

Institut forenzních, bezpečnostních studií a managementu

Disertační práce

2021

Jana Budáková

Institut forezních, bezpečnostních studií a managementu

Manažer škol a školských zařízení

Koncepční plán rozvoje ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov

2021

Jana Budáková

Prohlášení

Já, Jana Budáková, tímto prohlašuji, že jsem svou disertační práci na téma *Koncepční plán rozvoje ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov* vypracovala samostatně a výhradně s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Radonicích dne 07. 01. 2021

Poděkování

Ráda bych poděkovala IFBM za vhodně zvolená témata, všem přednášejícím za přínosné a podnětné prostředí, které nám vytvořili při svých přednáškách, za příklady dobré praxe, které můžeme aplikovat na svých pracovištích a za možnost sdílení svých praktických zkušeností se svými spolužáky. V neposlední řadě děkuji JUDr. PhDr. Janě Firstové, Ph.D., LL.M. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování této práce.

Bibliografická identifikace:

Název disertační práce: Koncepční plán rozvoje ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov

Autor: Jana Budáková

ABSTRAKT

Práce je zaměřena na vypracování koncepčního plánu rozvoje školy, který bude možné využít v praxi tak, aby posloužil dalšímu rozvoji a směřování ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov. Na základě analýzy zájmových skupin, analýzy vnitřních zdrojů, SWOT analýzy a sekundární analýzy dat zde jsou vymezeny strategické cíle, které plynou z použitých analýz. Tento koncepční plán bude poskytnut škole, aby mohl být zařazen mezi strategické dokumenty školy.

Klíčová slova: koncepční plán, analýza zájmových skupin, analýza vnitřních zdrojů, SWOT analýza, distanční výuka

Bibliographical Identification

Title: The conceptual plan of development of ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov

Author: Jana Budáková

ABSTRACT

This dissertation is aimed at the issue of the conceptual plan of development of school which will be able to use for the next development and strategy of ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov. It is based on the stakeholder analysis, the internal resource analysis, the SWOT analysis and the secondary source analysis. From these analysis are indentified the strategic targets. This conceptual plan will be given to school to put it between the strategic school documents.

Keywords: conceptual plan, stakeholder analysis, internal resource analysis, SWOT analysis, distance learning

Seznam zkratk a značek

BCG	portfoliový model strategie
CSF	Critical Success Factors
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
EU	Evropská unie
ICT	Information and Communication Technologies
MAP	místní akční plán
MAS	místní akční skupina
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
ŠD	školní družina
ŠVP	školní vzdělávací program
VRIO	Value (hodnota), Rareness (vzácnost), Imitability (napodobitelnost), Organization (uspořádání)
ZŠ	základní škola
ZUŠ	základní umělecká škola

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Strategické řízení a plánování.....	3
3. Strategický plán.....	6
3.1. Poslání neboli smysl existence organizace	6
3.2. Vize neboli budoucnost směřování organizace	8
3.3. Dlouhodobé cíle organizace.....	9
4. Dílčí strategické analýzy a jejich realizace	11
4.1. Analýza zájmových skupin	13
4.2. Analýza vnitřních zdrojů organizace	16
4.3. Analytická metoda SWOT.....	17
5. Formulace strategických cílů	19
6. Návrh a výběr strategií, strategický koncept.....	20
7. Charakteristika, historie a popis školy.....	22
7.1. Charakteristika školy	22
7.2. Historie školy.....	23
7.3. Popis školy.....	23
7.4. Popis konkurence	26
8. Organizační struktura ZŠ a MŠ Vilémov	27
8.1. Personální zajištění školy.....	28
8.2. Řízení školy – kompetence	28
8.3. Komunikační a informační systém školy.....	29
9. Strategické řízení školy v minulosti.....	31
9.1. Oblast řízení a správy	31
9.2. Oblast vzdělávání.....	32
9.3. Oblast sociální.....	32
9.4. Cíle.....	33
9.5. Strategie	34
10. Analýza zájmových skupin	36
11. Analýza vnitřních zdrojů organizace.....	39
12. SWOT analýza ZŠ a MŠ Vilémov	40
12.1. Silné stránky školy (S)	40
12.2. Slabé stránky školy (W)	42
12.3. Příležitosti (O).....	43

12.4.	Rizika (T)	43
13.	Závěry vyplývající z analýz	45
13.1.	Využití silných stránek a příležitostí	45
13.2.	Eliminace slabých stránek školy a hrozeb	45
13.3.	Shrnutí strategických cílů	46
13.4.	Výběr a určení strategií	46
14.	Závěr	47
	Seznam literatury	48

1. Úvod

Má smysl plánovat a případně v jakém časovém rozsahu by se naše plány měly pohybovat? Tato otázka jistě napadla nejednoho začínajícího ředitele či ředitelku školy. Škola je živý mechanismus a její prostředí se neustále mění. V těchto podmínkách by se mohlo zdát, že plánování pozbývá svého významu. Jak však ukazuje praxe, opak je pravdou. I v současné době, kdy jsme v důsledku probíhající pandemie pod obrovským tlakem mnoha změn, se ukazuje, jak je plánování důležité a jak zkušenosti z jarní fáze pomohly k nastavení strategie nejen pro podzimní výuku a nastavení organizačních mechanismů i pro další období. Přijetí odpovídající koncepce pomůže pružně reagovat na nové podněty a změny. Právě v rychle se měnících podmínkách je nutné se dobře zorientovat, uvědomit si, jaká je naše výchozí pozice, abychom se předem promyšlenou cestou mohli vydat ke svému cíli.

Práce se zabývá koncepčním plánem rozvoje základní a mateřské školy ve Vilémově, v okrese Chomutov. Jedná se o malou venkovskou školu, která je plně organizovaná, avšak má svá specifika ať už díky skladbě žáků, díky poloze vesnice, ve které se nachází nebo také díky tomu, že není soustředěna pouze v jedné budově, ale ve více budovách rozmístěných po obci. Tvorba samotné koncepce rozvoje školy je důležitá s ohledem na plánování do budoucna tak, aby byla škola na malé obci zachována, měla dostatek žáků a měla své pevné místo v životě obce, ve které se nachází. Rovněž důležitá by měla být také pro okolní obce, které mají ve škole své žáky. Spolupráce školy s ostatními subjekty, ať už na obecní úrovni nebo i v jiných směrech, pomáhá dostávat školu do povědomí širokého okolí a mnohdy vyvolává úžas, jakým způsobem je organizovaná a vybavená, protože se často setkáváme se zažitou představou, že školy na venkově jsou cosi podřadného a shromažďují se zde pouze slabší děti.

Cílem práce je představit koncepční plán rozvoje, který bude využitelný po delší období, bude živý tak, aby se s ním průběžně mohlo pracovat a stal se základním stavebním kamenem nezbytným pro úspěšné postavení školy mezi ostatními školami a také mezi místní veřejností. Toho by se mělo dosáhnout tím, že škola bude otevřená a přístupná dialogu mezi školou, žáky a rodiči. Bude schopná reflektovat na požadavky s důrazem na vzdělávání a na praktický život poskytnutím vědomostí, dovedností a návyků, rozvíjení manuální zručnosti, sportovního vyžití a možnosti rozvíjení estetického vnímání a tvořivosti. Koncepce rozvoje školy by měla pomoci vytvořit podmínky pro

žáky a všechny zaměstnance školy, které povedou k jejich úspěšnému pracovnímu výkonu a k rozvíjení partnerského vztahu mezi žáky, pedagogy a rodiči. A v neposlední řadě také rozvoj pozitivního dialogu mezi školou a zřizovatelem.

Práce bude členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se snaží vymezit teoretický základ, do kterého není potřeba opakovaně vstupovat, včetně popisu využitých metod, které budou poté využity pro praktickou část práce, se kterou bude možné dále pracovat tak, jak se škola, jako živý mechanismus, bude postupně vyvíjet. V praktické části budou popsány základní charakteristiky a díky využitým metodám a následné analýze získaných dat nastavena odpovídající koncepce. V práci bude také mimo jiné využita sekundární analýza získaných dat a také SWOT analýza školy. Koncepční plán rozvoje díky vyhodnocení všech získaných informací bude pracovat s potřebami a požadavky jak žáků, tak rodičů, ale také zaměstnanců. A v neposlední řadě nesmí zůstat opomenut ani zřizovatel, který je nejdůležitějším článkem v oblasti existence školy, jehož prioritou a zájmem by mělo být udržení a fungování školy. Musí k tomu však získat dostatek podnětných informací a vysvětlení jednotlivých kroků vedení, aby byla možná oboustranná spolupráce mezi školou a zřizovatelem a nedocházelo by ke zbytečným nedorozuměním. K tomuto by měl tento koncepční plán také pomoci.

Teoretická část

2. Strategické řízení a plánování

„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli společných cílů, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí. S růstem skupinových činností se zvyšovalo množství organizovaných činností, a tím vzrůstal význam manažerů. Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnikatelských subjektech, ale také v neziskových organizacích, v armádě, na univerzitách, ve vzdělávání, umění i jinde.“¹

V minulosti nebyla potřeba strategického plánování tak silná, jelikož školství bylo řízeno centrálně. O to více je nyní tato potřeba patrná ať už s ohledem na určité tržní mechanismy, které se školy dotýkají, tak i aktuálně s ohledem na současnou koronavirovou pandemii. Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou. Nejedná se zde pouze o samotné dlouhodobé cíle, ale musí existovat určitý harmonogram, který stanoví postup k dosažení těchto cílů.²

Strategického plánování lze rozvrhnout do několika etap:

- analýza situace, sběr informací, soubor informací
- stanovení vize školy, tvorba plánu
- stanovení a realizace strategie
- kontrola
- zhodnocení a evaluace³

„Organizace, které využívají strategického řízení, mají tyto výhody:

- aktivně se podílejí na vývoji své budoucnosti,
- ovlivňují aktivity ve svém okolí,

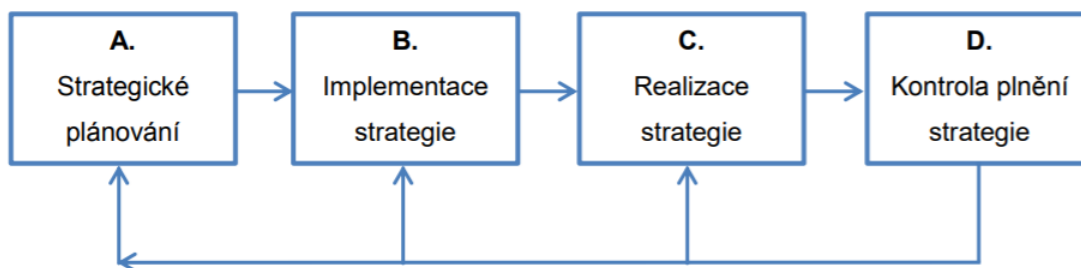
¹ CIMBÁLNIKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

² SYSLOVÁ, Zora a kolektiv. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-976-0.

³ HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

- ujímají se kontroly nad svou budoucností,
- vykazují významné zlepšení produktivity práce zaměstnanců,
- lépe si uvědomují nebezpečí a hrozby v externím prostředí,
- efektivně alokují zdroje atd.“⁴

Můžeme si položit otázku, kdo přesně by se měl řízením v organizaci zabývat. Dle odborného hlediska by řízení mělo být v kompetenci vrcholového managementu, který by měl být schopný stanovit logicky navazující jednotlivé kroky, jejichž splnění bude umět delegovat směrem ke střednímu a nižšímu managementu. Následně bude schopen kontrolovat plnění nastavené strategie, vyvozovat odpovídající závěry a pružně přizpůsobovat další strategické kroky.



Obrázek č. 1: Jednoduchý model strategického řízení (Cimbálníková 2012, s. 19)

„V tomto jednoduchém modelu je třeba mít na paměti, že celý proces řízení, je dynamický. Řada kroků se může prolínat nebo probíhat souběžně.“⁵

Počátkem 21. století přešly školy v České republice do právní subjektivity a byly transformovány na příspěvkové organizace. Tehdy vyvstala potřeba strategického řízení a postupně se naplnila slova Egera, který již v té době upozorňoval, že se „strategické plánování rozvoje školy stane důležitou aktuální problematikou v souvislosti se zvyšující se autonomií škol, a že strategické plány začnou po vedení škol požadovat jejich

⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

zřizovatelé a kontrolní orgány.“⁶ Díky strategickému řízení je možno zvýšit kvalitu a efektivitu práce organizace. Tento úkol byl jako jeden z mnoha stanoven vládou České republiky v programu Národní politiky podpory jakosti. Jedno z kritérií, které jsou zde vytyčeny je právě kritérium Strategie a plánování, z čehož můžeme usuzovat, jak velký význam je strategickému plánování přisuzován. „Strategické plánování je součástí strategického řízení a je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Je to proces, ve kterém se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. Výsledkem procesu strategického plánování je plán. Strategický plán je základním dokumentem organizace, který popisuje smysl její existence (poslání), budoucnost směřování (vize) a dlouhodobé cíle (strategické) a cesty k jejich dosažení (strategie).“⁷

Podobně jako Cimbáliková nahlíží na význam strategického plánování také Eger (2002, s. 9), přičemž poukazuje, že „by strategický plán rozvoje školy měl být jedním z nejdůležitějších dokumentů školy. Rozhodně by se neměl stát formální záležitostí, ale díky týmové spolupráci při jeho vytváření by měl být důležitým nástrojem při řízení rozvoje školy. Řízení kvality ve škole si lze jen stěží představit bez vytváření a inovace strategického plánu rozvoje školy.“

„Ať je strategie jakkoliv krásná, občas je dobré podívat se na výsledky.“

Winston Churchill

⁶ EGER, Ludvík a kolektiv. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: Cehtuma s.r.o., 2002. ISBN 80-903225-6-5.

⁷ CIMBÁLÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

3. Strategický plán

Pojem „strategie“ úzce souvisí s cíli. Mohli bychom říci, že cíl je vlastně budoucí stav, kterého má být dosaženo. Samotné strategie potom vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou vytyčené cíle dosaženy. V odborné literatuře se můžeme setkat s formulací šesti základních pojetí strategie:

- Strategie jakožto integrující model (návod) pro rozhodování.
- Strategie jakožto prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli.
- Strategie jakožto směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje firmy.
- Strategie jakožto prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy.
- Strategie jakožto logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.
- Strategie jakožto vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy pro její stakeholders (=činitelé mající něco společného s firmou)⁸

3.1. Poslání neboli smysl existence organizace

„Východiskem pro stanovení budoucího rozvoje organizace je poslání organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 25). Jedná se o „prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné a budoucí aktivity organizace, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od konkurence“ (Cimbálníková, 2009a, s. 54). „Mise je elementem image školy a měla by být jedenkrát ročně podrobena reflexi sborem školy. Musí se odrážet v aktivitách ředitele i ostatních pracovníků. Musí být prezentována na setkáních, v dokumentech školy a doporučuje se ji zveřejnit na důstojném místě při vstupu do školy“ (Eger, 2002, s. 38). „Poslání organizace určuje její charakter, identitu a obvykle prezentuje:

⁸ HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

- smysl existence tj. proč, za jakým účelem organizace existuje, v čí prospěch vynakládá úsilí, v čem lze spatřovat její přednosti),
- vztah k ostatním subjektům (např. zákazníkům, veřejnosti),
- normy chování a hodnoty, které organizace dlouhodobě uznává“ (Cimbálníková, 2009a, s. 54). „Vlastní formulace poslání se může různit. Poslání firmy by mělo být jedinečné, originální, snadno zapamatovatelné a jednoznačně vymezující organizaci vůči konkurenci. Dále také jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé a motivující“ (Cimbálníková, 2012, s. 25).

„V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů. Jedná se o vyjádření:

- pomocí produktů, které organizace poskytuje
- pomocí technologií použitých při výrobě výrobků
- pomocí vztahu k trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka
- pomocí kombinace několika rozdílných faktorů“ (Cimbálníková, 2012, s. 26). 12

Posledně jmenovaný způsob pro vyjádření poslání je možné realizovat např. pomocí manažerské techniky „3P“.

Vyjádření poslání pomocí „3P“

Vyjádření poslání organizace pomocí 3P se zaměřuje na:

- Product (produkt) – výrobky, služby,
- Profit (profit) – forma existence,
- Personal (personál) – lidské zdroje (Cimbálníková, 2012, s. 26).

„Takto pojaté poslání:

- charakterizuje organizaci pomocí vyráběných výrobků, poskytovaných služeb, případně pomocí technologií, které bude používat při uspokojování potřeby zákazníků,
- charakterizuje formu existence organizace, profit x nonprofit, akciová společnost atd.,

- Ukazuje výjimečnost organizace v oblasti lidských zdrojů (kdo u nás pracuje, jaká je jeho výjimečnost).⁹

„Častým rysem obsahové náplně poslání je i krátká informace o historii organizace a vymezení dlouhodobého chování organizace s ohledem na zájmy okolí (vztah k regionu, k životnímu prostředí apod.) a zájmových skupin (stakeholders). Poslání může být formulováno formou prohlášení v podobě kratšího sloganu nebo delšího textu“ (Cimbálníková, 2012, s. 27). Z definovaného poslání pak vychází vize organizace, která vyjadřuje představu, jak bude organizace vypadat ve vzdálené budoucnosti (Cimbálníková, 2009a).

3.2. Vize neboli budoucnost směřování organizace

Vize je jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnu dosáhnout. Musí odrážet potřeby zákazníků (zde míněno stakeholders) a také kroky (postupy) vedoucí k zlepšení současného stavu.¹⁰ Vize tady dává odpověď na otázku, jak bude (resp. jak by chtěla) organizace vypadat v budoucnu. „Formulace vize by měla být pozitivní, silná, jasná a současně reálná. Vize stejně jako poslání by měla vést lidi k aktivní účasti na jejich realizaci“ (Cimbálníková, 2012, s. 29).

Pro podporu myšlenky uvědomělé práce vedení školy s vizí uvádí Prášilová (2010, s. 34) následující argumenty:

- „Bezcílné řízení nemá smysl. Základem dobrého řízení školy je řízení ke konkrétnímu rozvojovému cíli a tím je konkurenceschopná vize.
- Pokud je vize přesně nadefinovaná a termínovaná, pomáhá škole dostat se z výchozího bodu do bodu cílového, protože:
 - Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout. Určuje směr a slouží jako korektor při všem, čím se škola zabývá. Nedovolí škole zbytečně vybočit z kolejí, plýtvat silami a časem.

⁹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2009a. ISBN 978-80-244-2352-4.

¹⁰ EGER, Ludvík a kolektiv. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: Cechtuma s.r.o., 2002. ISBN 80-903225-6-5.

- Ztotožnění pracovníků školy s vizí je nazýváno sdílení vize. Jejich tvůrčí potenciál je více nasměrován k jejímu dosažení. Vize je průběžně inspiruje, motivuje, posiluje.
- Dobře i přesně definovaná vize umožňuje funkční kontrolu denní práce školy. Zpřesňuje pracovníkům i vedení školy, kde už jsou a kde nejsou, co umí a co ještě neumí dělat, co by dál dělat měli a co neměli.“

Rámec pro tvorbu vize školy je tvořen především právními předpisy vztahujícími se ke školství, strategickými dokumenty MŠMT a jejich aplikací v krajích, a dále pak rámcovými vzdělávacími programy. Přestože je v těchto dokumentech patrná značná míra obecnosti, je nutné je při tvorbě vize školy vždy respektovat. Co se týká délky vize, Eger (2002, s. 17) poukazuje na nejednotný názor různých autorů a příklání se z důvodu požadavku snadné zapamatovatelnosti k tomu, že ideálně by vize neměla být delší než 20-25 slov.

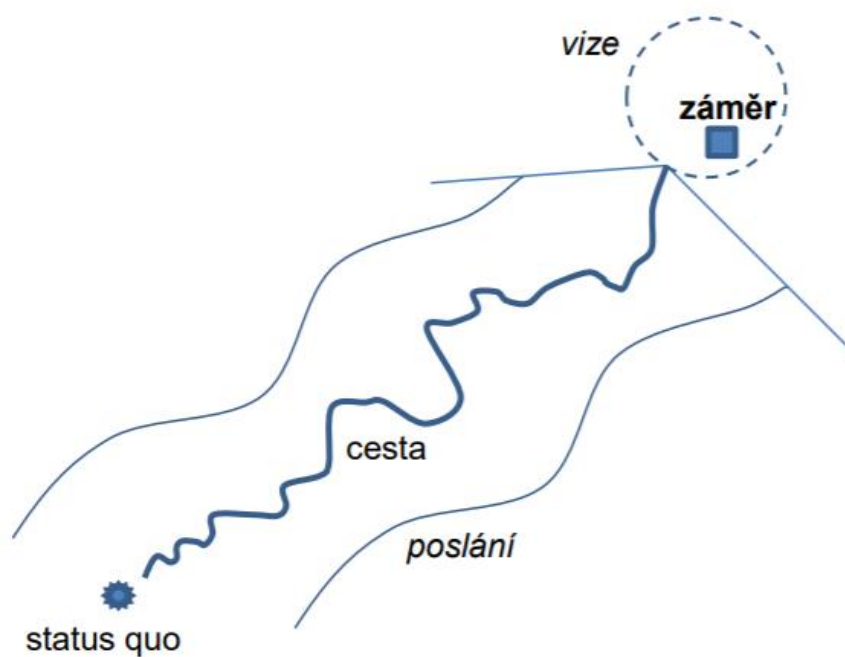
3.3. Dlouhodobé cíle organizace

„Výsledkem zhodnocení vize a poslání organizace je úvaha o rozvojových záměrech organizace. Rozvojové záměry organizace mohou vycházet z příležitostí vnějšího prostředí anebo z využití silných stránek vnitřního prostředí organizace. Příležitosti jsou pro organizace faktorem nezbytným k dosažení vize organizace a naplnění jejího poslání. Vhodné příležitosti jsou ty, které lze účinně využít po zvážení vlastních dovedností, schopností a zdrojů a v souladu s posláním organizace. Bělohlávek (2001, s. 195) označuje rozvojové záměry jako „předběžné strategické cíle“.

