli SRŠ. Zde však dochází k určitému rozporu, neboť mezi základní úkoly DZR KK patří následující strategie:

- zvýšit účast na vzdělávání,
- zajistit odpovídající kvalitu vzdělávání,
- posílit efektivitu vzdělávání.

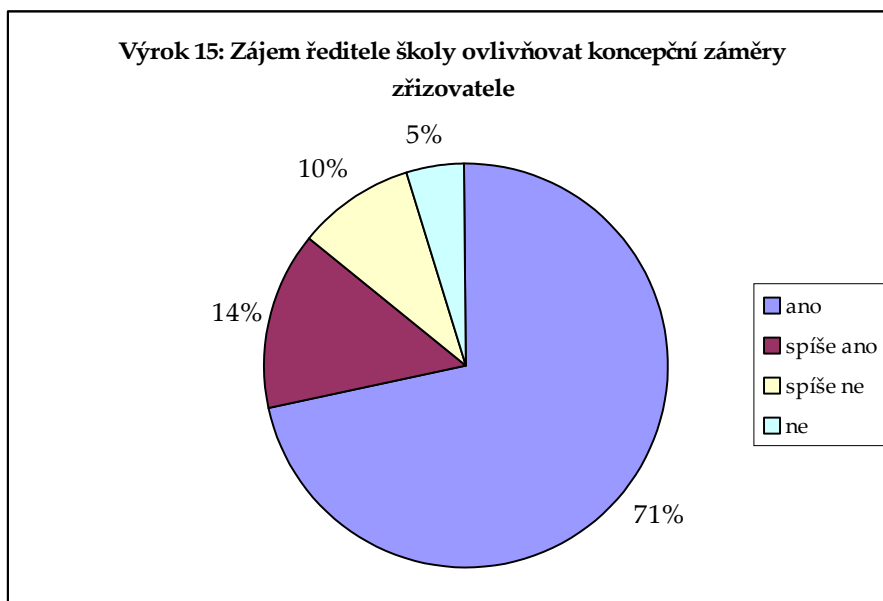
Ani jednoho však není možné dosáhnout bez plánování a tedy bez SRŠ jednotlivých škol v kraji. Tento výsledek je pravděpodobně zapříčiněn relativně krátkou dobou od provedení optimalizace na většině škol. A navíc má zřizovatel k dispozici poslední SRŠ s vizí do roku 2010.



Z grafu výroku 7 je patrné, že pouze jedna třetina respondentů odpověděla “ano” a “spíše ano”. Zbytek škol v dotazníku uvedl, že kvalita SRŠ předkládaných v době před optimalizací škol spíše neměla, nebo neměla, vliv na jejich zařazení k jedné z variant řešení, viz kapitola 3. Z uvedených výsledků vyplývá, že kvalita předkládaných SRŠ neměla podstatný vliv na zařazení školy do příslušné skupiny.

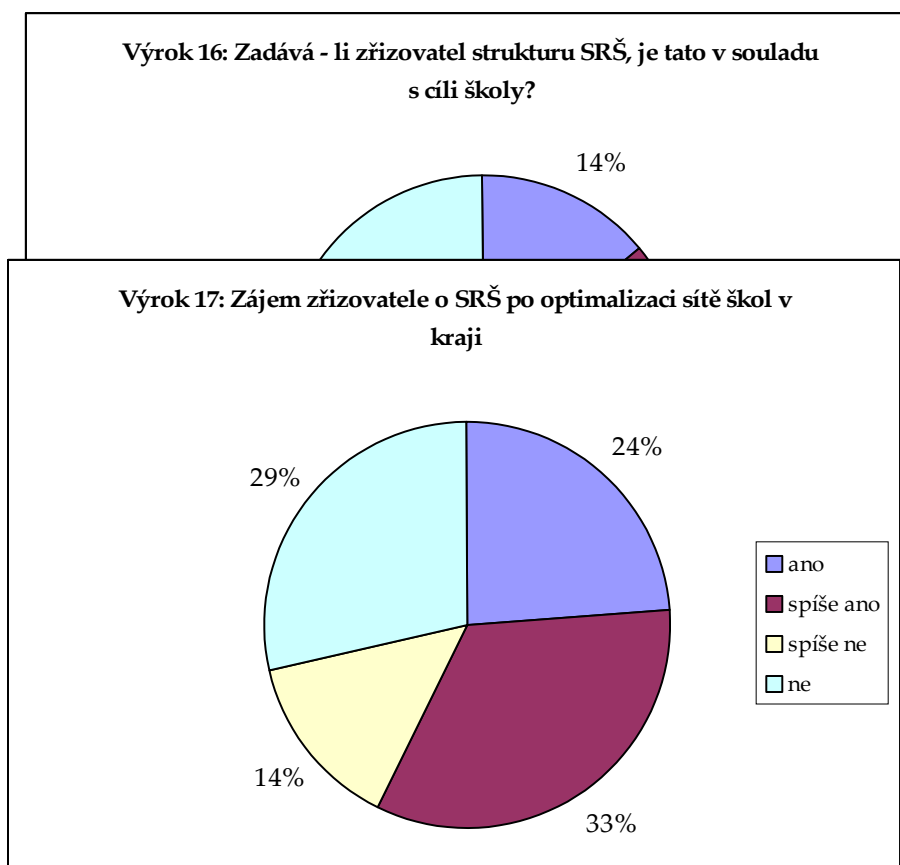


Z grafu výroku 14 je vidět, že 43 % respondentů si myslí, že má možnost ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele. 57 % respondentů však tuto možnost spíše popírá. Dalšímu rozvoji vzdělávací soustavy v kraji by určitě prospělo, kdyby alespoň dvě třetiny respondentů měly pocit, že mohou ovlivňovat koncepční záměry



