

# Strategie rozvoje Gymnázia, Krnov, příspěvková organizace

Bc. Jan Hrbáček

---

Diplomová práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Hrbáček**  
Osobní číslo: **M12489**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Strategie rozvoje Gymnázia, Krnov, příspěvková organizace**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Charakterizujte metodickou podstatu procesu strategického plánování.
- Zhodnoťte hlavní rozvojové problémy středního školství v České republice.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vnitřní prostředí Gymnázia Krnov.
- Navrhněte strategii rozvoje Gymnázia Krnov.
- Zpracujte katalog projektů rozvoje Gymnázia Krnov.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

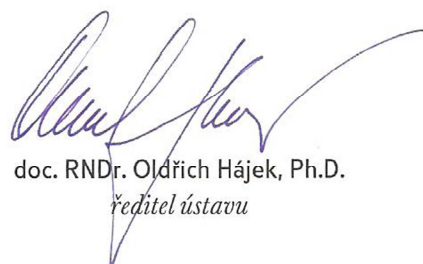
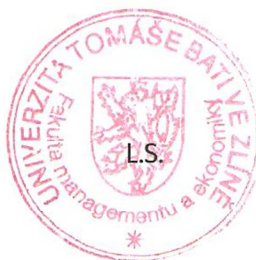
OECD. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Synergies for Better Learning. Paris: OECD Publishing, 2013, 670 s. ISBN 978-92-64-19065-8.  
OCHRANA, František a Milan PŮČEK. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.  
PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012, 196 s. ISBN 978-80-260-2789-8.  
SANTIAGO, Paulo et al. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Czech Republic 2012. Paris: OECD Publishing, 2012, 163 s. ISBN 978-92-64-11678-8.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: **16. června 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. srpna 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

25. 8. 2014



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Základním cílem této práce je vytvořit návrh strategie rozvoje Gymnázia, Krnov, příspěvkové organizace a navrhnout katalog několika rozvojových projektů.

Úvod práce je věnován strategickému plánování. Nejdříve je tento pojem definován obecně a jsou popsány jeho jednotlivé aspekty. Posléze se práce zaměřuje na téma strategického plánování ve veřejném sektoru a efektivity jeho fungování. Závěr teoretické části popisuje strukturu školského systému a vysvětluje pojem regionálního školství. Výše zmíněné poznatky jsou využity v praktické části, která ve své první polovině představuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí Krnovského gymnázia. Takto zjištěné poznatky jsou shrnuty formou SWOT analýzy, jenž představuje základní východiska pro následující návrh strategie rozvoje. Závěr této diplomové práce je věnován návrhům opatření a katalogu projektů vhodných k dosažení specifických a generálních cílů rozvojové strategie.

**Klíčová slova:** strategie rozvoje, gymnázium, hodnocení, Moravskoslezský kraj, regionální školství, školský systém, výsledky vzdělávání

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to propose the Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace strategy of development and create a catalogue of few developmental projects.

Introduction is devoted to strategic planning. At the beginning it defines the term generally and then it gives short information about its various aspects. Next the thesis focuses on the topic of strategic planning in the public sector and the effectiveness of its functioning. At the end of the theoretical part, there is an description of the school system structure and clarification of the regional education concept. All the knowledge from above is applied in the practical part of the thesis, which presents an analysis of the Krnovs Gymnasium external and internal environment. This analysis findings are summarized in a SWOT analysis, which represents the basic assumptions for the following development strategy suggestion. The conclusion of this thesis is devoted to a measures suggestions and to a catalog of projects, which are suitable to help achieve the specific and general objectives of the development strategy.

**Keywords:** strategy of development, Gymnasium, evaluation, the Moravian-Silesian Region, regional education, education system, education results

Úvodem bych rád poděkoval nejen Mgr. Jiřímu Novosákovi, Ph.D. za přínosnou spolupráci, ale především své rodině a nejbližším přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu mého vysokoškolského studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 STRATEGIE .....	12
1.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ .....	12
1.2.1 Strategický plán.....	13
1.2.2 Realizace strategického plánu .....	16
1.3 STRATEGIE VE VEŘEJNÝCH ORGANIZACÍCH.....	16
<b>2 VEŘEJNÝ SEKTOR A EFEKTIVITA JEHO FUNGOVÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1 VEŘEJNÝ SEKTOR .....	18
2.2 EFEKTIVNOST VEŘEJNÉHO SEKTORU .....	19
2.2.1 Faktory ovlivňující efektivnost veřejného sektoru.....	21
<b>3 STRUKTURA ŠKOLSKÉHO SYSTÉMU ČR</b> .....	<b>24</b>
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	24
3.2 STRUKTURA SYSTÉMU .....	26
<b>4 REGIONÁLNÍ ŠKOLSTVÍ</b> .....	<b>29</b>
4.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA.....	31
4.2 SYSTÉM FINANCOVÁNÍ .....	32
4.2.1 Klady a zápory systému .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ GYMNÁZIA KRNOV</b> .....	<b>38</b>
5.1 VNĚJŠÍ.....	38
5.2 VNITŘNÍ .....	43
5.2.1 Realizované projekty.....	50
5.3 SWOT ANALÝZA .....	52
<b>6 STRATEGIE ROZVOJE GYMNÁZIA V LETECH 2015-2020</b> .....	<b>55</b>
6.1 VIZE A CÍLE ŠKOLY .....	55
6.1.1 Vize Gymnázia, Krnov.....	55
6.1.2 Strategické cíle .....	56
6.1.3 Specifické cíle .....	57
6.2 NÁVRHY OPATŘENÍ K DOSAŽENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ .....	58
6.2.1 Projekt přeshraniční spolupráce .....	58
6.2.2 Spolupráci se Slezskou univerzitou v Opavě .....	59
6.2.3 Účast na projektech plošného monitorování výsledků vzdělávání .....	60
6.2.4 Realizace modernizace laboratoří pro výuku přírodovědných předmětů.....	60
6.2.5 Organizace besed a exkurzí pro žáky Krnovských základních školy .....	61
6.2.6 Využití internetu a sociálních sítí k propagaci školy .....	61
6.2.7 Zavedení systému hodnocení pedagogických pracovníků.....	62
6.2.8 Inovace výuky cizích jazyků .....	62
6.2.9 Mimoškolní kurzy cizích jazyků .....	63
6.2.10 Rekonstrukce školní budovy .....	63



6.3	SHRNUTÍ STRATEGIE.....	64
<b>7</b>	<b>KATALOG PROJEKTŮ.....</b>	<b>65</b>
7.1	SNÍŽENÍ ENERGETICKÉ NÁROČNOSTI BUDOVY GYMNÁZIA, KRNOV.....	65
7.1.1	Výměna oken Gymnázia, Krnov.....	65
7.1.2	Generální oprava střechy a renovace fasády Gymnázia, Krnov.....	71
7.1.3	Závěr.....	76
7.2	INOVACE VÝUKY CIZÍCH JAZYKU S VYUŽITÍM ICT GYMNÁZIA, KRNOV.....	76
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>91</b>

## ÚVOD

S neustále se vyvíjející společností a významným technologickým rozvojem posledních desetiletí, je kladen stále větší důraz na vzdělávání, jeho kvalitu a všeobecnou dostupnost. Mezi státy, především na úrovni evropského kontinentu, dochází ke stále intenzivnější vzájemné spolupráci a výměně poznatků v oblasti vzdělávání. Důležitost těchto výsledků a vzájemného srovnávání neustále nabírá na významu, neboť mnohé ze získaných hodnocení, nových poznatků nebo sebe-evaluačních zpráv se v budoucnu stává základními podklady a zdroji informací při tvorbě strategických a programových dokumentů, ať již na úrovni regionální nebo národní.

