

# UNIVERZITA KARLOVA

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO  
MANAGEMENTU**

**Dlouhodobý program rozvoje školy**

**Závěrečná bakalářská práce**

Autor:	Dana Vinterová
Obor:	Školský management
Typ studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Zdeněk Dosedla, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	15. února 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předkládám závěrečnou bakalářskou práci, kterou jsem vypracovala sama za použití uvedených zdrojů a literatury.

.....  
Dana Vinterová

## RESUMÉ

Cílem mé bakalářské práce je jedna z forem strategie rozvoje SOŠ, neboť oblast tvorby plánů začíná v řídicí práci nabývat stále více na významu, což může být inspirující pro mnohé ředitele podobných zařízení.

Přínosem práce by měl být návod, jak zpracovat program dlouhodobého rozvoje školy, protože je tato problematika velice široká a specifická, snažila jsem se vycházet z analýzy vnějšího okolí školy, z vnitřních podmínek a možností rozvoje školy a z dlouhodobých záměrů rozvoje vzdělání v Ústeckém kraji.

Na základě provedené analýzy by měly být definovány strategické oblasti, strategické záměry a cíle, které jsou důležité pro další rozvoj a existenci školy.

## SUMMARY

The goal of my bachelor thesis is one of the strategy forms of Secondary vocational school development, because the field of plan creating is becoming more important, which can be inspirin for many headmasters of similar institurions.

The contribution of my work will be a guide how to make a programme of long-term school development ,and since this field is very wide and specific, I tried to use the analysis of outer school conditions, inner school conditions and possibilities of school development and long-term plans of educational development in Ústecký region.

The strategic areas, the strategic plans and targets which are important for the next school development and existence, should be defined on the basis of made analysis.

### **Klíčová slova**

Demografický	Strategie	Trh	Škola
Sociální partneři	Analýza	Nábor	Financování
Personalistický	Materiální	Zřizovatel	Řízení
Dlouhodobý záměr školy			

# O b s a h

1. ÚVODNÍ ČÁST.....	5
2. CÍL PRÁCE.....	7
3. MĚSTSKÝ REGION A DEMOGRAFICKÁ SITUACE (historie).....	8
4. ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	11
4.1 Analýza vnitřního prostředí.....	11
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	11
4.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí školy.....	13
5. SOUČASNOST SOŠ A SOU PODBOŘANY.....	26
5.1 Demografické podmínky v působnosti školy.....	26
5.2 Vzdělanostní struktura obyvatelstva působnosti školy.....	33
5.3 Nezaměstnanost v regionu.....	34
5.4 Možnosti školy.....	40
5.5 Činnost ředitele a vedení školy.....	50
6. ZPRACOVÁNÍ PROGRAMU DLOUHODOBÉHO ROZVOJE ŠKOLY – stě- žejní oblasti.....	52
6.1 Vzdělávací programy pro nadcházející období.....	53
6.2 Kapacita školy.....	54
6.3 Změna organizační struktury.....	54
6.4 Personální zajištění.....	54
6.5 Rozvoj materiálně-technického a finančního zabezpečení školy.....	55
6.6 Předpokládaný rozvoj materiálně-tech-nického vybavení školy podle jednotlivých oborů.....	59
6.7 Činnost ředitele a vedení školy.....	60
7. OČEKÁVANÉ DŮSLEDKY A REAKCE OKOLÍ NA NOVÝ PROGRAM ROZVOJE ŠKOLY.....	62
7.1 Spolupráce se sociálními partnery.....	62
7.2 Spolupráce s ostatními školami, školskými zařízeními v regionu.....	67
7.3 Činnost ředitele a vedení školy.....	69
8. KOREKCE KE ZPRACOVANÉMU PROGRAMU DLOUHODOBÉHO ROZVOJE ŠKOLY.....	70
8.1 Činnost ředitele a vedení školy.....	70
9. KONTROLA PLNĚNÍ PROGRAMU DLOUHODOBÉHO ROZVOJE ŠKOLY.....	71
10. ZÁVĚR.....	72
11. POUŽITÁ LITERATURA .....	73
12. PŘÍLOHY.....	74

## 1. ÚVODNÍ ČÁST

Pro svoji závěrečnou bakalářskou práci jsem si vybrala téma strategického plánování ve Střední odborné škole a Středním odborném učilišti, neboť tato oblast tvorby plánů začíná v řídicí práci nabývat stále většího významu.

SOŠ a SOU v ČR po listopadu 1989 prošlo výraznými změnami v organizaci a obsahu studia bylo působení radikálních změn politických, sociálních a ekonomického prostředí. Školám byla přiznána právní subjektivita a řada rozhodovacích pravomocí byla přesunuta na ředitele škol, což vedlo k posílení řídicí, finanční a kurikulární autonomie.

Řada škol se více otevřela potřebám svých zákazníků (žáků, studentů, rodičů, podniků a veřejnosti) ve větší a bohatší nabídce vzdělávacích programů. To bylo mimo jiné umožněno i ukončením monopolu státu v oblasti vzdělávání vznikem soukromých a církevních škol.

Uvolnění uniformity učebních plánů a osnov a větší možnost volby pedagogických metod učitelů jakož i otevření prostoru pro tvorbu učebnic, učebních textů a pomůcek, otevřely cestu k pluralitnímu školství. Příliš velká volnost v již zmíněných oblastech měla však i negativní dopad, který se promítl především v prohlubování rozdílů na kvalitě jednotlivých škol.

Došlo k radikálnímu posunu počtu studentů od středních odborných učilišť ke středním odborným školám, což způsobilo učňovským zařízením nemalé problémy. Ředitelé středních odborných učilišť byli nuceni sáhnout, až na dno svých řídicích a komunikačních schopností, v některých případech vedlo k zániku některých SOU.

SOŠ a SOU, kterým záleží na tom, aby jejich výsledky byly co nejlepší, aby nezaostávaly za vývojem ve společnosti se musí nutně zabývat otázkou, jaké je jejich poslání a také tím, jak škola bude řízena, aby dosáhla určených cílů a záměrů, jak by měla vypadat a fungovat v určitém časovém horizontu (mise a vize) v současné době se ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu. Managementu, který se nebojí změnit zaběhlé školské stereotypy a chápat školu jako subjekt, který se v tržním prostředí musí chovat tržně a efektivně, škola orientovaná na své zákazníky (žáky, studenty,

rodiče, podniky a veřejnost) zvažuje, zda-li je její vzdělávací program kvalitní a vycházející z potřeb trhu. Škola úspěšně komunikující se svými sociálními partnery a mající velmi dobrou image na veřejnosti většinou volí strategii, která je založena na marketingovém přístupu. Pozitivní přínosy marketingového řízení školy se neprojevují ihned. Růst kvality školy a její image je dlouhodobý proces. Ukazuje se, že důsledné uplatňování školního marketingu na všech úrovních řízení školy vede ke zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, k větší informovanosti jak veřejnosti, tak i studentů a zaměstnanců školy. Marketing poskytuje vedení školy potřebné nástroje nutné ke splnění poslání a cílů školy, o kvalitní a renomovanou školu projevují větší zájem jak studenti, tak i sponzoři. To s sebou samozřejmě přináší vyšší zdroje financování potřeb školy. Uspokojování potřeb a přání zákazníků školy, dobré klima a výsledky školy vedou k větší spokojenosti a následně i loajalitě studentů i absolventů. Takový přístup školy vytváří předpoklad pro dlouhodobou strategii rozvoje školy.

## 2. CÍL PRÁCE

Cíl práce je zaměřen na tvorbu programu dlouhodobého rozvoje SOŠ a SOU s ohledem na místní a regionální specifika v působnosti školy (historický vývoj města a následné změny ve školství), demografické podmínky v působnosti školy, vzdělanostní struktura obyvatelstva, specifika rozvoje ekonomiky (nezaměstnanost), vzdělanostní nabídka v lokalitě a především musí se také vycházet z koncepčních záměrů rozvoje školství Ústeckého kraje. Prvním krokem je provedena analýza městského regionu a to z hlediska historického vývoje, který má přispět k dobře zpracovanému programu dlouhodobého vývoje. Vzhledem k měnícím se požadavkům především vnějšího a následně vnitřního prostředí školy je dalším krokem pro tvorbu programu dlouhodobého rozvoje školy analýza mikroprostředí ( kultura školy, struktura školy, rozsah a kvalita služeb, kvalita a účinnost řízení, lidské zdroje, materiální podmínky, image školy, klima školy apod.) a makroprostředí školy (MŠMT, kraj, obec, rodičovská a ostatní veřejnost, konkurence, trh práce, tisk, média apod.). Velice důležité je, aby škola neustále vyhodnocovala požadavky a připomínky, které získává z již zmíněných vlivů především proto, že se výsledek analýzy se stává základním stavebním pilířem pro úspěšně zpracovaný program dlouhodobého rozvoje školy.

Tyto získané informace se promítnou v klíčových oblastech jako je vzdělávací program školy, personální zajištění, materiálně-technické vybavení a finanční zajištění školy. Dalším důležitým krokem je zpracování dlouhodobého programu rozvoje školy a následné reakce okolí školy na nový program rozvoje školy, která se musí analyzovat a připomínky zapracovat do dlouhodobého programu školy. Dalším krokem je provést korekci ke zpracovanému programu dlouhodobého rozvoje školy s následnou kontrolou plnění dlouhodobého programu rozvoje školy (vnitřní kontrola, vnější kontrola).

### **3. MĚSTSKÝ REGION A DEMOGRAFICKÁ SITUACE (historie)**

Město Podbořany je v současnosti co do počtu obyvatel třetím největším městským sídlem v okrese Louny.

Spolu s celkem dvanácti integrovanými obcemi zaujímá plochu 6.014 ha. Poslední sčítání lidu, domů a bytů bylo v roce 2001 zde bylo trvale hlášeno 6.112 obyvatel, kteří žili v 912 trvale obydlených domech a 2.676 bytech. Podle národnosti, kterou podle zásad sčítání mohl každý zapsat svobodně podle svého přesvědčení zde žilo 91,7 % Čechů, a 9,6 % Čechů se hlásilo k jiné národnosti (moravské 0,1 %, slovenské 4 %, německé 2 %, ukrajinské 1 %, polské 1 % a vietnamské 0,2 %). K romské národnosti se hlásilo méně lidí, neboť podíl této komunity byl větší, protože řada tohoto etnika se raději hlásila k národnosti jiné.

Počet obyvatel je od roku 1980 vcelku stabilizovaný. V roce 1980 mělo město Podbořany spolu s místními částmi 5.917 obyvatel.

Z hlediska ekonomické charakteristiky místního obyvatelstva je možno Podbořany na počátku 90. let hodnotit následovně. Z celkového počtu 3.170 ekonomicky aktivních obyvatel. Za prací vyjížděla mimo obec 2.500 celá pětina občanů. Největší část ekonomicky aktivního obyvatelstva představovali zaměstnanci v odvětví průmyslu 849 a poté to byli zaměstnanci školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti 467. Členů v zemědělství, lesnictví a rybolovu bylo 150. V průmyslu pracovalo 849 osob, zatímco ve stavebnictví bylo zaměstnáno 289 lidí, v dopravě a spojích 154, v obchodě 231 osob.

Nezaměstnanost v okrese Louny dosahovala k 31. 12. 2003 18,89 %. V Podbořanech bylo tehdy z celkového počtu 3.170 ekonomicky aktivních obyvatel 411 nezaměstnaných, tedy 12,96 % a byla druhá nejvyšší v republice.

Důvodem byla skutečnost, že většina zdejších lidí dříve pracovala v zemědělských družstvech a na státních statečích, jejichž současní nástupci zaměstnávali v roce 1998 bylo více lidí bez práce kvalifikovaných s výučním listem než bez jakékoliv kvalifikace. Vzdělanostní struktura obyvatelstva města byla zhruba



na průměru lounského okresu. Základní vzdělání mělo 28,1 %, vyučení 19,6 % a úplné střední s maturitou 16,5 %.

Příznivý rozdíl byl zjištěn u lidí s vysokoškolským vzděláním, kterých v Podbořanech žilo 284. Bez ukončeného vzdělání bylo 45 obyvatel.

## **Školství po roce 1989**

Změny v roce 1989 se dotkly významně školství. Zřizovatelem základních škol a předškolních zařízení se stalo město. V řízení škol byla ovšem určitá dvojkolejnost, neboť provozní náklady a opravy budov hradilo město a platy učitelů hradil stát.

Učitelé byli státní zaměstnanci a ředitele školy jmenoval Školský úřad v Lounech. V roce 2001 přešly základní školy a zvláštní škola do právní subjektivity. V roce 2000 byly v Podbořanech tyto školy:

První Mateřská škola s kapacitou 25 dětí,

Třetí Mateřská škola s kapacitou 90 dětí,

Pátá Mateřská škola s kapacitou 80 dětí,

1. ZŠ s kapacitou 393 žáků,

2. ZŠ s kapacitou 346 žáků,

Zvláštní škola s kapacitou 106 žáků,

Základní umělecká škola s kapacitou 180 žáků,

Střední školství bylo v Podbořanech zastoupeno dvěma školami – gymnáziem a učilištěm.

Na začátku 90. let přetrvávala specializace gymnázia, která byla zaměřena na větev ekonomickou a zemědělskou. Ta se později změnila na jazykovou specializaci. V roce 2000 mělo Gymnázium Podbořany 220 žáků a v roce 2000 bylo možné studovat v osmiletém, sedmiletém nebo čtyřletém studiu. Největší zájem byl o osmileté studium.

První ročník víceletého gymnázia byl otevřen k 1. 9. 1994. Vedle klasických vyučovacích předmětů byly vyučovány tyto cizí jazyky – angličtina, francouzština, němčina, ruština, latina. V roce 2000 získalo gymnázium akreditaci pro výuku živých cizích jazyků, ale jen na osmiletém studiu.

Střední odborné učiliště a odborné učiliště, mělo cca 650 žáků. Původně zemědělské učiliště se po roce 1989, kdy došlo k rozpadu velkých zemědělských družstev a státních statků, transformovalo na učiliště s výukou mnoha různých oborů. V roce 2000 byly k dispozici tyto učební obory: Kuchař-číšník, automechanik, farmář, švadlena, prodavač, apod.

Žáci, kteří úspěšně ukončili učební obor, mohli pokračovat ve studiu některých studijních oborech zakončených maturitou.

Učiliště bylo kompletně vybaveno, mělo vlastní školu, internát, školní jídelnu, tělocvičnu. O učiliště byl mezi žáky vycházejícími ze základních škol velký zájem také z důvodů, že společně s prvoligovým fotbalovým klubem Chmel Blšany provozovalo fotbalovou školu. Od roku 1996 bylo zřízeno Střední odborné učiliště při Výchovném ústavu pro mládež v Buškovicích. Dům pionýrů a mládeže v roce 1990 se přejmenoval na Městský dům dětí a mládeže, což přetrvalo až do současnosti.

## **4. ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ**

### **4.1 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí je jednou z hlavních determinant dalšího rozvoje školy. Školy se vzájemně liší ve stylu řízení, tradici, zdrojích, cílech, studijních programech, klimatu aj. Tyto faktory ovlivňující skutečnost, proč při stejných podmínkách vnějšího prostředí školy je některá škola úspěšná a jiná před zavřením.

Vnitřní zdroje, každé školy lze rozdělit do dvou oblastí. Jsou to zdroje nemateriálního charakteru, jako například „know-how“ školy, její historie a tradice, její dobrá image atd. Do druhé oblasti patří zdroje materiálního charakteru, jako například vybavenost, její finanční síla, počet a aprobace vyučujících apod. Obě oblasti určují budoucí úspěšnost školy na trhu vzdělávacích služeb.

### **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

Zahájením každé plánovací činnosti je analýza prostředí organizace. Neustálé změny v makro a mikroprostředí školy si vyžadují zvažování správné strategie rozvoje školy. Důležité je provést tzv. situační analýzu prostředí zaměřenou na vnější i vnitřní faktory ovlivňující situaci školy. Po uskutečnění této analýzy je nutné znát odpověď na tyto otázky:

- ♦ jaké je současné postavení školy na trhu školských služeb a jak se toto postavení mění?
- ♦ jaká je image školy u zákazníků a partnerů školy?
- ♦ jak se mění vnější makroprostředí a mikroprostředí, ve kterém škola funguje?
- ♦ k jakým změnám dochází uvnitř školy?
- ♦ jaká je na trhu konkurence?

Situační analýza se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro fungování školy. Vyhodnocení se provádí se ve dvou oblastech tzv. analýza ohrožení a příležitostí a analýza vnitřního prostředí školy,

tj.. analýza slabých a silných stránek v praxi se setkáváme s názvem SWOT analýza.

V analýze ohrožení a příležitostí zvažujeme odpovědi na otázky týkající se hlavních trendů v politickém, ekonomickém, demografickém, technickém a sociálním vývoji školního okolí. Ohrožením rozumíme nežádoucí vlivy z vnějšího prostředí, které vedou v případě absence protipatření k stagnaci, úpadku či dokonce zániku studijního programu nebo celé školy.

Analýza příležitostí předvídá příznivé vlivy pro budoucnost školy a možnost získání konkurenční výhody. To, co je pro jednu školu hrozbou, může být pro jinou školu příležitostí. Jestliže pro většinu středních škol se jeví pokles žáků přicházejících do prvního ročníku jako vážná hrozba, pro střední školu, na které je již úspěšně zavedeno vyšší odborné studium, může být uvolnění kapacit a možnost přijetí většího počtu studentů vyššího studia příležitostí pro rozvoj této vyšší úrovně vzdělávání.

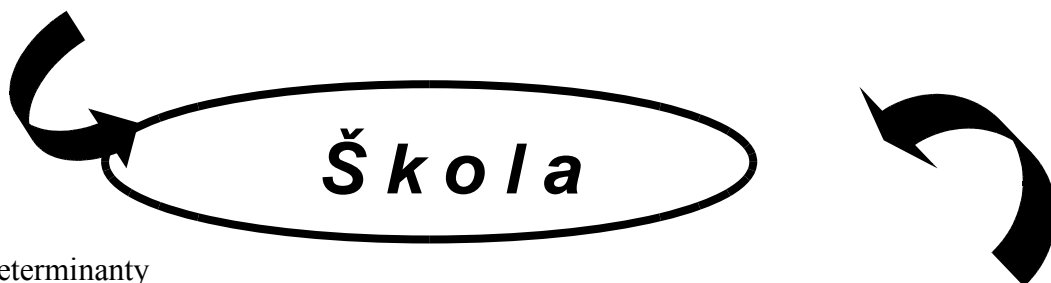
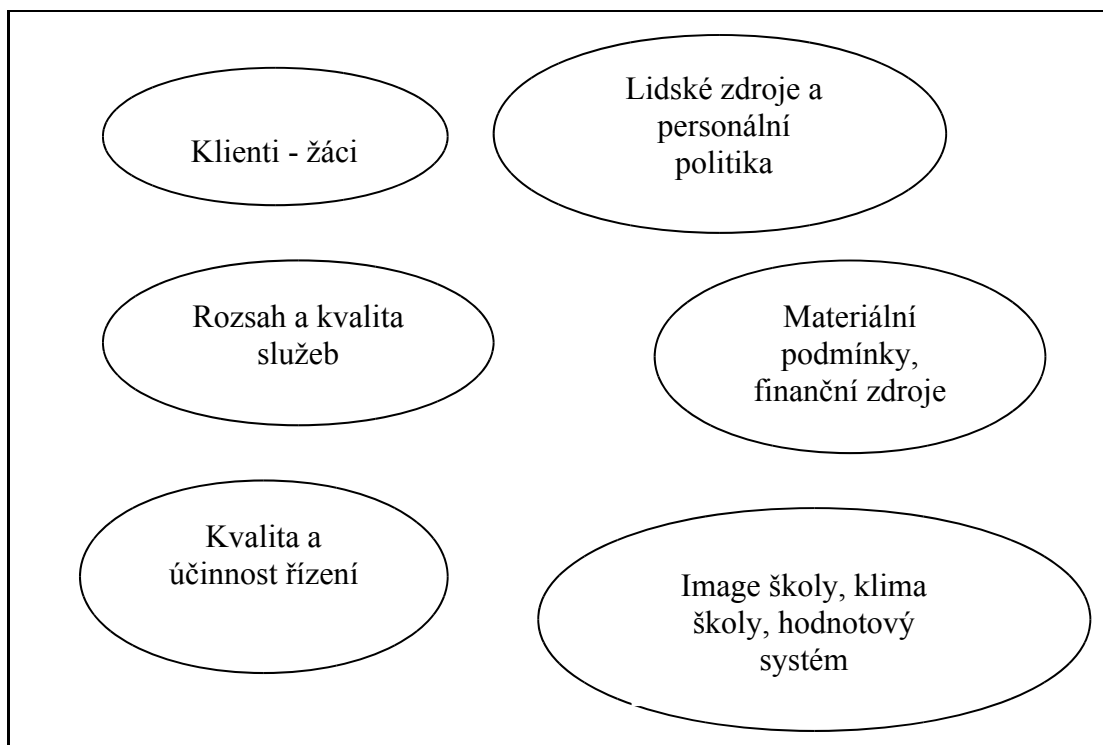
Příležitosti a hrozby nestačí pouze identifikovat, ale je nutné je i analyzovat (jednoduchou možností analýzy může nabídnout matice hrozeb a příležitostí – ideální stav, stav zralosti, spekulativní situace, problémová situace). Toto srovnání definuje stav, ve kterém se škola nachází a kterému by měla přizpůsobit své následující aktivity.