Výsledkem rozhodnutí o využití příležitosti je formulování záměru organizace. Záměry organizace by měly:

- být v souladu s posláním organizace,
- reflektovat vizi organizace,
- být specifikovány pro jednu aktivitu nebo určitou oblast v organizaci,
- zahrnovat delší období,
- poskytovat integrující prvek pro stanovení strategických cílů organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 30).

„Vize a poslání tvoří rámec pro uvažované záměry organizace (viz obr. č. 2). Dalším krokem postupu plánování je zjištění, zda organizace je schopna uvažovaného záměru dosáhnout. K tomu slouží situační analýzy, tj. analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace.“¹¹



Obrázek č. 2: Definování záměru (Cimbálníková 2009a, s. 55)

¹¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2009a. ISBN 978-80-244-2352-4.

4. Dílčí strategické analýzy a jejich realizace

Prvním krokem pro pochopení konstrukce a smyslu strategických analýz je poznání složek organizace. Cimbalníková (2009a) rozděluje a popisuje prostředí organizace následujícím způsobem:

- **Vnější prostředí** – zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci. Tyto vlivy rozděluje do dvou skupin, a to na:
 - **Přímé vlivy** (mikroprostředí organizace) – takové vlivy, které přímo ovlivňují fungování organizace. Mezi nejvýznamnější přímé vlivy patří:
 - **Zákazníci** – jejich požadavky a přání musí organizace uspokojovat,
 - **konkurenti** – vůči nim potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod,
 - **dodavatelé** – kteří dodávají organizaci nezbytné zdroje,
 - **veřejnost** – lidé, zájmové skupiny, které ovlivňují činnost organizace.
 - **Nepřímé vlivy** (makroprostředí organizace) – takové vlivy, které ovlivňují klima, ve kterém organizace působí a které se mohou za určitých okolností změnit na vlivy přímé. Mezi nepřímé vlivy patří:
 - **Technologické** – nové technologie, vynálezy, inovace, znalosti,
 - **ekonomické** – míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, státní rozpočet, obchodní deficit,
 - **politické a legislativní** – zákony, předpisy, zákonná opatření reprezentující politické a legislativní síly (mzdy, velikost daně, povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců, ochrana spotřebitele, ochrana ovzduší, bezpečnostní opatření a další),
 - **kulturní a sociální** – kulturní a sociální systém národů, změny v těchto systémech (např. ekologické hnutí),
 - **mezinárodní** – mezinárodní smlouvy, Evropská unie.

➤ **Vnitřní prostředí** – zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí samotné organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Mezi vnitřní faktory patří:

- **Finanční zabezpečení,**
- **zaměstnanci,**
- **know-how** – znalosti, postupy, zvládnutí technologií, organizační kultura atd.,
- **technické a materiálové zabezpečení** – prostory, stroje, suroviny, zařízení.

„Analýza okolí organizace se zabývá postupně vnějším prostředím organizace – většinou mimo rámec možností ovlivnit je, například mezinárodním prostředím, národním prostředím, podnikatelským odvětvím, ve kterém podnik operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace.“¹² „Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky a metody využívané pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, v němž organizace působí, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 32). Mallya (2007, s. 40) se zabývá důvody, které vedou firmu k analýze svého okolí. Uvádí, že organizace musí analyzovat své okolí, aby:

- věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí,
- efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít,
- mohla vnímat organizaci jako celek,
- mohla analyzovat své vnitřní možnosti,
- předešla překvapení od konkurentů,
- mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Podle Cimbálníkové (2012, s. 32) lze hlavní přínosy analýzy očekávat v oblastech odhalení dlouhodobých trendů, vyvarování se minulých chyb a využití předchozích úspěchů. Následující tabulka ukazuje přehled možných strategických analýz.

¹² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> • typy prostředí • PEST analýza • plánování scénářů 	Produkt a jeho pozice na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • BCG
Mikroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza odvětví • Porterův model konkurenčních sil • Analýza konkurence • Analýza zákazníků • Analýza dodavatelů • Analýza stakeholders 	Vnitřní zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza vnitřních zdrojů • VRIO analýza • Analýza 4P • Analýza hodnotového řetězce • Analýza 7S
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CSF, SPACE analýza			

Tabulka č. 1: Přehled možných strategických analýz (Cimbáliková 2012, s. 33)

V praktické části této dizertační práce budou provedeny pouze některé z uvedených analýz. Proto v teoretické části dále zaměřuji pozornost právě na ně. Jedná se o analýzu zájmových skupin, analýza vnitřních zdrojů organizace a SWOT analýzu.

4.1. Analýza zájmových skupin

„Zájmové skupiny, jsou skupiny lidí, kterých se činnost organizace nějakým způsobem dotýká nebo je ovlivňuje. Jsou to vlastníci, zřizovatelé, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, odběratelé, banky, konkurence, odbory, občanská sdružení atd. Také na školu můžeme nahlížet jako na organizaci, a to velmi specifickou. Mimo jiné také proto, že není jednoznačně určeno, kdo je vlastně členem školy. Zájmové skupiny pocházejí jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí organizace. Proto někteří autoři, jak

upozorňuje Cimbálníková (2012), řadí analýzu zájmových skupin mezi analýzy vnějšího i vnitřního prostředí.

„Při analyzování zájmových skupin musíme vzít v úvahu jak formální skupiny, tak i neformální zájmové skupiny, které někdy mívají větší moc“ (Cimbálníková, 2012, s. 50). Hanzelková (2017) soudí, že znalost očekávání, cílů a rovněž síly/významu rozhodujících zájmových skupin je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významné zájmové skupiny, kdo s konečnou platností rozhodne, zda se přijatou strategií podaří naplnit či realizovat. „Strategie by měla být formulována s přihlédnutím k cílům, zájmům a síle rozhodujících stakeholders. Pokud by byl tento významný aspekt ignorován, nemusí strategie vést k úspěchu.“¹³ Také Cimbálníková (2012) uznává, že zájmové skupiny „představují důležité zdroje, dávají k dispozici cenné informace a mají značnou moc ovlivnit výkon organizace“, a upozorňuje na povinnost managementu tento potenciál využít k úspěchu organizace, což konkrétně znamená identifikovat významné stakeholdery, posoudit jejich potenciál a vzít v úvahu jejich očekávání na budoucí rozvoj organizace. „Vhodnou pomůckou při analýze zájmových skupin je matice moci/zájmu jednotlivých skupin. Tato technika rozděluje zájmové skupiny podle moci, kterou lze využít při ovlivňování chodu organizace, a jejich zájmu využít ji hlavně z pohledu organizační strategie“ (Cimbálníková, 2012, s. 50).

velká	Uspokojovat	Klíčoví hráči
Moc	Minimální pozornost	Pravidelně informovat
malá		
	nízký	vysoký
	Zájem	

Obrázek č. 3: Matice zájmu a moci (Cimbálníková, 2012, s. 51)

¹³ HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

Cimbálníková (2012, s. 51) doporučuje nalézt tzv. klíčové hráče, což jsou ovlivňovatelé, kteří „mají velkou moc a také zájem ovlivnit chod organizace. Tvůrci strategie by si pak měli položit následující otázky a snažit se na ně (ve spolupráci se zainteresovanými skupinami) odpovědět.

- Jaké jsou/budou cíle, očekávání klíčových hráčů?
- Jaké hrozby mohou vyplývat z nepředvídatelnosti mocných zainteresovaných stran?
- Jaké příležitosti mohou vyplývat z nepředvídatelnosti mocných zainteresovaných stran?“ (Cimbálníková, 2012, s. 51)

Analýza zájmových skupin může být zpracována například formou tabulky:

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla	
			Příčiny síly	Ohodnocení
Zřizovatel	zlepšení dobrého jména školy	zvýšení počtu žáků školy	zlepšení vybavení školy	8
Management	posílení aktivit v oblasti propagace	přestavba webových stránek školy	znalost řízení okolních škol	6
Zaměstnanci	zvyšování mezd	větší participace na odměnách za mimoškolní aktivity	nedostatečná kvalifikace	5
Žáci	rozšíření školních a mimoškolních aktivit	větší zábava ve škole	jízdní řád	9
Zákonní zástupci	větší „otevření“ školy	podílet se na činnostech školy	legislativa	8
Konkurence	sdílení zkušeností	příklady „dobré praxe“	časový harmonogram	5

Tabulka č. 2: Návrh tabulky pro zpracování analýzy zájmových skupin (volně podle Hanzelková, 2017)

4.2. Analýza vnitřních zdrojů organizace

Bělohlávek (2011, s. 211-212) poukazuje na to, že „audit zdrojů může být užitečným systematickým nástrojem, který hledá odpovědi na následující otázky:

1. Jaké zdroje máme k dispozici?
2. Jak efektivně jsou naše zdroje využity?
3. Jak flexibilní jsou naše zdroje?
4. Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?¹⁴

Zdroje organizace mohou být rozděleny do čtyř základních kategorií, jejichž přibližná charakteristika je patrná z obrázku č. 5. Jedná se o zdroje hmotné, lidské, finanční a nehmotné.

Hmotné zdroje Stroje, zařízení, pozemky Technologické vybavení Výrobní plochy Výrobní infrastruktura Skladovací plochy aj.	Lidské zdroje Počet a struktura Způsobilost Proinovační prostředí Sociální klima Motivace
Finanční zdroje Disponibilní kapitál Likvidní prostředky Rentability provozu Bonita organizace	Nehmotné zdroje Know-how Průmyslová práva Organizační kultura Image Znalost trhu

Obrázek č. 4: Vnitřní zdroje organizace (Cimbálníková, 2012, s. 56)

„Všechny zdroje zařazené v jednotlivých skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN: 978-80-85839-45-8.

Jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt. Cimbálníková (2012, s. 56-57) o jednotlivých analýzách uvádí:

- **Analýza hmotných zdrojů** – obsahuje určení všech významných hmotných zdrojů, uvedení jejich základních charakteristik, jako je počet, kapacita, rozloha či spotřeba, a určení dalších vlastností, které ovlivňují jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody.
- **Analýza lidských zdrojů** – udává hlavní charakteristiky pracovníků, tady počet a strukturu podle kvalifikace, ale zabývá se i systémem motivace, politikou odměňování, vzdělávání a rozvoje.
- **Analýza finančních zdrojů** – dokáže odhalit silné a slabé stránky organizace z pohledu financování organizace, určit jejich příčiny a poskytnout údaje na kvalifikované rozhodování. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Základním zdrojem informací jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow.
- **Analýza nehmotných zdrojů** – nehmotné zdroje nabývají stále většího významu. Na jedné straně zahrnují oblast technologie (patenty, licence, know-how), na druhé straně tzv. měkké faktory, image, reputace, kultura, značka apod. Často reprezentují jakousi prémii, kterou je zákazník ochoten zaplatit navíc. Jedná se o prvky, které se také označují jako intelektuální kapitál.¹⁵

4.3. Analytická metoda SWOT

Analytická metoda SWOT je používána jako jeden z mnoha autoevaluačních nástrojů. Je postavena na rozboru a hodnocení současného stavu organizace z vnitřního pohledu a hodnocení situace v okolí organizace z vnějšího pohledu.¹⁶ SWOT analýzu je možno zahrnout mezi strategické dokumenty školy. Naše škola dosud nedisponovala žádnou takovouto analýzou, a tak se tato analýza stala závěrečnou analýzou této práce, aby došlo ke zmapování současné situace s ohledem na dlouhodobý koncepční rozvoj ZŠ a MŠ Vilémov, okres Chomutov.

