

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MIKROREGIONU  
STŘEDNÍ HANÁ**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Leon Bouchal
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání práce:	6. dubna 2009

## **Čestné prohlášení**

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

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce Ing. Heleně Černíkové za odbornou pomoc při přípravě bakalářské práce.

Děkuji starostům obcí a ředitelům škol mikroregionu Střední Haná za velmi dobrou spolupráci a poskytnuté informace.

V Tovačově dne 1. dubna 2009

Mgr. Leon Bouchal

## **Resumé**

Tato závěrečná bakalářská práce se zabývá přípravou a tvorbou dlouhodobých strategických plánů měst a obcí sdružených ve Svazku obcí mikroregionu Střední Haná. Důraz je mimo jiné kladen také na zapojení základních škol zřizovaných obcemi do procesu přípravy a vlastního zpracování strategického plánu obce.

Hlavními východisky zpracování strategických plánů měst a obcí sdružených ve Svazku obcí mikroregionu Střední Haná jsou Program rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje (1) a Strategie rozvoje mikroregionu Střední Haná (2). Ty části bakalářské práce, které se týkají rozvoje základních škol v mikroregionu Střední Haná vycházejí z Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky (3) a z Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Olomouckého kraje (4).

Ambicí této bakalářské práce je pomocí všech dostupných informací, odborné literatury a vlastního výzkumu vymezit takové kroky a postupy, které by vedly ke zpracování kvalitních strategických plánů rozvoje v jednotlivých městech a obcích mikroregionu Střední Haná. Obsah takových plánů musí být zárukou dlouhodobého rozvoje nejen jednotlivých měst a obcí, ale také celého mikroregionu. Musí brát v úvahu všechny možné oblasti, které jsou pro modernizaci a rozvoj celého mikroregionu Střední Haná zásadní. Výstupem bakalářské práce je pracovní materiál, který nabízí jednotný postup při přípravě a sestavení strategických plánů měst a obcí v mikroregionu Střední Haná. Zjednodušuje tak představitelům samospráv orientaci v této problematice. Bakalářská práce přináší také návod vhodných postupů a činností potřebných ke zpracování dlouhodobých rozvojových plánů pro menší obce, které se touto problematikou dosud nezabývaly.

**Klíčová slova:** mikroregion Střední Haná, strategický plán, SWOT analýza, vzdělávací soustava, zřizovatel školy.

## **Summary**

The topic of this thesis deals with the preparation and long-term strategic plans for towns and villages that are members of the Village Union in the micro region of Střední Haná. It also includes and stresses the involvement of basic schools, which are run by the villages into the process of the preparation, it is also vital that they have involvement in the making of any strategic plans for their village.

The effective solution for making strategic plans for towns and villages of the Village Union in the micro region Střední Haná, is the Programme for the development of the Olomouc region (1) and the Strategy towards the micro region Střední Haná (2). Those parts of the thesis that focus on the development of basic schools in the micro region Střední Haná are based on the Long-term educational project and the development of the educational system in the Czech Republic (3) and the Long-term educational project and development of educational systems in the Olomouc region (4).

The main ambition of this thesis is to define the steps and progress that would lead to high quality strategic plans being made for every single town and village in the micro region of Střední Haná. Using all kinds of available information, for example, specialized books and my own research. The content of such plans is obliged to be a guarantee of the long-term development, not only in the towns and villages but also in the whole micro region. It must take into account all possible fields that are fundamental to the modernization and development of the whole micro region Střední Morava. It makes it easier for the autonomy of the representatives to decide on this issue. The thesis also provides instructions on vital steps and activities that are needed for making long-term development plans for the smaller villages that have never dealt with such issues.

**Key words:** micro region Střední Haná, strategic plan, SWOT analysis, educational system, the town provider.

## **Obsah**

<b>Úvod</b>	6
<b>Teoretická část</b>	
<b>1. Východiska pro strategické plánování v mikroregionu Střední Haná</b>	7
<b>1.1 Charakteristika regionu</b>	7
1.1.1 Olomoucký kraj	7
1.1.2 Mikroregion Střední Haná	9
<b>1.2 Charakteristika vzdělávací soustavy a vzdělávání v regionu</b>	10
1.2.1 Olomoucký kraj	10
1.2.2 Mikroregion Střední Haná	12
<b>2. Strategické plánování v mikroregionu Střední Haná</b>	14
<b>2.1 Zhodnocení výchozího stavu</b>	14
<b>2.2 Zpracování strategického plánu obce</b>	15
2.2.1 Základy teorie plánování	15
2.2.2 Doporučený postup zpracování strategického plánu obce	17
2.2.3 Doporučený obsah strategického plánu obce	28
2.2.4 Doporučené hodnocení strategického plánu obce	29
<b>Praktická část</b>	
<b>3. Dotazníkové šetření a SWOT analýza</b>	30
<b>3.1 Dotazníkové šetření</b>	30
3.1.1 Příprava a průběh dotazníkového šetření	30
3.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
<b>3.2 SWOT analýza</b>	37
3.2.1 Příprava a průběh SWOT analýzy pro město Tovačov	38
3.2.2 Vyhodnocení SWOT analýzy pro město Tovačov	38
<b>Závěr</b>	44
<b>Seznam použité literatury a dalších zdrojů</b>	45
<b>Seznam příloh</b>	47

## Úvod

Plánování společně s organizováním, personalistikou, vedením lidí a kontrolováním patří mezi pět základních funkcí každého manažera. Plánování je také nezbytnou součástí moderního řízení každé organizace a obecně platí za nejdůležitější nástroj pro dosahování cílů. Každá organizace má nějakou vizi a k jejímu naplnění si vytyčuje postupné cíle. Nejinak je tomu i v oblasti školství a obecních samospráv.

Po volbách do obecních zastupitelstev, konaných v listopadu 2006, dochází ke změnám ve vedení řady měst a obcí sdružených ve Svazku obcí mikroregionu Střední Haná. Řada obcí mikroregionu je rovněž v pozici zřizovatele základních a mateřských škol. Společným prvkem, který se v jejich plánování objevuje, je snaha dosáhnout určitého stupně modernizace a dalšího rozvoje. Základní a mateřské školy by bez modernizace vybavení nebyly schopny zavádět do praxe své vlastní školní vzdělávací programy. Neplnily by tak povinnosti, které jim ukládá školský zákon (5), a nemohly by se dále rozvíjet. Bez modernizace a rozvoje obecní infrastruktury, rozšiřování služeb pro občany, rozšiřování nabídky kulturních, sportovních, společenských a dalších volnočasových akcí by se život v obci zastavil. Nevratným důsledkem by pak byl odliv nespokojených obyvatel do jiných, příznivějších míst pro život.

Představitelé obcí sdružených ve Svazku obcí mikroregionu Střední Haná jsou si velmi dobře vědomi výše uvedených skutečností a společně připravují modernizaci a rozvoj mikroregionu v návaznosti na rozvojové plány Olomouckého kraje. Dosud však nebyl v rámci mikroregionu navržen, připraven a podrobněji rozpracován žádný jednotný podklad, který by samosprávám obcí a také ředitelům jimi zřizovaných škol usnadnil postup při zpracování vlastního strategického plánu.

**Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě dostupných informací, vlastního výzkumu a praktických zkušeností doporučit představitelům samospráv mikroregionu Střední Haná jednotný postup pro zpracování vlastního strategického plánu.**

## **Teoretická část**

### **1. Východiska pro strategické plánování v mikroregionu Střední Haná**

Základním východiskem pro přípravu a zpracování strategických plánů měst a obcí v mikroregionu Střední Haná je samotná charakteristika regionu a dále pak koncepční dlouhodobé rozvojové dokumenty Olomouckého kraje a mikroregionu Střední Haná.

#### **1.1 Charakteristika regionu**

Olomoucký kraj společně se Zlínským krajem tvoří tzv. region soudržnosti NUTS II Střední Morava. Každý kraj se dále člení na okresy a správní obvody. Mimo tyto územně správní celky vznikly v uplynulých letech ještě tzv. mikroregiony, ve kterých se sdružují obce bez ohledu na hranice krajů a okresů.

##### **1.1.1 Olomoucký kraj**

Olomoucký kraj (6) se rozkládá ve střední a severní části Moravy na celkové rozloze 526 702 ha. Člení se na pět okresů (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk), na třináct správních obvodů obcí s rozšířenou působností (Příloha č.1) a dvacet správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. V Olomouckém kraji je celkem 397 obcí. Z tohoto počtu má 30 obcí statut města a 10 obcí je městysem. Olomoucký kraj sousedí na severu s Polskem (státní hranice je dlouhá 104 km), na východě s krajem Moravskoslezským, na jihu s krajem Jihomoravským a Zlínským a na západě s krajem Pardubickým.

V Olomouckém kraji bylo k trvalému pobytu přihlášeno k 31. 12. 2006 celkem 639 894 obyvatel. To je 6,22 % obyvatel celé ČR. Průměrný počet obyvatel žijících v jedné obci je srovnatelný s celostátním průměrem a činí 1 608 obyvatel. Nejvíce obyvatel žije v obcích velikostní kategorie od 500 do 1999 obyvatel. V Olomouckém kraji je pouze jedno město s více než 50 000 obyvateli, a tím je krajské město Olomouc. Měst nad

10 000 obyvatel je v kraji pouze deset. Důsledkem toho je vysoká závislost většiny obyvatel kraje na dojíždění nejen za prací, ale také za vzděláním a službami.