Analýzu hrozeb a příležitostí provádíme na základě informací získaných z regionálního či celostátních novin a odborného tisku, publikací či jiných médií. Řadu cenných informací mohou ředitelé získat na setkání se zástupci jiných škol, organizovaných v občanských sdruženích jako asociace různých typů škol. Výsledkem získávání těchto informací může být včasné zvážení nebezpečí či příležitostí vyplývajících z existujících trendů v prostředí školy a přijetí odpovídající strategie.

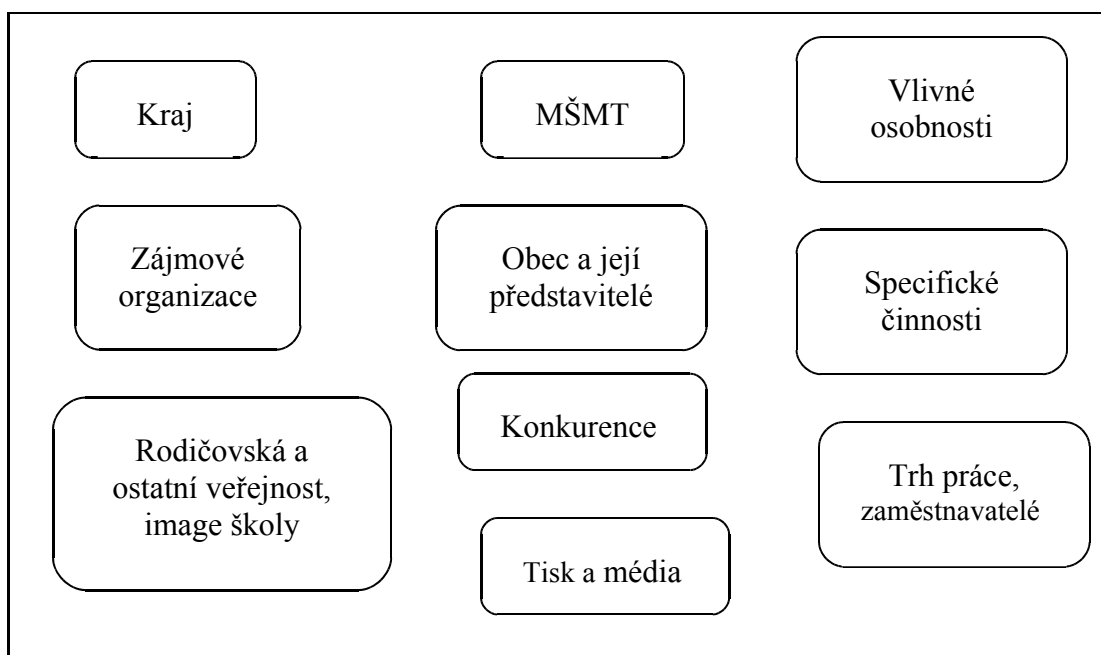
Škola tedy musí sledovat a vyhodnocovat všechny důležité změny ve svém prostředí, které mají vliv na počet a chování jejích zákazníků a partnerů na „na pravidla hry“, kterými se škola bude muset řídit, na počet a sílu konkurence atd. Všechny tyto změny se nutně projevují změnami podmínkami, tak zejména i v budoucnosti. Úspěšnost školy závisí i na správném odhadu budoucích změn, což klade na vedení školy velké nároky.

### 4.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí školy

Vnitřní determinanty



Vnější determinanty



### 4.3.1 Vnitřní determinanty školy

Každá škola má svou historii a kulturu, tedy specifika ze kterých musí vycházet.

Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících kvalitu práce školy.

Kvalita vnitřního prostředí je tvořena především těmito vzájemně propojenými složkami:

- ♦ kulturou školy
- ♦ mezilidskými vztahy
- ♦ organizačním modelem školy
- ♦ kvalitou managementu
- ♦ materiálním prostředím školy apod.

Škola si sama určuje co považuje za kvalitu tj. hodnoty na které si s ohledem na své priority vyjádřené ve vizi školy, zaměřené na autoevaluaci, která nám poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovým cílům. Nevýhodou autoevaluace je možná neschopnost náhledu při pohledu uvnitř nebo ovlivnění ostatními vztahy ve škole.

Účelem analýzy vnitřních determinantů je uvědomění si priorit a cílů vzdělávací politiky, vypracování jasné pedagogické vize školy, vytvoření strategie koncepce podle nichž by pak škola měla být řízena a především hodnocena.

Poslání školy se bude naplňovat jestliže vývoj k dosažení stanovených cílů a záměrů, kde v souladu se strategickým plánem z něhož vycházejí krátkodobější plány a ty se stanou dobrou pomůckou pro řízení školy za předpokladu, že budou kvalitně zpracovány a že vedení školy bude také pamatovat na to, aby se plán stal vlastním včetně všech zaměstnanců.

Velice důležitá je realizace školního kurikula, která vyžaduje jasné definované cíle školy a zajištění mechanismů zpětné vazby.

Naše autoevaluace školy bude zaměřena na již zmíněné determinanty školy, které řídicí pracovník a jím řízená organizace mají možnost ovlivňovat (viz. přílohy).

Proces autoevaluace školy:

### 1. fáze

Forma dotazníku, zaměřená na vnitřní determinanty školy (připraveno 35 otázek s možností volby 1 – silná stránka až 4 – slabá stránka). V této fázi bylo osloveno 20 respondentů z řad pedagogických pracovníků z tohoto počtu bylo osloveno 13 učitelů (všeobecně vzdělávacích předmětů a odborných předmětů), 5 učitelů odborného výcviku a 2 vychovatelé  $\Rightarrow$  100 % návratnost.

Vzhledem k tomu, že dotazníky byly zadávány anonymně nebylo možné porovnat zvlášť výsledky - učitelů, učitelů odborného výcviku a vychovatelů.

### 2. fáze

Práce s uvedenými daty jsem rozdělila na dvě části:

a) vnitřní analýza školy – zjištěna průměrná hodnota z jednotlivých oblastí zkoumání (35 oblastí) – 1 silná stránka až 4 slabá stránka.

Zjištěné nejsilnější stránky školy již z uvedených 35 oblastí – 11 nejlepších:

1. Technická úroveň	1,60
2. Konkurenceschopnost	1,60
3. Dobrá pověst školy	1,75
4. Řízení projektu	1,85
5. Schopné vedení	1,90
6. Vize a strategie školy	1,90
7. Rozdělení pravomocí	1,90
8. Nabídka služeb	1,90
9. Rozvoj pracovníků	1,95
10. Podpora změn	1,95
11. Komunikace o cílech	1,95

b) Zjištěné slabé stránky školy (11 nejslabších)

1. Motivace pracovníků	2,25
2. Tradice školy	2,25
3. Pružná reakce vedení	2,25
4. Spolupráce pedagogů	2,30
5. Plán rozvoje pracovníků	2,35
6. Týmová práce	2,40
7. Získávání schopných lidí	2,40
8. Inovace ve výuce	2,45
9. Systém hodnocení	2,50
10. Finanční zdroje	2,50
11. Tvůrčí klima	2,60

c) Jednotlivé dílčí oblasti zkoumání (35 otázek) rozděleno na vnitřní determinanty školy, které tvoří tyto faktory:

1. Rozsah a kvalita služeb – hodnotový systém	1,98
2. Klima školy a image školy	2,05
3. Kvalita a účinnost řízení	2,08
4. Materiální podmínky, finanční zdroje	2,10
5. Lidské zdroje a personální politika	2,29

Z uvedených výsledků je zřejmé, že ředitel školy povede SWOT analýzu, která nám napomůže ujasnit stav školy, identifikovat pozitiva – silné stránky, na kterých lze stavět a negativní stránky, které je třeba změnit a vytvořit tak základ priorit pro další plánování školy (viz příloha SWOT ANALÝZA).



### **3. fáze**

Vzniklé výsledky jsou motivací pro vedení školy, jak zkvalitnit práci vnitřního managementu.

Sebehodnotící zpráva je určitě podkladem pro diskusi mezi školou (vedením, pedagogickým sborem  $\Rightarrow$  seznámit všechny zúčastněné o výsledcích s možností společného hledání kvalitních cest do budoucna. Což je v současné době velice důležité, aby se škola přizpůsobila k rychlým změnám ve všech oblastech dnešního života t. j. aby splnila svoje poslání a cíle.

### **Závěrečné hodnocení**

#### **Jak slabé stránky lze přeměnit na silné**

Jelikož naše výzkumné šetření vychází z vnitřních faktorů školy lze je na základě zjištěných skutečností v našem případě (slabé stránky školy) přeměnit na silné stránky a to především pokud je kvalitní a výkonný management školy a všechny pracovníky školy.

V dnešní době jsou kladeny nové požadavky na školu na management školy vlivem globalizace, informační exploze, rozvoje vědy a techniky, sociální vývoj, změny v uvažování, vliv politiky, legislativy, ekonomiky, konkurenční prostředí, veřejnost, vstup našeho státu do EU apod.

V naší škole se budeme zabývat konkrétními zjištěnými skutečnostmi:

#### **1. Motivace pracovníků – 2,25**

$\Rightarrow$  kladný vliv můžeme najít v managementu školy a to především ve formě vážnosti a úcty k pracovníkům, zájmu ze strany vedení, zapojení zaměstnanců do vývoje motivačního systému (úkolu) – lidé se cítí zainteresováni  $\Rightarrow$  důvěra, konkretizovat kritéria pro odměňování, oceňovat výsledky, ale i změny v jednání  $\Rightarrow$  samostatnost a tvořivost.

## **2. Tradice školy – 2,25**

Historie – škola založena roku 1947

Dobrá image školy

Dobrá technická úroveň

## **3. Pružná reakce vedení – 2,25**

⇒ na vzniklé změny reagovat co nejdříve (politické, ekonomické, personální, ...)

Založení na plánu strategie školy (dlouhodobé, krátkodobé plány) a především provést strategickou analýzu (silné, slabé stránky školy).

- ◆ Vytvoření plánu – vymezit priority a cíle školy.
- ◆ Vlastní realizace – velice důležité zapojit všechny pracovníky s konkrétními úkoly týmová práce.
- ◆ Hodnocení (zpětná vazba) ⇒ úspěšnost realizace.

## **4. Spolupráce pedagogů – 2,30**

Hlavní účelovou funkcí školy je cílevědomě orientovaný pedagogický proces vyznačující se vysokou efektivitou s ohledem na společensky stanovené cílové požadavky.

Musíme si uvědomit, že ani nejdokonalejší nastavení formálních vztahů nezaručuje dokonalé uspořádání školy jako sociálního systému, neboť chování lidí, se dá pouze předpokládat, předvídat. V každé škole existují i tzv. neformální, či osobně výběrové vztahy, které vyplývají z osobních vztahů mezi lidmi, z jejich sympatií i antipatií a z toho pramenícího chování. Jedná se o iniciativní spolupráci, ochotu pomoci, ochotu přijmout názor i kritiku, podřídit se názoru, ale i o nezáměrnou vzájemnou spolupráci, nevšímavost, ironizování, zlehčování výsledků práce apod.

Neformální vztahy mají rozhodující vliv na kvalitu práce školy a do velké míry spolupracují, jakých výsledků škola dosahuje. Základní podmínkou existence školy je interakce.

Z tohoto pohledu mají vzájemné vztahy mezi žáky, pracovníky školy a managementem školy, ale také jejich vztah k cílům, obsahům a principům vzdělání realizovaným na škole, rozhodující význam.

### **5. Plán rozvoje pracovníků – 2,35**

- musí být zajištěno další vzdělávání pedagogických pracovníků včetně ředitele školy v souladu s koncepcí rozvoje školy, důležitá je podpora a vytvoření podmínek ze strany vedení,
- podporovat zájemce o doktorandské studium, protože v současnosti se mění skladba učebních oborů na studijní, což sebou nese i potřebu zkvalitnit a poskytnout dostatečnou přípravu pro zájemce o další studium na vysokých či vyšších odborných školách. Existuje zde snaha také povýšit středoškolskou úroveň znalostí k úrovni ve školství v Evropské unii,
- vysílat učitele na výměnné pobyty do zahraničí – oceňovat autorství učebnic a přednáškovou a publikační činnost učitelů.

### **6. Týmová práce – 2,40**

Jedná se o zásadní otázku, kterou dobrý management (ředitel, zástupce, pedagogičtí pracovníci, nepedagogičtí pracovníci) musí umět dobře využít vzhledem k tomu, že každý pracovník je odborným pracovníkem, protože práce ve škole není nic jiného než-li dobrý, využitelný odborný potenciál, bez kterého by se současná škola neobešla.

### **7. Získávání schopných lidí – 2,40**

- sledovat a oslovovat odborníky i ty, kteří mají odbornou praxi, (i z konkurenčního prostředí)
- vypisovat výběrová řízení při obsazování volných míst,
- poskytnout kvalitní sociální potřeby pracovníky,
- vytvořit dobré klima ve škole,
- dobře zpracovaný systém zaměřený na začínající učitele,
- zajištěna stabilizace pracovníků,

### **8. Inovace ve výuce – 2,45**

- využití výpočetní techniky ve výuce,
- škola musí zajišťovat výukové prostory v souladu se vzdělávacím programem,
- optimálně vybavit materiálními, didaktickými prostředky, které jsou ve výuce hojně využívány,
- knihovna ve škole.

### **9. Systém hodnocení – 2,50**

Aby bylo účinné, musí být spravedlivé, podporuje dosahování lepších pracovních výsledků, dává lidem dobrý pocit, povzbuzuje je – dosahují lepších výsledků ⇒ motivace lidí.

### **10. Finanční zdroje – 2,50**

Musíme si uvědomit s jakými prostředky budeme hospodařit – rozpočtovými (stát, obec) mezirozpočtovými (dary, fondy sponzorů, projekty ⇒ účelový charakter), hospodářská činnost.

Vzhledem k tomu, že jsou omezené, je na managementu školy, jak je co nejefektivněji využít.

### **11. Tvůrčí klima – 2,60**

Z velké části může tvůrčí klima ovlivnit management školy, který by měl usilovat o formování týmů, volit efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti, pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků (rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností i pracovní kariéry tak, aby došlo ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i uspokojování potřeb pracovníka).

Je důležité umět optimálně využívat pracovních sil (tzn. pracovní doby i kvalifikaci pracovníků). Dále usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl flexibilní ⇒ vytvoření motivace. Určitě dodržovat všechny zákony v oblasti práce, vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst.

Myslím si, že je to obecný problém, který je dán změnami, které sebou nesou přetíženost zaměstnanců, ať již ve vzdělávací, výchovné, administrativní a jiné činnosti.

Vnitřní analýza školy vede ke zjištění na jaké úrovni škola pracuje a v každém případě se odhalí silné stránky školy, které je dobré udržovat, popřípadě je vylepšovat. Ze slabých stránek se snažit vytvořit silné, ale není to jenom zásluha managementu školy, ale všech pracovníků.

Velice důležité je, aby management školy vytvořil při svém řízení vhodné podmínky pro práci všech pracovníků, aby byla vytvořena týmová spolupráce, která vede k určitému společnému cíli, aby byla vytvořena a podporována tvůrčí činnost, dobrá atmosféra pracovního prostředí  $\Rightarrow$  dobré výsledky  $\Rightarrow$  finanční odměny  $\Rightarrow$  uznání  $\Rightarrow$  spokojenost pracovníků  $\Rightarrow$  spokojenost managementu.

Všechny fáze řídicího procesu směřují manažéři k co nejvyšší kvalitě a tak mohli prokázat svou perspektivnost a z toho vyplývající opodstatněnost na trhu vzdělání a tím se kladou nemalé nároky nejen na ně, ale i ostatní pracovníky školy.

**SWOT ANALÝZA**

**Škola:** SOŠ a SOU Podbořany

## **4.3.2 Vnější determinanty školy**

### **1. MŠMT**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy může ovlivnit rozvoj školy velmi zásadním způsobem a to stanovením legislativních podmínek (školským zákonem, vyhláškami), vypracováním koncepce a strategie rozvoje školství ve státě a také rozpočtem.

Každý ředitel musí sledovat záměry vlády a MŠMT a posuzovat, zda některá ze zásadních rozhodnutí budou mít vliv na budoucnost SOŠ a SOU.

### **2. Krajské úřady, místní samospráva**

Krajské úřady mají regionální působnost, fungují jako spojovací články mezi MŠMT, obcemi, městy a školami. Jsou zaměřeny na ekonomické, finanční, personální, pedagogicko-organizační a správní úkoly.

Bez dobré vzájemné spolupráce nemůže žádná škola kvalitně fungovat, proto by měla vycházet z plánu rozvoje města se zaměřením na zaměstnanost, vznik nových firem a pružnost a flexibilitu na nově vzniklé situace v místním regionu.

### **3. Obec a její představitelé**

Obce a města jsou zřizovateli mateřských, základních škol a většinou usilují o dobrý stav škol. Projednávají s řediteli škol otázky hospodářské, koncepční a jako zřizovatelé je mohou prosadit. Úkolem ředitele školy je obhájit vizi, tak aby byla přijatelná nejen rodičům a žákům, ale také představitelům obce, případně dalším sociálním partnerům. Škola si tak vytváří určitou image v městě, obci, případně v regionu. Funkce školy v budoucnu se bude rozšiřovat – měla by se otvírat pro obyvatele obcí jako instituce dalšího vzdělávání, případně pro realizaci různých aktivit a programů.

### **4. Rodičovská veřejnost**

Škola se musí snažit vytvořit dobré vzájemné vztahy s rodiči a hledat různé formy spolupráce. Zákon umožňuje vznik Rady školy, která slouží

k informování rodičů nejen o prospěchu žáka, ale také o chodu školy a různých doprovodných aktivitách (exkurze, kroužky, apod.) a škola takto může získat podporu rodičů, které mohou být morální (zájem o nabízené aktivity), ale také materiální a organizační. Rodiče mají určitá očekávání, je dobré je zjišťovat a zabývat se jimi.

## **5. Tisk a média**

Tisk a média jsou důležitými a zejména rychlými zdroji informací o dění v místě regionu, případně v celém státě.

Publikování v místním nebo regionálním tisku je velmi dobrou cestou zviditelnění školy a zejména jejich aktivit. Je důležité pokud škola pořádá nějakou akci nemá nikdy zapomenout pozvat zástupce tisku rozhlasu nebo televize. Škola a její vedení musí dbát na prezentaci pozitivních stránek na získání nebo udržení dobrého jména.

Školy by měly využívat pro výuku, pro rozšíření standardní nabídky vzdělávání, ale také pro pružné získávání informací a vlastní prezentaci nových zdrojů informací tj. využívání www stránek z internetu.