¹⁵ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

¹⁶ SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. www.cevelova.cz [online].

Jako výchozí dokumenty posloužily výroční zprávy, vlastní hodnocení školy, plány práce, podklady z pedagogických rad a výsledky hodnotících a vzdělávacích akcí za uplynulé 2 roky.

„**SWOT** je zkratkou anglických slov:

- **Strengths** (přednosti, silné stránky organizace) – Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu.
- **Weakness** (nedostatky, slabé stránky organizace) – Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů.
- **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí) – Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.
- **Threats** (hrozby z vnějšího prostředí) – Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 64-65).

Analýzu SWOT uvádějí, podobným způsobem definují a doporučují také jiní autoři, zabývající se strategickým řízením. Například Prášilová (2010, s. 40) uvádí, že „pro realizaci (završení) situační analýzy je českým školám různými rezortními metodickými materiály doporučováno využití analýzy SWOT.“ Jako příklad materiálu, který českým školám doporučuje použití této analýzy, můžeme uvést Aplikační příručku modelu CAF pro školy, v které je mimo jiné uvedeno: „SWOT analýza je nástrojem strategického řízení k rozpoznání silných a slabých stránek jako interních faktorů školy a zjištění příležitostí nebo hrozeb jako externích faktorů školy. Analýza provedená s pomocí rámce SWOT je tedy účinným nástrojem průzkumu prostředí a formulování strategie školy“ (Rada ČR pro jakost, 2007, s. 161).

5. Formulace strategických cílů

Cíl jako „zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž škola v součinnosti se všemi partnery směřuje“ definuje Eger (2002, s. 40). Tento autor dále také uvádí různé úrovně cílů, což je také ve shodě s jinými autory. Například Prášilová (2010, s. 35) hovoří o vizi a její operacionalizaci, přičemž nadřazuje vizi ostatním cílům. Pojem operacionalizace vize vysvětluje jako „rozpracování vize do hierarchicky uspořádané sestavy dílčích cílů (od obecných ke stále konkrétnějším) až na úroveň konkrétních úkolů“ (Prášilová, 2010, s. 35). Na důležitost existence vize jako východisko pro strategické plánování, formulování strategických cílů a motivaci poukazuje Bělohlávek (2001, s. 216) těmito slovy: „Mít pozitivní vizi – představu o budoucnosti, je jeden z nejvíce motivujících faktorů, vize by měla být hodna námahy!“ Dále pak rozvádí obecné myšlenky o cílech a jejich členění. Zjednodušeně se jedná o následující členění:

- **Obecné cíle** – vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy
- **Strategické cíle** – určují dlouhodobé cíle
- **Operativní cíle** – jedná se o krátkodobé cíle.

V této fázi je vhodné připomenout si základní osu postupu strategického plánování: „Strategické cíle vycházejí z formulovaných záměrů a z výsledků strategických analýz“ (Cimbálníková, 2012, s. 71). Předpokládejme tedy, že v této fázi již byly jednotlivé strategické záměry podrobeny strategickým analýzám. Strategické záměry je tedy logicky možné

- **schválit**, takže se z nich stávají strategické cíle,
- **zamítnout**, a dále jim nevěnovat pozornost nebo
- **upravit** na základě výsledků strategických analýz.

6. Návrh a výběr strategií, strategický koncept

Poté, co provedeme strategickou analýzu a určíme diagnózu slabých a silných stránek školy, můžeme přistoupit k formulaci strategie a určení, o co mají stratégové při formulaci usilovat, jak zmiňuje např. Mallya (2007, s. 110). Uvedená doporučení zajímavým způsobem dále rozvádí, doplňuje a systematizuje Cimbálníková (2012, s. 84), přičemž doporučuje postupovat v následujících krocích:

1. „Na základě strategické pozice organizace a jejích rozvojových záměrů volí organizace strategii omezení, stabilizace, expanze, přerod oboru nebo kombinaci.
2. Dalším krokem je stanovení směru, kterým se bude organizace ubírat z hlediska produktů a trhů. Alternativní směry, které jsou k dispozici: strategie omezení, strategie stabilizace, strategie penetrace, strategie expanze a strategie diverzifikace.
3. Pokud strategie zvolí strategii rozvoje produktu nebo diverzifikace, tedy inovace a vývoj nových produktů, má k dispozici výběr z inovačních strategií, a to volbu strategie ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní nebo zůstatkové.
4. V případě, že organizace zvolila strategii rozvoje trhu nebo produktu, bude moci konkurovat na základě konkurenční výhody ve vztahu k produktu. Ke strategickému výběru jsou k dispozici Porterovy generické strategie – nákladová, diferenciací a ohnisková.
5. Další úvahou a rozhodnutím organizace je vztah ke konkurenci. Zvolí organizace přímý konkurenční boj nebo bude chtít s konkurencí spolupracovat či se jí bude vyhýbat?
6. V případě, že organizace generovala varianty strategického výběru z předchozích strategií, zbývá určit, jak se bude organizace strategicky rozvíjet z pohledu externího organizačního rozvoje. K dispozici jsou následující alternativní strategie: vertikální nebo horizontální strategie či diverzifikace a jejich možné formy realizace akvizice, fúze nebo spolupráce s jinými subjekty formou strategických aliancí.“

Jak upozorňuje Hanzelková (2017, s. 169) je výběr strategie „složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů.“ Otázku, na základě čeho vybírat strategii, rozvádí Bělohávek (2001,

s. 220) tímto způsobem: „Je potřebné určit v první řadě kritéria výběru – vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost. V zásadě jde o posouzení odpovědí na následující otázky:

➤ **Vhodnost:**

- Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?

➤ **Realizovatelnost:**

- Jsou dostupné potřebné zdroje?
- Jak bude reagovat konkurence?
- Bude dostupná potřebná technologie, materiál, služby?

➤ **Akceptovatelnost:**

- Jaké bude finanční riziko?
- Změní se podstatně některé oddělení, divize?
- Je strategie v souladu se zájmy vlastníků?“

Jsou-li vybrány strategie, je v podstatě vytvořen strategický koncept; „výběr strategií je podkladem pro formulování strategického konceptu, který je pak základem pro zpracování dílčích strategií“ (Cimbálníková, 2012, s. 85).

Praktická část

7. Charakteristika, historie a popis školy

7.1. Charakteristika školy

- Stav k 31. 08. 2020:

Počet žáků / kapacita ZŠ:	121 / 150
Počet žáků / kapacita ŠD:	50 / 50
Počet žáků / kapacita MŠ:	25 / 25
Počet tříd ZŠ:	9
Počet tříd ŠD:	2
Počet tříd MŠ:	1
Počet žáků / kapacita ŠD:	50 / 50
Počet pedagogických pracovníků:	23
Počet nepedagogických pracovníků:	8

Základní škola a Mateřská škola Vilémov, okres Chomutov, příspěvková organizace je venkovskou školou rodinného typu. Zřizovatelem naší školy je Obec Vilémov. Součástí školy je mateřská škola, základní škola, školní družina a školní jídelna. Naše škola je plně organizovaná základní škola, poskytuje předškolní vzdělávání a dále také základní vzdělávání v 1. - 9. ročníku. Jejím specifikem je rozdělení do několika budov, které jsou rozmístěny na více místech po celé obci. Mateřská škola a 1. stupeň (1. - 5. ročník) je umístěn v budově č. p. 41 na náměstí, v ulici Kadaňské č. p. 163 se nachází 2. stupeň (6. - 9. ročník) a ředitelství školy, v budově č. p. 186 v Kadaňské ulici se nachází školní družina, která zároveň v dopoledních hodinách v předchozím školním roce sloužila jako učebna 5. ročníku. Školní jídelna je v přízemí radnice v budově č. p. 1.

7.2. Historie školy

První historicky doložená škola zde byla v letech 1659 – 1670 a byla to soukromá škola. Další zmínka je z roku 1870 a jednalo se o dvoutřídní školu. V roce 1873 byla postavena nová škola, kde je nyní umístěn první stupeň a mateřská škola. Roku 1927 byla dokončena stavba české školy, kde se nyní nachází druhý stupeň. Školní družina dříve sloužila jako mateřská škola.¹⁷

7.3. Popis školy

Naši školu navštěvují děti z Vilémova i z okolních obcí – Račetice, Libědice, Čejkovice, Pětipsy, Podlesice, Nové Třebčice, Vitčice, Zahořany, Vinaře, Blov, Radonice a Mašťov. Téměř 80% žáků do školy dojíždí.

Škola nabízí tři vzdělávací programy:

- 1) **Studna moudrosti** vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
- 2) **Slunečnice** vzdělávací program pro základní vzdělávání
- 3) **Slunečnice ZŠS** vzdělávací program pro žáky se středně těžkým mentálním postižením

Logo školy „SLUEČNICE“ vzniklo v roce 2006 za přispění žáků a symbolizuje rozzářenost, vztahy jak k regionu, tak i k vzdělání. Motiv slunečnice představuje také jednu z plodin, která se v našem zemědělském regionu pěstuje. Slunečnici chápeme jako symbol školy – semena slunečnice označují jednotlivá zrníčka vědomostí, žáci tak sbírají jednotlivá zrníčka a skládají je do úboru slunečnice. Okvětní lístky slunečnice jsou v obecné rovině symbolem jednotlivých součástí vzdělání a výchovy.

¹⁷ Základní škola a Mateřská škola Vilémov, okres Chomutov: Výroční zpráva za školní rok 2014 – 2015. Zdroj: Archiv školy.

Škola disponuje velkou tělocvičnou (vlastníkem je Obec Vilémov), která se nachází u budovy druhého stupně. U budovy 2. stupně je na pozemku nové multifunkční hřiště, které bylo uvedeno do provozu v roce 2018, a které žáci mimo jiné využívají např. k sportovnímu odreagování o velké přestávce. Bohužel škola nemá k dispozici žádný pozemek, kde by žáci mohli mít pěstitelské práce. Byl také rozpracován projekt na zvelebení okolí budovy 2. stupně, kde bychom rádi zřídili učebnu v přírodě, rozšířili zezeň kolem naší školy, vybudovali pozemky, na kterých bychom v rámci pěstitelských činností mohli se žáky pěstovat zeleninu a květiny. Škole rovněž chybí dostatečně vybavené dílny pro pracovní činnosti. Z tohoto důvodu se škola zapojila do pokusného ověřování vzdělávací oblasti Člověk a technika, jehož cílem je zmapování současné situace na českých základních školách napříč celou republikou a nastavení vyhovujícího konceptu pracovního vyučování s maximálním možným využitím stávajícího zázemí jednotlivých škol.