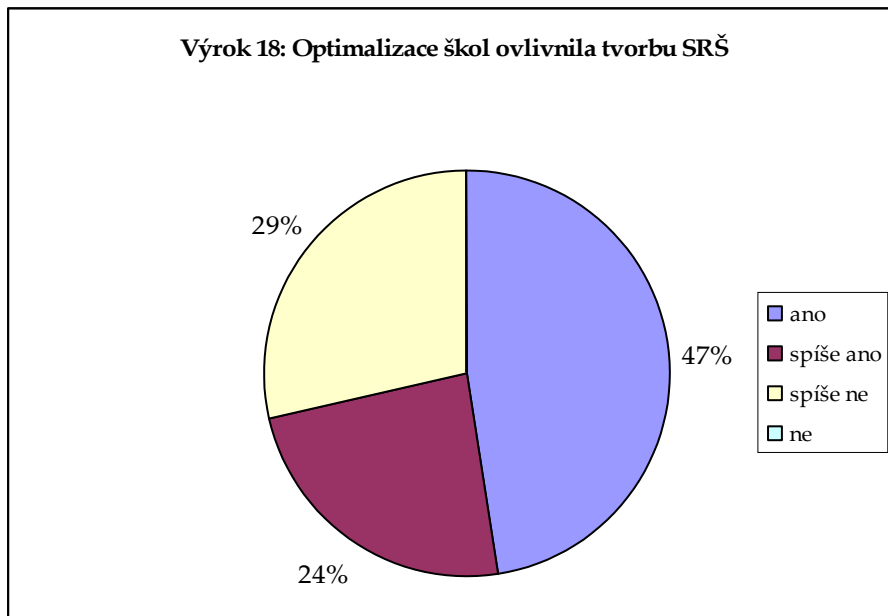
zřizovatele.

Z grafu výroku 15 vyplývá, že celkem 85 % respondentů má zájem na účasti při tvorbě koncepčních záměrů zřizovatele. Z rozdílů v grafu výroku 14 a grafu výroku 15, lze usuzovat na to, že v současné době má zřizovatel tendence řídit školy spíše stylem autokratickým namísto stylu demokratického.

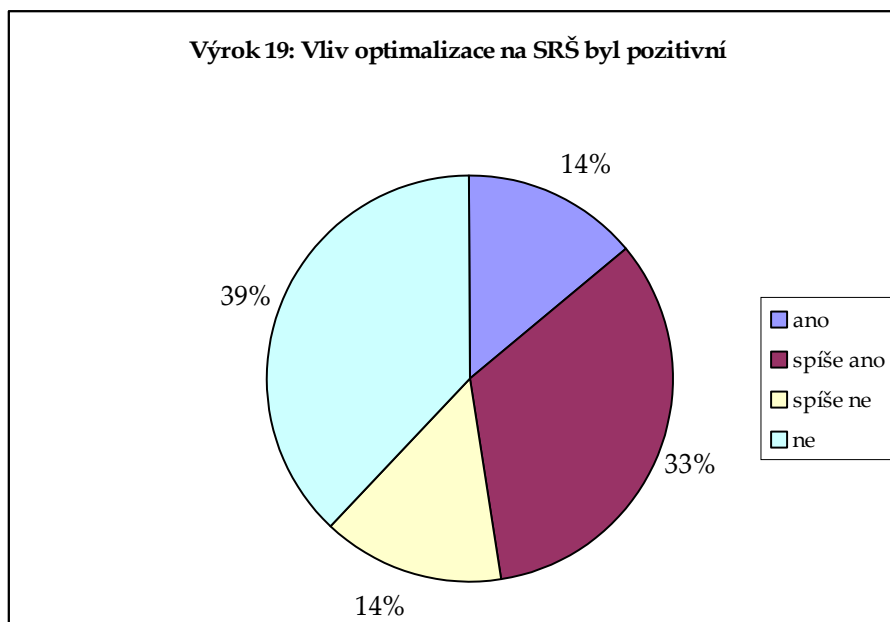


Z grafu výroku 16 je patrné, že pouze 24 % respondentů je toho názoru, že struktura SRŠ zadávaná zřizovatelem je v souladu s cíli školy. Tento výrok není zcela vypovídající, protože struktura SRŠ zadávaná zřizovatelem nemusí přímo ovlivňovat cíle školy.

V grafu výroku 17 můžeme vyčíst určitý rozpor mezi grafem výroku 13. V grafu výroku 17 celých 57 % respondentů uvádí možnosti “ano” a “spíše ano” v tom smyslu, že zřizovatel má zájem o SRŠ jednotlivých škol i po optimalizaci. Naproti tomu v grafu výroku 13 se pouze 38 % respondentů vyjadřuje možnostmi “ano” a “spíše ano” k tomu, že zřizovatel vyžaduje předkládání SRŠ od vedení škol.



V grafu výroku 18 vidíme, že 71 % respondentů odpovídá “ano” a “spíše ano” na to zda optimalizace ovlivnila tvorbu SRŠ. Pouze 29 % respondentů odpovědělo “spíše ne” a co je pozitivní, nikdo neodpověděl “ne”!



Z grafu výroku 19 vidíme, že celkem 47 % respondentů odpovědělo “ano” a “spíše ano” na to, zda optimalizace měla pozitivní vliv na tvorbu SRŠ. Bohužel 53 % respondentů odpovědělo, že tomu bylo naopak nebo spíše naopak. V každém

případě i tento výsledek lze považovat minimálně za dobrý vzhledem k tomu kolik času dosud uplynulo od realizace této etapy optimalizace v kraji.

5.3 Vyhodnocení otevřených otázek

Pro zjištění dalších názorů a pohledů na problematiku vlivu optimalizace na SRŠ a v neposlední řadě i na změny v kultuře školy jsem použil následujících otevřených otázek:

Otázka 20. Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol tvorbu SRŠ školy?

Otázka 21. Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol kulturu školy?