Avšak dosahovat skvělých výsledků, a to za každou cenu, také není zcela vítaný způsob řízení školských a podobných zařízení. Stále více se setkáváme se snahou vytvářet úspory, snižovat náklady veřejného sektoru a zabraňovat tak dalšímu zadlužování států. Vzhledem k tomuto trendu je nezbytné, aby také školská zařízení našla jistý kompromis mezi vynaloženými náklady a celkovými výsledky jejich činnosti. Efektivita fungování a nalezení jakéhosi optima, které zaručí co nejnižší náklady při poskytování kvalitních služeb, je prioritním cílem ve většině oblastí veřejného sektoru. Také proto je většina školských zařízení a především samotných škol pod značným drobnohledem a k jejich kontrole a hodnocení dochází velice často. Je nutné, aby mezi jinými veřejnými institucemi, také školská zařízení zpracovávala své rozvojové dokumenty. Základním cílem této diplomové práce je proto vypracovat strategii rozvoje Gymnázia, Krnov, příspěvková organizace, spolu s katalogem několika rozvojových projektů tak, aby byl do budoucna zaručen zdravý, kvalitní a efektivní rozvoj gymnázia.

V teoretické části této práce se proto obeznámíme především s definicí samotného pojmu strategické plánování a jeho jednotlivých kroků tak, abychom tyto poznatky mohli v další fázi aplikovat. Mimo jiné se dále seznámíme se strukturou školského systému na území České republiky, formou jeho financování a s některými aspekty kontrolní a hodnotící soustavy.

Na základě poznatků z teoretické části je posléze vypracována také část praktická, která se ve svém úvodu zaměřuje na sběr potřebných a relevantních informací, k vytvoření strategie rozvoje školy. Tato analytická část je rozdělena do 3 základních složek. Jedná se analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy Krnovského gymnázia. Poznatky těchto analýz jsou posléze přeneseny do vize a strategických cílů školy.

Základním cílem této práce je především rozbor dostupných dat a navržení takové strategie, která odpovídá potřebám vybraného gymnázia. Závěrem diplomové práce budou představena dílčí opatření, která by měla vést k dosažení stanovených cílů strategie a následného fungování gymnázia tak, aby se zvýšila její celková efektivnost provozu a kvalita vzdělávání. Tato opatření jsou koncipována takovým způsobem, aby byla zajištěna co možná největší pravděpodobnost jejich realizace a dosažení žádoucích výsledků vzhledem k možnostem vybraného zařízení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

## 1.1 Strategie

Toto slovo, jež původně vychází z řeckého slova *strategos* (označení pro generála), bylo v historii zprvu používáno především ve spojení s válčením a taktizováním na úrovni vojenské. Avšak s vývojem společnosti a rozvojem mnoha nových odvětví, začalo v průběhu 20. století toto slovo pronikat i do běžného života lidí, do sportu, ale také do řízení podniků a ve významné míře také do fungování subjektů veřejného sektoru. Ve svém nejobecnějším pojetí znamená slovo strategie jakýsi předem navrhnutý soubor činností, jinými slovy plán, obvykle dlouhodobějšího charakteru, za účelem dosažení konkrétních a předem stanovených cílů. Avšak jako u mnoha podobných termínů, setkáváme se i zde s různými definicemi, jejichž charakter se obvykle odvíjí od subjektivního pohledu každého z jejich autorů. Byl to James Brian Quinn, který definoval strategii, jako jistý „*model, nebo plán, který integruje hlavní cíle subjektu, politiky a aktivity do soudržného celku*“. (Wokoun, 2008, s. 429) Shrneme-li však jednotlivé definice, můžeme zjednodušeně říci, že pojmem strategie se rozumí činnosti, vedoucí k dosahování jistých cílů a způsob jejich samotné identifikace. (Kolektiv, 1982; Wokoun, 2008)

## 1.2 Strategické plánování a řízení

„*Strategické plánování představuje systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionů.*“ (Strategické plánování, 2013, s. 2) Původní zmínky o strategickém plánování, jako o metodě řízení, můžeme zaznamenat v období 2. Světové války ve sborech americké armády. Do dalších oblastí společnosti, jakými jsou soukromý a veřejný sektor, začala tato metoda pronikat teprve v období 70. let. (Půček, 2012)

Strategické řízení a plánování je ve své podstatě velice náročný a složitý proces, k jehož úspěšnému zvládnutí je potřeba nalézt u jednotlivých zúčastněných subjektů vhodné schopnosti, především kvalitní strategický přístup a porozumění samotného postupu. Strategický plán lze popsat jako předem sjednaný postup, jež dává za úkol, na základně vzájemné spolupráce a využití současných zdrojů, vytýčit a posléze realizovat úkony k dosažení stanovených cílů. Tyto cíle mají za úkol zajistit z dlouhodobého hlediska úspěšné a efektivní naplňování hlavního účelu existence daného subjektu. V rámci tohoto procesu se obvykle setkáváme s řadou dílčích aktivit, mnohdy vzájemně provázaných a jedna druhou ovlivňujících. Tyto aktivity můžeme rozčlenit do tří základních soborů.

- 1) Strategická analýza – jedná se o činnosti, které nám získají dostatečné informace pro tvorbu strategie a definování faktorů, jež ovlivňují, nebo mohou ovlivňovat do budoucna vývoj organizace, či jiného subjektu, v rámci něhož dochází k tomuto strategickému plánování
- 2) Strategický výběr – zde, jak již naznačuje název, dochází k samotnému výběru a tvorbě strategie na základě dříve získaných informací a podkladů
- 3) Realizace strategie – tyto aktivity jsou charakteristické tím, že samotný strategický plán přenášejí do praxe

Jednou z hlavních výhod, které takovéto strategické plánování nabízí, je možnost dopředu nalézt, či odhadnout potenciální problémy a překážky, na které může daná organizace narazit. Díky tomu je možné se pomocí vhodné prevence těmto komplikacím vyhnout, nebo se na ně předem dostatečně připravit. Četné analýzy, které jsou nezbytnou součástí jakéhokoliv strategického plánu, napomáhají v budoucnu minimalizovat dopady negativních faktorů a naopak maximalizovat působení všech pozitivních vlivů a potenciálních příležitostí k dalšímu úspěšnému rozvoji, což danému subjektu dodává flexibilitu při reakcích na změny v okolním prostředí. Pokud je strategický plán a jeho realizace úspěšná, přispívá ve značné míře k rozvoji dané organizace, napomáhá dosahovat pozitivních výsledků a nachází nové způsoby získání peněžních prostředků, nebo dopomáhá k úspoře doposud vynakládaných financí. (Strategické plánování, 2007; Wokoun, 2008; Půček, 2012)

### 1.2.1 Strategický plán

Bavíme-li se o strategickém plánu, máme na mysli samotný dokument, který vzniká jako podklad strategie a strategického plánování. Tento dokument zaznamenává podstatné myšlenky strategie a konkrétní kroky a činnosti, které povedou k dosažení vytýčených cílů. Tento dokument a spolu s ním i strategie jako taková, musí splňovat několik základních kritérií. Jedná se o následující:

- *Dlouhodobost* – každý strategický plán má dlouhodobý charakter. Strategie jsou obvykle zpracovávány na 4 a víceletá období.
- *Komplexnost a selektivnost* – strategický plán musí vždy komplexně zahrnout veškeré aspekty rozvoje dané organizace z důvodů jejich obvyklé provázanosti. Důležitým prvkem selektivnosti je zde následující určení prioritních problémů a směru samotného rozvoje

- *Provázanost* – již v procesu samotného plánování je důležité brát v úvahu provázanost jednotlivých kroků a uvědomovat si dopady jedněch činností a rozhodnutí na ta ostatní.
- *Soustavnost* – strategické plánování není proces, který by skončil samotným vytvořením strategického plánu. V průběhu jeho realizace dochází k mnohým změnám původních hodnot a mnohdy je nutné přizpůsobovat dílčí činnosti nepředvídaným změnám s přihlédnutím k dosavadním výsledkům
- *Otevřenost* – strategické plánování a plán samotný, by měl být otevřený a přístupný všem subjektům, které ve své podstatě může ovlivnit. Tato otevřenost je důležité za účelem získání nových podnětů a názorů (např. od zaměstnanců společnosti), ale také kvůli možnosti objevení nových stimulů a impulsů, jejichž vliv se může projevit až po schválení a dokončení strategického plánu, a to během samotné realizace.
- *Reálnost* – každá strategie a proces strategického plánování vůbec, musí stát na reálných základech a dosažitelných cílech. (Strategické plánování, 2007; Půček, 2012)

Strategie rozvoje a s nimi svázané strategické plány, mají v obecné rovině vždy stejné fáze přípravy, ať již se jedná o strategii rozvoje správního územního celku, jiného samostatného území, obce nebo konkrétní organizace apod. Organizace daného procesu je vždy prvním krokem k úspěšnému dosažení cílů. V první řadě je potřeba určit a pověřit zodpovědné osoby a definovat ostatní aktéry, kteří se zapojí do realizace konkrétního strategického plánu rozvoje a sjednat metody komunikace. V neposlední řadě, již v závislosti na charakteru subjektu a jeho strategie, mohou vznikat především řídicí komise a různé pracovní skupiny. Jejich potřeba a množství se obvykle odvíjí od velikosti a komplexnosti strategie, případně subjektu, pro který je tato vytvářena. (Strategické plánování, 2007; Strategické plánování, 2013; Půček 2012)

Dalším důležitým krokem je již dříve zmíněná analýza a sběr dat. Zde je potřeba získat veškeré informace jak současného charakteru, tak také případné prognózy a očekávání dalšího vývoje nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují dané území, nebo organizace, pro které je strategický plán vytvářen. Jednou z nejběžnějších analýz, se kterou se můžeme setkat ve většině strategických dokumentů, je tzv. SWOT analýza, která pracuje právě s výše zmíněnými informacemi. (Strategické plánování, 2007; Strategické plánování, 2013)

- *SWOT analýza* – jedná se o jednu z nejběžněji používaných metod zkoumání a prezentace analytických poznatků získaných dřívějším výzkumem a sběrem dat. Jádrem této analýzy je důkladná a objektivní charakteristika předností a nedostatků daného subjektu či zkoumaného území. Konkrétní zjištění se dělí do 4 základních skupin. Jedná se o silné a slabé stránky, jež se váží na současnou situaci výzkumu a na příležitosti a rizika, tyto se naopak vážou na budoucí stav. V případě potřeby je možné tyto skupiny vázat také na vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější (příležitosti a rizika) vlivy. Nejdůležitější vlastností této analýzy a zároveň jednou z největších překážek při její tvorbě je objektivita. Mnohdy bývá velice obtížné objektivitu dostat, obzvláště je-li analýza prováděna např. někým ze zaměstnanců daného subjektu. V čem však tkví největší přínos SWOT analýzy v procesu strategického plánování? *„Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.“* (Strategické plánování, 2013, str. 5; Půček, 2012)

Závěrečným krokem v přípravě strategického plánu je návrh samotné rozvojové strategie. Základem tohoto návrhu by měla být jakási „vize“, shrnutí budoucí situace daného subjektu, směr, kterým se má rozvoj vyvíjet a čeho je potřeba v obecném smyslu dosáhnout. Jinými slovy vyjadřuje tato vize žádoucí stav subjektu, ve kterém se má po realizaci strategie nacházet. V návaznosti na této vizi dochází ke stanovení konkrétních cílů, ať již globálních, nebo dílčích. U takto specifikovaných cílů, jež charakterizují rozvojovou strategii a obvykle se dotýkají problémových oblastí, je důležitá měřitelnost. Pokud by cíle nebyly snadno kvantifikovatelné, jen těžko bychom mohli posoudit jejich dosažení a tak bychom nemohli zcela jasně vyjádřit, zda byla realizace dané strategie úspěšná a efektivní. *„Výběr problémových okruhů a formulaci strategických cílů je třeba považovat za nejvýznamnější fázi prací, rozhodující o kvalitě a upotřebitelnosti vypracovávaného strategického plánu.“* (Strategické plánování, 2013, str. 7) Jakmile jsou jednou stanoveny tyto cíle, nic již nebrání tomu, aby byla strategie a spolu s ní i strategický plán doplněn o konkrétní návrhy opatření a projektů, za účelem dosažení stanovených cílů. (Strategické plánování, 2013; Strategické plánování 2007)



### 1.2.2 Realizace strategického plánu

Konečným vyústěním strategického plánování je samotná realizace strategického plánu. Přesněji řečeno konkrétních opatření, jež jsou obvykle součástí tzv. Akčního plánu. Tento akční plán udává, oproti předchozím obecným prohlášením, konkrétní pravidla, limity, postupné kroky apod. Jakmile jsou přijímána jednotlivá opatření, případně realizovány stanovené projekty, je velice důležité, aby byla v průběhu celé této fáze realizace prováděna monitorovací činnost. Vzhledem k nemožnosti se stoprocentní jistotou předvídat v rámci strategického plánu veškeré faktory a výsledky, může se stát, že některé opatření se nepodaří realizovat, případně nepřinesou předpokládaný efekt. Situace může být však také opačná a mnohé podmínky se mohou až neplánovaně zlepšit. V takovýchto případech může dojít k obměně výsledků samotné SWOT analýzy, může docházet ke změnám různých termínů, nebo finančních potřeb. Proto může být nezbytně nutné sáhnout ke změnám v globálních, nebo dílčích cílech strategického plánu a konkrétní vývojové aspekty takto reflektovat. V situacích, kdy k průběžnému monitoringu nedochází, není možné získat všechny tyto informace, podchytit nově vzniklé výzvy a adekvátně reagovat. Nastat mohou tedy i situace, kdy i přes značné úsilí a realizaci navrhovaných projektů, bude celkový výsledek nulový. Z těchto důvodů by měl být monitoring neodmyslitelnou součástí realizace jakéhokoliv strategického plánu (strategie). (Strategické plánování, 2013; Strategické plánování 2007)