## **6. Trh práce, podniky a instituce**

Trh práce není omezen jen regionem, okresem, a je důležité uvažovat o tom, že trh se globalizuje společností 21. století, kde rozvoj vědy a techniky klade stále vyšší požadavky na vzdělání.

Budoucí zaměstnavatelé absolventů mají právo na vysoké požadavky v oblasti znalostí a dovedností. Tento faktor je důležitý, obzvlášť u SOŠ a SOU, neboť jejich absolventi na trh práce vstupují přímo.

Školy by se měly zabývat otázkou, zda se absolventi uplatní v měnícím se trhu práce a zda škola připravuje své absolventy i na vysoké nároky evropského trhu práce.



## **7. Konkurence**

Po roce 1990 je pro řadu škol existence konkurenčního prostředí novou skutečností, proto by se měla každá SOŠ a SOU zabývat otázkou, kdo je její konkurent.

Škola musí sledovat čím si konkuruje, jak se rozvíjí její konkurent, jak ji může ohrozit a je-li schopna v této konkurenci obstát.

Konkurentem jsou školy stejného typu, stejného zaměření, a to nejen na území jednoho města, ale zpravidla i na území okresu či kraje.

## **8. Zájmové organizace**

Zájmové organizace mohou spolupracovat, obohacovat život školy např. sportovními aktivitami, kulturními akcemi apod. Škola může být nejen místem působení těchto organizací, ale může se účastnit plně či částečně jejich aktivit, může z nich sama profitovat.

## **9. Vlivné osobnosti**

Mohou podpořit záměry SOŠ a SOU a mohou být pozitivním příkladem pro žáky (přednášky, besedy, apod.)

## **10. Specifické vlivy**

Školy mívají specifické podmínky ve velkých městech a naopak v malých obcích. Specifickým příkladem je blízkost hranice s Německem nebo jiným státem, kde rodiče dávají přednost výuce cizího jazyka.

## **5. SOUČASNOST SOŠ A SOU PODBOŘANY**

Samostatné zemědělské školství má v Podbořanech dlouholeté trvání. První zemědělská učňovská škola byla otevřena již v roce 1947. Až do roku 1985 sloužilo učilišti k výuce a výchově mladých zemědělských pracovníků několik objektů ve městě, které však svým vybavením a kapacitou již v osmdesátých letech nevyhovovaly stoupajícím nárokům, kladeným na učňovské školství. V roce 1981 byla zahájena výstavba nového učiliště a v září 1985 byl moderní areál otevřen.

Školní areál svými prostorami a vybavením patřil mezi nejmodernější v republice. Celý komplex se skládá z budovy školy (28 učeben, z toho 6 odborných učeben, sportovní areál-tělocvična, dvě posilovny, squash, sauna). Stravovací pavilon má moderní kuchyň a jídelnu. Areál dílen pro odborný výcvik je nedílnou součástí celého komplexu učiliště.

Tvoří jej montážní haly, svářečská škola, velký park zemědělské mechanizace a vozidel. Pro výuku nezemědělských oborů je škola vybavena moderní cvičnou kuchyní a prostory pro výuku stolničení, kvalitně vybavenou písárnou a dvě počítačové učebny.

Odborný výcvik krejčovských zajišťuje Odloučené pracoviště v Žatci. Učiliště tak zabezpečuje komplexně výuku, odborný výcvik i výchovu mimo vyučování.

### **5.1 Demografické podmínky v působnosti školy**

V současné době je velmi aktuální pro zpracování dlouhodobého programu rozvoje školy brát v úvahu údaje o počtu narozených dětí ve městě, obci nebo regionu, případně znát počty žáků ze spádových oblastí. Tyto statistické údaje lze snadno zjistit z více pramenů (statistik, matrik, apod.) a na základě těchto údajů je možné vytvořit potřebné informace pro nábor žáků v dalších letech. Je velice důležité odhadnout jejich potřeby, aby mohla škola pružně reagovat na stávající poptávku po aktuálních oborech.

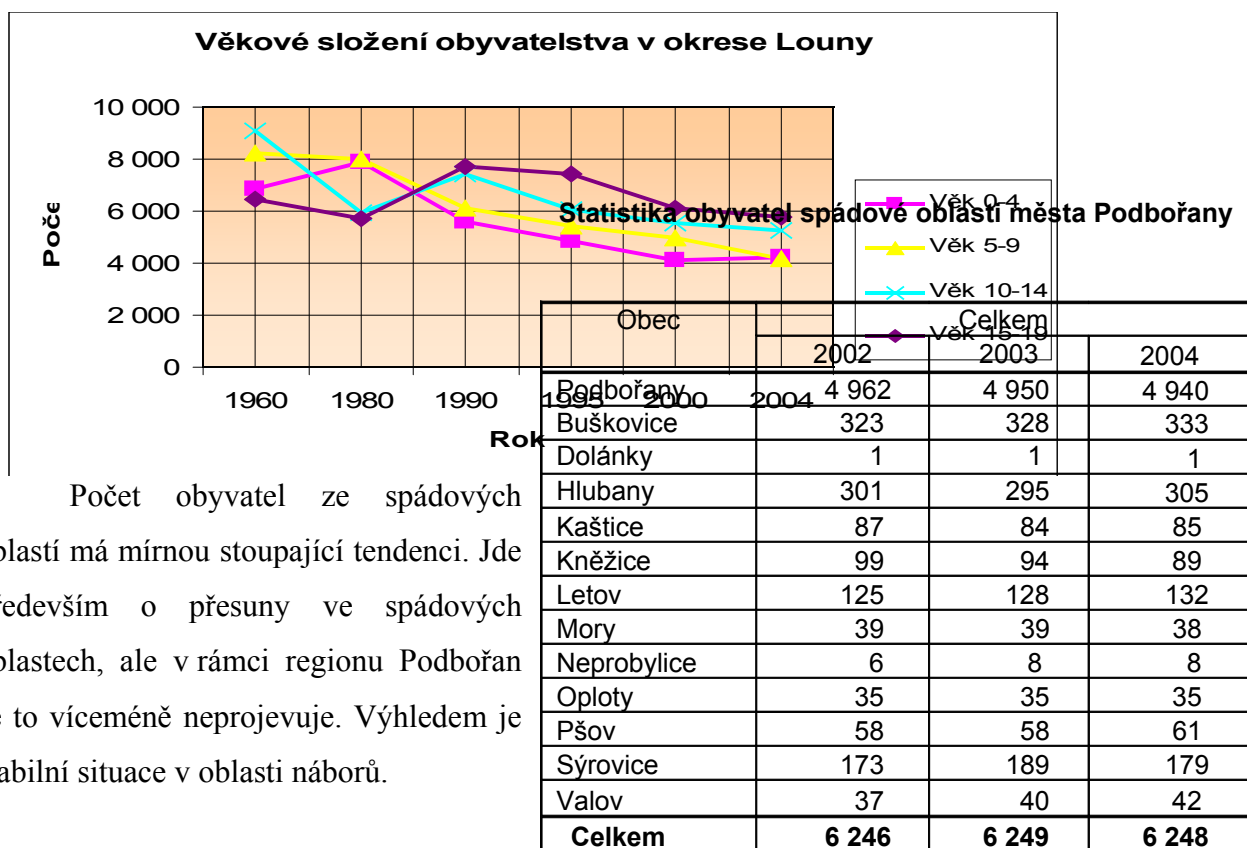
**Věkové složení obyvatelstva v okrese Louny**

(stav k 31.12.)

Rok	Věk			
	0-4	5-9	10-14	15-19
1960	6 833	8 219	9 111	6 445
1980	7 873	7 981	5 926	5 738
1990	5 597	6 116	7 446	7 700
1995	4 862	5 444	6 051	7 411
2000	4 098	4 955	5 538	6 109
2004	4 230	4 153	5 264	5 744

Zdroj: Krajský statistický úřad Ústí nad Labem

V tabulce je porovnán věkový vývoj v okrese Louny. Porovnáním jednotlivých let je zřejmé, že je značný pokles narozených dětí. Velký pokles je zřejmý v nejnižší věkové hranici a tudíž z pohledu dalšího dlouhodobého vývoje vyplývá, že je nutné se zaměřit na kvalitnější nábor žáků.



Počet obyvatel ze spádových oblastí má mírnou stoupající tendenci. Jde především o přesuny ve spádových oblastech, ale v rámci regionu Podbořan se to víceméně neprojevuje. Výhledem je stabilní situace v oblasti náborů.

#### Počty žáků - statistika od škol.r. 1996/97 do r.2005/06

Zdroj: MěÚ Podbořany - Odbor organizačních a vnitřních věcí - Anna Remáková

Škol.zařízení	Adresa	1996/97	1999/00	2001/02	2004/05	2005/06
Mateřská škola	439 72 Krásný Dvůr 182	23	43	46	28	27
Mateřská škola	439 81 Kryry, Příčná 419	72	72	76	80	81
Mateřská škola	439 83 Lubenec, Chýšská 277	54	58	60	61	54
Mateřská škola	441 01 Podbořany, Bří Čapků 795	76	90	90	90	82
Mateřská škola	441 01 Podbořany, Hlubanská 321	77	70	80	80	80
Mateřská škola	441 01 Podbořany, Žatecká 443	25	25	25	25	25
Základní škola	439 72 Krásný Dvůr 182	139	155	159	143	137
Základní škola	439 81 Kryry, Komenského 393	323	303	288	272	269
Mas.zákl.škola	439 83 Lubenec, Karlovarská 181	168	166	160	193	191
Základní škola	441 01 Podbořany, Husova 276	358	387	389	407	408
Zákl.šk. TGM	441 01 Podbořany, Husova 445	385	374	323	329	313
Základní škola	439 82 Vroutek, Karlovarská 460	194	149	153	155	151
Mateřská škola	439 82 Vroutek, Na Průhoně 126	52	50	48	40	43
Základní škola	439 84 Blatno 4	26	26	25	22	17
Mateřská škola	439 84 Blatno 4	21	18	18	16	14
Základní škola	439 88 Blšany, Nerudova 1	33	9	10	0	0
Škol.zařízení	Adresa	1996/97	1999/00	2001/02	2004/05	2005/06
Mateřská škola	439 88 Blšany, Nerudova 1	0	14	18	17	21
Mateřská škola	438 01 Liběšovice 75	20	24	17	10	0
Základní škola	439 85 Petrohrad, Černčice 3	26	27	26	17	15
Mateřská škola	439 85 Petrohrad, Černčice 3	18	18	16	17	18
Zvláštní škola	441 01 Podbořany, Příčná 847	118	103	100	90	86

Celkem	Podbořansko	2208	2181	2127	2092	2032

Zdroj: Městský úřad - Odbor místní hospodářství a služby - Marta Černožorská



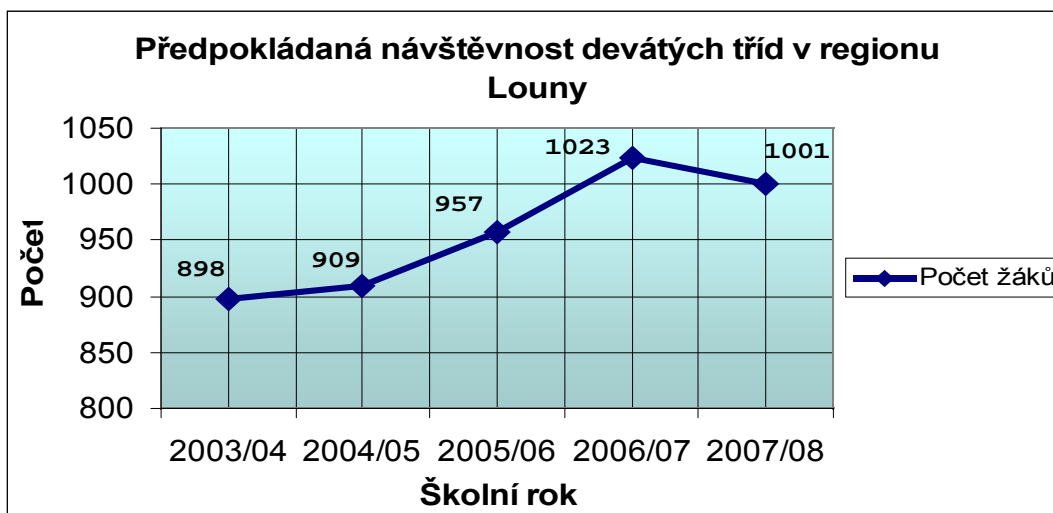
V grafu je porovnán vývoj počtu žáků mezi jednotlivými lety. Z průběhu můžeme usoudit, že se počty žáků ze spádových oblastí razantně snižují. Proto škola musí zlepšit nabídku oborů a přizpůsobit náboru.

#### Předpokládaná návštěvnost devátých tříd v regionu Louny

Školní rok	Počet žáků
2003/04	898
2004/05	909
2005/06	957
2006/07	1023
2007/08	1001

Zdroj: Dlouhodobý záměr SOŠ, SOU a  
OU Podbořany 2004/2008

Ve školním roce 2003/2004 navštěvuje poslední ročník ZŠ a ZVŠ v regionu Lounska 898 žáků, v následujících letech je tendence sestupná.



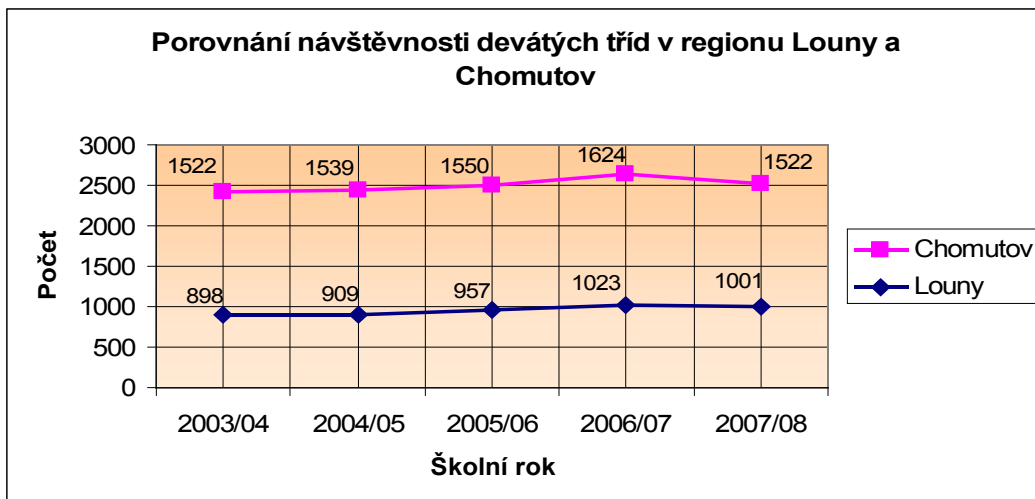
**Předpokládaná návštěvnost devátých  
tříd v regionu Chomutov**

Školní rok	Počet žáků
2003/04	1522
2004/05	1539
2005/06	1550
2006/07	1624
2007/08	1522

Zdroj: Dlouhodobý záměr SOŠ, SOU a  
OU Podbořany 2004/2008

V přílehlém regionu Chomutovska, odkud mají také žáci zájem o studium na naší škole je v posledních letech trend klesající.





Z grafu je patrné, že SOŠ a SOU se bude zaměřovat na nábor v regionu Louny, tak aby se zvyšoval zájem ze strany rodičů a dětí, aby byl předpoklad naplnění kapacity školy i pro další léta.

#### Přehled počtu žáků středních škol ÚK dojíždějících z jiných okresů – šk. rok 2005/2006

Okres	Žáků celkem	CV	LN	MO	ÚL	Jiné okresy	Dojíždí celkem	%
DC	7 248	32	14	22	272	188	1 544	21,3
CV	6 687	5 662	480	317	11	126	1 025	15,33
LT	5 601	28	103	29	282	829	1 613	28,8
LN	3 682	275	3 050	92	13	212	632	17,16
MO	6 394	458	405	4 963	42	57	1 431	22,38
TP	6 090	69	47	372	215	101	962	15,8
UL	7 402	78	49	68	5 007	162	2 395	32,36
Celkem	43 104	6 602	4 148	5 863	5 842	1 675	9602	22,28

Poznámka: podklady pro vypracování tabulky byly předkládány před odevzdáním zahajovacích výkazů, skutečné výkony se mohou od údajů v tabulce lišit.

Údaj za školní rok 2004/2005: 21,82 %.

**Přehled počtu žáků středních škol zřizovaných ÚK dojíždějících z jiných okresů - šk. rok 2005/2006**

Okres	Žáků celkem	CV	LN	MO	ÚL	Jiné okresy	Dojíždí celkem	%
DC	7 141	32	14	22	272	188	1 538	21,54
CV	6 462	5 451	477	308	11	124	1 011	15,65
LT	4 058	21	56	11	196	698	1 246	30,7
LN	3 180	254	2 600	77	12	201	580	18,24
MO	4 983	344	274	3 995	27	30	988	19,83
TP	5 084	58	34	338	171	84	818	16,09
UL	6 578	67	46	68	4 530	152	2 048	31,13
Celkem	37 486	6 227	3 501	4 819	5 219	1 477	8 229	21,95

Zdroj: Zápis z porady ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných Ústeckým krajem konané dne 20.10.2005

Poznámka: podklady pro vypracování tabulky byly předkládány před odevzdáním zahajovacích výkazů, skutečné výkony se mohou od údajů v tabulce lišit.

Údaj za školní rok 2004/2005: 21,49 %.

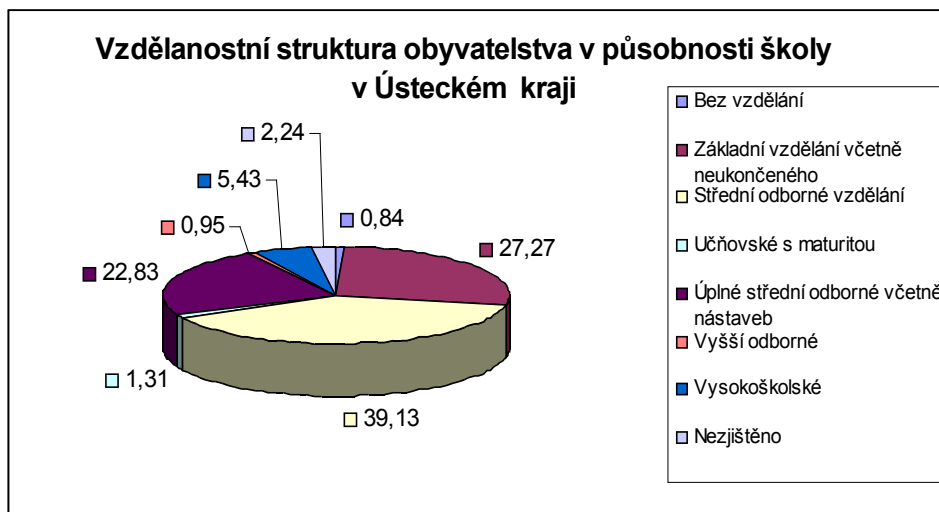
## 5.2 vzdělanostní struktura obyvatelstva působnosti školy

### Vzdělanostní struktura obyvatelstva v působnosti školy - Ústecký kraj

Stupeň vzdělanosti	v %
Bez vzdělání	0,84
Základní vzdělání včetně neukončeného	27,27
Střední odborné vzdělání	39,13
Učňovské s maturitou	1,31
Úplné střední odborné včetně nástaveb	22,83
Vyšší odborné	0,95
Vysokoškolské	5,43
Nezjištěno	2,24

Zdroj: Dlouhodobý záměr SOŠ, SOU a OU Podbořany 2004/2008

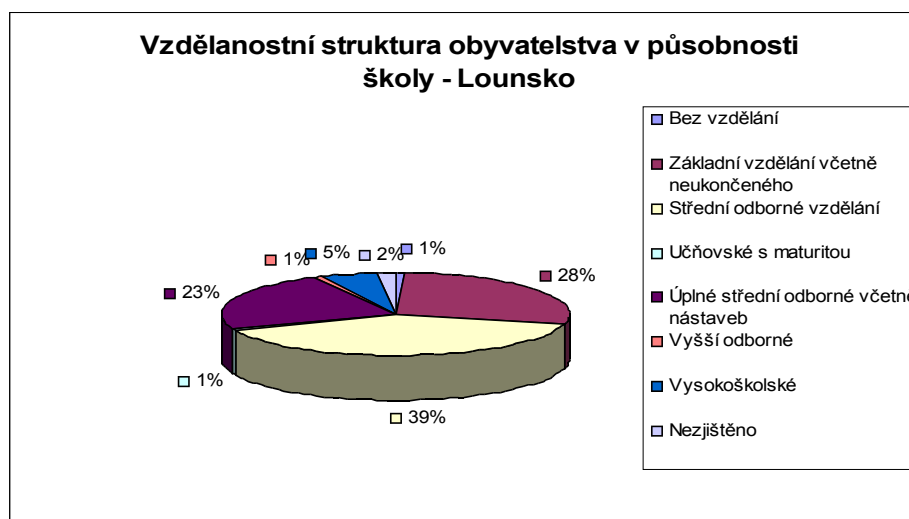




**Vzdělanostní struktura obyvatelstva v působnosti  
školy - Lounsko**

Stupeň vzdělanosti	v %
Bez vzdělání	0,82
Základní vzdělání včetně neukončeného	28,12
Střední odborné vzdělání	39,28
Učňovské s maturitou	1,07
Úplné střední odborné včetně nástaveb	22,84
Vyšší odborné	0,88
Vysokoškolské	5,45
Nezjištěno	1,54

Zdroj: Dlouhodobý záměr SOŠ, SOU a OU  
Podbořany 2004/2008



Z uvedených čísel, je patrné, že rozdíly ve vzdělanosti mezi regiony Lounska a Ústeckého kraje, jsou nepatrné. Je to dáno strukturou obyvatel v celém Ústeckém kraji.