V dalším textu jsou uvedeny tabulky názorů zjištěných na základě položených otázek. Pod nimi jsou pro lepší názornost uvedeny odpovídající grafy se stručným komentářem.

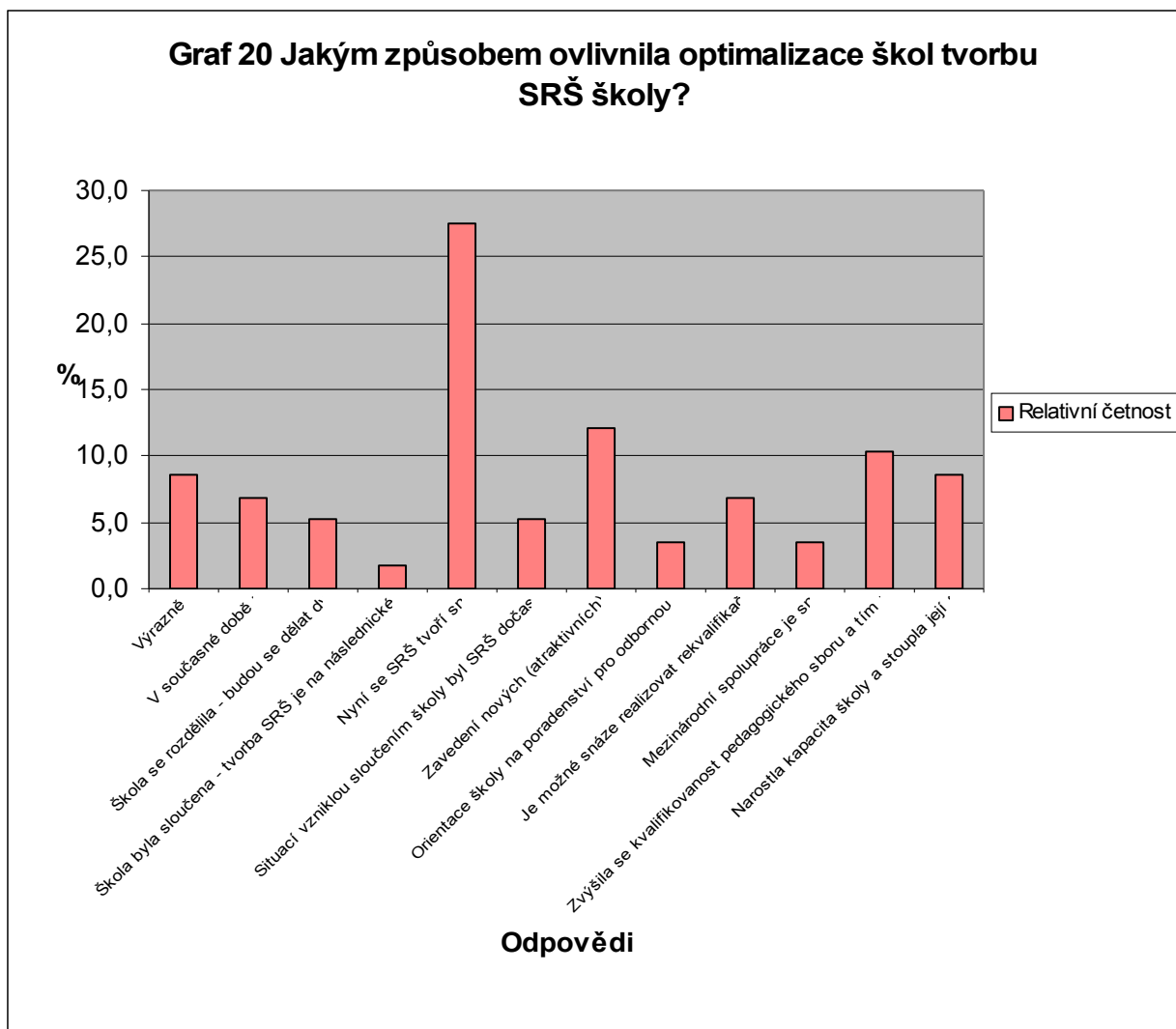
Tabulka č. 2:

Otázka 20. Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol tvorbu SRŠ školy?

Poř. číslo	Výroky	Četnost	Relativní četnost v %
1	Výrazně	5	8,6
2	V současné době ne	4	6,9
3	Škola se rozdělila - budou se dělat dva SRŠ	3	5,2
4	Škola byla sloučena - tvorba SRŠ je na následnické organizaci	1	1,7
5	Nyní se SRŠ tvoří snáze	16	27,6
6	Situaci vzniklou sloučením školy byl SRŠ dočasně odložen	3	5,2
7	Zavedení nových (atraktivních) oborů	7	12,1
8	Orientace školy na poradenství pro odbornou veřejnost	2	3,4
9	Je možné snáze realizovat rekvalifikační kurzy	4	6,9
10	Mezinárodní spolupráce je snazší	2	3,4
11	Zvýšila se kvalifikovanost pedagogického sboru a tím i	6	10,3

	kvalita školy		
12	Narostla kapacita školy a stoupla její stabilita	5	8,6
	Celkem	58	100,0

Všechny číselné výsledky k 20. otázce jsou uvedeny v tabulce 2.



Při vyhodnocování otevřených otázek jsem se snažil zúžit rozsah odpovědí a tak jsem odpovědi sobě blízké sjednotil pod jednu, nejvhodnější. I přesto zůstal rozsah odpovědí poměrně široký. Nicméně největší počet odpovědí, celkem 16, tj. 27,6 % ředitelů odpovědělo - *SRŠ se po optimalizaci tvoří snáze*, což je pozitivní. Další nejčastější byla odpověď – *Zavedení nových (atraktivních) oborů*. Celkem ji tvořilo 12,1 % všech odpovědí. Třetí nejčastější odpovědí bylo – *Zvýšila se kvalifikovanost pedagogického sboru a tím i kvalita školy*. Nelze však s tímto názorem jednoznačně souhlasit, protože nezanedbatelný vliv na zvýšení kvalifikovanosti pedagogického sboru měl bezpochyby i nový školský zákon (zákon č. 561 / 2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) a předpisy s ním

související, který platí již třetí rok a přísněji stanovuje pravidla kvalifikovanosti pedagogů, včetně případných sankcí v případě nesplnění kvalifikace.