### 1.3 Strategie ve veřejných organizacích

Strategické plánování se v posledních letech stalo důležitým prvkem při rozvoji veřejného sektoru, ale také se v hojně míře vyskytuje v soukromých/komerčních organizacích. Ačkoli jednotlivé strategie, u obou výše zmíněných typů subjektů, mohou ve své samotné podstatě mnohdy působit velice podobně, nalezneme zde nemalé množství podstatných rozdílů a to v mnoha různých ohledech. Zásadním prvkem, kterým se odlišuje tvorba strategií veřejného sektoru od sektoru soukromého, je značný politický vliv a omezené kompetence manažerských pracovníků organizací veřejného sektoru. Nutno podotknout, že např. *„každá zřízená či založená organizace (zřízená městem/obcí/krajem) musí vědět, jakou má obec/město/kraj vizi, jaké má cíle a indikátory ve svých vlastních rozvojových strategiích. Musí si vyjasnit, jak k těmto cílům může s ohledem na své poslání (například dané zřizovací listinou a platnou legislativou) přispět.“* (Půček, 2012, str. 118) Velkým rozdílem jsou také hlavní cíle, které u soukromých organizací ve většině případů korespondují s tvorbou

zisku, naproti tomu nemalá část organizací veřejného sektoru nemá umožněno generovat takové výnosy, které by mohly být posléze využity k dalšímu rozvoji. Zde se tedy dostáváme ke skutečnosti, že jakákoliv strategie ve veřejných organizacích je značně omezená nejen výše zmíněnými bariérami politickými a kompetenčními, ale především rozpočtovými, kdy každá z těchto organizací může pracovat pouze s omezeným množstvím prostředků, mnohdy bez možnosti jejich výši zásadním způsobem ovlivnit. Veřejný sektor se proto ve svých strategických plánech snaží dosáhnout především vysoké efektivity a dlouhodobého snižování nákladů, za současné snahy poskytovat své služby a fungovat ve veřejném zájmu a uspokojit mnohé potřeby nejen ekonomického, či finančního charakteru, ale také potřeby v oblasti ekologie, kultury, sociální apod. *„Pokud usilujeme o uplatnění strategického řízení, jsou veřejné služby, investice a ostatní veřejné výdaje (tedy jednotlivé cíle a aktivity zahrnuté do strategického plánu) posuzovány zejména z hlediska jejich účelnosti a následně z hlediska jejich efektivnosti a jejich hospodárnosti.“* (Půček, 2012, s. 181; Wokoun, 2008)

## 2 VEŘEJNÝ SEKTOR A EFEKTIVITA JEHO FUNGOVÁNÍ

Jak již bylo v předchozí kapitole řečeno, strategické plánování se v posledních letech významným způsobem rozvinulo především v oblasti veřejného sektoru. Vzhledem k tomu, že subjekty veřejného sektoru ve svém působení obvykle nedosahují zisku, je jedna z hlavních snah dosáhnout především jejich efektivního fungování. Jelikož tato práce pojednává především o školství a rozvoji konkrétního gymnázia, což jednoznačně spadá do oblasti veřejného sektoru, je potřeba si o veřejném sektoru a dosahování efektivního fungování v této oblasti také něco říci.

### 2.1 Veřejný sektor

V této kapitole bychom se měli zaměřit na vnímání efektivity a jejího významu v oblasti veřejného sektoru a institucí veřejné správy. „*Veřejný sektor představuje soustavu institucí, organizací a nástrojů, zabývajících se specifickou produkcí určitých statků, poskytování služeb, případně jejich redistribucí. Tyto instituce, organizace a jejich funkce mohou být vytvářeny na celostátní, regionální i místní úrovni. Společným charakteristickým rysem institucí a organizací veřejného sektoru je to, že jsou buď plně, nebo částečně financovány z veřejných finančních zdrojů a jsou napojeny na veřejnou rozpočtovou soustavu.*“ (Pospíšil, 2013, s. 15) Tyto veřejné finanční zdroje, jež slouží k zabezpečení chodu veřejného sektoru a výkonu činností k dosažení veřejného zájmu, jsou získávány od tzv. daňových poplatníků a i z tohoto důvodu podléhá jejich využívání veřejné kontrole.

Na úplném vrcholu veřejného sektoru a zároveň veřejné správy, v rámci jednotlivých zemí, stojí stát a jeho aparát. Role státu se z historického hlediska značně vyvíjela a v oblasti ekonomiky získává stále větší vliv a odpovědnost. Bavíme se zde především o jeho vlivu na ekonomiku státu, který na světové úrovni začal sílit po hospodářské krizi začátkem 20. století. Pozadu ale nezůstala ani sféra sociální, ve které se státy v dnešní době značně angažují a drží obvykle dominantní postavení. Důkazem tohoto vývoje jsou všeobecně se zvyšující státní dluhy a rychle rostoucí státní výdaje, jež většinou převyšují úroveň produkce. Tyto skutečnosti však vyvolávají zdoluhavé a neustále se opakující spory o rozsah, v jakém by měl mít stát možnost do těchto věcí zasahovat a jakou formou, aby svými intervencemi spíše neškodil, případně již nezasahoval do sektoru soukromého. Všeobecně se totiž předpokládá, že s těmito zdroji, které jsou považovány za omezené a tudíž vzácné, je nutno ze strany státu nakládat účelově, hospodárně a efektivně. Zde se setkáváme mnohdy s protichůdnými názory, zda jednotlivé činnosti vyvíjené na úrovni veřejného sektoru tyto

kritéria splňují či nikoliv. Díky tomuto se často také setkáváme s polemikou, zda jsou vůbec daná opatření ze strany státu nutná. Tato povinnost hospodárneho, účelového a efektivního hospodaření s veřejnými finančními prostředky je dokonce zakotvena v novodobém právním systému, jako jedna ze základních povinností všech pracovníků veřejné správy. Ti jsou při plnění svých úkolů vázáni kritériem efektivity, čímž se rozumí „*takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.*“ (Ochrana, 2011, s. 2011) Výše zmiňované skutečnosti nalezneme zakotveny v zákoně č. 320/2001 Sb. O finanční kontrole. (Ochrana, 2011; Pospíšil, 2013)

## 2.2 Efektivnost veřejného sektoru

Mezi soukromým (tržním) a veřejným sektorem nacházíme jeden zásadní rozdíl, který značně ovlivňuje princip měření efektivity a celkovou potřebu dosahovat cílů pomocí efektivních opatření. Jedná se o princip neziskovosti. Na rozdíl od soukromého sektoru, není ten veřejný vázán nutností dosahovat zisku, a tudíž není tolik hnán k dosažení optimálního poměru mezi vstupy a výstupy, který bývá v soukromém sektoru mnohdy existenčním problémem. Díky neexistenci zisku a čerpání finančních prostředků z veřejných zdrojů, působí na veřejný sektor tendence k neefektivnosti. Zcela zjednodušeně by se tyto všeobecné důvody k neefektivnosti veřejného sektoru daly shrnout do čtyř základních bodů. Neefektivita ve veřejném sektoru může vznikat:

- Z příčiny špatně stanovených činností a rozhodnutí. Jinými slovy špatného určení výstupů, které jsou v daný okamžik vhodné pro produkci veřejným sektorem.
- Z příčiny chybně stanoveného systému rozdělování financí.
- Z příčiny neodpovídajících kapacit veřejného sektoru.
- Z příčiny neefektivního chování osob zprostředkujících, nebo přijímajících služby veřejného sektoru.