Demografický vývoj v Olomouckém kraji od roku 2000 zaznamenal posílení produktivní věkové kategorie, tedy obyvatel ve věku 15 – 64 let, a také seniorů nad 65 let. Naopak pokles zaznamenala nejnižší věková kategorie dětí ve věku do 14 let. Úbytek dětí se ostatně projevil ve všech krajích ČR. Dále se v Olomouckém kraji ve výše uvedeném období velmi silně oslabila mladá populace. Značný pokles zaznamenala celá široká věková skupina populace ve věku od 0 do 24 let. (Příloha č. 2). To má za následek mimo jiné také postupný úbytek žáků na všech stupních škol v kraji.

Míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji se pohybuje v souvislosti s vývojem situace na trhu práce. Celková míra nezaměstnanosti k 31. 12. 2008 činila 6,7 %. Pracovní trh v Olomouckém kraji však není jednotný. Horší situace je v severních okresech kraje, lepší naopak v okolí krajského města. Ke skupinám, které jsou na trhu práce nejvíce ohroženy, patří absolventi škol. V dubnu 2008 dosahoval počet nezaměstnaných absolventů středních a vyšších odborných škol 7,6 %, tedy celkem 634 osob.

Olomoucký kraj má nadprůměrné kapacity z hlediska lidských zdrojů. Tato skutečnost by měla zajistit jeho ekonomický rozvoj. Lidské zdroje však nejsou odpovídajícím způsobem využity. Ekonomické struktury kraje dominuje zpracovatelský průmysl, s řadou odvětví s malou přidanou hodnotou, nadprůměrný podíl má také zemědělství. Snahou kraje je situaci postupně měnit a zaměřit se zejména na odvětví služeb, především pak služeb komerčních. Dalším potenciálem kraje je zachovalé přírodní prostředí a řada kulturních a historických památek, které je možné využít pro cestovní ruch. Ten je dalším odvětvím služeb, které byly v minulých letech podceňovány a na které se kraj hodlá v budoucnu zaměřit. Důkazem je vznik sdružení pro rozvoj cestovního ruchu, které Olomoucký kraj pod názvem „Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu“ (7) pomáhal založit v roce 2007.

Základním strategickým dokumentem rozvoje Olomouckého kraje je již zmíněný Program rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje. Tento dokument se skládá z cílených a také zcela konkrétních opatření zaměřených na zabezpečení rozvoje kraje.



### 1.1.2 Mikroregion Střední Haná

Mikroregion Střední Haná (8) se rozkládá uprostřed Moravy na rovinném a úrodném území zvaném Haná. Svou rozlohou zasahuje do obou středomoravských krajů, Olomouckého i Zlínského. Obce a města mikroregionu administrativně - správně - přísluší do tří okresů - Přerov, Prostějov a Kroměříž.

Mikroregion Střední Haná vznikl seskupením čtyř měst - Chropyně, Kojetín, Němčice nad Hanou, Tovačov - a také jedenácti obcí - Ivaň, Křenovice, Lobodice, Měrovice nad Hanou, Obědkovice, Oplocany, Polkovice, Stříbrnice, Troubky, Uhřetice, Záříčci (Příloha č. 3). Mikroregion má velmi výhodnou polohu. Leží zhruba uprostřed mezi významnými centry střední Moravy, městy Olomouc, Přerov, Prostějov a Kroměříž (Příloha č.4).

Mikroregion Střední Haná patří se svými přibližně 23 500 obyvateli a patnácti obcemi mezi větší mikroregiony v kraji. Logickými důvody vzniku mikroregionu Střední Haná jsou geografická blízkost, spojení kulturními a historickými tradicemi a také snaha společně řešit problémy současnosti. Právě možnost vzájemně se radit a hledat efektivní společné postupy pro řešení problémů, příležitost společně čerpat finanční prostředky ze státního rozpočtu, rozpočtu Olomouckého kraje, ale také z fondů Evropské unie a také snaha společně řešit problematiku základních škol zřizovaných obcemi byly hlavními impulzy k založení.

Přirozenými spádovými centry mikroregionu Střední Haná jsou města Kojetín, Tovačov, Chropyně a Němčice nad Hanou. Je tomu tak zejména s ohledem na pracovní příležitosti, možnosti podnikání, ale také s ohledem na sociální vybavení, služby, školství, zdravotní a sociální péči a v neposlední řadě také bohatší nabídku volnočasových aktivit v oblasti kultury a sportu. Mikroregion Střední Haná má také velmi dobrý potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Na jeho území se nachází řada významných kulturních památek a přírodních zajímavostí.

Základním dlouhodobým programem popisujícím podmínky pro rozvoj mikroregionu je již jmenovaný Strategický plán rozvoje mikroregionu Střední Haná.

## 1.2 Charakteristika vzdělávací soustavy a vzdělávání v regionu

Vzdělávací soustava Olomouckého kraje a mikroregionu Střední Haná je součástí vzdělávací soustavy ČR. Pro potřeby této bakalářské práce se zaměříme na oblast předškolního a základního vzdělávání, které vychází z tzv. Bílé knihy (9) a je dále upravováno ustanoveními školského zákona. Jde o základní právní předpis upravující oblast regionálního školství od předškolního vzdělávání až po vzdělávání ve vyšších odborných školách. Právní postavení zřizovatele většiny mateřských škol a základních škol dle výše uvedeného zákona mají obce.

Bližší podmínky vzdělávání vyplývající z výše uvedeného školského zákona a jsou dále rozpracovány v již zmíněném Dlouhodobém záměru vzdělávání a vzdělávací soustavy České republiky.

### 1.2.1 Olomoucký kraj

Mezi hlavní priority Olomouckého kraje patří rozvoj lidských zdrojů a s ním související kvalitní vzdělávání. Za tímto účelem byl vypracován na úrovni kraje již zmíněný Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Olomouckého kraje. Tento dokument obsahuje řadu navržených opatření, které bude nutno realizovat. Přitom je na školství v kraji nahlíženo jako na celek bez ohledu na zřizovatele. Účelem je kvalitní a efektivní síť škol na území kraje.

Další rozvoj vzdělávací soustavy v Olomouckém kraji vychází ze šesti základních strategických směrů Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, kterými jsou:

1. rovnost příležitostí ke vzdělávání,
2. kurikulární reforma – nástroj modernizace vzdělávání s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí,
3. podpora cizích jazyků, informačních a komunikačních technologií,
4. tvorba a zavádění systémů kvality, metod hodnocení a vlastního hodnocení škol a školských zařízení,

5. zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků,
6. podpora dalšího vzdělávání.

Výše uvedené strategické směry jsou dále rozvedeny na střednědobé strategické záměry krajského vzdělávání pro jednotlivé oblasti výchovy a vzdělávání.

Významnou změnou prošla oblast předškolního vzdělávání. Od 1. 9. 2007 se na všech mateřských školách pracuje podle nových školních vzdělávacích programů, které si mateřské školy vypracovaly na základě Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a které vychází z místních podmínek a možností jednotlivých škol. V současné době provozuje svoji činnost na území Olomouckého kraje 363 mateřských škol zřizovaných obcemi. Z tohoto počtu je 182 samostatných právních subjektů a 181 mateřských škol pracuje jako součást základních škol.

Střednědobé návrhy a záměry krajského vzdělávání pro oblast předškolního vzdělávání jsou tyto:

- a) pokračovat ve stabilizaci sítě mateřských škol s ohledem na demografický vývoj ve spolupráci s obcemi jako jejich zřizovateli, zachovávat mateřské školy v malých obcích,
- b) podporovat další vzdělávání a zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků,
- c) zajistit odbornou péči pro děti s lehčími vadami řeči v běžných třídách mateřských škol,
- d) podporovat vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích žáků mateřských škol,
- e) podporovat vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, rozvíjet spolupráci mateřských škol se speciálními pedagogickými centry a také pedagogicko-psychologickými poradnami,
- f) v odůvodněných případech podporovat vznik tříd s alternativní pedagogikou.

Významnou změnou prošla v uplynulých letech také oblast základního vzdělávání. V Olomouckém kraji poskytovalo k 1. 9. 2007 základní vzdělání 310 základních škol. Z tohoto počtu je 187 základních škol plně organizovaných a 123 základních škol je

tvořeno jen prvním stupněm. Všechny tyto základní školy navštěvovalo celkem 55 091 žáků. V základních školách tvořených jen prvním stupněm se vzdělávalo 5 422 žáků.

Od 1. 9. 2008 je základní vzdělávání v 1. a 2. ročníku prvního stupně a také v 6. a 7. ročníku druhého stupně realizováno podle nových školních vzdělávacích programů, které si školy sestavují na základě Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání.

Střednědobé návrhy a záměry krajského vzdělávání pro oblast základního vzdělávání jsou tyto:

- a) zvyšovat aprobovanost učitelů základních škol, zejména v oblasti výuky cizích jazyků,
- b) v odůvodněných případech a za podmínky dostatečného zájmu veřejnosti podporovat vznik tříd s alternativní pedagogikou na ZŠ,
- c) podporovat organizování kurzů k doplňování základního vzdělání základními školami,
- d) podporovat přípravu žáků, kteří jsou dětmi osob s cizí státní příslušností členského státu EU, k jejich začlenění do základního vzdělávání,
- e) podporovat vznik škol zřizovaných svazky obcí.