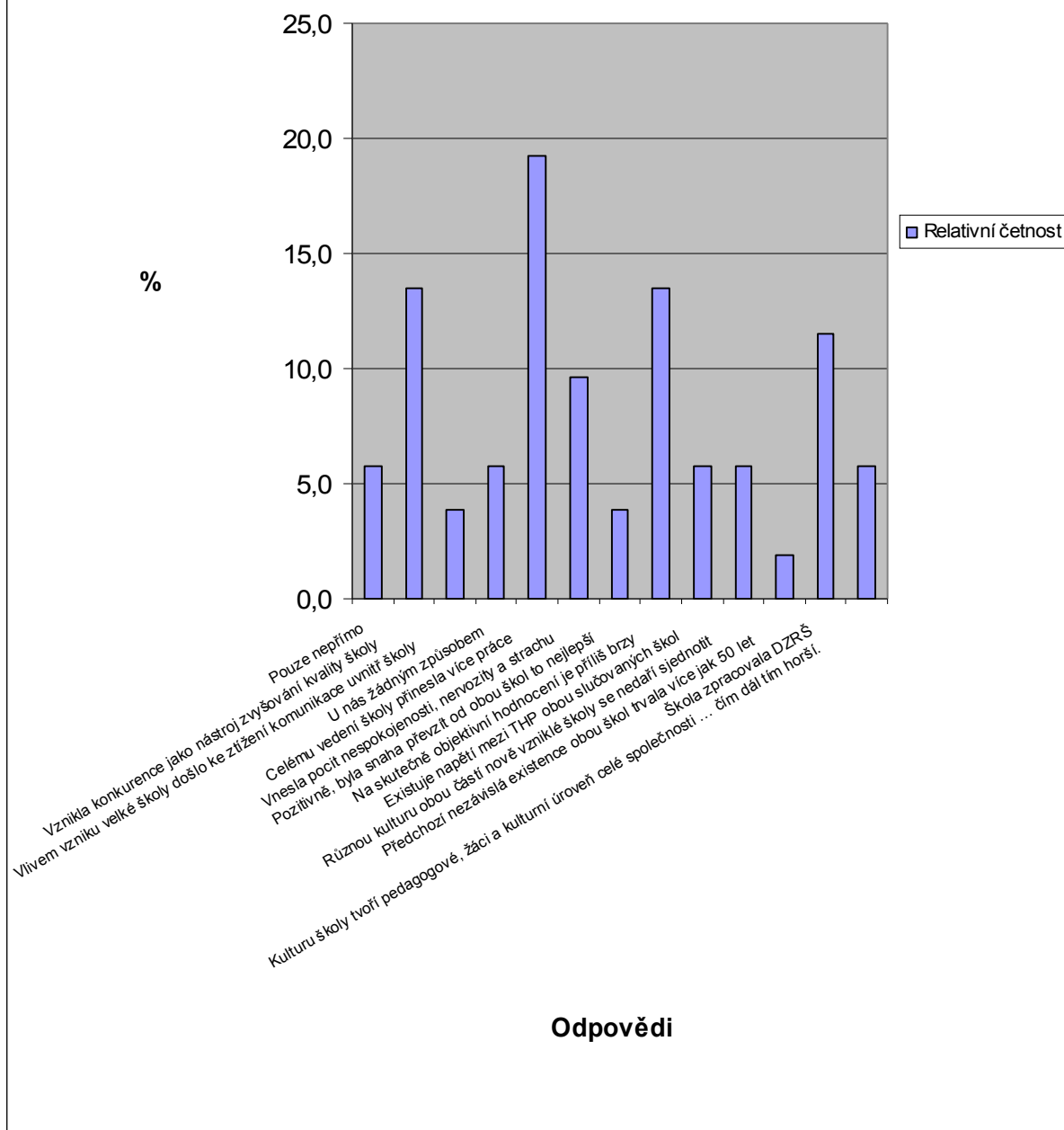
Tabulka č. 3:

Otázka 21. Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol kulturu školy?

Počet zaslaných dotazníků		Počet odevzdaných dotazníků	
27		21	
Poř. Číslo	Výroky	Četnost	Relativní četnost v %
1	Pouze nepřím	3	5,8
2	Vznikla konkurence jako nástroj zvyšování kvality školy	7	13,5
3	Vlivem vzniku velké školy došlo ke ztížení komunikace uvnitř školy	2	3,8
4	U nás žádným způsobem	3	5,8
5	Celému vedení školy přinesla více práce	10	19,2
6	Vnesla pocit nespokojenosti, nervozity a strachu	5	9,6
7	Pozitivně, byla snaha převzít od obou škol to nejlepší	2	3,8
8	Na skutečně objektivní hodnocení je příliš brzy	7	13,5
9	Existuje napětí mezi THP obou slučovaných škol	3	5,8
10	Různou kulturu obou částí nově vzniklé školy se nedaří sjednotit	3	5,8
11	Předchozí nezávislá existence obou škol trvala více jak 50 let	1	1,9
12	Škola zpracovala DZRŠ	6	11,5
13	Kulturu školy tvoří pedagogové, žáci a kulturní úroveň celé společnosti ... čím dál tím horší.	3	5,8
Celkem		52	100,0

Všechny číselné výsledky k 21. otázce jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Graf 21: Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol kulturu školy?