Jednotlivé subjekty veřejného sektoru by tak teoreticky nemusely brát přílišný ohled na alokaci zdrojů a kvalitu, či užitečnou hodnotu statků a služeb, které produkují. Zde proto působí již dříve zmiňované principy a zákonná opatření, které chování jednotlivých subjektů veřejného sektoru směřují k hospodárnosti a nahrazují tak přirozenou snahu dosažení zisku, který v soukromé sféře danému subjektu umožňuje jeho samotnou existenci. Vzniká tak umělá tendence a tlak na subjekty veřejné správy k maximalizaci výstupů a minimali-

zaci vstupů, tudíž efektivního hospodaření a fungování všech institucí a subjektů veřejného sektoru. (Malý, 2001; Strecková, 1997)

Výstupy veřejného sektoru je mnohdy velice obtížné kvantifikovat, případně vyčíslit jejich finanční hodnotu, díky absenci tržních cen v tomto systému. Mnohé statky a služby navíc mnohdy musí být vyprodukovány bez ohledu na náklady, a proto nelze jejich cenu pokládat za nejvýznamnější kritérium. Ke kalkulaci těchto cen často ani nedochází, neboť jejich vyčíslení by bylo tak komplikované, že je často považování samo za neefektivní. Mimo jiné existují navíc mnohé subjekty veřejného sektoru, jako armáda, či ministerstva, u kterých je téměř nemožné vymezit všechny dílčí vstupy a výstupy, natož pak dosáhnout jejich reálného vyčíslení. Nejjasnějším příkladem této překážky je armáda. Hlavní funkcí a zároveň tedy výstupem tohoto subjektu veřejného sektoru je obrana území státu a jeho obyvatel. Zde zcela jasně vyplývá, že i kdybychom vyčíslili vstupy, tedy veškeré finance, které z veřejných zdrojů armádní složky obdržely, není možné tato čísla porovnat s výstupem, neboť obrana státu je zcela nekvantifikovatelná. Ve veřejném sektoru je tedy velice důležitá definice samotných cílů, kterých mají jednotlivé subjekty dosáhnout a pro hodnocení efektivity jejich dosažení je často zapotřebí prozkoumat nakolik jsou jednotlivé cíle zjistitelné a zda byl žádoucí stav již dříve vyjádřen pro potřeby jejich srovnání.

*„Nedokáže-li stát identifikovat cíle, nemá pro něj úvaha o efektivnosti smysl. Předpokladem měření efektivnosti je explicitní vyjádření cíle. Není-li možné explicitně cíl najít, je nutno jej pro účely ekonomické analýzy pracovníě definovat i s tím rizikem, že její případné závěry mohou být zpochybněny právě jiným definováním žádoucích cílů. Proporce mezi mírou dosažení různých žádoucích charakteristik jako kvantita a kvalita služeb, jejich nákladová efektivnost, účinnost, equita přístupu k nim apod. nelze vztáhnout k nějakému absolutnímu a neměnnému cíli, jehož míra dosažení by nám pak mohla sloužit jako úhelný kámen pro „objektivní“ hodnocení či měření celkového užitku možných variant rozhodnutí. „Optimum“ se spíše nachází v bodě dynamické rovnováhy zájmů společenských subjektů. Každý jednatel sám o sobě i jako člen různých skupin či komunit je oním „úhelným kamenem“ sám pro sebe, resp. podílí se na utváření převažujícího zájmu ve své referenční skupině. (Kučerová, 2012; Malý, 2001, s. 36 - 37)*

Efektivitu fungování veřejné správy a veřejného sektoru obecně lze klasifikovat do dvou základních forem:

### 1) Nákladová efektivnost

- Jedná se o doplňující ukazatel pro klasifikaci efektivity, vyjádřený poměrem mezi celkovými náklady v peněžních jednotkách vynaloženými na realizaci konkrétní činnosti a počtem naturálních jednotek na straně výstupu (např. počet občanů, jimž byla poskytnuta služba). Aby tato forma měření efektivity dosahovala reálné vypovídací hodnoty, je potřeba spolu s ní sledovat také další hlediska, jako spokojenost s danou službou, nebo její kvalitu. Toto je dáno především skutečností, že snaha vyprodukovat co možná největší množství jednotek výstupu za nejmenších možných nákladů, je často realizovatelná pouze na úkor kvality těchto výstupů.

### 2) Produktivita

- Zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. vysvětluje produktivitu jako „použití veřejných prostředků, jimiž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.“ Jinými slovy tento poměr udává, kolik jsme byli schopni vyprodukovat služeb (výstupů) za použití jedné, nejčastěji peněžní, jednotky vstupu. Znamená to, že produktivita je obrácenou funkcí nákladové efektivnosti. (Ochrana, 2011)

#### **2.2.1 Faktory ovlivňující efektivnost veřejného sektoru**

Na rozdíl od soukromého sektoru musí ten veřejný brát zřetel na nespočet okolních vlivů kulturního, sociálního nebo společenského směru. Na rozdíl od tržních subjektů, není role poptávky a nabídky tak významná a není možné, aby například subjekty veřejné správy upustily od mnohých činností, jen protože nejsou výdělečné, pokud je jejich realizace společensky žádoucí. Tyto aspekty, často ze strany státu zcela neovlivnitelné (např. přírodní pohromy), mají významný vliv na fungování veřejného sektoru, momentální zaměření jeho činností a celkovou výši vynaložených finančních prostředků, jež mnohdy může až překročit hranici efektivity. V této kapitole si stručně popíšeme základní faktory, které z obecného hlediska fungování veřejného sektoru ovlivňují.

*„Základním faktorem efektivnosti veřejného sektoru je jeho velikost a jeho struktura. Bod optima velikosti a struktury veřejného sektoru se nachází v prostoru, kdy dlouhodobé makroekonomické ztráty, vyplývající z toho, že určité ekonomické aktivity jsou zabezpečovány*

*trhem, jsou větší, než ztráty, které vyplývají z toho, že určité ekonomické aktivity jsou zajišťovány veřejným sektorem.*“ (Strecková, 1997, s. 93)

Další faktory můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

### **1) Vnější faktory efektivity veřejného sektoru**

Jedná se o jevy, které se formují v návaznosti s fungováním a silou ekonomiky, ale také s úrovní a celkovou formou společnosti.

*\* politické uspořádání společnosti*

*\* fungování ziskového sektoru.*

*\* konkurenční prostředí mezi institucemi veřejného sektoru*

*\* financování veřejného sektoru podle jeho výkonů a užitků.* (Strecková, 1997, s. 95)

### **2) Vnitřní faktory efektivity**

Zde hovoříme o takových faktorech, které je veřejný sektor sám schopen ovlivňovat, vytvářet a regulovat v závislosti na jeho rozvoji, ale také v závislosti na působení „Vnějších faktorů efektivity“.