### 1.2.2 Mikroregion Střední Haná

Strategické cíle a priority Svazku obcí mikroregionu Střední Haná jsou rozpracovány v již zmíněném Strategickém plánu rozvoje mikroregionu Střední Haná. Dlouhodobou vizí mikroregionu je zvýšení životní úrovně pro obyvatele měst a obcí mikroregionu, hospodářský, sociální a kulturní rozvoj a zvýšení přitažlivosti mikroregionu pro domácí i zahraniční návštěvníky. K naplnění této vize si mikroregion stanovil tyto hlavní strategické cíle:

- Podpora ekonomického rozvoje. Podpora malého a středního podnikání, cílená na zvyšování příjmů z cestovního ruchu a zvyšování zaměstnanosti.
- V kulturní krajině trvale uchovat typický krajinný ráz Střední Hané se všemi tradičními prvky.

- Vytvořit podmínky pro rozvoj bydlení, služeb, vzdělání a současně i kulturního, sportovního a společenského vyžití obyvatel mikroregionu.
- Vytvářet podmínky pro rozvoj malého a středního podnikání. Zvýšit tak hospodářský růst a konkurenceschopnost mikroregionu založené na místní tradici a potenciálu pracovní síly.
- Zajistit relativně rychlou, bezpečnou a přitom ekologicky přijatelnou dopravní dostupnost regionu a všech jeho částí.
- Obnova a rozšíření technické infrastruktury v obcích. Udržení a ochrana kvalitního životního prostředí.

Z výše uvedených strategických cílů mikroregionu Střední Haná plynou tyto hlavní priority pro období let 2006 – 2010:

1. řešení technické infrastruktury
2. řešení dopravní infrastruktury
3. podpora podnikání
4. řešení zaměstnanosti v mikroregionu
5. životní prostředí
6. sociální rozvoj obcí
7. modernizace škol a školských zařízení zřizovaných obcemi mikroregionu

V mikroregionu Střední Haná je i s ohledem na klesající počet dětí ve věku 0 – 15 let vcelku odpovídající síť mateřských a základních škol, které navštěvuje k 1. 9. 2008 celkem 2499 dětí ve věku od 3 do 15 let. Samostatných mateřských škol je celkem šest a navštěvuje je 391 dětí. Samostatných základních škol je celkem pět a navštěvuje je 1345 dětí, z toho tři jsou plně organizované, jedna pro žáky 1. stupně, jedna pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Dále je celkem pět škol, jejichž součástí je základní škola i mateřská škola a navštěvuje je celkem 763 dětí. Ve třech obcích mikroregionu není žádná mateřská ani základní škola a děti dojíždí do škol v sousedních obcích. (Příloha č. 5).

Z výše uvedené charakteristiky vzdělávací soustavy a vzdělávání v regionu vyplývá, že mezi priority Olomouckého kraje i mikroregionu Střední Haná patří mimo jiné také modernizace a další rozvoj škol zřizovaných obcemi. Města a obce mikroregionu by

měly při sestavování svých strategických plánů vycházet z priorit a dlouhodobých záměrů Olomouckého kraje a mikroregionu Střední Haná a do svých rozvojových dokumentů zpracovávat mimo jiné také rozvoj a modernizaci zřizovaných škol. V praxi tomu tak v mnoha případech není. Tím není zachována potřebná kontinuita plánovaného rozvoje celého regionu a stává se, že řada zejména menších obcí za rozvojem svého okolí výrazně zaostává.

## **2. Strategické plánování v mikroregionu Střední Haná**

### **2.1 Zhodnocení výchozího stavu**

Samosprávy obcí mikroregionu Střední Haná mají za sebou v současné době více než polovinu čtyřletého volebního období, které jim bylo vyměřeno zákonem o volbách do zastupitelstev obcí (10) po komunálních volbách konaných na podzim v roce 2006. Rozvoj obce nespočívá jen v prostém dodržování zákona o obcích (11). Politická reprezentace každé obce na začátku svého funkčního období sestavila své plány, které by měly být v obci realizovány v průběhu volebního období, což dokládají výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi starosty obcí a řediteli škol v mikroregionu. V jednotlivých dotaznicích (Příloha č. 6 a Příloha č. 7) většina starostů obcí a ředitelů škol uvádí, že mají zpracovaný nějaký plán rozvoje. U obcí se ve většině případů jedná o prostý výběr předvolebních závazků jednotlivých stran a hnutí (Příloha č. 8), který byl v upravené podobě schválen na zasedání zastupitelstva obce. Školy svůj rozvojový program většinou postaví na podkladě těch rozvojových záměrů obce, které se zřizovaných škol týkají. Této skutečnosti pak přizpůsobují také své provozní rozpočty. V ojedinělých případech je rozvoj obcí plánován na delší dobu, než je jedno volební období. Tak je tomu například v Tovačově (12). Stejná situace je i ve školách mikroregionu, které jsou zřizovány obcemi. Také zde se většinou plánuje jen na čtyřleté volební období. Výjimku tvoří Kojetín (13) a také Tovačov.

Většina rozvojových dokumentů je sestavena pouze jako výčet toho, co je třeba v obcích postavit, zmodernizovat a změnit. Většinou zde nejsou uvedeny konkrétní kroky a postupy, jak změn efektivně dosáhnout. Na některé akce jsou připraveny

projektové dokumentace, rozpočty a způsob finančního krytí, u některých není připraveno nic a jedná se jen o nějaký záměr. Pouze ve velmi ojedinělých případech se v plánování objevují odkazy na vhodné dotační tituly krajů a ministerstev nebo na vhodné operační programy podporované strukturálními fondy EU v programovacím období 2007 – 2013. Tato situace je stejná jak u obcí, tak u jimi zřizovaných škol. Pořadí priorit jednotlivých rozvojových záměrů ve většině případů určeno není. Rozdílná situace je také v přístupech k vyhodnocení rozvojových plánů. Některé obce hodnocení provádí za každý uplynulý rok, některé jednou za dva roky a některé až před koncem volebního období.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že procento úspěšnosti plnění takto sestavených a hodnocených střednědobých nebo dlouhodobých plánů nebývá často příliš vysoké. Na konci volebního období jsou občané obcí často s činností svých samospráv nespokojeni. Důvody nespokojenosti jsou prosté. K rozvoji a modernizaci obce nedochází nebo postupuje velmi pomalu. Konečné důsledky pak mohou být pro obce i školy často zničující. V obcích může docházet k odlivu mladší generace a obec postupně stárne. Ve školách ubývá žáků a hrozí jim ukončení činnosti.

## **2.2 Zpracování strategického plánu obce**

### **2.2.1 Základy teorie plánování**

Plánování je považováno za základní manažerskou funkci. Není možné neplánovat. Každý z nás se s procesem plánování setkává jak ve svém soukromém, tak i profesním životě. Cílem plánování je stanovení reálných cílů a určení vhodných cest vedoucích k jejich postupnému naplňování. Při plánování je třeba brát v úvahu všechny vnější, ale i vnitřní vlivy, které proces plánování mohou ovlivnit. Různými druhy plánování se zabývají různé manažerské publikace a učebnice. Při zpracování své práce jsem čerpal zejména z publikací vydaných Univerzitou Palackého v Olomouci (14) a Univerzitou Karlovou v Praze (15). Podle nich plní plánování v každé organizaci následující úkoly:

- Plánování je nástrojem pro dosahování cílů organizace.
- Plán není dogma. Účinný plán postupu umožňuje realizaci změn.

- Plán určuje očekávané chování, které v manažerské terminologii představuje standardy výkonnosti.
- Proces i výsledky plánování přinášejí užitek jak manažerům, tak celé organizaci.

Dále jsou zde vyjmenovávány tyto klíčové prvky plánování:

1) Cíle

Plánování začíná stanovením cílů. Cíle znamenají konečný stav, ke kterému všechny plánovací aktivity směřují. Cíle musí mít přiřazeny priority, musí být měřitelné a přiměřené.

2) Aktivity

Aktivity vedoucí k dosažení cílů určují, jak bude cílů efektivně dosaženo. Důležitá je volba správných aktivit.

3) Zdroje

Realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů. Zdroje představují různé materiální a nemateriální prvky, které jsou pro realizaci plánovaných záměrů nezbytné. Jsou to například:

- finanční prostředky
- personální zabezpečení
- technologické a prostorové kapacity
- materiální zabezpečení
- informační zabezpečení
- know-how
- infrastruktura apod.

Každá organizace ve svém procesu plánování využívá různé druhy plánů. V manažerské literatuře je k dispozici řada pohledů na členění plánů. Pro potřeby této bakalářské práce jsem zvolil členění rovněž podle výše uvedené literatury (15) :

1) Podle časového hlediska rozlišujeme plány na:

- dlouhodobé – prováděné na více než pět let
- střednědobé – vztahující se na období jednoho až pěti let
- krátkodobé – pokrývají obvykle roční nebo kratší období



2) Podle úrovně rozhodovacího procesu rozlišujeme plány na:

- strategické plány – určují dlouhodobý vývoj organizace na základě stanovených strategických záměrů
- taktické plány – specifikují úkoly vyplývající ze strategického plánu pro konkrétní období
- operativní plány – jsou sestavovány na kratší časové období, čtvrtletí, měsíce, týdny

3) Podle věcné náplně plánu:

- finanční plány
- personální plány
- investiční plány
- plány marketingu
- plány výzkumu a vývoje

Z výše uvedené teorie vyplývá, že za strategii lze obecně považovat určitou soustavu dlouhodobých cílů organizace, která vychází z rozpracované vize. Výstupem je strategický plán. Tuto teorii lze zcela určitě aplikovat také na proces dlouhodobého plánování v obcích a také jimi zřizovaných školách.