Z uvedených odpovědí byla nejčastěji uvedena - *Optimalizace přinesla s ohledem na kulturu školy vedení školy více práce* – 19,2 %. Druhou nejčastější odpovědí byla – *Vznikla konkurence jako nástroj zvyšování kvality školy* – 13,5 %. S touto odpovědí lze jen souhlasit. A třetí nejčastější odpověď byla – *Na skutečné objektivní hodnocení je příliš brzy* – opět 13,5 %. I tato odpověď má svůj racionální podtext přesto, že v některých

školách sice optimalizace proběhla již dříve, některé školy prochází optimalizací právě v tomto období.

5. 4 Uplatnění absolventů na trhu práce v Karlovarském kraji

Celá optimalizace a jí ovlivněná SRŠ by neměly moc velký význam, pokud by neexistoval žádný reálný výstup, například ve formě podstatného snížení počtu absolventů středních škol v kraji jako uchazečů o práci registrovaných na úřadech práce.

Konkrétní hodnoty jsou v určité míře zastoupeny v dokumentu DZR KK z roku 2006. Zde jsou však statistiky pouze do roku 2005. Pro tuto práci jsem použil i aktuálnější údaje z internetového portálu Ministerstva práce a sociálních věcí (2).

Tabulka 4: Celková nezaměstnanost v kraji - dubnové hodnoty

Karlovarský kraj	Počet nezaměstnaných	Míra nezaměstnanosti v %	ČR v %
2002	14605	9,1	8,8
2003	16183	9,9	9,6
2004	18000	11,1	10,2
2005	17716	10,1	8,9
2006	17296	9,7	8,3

V tabulce 4 vidíme vývoj celkové nezaměstnanosti v kraji v porovnání s ČR. Rozdíl mezi nezaměstnaností v kraji a v ČR neustále zvyšuje. To není příliš dobré.

Tabulka 5: Volná pracovní místa evidovaná na úřadech práce v kraji - dubnové hodnoty

Karlovarský kraj	Počet volných pracovních míst	Počet nezaměstnaných na jedno volné pracovní místo	ČR
2002	1421	10,3	9,3
2003	1294	12,5	12,4
2004	1116	16,1	12,5
2005	1317	12,9	9,2
2006	1636	10,6	6,6

Ani v tabulce 5 nejsou uvedené hodnoty příliš povzbudivé. Počet nezaměstnaných na 1 volné místo v kraji je poměrně vysoký a ve srovnání s ČR za uvedené období spíše roste.

Tabulka 6: Volná pracovní místa pro absolventy evidované na úřadech práce v kraji - dubnové hodnoty

Karlovarský kraj	Počet nezaměstnaných absolventů a mladistvých	Počet volných pracovních míst pro absolventy a mladistvé	Počet nezaměstnaných absolventů a mladistvých na jedno volné pracovní místo	ČR
2002	1631	185	8,8	6
2003	1416	185	7,7	7,2
2004	1470	271	5,4	7,5
2005	1186	267	4,4	5,8
2006	1060	347	3,1	3,1

V tabulce 6 jsou uvedeny hodnoty týkající se absolventů ve stejném období jako v předchozích tabulkách. Z těchto údajů vyplývá poněkud pozitivnější vývoj, neboť celkový počet nezaměstnaných absolventů a mladistvých po celé uvedené období, kromě roku 2004, klesá. Naopak počet volných míst pro absolventy a mladistvé se zvyšuje. Vzhledem k tomu se snižuje i počet nezaměstnaných absolventů na 1 volné místo. V době příprav optimalizace byla hodnota tohoto ukazatele 7,7 a po celou dobu optimalizace se snižuje až k poslední srovnatelné hodnotě na 3,1. Narozdíl od tabulek 4 a 5 jsou krajské ukazatele v poměru k ukazatelům celé ČR v tabulce 6 mnohem příznivější.

Z uvedeného tedy vyplývá, byť zatím pouze krátkodobě, že i optimalizace měla pozitivní vliv na snížení nezaměstnanosti absolventů a mladistvých v kraji. K tomuto tvrzení nevedou pouze uvedené hodnoty, ale obdobnými výsledky zahajoval výstavu ŠKOLA 2007 v listopadu loňského roku i ředitel karlovarského Úřadu práce Ing. Jiří Novák v hotelu Thermal v Karlových Varech.

I přes tato poměrně pozitivní čísla nelze zatím tendence ve vývoji nezaměstnanosti absolventů přeceňovat. Na opravdu spolehlivé údaje o tomto vývoji si budeme muset ještě minimálně několik let počkat. Nemalý vliv na snížení počtu

nezaměstnaných absolventů měla pravděpodobně i zvýšená stavební a průmyslová výroba v kraji v posledních letech.

6. Vyhodnocení hypotéz

Na základě získaných výsledků nyní můžeme přistoupit k vyhodnocení hypotéz.

Hypotéza H1: *Tvorba strategie rozvoje školy byla před optimalizací věcí vedení školy a zřizovatel bral tyto plány v úvahu při svých koncepcích rozvoje středního školství v kraji.* Tato hypotéza se bohužel nepotvrdila zcela. Tvorba SRŠ byla dle výsledků, viz graf výroku 1 (*Vedení školy vytvořelo SRŠ již před optimalizací školy*), věcí vedení školy. Z dalších výsledků, viz graf výroku 7 (*Kvalita SRŠ předkládaných před optimalizací měla vliv na zařazení školy do příslušné skupiny škol v době optimalizace*), však vyplývá, že pouze 34 % respondentů souhlasí s druhou částí hypotézy H1. Zbylých 66 % respondentů je opačného názoru. Z toho lze vyvodit, že hypotéza nebyla zcela potvrzena.