*\* Věda a technika.*

*\* Struktura veškerých činností.*

*\* Všechny formy dělby práce.*

*\* Kvalifikace pracovníků.*

*\* Iniciativa pracovníků*

*\* Systém řízení.* (Strecková, 1997, s. 98)

V oblasti školství, které je hlavní pro tuto práci, je problematická především část definice produkovaných výstupů, které jsou poskytovány na veřejných školách zdarma, jejich cena se tudíž netvoří za vlivu tržních sil a proto je značně problematické tyto výstupy ohodnotit. Právě z těchto důvodů je v této oblasti daleko přijatelnější použití neparametrických metod měření efektivity, jako analýza obalové křivky dat, nebo analýza stochastické produkční hranice. Toto platí i obecně, pro studie zabývající se subjekty veřejné správy. Tyto nejčastěji využívají právě zmiňovanou metodu analýzy obalové křivky, známou také pod zkratkou DEA, právě proto, že zohledňuje výše zmíněnou problematiku definice a měření vstupů i výstupů veřejného sektoru. Vzhledem ke komplikovanosti prováděných analýz se zde

nabízí další potřeba konfrontace a rozboru jiných možných vlivů, které nebyly původně zohledněny, jež může mít ve svém důsledku velkou vypovídací hodnotu a mnohdy může být přínosnější než přímé výsledky prováděné analýzy. (Kučerová, 2012)



### 3 STRUKTURA ŠKOLSKÉHO SYSTÉMU ČR

#### 3.1 Základní pojmy

V této kapitole se zaměříme na definici a vysvětlení několika základních pojmů vyskytujících se v oblasti školství, které jsou svým významem relevantní této práci.

- **Regionální školství:** Jedná se o soubor právnických osob zřizovaných z větší části územními správními celky za účelem poskytnutí vzdělávání žákům a studentům dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (tzv. „Školský zákon“). „*Hovoříme zde o oblasti vzdělávání od předškolního, přes základní, střední, vyšší odborné, včetně vzdělávání zájmového, základního uměleckého a jazykového, až po poskytování služeb v jednotlivých školských zařízeních sloužících regionálnímu školství.*“ (Valenta, 2013, s. 24) Výjimkou jsou školní zařízení, jejichž zřizovatelem jsou ministerstva obrany, vnitra, spravedlnosti a zahraničních věcí. (Káňa, 2010)
- **Školská zařízení:** „*Jedná se o subjekty, jež poskytují služby vzdělávání a služby výchovy. Může se jednat o vzdělávání pedagogických pracovníků, zařízení školního stravování, účelová zařízení poskytující školám administrativní a ekonomické služby,*“ zajištění ústavní ochranné výchovy, výchovy ochranné a preventivní, preventivní péči, poradenské služby, ale také zájmové vzdělání. (Káňa, 2010, s. 214; Valenta, 2013)
- **Vzdělávání:** Proces poskytování veřejné služby, jehož výsledkem je vzdělání, respektive dosažení určitého stupně vzdělání. Tyto služby poskytují školy, proto hovoříme o školním vzdělávání. Tento proces je realizován na základě platných vzdělávacích programů, ať již národních, rámcových nebo školských. Tyto jsou koncipovány tak, aby splňovaly zásady a obecné cíle stanovené zákonem 561/2004 Sb. (Káňa, 2010); Valenta, 2013) Jako je např.:
  - „*Bezplatnost základního a středního vzdělání (pouze u veřejných škol, kde je zřizovatel, obec, kraj apod.).*“
  - *Rovnost vzdělávacích příležitostí pro všechny.*
  - *Zákaz diskriminace.*

- *Snaha o zabezpečení přístupu ke vzdělávání dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.*
- *Vzájemné úcty, respektu, snášenlivosti, solidarity a důstojnosti všech účastníků vzdělávání.*“ A pod. (Valenta, 2013, s. 25-26)

Jak již bylo řečeno, tyto programy musí splňovat jisté zásady, z nichž část je uvedená výše, ale také musí být vytvářeny tak, aby nastavily směr vzdělávání ke splnění obecných cílů jako:

- *Rozvoj osobnosti člověka, tak aby byl schopen učit se a získávat informace po dobu celého svého života, aby byl vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti.*
  - *Získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání.*
  - *Pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práva a svobod. Atd.* (Valenta, 2013, s. 25)
- **Zřizovatel:** Právnícká osoba, která stojí za zřízením dané instituce. Pro oblast školského zákona se dělí na dvě skupiny. Do první skupiny patří ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí. Do druhé skupiny spadají jiné právnícké, nebo fyzické osoby. Toto rozdělení je důležité až v návaznosti další podmínky fungování školského zařízení. Ke zřízení školské právnícké osoby zákon připouští dvě varianty. Zřízení pomocí zřizovací listiny a zřizovatelské smlouvy (jen v případě, že je přítomno více zřizovatelů). „*Školská právnícká osoba vzniká teprve dnem zápisu do rejstříku školských právníckých osob vedeného Ministerstvem školství, tělovýchovy a mládeže (dále jen MŠMT).*“ (Valenta, 2013, s. 215 – 217)
  - **Střední školy:** Jsou takové školské právnícké osoby, jež poskytují vzdělání na střední úrovni (viz kapitola „Struktura systému“). Může se jednat o typ všeobecného, nebo odborného vzdělání. V českém školním systému nabízí střední školy několikero způsobů ukončení tohoto vzdělání. Může se jednat o 1 až 2 letý program středního vzdělání, nebo lze dosáhnout středního vzdělání s výučním listem o délce studia do 3 let. Další kategorií možného ukončení středních škol je studium s maturitní zkouškou, kterého lze dosáhnout na různých druzích škol s odlišnými typy studijních programů (např. gymnázia, klasické 4 leté studium, 2 leté denní, nebo 3 leté dálkové; lyceum, ekonomické, technické, apod.). (Káňa, 2010)

- **Gymnázium:** Tímto pojmem definujeme takovou školu, která poskytuje úplné vzdělání všeobecného charakteru na střední úrovni. Jedná se o vnitřně diferencované školy zaměřené převážně na přípravu studentů pro navazující vysokoškolské, nebo vyšší odborné vzdělávání. (Káňa, 2010)

### 3.2 Struktura systému

Na vrcholu českého vzdělávacího systému, který v roce 2012 zaměstnával přes 270 tis. zaměstnanců, stojí ústřední orgán státní správy, vymezený zákonem číslo 2/1969 Sb., jež je zodpovědný za formulaci a přípravu strategických dokumentů a zákonů v oblasti školství. Tímto nejvyšším řídicím orgánem vzdělávací soustavy, v čele s ministrem školství, je „*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*“, mimo jiné zodpovědné také za vedení školního registru, zřizování institucí za účelem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, schvalování školních a rámcových vzdělávacích programů, udělování akreditací oborům terciálního vzdělání ad (Santiago, 2012; MŠMT, 2013; The education, 2012)

Jednou z významných institucí vzdělávacího systému, které stojí za zmínku, je „*Česká školní inspekce*“ (dále jen ČŠI), přímo řízená organizační složka státu, zřízená od 1.1.2005 zákonem 561/2004 Sb. Jedná se o správní úřad provozující kontrolní a monitorovací činnost nad školami a školskými zařízeními, mimo těch na terciální úrovni vzdělávání. Tato instituce se skládá z ústředí sídlícího v Praze a 14 krajských pracovišť, tzv. inspektorátů. ČŠI svou činností zajišťuje hodnocení kvality vzdělávání a služeb poskytovaných školami zapsanými v školském rejstříku na území daného kraje, prostřednictvím jednotlivých krajských inspektorátů. (Santiago, 2012; The education 2012) Tento úřad v rámci své činnosti:

- a) „získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,*
- b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů,*
- c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,*
- d) vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb; kontrolu vykonává dle zvláštního právního předpisu*
- e) vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163 školského zákona.“ (Převzato ze stránek ČŠI)*