### 2.2.2 Doporučený postup zpracování strategického plánu obce

Zpracování strategického plánu obce by mělo být realizováno co nejdříve po volbách do obecních zastupitelstev. Vlastnímu finálnímu zpracování takto zásadního rozvojového dokumentu obce musí předcházet příprava vhodných podkladů a sběr potřebných informací a dat. Bez podrobné a kvalitní přípravy není možné sestavit kvalitní plán. Příprava a zpracování strategického plánu není zadání pro jednoho člověka, ale pro odbornou pracovní skupinu. Je také možné tuto činnost přenechat odborné firmě. Zde je třeba počítat s jistými úskalími, kterými jsou zejména cena za takové dílo a také neznalost specifik dané obce. Pokud se obec rozhodne připravit a zpracovat strategický plán sama, doporučuji dodržet tento základní postup:

- 1) Jmenovat odbornou pracovní skupinu pro přípravu a zpracování strategického plánu a vymežit její kompetence.
- 2) Podrobně se seznámit s rozvojovými záměry vyšších územně správních celků.
- 3) Vypracovat podrobnou analýzu výchozí situace obce.
- 4) Připravit rozbor volebních programů politických stran a hnutí v obci.
- 5) Připravit a realizovat SWOT analýzu obce se zapojením občanů.
- 6) Konkretizovat hlavní rozvojové cíle obce, k nim přiřadit odpovídající projekty podle priorit, rozsáhlé rozvojové záměry podrobně rozpracovat.
- 7) Vypracovat rozpočtový výhled obce na období stanovené ve strategickém plánu.
- 8) Vypracovat podrobný přehled použitelných dotačních programů a přiřadit je k jednotlivým rozvojovým záměrům obce.
- 9) Vypracovat návrh strategického plánu a předložit jej k připomínkovému řízení.
- 10) Finální podobu strategického plánu předložit zastupitelstvu obce ke schválení.
- 11) Strategický plán postupně doplňovat o podrobně rozpracované dlouhodobé projekty v podobě samostatných příloh.

1) Jmenovat odbornou pracovní skupinu pro přípravu a zpracování strategického plánu a vymežit její kompetence

Pokud se obec rozhodne zpracovat si strategický plán sama, měla by tento úkol obecní samospráva delegovat na odbornou pracovní skupinu jmenovanou zastupitelstvem obce. Zastoupení v takové pracovní skupině by mělo být následující:

- Představitelé samosprávy obce – starosta obce, zástupci politických stran, které uspěly ve volbách do obecních zastupitelstev.
- Představitelé státní správy v obci – tajemník obecního úřadu, vybraní vedoucí odborů obecního úřadu.
- Představitelé příspěvkových organizací zřizovaných obcí – ředitelé škol, vedoucí školských zařízení apod.
- Zástupci zájmových spolků a sdružení v obci.
- Zástupci podnikatelských subjektů a zástupci živnostníků působících na území obce.

- Zástupci vyšších územně správních celků – kraje, obce z rozšířenou působností, mikroregionu.
- Ostatní zástupci – podle specifických potřeb obce.

## 2) Podrobně se seznámit s rozvojovými záměry vyšších územně správních celků

Důležitou podmínkou při zpracování strategického plánu na úrovni obce je jeho návaznost na dlouhodobé rozvojové dokumenty vyšších územně správních celků. Tím je myšlen zejména příslušný kraj. Každý kraj po volbách do krajských zastupitelstev aktualizuje a přizpůsobuje své dlouhodobé záměry novým podmínkám. Dlouhodobý záměr rozvoje má zpracován také Olomoucký kraj. Pokud je obec součástí svazku obcí příslušného mikroregionu, musí brát v úvahu také dlouhodobé rozvojové záměry vypracované na úrovni mikroregionu. Pro obce sdružené ve Svazku obcí mikroregionu Střední Haná je také závazný již zmíněný Strategický plán rozvoje mikroregionu Střední Haná, ve kterém jsou samostatně vytvořeny pasporty pro každou obec, obsahující zásadní informace potřebné pro strategické plánování (Příloha č. 9).

## 3) Vypracovat podrobnou analýzu výchozí situace obce

Analýza výchozího stavu obce, před zpracováním strategického plánu, by měla obsahovat tyto části:

- Základní informace o obci – poloha, založení obce, přírodní a kulturní zajímavosti, osobnosti a významní rodáci, symboly obce, územně plánovací dokumentace, organizační struktura obce a obecního úřadu, složení rady obce a zastupitelstva obce, zřizované organizace obce.
- Základní informace o mikroregionu, do kterého obec patří.
- Informace o obyvatelstvu – celkový počet obyvatel, struktura obyvatelstva podle věku a pohlaví, bilance obyvatelstva k poslednímu dni uplynulého roku (živě narození, zemřelí, přistěhovaní, odstěhovaní, celkový přírůstek nebo úbytek).
- Dopravní a technická infrastruktura, životní prostředí – dopravní dostupnost, technická infrastruktura (kanalizace, vodovod, odpady, místní komunikace, veřejná zeleň, ovzduší).

- Hospodářská charakteristika – významnější podnikatelské subjekty působící v obci, střední a menší podniky a živnostníci působící v obci, druhy hospodářské činnosti, druhy pozemků v katastru obce, vhodné lokality pro podnikání v katastru obce, dostupnost místních dodavatelů, přednosti obce pro potenciální investory.
- Analýza trhu práce – počet ekonomicky aktivních obyvatel v obci, členění na pracující v obci a dojíždějící za prací, míra nezaměstnanosti v obci a obcích mikroregionu.
- Občanská vybavenost – zdravotnictví a sociální služby (zdravotní střediska, ordinace praktických lékařů, veterinární ordinace, domovy pro seniory, domy s pečovatelskou službou apod.), vzdělávání (školy a školská zařízení v obci), volnočasové aktivity pro občany obce (kina, knihovny, kluby, sportovní haly, sportoviště apod.).
- Bydlení – počty domácností, bytový fond obce, bytový fond ostatních vlastníků, rodinné domy.
- Cestovní ruch – přednosti obce a obcí mikroregionu Střední Haná z pohledu cestovního ruchu, příležitosti ubytování a stravování, památky, turisticky atraktivní místa, značené cyklotrasy a cyklostezky, přírodní zajímavosti.
- Vypracované projekty a studie – přehled již dříve vypracovaných studií, projektů a dalších podkladů použitelných pro rozvojové záměry obce.

#### 4) Připravit rozbor volebních programů polických stran a hnutí v obci

Politické strany a hnutí si pro volby do zastupitelstev obcí připravují své vlastní volební programy. Jejich úroveň je velmi rozdílná. Obsahují řadu rozvojových záměrů, které plánují volební seskupení po úspěchu ve volbách realizovat. Tyto předvolební podklady mohou posloužit jako jeden ze zdrojů pro následnou formulaci strategických cílů obce.

#### 5) Připravit a realizovat SWOT analýzu obce se zapojením občanů

Za velmi vhodný nástroj pro vymezení a následnou formulaci rozvojových cílů obce považují SWOT analýzu. Její využitelnost v obcích při přípravě rozvojových plánů jsme ověřovali v Tovačově při přípravě strategického plánu. Výsledek je více než

uspokojivý. Za teoretický základ při přípravě SWOT analýzy a celého procesu přípravy a tvorby strategického plánu nám velmi dobře sloužila odborná literatura (16, 17, 18, 19). Podrobnosti přípravy, zpracování a vyhodnocení SWOT analýzy obce jsou uvedeny v praktické části této práce.

6) Konkretizovat hlavní rozvojové cíle obce, k nim přiřadit odpovídající projekty podle priorit, rozsáhlé rozvojové záměry podrobně rozpracovat

Po rozboru volebních programů a vyhodnocení SWOT analýzy v obci budeme mít podrobný přehled nejrůznějších návrhů a doporučení pro modernizaci a rozvoj obce. Na jejich podkladě můžeme formulovat hlavní rozvojové cíle obce pro následující několikaleté období. Naplnění rozvojových cílů je třeba realizovat prostřednictvím jednotlivých konkrétních projektů. Ne všechny návrhy na dílčí projekty, získané především ze SWOT analýzy, jsou reálné a dále použitelné. Důležitým úkolem odborné pracovní skupiny je roztřídění všech získaných podkladů na projekty, které mohou být realizovány a povedou k dosažení rozvojových cílů obce, a na projekty, které jsou nepotřebné a nereálné. Vybrané projekty je dále třeba rozdělit do několika oblastí podle charakteru projektu, ale také podle specifických potřeb obce. Pro bližší představu uvádím následující příklady oblastí, do kterých mohou být plánované projekty obce zařazeny:

- školství
- bydlení
- životní prostředí a odpadové hospodářství
- doprava
- kultura a památková péče
- volnočasové aktivity
- zdravotnictví a sociální služby
- obecní infrastruktura a služby – místní komunikace, veřejná zeleň apod.
- cestovní ruch

Dalším krokem je rozdělení jednotlivých projektů alespoň do tří skupin podle důležitosti. Projektům, na kterých má obec největší zájem, které jsou pro další její rozvoj a naplnění hlavních rozvojových cílů zásadní, je třeba přiřadit prioritu č.1.