Hypotéza H2: *Tvorba strategie rozvoje školy je i po optimalizaci středního školství věcí vedení školy a zřizovatel vyžaduje její předkládání pro přípravu dalších etap rozvoje středního školství v kraji.* Tato hypotéza se potvrdila pouze částečně. První část se dá považovat za potvrzenou, viz graf výroku 8 (*Vedení škol vytvoří SRŠ i po optimalizaci*). Druhá část hypotézy ovšem tak jednoznačně nevypadá, viz grafy výroků 6 (*Zřizovatel vyžadoval předkládat od vedení školy SRŠ*) a 13 (*Zřizovatel vyžaduje předkládat od vedení školy SRŠ*). Před optimalizací byl názor prakticky jednoznačný, po optimalizaci s druhou částí hypotézy souhlasí pouze 38 % respondentů, zbytek, tj. 62 % respondentů s tímto názorem nesouhlasí. Nicméně v grafu výroku 17 (*Zájem zřizovatele o SRŠ po optimalizaci sítě škol v kraji*) s tímto výrokem souhlasí celých 57 % respondentů. Zde jsme trochu v rozporu. Kde je problém? Ten bude pravděpodobně v tom, že od realizace současné etapy optimalizace neuplynul ještě dostatek času,

protože tato ještě probíhá (v posledních třech školách) a zřizovatel ještě nemohl zcela vyhodnotit tuto etapu. Požadavek zřizovatele na další SRŠ bude mít význam až po vyhodnocení probíhající etapy optimalizace. K tomu by mohlo dojít pravděpodobně nejdříve za rok.

Hypotéza H3: *Optimalizace středních škol v kraji měla pozitivní vliv na počet nezaměstnaných absolventů vedených v evidenci místních úřadů práce.* Tato hypotéza se v současnosti jeví, s určitými výhradami, jako potvrzující se. Teprve za několik let budeme moci tuto hypotézu jednoznačně potvrdit nebo vyvrátit. Nyní je na tento závěr příliš brzy.

Hypotéza H4: *Zřizovatel umožňuje ředitelům středních škol v kraji účastnit se na tvorbě koncepcí dalšího rozvoje středního školství a ředitelé středních škol mají zájem účastnit se na tvorbě těchto koncepcí.* Tato hypotéza je hypotézou doplňkovou. Z grafu výroku 14 (*Možnost ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele ze strany ředitele školy*) vyplývá, že 43 % ředitelů si myslí, že mohou ze svých funkcí ovlivňovat další vývoj vzdělávací soustavy v kraji. Z grafu výroku 15 (*Zájem ředitele školy ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele*) vyplývá, že zájem ředitelů o možnost ovlivňovat další vývoj vzdělávací soustavy v kraji je poměrně vysoký. Celkem 85 % ředitelů by chtělo tento vývoj ovlivňovat. Lze konstatovat, že se hypotéza potvrdila. Zájem ředitelů svědčí o jejich aktivitě a motivaci, kterou by bylo dobré vhodně využít při tvorbě dalších koncepcí rozvoje středního školství a tím i k ovlivnění tvorby SRŠ.

7. Závěr

Cílem této práce mělo být poskytnutí hlubšího pohledu na problematiku vlivu optimalizace na tvorbu SRŠ. V práci je mnoho informací, které dávají určitý přehled o této oblasti. Je možné konstatovat, že práce svého cíle dosáhla, i když jsem původně očekával, že závěry z výzkumu budou mnohem jednoznačnější. Obdobné byly i moje představy o potvrzení či nepotvrzení hypotéz.

Důvodů může být více. Jedním z nich by mohla být i relativně krátká doba, která uplynula od nastartování stávající etapy optimalizace. Právě v tom vidím z veliké části onu nejednoznačnost v mnohých výsledcích. Mnoho prací na toto téma ještě neexistuje. Osobně jsem se s žádnou prací zaměřenou na toto téma nesetkal. Seznámil jsem se s několika pracemi souvisejícími s optimalizací, ale jejich zaměření bylo odlišné.

Zpočátku jsem chtěl práci věnovat ředitelům středních škol, aby si tito udělali komplexnější obrázek o optimalizaci v kraji a jejím vlivu na tvorbu SRŠ. Po provedení výzkumu a sepsání vlastní práce si myslím, že by bylo vhodné, aby si práci přečetl i zřizovatel, aby i on viděl sice anonymní, ale faktické reakce ředitelů středních škol. To by mohlo být v budoucnu ku prospěchu věci a to ve formě rovnější

spolupráce zřizovatele a ředitelů škol při dalším rozvoji vzdělávací soustavy v kraji se zřetelem na střední školství.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že optimalizace zatím ovlivnila SRŠ v její sjednocené struktuře, kterou zadal zřizovatel, viz příloha č. 3. Na základě odpovědí na otázky č. 20 a 21 lze konstatovat, že optimalizace by v dalším období měla vedení školy usnadnit samotnou tvorbu SRŠ, ale i tvorbu jiných dokumentů (výroční zprávy, sebehodnocení školy aj.) a zřizovateli tak poskytnout objektivnější pohled na práci managementu jednotlivých škol. Dalším ne zcela nepodstatným vlivem optimalizace bylo zavedení nových a atraktivních oborů. Optimalizace dále přinesla vedení škol více práce a také vznikla konkurence mezi školami jako nástroj zkvalitnění práce jednotlivých škol. Jiné vlivy optimalizace na SRŠ zatím nebylo možné z důvodu příliš krátké doby od její realizace zaznamenat. Proto by podobná tematika mohla být námětem některé další bakalářské práce v příštích letech.

8. Seznam použité literatury

[1] KLÁNOVÁ, M., *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy*

Karlovarského kraje, Karlovy Vary, Krajský úřad Karlovarského kraje, 2006

[cit. 2006 – 03 - 09]

Dostupné na WWW:

http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/cinnosti/skolstvi/seznam/Skolstvi.htm.