Samotná soustava škol je decentralizovaná, neboť jak bylo již řečeno, zřizovatel a správcem škol mohou být obce, kraje, či dokonce ministerstva. (Santiago, 2012) Dále je soustava českého výchovně vzdělávacího systému rozdělena do několika skupin dle stupně vzdělávání, a to následovně:

#### ***Předškolní vzdělávání:***

- Dostupné pro děti od 3 let věku. Na této úrovni je vyvíjena snaha k dosažení rozvoje základních komunikačních dovedností a osvojení si základních prvků společenského chování u dětí a to vše formou různých činností a her. V neposlední řadě zde dochází k přípravě dětí ke studiu na další úrovni, ale i přesto zde není docházka dítěte povinná. Výše uvedené služby na této úrovni poskytují tzv. mateřské školy. (Fond, 2006)

#### ***Základní vzdělávání:***

- Zprostředkovávají jej základní školy, jež jsou rozděleny do dvou stupňů a jako potvrzení a získání základního vzdělání slouží vysvědčení z posledního ročníku (obvykle 9. třídy). Zde již mluvíme o povinné školní docházce, která je dána zákonem a jako jediná výjimka přichází v úvahu individuální vzdělávání. Tento stupeň vzdělání je obvykle určen pro děti ve věku 6 až 15 let. Zvláštním případem základního vzdělání jsou konzervatoře a víceletá gymnázia, kde mohou dle vlastního uvážení žáci nastoupit v rámci druhého stupně základních škol, ale jejich studijní program se prolíná až do středního vzdělávání, kde jsou také zakončena. (Santiago, 2012; Fond, 2006)

#### ***Střední vzdělávání:***

- Jedná se o stěžejní stupeň pro tuto práci. Navazuje na povinnou školní docházku a poskytuje všeobecné, nebo odborné vzdělání zpravidla žákům v rozmezí 15 až 19 let. Hlavním cílem středních škol je připravit studenty na budoucí kvalifikovaná povolání, nebo umožnit jejich pokračování ve studiu na terciální úrovni. U tohoto stupně vzdělávání již narážíme na různé formy (denní, večerní, dálková, ...), různá zaměření (technické, ekonomické, pedagogické...), ale především na různé formy jeho zakončení, podle náročnosti, délky a charakteru studia. Rozlišujeme:

- Střední vzdělání s maturitou
  - Všeobecné (Gymnázia)

- Odborné
- Odborné střední vzdělání
  - S výučním listem
  - Závěrečnou zkouškou

Dále nesmíme zapomenout na již dříve zmíněné konzervatoře, připravující studenty v oblasti umění a kultury, ale také se zde řadí odborná nástavbová studia s maturitou. (Santiago, 2012; Fond, 2006)

### ***Terciární vzdělávání***

- Tuto skupinu vzdělávání rozdělujeme na Vysoké a Vyšší odborné. Vysokoškolské vzdělání je v rámci ČR poskytováno na třech úrovních. Jedná se o bakalářský, magisterský a doktorský studijní program. (Fond, 2006)

## 4 REGIONÁLNÍ ŠKOLSTVÍ

Jak již bylo dříve řečeno, regionální školství zahrnuje rozsáhlý soubor školských zařízení a škol, které zaměstnávají až 85% ze všech zaměstnanců v oblasti školství ČR. Významnost regionálního školství znázorňuje také tabulka 1, která udává počty žáků v minulých letech, jež navštěvovali některou z těchto škol. Právě tyto školy mají od roku 2003 statut právnické osoby, kdy se může jednat buďto o příspěvkovou organizaci, nebo školskou právnickou osobu. V tomto ohledu záleží na rozhodnutí jejich zřizovatele. Právní forma příspěvkové organizace se rozmohla nejvíce. Zařízení s touto právnickou formou mohou spravovat majetek, který jim svěřil zřizovatel a na svou činnost od něj navíc získávají příspěvky. *„Školská právnická osoba je novou právní formou neziskové organizace, která byla zavedena školským zákonem a jejíž činnost je omezena na oblast vzdělávání.“* (MŠMT, 2013) Díky této skutečnosti dostali také ředitele škol významnou zodpovědnost. Jsou ve své podstatě zodpovědní za kvalitu výuky, financování, ale také za vztah školy s veřejností. V současnosti je také v zákoně zakotvena povinnost vytvořit školskou radu, která umožňuje nejen pracovníkům školy, ale také žákům a rodičům podílet se na vedení školy. Roku 2005 byla školám dokonce udělena povinnost vydávat sebehodnotící zprávy. Dnes se dá říct, že jsou tyto součástí každoročních výročních zpráv o fungování školy (MŠMT, 2013; OECD, 2013; Santiago, 2012)

V rámci právě zmíněné kvality výuky však vydala Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) alarmující zprávu na úrovni regionálního školství, která na základně mezinárodního srovnávacího testování pod názvem „Programme for International Student Assessment“ (PISA), v oborech matematiky, přírodních věd a čtenářské gramotnosti, vyhodnocuje výsledky českých žáků na úrovni průměru OECD, ale zároveň upozorňuje na skutečnost, že v tomto směru čeští žáci vykazují jeden z největších propadů v rámci států OECD. Toto testování proběhlo roku 2009. Od této doby bylo roku 2011 provedeno ve 25 zemích OECD a v Rusku další testování v těchto oblastech a to projekt PIRLS 2011 a TIMSS 2011, ve kterých již čeští žáci dosahovali spíše průměrných až nadprůměrných výsledků, především v oblasti přírodovědných disciplín, jak vyplývá z brožury vydané k příležitosti tohoto testování Českou školní inspekcí pod názvem PIRLS 2011 a TIMSS 2011 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ. Jako nejslabší se ukázala matematika, kde se čeští žáci usadili spíše v horším průměru. (Santiago, 2012)

V rámci regionálního školství je především krajům, jakožto zřizovatelům většiny veřejných středních a vyšších odborných škol, ponechána značná volnost v rozhodování a jednání. Na druhou stranu jsou zcela zodpovědné za kvalitu výuky a stav školství na jejich území, podobně jako je tomu u obcí, které jsou jakožto zřizovatelé veřejných základních a mateřských škol zodpovědné za kvalitu právě těchto zařízení. V rámci zodpovědnosti za stav školství na svém území, jsou kraje také povinny vytvářet a řídit se tzv. programy rozvoje vzdělávání, jež musí odpovídat cílům a obecné koncepci vzdělávání zpracované ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy. (MŠMT, 2013)

Dalším trendem, který značně ovlivňuje oblast regionálního školství je slučování škol. Tento proces se snaží dosáhnout efektivnosti a ekonomického fungování jednotlivých škol. Ve větší míře se rozmohl převážně po roce 2003 a je zakotven ve Školském zákoně. Ten přímo dovoluje, aby vícero druhů škol, nebo školských zařízení se stejným zřizovatelem vystupovalo pod jedním právním subjektem. Nejčastěji tak dochází ke slučování mateřských a základních škol, ale také některých středních škol, jejichž fungování nebylo v dostatečné míře efektivní, nebo hospodárné, především kvůli malému počtu žáků apod. Jakým způsobem se na regionálním školství tato činnost projevila, jasně dokumentuje fakt, že ve školním roce 2012/13 působilo na území ČR 8 426 samostatných právních subjektů školského charakteru, což je o 67 méně, než tomu bylo ve školním roce 2008/2009. V současné době je situace taková, že asi čtvrtina všech právních subjektů ve školství provozuje dva, mnohdy až tři druhy škol najednou. (MŠMT, 2013)