Pokud se navíc jedná o projekty dlouhodobé a rozsáhlé, je třeba pro ně zpracovat samostatný dokument, který bude nedílnou součástí finální podoby strategického plánu. Jako příklad uvádím přehled dokumentů vypracovaných pro realizaci rozsáhlých projektů v Tovačově:

- Program na záchranu a obnovu kulturní památky zámku a předzámčí
- Koncepce rozvoje města Tovačov v oblasti komunální rekreace pro všechny věkové a sociální skupiny obyvatel
- Program prevence kriminality pro město Tovačov
- Koncepce rozvoje cestovního ruchu pro město Tovačov
- Koncepce rozvoje předškolního a základního vzdělávání v Tovačově

Dalším projektům, které byly schváleny k realizaci a vedou k naplnění dalších rozvojových cílů obce, jsou podle důležitosti a významu přiřazeny priority 2 a 3.

7) Vypracovat rozpočtový výhled obce na období stanovené ve strategickém plánu

Součástí plánování každé obce je také rozpočtový proces, který se řídí zejména zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (20). Rozpočtový proces je souhrn činností, které jsou nezbytné pro efektivní hospodaření každé obce v daném rozpočtovém období. Rozpočtový výhled obce je pomocným nástrojem pro sestavování ročního rozpočtu obce. Jedná se o samostatný dokument, který je zpracován nejméně na období platnosti strategického plánu, tedy na období nejméně čtyř let. Rozpočtový výhled reaguje na nově vznikající situaci v obci, respektuje všechny platné finanční závazky obce, ale také nově nastavené rozvojové cíle obce. Zařazeny v něm musí být projekty obce vybrané k realizaci.

V rozpočtovém výhledu je nutné naplánovat všechny reálné finanční zdroje, které připadají pro realizaci vybraných projektů v úvahu:

- vlastní příjmy obce – daňové, nedaňové, kapitálové
- dotace – dotační programy krajů, ministerstev, operační programy EU apod.
- úvěry od bank
- ostatní finanční zdroje (sponzorské dary apod.)

8) Vypracovat podrobný přehled použitelných dotačních programů a přiřadit je k jednotlivým rozvojovým záměrům obce

Pro konkrétní projekty schválené k realizaci je třeba hledat finanční zdroje také mimo vlastní rozpočtové příjmy obce. Takovými zdroji jsou různé dotační programy jednotlivých krajů, dotační programy ministerstev, soukromých firem, ale také operační programy podporované ze strukturálních fondů EU. Pro vyhledávání vhodných programů je třeba sledovat informace výše uvedených orgánů zveřejňované na jejich internetových stránkách. Pro ilustraci uvádím přehled několika dotačních programů od různých poskytovatelů a k nim přiřazené typové projekty:

#### Olomoucký kraj

- Obnova kulturních památek v Olomouckém kraji. Program vhodný na krytí nákladů spojených s opravami a obnovou kulturních památek zapsaných na seznamu kulturních památek, výše dotace činí většinou 50 % celkových nákladů, maximálně však 300 tis. Kč.
- Obnova staveb drobné architektury v Olomouckém kraji. Program je vhodný na krytí nákladů spojených s opravami a obnovou křížů, pomníků, kapliček nebo dalších drobných staveb zapsaných v seznamu kulturních památek, výše dotace činí až 100 % celkových nákladů, maximálně však 60 tis. Kč.

#### Ministerstvo kultury ČR

- Program na obnovu městských památkových zón a městských památkových rezervací. Program je vhodný pro obnovu a zachování kulturních památek, které se nacházejí v památkových zónách obcí, dotace je poskytována do výše 50 % celkových nákladů.

#### Ministerstvo obrany ČR

- Program péče o válečné hroby. Program je určen k opravám a obnově významných válečných pomníků a památníků, dotace se poskytuje až do výše 80 % celkových nákladů.

## Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

- Program na podporu bydlení. Program je určen na krytí nákladů spojených s výstavbou infrastruktury pro bydlení, dotace je poskytována ve výši maximálně 50 tis. Kč na jednu bytovou jednotku.

## Dotační programy soukromých firem

- Dotační program Nadace ČEZ pod názvem Oranžová hřiště. Program je určen pro financování projektů spojených s výstavbou dětských hřišť.
- Dotační program společnosti RWE Gas Storage CZ určený pro obce, v jejichž katastrálním území společnost působí. Program je určen zejména na obnovu veřejné zeleně, rozvoj volnočasových aktivit a také pro školy.

Operační programy podporované strukturálními fondy EU jsou další významnou možností, kterou mohou obce při financování svých projektů využít. Příprava žádosti je však velmi náročná a stejně tak další administrativa spojená s vlastní realizací, hodnocením a ukončením projektu. Tato skutečnost většinu obcí odradí. Je však možné využít za úplatu služeb specializovaných firem. Programy Evropské unie (21) v ČR pro programovací období 2007 – 2013 jsou rozděleny takto:

## Tematické operační programy

- Integrovaný operační program
- Operační program Podnikání a inovace
- Operační program Životní prostředí
- Operační program Doprava
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Operační program Technická pomoc

## Regionální operační programy

- ROP NUTS II - Severovýchod, Severozápad, Střední Čechy, Jihozápad, Jihovýchod, Moravskoslezsko, Střední Morava



## Operační programy Praha

- Operační program Praha Konkurenceschopnost
- Operační program Praha Adaptabilita

## Evropská územní spolupráce

- Operační program Mezuregionální spolupráce
- Operační program Nadnárodní spolupráce
- Operační program Přeshraniční spolupráce
- ESPON 2013
- INTERACT II

Každý operační program je dále členěn na jednotlivé prioritní osy, každá prioritní osa na konkrétní oblasti podpory a pro každou oblast podpory jsou vymezeny podporované aktivity. Pro obce mikroregionu Střední Haná je významný Regionální operační program NUTS II Střední Morava (Příloha č. 10), který obsahuje tyto čtyři prioritní osy:

Prioritní osa 1: Doprava

Oblasti podpory 1.1: Regionální dopravní infrastruktura  
1.2: Veřejná doprava  
1.3: Bezmotorová doprava

Prioritní osa 2: Integrovaný rozvoj a obnova regionu

Oblasti podpory: 2.1: Rozvoj regionálních center  
2.2: Rozvoj měst  
2.3: Rozvoj venkova  
2.4: Podpora podnikání

Prioritní osa 3: Cestovní ruch

Oblasti podpory: 3.1: Integrovaný rozvoj cestovního ruchu  
3.2: Veřejná infrastruktura a služby  
3.3: Podnikatelská infrastruktura a služby  
3.4: Propagace a řízení

Prioritní osa 4: Technická pomoc

Oblasti podpory: 4.1: Podpora řídicích, implementačních a kontrolních úkolů  
řídicího orgánu

4.2: Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu

Ne všechny oblasti podpory z výše uvedené struktury programu jsou pro obce využitelné. Každá obec si zvolí takovou oblast podpory, která je odpovídající schváleným projektům.

Mezi další operační programy, které mohou obce mikroregionu Střední Haná využívat, patří zejména:

- Operační program Životní prostředí – výstavba kanalizací, čistíren odpadních vod, zateplování budov, změna systémů vytápění, rekultivace skládek, obnova veřejné zeleně apod.
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost – program využitelný zejména pro vzdělávací projekty škol.
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost – program vhodný zejména na podporu zaměstnanosti.
- Operační program Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polská republika – program podporuje společné projekty obou států.
- Integrovaný operační program – možnost využití pro financování zpracování nových územních plánů obcí.

9) Vypracovat návrh strategického plánu a předložit jej k připomínkovému řízení

Hotový návrh strategického plánu obce je třeba předložit do připomínkového řízení. Vedení obce může využít některou z níže uvedených variant:

- a) Návrh strategického plánu předloží vedení obce k připomínkovému řízení občanům. Tato cesta je zdlouhavější a pracnější, vhodná spíše pro menší obce. Návrh může obec zveřejnit po určitou dobu na svých internetových stránkách. Návrh musí být k nahlédnutí pro občany obce také v tištěné podobě na předem určeném místě.

- b) Návrh strategického plánu předložíme k připomínkovému řízení výborům zastupitelstva a komisím rady města. Tento způsob je zcela jistě méně náročný na čas a podstatně efektivnější.
- c) Využijeme obě výše uvedené varianty.

10) Finální podobu strategického plánu předložit zastupitelstvu obce ke schválení

Závěrečným bodem při zpracování strategického plánu obce je schválení jeho finální podoby na veřejném zasedání zastupitelstva obce. Vlastnímu schválení by mělo předcházet podrobné představení celého dokumentu, všech jeho samostatných částí a případně navazujících prováděcích předpisů. Po schválení strategického plánu je jeho konečná podoba zveřejněna na webových stránkách obce a dále zpracována v elektronické i tištěné podobě pro potřeby obce a k nahlédnutí pro občany obce a další zájemce z řad veřejnosti.