U budovy 1. stupně a MŠ byla na části zahrady realizována v roce 2019 přístavba MŠ, aby s ohledem na vzrůstající porodnost v obci bylo možno zajistit pro všechny děti předškolní vzdělávání. Kapacita mateřské školy byla díky přístavbě zvýšena z původního počtu 25 žáků na současných 49 žáků. Původně byly na zahradě nainstalovány herní prvky. Tato zahrada byla využívána především mateřskou školou. Nyní se čeká na rekonstrukci zahrady, jelikož po stavebních pracích spojených s realizací přístavby je nyní zahrada pro potřeby školky a školy nepoužitelná. V blízkosti školy je také fotbalové hřiště, venkovní a vnitřní posilovna a park, který využívají žáci nejen při výuce, ale také školní družina sem směřuje své aktivity.

Mladší žáci (1. – 5. ročník) mají možnost navštěvovat školní družinu, která se nachází v samostatné budově, u které je zahrada. Za příznivého počasí pobývají žáci často venku. V prostorách školní družiny probíhá kroužek keramiky, který má na naší škole dlouholetou tradici a je oblíben nejen u žáků, ale i u jejich maminek.

Škola nabízí také různé kroužky pro všechny věkové kategorie. Vzhledem k velkému počtu dojíždějících žáků, probíhá většina kroužků nejdéle do odjezdu posledních spojů. Mezi oblíbené kroužky patří keramika, vaření, turistický, sportovní kroužek a kroužek dovedných rukou. V roce 2017 se podařilo ve škole zřídít odloučené pracoviště Základní umělecké školy Klementa Slavického v Kadani a díky tomu škola nabízí také základní umělecké vzdělávání a zároveň využití svých prostor až do večerních hodin. Nabídka kroužků se díky této spolupráci rozšířila o výtvarný obor, hru na klavír, hru na kytaru a

sólový zpěv. O nabídku ZUŠ je velký zájem, a to zejména proto, že děti se účastní kroužků v prostředí, které dobře znají a nemusejí dojíždět do vzdálenější Kadaně.

Na budově 1. stupně a MŠ proběhla v roce 2016 rozsáhlá rekonstrukce – výměna oken za plastová, zateplení budovy a úprava půdních prostor. Školní družina na rekonstrukci teprve čeká. Objekt 2. stupně má starší plastová okna, zateplení školy je v dlouhodobém plánu školy i zřizovatele. Vnitřní vybavení školy je z velké části průběžně obnovováno a modernizováno.

Škola se také již několik let plně zapojuje do integračního procesu, kdy v rámci tohoto procesu má v současnosti celkem 30 integrovaných žáků a s našimi pedagogy spolupracuje 7 asistentů pedagoga.

Financování a zabezpečování projektů probíhá ve spolupráci se zřizovatelem, za podpory okolních obcí a také zapojováním školy do různých dotačních titulů vyhlášených ministerstvy, případně dotačních programů EU. V minulých letech se škole například podařilo získat finanční prostředky na interaktivní vybavení některých školních tříd, získali jsme také prostředky na dovybavení školní knihovny a prostředky na zahraniční studijní pobyty pro vyučující cizích jazyků. Na podzim roku 2016 v rámci dotace z MŠMT vycestovala skupina žáků 8. a 9. ročníku spolu s vyučujícím na zahraniční studijní pobyt do Velké Británie, který měli tito žáci díky dotaci celý zdarma.

V současné době je naše škola zapojena do práce na tvorbě MAP pod vedením MAS Vladař. Díky tomuto propojení se nám lépe daří čerpat dotace pro školy a rádi bychom v tomto pokračovali i v příštích letech. Díky dotačním titulům se podařilo například zrealizovat dostavbu a navýšení kapacity v MŠ. Další rozpracované projekty se týkají bezbariérovosti naší školy s ohledem na hendikepované žáky, vybudování školního geoparku s naučnou přírodovědnou stezkou a venkovní učebnou pro přírodovědné předměty s důrazem na environmentální výchovu a v neposlední řadě je nutná také rekonstrukce a modernizace školní kuchyně a jídelny, která za posledních 20 let nedoznala téměř žádných podstatných změn.¹⁸

¹⁸ Základní škola a Mateřská škola Vilémov, okres Chomutov: Výroční zpráva za školní rok 2015 – 2016. Zdroj: Archiv školy.

Obrázek č. 5: Budova MŠ a 1. stupně ZŠ



Zdroj: Archiv školy

Obrázek č. 6: Budova 2. stupně ZŠ



Zdroj: Archiv školy

7.4. Popis konkurence

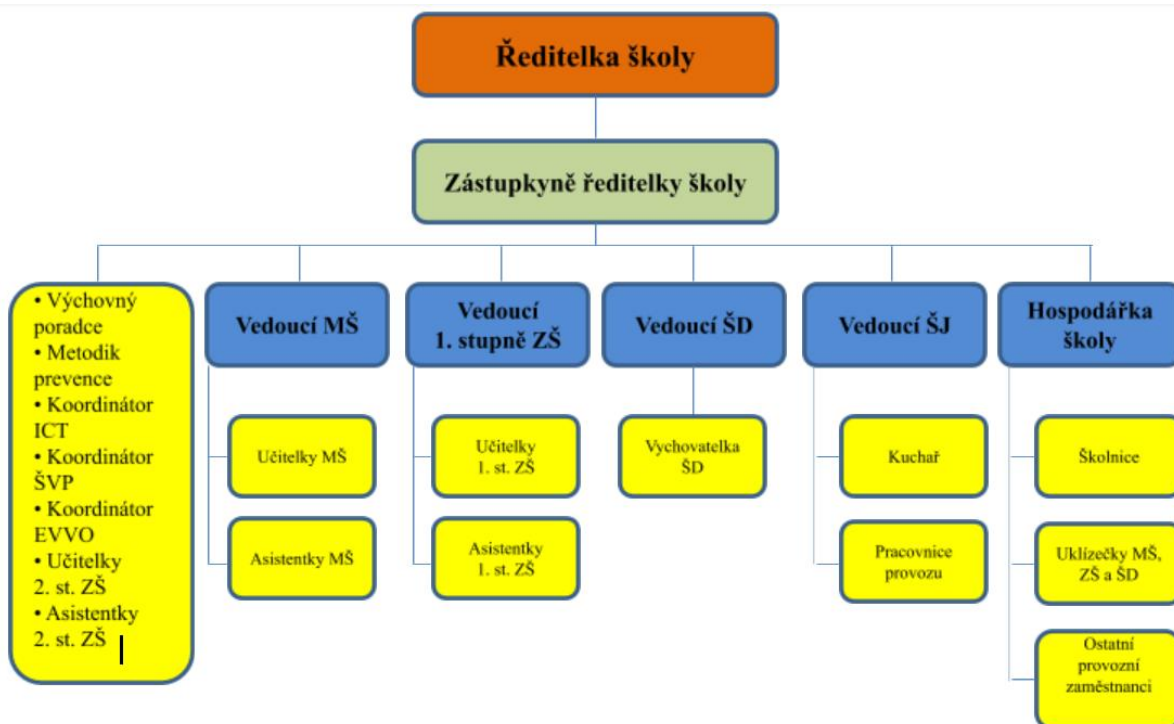
Základní škola a Mateřská škola Radonice, okres Chomutov

Jedná se o základní a mateřskou školu ve 2 km vzdálené vesnici. Tato škola disponuje větším zázemím a rozlehlějšími prostory a zájemcům může rovněž nabídnout velkou pavilonovou mateřskou školu s krásnou zahradou vybavenou moderními hracími prvky a nedalekým lesem, vhodným pro pobyt dětí venku a provozování různých vzdělávacích aktivit v přírodě. Základní škola nabízí potom také více umělecky založenou výuku a má velmi dobrý a v širokém okolí vyhlášený školní pěvecký sbor.

Síť základních a mateřských škol v Kadani

Město Kadaň je vzdáleno 12 km od Vilémova. V Kadani se nachází 6 mateřských škol zřizovaných městem Kadaň, 1 soukromá mateřská škola, 4 základní školy a 1 základní škola speciální zřizované městem Kadaň a 1 soukromá základní škola. Město dlouhodobě své školy velmi podporuje, všechny mají výborné zázemí se skvěle zařízenými odbornými učebnami, dílnami a tělocvičnami. Autobusové spojení s okolními vesnicemi je velmi dobré.

8. Organizační struktura ZŠ a MŠ Vilémov



Obrázek č. 7: Organizační schéma školy (Zdroj: Interní dokumentace školy)

Statutárním orgánem organizace je ředitel, jmenovaný do funkce zřizovatelem na základě výsledků konkurzního řízení.

Organizace se člení na tyto organizační útvary:

- mateřská škola
- první stupeň základní školy
- druhý stupeň základní školy
- školní družina
- školní jídelna
- provozní úsek školy

Vedoucí útvarů určuje ředitelka školy ve spolupráci se zástupkyní ředitelky. Vedoucí útvarů v souladu s náplní činnosti útvarů a v rámci pravomocí stanovených ředitelkou organizace řídí činnost útvarů. Jsou oprávněni jednat jménem organizace v rozsahu stanoveném ředitelkou v náplni práce.

8.1. Personální zajištění školy

Pedagogický úsek		Technicko-hospodářský úsek	
vedení školy	2	účetní	1
vedoucí učitelka MŠ	1	vedoucí školní jídelny	1
učitelka MŠ	1	vedoucí kuchař	1
asistentka pedagoga MŠ	1	pomocné kuchařky	2
vedoucí učitelka pro 1. stupeň ZŠ	1	školnice/uklízečka	2
třídní učitelky ZŠ	9	uklízečka	1
ostatní učitelky ZŠ	2	správce ICT	1
asistentky pedagoga ZŠ	6	údržbář	1
vychovatelka ŠD	2	topička	1

Tabulka č. 3: Personální zajištění (Zdroj: Archiv školy)

8.2. Řízení školy – kompetence

V organizaci jsou dodržovány tyto zásady řízení:

- **zásada jediného odpovědného vedoucího** (útvary, úseky, organizace)
 - personální řízení a odměňování je v kompetenci ředitelky organizace
 - všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni v rámci své působnosti přijímat a aplikovat opatření ředitelky, nadřízených orgánů, zajišťovat včas vyřizování stížností a podnětů zaměstnanců
 - každý vedoucí zaměstnanec, proto aby mohl zajistit plnění úkolů svého úseku, je vybaven odpovídajícími pravomocemi a odpovědností, v rámci své pravomoci může každý vedoucí zaměstnanec řídit a kontrolovat podřízené zaměstnance, vydávat pokyny a příkazy, důsledně vyžadovat jejich plnění od podřízených a odpovídajícím způsobem postihovat případné nesplnění zadaných úkolů
- **zástupkyně ředitelky** řídí ostatní vedoucí pracovníky školy a koordinuje jejich práci při zajišťování činností jednotlivých útvarů, koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím porad vedení školy, jednání pedagogické rady, provozních porad, metodických sdružení a předmětových komisí