Ústecký kraj patřil v 90. letech mezi kraje s nízkou vzdělaností. I když se tento stav od té doby velice zlepšil, tak i v celém kraji podíl vysokoškoláků nepřesahuje 6 %. Proto bude nutné zvýšit náborů do učebních oborů, studijních oborů a nástavbového studia z důvodu poptávky zaměstnavatelů v působnosti školy.

### 5.3 Nezaměstnanost v regionu

Region se vyznačuje velkou mírou nezaměstnanosti, která se pohybuje na Lounsku v roce 2002 17,44 % do září 2003 se procentuální nezaměstnanost zvýšila na 17,84 %. Tento stav je z důvodu zaměření spádových oblastí na zemědělskou činnost, která v této době velmi upadá. Ke zlepšení tohoto stavu dochází rozvojem průmyslových zón, ve kterých je největší poptávka ze strany zaměstnavatelů zejména po technických oborech, např. mechanizace a služby, apod.

#### Struktura ekonomicky aktivních podle krajů

	Kraje				
	Středočeský	Plzeňský	Karlovarský	Ústecký	Liberecký
<b>Ekonomicky aktivní</b>	<b>584 628</b>	<b>285 674</b>	<b>162 347</b>	<b>426 599</b>	<b>225 154</b>
zaměstnaní	544 018	265 555	144 891	360 432	209 451
z toho (v %):					
zaměstnanci	80,3	82,6	81,9	83,0	80,8
zaměstnavatelé	3,5	3,3	3,7	3,6	3,5
samostatně činní	12,7	11,1	12,0	10,4	12,8
nezaměstnaní	40 610	20 119	17 456	66 167	15 703
<b>míra nezaměstnanosti v %</b>	<b>6,9</b>	<b>7,0</b>	<b>10,8</b>	<b>15,5</b>	<b>7,0</b>
zemědělství, lesnictví, rybolov	4,9	6,3	2,9	3,1	2,8
průmysl	28,1	31,4	29,4	28,7	38,1
stavebnictví	8,6	8,5	7,7	8,3	8,1
obchod a opravy	10,9	9,8	10,1	9,7	9,5
pohostinství a ubytování	3,5	3,4	6,2	3,3	3,9
Podíl vyjíždějících za prací z obce ze zaměstnaných (v %)	51,7	39,1	38,4	38,0	34,7

Pramen: SLDB 2001

Porovnání ekonomicky aktivních zaměstnanců dle krajů je zřejmé, že Ústecký kraj je druhý v pořadí, pokud hledíme pouze na sféru ekonomicky aktivních obyvatel. Je pozoruhodné, že ačkoliv je 2. v zaměstnanosti, míra nezaměstnanosti je nejvyšší oproti ostatním uvedeným krajům. Celkově můžeme říci že nezaměstnanost podle ekonomických odvětví je vyrovnaná, tudíž lze říci že budoucnost Ústeckého kraje spočívá v rozvoji průmyslových zón a upouštěním od zemědělství.

**Míra registrované nezaměstnanosti v ČR, Ústeckém kraji a jeho okresech k 31.12.**

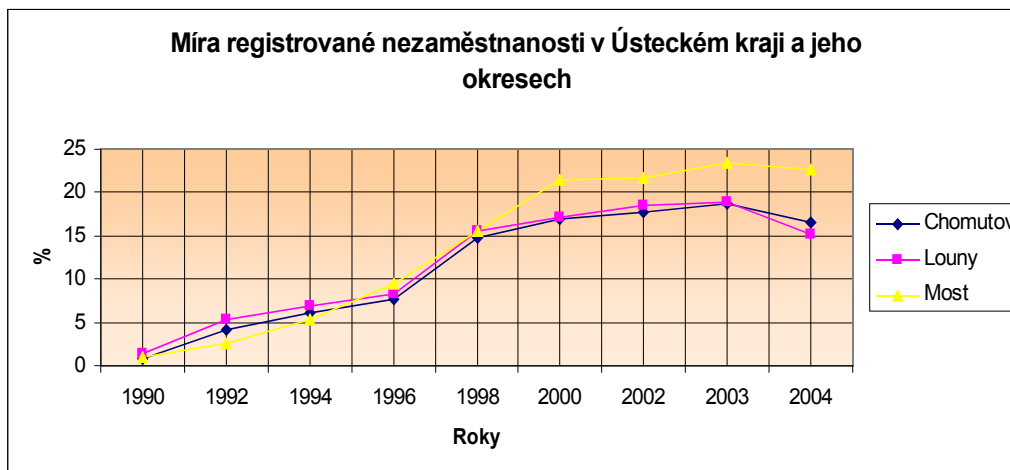
v %

Území	Rok								
	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2003	2004
Chomutov	0,84	4,17	6,12	7,67	14,79	16,9	17,7	18,7	16,48
Louny	1,31	5,33	6,87	8,23	15,53	17,1	18,6	18,9	15,08
Most	1,01	2,63	5,37	9,4	15,62	21,5	21,7	23,5	22,71

Zdroj: Český statistický úřad 2005

V porovnání roku 1990 do roku 2004 je ve sledovaných okresech razantní nárůst nezaměstnanosti. Jedná se o neodvratitelný stav, který nastává v důsledku redukce těžby uhlí a nízkým rozvojem průmyslových zón v průběhu těchto let. Nyní se Ústecký kraj snaží vytvořit pracovní místa za pomoci nově vznikajících průmyslových zón a přilákání zahraničního kapitálu. Proto se snaží vycházet ve všech aspektech výstavby a hospodaření vstříc investorům. Jedná se především o zajištění dobré infrastruktury a daňových výhod.

Protože trh práce se bezprostředně týká rozvoje školství, je nutné a bezpodmínečně pružně reagovat na tyto potřeby, především v oblasti nových a žádaných učebních a studijních oborů. Jen tyto školy, které se včas a vhodným způsobem přizpůsobí mohou obstát v konkurenčním prostředí dnešního školství.



### Uchazeči o zaměstnání v ČR, Ústeckém kraji a jeho okresech k 31. 12.

Území	Uchazeči o zaměstnání neumístění celkem		z celkového počtu uchazečů o zaměstnání					
			ženy		občané se změněnou pracovní schopností		absolventi škol	
	1991	2003	1991	2003	1991	2003	1991	2003
ČR celkem	221 749	542 420	127 196	272 498	17 032	71 806	24 568	54 217
z toho:								
<b>Ústecký kraj</b>	<b>18 582</b>	<b>76 499</b>	<b>11 068</b>	<b>38 038</b>	<b>1 493</b>	<b>8 937</b>	<b>1 982</b>	<b>6 460</b>
v tom okres:								
Děčín	3 246	11 272	1 762	5 370	222	1 283	475	993
Chomutov	2 847	12 595	1 866	6 098	202	1 042	236	907
Litoměřice	2 521	7 875	1 447	4 134	204	1 171	209	1 080
Louny	2 516	8 091	1 480	4 014	165	926	186	497
Most	2 229	14 938	1 384	7 403	199	1 518	309	1 098
Teplice	2 943	12 250	1 842	6 428	275	1 824	383	1 062
Ústí nad Labem	2 280	9 478	1 287	4 591	226	1 173	184	823

Zdroj: Český statistický úřad ČR

Pokud máme hodnotit nezaměstnanost z pohledu uplatnění absolventů, lze říci, že v průběhu cca 12-ti let došlo na trhu práce k nárůstu počtu nezaměstnaných absolventů a to mnohdy až 4-5-ti násobně.

**Vývoj nezaměstnanosti v Ústeckém kraji v období let 1990 - 2003 k 31. 12.**

Přehled nezaměstnanosti	1990	1991	1995	2000	2001	2002	2003
Uchazeči o zaměstnání neumístění celkem	2 874	18 582	24 413	66 572	67 720	74 135	76 499
Absolventi škol	209	1982	2 994	8 141	7 697	6 521	6 460
Volná pracovní místa	6 050	4 636	5 931	2 798	3 295	2 581	2 745
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo	0,5	4,0	4,1	23,8	20,6	28,7	27,9

Zdroj: Český statistický úřad

Registrace uchazečů o zaměstnání na úřadech práce v Ústeckém kraji zaznamenaly vysoký nárůst nezaměstnaných za období 1990 – 2003. O tomto stavu svědčí i rozpočet volných pracovních míst na jednoho uchazeče, který se z jedné poloviny zvýšil na téměř 30 uchazečů.

**Vývoj struktury o zaměstnání k 31.12. v okrese Louny**

Uchazeči o zaměstnání	Počet						
	1990	1994	1996	2000	2001	2002	2003
Celkem	542	3 058	3 673	7 523	7 521	8 050	8 091
absolventi škol	25	141	275	765	679	558	497
v tom: bez vzdělání	-	67	74	58	46	44	38
se základním vzděláním	-	1 509	1 657	3 127	3 147	3 373	3 399
vyučení	-	975	1 235	2 858	2 826	2 987	2 945
se střední školou bez maturity	-	77	97	241	268	301	326
s úplným středním vzděláním	-	397	559	1 127	1 106	1 206	1 214
v tom: vyučení s maturitou	-	55	109	234	183	186	174
s úplným středním všeobecným	-	83	116	166	195	174	173
s úplným středním odborným	-	259	334	727	728	846	867
s vyšším vzděláním	-	3	8	19	20	21	27
s vysokoškolským vzděláním	-	30	43	93	108	118	142
v tom: do 19 let	-	394	459	274	547	504	470
20 až 24 let	-	470	627	1 635	1 224	1 244	1 149
25 až 29 let	-	433	421	1 070	1 080	1 162	1 141

Zdroj: Český statistický úřad

Hodnocení uchazečů o zaměstnání v kategorii vyučení (viz tabulka) lze říci, že v průběhu cca 13-ti let došlo k nárůstu vyučených v učebních oborech. Je to situace, kdy trh práce žádá spíše kvalifikovanější pracovní sílu, která je schopna fyzické, manuální, ale také duševní práce. Tento stav je bezpochyby

určen rozvíjejícím se průmyslem, kde nacházejí uplatnění hlavně manuálně zruční a dostatečně kvalifikovaní lidé, kdy mají možnost dalšího vzdělání a přízpůsobení se podmínkám zaměstnavatele tj. rekvalifikace, kurzy či dokončení úplného středního vzdělání. Lze očekávat, že tento stav bude nadále trvat.

#### Evidování uchazeči o zaměstnání v Podbořanech

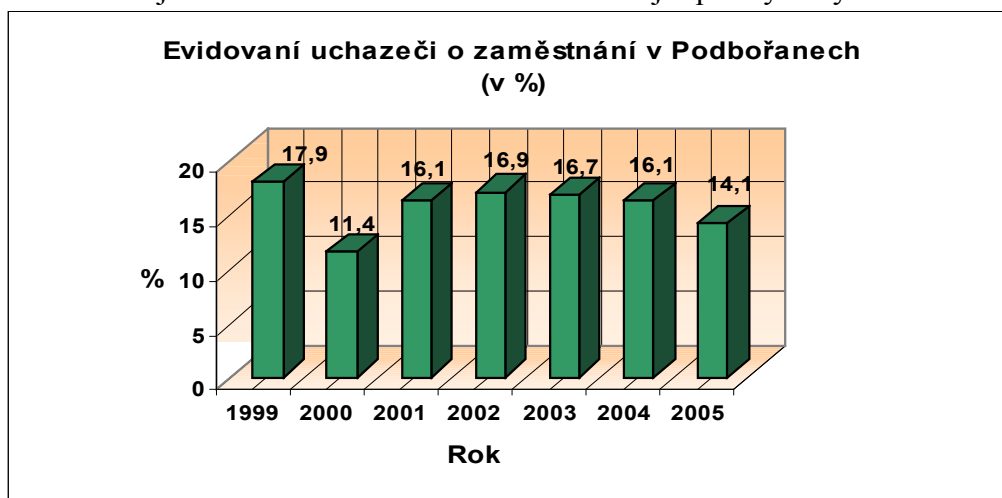
Rok	Celkem	v %	Vzdělání				Zdravotně postižení <sup>2)</sup>
			základní	vyučení	středoškolské <sup>1)</sup>	vysokoškolské	
1999	1503	17,9	649	6636	201	17	182
2000	1363	11,4	593	609	146	15	156
2001	1348	16,1	567	609	156	16	149
2002	1418	16,9	624	615	160	19	159
2003	1399	16,7	622	603	152	22	183
2004	1292	16,1	546	506	134	20	182
2005	1124	14,1	478	490	135	20	173

Pozn. <sup>1)</sup> Úplné střední odborné vzdělání a úplné střední vzdělání

<sup>2)</sup> Zdravotně postižení a Částečně invalidní

Zdroj: Úřad práce Podbořany

V tomto grafu, bych se zabývala otázkou nezaměstnanosti v regionu Podbořan. Jedná se o nepříliš velké město, ale v průběhu 6-ti let se v této oblasti mírně snižuje nezaměstnanost v důsledku rozvoje průmyslových zón. Tento



rozvoj přináší větší zaměstnanost v oblasti technických oborech (továrna Candy výroba ledniček, TRW Automotive - šití volantů, Logit – výroba umělých vláken na výrobu kobereců), kde se nabízí více pracovních míst. Z místních zaměstnavatelů mají největší podíl v zaměstnávání Glavelbel Kryry – řezání skleněných tabulí, Lassesberger Podbořany – výroba obkladaček a dlaždic, částečně jsou obyvatelé zaměstnání ve službách a v malé míře i v zemědělství. V současné době probíhají jednání s dalšími investory. Tato jednání by měla přinést další výstavbu továrny na výrobu spojek do automobilů. V blízkosti města by se měl vystavět i diskont Plus, který rovněž zajistí několik pracovních míst. Lze tedy usoudit, že i do budoucna se nezaměstnanost bude i nadále snižovat. Díky průmyslové zóně, musí samozřejmě reagovat i SOŠ a SOU Podbořany, která musí úzce spolupracovat s úřady a investory, aby absolventi našli nejen místa pro praxi, ale i další uplatnění.

### Rekapitulace:

- ◆ Počet žáků, vycházejících z devátých tříd na Lounsku má slabě stoupající tendenci.
- ◆ Na Podbořansku míra nezaměstnanosti má mírně klesající tendenci.

- ♦ Rozdíly ve vzdělanosti mezi regiony Lounska a Ústeckého kraje jsou nepatrné – je to dáno strukturou obyvatel v celém Ústeckém kraji.
- ♦ Ústecký kraj patřil v 90. letech mezi kraje s nízkou vzdělanostním i když se tento stav velice zlepšil, tak i v celém kraji podíl vysokoškoláků nepřesahuje 6 %.
- ♦ Bude nutno povýšit náborů do čtyřletých studijních maturitních oborů, učební obory ponechat ve stávající skladbě a následně navazující nástavbové studium z důvodů poptávky zaměstnavatelů v působnosti školy.
- ♦ Škola má výhodu, že je umístěna v dopravním uzlu vlakového i autobusového spojena a má širokou nabídku učebních i studijních oborů, včetně nástavbového studia.
- ♦ Z toho vyplývá, že taková škola má velký předpoklad k dalšímu rozvoji, kterým se budeme zabývat i nadále.
- ♦ Absolventi učebních oborů ve většině případů našli uplatnění v provozovnách, kde vykonávali odborný výcvik, z nástavbového studia část absolventů bylo přijato na bakalářské studium, ostatní se zařadili do pracovního procesu např. Česká policie, Hasičský záchranný sbor apod.

## **5.4 Možnosti školy**

Každá škola má jiné možnosti vycházející z regionu, kde působí a zároveň jsou důležité pro sestavení dlouhodobého vzdělávacího programu školy.

### **5.4.1 Kapacita školy**

- ♦ Kapacita školy 740 žáků, z toho 680 žáků SOU a 60 žáků na OU.
- ♦ Ubytováno 180 žáků na domově mládeže.
- ♦ Kapacita školní kuchyně 620 jídel denně.

### **5.4.2 Vzdělávací programy školy**

**Přehled vzdělávacích programů v letech 2001 - 2005**



<b>Vyučované obory</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Automechanik	86	74	96	115	99
Opravář zemědělských strojů	124	103	77	76	73
Farmář, farmářka	33	20	17	0	11
Instalatér	10	20	30	29	34
Kuchař - číšník pro pohostinství	174	150	152	131	157
Prodavač - smíšené zboží	58	69	76	58	49
Krejčí - dámské oděvy	95	73	75	61	61
Technickoadministrativní pracovník	22	0	0	0	0
Číšník, servírka	0	0	16	27	32
Kuchař	0	0	15	36	55
Šití oděvů	0	0		8	6
Malířské a natěračské práce	7	14	21	23	22
Farmářské práce	14	12	21	21	14
Opravářské práce	19	17	9	8	16
<b>Celkem</b>	<b>642</b>	<b>552</b>	<b>605</b>	<b>593</b>	<b>629</b>

<b>Vyučované obory</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Podnikání v oborech strojnictví	23	23	0	0	0
Podnikání v oborech obchodu a služeb	7	16	37	43	29
Technickohospodářské a správní činnosti	23	17	0	0	0
Podnikání v technických povoláních	0	0	34	46	36
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>71</b>	<b>89</b>	<b>65</b>
<b>Dálková forma nástavbového studia</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Podnikání v technických povoláních	4	2	2	0	0
Podnikání v oborech zemědělství a les. hosp.	6	5	14	15	11
<b>Celkem</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
<b>Celkový počet žáků za školní rok</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Celkem</b>	<b>705</b>	<b>615</b>	<b>692</b>	<b>697</b>	<b>705</b>

Zdroj: Výroční zprávy SOŠ a SOU 2000 - 2005

Nezbytná je inovace vzdělávacích programů, zavádění nových metod výuky a vzdělávání, nadstandardní nabídka volitelných a nepovinných předmětů, realizace modulu úvod do světa práce ve společenskovedních předmětech, environmentální vzdělávání a výchova apod.

Výuka ICT – informačních a komunikačních technologií probíhá ve všech studijních a učebních oborech středního odborného učiliště a ve všech oborech odborného učiliště. U třetích ročníků středního odborného učiliště se vyučuje

nepovinný předmět cvičení z matematiky a českého jazyka pro žáky, kteří chtějí studovat na nástavbovém studiu další zájemce.