11) Strategický plán postupně doplňovat o podrobně rozpracované dlouhodobé projekty v podobě samostatných příloh

Náročné dlouhodobé projektové záměry je vhodné rozpracovat odděleně v podobě samostatného dokumentu a ten následně začlenit do strategického plánu jako samostatnou přílohu. Takovým dokumentem je například dlouhodobá koncepce rozvoje školy. Měla by být zpracovaná v každé obci, která je v pozici zřizovatele školského zařízení. Postup zpracování je obdobný jako u strategického plánu. Obsahová struktura takového dokumentu pak může být následující:

1. Úvod
2. Identifikační údaje
3. Charakteristika školy
4. Analýza výchozího stavu
5. Rozvojové cíle a koncepční záměry
6. Plánované investiční akce
7. Plánované financování
8. Závěr

Při přípravě a zpracování koncepce rozvoje škol a školských zařízení v obcích mikroregionu Střední Haná se předpokládá úzká spolupráce školy a zřizovatele. Postupovat odděleně bez vzájemné spolupráce mezi obcí a školou není možné. V uplynulých letech se tak v několika případech stalo. Výsledkem byl většinou nepoužitelný materiál. Celý postup přípravy a zpracování strategického plánu lze znázornit také schematicky (Příloha č. 11).

### 2.2.3 Doporučený obsah strategického plánu

Strategický plán je zásadní dokument každé obce. Měl by být dokumentem otevřeným, který lze podle potřeb obce měnit a doplňovat. Jeho struktura musí být sestavena tak, aby to bylo možné. Doporučený obsah strategického plánu může být následující:

1. Úvod
  - Důvody zpracování
  - Formulace vize
  - Formulace hlavních rozvojových cílů
2. Charakteristika obce
  - Představení obce
  - Obyvatelstvo
  - Obecní infrastruktura
  - Hospodářská infrastruktura
  - Občanská vybavenost, bydlení
  - Další specifika obce
3. Přehled připravovaných projektů obce
4. Přehled odpovídajících operačních programů
5. Samostatné přílohy
  - SWOT analýza obce
  - Rozpočet obce v roce zpracování strategického plánu
  - Rozpočtový výhled obce
  - Programové prohlášení rady obce
  - Další dokumenty obce řešící samostatně rozsáhlé rozvojové projekty

#### 2.2.4 Doporučené hodnocení strategického plánu

Strategický plán obce je dlouhodobý plán. Jeho hodnocení by mělo být prováděno pravidelně nejméně 1x za dva roky. Hodnocení strategického plánu umožní představitelům obecní samosprávy včas reagovat na nepříznivou situaci při plnění některých rozvojových cílů. Otevřená struktura strategického plánu pak následně umožní problematické dílčí projekty upravit a případně přehodnotit stanovené priority. Obec pak může pružně reagovat na měnící se podmínky v obci i v regionu.

Hodnocení strategického plánu zpravidla zpracovává rada obce. V obcích, kde není jmenována rada, provádí hodnocení starosta obce. Návrh hodnocení je následně předložen zastupitelstvu obce ke schválení.

Po schválení hodnocení plnění strategického plánu obce v zastupitelstvu a zapracování případných doplňujících návrhů je finální verze hodnocení zveřejněna. Zveřejnění musí být realizováno tak, aby se s hodnocením plnění strategického plánu obce měli možnost seznámit občané obce, ale také široká veřejnost. Obec pro zveřejnění hodnocení může využít své webové stránky, úřední desku a také obecní tištěný zpravodaj.

## **Praktická část**

### **Použité metody:**

- dotazníkové šetření - ředitelé škol  
- starostové obcí
- SWOT analýza
- studium materiálů regionálního významu

### **3. Dotazníkové šetření a SWOT analýza**

#### **3.1 Dotazníkové šetření**

Metoda dotazování patří stále k nejrozšířenějším metodám v oblasti sociologického, marketingového a pedagogického výzkumu. Nejčastěji se uskutečňuje pomocí předem sestaveného dotazníku nebo záznamového archu. Velmi důležitý je vhodně zvolený kontakt s dotazovaným. Použití této metody je nenáročné a v případě potřeby dokáže obsáhnout relativně velký počet dotazovaných osob – respondentů.

K základním technikám dotazování patří:

- osobní dotazování
- písemné dotazování
- telefonické dotazování
- elektronické dotazování

Pro potřeby této práce jsem zvolil metodu písemného dotazování. Při přípravě a vlastní realizaci dotazníkového šetření jsem vycházel z publikace Miroslava Chrásky (22).

##### **3.1.1 Příprava a průběh dotazníkového šetření**

Pro získání aktuálních informací týkajících se úrovně strategického plánování v obcích mikroregionu Střední Haná a hlavních bodů spolupráce základních škol a obcí mikroregionu jsem zvolil metodu dotazníkového šetření. Sestavil jsem dotazník pro starosty obcí a ředitele obcemi zřizovaných základních škol, který jsem nejdříve ověřil v Kojetíně a v Troubkách. Na zasedání valné hromady mikroregionu, která se konala

v prosinci 2008 v Kojetíně, jsem připravené dotazníky předal starostům obcí. Vlastní šetření se týkalo celkem dvanácti obcí mikroregionu, které jsou v pozici zřizovatelů mateřských a základních škol.

Každá obec obdržela dva dotazníky. Jeden pro starostu obce a jeden pro ředitele školy. Důvody dotazníkového šetření a způsob vyplnění dotazníků, včetně termínu odevzdání, jsem všem řádně vysvětlil. V daném termínu se mi vrátilo 22 z 24 rozdaných dotazníků. To je celkem 92 %.

### 3.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### DOTAZNÍK PRO OBCE

##### I. Identifikační údaje – otázky č. 1 - 4

První část dotazníku zadaného starostům všech obcí mikroregionu Střední Haná, které jsou v pozici zřizovatele školy, slouží k bližší identifikaci obce.

##### II. Uzavřené otázky dotazníku – otázky č. 5 – 13

Druhá část dotazníku byla zaměřena na dlouhodobé plánování, spolupráci obce se zřizovanými školami a financování zřizovaných škol.

5. Má vaše obec zpracovaný dlouhodobý plán rozvoje, strategický plán nebo obdobný dokument? Pokud ne, pokračujte otázkou č. 7.

Ano            9

Ne              2

6. Pokud ano, jsou v něm zahrnuty školy a školská zařízení zřizovaná vaší obcí? Na otázku č. 7 neodpovídejte.

Ano            7

Ne              2

7. Pokud ne, připravujete zpracování dlouhodobého plánu rozvoje, strategického plánu, nebo obdobného dokumentu v následujících letech?

Ano 2

Ne 0

8. Jakou částkou ročně přispívá vaše obec na provoz zřizovaných škol?

Méně než 1 mil. Kč 5                      2 – 4 mil. Kč 1

1 – 2 mil. Kč 2                      více než 4 mil. Kč 3

9. Přispíváte školám zřizovaným vaší obcí ještě dalšími finančními prostředky kromě pravidelného příspěvku na provoz? Můžete označit více odpovědí.

Na zájmovou činnost a volnočasové aktivity 4

Na další vzdělávání pedagogických pracovníků 0

Na mzdy a odměny zaměstnanců 2

Na jiné, uveďte které:

- bezplatné pronájmy, vybavení školy 2

Nepřispívá 3

10. Má vaše obec grantový program, do kterého se mohou zřizované školy přihlásit?

Ano 2

Ne 9

11. Pokud ano, k čemu mohou školy finanční prostředky získané z grantového programu použít?

- Volnočasové aktivity žáků 2

12. Spolupracujete s vaší školou při přípravě a zpracování žádostí o dotace do různých dotačních programů?

Ano 8

Ne 0

Někdy 3



13. Jak často se schází vedení vaší obce s vedením zřizovaných škol?

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1x ročně                 | 0 |
| 2x ročně                 | 1 |
| Častěji, uveďte kolikrát |   |
| - dle potřeby            | 4 |
| - 1x měsíčně             | 4 |
| - 4x ročně               | 2 |

### III. Otevřené otázky dotazníku – č. 14 – 16

Třetí část dotazníku byla zaměřena na hlavní body spolupráce obcí a jimi zřizovaných škol a na společně pořádané akce v obcích.

14. Uveďte alespoň pět zásadních bodů spolupráce vaší obce a zřizovaných škol.

- |  |    |
|--|----|
| - Kulturní, sportovní a společenské akce   | 10 |
| - Žádosti o dotace                         | 3  |
| - Údržba a modernizace školy               | 3  |
| - Zajištění volnočasových aktivit pro žáky | 2  |
| - Příprava rozpočtu provozních nákladů     | 2  |
| - Tvorba koncepce rozvoje škol             | 2  |

15. Na kterých aktivitách vaší obce se zřizované školy, jejich žáci a učitelé podílí?

- |  |    |
|--|----|
| - Kulturní, sportovní a společenské akce | 11 |
| - Zpívání u vánočního stromu             | 3  |
| - Dětský den                             | 2  |
| - Vítání občánků                         | 2  |
| - Vystoupení pro seniory                 | 1  |

16. Kterou akci, pořádanou školou ve vaší obci považujete za neúspěšnější?

- |                   |   |
|-------------------|---|
| - Školní akademie | 3 |
| - Dětský den      | 2 |
| - Vánoční besídky | 2 |

- Zpívání u vánočního stromu	2
- Oslavy výročí založení školy	1
- Návštěvní den, den otevřených dveří školy	1

## DOTAZNÍK PRO ŠKOLY

### I. Identifikační údaje – otázky č. 1 - 4

První část dotazníku zadaného ředitelům škol mikroregionu Střední Haná zřizovaných obcemi slouží k bližší identifikaci školy.