[2] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí: Statistiky

nezaměstnanosti [cit. 2007 – 02 - 01] Dostupné na WWW:

<http://portal.mpsv.cz/portal/page?>

[_pageid=37,264785&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref37_264786_37_264785_264785.typstnez=1&_piref37_264786_37_264785_264785.typstnezct=1#ukaz](http://portal.mpsv.cz/portal/page?_pageid=37,264785&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref37_264786_37_264785_264785.typstnez=1&_piref37_264786_37_264785_264785.typstnezct=1#ukaz).

[3] SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOWSKA C.; NEZVALOVÁ, D. et al. *ŘÍZENÍ*

PEDAGOGICKÉHO PROCESU. PRAHA: Pedagogická fakulta Univerzity

Karlovy, 2005.

[4] SVOBODA, J. *LEADERSHIP MANAŽERSKÉ STYLY VEDENÍ LIDÍ.*

Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.

[5] TRANTINOVÁ, J., *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy Karlovarského kraje*, Karlovy Vary, Krajský úřad Karlovarského kraje, 2003, Čj.: 679/SK/SA/BA/03.

[6] VEBER, J. a kol. *MANAGEMENT Základy, Prosperita, Globalizace*. 1. vydání (3. dotisk) Praha: Management Press, 2003. ISBN 80 - 7261 - 029 – 5.

9. Přílohy

Příloha 1 – Seznam realizačních projektů a jejich specifikace

Podle harmonogramu bylo zpracováno celkem 11 RP, z nichž projekty č. 2, 3, 4, 7, 9 a 11 byly splněny. Jedná se o projekty:

- | | |
|------|---|
| RP 2 | Vyrovnání disparit v nabídce možností studia studijního oboru 79-41-K/801 gymnázium všeobecné (osmileté) na území Karlovarského kraje |
| RP 3 | Školy v přírodě (ŠvP Stříbrná byla zrušena k 31. 7. 2005) |
| RP 4 | Financování přímých nákladů regionálního školství |

- RP 7 Změny oborové struktury a s tím související změny v síti škol - Projekt byl sloučen do realizačního projektu č. 8
- RP 9 Financování provozních nákladů krajem zřizovaných škol a školských zařízení
- RP 11 Podpora rozvoje školních informačních center

Stav plnění ostatních realizačních projektů č. 1, 5, 6, 8, 10 je následující:

- RP 1 Převod zřizovatelských funkcí u vybraných škol a školských zařízení z Karlovarského kraje na obce

Cíl: Odstranit nesystémovost zřizovatelských funkcí.

Výsledek: Záměr kraje byl projednán se všemi dotčenými obcemi. Zrealizován byl převod ZUŠ Nejdek k 1. 1. 2004, DDM Cheb k 1. 5. 2004, DDM Nejdek k 1. 1. 2005, DDM Sokolov k 31. 1. 2005 a DDM Nová Role k 1. 7. 2005. K 31. 12. 2005 byla ukončena činnost ZvŠ Nejdek.

Další postup: Pokračuje jednání s městy Karlovy Vary (SpŠ, ZUŠ, DDM) a Sokolov (SpŠ). Opakovaně bude nutno jednat s městy Žlutice, Nová Role a Bečov (ZUŠ).

- RP 5 Evaluace a monitorování kvality vzdělávání

Cíl: Zvyšovat kvalitu vzdělávání, získat potřebné informace o činnosti škol.

Výsledek: Záměry pro roky 2003, 2004 a 2005 byly splněny: plošná externí evaluace žáků 1. ročníků maturitních oborů v roce 2003, podpora škol usilujících o autoevaluaci; systémový projekt MŠMT Kvalita I – "Hodnocení výsledků vzdělávání žáků 9. tříd 2004". Karlovarský kraj byl v tomto projektu krajem pilotním. Tento projekt byl opětovně realizován v Karlovarském kraji v roce 2005. Na podzim roku 2005 byla dalším testováním, provedeným firmou SCIO s.r.o., Praha, zjišťována přidaná hodnota u žáků testovaných v roce 2003 v jedné z testovaných oblastí.

Další postup: V roce 2006 dokončení testování žáků 3. ročníků ve zbývajících dvou oblastech. Dále bude pokračovat testování žáků 9. a 5. ročníků základních škol v Karlovarském kraji v rámci evaluačních projektů, které bude realizovat Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání.

V případě středních škol bude v roce 2006 realizován projekt Maturita nanečisto 2006. Jedná se o plošné testování společné části maturitní zkoušky v oborech vzdělání ukončených maturitní zkouškou. Realizace tohoto projektu bude zajišťována Centrem pro zjišťování výsledků vzdělávání ve spolupráci s Krajským úřadem Karlovarského kraje.

RP 6 Databáze hodnotících kritérií krajem zřizovaných škol a školských zařízení

Cíl: Vytvoření kvalitního nástroje pro komplexní evaluaci škol.

Výsledek: Byla získána některá data z Rámcových dlouhodobých plánů rozvoje škol, podkladů OŠMT, ČSÚ, ÚP, ÚIV apod. a zpracována na úrovni v současné době dostupného SW.

Další postup: Pokračovat v zavedení informačního nástroje sloužícího ke sběru, uložení a zpracování dat a jejich využití pro komplexní hodnocení škol.

RP 10 Centrum celoživotního vzdělávání v technických oborech - ISŠTE Sokolov

Cíl: Vybudování centra vzdělávání a zvýšení účasti na vzdělávání.

Výsledek: Vznik pobočky Fakulty strojní ZČU Plzeň v ISŠTE od akademického roku 2004/2005, ale z důvodu nezájmu uchazečů dosud nebyla výuka zahájena. Proběhla rekonstrukce dílen a byla získána státní dotace na nákup vybavení.