U oboru opravář zemědělských strojů měli žáci v 2. a 3. ročníku nepovinný předmět výuku cizího jazyka, německého nebo anglického, dle předchozího vzdělání. U nástavbového studia se vyučuje nepovinný předmět konverzace cizího jazyka (německý nebo anglický), cvičení z matematiky a jazyka českého z důvodu lepší přípravy žáků k maturitním zkouškám a přijetí na vyšší odborné školy a školy vysoké i pro využití v praxi.

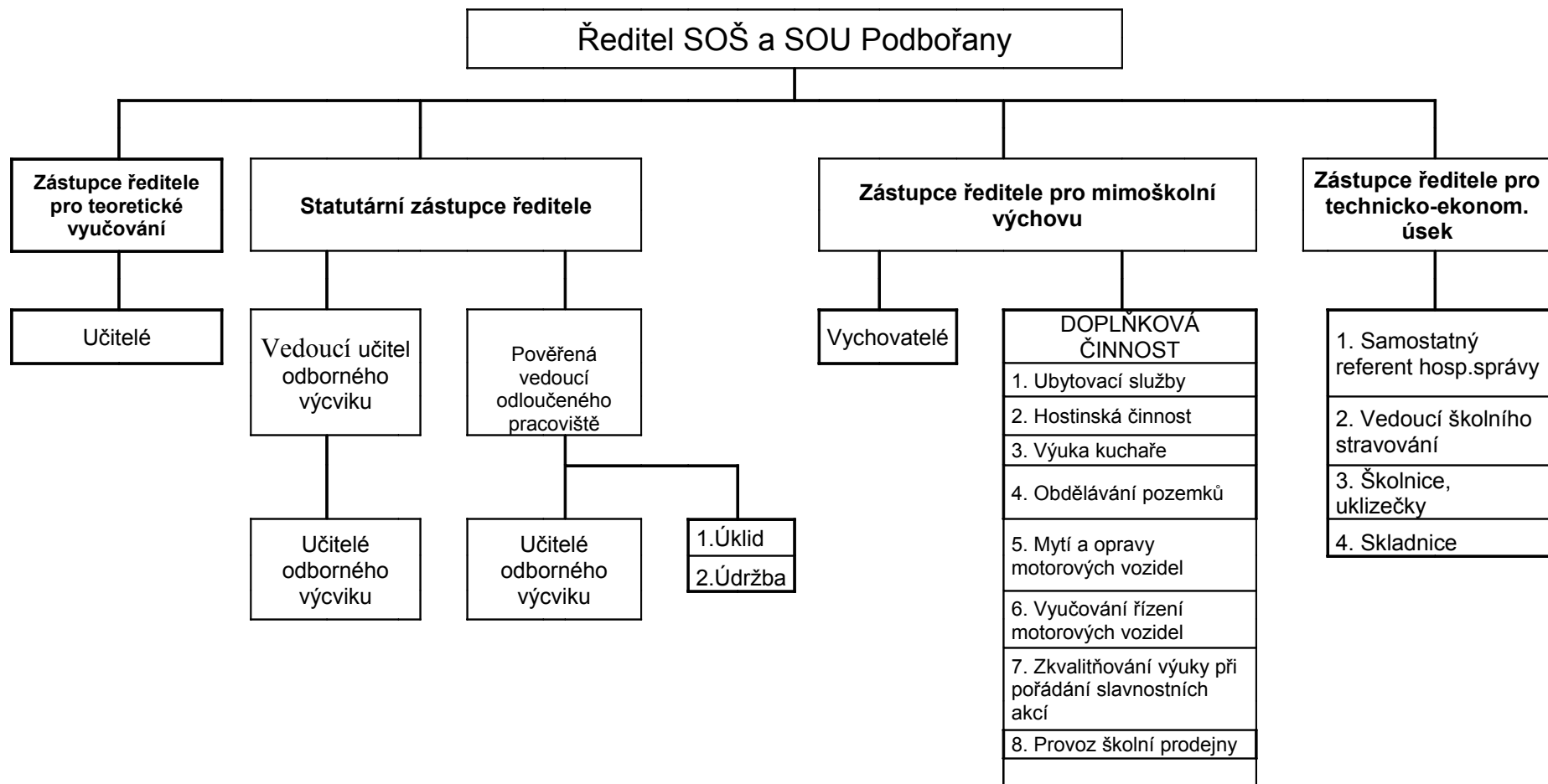
U prvních ročníků SOU se vyučovala ve všech oborech ekologie, která se liší podle učebního oboru počtem vyučovacích hodin, ale lze říci, že se počet hodin zvýšil o půl až jednu hodinu týdně.

V rámci environmentálního vzdělávacího programu zahajujeme třídění odpadů ve všech třídách, pečujeme o zeleň v areálu školy, pravidelně uklízíme okolí školy.

U třetích ročníků středního odborného učiliště do výuky občanské nauky byla zavedena výuka „Orientace ve světě práce“.

U nástavbového studia byla zvýšená pozornost na výuku základy společenských věd, u předmětů účetnictví a chod firmy se využívaly především výukové programy v počítačové učebně, rovněž u učebních oborů při výuce účetnictví.

## Organizační struktura Střední odborné školy a středního odborného učiliště Podbořany



9. Provádění malířských  
prací pro veřejnost

### 5.4.3 Současná personální politika

Personální podmínky v teoretickém vyučování i odborném výcviku jsou hodnoceny jako velmi dobré (ČŠI – 2005). Pedagogický sbor SOŠ a SOU je cca z 80 % plně kvalifikován.

#### Přehled pedagogických pracovníků školy

Pedagogičtí pracovníci	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Učitelé	31	33	29	30	31
Učitelé odborného výcviku	27	29	31	32	32
Vychovatelé DM	9	9	9	9	9
Celkem	67	71	69	71	72

Zdroj: Výroční zpráva SOŠ a SOU 2000 - 2005

### Údaje o dalším vzdělávání PP na středních školách

#### Věková skladba a kvalifikovanost pedagog. pracovníků na střední škole

Odborná a pedagogická způsobilost	Do 35 let	35-45	45-55	Nad 55	Důchodci	Celkem
Počet PP s odb. kvalifikací	7	11	16	5	7	46
Počet PP bez ped. vzdělání	4	3	5	6	0	18
Počet PP bez odb. vzděl.	0	0	2	0	0	2
Počet PP nekvalifikovaní	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	14	23	11	7	66

Zdroj: Výroční zpráva 2005

### 5.4.4 Spolupráce se zahraničím

Naše škola spolupracuje na mezinárodní úrovni s partnerskou školou a to se Střední odbornou školou zemědělskou ve Freibergu a při této škole působí státní úřad pro zemědělství (Staatliches Amt für Landwirtschaft mit Lehranstalt Freiberg - Zug.), který provádí poradenskou činnost pro sedláky, zemědělce, družstva a může v rámci své pravomoci přidělovat dotace apod.

Ředitelem této školy je prof. Helmich. Spolupráce trvá od roku 1997 dosud naše škola zorganizovala pro učně několik tematických zájezdů do Freibergu a jeho okolí (např. návštěva muzea motorek na zámku Augustusburg, prohlídka historického dolu Reiche Zeche, centra města atd.)

Každoročně probíhá týdenní výměna studentů obou škol, kteří si zdokonalují jak jazykové znalosti, tak zároveň i praktické dovednosti v oboru gastronomie. Pro tuto výměnu bývají vybíráni nejlepší učni 3. ročníku učebního oboru kuchař - číšník. Naše škola se účastní každoročně i Dne otevřených dveří ve Freibergu. Vyhlídka na nejbližší období" pokračování výměn kuchařů, popř. opravářů. Pro finanční zajištění výměn bude podán projekt na MŠMT ČR. Dále naše škola úspěšně spolupracuje v rámci projektu VOTEC (vznikl ve spolupráci mezi MŠMT ČR a vlámským ministerstvem školství, je to projekt, který se orientuje na spolupráci škol) již od roku 1993 s partnerskou školou VTI (Vrij technisch institut – Střední technická škola) Poperinge v Belgii.

V kalendářním roce 2003 probíhaly tyto aktivity: Účast ředitele školy na semináři zaměřeném na management školy, který se uskutečnil v Alden Biesenu v Belgii od 1. 2. do 5. 2. 2003. V dubnu proběhlo setkání zástupců škol v Mělníce, diskuze o projektu ze zúčastnil z naší školy učitel anglického jazyka z VTI Poperinge Hans Pattyn. V rámci projektu VOTEC využívali zaměstnanci bezplatné výuky angličtiny, která byla zajištěna z příspěvků belgické strany. Docházelo průběžně k výměně informací a materiálů mezi školami. Nejdůležitějším počinem uplynulého školního roku bylo zahájení projektu, který by měl dlouholetou dobrou spolupráci obou škol ještě prohloubit. Jedná se o projekt mobility v rámci programu Leonardo da Vinci II. Návrh tohoto projektu byl iniciován naší školou a přihláška byla podána v únoru 2003 a prošla schvalovacím řízením, takže by se projekt měl realizovat v průběhu října 2003. Ve stručnosti se jedná o návštěvu osmi zaměstnanců (učitele, MOV, vychovatele i ekonomický úsek) z naší školy v Belgii. Jejich úkolem bude seznámit se s novým ředitelem VTI Poperinge, s metodami práce v zahraničí a jejich následná možnost implementace do naší každodenní praxe. Dalším a vlastně zároveň hlavním cílem je najít vhodná pracoviště v belgických závodech či farmách, kam by naše škola vysílala žáky na dlouhodobější stáže. Během nich by měli získat nenahraditelné odborné a jazykové zkušenosti a dovednosti a navíc by se tím učili samostatnosti, což jsou v současné době nezbytné vlastnosti k získání zaměstnání. Zahraniční spolupráce s VTI Poperinge má tedy kontinuitu zajištěnou i do budoucna. Pro následující roky připravujeme podobnou

spolupráci s partnerskými školami na Slovensku v Bavorsku, eventuelně v jiných státech EU.

#### **5.4.5 Fotbalová škola**

V červenci 1997 zahájila činnost fotbalová škola, projekt, který byl dlouhodobě připravován ve spolupráci s FK Chmel Blšany (nyní účastník I. ligy).

Cílem projektu je výchova mladých talentovaných hráčů kopané a jejich příprava pro profesionální dráhu. Žáky této školy jsou chlapci, přihlášení téměř z celé republiky, kteří uspěli při náročných přijímacích testech hodnocených trenéry FK Blšany.

V současné době je ve fotbalové škole 83 chlapců. Chlapci z mnoha oblastí republiky jsou žáky zvolených učebních nebo studijních oborů v našem učilišti a všichni jsou ubytováni v domově mládeže, což vytváří ideální podmínky pro každodenní tréninky v Blšanech. V tomto ročníku dvě družstva hrají celostátní dorosteneckou ligu a dvě družstva hrají divizi. Fotbalová škola již vychovala i reprezentanta ČR v mladším dorostu a několik hráčů již startovalo v zápasech prvoligového družstva FK Chmel Blšany.

Záměrem školy je v období 2004 - 2008 ve vzájemné spolupráci pokračovat a tuto ještě rozšířit především v oblastech vzájemného působení a aktivního ovlivňování dosahovaných výsledků ve vzdělávání, soustředěného výchovného působení, rozšíření nabídky studijních oborů pro nově nastupující hráče, ve vzájemném využívání sportovišť a v reprezentaci školy ve sportovních soutěžích a na veřejnosti.

#### **5.4.6 Údaje o významných mimoškolních aktivitách**

- ♦ **Práce na zpracování a realizaci projektů zahraniční spolupráce**

Ve spolupráci s úřadem práce a v rámci projektů ministerstva spravedlnosti jsme zajistili tyto rekvalifikační kurzy:

- Kurz pro výkon obecných zemědělských činností (schválilo Ministerstvo zemědělství ČR), je doporučován a podporován ve vyspělých zemích EU. Splnění předepsaného kvalifikačního požadavku je v řadě těchto zemích nezbytnou podmínkou pro získání zemědělských dotací,
- Rekvalifikační kurz „Malířské, lakýrnické a natěračské práce“,
- Rekvalifikační kurz „Číšník“,
- Rekvalifikační kurz „Technickoadministrativní pracovníků“,
- Rekvalifikační kurz „Základy práce na počítači“.

♦ **Zefektivnění a modernizace výuky ekonomických a administrativních předmětů**

Zavedení softwaru do výuky ekonomických a administrativních předmětů s cílem napomoci absolventům k lepšímu uplatnění v praxi. Projekt přímo zasáhne výuku ekonomiky, účetnictví, managementu, marketingu, hospodářské výpočty, korespondence, administrativy prodejny, techniky administrativy a právní nauky.

♦ **Projekt Státní informační politika ve vzdělání**

Naši škole byl MŠMT udělen podle usnesení vlády č. 244/2001, zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon).

Čestný název Informační centrum SIPVZ v rámci vzdělávacího programu P 1 – „Informační gramotnost“. Během roku jsme zabezpečili školení „Z“ (základní znalosti pro ovládání PC), „P“ (úvodní modul) a „P“ – volitelný modul. Tabulkové kalkulátory pro pedagogické pracovníky mateřských, základních a středních škol našeho regionu. Z řad pedagogů jsme získali lektory pro další školení, a to „P“ – volitelný modul Publikování na internetu „P“ – volitelný modul Využití počítačových sítí ve výuce (e-learning), „P“ – volitelný modul. Využití ICT ve výuce českého jazyka a literatury a „P“ – volitelný modul Užití multimédií a mediální výchova.



♦ **Vedení 20 sportovních kroužků, 4 kroužků zájmové umělecké činnosti a 33 vzdělávacích kroužků**

Při škole a domově mládeže pracovalo 20 sportovních kroužků s pravidelnou činností, do těchto kroužků bylo přihlášeno 278 žáků.

Při škole pracovalo 33 vzdělávacích kroužků a útvarů s cílem umožnit zájemcům z řad žáků přístup k potřebným informacím a rozvoji již získaných schopností a dovedností. Do práce v těchto kroužcích bylo zapojeno 437 žáků školy.

♦ **Práce na zpracování a realizaci projektů volnočasových aktivit a protidrogových projektů**

V rámci programu státní podpory práce s dětmi a mládeží pro NNO na léta 2004 – 2006 a v rámci Programu podpory rozvoje aktivit v oblasti volného času dětí a mládeže byl zpracován projekt Soustředěnou aktivitou za zdravý a hodnotný životní styl. Cílem projektu je prostřednictvím aktivního využívání volného času zefektivnit výchovně – vzdělávací působení na děti a mládež v oblasti prevence sociálně patologických jevů, zvyšovat jejich sociální kompetenci, rozvíjet dovednosti, talent, samostatné rozhodování, kulturní rozhled, zdravý životní styl, posilovat důvěru ve vlastní osobu, odolnost vůči stresu a odmítání všech forem sebeustrukce. Cílovou skupinou jsou děti a mládež z Podbořanska a okolí. Jedná se především o děti a mládež z oblasti s velkou mírou nezaměstnanosti a často pocházejících ze slabých sociálních skupin, vč. romské komunity, pro které je účast na aktivitách v rámci projektu mnohdy jedinou možností hlubšího rozvoje jejich osobnosti. Předpokládaný počet je do 700 dětí a mládeže ve věku od 10 do 20 let. Obdobný projekt je zpracován, schválen a realizován i v roce 2005.

♦ **Doplňková činnost školy**

V rámci výukových programů učebních a studijních oborů poskytuje naše škola tyto služby pro veřejnost:

- Ubytovací služby – ubytování na DM o víkendech a prázdninách.
- Hostinská činnost – v rámci výuky příprava jídel pro veřejnost.

- Vyučování řízení motorových vozidel – pro žáky SOŠ a SOU, kteří nemají řízení v učebních osnovách a pro veřejnost.
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení – pro veřejnost v odpoledních hodinách a o víkendech.
- Obdělávání pozemků v rámci odborného výcviku školou pronajatých a pro zájemce na objednávku.
- Mytí a opravy motorových vozidel pro SOŠ a SOU i služby pro veřejnost.
- Výuka kuchaře – číšníka v pronajaté restauraci s celodenním provozem.
- Zkvalitňování výuky při pořádání slavnostních akcí, např. rauty a další.
- Provoz školní prodejny – výuka žáků při zajišťování občerstvení žáků o přestávkách.
- Provádění malířských prací pro veřejnost.

Všechny tyto činnosti vyžadují veliké úsilí pracovníků učiliště. Je však nutné konstatovat, že finanční prostředky získané z těchto činností jsou použity na posílení rozpočtu školy. Současně s tím dochází k určitému zkvalitňování výuky, šetření pracovníků např. ve školní jídelně (obor kuchař-číšník) a zviditelnění naší školy na veřejnosti.

## 5.5 Činnost ředitele a vedení školy

V této fázi zpracování programu dlouhodobého rozvoje školy by se měl ředitel a vedení školy především zabývat těmito oblastmi:

Analyzovat z vnějšího prostředí:

- požadavky sociálních partnerů
- demografický vývoj v regionu školy
- nezaměstnanost v regionu - uplatnění absolventů školy na trhu práce

Analyzovat z vnitřního prostředí vlastní možnosti školy – silné, slabé stránky školy mít jasnou strategii.

Ze statistických údajů a možností školy vyplývá, že škola by se měla zaměřit na čtyřleté studijní maturitní obory, struktura tříletých učebních oborů by mohla zůstat zachována podle současného stavu. Na základě spolupráce s úřadem práce by bylo možno podle požadavků trhu práce některé obory změnit. Naše

odborné učiliště vyučuje obory malířské a lakýrnické práce, farmářské práce, opravářské práce, šití oděvů a prodavačské práce. I u těchto učebních oborů je možnost změny podle potřeb regionu.

S přihlédnutím na dlouhodobý záměr města Podbořany rozvíjet lehké strojírenství a agroturistiku, s přihlédnutím k charakteru oblasti je nutné se zaměřit:

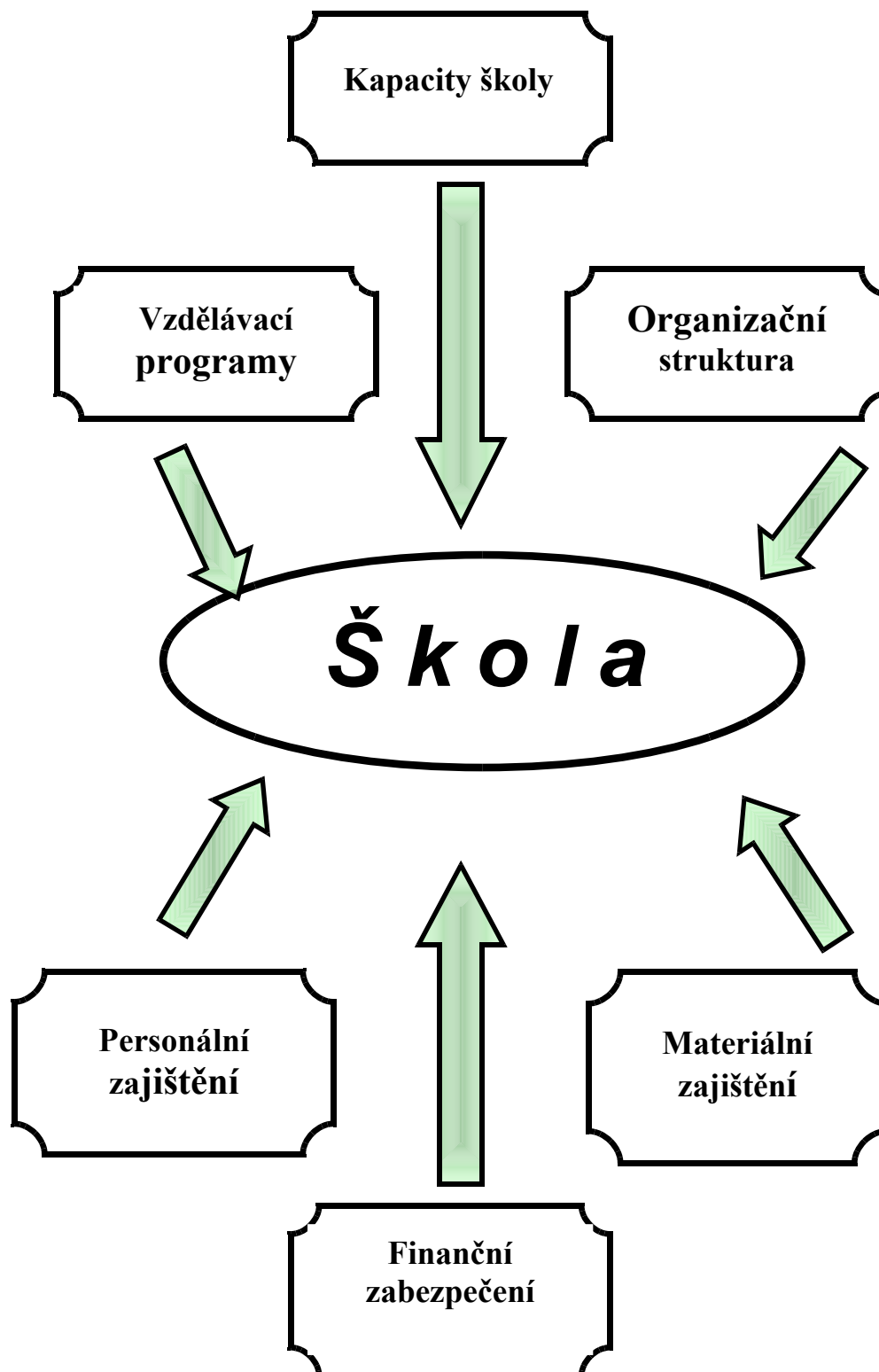
- udržení náboru a výuky zemědělských oborů a jejich specializaci pro EU,
- na neustálé zkvalitňování výuky technických oborů a oborů služeb,
- s rozvojem průmyslových zón v oblasti, kde škola působí nutno zavádět, takové učební obory, které budou mít uplatnitelnost na trhu práce
- na modernizaci odloučeného pracoviště v Žatci pro obor krejčí

V současné době i do budoucna se jeví potřeba pracovníků pro krejčovské dílny v okolí Podbořan.