### II. Uzavřené otázky dotazníku – otázky č. 5 – 13

Druhá část dotazníku byla zaměřena na dlouhodobé plánování ve školách, spolupráci škol se zřizovateli a financování škol.

5. Má vaše škola zpracovaný dlouhodobý plán rozvoje, strategický plán nebo obdobný dokument (není myšlen školní vzdělávací program)? Pokud ne, pokračujte otázkou č. 7.

Ano	8
Ne	3

6. Pokud ano, spolupracovali jste při jeho tvorbě se zřizovatelem? Na otázku č. 7 neodpovídejte.

Ano	3
Ne	5

7. Pokud ne, připravujete zpracování dlouhodobého plánu rozvoje, strategického plánu, nebo obdobného dokumentu v následujících letech?

Ano	2
Ne	1

8. Jakou částkou ročně přispívá váš zřizovatel na provoz školy?

Méně než 1 mil. Kč	5
1 – 2 mil. Kč	2
2 – 4 mil. Kč	1
více než 4 mil. Kč	3

9. Přispívá vaší škole zřizovatel ještě dalšími finančními prostředky kromě pravidelného příspěvku na provoz? Můžete označit i více odpovědí.

Na zájmovou činnost a volnočasové aktivity	6
Na další vzdělávání pedagogických pracovníků	0
Na mzdy a odměny zaměstnanců	4
Na jiné, uveďte které:	
- dofinancování projektů	4
- na vybavení školy	1

10. Má vaše obec grantový program, do kterého se může vaše škola přihlásit?

Ano	2
Ne	9

11. Pokud ano, k čemu může škola finanční prostředky získané z grantového programu použít?

- Volnočasové aktivity žáků	2
-----------------------------	---

12. Spolupracujete se zřizovatelem při přípravě a zpracování žádostí o dotace do různých dotačních programů?

Ano	7
Ne	0
Někdy	4

13. Jak často se scházíte na pracovních schůzkách se zřizovatelem?

1x ročně	0
2x ročně	3

Častěji, uveďte kolikrát:

- 1x měsíčně 4
- dle potřeby 2
- 4x ročně 2

### III. Otevřené otázky dotazníku – č. 14 – 16

Třetí část dotazníku byla zaměřena na hlavní body spolupráce škol a obcí jako jejich zřizovatelů a na společně pořádané akce v obcích.

14. Uveďte alespoň pět zásadních bodů spolupráce vaší školy se zřizovatelem.

- Zajištění provozu školy 5
- Příprava a realizace oprav školy 5
- Volnočasové aktivity pro žáky 4
- Příprava rozpočtu 4
- Zajištění kulturních akcí 3

15. Na kterých aktivitách obce se vaše škola, jejich žáci a učitelé podílí?

- Kulturní, sportovní a společenské akce 10
- Zpívání u vánočního stromu 2
- Zajištění volnočasových aktivit pro žáky 2
- Akce pro seniory 2
- Výsadba zeleně 1
- Sběr druhotných surovin 1

16. Kterou akci, pořádanou vaší školou v obci považujete za nejúspěšnější?

- Vánoční besídky 3
- Zpívání u vánočního stromečku 2
- Školní akademie 2
- Výstava prací žáků 2
- Dětský den 2

Vyhodnocení dotazníkového šetření, zadaného starostům obcí a ředitelům obcemi zřizovaných škol a školských zařízení v mikroregionu Střední Haná, potvrdilo snahu obcí a škol spolupracovat mimo jiné také na přípravě svých dlouhodobých plánů. Většina obcí i škol má dlouhodobé plány zpracované, ale jejich úroveň je velmi rozdílná. Ve většině případů se však nejedná o strategické plány.

### **3.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z nejefektivnějších a často používaných metod strategické analýzy. Slouží k identifikaci silných a slabých stránek organizace a k pojmenování příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivňovat její další rozvoj. Tato metoda je velmi dobře využitelná také při přípravách strategických plánů rozvoje obcí a při přípravách rozvojových plánů obcemi zřizovaných škol a školských zařízení.

SWOT analýza je rozdělena do čtyř samostatných částí, které obsahují hodnocení vnitřních i vnějších podmínek, které ovlivňují sledovaný subjekt. Součástí SWOT analýzy připravené pro obce jsou odpovědi na tyto základní otázky:

#### Silné stránky – Strengths:

- Jaké jsou silné stránky obce?
- Co dělá obec dobře, v čem se jí daří a v čem je úspěšná?

#### Slabé stránky – Weaknesses:

- Co se může v obci dále rozvíjet?
- Co dělá obec špatně?
- Čeho by se měla vyvarovat?

#### Příležitosti – Opportunities:

- Kde jsou největší příležitosti a šance obce pro další rozvoj?
- Jaké jsou nejzajímavější současné trendy rozvoje?
- V úvahu je třeba brát i tyto skutečnosti:
  - aktuální společenská situace, ekonomické, sociální a demografické podmínky, aktuální životní styl obyvatel.

### Hrozby – Threats:

- Jaké překážky obci hrozí?
- Co se děje v okolních obcích?
- Co může ohrozit současnou pozici obce v regionu?
- Má obec finanční, ekonomické či jiné problémy?

#### 3.2.1 Příprava a průběh SWOT analýzy pro město Tovačov

Metodu SWOT analýzy jsme se rozhodli použít při přípravě strategického plánu rozvoje města Tovačov. Prvním krokem bylo její zpracování v radě města. Každý člen pětičlenné rady města zpracoval SWOT analýzu dle předem stanovených kritérií a na předem připraveném formuláři (Příloha č. 12). Následně byly do šetření zapojeny školy, neziskové organizace, podnikatelské subjekty a zájmové spolky působící ve městě. Poslední, ale nejpočetnější skupinou, která byla do šetření zapojena, byli občané města.

#### 3.2.2 Vyhodnocení SWOT analýzy pro město Tovačov

##### Rada města, školy, neziskové organizace, podnikatelské subjekty a zájmové spolky

Předáno bylo 30 formulářů SWOT analýzy, vyplněných se jich v termínu vrátilo celkem 18. To je 60 %. Do každé ze čtyř částí SWOT analýzy bylo zaznamenáno maximálně 10 nejčastěji se opakujících odpovědí v pořadí podle četnosti (Příloha č. 13). Výsledek byl následující:

##### SILNÉ STRÁNKY

##### Frekvence odpovědí:

1. Tovačovský zámek a zámecký park	17
2. Historické centrum města a bohatá historie města	15
3. Tovačovské rybníky a jezera	13
4. Sportoviště ve městě	11
5. Pořádané kulturní, sportovní a společenské akce ve městě	10
6. Vybavenost města – zdravotní středisko, domov pro seniory, obchody	8

7. Výhodná poloha města uprostřed větších okolních měst	7
8. Dobré pracovní příležitosti	5
9. Dostatek turistických cílů	4
10. Školy ve městě	3

#### SLABÉ STRÁNKY

1. Chybí možnost ubytování pro návštěvníky města	18
2. Chybí peněžní bankomat	17
3. Špatná dopravní situace v centru města, málo míst k parkování	15
4. Celkově špatný stav budov a vybavení základní školy	14
5. Nedostatek volnočasových aktivit pro děti a mládež	12
6. Nevyhovující zázemí pro návštěvníky zámku	10
7. Špatný stav některých místních komunikací a chodníků	9
8. Ve městě nejsou volně přístupná dětská hřiště	7
9. Ve městě je nedostatek stavebních míst	6
10. Na Tovačovských jezerech stále platí zákaz koupání	4

#### PŘÍLEŽITOSTI

1. Řešit ubytování ve městě	17
2. Zlepšit dopravní situaci v centru města	14
3. Zajistit instalaci bankomatu	13
4. Zajistit opravu budov základní školy	12
5. Zřídit ve městě sběrný dvůr	10
6. Zlepšit propagaci města a jeho atraktivit pro turisty	9
7. Vybudovat ve městě dětská hřiště	7
8. Finančně podporovat volnočasové aktivity pro děti a mládež	5
9. Rozšířit možnosti využití tovačovského zámku	4
10. Zajistit posílení rozpočtu města finančními prostředky z dotačních programů kraje, ministerstev a fondů EU	2

## HROZBY

1. Nedostatek finančních prostředků v rozpočtu města pro realizaci větších rozvojových záměrů	16
2. Zhoršující se dopravní situace ve městě	15
3. Nedostatečná prevence kriminality ve městě	13
4. Nedostatek volných stavebních míst, slabá podpora výstavby	12
5. Úbytek počtu obyvatel města zejména v mladších věkových kategoriích	8
6. Nepořádek v některých částech města a v okolí města	7
7. Nedostatek rozvojových projektů	5
8. Nedostatečná ochrana přírody a životního prostředí	4
9. Nedostatečná údržba místních komunikací a veřejné zeleně	3
10. Nedostatečná spolupráce s podnikatelskými subjekty ve městě	2

### Občané města

Občané města tvoří početnou a velmi různorodou skupinu obyvatel. Každá generace má odlišné představy o dalším směřování města a o jeho rozvoji. Zcela jiné jsou zájmy dětí a mládeže, občanů v produktivním věku a seniorů. Zdravý člověk má jiné priority než člověk hendikepovaný. Jiný žebříček hodnot má dobře zajištěná rodina než rodina sociálně slabá. Z těchto důvodů jsme považovali za velmi důležité zapojit do našeho šetření co největší počet občanů města různých věkových a sociálních skupin.