Další postup: Usnesením rady č. RK 786/10/05 vzala rada kraje na vědomí, že v rámci 4. kola výzvy Společného regionálního operačního programu, opatření 3.1 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech, byl k financování vybrán

projekt “Odborné učebny pro všechny a učení pro celý život” příspěvkové organizace Integrovaná střední škola technická a ekonomická, Sokolov, Jednoty 1620, a zastupitelstvo kraje schválilo poskytnutí příspěvku a bezúročné finanční půjčky.

Příloha 2

Dotazník pro ředitele

Na stupnici označte míru, například vymazáním čísla, přeškrtnutím buňky či změnou barvy pozadí, která dle vašeho názoru nejlépe vystihuje skutečný stav: **1 - ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 – ne**

Otázky 1 až 7 se týkají období před optimalizací sítě škol. Otázky 8 a více se týkají období po optimalizaci sítě škol.

1.	Vedení školy vytvářelo strategii rozvoje školy (SRŠ) již před optimalizací	1	2	3	4
2.	Zřizovatel poskytoval metodickou pomoc vedení školy při sestavování SRŠ	1	2	3	4
3.	Zřizovatel zadával strukturu SRŠ vedení školy	1	2	3	4
4.	Zřizovatel pomáhal při realizaci SRŠ	1	2	3	4
5.	Zřizovatel pomáhal finančně zajišťovat SRŠ	1	2	3	4
6.	Zřizovatel vyžadoval předkládat od vedení školy SRŠ	1	2	3	4
7.	Kvalita SRŠ předkládaných před optimalizací měla vliv na zařazení školy do příslušné skupiny škol v době optimalizace	1	2	3	4
8.	Vedení školy vytváří strategii rozvoje školy (SRŠ) i po optimalizaci	1	2	3	4
9.	Zřizovatel poskytuje metodickou pomoc vedení školy při sestavování SRŠ	1	2	3	4
10.	Zřizovatel zadává strukturu SRŠ vedení školy	1	2	3	4
11.	Zřizovatel pomáhá při realizaci SRŠ	1	2	3	4
12.	Zřizovatel pomáhá finančně zajišťovat SRŠ	1	2	3	4
13.	Zřizovatel vyžaduje předkládat od vedení školy SRŠ	1	2	3	4
14.	Možnost ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele ze strany ředitele školy	1	2	3	4
15.	Zájem ředitele školy ovlivňovat koncepční záměry zřizovatele	1	2	3	4
16.	Zadáva - li zřizovatel strukturu SRŠ, je tato v souladu s cíli školy? (<i>Nezadáva - li zřizovatel strukturu SRŠ, nevyplňujte tento dotaz!</i>)	1	2	3	4
17.	Zájem zřizovatele o SRŠ po optimalizaci sítě škol v kraji	1	2	3	4
18.	Optimalizace škol ovlivnila tvorbu SRŠ	1	2	3	4
19.	Vliv optimalizace na SRŠ byl pozitivní	1	2	3	4

A nezapomeňte, prosím Vás, na druhou stránku dotazníku!

Otevřené otázky

20.	Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol tvorbu SRŠ školy?
a)	

b)	
c)	
21.	Jakým způsobem ovlivnila optimalizace škol kulturu školy?
a)	

b)	
c)	

Příloha 3

Struktura strategie rozvoje školy zadaná zřizovatelem

- I. Úvod**
- II. Současný stav**

A. Personální oblast

I. Učitelé

1. kvalifikovanost
2. aprobovanost
3. praxe
4. věk
5. další vzdělávání jejich členů
6. pedagogická produktivita
7. externí pracovníci
8. pracovní absence

II. Žáci

9. profil absolventa
10. jejich práva a povinnosti
11. migrace žáků
12. přestupy žáků
13. vzdělávání cizinců

B. Organizační oblast

I. Součásti školy, odloučená pracoviště

1. přehled součástí a odloučených pracovišť
2. jejich naplněnost
3. naplněnost tříd

II. Schválené kapacity

1. školy
2. součástí
3. všech schválených a zařazených oborů
4. seznam všech smluvních partnerů pro zajištění výuky pro odbornou praxi a výcvik

C. Pedagogická oblast

I. Přijímací řízení

1. kritéria, počet uchazečů, přijatých
2. náborové aktivity

II. Výchovně-vzdělávací proces

1. přehledné údaje o výsledcích vzdělání
2. výsledky závěrečných a maturitních zkoušek
3. záškoláctví
4. sociálně patologické jevy a další problémové situace, jejich řešení
5. účast na soutěžích
6. mimoškolní aktivity
7. volitelné předměty

III. Vyučovací metody

1. přehled předmětových komisí
2. vyučující metody
3. využití didaktické techniky

IV. Evaluace školy

1. vlastní
2. využití externích služeb

V. Hodnocení ČŠI

1. přijatá opatření

D. Majetková oblast

I. Majetek kraje ve správě školy

1. vlastní
2. cizí
3. počet a vybavenost odborných učeben, dílen, kabinetů apod.

II. Nájemní vztahy

1. škola – nájemce
2. škola – pronajímatel
3. škola – půjčitel
4. škola – vypůjčitel

III. Investiční náročnost k vlastnímu movitému majetku

5. provedené investice v minulosti
6. projektově připravené investice

7. nutné investice v budoucnu

E. Ekonomická oblast

I. Analýza účtu zisku a ztrát

1. rozbor přímých nákladů
2. rozbor nepřímých nákladů
3. kalkulační jednice celkových, přímých a nepřímých nákladů
4. další náklady na žáka

II. Analýza doplňkové činnosti

1. rozsah doplňkové činnosti
2. analýza nákladů a výnosů doplňkové činnosti

III. Využití externích služeb za úplatu

1. zhotovování propagačních materiálů, vytváření projektů atd.

F. Nadstandardní činnost školy

III. Cílový stav

I. 2004/2005 – plán realizace

II. 2006/2010 – vize rozvoje

Přílohy:

Příloha 4

CD – R: Vliv optimalizace středních škol v Karlovarském kraji na strategii rozvoje školy