Obory žádané v regionu:

- technické obory se zaměřením na lehké strojírenství,
- zemědělské obory potřebné pro region,
- obory se zaměřením na služby s ohledem na služby venkovu,
- maturitní obory,
- nástavbové studium.

## 6. ZPRACOVÁNÍ PROGRAMU DLOUHODOBÉHO ROZVOJE ŠKOLY – stěžejní oblasti



## 6.1 Vzdělávací programy pro nadcházející období

Nabídka vzdělávacích programů musí respektovat lokální trh práce a měnící se požadavky zaměstnavatelů a na možnostech školy jako je kapacita, personální zajištění, materiálně-technické podmínky, finanční zajištění apod.

Ze strany zaměstnavatelů je zájem o uchazeče vyučené v profesích: zámečnický, svářeč, kuchař, prodavačka, šička, krejčí, a proto je třeba zajistit dostatečně širokou škálu vzdělávacích příležitostí pro uchazeče o vzdělání obou pohlaví tak, aby v naší spádové oblasti byly k dispozici studijní a učební obory dostatečně atraktivní. Skladba oborů musí respektovat lokální trh práce, a proto zavádíme nové obory a usilujeme o jejich naplnění mechanik strojů a zařízení, zámečnický, mechanik elektrotechnických zařízení, šití oděvů, prodavačské práce.

Nahrazovat učební obory, jejichž absolventi obtížně nalézají uplatnění, jak jsme dříve učinili u oboru provoz služeb pro domácnost, kde děvčata obtížně sháněla zaměstnání, též jsme nahradili učební obor přadlák. Učební obor technicko-administrativní pracovník a nástavbový obor technicko-hospodářské a správní činnosti zatím nenaplňujeme, protože naši absolventi nemohli konkurovat absolventům obchodní akademie a na trhu práce a těžko sháněli uplatnění.

Prostupnost horizontální, tzn. možnost prostého přestupu ze stejného typu školy a stejného typu studia a studijního (učebního) oboru na školu v jiné lokalitě kraje. V případě výborných studijních výsledků v SOU možnost vykonání rozdílových zkoušek a přijetí do SOŠ stejného nebo obdobného zaměření. V případě nekvalitních studijních výsledků žáka SOŠ možnost vykonání rozdílových zkoušek a přijetí do SOU stejného nebo obdobného zaměření.

Prostupnost vertikální, tzn. nástavbové studium - nabídnout dle požadavků uchazečů a to všechny formy (denní, distanční, večerní a kombinované).

Realizovat výuku technických kádrů ve studijním maturitním oboru a nejen formou nástavbového studia.

## 6.2 Kapacita školy

Úkolem školního zařízení do budoucna je zachovat stávající kapacitu 740 žáků, z toho 680 žáků SOU a 60 žáků na OU, ubytování 180 žáků na domově mládeže a kapacitou školní kuchyně 620 jídel denně.

Škola by se měla zaměřit na čtyřleté studijní maturitní obory, tj. kuchař, číšník, mechanik strojů a zařízení, zemědělský podnikatel. Struktura tříletých učebních oborů by mohla zůstat zachována podle současného stavu, který je zaměřen na přípravu pracovníků na obory služeb: automechanik, instalatér, opravář zem. strojů, kuchař-číšník, prodavač, krejčí, zámečnický, mechanik elektrotechnických zařízení a farmář. Na základě spolupráce s úřadem práce by bylo možno podle požadavků trhu práce některé obory změnit. Chceme zachovat možnost nástavbového studia pro všechny naše tříleté učební obory. Naše odborné učiliště vyučuje obory malířské a lakýrnické práce, farmářské práce, opravářské práce, šití oděvů a prodavačské práce. I u těchto učebních oborů je možnost změny podle potřeb regionu.

## 6.3 Změna organizační struktury

Pokud se bude měnit vzdělávací program automaticky se musí změnit organizační struktura školy, která by měla odpovídat novým podmínkám v rozvoji školy. Vzhledem k tomu, že SOŠ a SOU v dlouhodobé koncepci nebude zásadním způsobem měnit vzdělávací nabídku neočekává se změna organizační struktury.

## 6.4 Personální zajištění

Personální zajištění školy je stěžejní oblastí, která je důležitá pro realizaci vzdělávacího programu školy. Změna, která může nastat v důsledku nových oborů automaticky přináší změnu v počtu aprobovaných učitelů hlavně kvalifikovaných učitelů odborných předmětů (nové technologické postupy) a aprobované učitele cizích jazyků. Je důležité, aby byla dodržena kvalita výuky, vzhledem k tomu, že se v konečném důsledku může negativně ovlivnit nábor žáků a vážně ohrozit zamýšlené změny.

Větší nárůst pedagogických pracovníků se neočekává vzhledem k tomu, že kapacita školy je omezená a nepředpokládá se, že se bude rozšiřovat. V této

oblasti je třeba se zaměřit na růst odborné a pedagogické způsobilosti a to studiem na vysokých školách, DPS a nábořem pedagogicky způsobilých učitelů.

## **6.5 Rozvoj materiálně-technického a finančního zabezpečení školy**

Škola dostává státní příspěvek na přímé náklady - mzdy, odvody zdravotní a sociální pojištění a ostatní přímé náklady ONIV, které jsou určeny převážně na učební pomůcky. Tento příspěvek je poskytován MŠMT prostřednictvím kraje a je vydáván na základě stanovených normativů ministerstvem školství, které podle dosavadní praxe neřeší rozdílnost, náročnost, postavení jednotlivých škol, každá škola má jiné ekonomické možnosti (závislá na celkové ekonomice v dané lokalitě). Škola se přizpůsobuje požadavkům trhu (v dnešní době příliv zahraničních investorů) a ty si často vyžadují změny v oborech.

Proto si financování v současné době vyžaduje změnu a to jednodušším a operativnějším způsobem ze strany MŠMT a KÚ.

Dalším zdrojem financování je příspěvek MF prostřednictvím kraje na ostatní provozní náklady – materiální zabezpečení, služby, energie a ostatní.

Tento příspěvek není zatím regulován krajem podle zaměření školy a umístění v dané oblasti. Je rozdělován jen na základě optimální inflace ve státě, ale není řešena situace dané školy. Ceny na trhu jsou stanoveny různě a často škola umístěna v dané lokalitě (např. zemědělské oblasti) nemá možnost výběru, neboť cenová politika je v oblasti přibližně stejná. Výběr dodavatelů s nižší cenou je někdy dražší, a to vzhledem k jejich vzdálenosti. Další vliv na financování školy jsou situace vzniklé realizací opatření k daným novým zákonům. Škola nemá možnost řešit tyto situace, i když ovlivní náklady školy, např. nové hygienické předpisy atd. Plán a příspěvek vychází ze situace v daném roce. V budoucnu by měla být dána větší pravomoc přímo školám, aby byla zaručena pružnost financování.

Dalším nezbytným zdrojem financování jsou vlastní a doplňkové příjmy. Trendem některých škol jsou vlastní tržby, které jsou založeny zejména na produktivní práci žáků. Produktivní práce žáků je dána typem oborů, např. kuchař-číšník, opravář nebo krejčov, každý obor je schopen přinést rozdílné

tržby, často vycházející i z požadavku trhu práce. Produktivní práce je velkým přínosem, ale je často závislá na technickém vybavení školy. Prostředky do této činnosti se neobejdou bez investičních prostředků (např. stroje, zařízení, dopravní prostředky atd.). V současné době je příliv těchto prostředků malý a do budoucna si vyžádá nemalé částky při zachování kvalitní výuky daných oborů, neboť stroje a zařízení jsou ve škole zastaralé a chybí prostředky na jejich modernizaci.

Naše škola zabezpečuje některé drobné služby pro veřejnost prostřednictvím produktivní práce žáků. Zabezpečujeme drobné zemědělské práce, opravárenské a ostatní služby.

Velkým přínosem pro školu jsou některé obory – např. malíř, lakýrník, instalatér. Tyto obory dokáží zajistit nemalou část údržby, takže naše škola ušetří velkou část prostředků za údržbu.

Důležitým zdrojem financí ve škole je doplňková činnost. Na naší škole máme dobrou zkušenost s výcvikem řízení motorových vozidel a dále s provozováním sportovní činnosti ve squashu, posilovně či sauně a ostatní aktivity – jako je ubytování na DM v době prázdnin nebo o víkendech. Těmito aktivitami si škola pomáhá pro zajišťování provozu - např. doplnění výuky učebními pomůckami.

Naše škola využívá také zahraniční projekty, které přispívají svým zaměřením k zdokonalování výuky a praxe. Některé zahraniční projekty byly využity i pro mimoškolní aktivity a tak velice přispívají k vývoji mladého člověka, který je dnes obklopen negativními vlivy – alkohol, drogy, ....

V normativech je na tuto činnost vyčleněna malá částka, ale použitím těchto projektů lze zabezpečit některé iniciativy – sportovní aktivity, zájmově uměleckou činnost atd. Díky skloubení všech těchto příspěvků a iniciativ se daří škole dobře prosperovat.

Proto se škola musí i nadále zaměřit na modernizaci a vybavenost na všech úsecích - škola, dílny odborného výcviku, domov mládeže, školní jídelna a odloučené pracoviště v Žatci. Prvořadým úkolem školy je v letech 2004 – 2008 zmodernizovat stávající učebny a vybudovat nové specializované. Stálým úkolem je údržba a obnova počítačových učeben - sledovat vývoj a trend na trhu. Zavádět nové metody do výuky za účelem kvalitnější výuky. V budoucnu chce škola



zřídit i novou jazykovou učebnu, která škole chybí a vstupem do Evropské unie bude nedílnou součástí výuky jazyků.

Dalším důležitým cílem je, získat do výuky co nejvíce poznatků, jak z české republiky, tak ze světa a rozšiřovat své znalosti i prostřednictvím internetu, který sice dnes škola vlastní, ale do budoucna ho chce rozšířit i na další úseky – dílny, odloučená pracoviště. Vnitřním propojením skloubit výuku spolu s praxí. Na úseku školy postupně řešit výměnu zastaralého a nevyhovujícího nábytku podle nových hygienických pravidel (školní lavice,...). Využívat všech dostupných prostředků k výuce (výukové programy).

Na úseku odborného výcviku – ke zkvalitnění odborného výcviku vybavit učebny diagnostickými přístroji a to v nejbližší době.

Pro zachování zemědělských oborů musíme obnovit stávající techniku, která neodpovídá současnému trendu a je již zastaralá. Po exkurzích u nás, i v cizině si tento úsek vyžádá největší změny a největší finanční náklady. Plánujeme do budoucna zakoupit nový traktor, pluh a velkým snem je kombajn. Žáci se musí již ve škole seznamovat s nejnovější technikou, kterou budou muset ovládat po skončení studia, a proto chceme zabezpečit tuto výuku všemi dostupnými prostředky a také využít spolupráce zahraničních partnerů - zapojit se do zahraničních projektů.

Učiliště začalo s výstavbou nových garáží, které doplní stávající nedostačující kapacitu. Úpravou prostor v suterénu odborného výcviku chce škola získat další prostory pro praxi žáků oboru prodavač, a tím zajistit také občerstvení spolužáků nejen ve škole, kde již je pracoviště prodavačů, ale také na odborném výcviku.

Budovy jsou samostatně odděleny a ostatní žáci nemají možnost těchto služeb využívat. V areálu dílen odborného výcviku je plánována úprava a modernizace hal. Haly se stávají zastaralé a údržba je nutná - výměna podlah, úprava hygienického zařízení – dle nových předpisů. Zateplení a zamezení úniku energií v rámci úspor. V rámci výuky řízení motorových vozidel, bude učiliště usilovat o průběžnou výměnu stávajícího vozového parku – výcviková vozidla, traktor, osobní auto a nákladní auto.

Učiliště chce do budoucna rozšířit své služby pro obyvatelstvo o žákovské výrobky, které chybí na trhu.

Součástí odborného výcviku je i Odloučené pracoviště v Žatci, které zabezpečuje praxi pro obor krejčí a šití oděvů. Tato budova se postupně modernizuje a upravuje a učební obor malířské, natěračské a lakýrnické práce zde provádí malování, natírání a drobnější stavební údržbu.

Další nedílnou součástí SOŠ a SOU je Domov mládeže. Učiliště chce zachovat stávající kapacitu tj. 180 ubytovaných žáků. Pro splnění a zachování provozování mimoškolní činnosti v těchto prostorách je nezbytně nutné zmodernizovat ubytovací prostory – zařídit stávající pokoje novým nábytkem (skutečný stav je 20-ti letý nábytek - dožívající), zařídit postupně i nové klubovny. Zmodernizovat společenskou místnost, kterou chce škola využít nejen pro mimoškolní činnost, ale také pro výuku žáků. Dlouhodobým úkolem je soustavně modernizovat prostory a vybavení DM s přihlédnutím k úsporám např. v energii, což bychom chtěli provést zateplení domova mládeže a to v několika etapách. Dále bychom jak pro zájmovou činnost DM, tak pro teorii s výhledem dvou let chtěli upravit plochu na venkovním hřišti (umělý povrch).

Škole chybí sportovní hřiště, které by splňovalo požadavky ve výuce tělocviku a proto je třeba do budoucna hledat další cesty k splnění těchto cílů. Zatím se podařilo učilišti vybudovat hřiště na plážový volejbal u DM, které slouží pro využití volného času.

S chodem domova mládeže je úzce spojeno i stravování, které máme ve vlastní školní jídelně. Tato část slouží nejen pro žáky, zaměstnance a ubytované žáky na DM, ale také pro veřejnost. Probíhá zde zároveň i praxe oboru kuchař-číšník. Na tomto úseku se částečně již s úpravami začalo, a to z důvodu nových hygienických předpisů. Vzhledem k tomu, že budova je téměř dvacet let stará, nedají se v praxi všechny úpravy splnit. Kapacitou 640 jídel vyhovovala někdejší předpisům a tuto kapacitu chceme zachovat i nadále. Vlastní jídelna je moderně zařízena, ale vývařovna dožívá, stroje postupně vyměňujeme např. robot a kamna, naším cílem je doplnit a nahradit již dosluhující elektrické spotřebiče a doplnit chybějícími jako je ohřívací pult na talíře, atd.

Ostatní provozy školy prádelnu, kotelnu a budovu vedení je nutné udržovat soustavným modernizováním a reagovat na veškeré změny, které s danou částí souvisí, např. modernizace počítačů v kancelářích.

Kotelna je plynová a je pod stálou kontrolou vnějších orgánů, které na základě revizí doporučí údržbu nebo modernizaci.

Učiliště má vlastní prádelnu, která se v letošním roce doplnila novou průmyslovou pračkou, ale do budoucna je nutné obnovit mandl a doplnit další průmyslovou pračkou. Zatím praxe ukázala, že investice vložené do této služby přinesly úspory, a tak je potřeba postupně řešit tyto zdánlivě malé věci.

Další úsporná opatření se řeší průběžně. Větší akcí bude provedení energetického auditu, který by měl přinést úspory v energiích. Prostředky na neinvestiční výdaje - údržba, služby, materiální zabezpečení (škola bude hradit z příspěvku a část z vlastních zdrojů, získaných doplňkovou činností a dalšími zdroji v rámci projektů).

Pro zajištění těchto úkolů si učiliště stanovuje za cíl :

- ◆ pokračovat v růstu produktivity práce,
- ◆ rozšířit služby – produktivní práce žáků,
- ◆ rozšířit doplňkovou činnost,
- ◆ pořádání kurzů pro vzdělávání a rekvalifikaci,
- ◆ využití všech dostupných úsporných opatření,
- ◆ pokračovat v zapojování se do projektů pro neziskové organizace,
- ◆ spolupráce s partnery – město, partnerské školy,
- ◆ zahraniční spolupráce.

## **6.6 Předpokládaný rozvoj materiálně-technického vybavení školy podle jednotlivých oborů**

- ◆ Pro učební obor kuchař- číšník pro pohostinství a studijní obory kuchař a číšník máme moderně vybudovanou cvičnou kuchyni a učebnu k výuce stolničení. Abychom zabezpečili kvalitní výuku všech odborných předmětů, chceme vybavit další učebnu, zaměřenou na výuku potravinářské technologie a stolničení. Tato učebna bude mít i vyšší

kapacitu, než naše ostatní učebny a bude také vhodná pro prezentační akce.

- ♦ Pro učební obor prodavač chceme stávající učebnu dokonaleji vybavit tak, aby byli žáci lépe připraveni na praktické předměty.
- ♦ Pro učební obory technické, tj. automechanik a opravář, je odborná učebna vybavena snímací kamerou a televizním okruhem. Chceme jí ještě vybavit modernější technikou – dataprojektorem s příslušenstvím.
- ♦ K výuce občanské nauky, psychologie a základů společenských věd chceme vybavit speciální učebnu.
- ♦ Vybudovat učebnu na výuku cizích jazyků.
- ♦ Budeme stále modernizovat obě počítačové učebny.
- ♦ Budeme udržovat školní databázi „Bakaláři“, vést učitele k jejich maximálnímu používání pro ulehčení třídní administrativy a rozšiřovat možnosti využití „Bakalářů“ i v jiných oblastech činností učitelů.
- ♦ Využívat internet, který je díky školní síti přístupný všem učitelům a žákům k získávání informací i dalšímu vzdělávání. Všechny učitelské pracovny a počítačové učebny jsou a budou vybaveny počítači připojenými na internet přes školní síť.

## 6.7 Činnost ředitele a vedení školy

Při zpracování dlouhodobého programu rozvoje školy se musí vycházet z koncepčních záměrů rozvoje školství Ústeckého kraje.

Ředitele musí s vedením školy a dalšími zaměstnanci školy zpracovat tyto úkoly:

- ♦ Vycházet ze stávající kapacity a její rozdělení dle oborů.
- ♦ Zvážit nabídku studijních a učebních oborů.
- ♦ Zajistit personální obsazení školy.
- ♦ Zajistit materiální a finanční zabezpečení školy.
- ♦ Konzultovat záměry školy s KÚ.
- ♦ Seznámit s dlouhodobým záměrem ostatní zaměstnance školy.