- **ředitelka** jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky v jejich pracovních náplních, rozhoduje o nakládání s majetkem a ostatními prostředky organizace, schvaluje všechny dokumenty, které tvoří výstupy ze školy
- **ředitelka** organizace pověřuje další pracovníky školy, aby činili vymezené právní úkony jménem školy, ředitelka jmenuje a odvolává další vedoucí pracovníky, určuje organizační strukturu školy a personální zajištění činnosti
- **ostatními vedoucími pracovníky jsou:** zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelky mateřské školy a prvního stupně základní školy, vedoucí školní družiny a vedoucí školní jídelny, vedoucí zaměstnanci jsou oprávněni řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků příslušného organizačního útvaru
- **vedoucí pracovníci** jednají v rozsahu oprávnění stanovených v pracovní náplni, dodržují ustanovení všech platných právních a organizačních předpisů, zajišťují včasné a hospodárné plnění úkolů podřízenými pracovníky, kontrolují provedení prací, vytvářejí fyzicky i psychicky příznivé pracovní prostředí, vedoucí pracovníci odpovídají za organizaci písemné agendy a předpisu o oběhu účetních dokladů, za věcnou a obsahovou správnost všech písemných materiálů předkládaných útvarem, za vyřizování stížností, oznámení a podnětů, týkajících se jejich útvaru

8.3. Komunikační a informační systém školy

➤ **Komunikační systém**

Zaměstnanci mají přístup k vedoucím pracovníkům denně ve stanovenou dobu. Ta je stanovena příslušným vedoucím pracovníkem a lze v ní vyřizovat běžné operativní záležitosti.

Záležitosti, které nesnesou odkladu a vyžadují zásahu vedoucího pracovníka, nebo hrozí-li nebezpečí z prodlení, je třeba vyřídit okamžitě bez ohledu na stanovenou dobu pro styk s vedoucím pracovníkem.

➤ **Informační systém**

Informace vstupující do školy přichází k ředitelce. Ředitelka rozhodne, komu bude informace poskytnuta, případně kdo záležitost nebo její část zpracuje. Informace, která opouští školu jako oficiální stanovisko školy, musí být podepsána ředitelkou, případně zástupkyní. Informace, které jsou potřebné pro větší počet pracovníků, se zveřejňují přes internet v rámci sdíleného rozhraní, obzvláště pomocí Google kalendáře, na informačních tabulích ve sborovnách nebo na pracovištích, případně v pedagogických radách.

➤ **Vedoucí pracovníci a jejich kompetence**

- **Ředitelka školy** – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP v platném znění, 3. stupeň řízení – statutární orgán, řídí vedoucí zaměstnance na 2. a 1. stupni řízení.
- **Zástupkyně ředitelky školy** – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP v platném znění, 2. stupeň řízení – řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení.
- **Vedoucí učitelka mateřské školy** – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP v platném znění, 1. stupeň řízení – řídí a kontroluje práci zaměstnanců úseku mateřské školy.
- **Vedoucí učitelka prvního stupně základní školy** – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP v platném znění, 1. stupeň řízení – řídí a kontroluje práci zaměstnanců úseku prvního stupně základní školy.
- **Vedoucí vychovatelka školní družiny** – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP v platném znění, 1. stupeň řízení – řídí a kontroluje práci zaměstnanců úseku školní družiny.
- **Vedoucí technicko-hospodářského úseku** – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP v platném znění, 1. stupeň řízení – řídí a kontroluje práci zaměstnanců technicko-hospodářského úseku včetně školní jídelny – uklízečky, školnice, kuchařky, pomocné pracovnice v školní jídelně.

9. Strategické řízení školy v minulosti

Snahy o uvědomělé řízení školy jsou patrné jak ze starších dokumentů školy, tak z praktických kroků, které byly obzvláště v posledním desetiletí na škole realizovány. Důležitým dokumentem školy byl v minulosti zejména „Dlouhodobý plán rozvoje školy – koncepční záměry a úkoly v období 2014 - 2016“, který je datován k srpnu 2014. V tomto plánu je poukázáno na aktuální problémy školy, je detailně rozveden stávající stav, a to v nejrůznějších oblastech, a proveden rozbor silných a slabých stránek školy. Strategické cíle, které si škola pro roky 2014 – 2016 zvolila, byly rozděleny do několika oblastí:

9.1. Oblast řízení a správy

- snaha o zlepšení naplněnosti tříd, zaměřit se na získávání žáků školy zlepšenou propagací práce školy
- spolupráce se zřizovatelem na kulturním životě spádových obcí – vánoční jarmark, vítání občánků, dětský maškarní ples, besídky
- spolupráce s obcí na projektech týkajících se školy a sportovišť
- pracovat na tvorbě projektů k získání dotací z fondů EU (vybavenost školy, profil regionu)
- zlepšovat vybavení školy pro názornost a efektivitu výuky, aktualizovat učební pomůcky, doplňovat knihovnu, modernizovat vybavení jednotlivých součástí školy
- zdokonalovat řídicí činnost, zvyšovat aktivní podíl pracovníků na řízení a zlepšování práce školy
- hodnotit a inovovat strategie a plány pro realizaci ŠVP
- zajistit podíl pracovníků na strategickém řízení a vlastním hodnocení školy, delegovat výkonné kompetence na co nejnižší úroveň řízení
- pravidelně vyhodnocovat personální rizika a přijímat opatření k jejich odstraňování, zejména v oblasti odborné kvalifikace pedagogů a věkové struktury

9.2. Oblast vzdělávání

- motivovat žáky k aktivní účasti na různých soutěžích (sportovních, výtvarných) a oceňovat jejich úspěchy
- zaměřit se na podporu funkčních gramotností u žáků, zejména ve čtenářské, matematické, sociální, přírodovědné, informační a finanční gramotnosti a ve schopnosti komunikace v cizích jazycích
- zajišťovat účinnou individuální péči žákům s výukovými problémy a vývojovými poruchami učení dle doporučení PPP
- sledovat kvalitu práce pedagogických pracovníků a ovlivňovat její růst, uplatňovat ve výuce nové alternativní metody, smysluplně využívat a sledovat DVPP, zaměřovat samostudium pedagogů a vytvářet pro ně podmínky
- průběžně pracovat na inovacích školního programu a na strategiích jeho rozvoje, na základě zkušeností pracovníků a požadavků rodičů, v závislosti na skladbě žáků, identifikovat a vyhodnocovat silné a slabé stránky školy
- systematicky hodnotit dosahované výsledky ve všech vzdělávacích oblastech a sledovat úspěšnost účastníků vzdělávání, výstupy pro hodnocení získávat z více zdrojů, analyzovat důvody neprospěchu, zaměřit se na prevenci školní neúspěšnosti, zejména u žáků, kteří dlouhodobě vykazují vysokou míru neúspěšnosti
- výchovu ke zdraví zaměřit na rozvoj zdravých stravovacích návyků, pohybových dovedností a tělesné zdatnosti dětí a žáků, v rámci prevence se zaměřit na prevenci rizikového chování dětí a žáků (užívání návykových látek, šikana, apod.)
- podporovat rozvoj vzdělávání v informační gramotnosti a jazykové gramotnosti, vyhodnocovat dosaženou úroveň a výsledky vzdělávání

9.3. Oblast sociální

- vytvářet ve škole přátelskou atmosféru a ovzduší spolupráce mezi dětmi, pracovníky školy a rodiči
- vést děti k morálním hodnotám a pozitivnímu vztahu ke světu, k lidem a k přírodě, rozvíjet environmentální výchovu

- dbát na součinnost rodiny a školy, usilovat o soulad ve výchovném působení, prohloubení zájmu rodičů o dění ve škole
- trvale posilovat pocit sounáležitosti se školou
- zohledňovat vnější prostředí (sociální, regionální)
- odstraňovat sociální, zdravotní a bezpečnostní bariéry
- zpracovat a vyhodnocovat koncepci domácí přípravy
- zřídit školské poradenské pracoviště pro poskytování poradenských služeb rodičům i žákům
- spolupracovat i s dalšími partnery při vytváření vzdělávací nabídky, zejména zájmové činnosti

9.4. Cíle

- rozvoj podmínek ke vzdělávání – ekonomické zdroje, kulturnost a vybavenost prostředí, hygiena
- preventivně předcházet problémům pomocí neustálé údržby budovy školy
- zaměřit se na školu a její okolí z hlediska estetické výchovy
- usilovat o získání dalších finančních prostředků pomocí nejrůznějších projektů a grantů
- zvýšit objem prostředků získaných vlastní hospodářskou činností a od sponzorů
- zvyšování kvalifikovanosti pedagogů, rozvoj pedagogických dovedností pedagogů a odborných znalostí pracovníků školy, využívání znalostí ze speciální pedagogiky
- rozvoj podpůrné, poradenské a konzultační činnosti školy žákům a zákonným zástupcům
- rozvoj týmové spolupráce a kolegiálních vztahů ve škole
- rozvoj informačního systému a prezentace školy, public relations

9.5. Strategie

Oblast pedagogická

- podporovat dovednost samostatné práce žáků, využívat ji jako východisko vzdělávání
- vytvořit systém vedoucí k účinnější výchově v oblastech ekologie, rasové a náboženské snášenlivosti, xenofobie, úcty k lidem a k přírodě, k vytvářeným hodnotám
- příznivá atmosféra, individuální přístup, alternativní postupy
- rozvoj tvořivosti, samostatné práce, sebevzdělávání, dialogu, kooperace, aktivit dětí, talentovaných dětí
- preventivně předcházet kázeňským problémům – vytipování problémových dětí, společné působení, včasné informování rodičů
- trvale vytvářet podmínky pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami
- zaměřit se na prevenci rizikového chování
- zohledňovat vzdělávací potřeby dětí-cizinců

Oblast materiálně technická

- každoročně určovat priority ve vybavování v souladu s hospodárným, účelným čerpáním rozpočtu, zkvalitňovat vybavení tříd
- zajišťovat bezpečné prostředí pro vzdělávání a zdravý sociální, psychický a fyzický vývoj všech účastníků vzdělávání
- zajistit obnovu ICT vybavenosti
- získávání sponzorů na konkrétní akce školy, zvýšit podíl dalších osob na financování školy
- zaměřovat se na využívání nabízených možností, zejména fondů EU a projektů vyhlášených MŠMT

Oblast personální

- promyšleně vybírat případné nové pracovníky školy
- podporovat získání předepsané kvalifikace pro výkon zaměstnání pedagogů

- promyšleně a rovnoměrně delegovat jednotlivé úkoly na zaměstnance, podněcovat jejich rozvoj
- motivovat zaměstnance – průhledný a jasný systém vyplácení mimotarifních složek platu
- vypracovaný kontrolní systém ve všech oblastech činnosti školy
- v systému odměňování podporovat realizaci ŠVP
- další vzdělávání pedagogických pracovníků zaměřit na společné vzdělávání celého pedagogického týmu
- zaměřit se na získávání oprávnění k výkonu specializovaných činností