Do domácností bylo distribuováno celkem 600 ks tiskopisů SWOT analýzy. To znamená, že každá domácnost ve městě obdržela alespoň jeden. V termínu se vrátilo vyplněných celkem 96 ks, tedy 16 %.

Vlastní distribuci, kterou zajišťovali zdarma dobrovolníci z řad studentů, předcházela informační kampaň. Prostřednictvím městského časopisu, webových stránek a také za použití městského rozhlasu jsme občanům vysvětlovali důležitost a smysl jejich zapojení do šetření.



Struktura respondentů z řad občanů města byla následující:

1. Věk	
Do 20 let	11
20 – 40 let	29
40 – 60 let	29
Nad 60 let	27
2. Pohlaví	
Ženy	51
Muži	45
3. Vzdělání	
Základní	12
Střední	57
Vysokoškolské	27

Občané města měli stejná pravidla pro zápis svých námětů jako respondenti předcházející skupiny. Do každé ze čtyř částí SWOT analýzy mohli zaznamenat maximálně deset odpovědí podle důležitosti. Výsledky byly následující:

#### SILNÉ STRÁNKY

1. Tovačovský zámek a historické centrum města	52
2. Příroda v okolí města – rybníky, jezera, lužní lesy	40
3. Kulturní, sportovní a společenské akce ve městě	26
4. Vybavenost města – zdravotní středisko, obchody, sportoviště, sauna	23
5. Výhodná poloha města a jeho snadná dostupnost	21
6. Turistické atraktivity – zámek, kulturní památky, příroda	19
7. Velmi dobrá péče o seniory, akce pro seniory, klub důchodců	10
8. Bohatá a zajímavá historie města, udržování tradic	9
9. Školy ve městě – MŠ, ZŠ, ZUŠ, SŠ	6
10. Pracovní příležitosti	5

## SLABÉ STRÁNKY

1. Velmi špatná dopravní situace ve městě, nedostatek parkovacích míst, špatný stav místních komunikací a chodníků	33
2. Nedostatečná čistota města, špatná péče o veřejná prostranství a zeleň	32
3. Nedostatek aktivit pro volný čas dětí a mládeže	31
4. Absence ubytovacích kapacit ve městě	31
5. Nevzhledný exteriér zámku, nevyhovující vzhled části interiéru	27
6. Špatný stav některých objektů ve městě – budovy ZŠ a sportovní hala	26
7. Ve městě není bankomat	25
8. Ve městě je nedostatek dětských hřišť	17
9. Slabá úroveň základní školy	10
10. Nedostatek volných bytů a parcel pro výstavbu domů	9

## PŘÍLEŽITOSTI

1. Zlepšit dopravní situaci ve městě, včetně parkování vozidel	31
2. Rozšířit možnosti využití tovačovského zámku a zámeckých parků	30
3. Realizovat řízené koupání na Tovačovských jezerech	27
4. Rozšířit možnosti využití volného času pro děti a mládež	23
5. Zřídit ve městě ubytovací kapacity a rozšířit nabídku služeb	18
6. Zajistit instalaci bankomatu	17
7. Opravit budovy základní školy	16
8. Vybudovat nová dětská hřiště	15
9. Nabídnout možnosti pro výstavbu rodinných domů přípravou nových lokalit	12
10. Vybudovat ve městě sběrný dvůr	11

## HROZBY

1. Nedostatek příležitosti pro využití volného času dětí a mládeže, nárůst různých závislostí, nárůst kriminality	21
2. Špatná úroveň vybavení a celkově špatný stav budov základní školy, odchod dětí do jiných škol	16
3. Absence městské policie, hrozba nárůstu kriminality ve městě	14

4. Nepořádek ve městě a v okolí města, úbytek návštěvníků města	12
5. Absence ubytování pro návštěvníky města, pokles návštěvnosti	11
6. Pálení komunálního odpadu, znečištění ovzduší, nárůst respiračních onemocnění	10
7. Špatná dopravní situace ve městě, hrozba nárůstu dopravních nehod	8
8. Nedostatečné možnosti využívání sportovní haly, pokles zájmu o sportovní aktivity v hale	7
9. Nedostatečná podpora výstavby, odchod mladých rodin z města	7
10. Špatná údržba místních komunikací a chodníků, nebezpečí vzniku úrazu	6

Rada města Tovačov využila zpracované výsledky SWOT analýzy k formulaci hlavních rozvojových cílů města, které představila ve svém programovém prohlášení (Příloha č. 14). Schválené programové prohlášení rady města se pak stalo jedním ze základních podkladů pro vytyčení hlavních projektových oblastí zpracovávaného strategického plánu rozvoje města.

Metoda SWOT analýzy zpracovaná a vyhodnocená ve výše uvedené podobě je použitelná v každé obci, která se rozhodne zpracovat kvalitní, ale také reálný strategický plán rozvoje. Využít ji zcela určitě mohou také školy při zpracování svých dlouhodobých rozvojových plánů.

## **Závěr**

Hlavním cílem této závěrečné bakalářské práce bylo navrhnout takové postupy pro dlouhodobé plánování rozvojových záměrů v mikroregionu Střední Haná, které povedou ke zpracování strategických plánů jednotlivých obcí a škol v mikroregionu podle jednotného teoretického základu.

Jednotný průběh příprav, vlastního zpracování a průběžného hodnocení strategických plánů v mikroregionu Střední Haná výrazně zjednoduší všem zúčastněným subjektům celý proces strategického plánování.

Základními východisky pro přípravu, zpracování a průběžné hodnocení strategických plánů obcí a škol mikroregionu Střední Haná jsou dlouhodobé rozvojové záměry zpracované na úrovni Olomouckého kraje a dlouhodobé rozvojové záměry zpracované orgány Svazku obcí mikroregionu Střední Haná. Dalšími neméně důležitými východisky jsou také podrobné analýzy výchozího stavu, vypracované na úrovni jednotlivých obcí a škol v mikroregionu.

Zcela zásadní a nezbytnou součástí přípravy a tvorby strategického plánu obce musí být spoluúčast všech významných podnikatelských subjektů, neziskových organizací, zájmových spolků a zejména škol působících na území obce. Další velmi významnou skupinou, kterou je třeba do přípravy a tvorby strategického plánu zapojit, jsou občané.

Využití postupů strategického plánování v mikroregionu Střední Haná, doporučených v této závěrečné bakalářské práci, přispěje k výraznému zkvalitnění celého procesu plánování na úrovni jednotlivých obcí a škol mikroregionu a následně povede k úspěšnému naplňování rozvojových cílů celého mikroregionu Střední Haná.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

1. Program rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje. Olomouc: Olomoucký kraj, 2004.
2. Strategie rozvoje mikroregionu Střední Haná. Olomouc: BM asistent s.r.o. Olomouc, duben 2005.
3. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2007.
4. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Olomouckého kraje. Olomouc: Olomoucký kraj, březen 2008.
5. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
6. Olomoucký kraj [online]. Olomouc: Olomoucký kraj. Posl. úpravy 17. 2. 2009. Dostupné na WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz>>.
7. Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu [online]. Olomouc: Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu. Poslední úpravy 17. 2. 2009. Dostupné na WWW: <<http://www.centralmoravia-tourism.cz>>.
8. Mikroregion Střední Haná [online]. Kojetín: Mikroregion Střední Haná. Posl. úpravy 17. 2. 2009. Dostupné na WWW: <<http://www.strednihana.cz>>.
9. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
10. Zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
11. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
12. Strategický plán rozvoje města Tovačov na období let 2007 – 2013. Tovačov: Město Tovačov, květen 2007.
13. Koncepce rozvoje škol, školských zařízení a mimoškolní činnosti na území města Kojetín na léta 2009 – 2012. Kojetín: Město Kojetín, listopad 2008.
14. OBST, O. Základy školského managementu pro učitele. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 1998. ISBN 80-7067-941-7.
15. ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2006.

16. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2006.  
ISBN: 978-80-247-1911-5.
17. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006.  
ISBN: 80-247-1389-6.
18. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008.  
ISBN: 978-80-247-2690-8.
19. TEMPLAR, R.; ROS, J. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1279-2.
20. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
21. *Fondy Evropské unie* [online]. Praha: Fondy Evropské unie. Poslední úpravy 17. 2. 2009. Dostupné na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>.
22. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007.  
ISBN: 978-80-247-1369-4.

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Mapa Olomouckého kraje
- Příloha č. 2 Tabulka – Úbytek populace v Olomouckém kraji
- Příloha č. 3 Obce mikroregionu Střední Haná
- Příloha č. 4 Mapa mikroregionu Střední Haná
- Příloha č. 5 Školy mikroregionu Střední Haná
- Příloha č. 6 Dotazník pro obce
- Příloha č. 7 Dotazník pro školy
- Příloha č. 8 Příklady volebních programů
- Příloha č. 9 Střední Haná – pasport Tovačov
- Příloha č. 10 Struktura Regionálního operačního programu Střední Morava
- Příloha č. 11 Schéma postupu zpracování strategického plánu obce
- Příloha č. 12 SWOT analýzy pro město Tovačov
- Příloha č. 13 Ukázka vyplněného formuláře SWOT analýzy
- Příloha č. 14 Programové prohlášení Rady města Tovačov