- ♦ Zadat úkoly jednotlivým týmům.
- ♦ Zpracovat dlouhodobý program školy.

Na zpracování tohoto materiálu spolupracovalo celé vedení školy. S nosnými body byli seznámeni mnozí naši zaměstnanci (pedagogičtí i nepedagogičtí).

Pracovní verze dlouhodobého záměru byla zaslána na Odbor školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Ústeckého kraje k případným připomínkám.

Dále byl projednán celý záměr se všemi sociálními partnery v našem regionu.

Přepracování připomínek ze strany OŠMT KÚ Ústeckého kraje a sociálních partnerů. Konečná podoba byla zaslána zpět na OŠMT KÚ Ústeckého kraje.

Konečná verze byla projednána se všemi zaměstnanci školy a vhodným způsobem zveřejněna.

## **7. OČEKÁVANÉ DŮSLEDKY A REAKCE OKOLÍ NA NOVÝ PROGRAM ROZVOJE ŠKOLY**

### **7.1 spolupráce se sociálními partnery**

#### **7.1.1 Místní samospráva**

Zřizovatelem naší školy je Krajský úřad Ústí nad Labem a sídlo školy město Podbořany.

Bez vzájemné dobré spolupráce s místní samosprávou nemůže žádná škola kvalitně fungovat.

Vycházíme ve své činnosti z plánu rozvoje města a na body týkající se zaměstnanosti a vzniku nových firem pružně reagujeme. Máme-li potřebu informovat nebo něco vyžadovat od rady nebo zastupitelstva, vše probíhá k naší spokojenosti. Je rovněž důležité, že máme v zastupitelstvu města dva naše zaměstnance.

Velice dobrá spolupráce je s komisí pro mládež, kde máme rovněž zastoupení a komisí sociální. V obou případech se řeší především výchovné aspekty, např. průběžná kontrola restaurací a heren. Velkým přínosem je rovněž důrazný pohovor s rodiči žáků, kteří vykazují velikou absenci, a právě rodiče na tom mají hlavní vinu.

V následujícím období 2004-2008 je nutné v tomto pokračovat a hledat další nové možnosti, aby škola měla stále dobré nebo ještě lepší reference než má dosud.

Rovněž je potřebné, aby co nejvíce našich zaměstnanců pracovalo v různých komisích, zastupitelstvu nebo radě města.

#### **7.1.2 Úřady práce**

Spolupráce s Úřady práce trvá již několik let, pracovníci ÚP zajišťují besedy pro vycházející ročníky, tj. 3. ročníky SOU, OU a 2. ročníky nástavbového studia. Pracovníci úřadu práce svoji nabídku rozšířili o tzv. Burzu

pracovních příležitostí, která se konala v Lounech. Z naší školy ji navštívili všichni vycházející žáci. V příštím období budeme pokračovat v besedách pro vycházející ročníky, taktéž počítáme s Burzou pracovních příležitostí pro další období. Konzultovat situaci na trhu práce. Realizovat rekvalifikační kurzy pro ÚP.

### **7.1.3 Hospodářské komory**

Vedení naší školy si uvědomuje důležitost spolupráce se sociálními partnery.

U zemědělských učebních oborů spolupracujeme a jsme rovněž členy Okresní agrární komory se sídlem v Žatci. Zajišťujeme pro zemědělce různá školení a do určité míry i poradenskou činnost.

Byli jsme rovněž pověřeni Ministerstvem zemědělství realizací vzdělávacího programu pro výkon: „Obecných zemědělských činností.“ Tento projekt schválilo Ministerstvo zemědělství dne 15. 10. 2002 a udělilo naší škole akreditaci.

Naše škola je teď pověřena, aby pro začínající mladší zemědělce v Ústeckém kraji, kteří nemají požadovanou kvalifikaci, zajišťovala v počtu 300 vyučovacích hodin potřebný rekvalifikační kurz.

Spolupracujeme s různými cechy např. s cechem instalatérů pro učební obor instalatér.

Cílem školy je dosáhnout u všech učebních a studijních oborů provázanost a maximum informací za účelem kvality výuky a připravenosti absolventů pro další život.

Spolupráce s Hospodářskou komorou v Lounech je velice úspěšná. Při různých shromážděních se dostáváme k cenným informacím od podnikatelů a firem ohledně požadavků trhu práce. Můžeme tedy reagovat a požadovat změny učebních nebo studijních oborů. Zde ovšem mnohdy narážíme na dlouhosáhlé schvalování a mnohdy i nepochopení a vlastní povolení buď neprojde vůbec nebo s obrovským zpožděním. Naše škola je rovněž členem Odborné sekce vzdělání a školství OHK Louny. Zde se řeší ve spolupráci s ostatními středními školami v okrese konkrétní a důležité problémy.

Cílem školy v následujícím období 2004-2008 je v tomto nastoupeném trendu pokračovat, prohlubovat jej a zdokonalovat tak, abychom spolupráci se všemi sociálními partnery zajišťovali na vysoké profesionální úrovni. Musíme rovněž prohloubit spolupráci s cechy pro všechny učební a studijní obory, kde nám toto chybí a nezapomínat na ty cechy, které budou postupně vznikat.

#### **7.1.4 Odborové svazy**

Pro kvalitní výsledky školy je důležité, aby vedení dobře spolupracovalo s výborem odborového svazu. Na naší škole již řadu let je dobrá spolupráce a velmi dobré pracovní prostředí, které přináší spokojenost všech pracovníků, a ti pak podávají velmi dobré výkony. Škole to přináší dobré reference a z toho vyplývající spokojenost rodičů, žáků i budoucích zaměstnavatelů.

Konkrétní spolupráce mezi vedením školy a odborovou organizací tkví zejména v těchto bodech:

- ♦ do r. 2005 zvýšit roční příspěvek na dovolenou,
- ♦ zachovat příspěvek na rekreaci dětí do věku 15 let včetně,
- ♦ soustavně dbát na to, aby přidělování ochranných prostředků, probíhalo dle vyhlášky, případně její novelizace,
- ♦ pořádat 2krát ročně návštěvy výstav a exkurzí,
- ♦ navštěvovat kulturní akce v kulturním domě v Podbořanech, pro členy, odborů a jednoho příslušníka vstupenky zdarma,
- ♦ přispívat na stravování zaměstnancům školy,
- ♦ přispívat členům odborů na pojištění odpovědnosti zaměstnance, za škodu způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání,
- ♦ propagovat zahraniční rekreace nabízené OSPZV- ASO,
- ♦ vyplácení odměn při životních a pracovních jubileích,
- ♦ spolupracovat se ZV, a to při sestavování nové kolektivní smlouvy na roky 2006, 2007 a 2008.



### **7.1.5 Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje**

V rámci celoživotního vzdělávání je naše škola vzdělávacím střediskem pro pracovníky, kteří podnikají v zemědělství a nejsou v tomto oboru vyučeni a ani ho nestudovali. Jedná se o Rekvalifikační vzdělávací program schválený Ministerstvem zemědělství – Kurz pro výkon obecných zemědělských činností. Absolventi tohoto kurzu pak mohou čerpat dotace EU v programu SAPARD.

### **7.1.6 Projekty**

V rámci programu: Správních činností a dalšího vzdělávání dospělých pedagogických pracovníků - rozvoj lidských zdrojů, jsme realizovali projekt pod názvem: Výchova k zaměstnatelnosti - pedagogická a informační podpora učitelů SŠ a ZŠ. Dotace jsme získali od MŠMT.

V rámci programu: Etapa realizace státní informační politiky ve vzdělání (SIPVZ), okruh C - Implementace výukového software na středních školách, jsme realizovali projekt pod názvem: Implementace CAD do výuky na odborných školách. Dotace jsme získali od KÚ Ústeckého kraje, odbor školství.

V rámci programu: Podpora rozvoje volnočasových aktivit v oblasti tělovýchovy a sportu především se zaměřením na mládež „Sport pro všechny“ roce 2003, realizujeme dva projekty: Soustředěnou aktivitou za zdravý a hodnotný životní styl a Světový pohár školních družstev ve fotbale . Dotace jsme získali od KÚ Ústeckého kraje, odboru školství.

V rámci programu Leonardo da Vinci II, Národní vzdělávací fond, jsme realizovali projekt pod názvem: Výměna pracovníků učiliště zaměřená na získání zkušeností a příprava následujících stáží žáků. Dotace požadována od Národního vzdělávacího fondu, Praha.

### **7.1.7 Média**

Veškeré aktivity jsou a budou pravidelně zveřejňovány v regionálním tisku. Všichni pedagogičtí pracovníci využívají při pořádaných besedách a na

nástěnkách nejzajímavější informace pro zkvalitnění výchovného působení na žáky.

♦ **www stránky**

S rozšiřujícím se přístupem k internetu vzrůstá význam webových stránek školy. Cílem v období 2004 - 2008 je poskytování kompletních informací o škole ve všech oblastech s důrazem na nabízené vzdělávání, včetně krátkodobých kurzů pro veřejnost, možnost ubytování, poskytované služby, volnočasové aktivity, dosahované výsledky, kontaktní adresy a další informace, které mohou kladně ovlivnit pohled na naši školu. Nezbytností musí být aktuálnost, pravdivost a atraktivita zveřejňovaných informací.

♦ **Tisk**

Naše škola má velmi dobrou spolupráci a zkušenost především s regionálním tiskem a to především s týdeníkem „Region Podbořanska“ a „Deníkem Lučan“. Redaktorům těchto tiskovin dodáváme informace o všem zajímavém, co se na škole připravuje a děje i výsledky kterých škola dosáhla v oblasti vzdělání, sportu, zájmové činnosti, chodu školy apod. Chápeme, že média mají velký vliv při poskytování informací široké veřejnosti a ovlivňování veřejného mínění. Cílem kterého chceme v dalším období ve spolupráci s médii dosáhnout, je pravdivé a objektivní informování veřejnosti o stavu, vývoji, perspektivách, plánech a dosažených výsledcích naší školy.

### **7.1.8 AŠSK**

V roce 2001 byl ustanoven a Asociací školních sportovních klubů České republiky (AŠSK) zaregistrován Školní sportovní klub (ŠSK) ve kterém se dobrovolně sdružují žáci, studenti, učitelé, rodiče, trenéři a další občané se zájmem o sportovní a tělovýchovnou činnost. Od samého počátku se členové

ŠSK aktivně zapojili do sportovní činnosti a postupových soutěží pořádaných AŠSK a to včetně pořádání krajských a republikových kol ve fotbalu. V roce 2003 družstvo naší školy vyhrálo republikový přebor středních škol ve fotbalu a bude reprezentovat Ústecký kraj a Českou republiku na Světovém poháru středních škol v Číně Shanghai.

V období 2004 - 2008 je záměrem školy aktivní získávání dalších členů do ŠSK, jejich zapojování do sportovní činnosti a reprezentace školy na sportovních soutěžích, pořádání regionálních, krajských a republikových přeborů ve fotbalu.

## **7.2 Spolupráce s ostatními školami, školskými zařízeními v regionu**

### **7.2.1 Ostatní školy**

V našem regionu spolupracujeme se Soukromou hotelovou školou Most. Ve spolupráci Private Hotel School Bukaschool, s. r. o. jsme vyslali žáky vyšších ročníků SOU a nástavbového studia na zahraniční praxe do Itálie a Španělska. Účastníme se navzájem prezentačních akcí a vyměňujeme zkušenosti v oblasti gastronomie. Do budoucna chceme pokračovat ve spolupráci a zahraniční praxe rozšířit do dalších států EU. Učební obor instalatér úzce spolupracuje s ISŠT COP Most Velebudice. Jedná se o přípravu soutěží pro instalatéry.

Velmi úzce spolupracujeme s místním gymnáziem i základními školami. Naši učitelé podle potřeby vypomáhají obsadit aprobované hodiny na těchto školách a v případě potřeby oni pomáhají nám. Podobná výměna se občas uplatní i při mimoškolních akcích (např. lyžařský výcvik).

Spolupráce bude pokračovat při zajišťování především regionálních a krajských kol postupových sportovních soutěží v závislosti na vybavení a možnostech jednotlivých škol a Domů dětí a mládeže. Při DDM Podbořany pracují a využívají zařízení některé zájmové a sportovní kroužky. Tuto spolupráci budeme podle možnosti ve sledovaném období rozšiřovat. Je předpoklad pokračování v dobré tradici místních sportovních turnajů s Gymnáziem Podbo-

řany. Dlouhodobě probíhá spolupráce se SOU Jesenice v oblasti prevence návykových látkám při pořádání akce „Pohybem nejen proti drogám“.

### **7.2.2 Pedagogicko-psychologické poradny**

Zvýšená pozornost je na naší škole věnována dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Jedná se o děti, které jsou handicapovány nějakou formou postižení (nejčastěji lehkou mozkovou disfunkcí, hyperaktivním syndromem, specifickými poruchami učení), popřípadě nepříznivými podmínkami svého sociálně kulturního prostředí. Děti se specifickými poruchami učení tvoří asi 7 % žáků našeho učiliště. Počet těchto žáků u nás oproti celostátnímu průměru 4 % je vyšší, což souvisí s typem naší školy.

Na základě dobré spolupráce jednotlivých škol jsou tito žáci monitorováni již při vstupu na naši školu. Po předložení aktualizovaného vyšetření z pedagogicko – psychologické poradny jsou těmto žákům poskytovány úlevy zejména v mateřském jazyce a cizích jazycích, ale i v předmětech ostatních. Všichni vyučující jsou seznámeni s Metodickým pokynem, který se týká hodnocení těchto žáků a s Metodickým pokynem k integraci dětí a žáků se zdravotním postižením do škol a školských zařízení.

### **7.2.3 Střediska výchovné péče**

Naši školu navštěvují též svěřenci Výchovných ústavů pro mládež (v současné době studují dva, máme již jednoho úspěšného absolventa). Těmto žákům musí být věnována individuální péče. Naše škola řeší záškoláctví a neomluvenou absenci s kurátorem se sociálního odboru. Dále spolupracujeme s romským poradcem, např. při realizaci podpory romských žáků středních škol.

### **7.2.4 Dům dětí a mládeže**

Spolupráce s DDM v regionu i kraji má vzrůstající význam především v souvislosti s organizováním a financováním postupových sportovních soutěží. Tuto spolupráci je potřeba rozšiřovat a zajistit především včasné informování škol o pořádaných akcích. Specifická spolupráce je s DDM v Podbořanech pod kterým pracují některé zájmové kroužky. I zde se otevírá perspektiva rozšiřování

další spolupráce a to s důrazem na vzájemné poskytování prostor a vybavení pro činnost zájmových útvarů včetně pomoci organizační.

### **7.3 Činnost ředitele a vedení školy**

Ředitele školy a vedení školy musí analyzovat připomínky sociálních partnerů, ostatních škol, školských zařízení v regionu a pedagogických pracovníků a tyto připomínky zpracovat do dlouhodobého programu rozvoje školy.

## **8. KOREKCE KE ZPRACOVANÉMU PROGRAMU DLOUHODOBÉHO ROZVOJE ŠKOLY**

- ♦ Na základě připomínek sociálních partnerů a reakcí okolí vypracujeme konečnou podobu programu dlouhodobého rozvoje školy.
- ♦ Zpracované školní programy upřesníme na základě připomínek žáků, rodičů, zaměstnavatelů, konkurenčního prostředí a ostatních škol v regionu.
- ♦ V kapacitách jednotlivých oborů posílíme ty obory, které mají na trhu práce větší uplatnění - zachování 740 míst.
- ♦ Změny v personálním obsazení, nebudou tak výrazné, protože nedojde k předpokládané tak výrazné změně oborů.
- ♦ Změny v materiálním zabezpečení se budou přizpůsobovat případným změnám v oborech.
- ♦ Změny ve finančním zabezpečení mohou nastat ze strany zřizovatele, změnou oborů, změnou politické situace v daném regionu a vůli dalších.

### **8.1 Činnost ředitele a vedení školy**

Ředitele s vedením školy analyzuje připomínky sociálních partnerů a zaměstnanců školy, podstatné připomínky zapracuje do dlouhodobého programu rozvoje školy.

## **9. KONTROLA PLNĚNÍ PROGRAMU DLOUHODOBÉHO ROZVOJE ŠKOLY**

Zpracováním dlouhodobého programu rozvoje školy nastává etapa jeho realizace.

V této etapě se program dlouhodobého rozvoje školy stává dokumentem se kterým by měl být seznámen každý zaměstnanec školy. Je důležité aby každý zaměstnanec uměl s tímto dokumentem pracovat protože pro každého vyplývají jednotlivé úkoly, které jsou rozpracovány do ročních plánů s konkrétní odpovědností.

Z hlediska kontrolní činnosti je nutné stanovit přesně vymezená hodnotící kritéria a pevně stanovit termíny a body kontroly s následnou zodpovědností jednotlivých zaměstnanců školy. Kontrola plnění úkolu je součástí výroční zprávy školy, kterou škola předkládá zřizovateli za minulý školní rok.

Kontrola může být prováděna:

- ◆ Uvnitř školy

Ředitele a vedení školy provádí stěžejní kontrolní činnost, protože umožňují naplnění dlouhodobého programu školy. Jedná se především o hodnocení pedagogických a učebních cílů, které jsou nezbytné pro úspěšnost realizačních a dílčích cílů, které vycházejí z programu dlouhodobého rozvoje školy.

- ◆ Vnější kontrola

Nejdůležitější je kontrolní činnost, kterou provádí Česká školní inspekce, vzhledem k tomu, že je nezastupitelná a sleduje celkový chod školy, ať již cíleně na předem stanovené oblasti nebo může být prováděna komplexně, plánovaně nebo namátkově.

Kontrolní činnost působí jako zpětná vazba, která je nezbytná pro úspěšnou realizaci a naplňování dlouhodobého rozvoje školy s možností okamžité nápravy zjištěných nedostatků a tím proces rozvoje školy zkvalitnit a dostat se na úroveň obdobných škol v EU.

## 10. ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zaměřila na zpracování dlouhodobého programu rozvoje školy se zaměřením na SOŠ a SOU v Podbořanech s přihlédnutím na historii a kulturu, tedy specifika ze kterých musí každá škola vycházet při zpracování dlouhodobého programu rozvoje školy. Postup zpracování je zaměřen na analýzu (vnitřní, vnější podmínky školy), na základě provedené analýzy by měly být definovány strategické oblasti, strategické záměry a cíle (vzdělávací programy, personální zajištění, materiálně- technické zabezpečení, a finanční zabezpečení). Důležitost je také kladena na připomínky a požadavky, okolí (MŠMT, zřizovatel, rodiče, zaměstnavatelé...) na které škola při zpracování programu rozvoje školy musí reagovat a udělat příslušná opatření a to vždy v souladu s politickou přestavbou zastupitelů, se záměry zřizovatele a v souladu s platnými zákony a předpisy MŠMT. Na zpracování tohoto materiálu musí spolupracovat celé vedení školy. S nosnými body musí být seznámeni mnozí zaměstnanci (pedagogičtí i nepedagogičtí), aby při následné realizaci a plnění programu dlouhodobého rozvoje školy mohla být provedena nezbytná nutná kontrolní činnost, kde je nutné přesně vymezit hodnotící kritéria a pevně stanovit termíny s následnou zodpovědností jednotlivých zaměstnanců školy.

Poslání školy se bude naplňovat jestliže vývoj k dosažení stanovených cílů a záměrů, bude v souladu se strategickým plánem z něhož vycházejí krátkodobější plány a ty se stanou dobrou pomůckou pro řízení školy za předpokladu, že budou kvalitně zpracovány a že vedení školy bude také pamatovat na to, aby se plán stal vlastním včetně všech pracovníků. Velice důležitá je realizace školního kurikula, která vyžaduje jasně definovatelné a splnitelné cíle školy a zajištění mechanismů zpětné vazby.