Oblast ekonomická

- získávat a zvyšovat kladný hospodářský výsledek školy z obecní dotace a využívat ho pro rozvojové programy školy nebo pro fond odměn pracovníků školy
- spolupracovat s obcí při financování oprav budovy a zařízení školy

Oblast informačních systémů a kontaktů s veřejností

- spolupracovat s okolními školami, výměna zkušeností pedagogů, společné akce
- zajistit kvalitní a pestrou informovanost o vzdělávací nabídce školy, zvýšit počet příspěvků do obecního a regionálního tisku (práce žáků, články pedagogů, obecní kronika, školská rada)
- prezentovat školu, vytvářet dobrou image
- stále obnovovat a aktualizovat internetové stránky školy
- zajistit vysokou věcnou i formální úroveň výstupů ze školy (výroční zprávy, informace v tisku, na internetu)
- vytvářet pozitivní obraz o škole – prezentace školy, propagace v médiích, akce pro pedagogy, akce pro širokou veřejnost

10. Analýza zájmových skupin

Tabulka č. 4: Matice zájmu a moci (Zdroj: Vlastní analýza)

velká	<p>Uspokojovat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Školská rada ✓ ostatní zaměstnanci ✓ rodiče dětí spádových obcí ✓ ZŠ a MŠ Radonice 	<p>Klíčovní hráči</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ zřizovatel ✓ vedení školy ✓ pedagogové 	
Moc	<p>Minimální pozornost</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ZŠ a MŠ v Kadani 	<p>Pravidelně informovat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ rodiče ✓ žáci ✓ Světlo Kadaň, z. s. ✓ občané Vilémova 	
malá			
	nízký	Zájem	vysoký

Klíčovní hráči

Podílí se významnou měrou na strategické koncepci školy. Jsou důležitou součástí při směřování školy, schvalování podstatných dokumentů nutných pro činnost školy. Klíčovní hráči zásadním způsobem ovlivňují směřování školy a je například na vedení, aby dokázalo dostatečně obhájit a zargumentovat jednotlivé kroky a tím získat pro jejich realizaci podporu ze strany zřizovatele, na kterém je škola finančně závislá. Aby argumentace obstála, je neméně důležité získat pro postupy vedení také pedagogický sbor, což může díky jednotnosti pedagogických pracovníků dopomoci k obhajobě postupů před zřizovatelem.

Uspokojovat

Škola jako organizace musí do své struktury importovat také prvky, které jsou nedílnou součástí realizace spolupráce více subjektů. V zájmu školy je aktivně působit pomocí atraktivní nabídky včetně různých mimoškolních akcí například na rodiče dětí spádových obcí tak, aby byli namotivováni dávat do vilémovské školy. V tuto chvíli je také důležitá spolupráce se ZŠ a MŠ Radonice na projektech, které bychom kvůli nízkému počtu žáků nemohli uskutečnit (např. lyžařský výcvik). Výbornou se rovněž jeví spolupráce v oblasti šablon (zjednodušeného financování ze strany MŠMT a EU), kdy obě školy vzájemně sdílí své zkušenosti a pedagogové se navzájem účastní sdílené praxe. O participaci na tomto druhu šablon je mezi pedagogy velký zájem.

Pravidelně informovat

Rodiče jsou velmi důležitým prvkem v organizaci školy. Sice se nemohou přímo podílet na chodu školy z vedoucí pozice nicméně jejich role je podstatná. Je v zájmu školy zapojit je co nejvíce do školních a mimoškolních aktivit, ať už formou aktivního členství ve školské radě či formou vedoucích různých kroužků pro děti. Díky informačnímu systému Škola OnLine nebo webovým stránkám máme možnost pružně reagovat na podněty a rychle se měnící situace (obzvláště v dnešní pandemické době). Nejednou se nám osvědčilo, jak důležité je včas a v patřičném rozsahu informace poskytovat a tím předcházet nesmyslným myšlenkovým konstrukcím typu „jedna paní povídala“.

Minimální pozornost

Dostupnost nedaleké Kadaně je poměrně dobrá pomocí pravidelných autobusových spojů. Nicméně mezi rodiči dětí z Vilémova i ze spádových obcí není moc vysoká ochota k tomu, aby děti cestovaly do školy na větší vzdálenost. Občas zaznamenáme nástup některého z dětí do mateřské školy v Kadani, ale je to hlavně z důvodu zaměstnání rodičů. Na základní školu se potom tyto děti vrací k nám. Jedním z argumentů je například školní družina, která je ve městě k dispozici pouze pro děti z nižších ročníků (vesměs 1. a 2. třída), kdežto naše škola může nabídnout docházku do školní družiny téměř pro všechny děti z 1. stupně ZŠ. Eliminace rizika nástupu dětí do školy v Kadani je tak pro nás minimální.

Tabulka č. 5: Jednotlivá očekávání a cíle hráčů (Zdroj: Vlastní analýza)

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla	
			Příčiny síly	Ohodnocení
Zřizovatel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mít dobrou školu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dobré jméno školy ✓ dobré výsledky žáků ✓ podíl na kulturním životě obce ✓ finanční podpora školy za předpokladu dobré hospodárnosti školy 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pozice zřizovatele ✓ finanční nástroje stanovení osobního příplatku a odměn řediteli 	+1
Vedení školy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost sestavit vlastní strategii 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zdokonalení strategického řízení ✓ jasné nastavení pravidel odměňování ✓ přestavba webových stránek školy 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ znalost prostředí a procesů ✓ rozhodovací pravomoc ✓ podpora ze strany pedagogického sboru 	+1
Pedagogové	<ul style="list-style-type: none"> ✓ jistota pracovního místa a mzdy ✓ odměny za podíl na volnočasových aktivitách ✓ odměny za další práci ✓ spravedlivé ohodnocení odvedené práce 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ větší participace na odměnách za mimoškolní aktivity ✓ efektivně vzdělávat a vychovávat žáky ✓ zvyšování kvalifikace 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kvalifikace ✓ znalost místního prostředí ✓ možnost částečné participace na rozhodování o škole 	+1

11. Analýza vnitřních zdrojů organizace

Tabulka č. 6: Analýza vnitřních zdrojů organizace (Zdroj: Vlastní analýza)

Hmotné zdroje		Lidské zdroje	
✓ vše, co škola má a nabývá, je ve vlastnictví obce	0	✓ tvůrčí pracovníci	+1
✓ tělocvična	0	✓ 25% pedagog. pracovníků studuje pro doplnění kvalifikace	-1
✓ nové multifunkční hřiště	+1	✓ výchovný poradce a metodik EVVO s odbornou kvalifikací	+1
✓ havarijní stav topné soustavy	-1	✓ metodik prevence, koordinátor ICT a koordinátor ŠVP bez odborné kvalifikace	-1
✓ nedostatečné zázemí pro dílny	-1	✓ ochota pracovat pro školu nad rámec svých povinností	+1
✓ chybějící zázemí pro pěstitelské práce	-1	✓ vedení školy má zájem rozvíjet své manažerské schopnosti	+1
✓ chybějící odborné učebny	-1	✓ účetní se zapracovává	0
✓ prostorné půdní prostory	+1		
✓ 8 učeben vybavených interaktivními tabulemi (vč. ŠD)	+1		
✓ zastaralé vybavení počítačové učebny	-1		
✓ nevhodný prostor pro počítačovou učebnu (propojení tří bývalých kabinetů)	-1		
Finanční zdroje		Nehmotné zdroje	
✓ výkyvy ve financování mzdových prostředků ze státního rozpočtu	-1	✓ zvyšování kvality řízení	+1
✓ podfinancování (škola na výjimku)	-1	✓ zapojení do dlouhodobého preventivního programu	+1
✓ dotace zřizovatele (od 2020/10 navýšení o 10 tis Kč/měsíc)	+1	✓ nedokonalé informační toky	-1
✓ Šablony II – financování doučování a čtenářské dílny – peníze navíc pro pedagogy	+1	✓ občasné projevy vandalství ze strany žáků	0
✓ mimořádná dotace na provoz – spádová obec Veliká Ves	+1	✓ občasné záškoláctví	0
✓ mimořádná dotace na provoz – spádová obec Libědice	+1	✓ zastaralé webové stránky	-1
✓ Women for Women – dotace na obědy zdarma pro vybrané děti	+1		
✓ mimořádný dar 8 tis Kč bez určení čerpání – fa AVIES s.r.o. Kadaň	+1		
✓ čerpání dotace z programu MŠMT „Podpora výuky plavání“	+1		

12. SWOT analýza ZŠ a MŠ Vilémov

Analýza byla vytvořena na základě sekundární analýzy dat z výročních zpráv ze školních roků 2017/2018 a 2018/2019 a ve spolupráci s pedagogickým sborem a ostatními nepedagogickými zaměstnanci školy. Z těchto námětů byly vytvořeny základní dlouhodobé cíle, k jejichž naplnění bude škola v následujících letech směřovat.

12.1. Silné stránky školy (S)

- podpora školy ze strany zřizovatele – komunikace a spolupráce se zřizovatelem je na dobré úrovni
- pravidelná měsíční dotace ze strany zřizovatele určená na úhradu provozních nákladů školy
- škola rodinného typu – vzhledem k velikosti školy znají všichni učitelé všechny žáky jménem a u všech žáků znají rovněž rodinné anamnézy
- menší počty žáků ve třídách a z toho vyplývající možnost individuální péče
- výborná integrace žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, reedukace a práce na základě individuálních vzdělávacích plánů
- menší počet pedagogů – všichni se vzájemně znají a umí si vyjít vstříc
- dobré klima školy – dobrý vztah mezi učiteli a žáky a učiteli a rodiči (výjimky se občas najdou)
- široká nabídka zájmových kroužků
- keramická pec a možnost provozování kroužku keramiky se zapojením veřejnosti
- zajímavá nabídka mimoškolních aktivit a výletů
- ochota pracovníků se na těchto aktivitách podílet
- dostupnost školní družiny jak z finančního, tak z kapacitního hlediska – možnost využití pro žáky 1. – 5. ročníku
- organizace letního příměstského tábora ve spolupráci se školní družinou a Obcí Vilémov
- pravidelná organizace školního vánočního jarmarku (dlouholetá tradice)
- podíl školy na akcích obce (Vítání občánků, Svátek matek)
- zapojování do ostatních projektů (Recyklohraní, 72 hodin aneb ukiďme Česko)
- kreativita mnoha pracovníků školy

- aktivní čerpání prostředků z dotací MŠMT, ESF a dalších
- spolupráce s nadací Women for Women na projektu „Obědy pro děti“
- ustanovený koordinátor EV (absolvent specializačního studia)
- podpora ekologizace provozu školy – zateplování budov, výměna oken
- plná integrace environmentální výchovy do ŠVP
- vybavení všech tříd interaktivní technikou a s tím spojená možnost používání interaktivních materiálů ve výuce
- zájem ze strany vedení
- doplňování kvalifikací pedagogických pracovníků a aktivní zapojení do DVPP
- dobrá spolupráce se spádovými obcemi
- dobrá spolupráce s okolními školami a organizacemi (zejména OSPOD, PPP, SPC, SVP, Světlo Kadaň z. s.)
- dobře nastavený dlouhodobý preventivní program včetně každoročního adaptačního kurzu pro žáky přicházející na 2. stupeň ZŠ
- aktivní spolupráce se Základní uměleckou školou Klementa Slavického v Kadani – nabídka uměleckého vzdělávání v hudebním a výtvarném oboru (děti nemusí dojíždět do Kadaně)
- organizace jazykového kurzu Cambridge English přímo ve škole ve spolupráci s jazykovou agenturou MEDOU
- otevřenost školy změnám a novým přístupům
- rekonstrukce webových stránek školy
- dobře nastavené distanční vzdělávání
 - široké využití Google platformy, jejíž nástroje má škola díky projektu z předchozích let k dispozici zdarma
 - zřízení školních mailů na Google platformě pro všechny žáky od 1. do 9. ročníku
 - aktivní spolupráce s technicky zdatnými rodiči
 - včasné proškolení pedagogických pracovníků ve využívání Google nástrojů – aktivní příprava na distanční vzdělávání před zahájením školního roku
 - pravidelná on-line výuka dle distančního rozvrhu (velmi kladné přijetí ze strany žáků i rodičů)

12.2. Slabé stránky školy (W)

- rozdělení organizace do více budov po celé obci – náročnější komunikace, přenos dat a informací
- nedostatečný počet odborných učeben
- chybějící školní zahrada s možností využití ve výuce
- 25% pedagogického sboru si doplňuje odbornou kvalifikaci
- malá zkušenost začínajících pedagogických pracovníků
- téměř 80% všech žáků i zaměstnanců do školy dojíždí
- nedostatečné autobusové spojení zvláště v odpoledních hodinách
- slabá propagace a prezentace aktivit školy
- chybějící strategické dokumentace – dlouhodobý plán EV s vizemi
- nedůsledné třídění odpadu ve třídách
- nedostatečné šetření energií a vodou
- klesající zájem o vzdělání ze strany některých žáků i rodičů
- nedostatečná komunikace s rodiči
- špatné sociální zázemí některých žáků
- výskyt poškozování školních pomůcek, školního vybavení a zařízení vůbec
- nezájem některých zaměstnanců o DVPP
- ne vždy dostatečná spolupráce mezi všemi učiteli
- kolísající finanční zdroje – výkyvy ve financování mzdových prostředků ze státního rozpočtu
- nutnost obměny interaktivního vybavení
- špatné vybavení školní tělocvičny, nedostatečný prostor pro nové cvičební pomůcky
- zastaralé vybavení výpočetní technikou – nedostatečné finance na obnovu
- nevyhovující PC učebna – propojení tří bývalých kabinetů
- narůstající počet žáků s výchovnými problémy – narůstající agresivita žáků, náznaky šikany, výskyt sociálně-patologických jevů
- dlouhé termíny ze strany úřadů při pomoci s řešením sociálních a sociálně-patologických problémů
- nedostatečná podpora ze strany zřizovatele v některých oblastech rozvoje školy
- distanční vzdělávání – nízká počítačová gramotnost u pedagogických pracovníků

12.3. Příležitosti (O)

- finanční nástroje – dotace, granty, výzvy, sponzorské dary
- větší spolupráce s nevládními organizacemi – sponzoring, výukové materiály, technické vybavení, výukové programy
- další vzdělávání koordinátora a ostatních pedagogů v oblasti EV, metodika školní prevence, koordinátora ICT
- vytvářet pocit sounáležitosti žáků se školou
- zaměření na práci s dětmi ohroženými sociálním vyloučením
- volný přístup žáků k počítačům a internetu
- možnost využití konzultačních hodin vyučujících
- propagace školy na webových stránkách, v tisku, v obecních vývěskách
- rekonstrukce webových stránek s důrazem na bezbariérovost
- využití okolní přírody
- zapojení se do projektů vyhlašovaných neziskovými organizacemi, státem, krajem, atd...
- spolupráce s okolními školami, s orgány péče o dítě a poradnami
- spolupráce s neziskovými organizacemi v okolí – besedy (krátkodobé), intervenční programy k eliminaci sociálně-patologických jevů (dlouhodobé)
- distanční vzdělávání – nastavení jednotné komunikační platformy
- zlepšit evaluaci a autoevaluaci školy – rozšířit využívání evaluačních nástrojů

12.4. Rizika (T)

- nedostatek finančních prostředků
- zhoršující se technický stav jednotlivých budov školy
- zastaralé vybavení školní družiny
- zastaralé vybavení školní kuchyně a jídelny – nedostatek peněz na jeho obnovu
- velká vytiženost pedagogů
- stále se zvyšující administrativní zátěž ze strany MŠMT
- špatná komunikace ze strany MŠMT – veřejnost se informace dozvídá nejprve z médií a teprve poté je škola informována oficiálním informačním kanálem (datovou schránkou)

- nekoncepčnost MŠMT v organizaci distančního vzdělávání
- nekoncepčnost MŠMT v organizaci inkluze – neustále se měnící „pravidla hry“
- nejistota pracovních míst pro asistenty pedagoga a nedostatečné ohodnocení jejich práce
- neefektivní rediagnostika integrovaných žáků – dlouhé čekací lhůty, nemožnost získání kompenzačních pomůcek pružně a v době skutečného vzniku potřeby
- nedostatečné ohodnocení zaměstnanců mateřské školy, nízké platové zařazení
- malá míra uvědomění žáků – nezájem o výuku a vzdělávání
- nezájem žáků a rodin o dobrovolnou činnost
- nedostatečná dopravní dostupnost
- přirozený úbytek školní populace (demografický vliv)
- distanční vzdělávání v době epidemie

13. Závěry vyplývající z analýz

13.1. Využití silných stránek a příležitostí

Základním stavební dvojicí školy je učitel – žák. Škola by tedy měla s ohledem na tuto dvojici stavět hlavně na dobrých vztazích mezi učiteli a žáky a pomocí žáků zapojovat více rodiče do činnosti školy. Škola by se tak stala více otevřenou veřejnosti a dařilo by se lépe odstranit mnohdy zbytečný odstup. Při lepší spolupráci s rodiči by bylo možné využít jejich kontaktů na různé firmy v okolí a nastartovat spolupráci s těmito firmami, které by mohly znamenat dlouhodobý zdroj podpory školy ať už v oblasti materiální nebo finanční. Lepší spolupráce s rodiči by rovněž mohla přispět k většímu zájmu žáků o výuku a k větší aktivitě při účasti na různých školních i mimoškolních akcích.

Pomocí efektivního využívání a čerpání dotací ve spolupráci se zřizovatelem by se mohlo docílit zlepšení technického stavu jednotlivých budov, jejich vybavení, případně bezbariérovost a modernizace učeben.

13.2. Eliminace slabých stránek školy a hrozeb

Vedení školy by mělo aktivně podporovat vzdělávání pedagogických pracovníků pro splnění podmínek kvalifikace. Důležitá je rovněž motivace a podpora DVPP, aby se zefektivnilo využití nových výukových metod a trendů, což by mohlo vést k většímu zájmu žáků o vzdělávání a potažmo k větší spokojenosti rodičů s přístupem školy ke vzdělávacímu procesu. Více rozvinout spolupráci s okolními školami a umožnit pedagogům sdílení příkladů dobré praxe. Spolupráce v oblasti integrace žáků jak s okolními školami, tak s dalšími pedagogickými institucemi může napomoci řešit nekonceptnost a nedostatky v organizaci inkluze například při zapůjčování kompenzačních pomůcek a didaktických materiálů.

13.3. Shrnutí strategických cílů

Z výsledků strategických analýz můžeme usuzovat, že strategické záměry je možné schválit, a to bez dalších úprav. Strategické cíle tedy jsou:

1. Vytvořit funkční systém evaluace a autoevaluace.
2. Uvést do souladu současný ŠVP a zaměření školy s vizí školy.
3. Usilovat o získání certifikátu „Rodiče vítáni“.
4. Optimalizovat finanční situaci školy.
5. Zabezpečit profesní rozvoj pracovníků.
6. Zrekonstruovat webové stránky školy.
8. Rozvíjet a inovovat dlouhodobý preventivní program.
7. Zajistit funkčnost a provázanost složek školy:
 - Vedení školy
 - Školská rada
 - Pedagogická rada
 - Zřizovatel
 - Mateřská škola
 - Školní družina
 - Školní jídelna

13.4. Výběr a určení strategií

Strategický koncept společně vytvořilo vedení školy. Jelikož v rámci strategie produkt-trh nebyla zvolena strategie rozvoje produktu ani diverzifikace, nebudeme uvažovat o inovačních strategiích. Zákaznickou strategii má smysl vybírat pouze u cíle č. 4. V tomto případě byla vybrána strategie penetrace a nutně se při prosazování této strategie bude muset škola vůči konkurenci v tomto ohledu nějakým způsobem vyhranit. U strategie penetrace se jedná o nejméně rizikovou strategii, která pracuje se stávajícím produktem, se kterým se snaží pracovat na již existujícím trhu. Rovněž ze strategií externího rozvoje má smysl vybírat pouze u některých vybraných cílů.

14. Závěr

Již v úvodu práce jsem stanovila cíl, kterým mělo být vytvoření funkčního koncepčního plánu rozvoje školy, ve kterém budou vymezeny strategické cíle. Jelikož naše škola má dlouhodobou tradici, dalo se velmi dobře čerpat z její téměř stoleté historie.

Společně s pedagogy jsme si ujasnili a sepsali poslání školy a odsouhlasili jsme vizi školy, která reflektuje strategické cíle. S ohledem na podmínky, ve kterých se škola nachází, byly vytipovány strategické záměry, které byly zhodnoceny prostřednictvím strategických analýz. Na základě toho se vykrystalizovaly strategické cíle a byla prodiskutována cesta k jejich dosažení. Cílem práce bylo vytvořit funkční koncepční plán rozvoje školy, který nalezne ve škole praktické využití. Teoretická část je odbornou oporou následující praktické části.

Dle výše uvedeného lze tvrdit, že se podařilo naplnit stanovený cíl a tento koncepční plán rozvoje bude implementován do školního prostředí a nadále využíván, evaluován a na základě zjištěných výsledků také dle potřeb inovován.

Škola je živý organismus – náš vzdělávací program se nazývá „Slunečnice“. Jako o květinu je tedy potřeba o naši školu pečovat, aby nám přinášela radost z poznání, vzájemnou sounáležitost a uspokojení ze společné práce.

Seznam literatury

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN: 978-80-85839-45-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2009a. ISBN 978-80-244-2352-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

EGER, Ludvík a kolektiv. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: Cechtuma s.r.o., 2002. ISBN 80-903225-6-5.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Školský management – studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: UP, 2010. ISBN 978-80-244-2574-0.

RADA ČR PRO JAKOST. CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF): Aplikační příručka modelu CAF pro školy. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. ISBN 80-02-01873-7.

SYSLOVÁ, Zora a kolektiv. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-976-0.