Z demografických podmínek v působnosti školy a vzhledem k perspektivě potřeby rozvoje vzdělanosti v naší oblasti vyplývá nutnost existence naší školy. Škola pružně reaguje na potřeby trhu práce o čemž svědčí uplatnitelnost žáků na trhu práce.



## 11. POUŽITÁ LITERATURA

1. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. Kapitoly ze školského managementu. Praha: 1998. ISBN 80-86039-49-8.
2. GRÖSSL, L. Dlouhodobý záměr školy. Podbořany: SOŠ a SOU Podbořany, 2003.
3. HARAŠTA, Š. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy školství v Ústeckém kraji. Ústí nad Labem, 2003.
4. PRÁŠILOVÁ, M. Vybrané kapitoly ze školského managementu. 1. vyd. Olomouc: 2003. ISBN 80-244-0676-4.
5. SMETANA, J. Dějiny města a okolních obcí. 1. aktual. vyd. Podbořany: 2001.
6. SVĚTLÍK, J. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
7. WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. Management. Victoria publishing, 1993. ISBN -85605-45-7.

## 12. PŘÍLOHY

A) Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

### Dotazník č. 1

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

#### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	2
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	4
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	4
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	4
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	3
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	3
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	4
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	3
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů – úroveň přípravy změn	3
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	3
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	3
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	3

## Dotazník č. 2

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

## Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	1
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	3
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	3
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	4
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	3
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	4
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	4
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	3
33.	Systém motivace pracovníků	4
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č.3

## Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

## Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	3
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	2
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	2
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	1
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	3
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	3
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	1
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	1
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	1
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	3
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	3
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 4

## Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

## Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	2
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	3
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	2
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	3
15.	Kvalita managementu	3
16.	Plán rozvoje pracovníků	3
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	3
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	3
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	3
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	3
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	3
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	3

## Dotazník č. 5

## Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

## Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	4
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	4
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	1
9.	Tvůrčí klima ve škole	4
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	1
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	1
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	1
18.	Vnitřní vybavenost školy	3
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	3
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	3
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	3
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	1
29.	Kultura školy	1
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	1
31.	Úroveň spolupráce ve škole	3
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	1
33.	Systém motivace pracovníků	3
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	1

## Dotazník č. 6

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	1
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	4
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	3
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	1
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	1
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	3
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 7

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

## Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	1
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	1
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	1
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	1
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	1
15.	Kvalita managementu	1
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	1
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	1
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	1
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	1
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	1

## Dotazník č. 8

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

## Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy



1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	2
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	3
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	1
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	2
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	3
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	3
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	3
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	3
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	1
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	1

## Dotazník č. 9

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
----	---	---

2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	1
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	1
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	4
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	3
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	3
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	3
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	1
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	3
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 10

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	3

4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	2
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	1
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	3
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	3
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	3
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	3
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	1
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	4
33.	Systém motivace pracovníků	3
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 11

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	1
5.	Vybavení výpočetní technikou	1

6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	1
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	2
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	1
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	1
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	1
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	1
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	1
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	1
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	1
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	1

## Dotazník č. 12

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	1
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	1
3.	Inovace ve výuce	1
4.	Dostatečné finanční zdroje	2
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	1

7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	1
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	1
9.	Tvůrčí klima ve škole	1
10.	Systém hodnocení pracovníků	1
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	1
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	1
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	1
15.	Kvalita managementu	1
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	1
18.	Vnitřní vybavenost školy	1
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	1
21.	Public relation	1
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	1
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	1
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	1
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	1
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	1
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	1
29.	Kultura školy	1
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	1
31.	Úroveň spolupráce ve škole	1
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	1
33.	Systém motivace pracovníků	1
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	1
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	1

## Dotazník č. 13

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	4
4.	Dostatečné finanční zdroje	2
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	2

10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	3
16.	Plán rozvoje pracovníků	3
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	3
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	3
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	3
29.	Kultura školy	3
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	3
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	3
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 14

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	4
5.	Vybavení výpočetní technikou	1
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvořivé klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	2

11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	1
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	1
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	1
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	1
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	1
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	1
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	1

## Dotazník č. 15

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	3
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	2
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvořící klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	2
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí	2

	(kroužky, volitelné předměty)	
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	3
16.	Plán rozvoje pracovníků	1
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	3
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	1
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	1
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 16

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	2
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	3
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	1
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	2
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	3
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2



14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	3
18.	Vnitřní vybavenost školy	3
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	1
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	3
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	1
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	1
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	3
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	1
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	1
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 17

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	3
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	2
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	3
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	3

15.	Kvalita managementu	3
16.	Plán rozvoje pracovníků	1
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	1
21.	Public relation	3
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	1
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	3
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	1
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	1
33.	Systém motivace pracovníků	1
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

## Dotazník č. 18

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	1
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	2
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	2
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	1
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	2
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2

18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	1
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	3
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	1
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	1
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	3

## Dotazník č. 19

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace

Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	2
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	3
5.	Vybavení výpočetní technikou	3
6.	Komunikace uvnitř školy	2
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	2
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	2
9.	Tvořící klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	2
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	3
15.	Kvalita managementu	2
16.	Plán rozvoje pracovníků	2
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	3
18.	Vnitřní vybavenost školy	2
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2

20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	2
22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	2
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	2
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	2
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	3

## Dotazník č. 20

Škola: SOŠ a SOU PODBOŘANY, příspěvková organizace  
 Škála: 1 - silná stránka, 2,3,4 - slabá stránka

### Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy

1.	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3
2.	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	2
3.	Inovace ve výuce	3
4.	Dostatečné finanční zdroje	1
5.	Vybavení výpočetní technikou	2
6.	Komunikace uvnitř školy	1
7.	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3
8.	Pružná reakce vedení školy na změny	3
9.	Tvůrčí klima ve škole	3
10.	Systém hodnocení pracovníků	3
11.	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědnosti uvnitř školy	2
12.	Schopnost nabídnout a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)	3
13.	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	2
14.	Kvalitní plán rozvoje školy	1
15.	Kvalita managementu	3
16.	Plán rozvoje pracovníků	3
17.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2
18.	Vnitřní vybavenost školy	1
19.	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2
20.	Dobrá pověst školy	2
21.	Public relation	3

22.	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	2
23.	Důvěra zaměstnanců ve vedení - autorita vedení	3
24.	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	2
25.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	2
26.	Podpora změn a inovací ze strany vedení	1
27.	Funkčnost informačních systémů ve škole	2
28.	Úroveň komunikace o cílech školy	3
29.	Kultura školy	2
30.	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	2
31.	Úroveň spolupráce ve škole	3
32.	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2
33.	Systém motivace pracovníků	2
34.	Kvalitní a schopné vedení školy	2
35.	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	2

### Vnitřní analýza školy dle úspěšnosti Zpracované výsledky vnitřní analýzy školy v průzkumu

P.č.	Zadání pro respondenty (učitelé, mistři, vychovatelé)	Škála - silná stránka 1 - 2 - 3 - 4 - slabá stránka															Celkem	Průměrné hodnoty								
		3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2			3	2	2	3	1	3	2	3
1	Získávání a podpora schopných, talentovaných a tvořivých lidí	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	48	2,40
2	Investice do dalšího vzdělání pedagogických pracovníků	3	1	2	3	3	1	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	44	2,20	
3	Inovace ve výuce	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	4	2	2	2	3	3	3	3	3	49	2,45	
4	Dostatečné finanční zdroje	2	3	3	2	4	4	1	2	1	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	1	1	50	2,50	
5	Vybavení výpočetní technikou	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	32	1,60	
6	Komunikace uvnitř školy	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	46	2,30	
7	Mzdy zaměstnanců - odměňování	3	3	2	2	4	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	3	2	2	2	3	1	43	2,15	
8	Pružná reakce vedení školy na změny	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	45	2,25	
9	Tvůrčí klima ve škole	3	2	3	3	4	2	2	3	4	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	52	2,60	
10	Systém hodnocení pracovníků	4	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	50	2,50	
11	Jasně rozdělení pravomocí a odpovědností uvnitř školy	4	3	1	2	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	38	1,90	
12	Schopnost „nabídnout“ a zajišťovat komplexní potřeby žáků a dětí (kroužky, volitelné předměty)													1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
13	Otevřený průhledný a promyšlený motivační systém vedení školy	3	2	2	3	2	2	1	3	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	45	2,25	
14	Kvalitní plán rozvoje školy	3	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	3	1	1	1	39	1,95	
15	Kvalita managementu	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	1	44	2,20	
16	Plán rozvoje pracovníků	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	1	47	2,35	
17	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	41	2,05	
18	Vnitřní vybavenost školy	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	41	2,05	
19	Silná pozice školy z hlediska konkurence	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	32	1,60	
20	Dobrá pověst školy	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	35	1,75	
21	Public relation	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	44	2,20	
22	Hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	45	2,25	
23	Důvěra zaměstnanců ve vedení	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	1	44	2,20	
24	Týmové zapojení pracovníků do řešení problémů	3	4	1	3	3	2	2	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	48	2,40	
25	Kvalita vztahů mezi pracovníky	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	44	2,20	
26	Podpora změn a inovací ze strany vedení	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	39	1,95	
27	Funkčnost informačních systémů ve škole	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	41	2,05	
28	Úroveň komunikace o cílech školy	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	1	39	1,95	
29	Kultura školy	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	44	2,20	
30	Kvalitní, koncepční a systematické řízení projektů - úroveň přípravy změny	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	37	1,85	
31	Úroveň spolupráce ve škole	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	40	2,00	
32	Důslednost při plnění přijatých rozhodnutí	2	3	3	2	1	2	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	42	2,10	
33	Systém motivace pracovníků	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	45	2,25	
34	Kvalitní a schopné vedení školy	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	38	1,90	
35	Stanovení jasné a srozumitelné vize a strategie školy	3	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	38	1,90	
	26. Motivace pracovníků																	2,25								
	27. Pružná reakce vedení																	2,25								
	28. Spolupráce pedagogů																	2,30								
	29. Plán rozvoje pracovníků																	2,35								
	30. Získávání schopných lidí																	2,40								
	31. Týmová práce																	2,40								
	32. Inovace ve výuce																	2,45								
	33. Systém hodnocení																	2,50								
	34. Finanční zdroje																	2,50								
	35. Tvůrčí klima																	2,60								

## ROZHOVOR

**Typ zařízení:** SOŠ a SOU Podbořany

**Jméno příjmení:** PaedDr. L. Grössl

**Pracovní funkce:** ředitel školy

**Předmět rozhovoru:** – důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dl. záměr školy.

**Cílem:** získat pro zpracování Dlouhodobý záměr školy pro období 2004-2008 (písemná forma)

**Závěr:** mohu konstatovat, že mi bylo plně vyhověno

## **ROZHOVOR**

**Typ zařízení:** SOŠ a SOU Podbořany

**Jméno příjmení:** Ing, Jaroslava Hovorková

**Pracovní funkce:** zástupce ředitele

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** pro zpracování jsou potřebné informace z Výročních zpráv sledované školy za období 2000-2005 (písemná forma)

**Závěr:** mohu konstatovat, že mi bylo plně vyhověno

## **ROZHOVOR**

**Typ zařízení:** SOŠ a SOU Podbořany

**Jméno příjmení:** Mgr. Jiří Bejček

**Pracovní funkce:** učitel – výchovný poradce

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** získání informací z oblasti zahraniční spolupráce s partnerskými školami (ústní forma)

**Závěr:** bylo mi plně vyhověno

Zjištěné informace vyhodnoceny: (Vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost školy.)

B)Vnější faktory ovlivňující úspěšnost školy.

## **ROZHOVOR**

**Typ zařízení:** KÚ Ústí nad Labem (OŠMT)

**Jméno příjmení:** Mgr. Ladislava Poupalová

**Pracovní funkce:** vedoucí správního oddělení

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** získání informací z oblasti dlouhodobého záměru vzdělání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy školství v Ústeckém kraji (písemná forma)

**Závěr:** bylo mi plně vyhověno

## **ROZHOVOR**

**Typ zařízení:** KÚ Ústí nad Labem (OŠMT)

**Jméno příjmení:** Anna Polzová

**Pracovní funkce:** působí v organizačních složkách – ekonomiky

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** získání informací z oblasti statistických údajů ve vztahu k základním, středním školám v regionu. (telefonická forma s následnou domluvou osobní návštěvy)

**Závěr:** nebylo mi vyhověno

## **ROZHOVOR**

**Typ zařízení:** MěÚ Podbořany

**Jméno příjmení:** Marta Černožorská

**Pracovní funkce:** Místní hospodářství a služby

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** získání informací z oblasti počtů žáků (mateřské školy a základní školy) za Podbořansko provedena statistika od školního roku 1996 – 2006 (písemná forma)

**Závěr:** bylo mi plně vyhověno



## Počty žáků - statistika od škol.r. 1996/97 do r.2005/06

Škol.zařízení	Adresa	1996/97	1999/00	2001/02	2004/05	2005/06
Mateřská škola	439 72 Krásný Dvůr 182	23	43	46	28	27
Mateřská škola	439 81 Kryry, Příčná 419	72	72	76	80	81
Mateřská škola	439 83 Lubenec, Chýšská 277	54	58	60	61	54
Mateřská škola	441 01 Podbořany, Bří Čapků 795	76	90	90	90	82
Mateřská škola	441 01 Podbořany, Hlubanská 321	77	70	80	80	80
Mateřská škola	441 01 Podbořany, Žatecká 443	25	25	25	25	25
Základní škola	439 72 Krásný Dvůr 182	139	155	159	143	137
Základní škola	439 81 Kryry, Komenského 393	323	303	288	272	269
Mas.zákl.škola	439 83 Lubenec, Karlovarská 181	168	166	160	193	191
Základní škola	441 01 Podbořany, Husova 276	358	387	389	407	408
Zákl.šk. TGM	441 01 Podbořany, Husova 445	385	374	323	329	313
Základní škola	439 82 Vroutek, Karlovarská 460	194	149	153	155	151
Mateřská škola	439 82 Vroutek, Na Průhoně 126	52	50	48	40	43
Základní škola	439 84 Blatno 4	26	26	25	22	17
Mateřská škola	439 84 Blatno 4	21	18	18	16	14
Základní škola	439 88 Blšany, Nerudova 1	33	9	10	0	0
Mateřská škola	439 88 Blšany, Nerudova 1	0	14	18	17	21
Mateřská škola	438 01 Liběšovice 75	20	24	17	10	0
Základní škola	439 85 Petrohrad, Černčice 3	26	27	26	17	15
Mateřská škola	439 85 Petrohrad, Černčice 3	18	18	16	17	18
Zvláštní škola	441 01 Podbořany, Příčná 847	118	103	100	90	86
Celkem	Podbořansko	2208	2181	2127	2092	2032

**ROZHOVOR**

Typ zařízení: MěÚ Podbořany

**Jméno příjmení:** Anna Remáková

**Pracovní funkce:** Odbor organizační a vnitřních věcí – evidence obyvatel

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji obor Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** získání informací z oblasti statistiky obyvatel spádové oblasti města Podbořany (písemná forma).

**Závěr:** bylo mi plně vyhověno

Obec	narození		přihlášení		odhlášení		úmrtí		Celkem	z toho	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy		muži	ženy
Podbořany	27	22	52	59	53	70	39	30	4962	2364	2598
Buškovice	3	1	10	11	4	4	6	2	323	169	154
Dolánky	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Hlubany	3	1	7	7	5	4	4	0	301	162	139
Kaštice	0	0	2	0	1	2	0	1	87	50	37
Kněžice	1	0	1	0	1	1	1	0	99	58	41
Letov	2	1	2	8	1	4	2	1	125	61	64
Mory	1	0	2	2	1	0	0	0	39	18	21
Neprobylice	0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	2
Oploty	0	0	0	0	1	1	0	0	35	22	13
Pšov	0	0	4	3	0	0	1	0	58	28	30
Sýrovice	3	1	4	4	6	4	0	1	173	91	82
Valov	0	0	0	0	0	0	0	1	37	20	17
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>6246</b>	<b>3048</b>	<b>3198</b>
<b>Přirůstky</b>	244										
<b>Úbytky</b>	252										

## MěÚ Podbořany - Statistika obyvatel za rok 2003

Stav obyvatel k 31.12.2002

6246

Obec	Narození		Přihlášení		Odhlášení		Úmrti		Celkem	z toho	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy		muži	ženy
Podbořany	28	16	73	79	85	63	24	36	4950	2357	2593
Buškovice	2	0	6	4	2	1	3	1	328	172	156
Dolánky	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Hlubany	4	0	2	2	7	6	1	0	295	160	135
Kaštice	1	0	0	4	4	3	1	0	84	46	38
Kněžice	1	0	3	4	9	3	0	1	94	53	41
Letov	1	2	4	2	4	2	0	0	128	62	66
Mory	0	0	1	3	1	3	0	0	39	18	21
Neprobylice	0	0	1	2	1	0	0	0	8	4	4
Oploty	0	0	0	0	0	0	0	0	35	22	13
Pšov	1	0	0	0	0	0	0	1	58	29	29
Sýrovce	2	4	6	10	3	3	0	0	189	97	92
Valov	0	0	1	2	0	0	0	0	40	21	19
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>97</b>	<b>112</b>	<b>116</b>	<b>84</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>6249</b>	<b>3042</b>	<b>3207</b>

Přírůstky 271

Úbytky 268

## MěÚ Podbořany - Statistika obyvatel za rok 2004

Stav obyvatel k 31.12.2003

6249

Obec	Narození		Přihlášení		Odhlášení		Úmrti		Celkem	z toho	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy		muži	ženy
Podbořany	25	25	126	137	132	137	26	28	4840	2350	2590
Buškovice	1	2	6	6	4	4	1	1	333	173	159
Dolánky	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Hlubany	0	1	10	8	5	3	1	0	305	164	141
Kaštice	1	0	2	2	2	1	1	0	85	46	39
Kněžice	0	0	0	0	3	1	0	1	69	30	39
Letov	2	1	6	5	3	7	0	0	132	67	65
Mory	0	0	1	0	1	0	0	1	38	18	20
Neprobylice	0	0	0	0	0	0	0	0	8	4	4
Oploty	0	0	0	0	0	0	0	0	35	22	13
Pšov	0	0	3	1	1	0	0	0	61	31	30
Sýrovce	7	2	0	1	12	8	0	0	179	92	87
Valov	0	0	1	1	0	0	0	0	42	22	20
<b>Celkem</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>155</b>	<b>161</b>	<b>163</b>	<b>161</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>6248</b>	<b>3041</b>	<b>3207</b>

Přírůstky 383

Úbytky 384

V Podbořanech 7.1.2005  
Zpracovala: Remáková Anna

**ROZHOVOR**

**Typ zařízení:** Úřad práce Louny pobočka Podbořany

**Jméno příjmení:** Anna Hrdinová

**Pracovní funkce:** vedoucí Úřadu práce v pobočce Podbořany

**Předmět rozhovoru:** důvodem osobní návštěvy je sdělení, že studuji Školský management a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Dlouhodobý záměr školy

**Cílem:** získání informací z oblasti evidování uchazeči o zaměstnání v Podbořanech (písemná forma).

**Závěr:** bylo mi plně vyhověno

#### Evidování uchazeči o zaměstnání v Podbořanech

Rok	Celkem	v %	Vzdělání				Zdravotně postižení <sup>(2)</sup>
			základní	vyučení	středoškolské <sup>(1)</sup>	vysokoškolské	
1999	1503	17,9	649	6636	201	17	182
2000	1363	11,4	593	609	146	15	156
2001	1348	16,1	567	609	156	16	149
2002	1418	16,9	624	615	160	19	159
2003	1399	16,7	622	603	152	22	183
2004	1292	16,1	546	506	134	20	182
2005	1124	14,1	478	490	135	20	173

Pozn. <sup>1)</sup> Úplné střední odborné vzdělání a úplné střední vzdělání

<sup>2)</sup> Zdravotně postižení a Částečně invalidní

Zdroj: Úřad práce Podbořany

Získané informace použity a vyhodnoceny (Vnější faktory ovlivňující úspěšnost školy.)