Pro tuto práci je stěžejní jeden typ škol, na které se budeme snažit v následující kapitole soustředit. Jedná se o víceletá a klasická čtyřletá gymnázia, jež jsou v rámci českého školského systému, v souladu s nařízením vlády č. 211/2010 Sb., zároveň považována za samostatný učební obor. (MŠMT, 2013; The education, 2012)

**Tabulka 1:** Počet dětí, žáků a studentů v regionálním školství (v tis.)

Školní rok	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Mateřské š.	301,6	314,0	328,6	342,5	354,3
Základní š.	816,0	794,5	789,5	794,6	808,0
Střední š.	564,3	556,3	532,9	501,2	470,8
Z toho obory gymnázií a lyceí	168,9	167,2	161,3	155,4	149,1
Vyšší odborné š.	28,0	28,7	29,8	29,3	29,0

*Zdroj: Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2012 (MŠMT)*

Z tabulky 1. je zcela patrný významný pokles počtu žáků na středních školách obecně, což se samozřejmě podepsalo také na samotných oborech všeobecného středního vzdělávání zakončeného maturitní zkouškou, které byly tímto trendem však postihnuty nejméně ze všech středoškolských oborů. Tento pokles je zdůvodňován demografickým vývojem po roce 89. Takovýto pokles, který za sledované období znamenal snížení o téměř 95. tis. žáků, ústí ve značné nároky na proces optimalizace sítě středních škol a oborů. (MŠMT, 2013)

#### 4.1 Právní úprava

V oblasti českého školství působí několik zákonů, které udávají základní pravidla a směr jeho vývoje. Mezi nejdůležitější z těchto zákonů patří tyto níže uvedené.

##### **Zákon č. 561/2004 Sb. (Školský zákon)**

- vymezuje podmínky vzdělávání a výchovy, určuje práva a povinnosti osob v oblasti vzdělání a vymezuje působnost orgánů státní správy a samosprávy v oblasti školství. Polem působnosti tohoto zákona jsou všechny stupně vzdělávání od předškolního, přes základní a střední, až k vyššímu odbornému. Jediná oblast, do které tento zákon nezasahuje, je vzdělávání na vysokých školách. Školský zákon však prošel stěžejní změnou díky novele zákona 472/2011 Sb. účinné od 1.1.2012, která s sebou přinesla značné změny a úpravy. Nejvýznamnější z nich se dotýkaly kompetencí ČSI, přijímacích řízení na střední školy, jmenování a odvolání ředitelů škol apod. (Sborník, 2013)

##### **Zákon č. 563/2004 Sb. (O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů)**

- tento zákon charakterizuje pracovní dobu pedagogických pracovníků, povinnosti týkající se jejich dalšího vzdělávání a principy kariérního systému spolu s předpoklady pro výkon těchto povolání. Je vázán čistě na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, jež jsou oficiálně vedena ve školském rejstříku a pracovníky zařízení sociálních služeb. Jedná se o takové pracovníky, kteří vykonávají přímou pedagogickou činnost (přímou výchovnou, vyučovací, nebo speciálně pedagogickou), jako učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, metodik prevence v pedagogicko – psychologické poradně atd. (Sborník, 2013)



**Zákon č. 306/1999 Sb. (O poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením)**

- tento zákon upravuje principy, na základě kterých jsou přerozdělovány finanční prostředky pomocí dotací školám a školským zařízením. Avšak tento zákon byl také podstatným způsobem změněn zákonem č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona a to s účinností od 1. ledna 2005. (Sborník, 2013)

**Zákon č. 111/1998 Sb. (O vysokých školách)**

- na závěr je rozhodně zapotřebí alespoň zmínit také tento zákon o vysokých školách, který již za dobu své existence prošel moha změnami a úpravami. Tento zákon upravuje problematiku vysokých škol, nejvyššího článku české vzdělávací soustavy. Vysoké školy jsou však paradoxně postaveny trochu mimo tuto soustavu, neboť se v drtivé většině případů jedná o veřejné instituce s vlastním majetkem, vyznačující se značnou mírou samosprávy. Můžeme rozlišit vysoké školy univerzitního a neuniverzitního typu, ale především rozlišujeme vysoké školy veřejné, soukromé a státní (jedná se o vysokou školu policejní a vojenskou, jež nemají oproti veřejným vysokým školám právní subjektivitu, jsou spravovány přímo příslušnými ministerstvy a jedná se pouze o organizační složky státu). (MŠMT, 2013; The education, 2012)

**4.2 Systém financování**

*„Každý stát zpravidla garantuje každému svému občanovi bezplatné základní vzdělání. Vzhledem k tomu, že užitek ze vzdělání lze v řadě případů alespoň zčásti kvantifikovat, je řada občanů ochotna ekonomicky participovat na nákladech na příslušnou část vzdělávání. Každý stát však zpravidla garantuje každému svému občanovi bezplatné základní vzdělání. U nás jde o absolvování základní a střední školy.“ (Peková, 2008, s. 307)*

Český výchovně vzdělávací systém má tedy veřejný charakter, produkuje proto veřejné statky a služby a je tedy financován především z veřejných zdrojů. Kvalita vzdělávacího procesu v různých školních zařízeních je kromě jiného závislá na dostatku finančních a jiných prostředků, které má příslušný provozovatel školního zařízení v určité době a na určitém místě k dispozici. V českém vzdělávacím systému můžeme najít takové případy, kdy jsou finance čerpány z rozpočtu státního, krajského ale také obecního. Výši svých příjmů mohou částečně ovlivňovat také samotné školy svými ekonomickými aktivitami (např.

pronájem nevyužitých částí školní budovy), nebo čerpáním financí z mezinárodních programů a dotací z evropských fondů. V období mezi léty 2007 a 2013 zprostředkovaly čerpání finanční prostředků z Evropských strukturálních fondů v oblasti školství především následující dva operační program:

- **Operační program vzdělávání a konkurenceschopnost** – cílený na modernizaci a zkvalitnění počátečního, terciálního a dalšího vzdělávání, se značným zaměřením na zdokonalování podmínek pro výzkum a vývoj
- **Operační program výzkum a vývoj pro inovace** – zaměřen na zlepšení podmínek výzkumu, vývoje a proinovačního potenciálu, především prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráce se soukromým sektorem. (Peková, 2008; The education, 2012)

Tyto operační programy budou v novém programovém období (2014 – 2020) zastoupeny především nově vytvořeným „OP Výzkum, vývoj a vzdělávání“.

Další prostředky navíc, které mohou školy získat ze státního rozpočtu, jsou příspěvky na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Finanční prostředky určené českému školství, jsou v rámci schvalovaného státního rozpočtu přidělovány do kapitoly 333, resortu MŠMT a podle poslední výroční zprávy tvořily veřejné výdaje na školství v letech 2011 a 2012 zhruba 4,4% HDP. Ze státního rozpočtu jsou tyto finanční prostředky dále přerozdělovány na nižší úroveň prostřednictvím krajských správ. V oblasti financování českého školství byl významný rok 1992, kdy došlo k jeho razantní změně. Finanční prostředky přestaly být přerozdělovány formou normativních plateb pro danou instituci a začaly se jednotlivým školám přidělovat na základě počtu jejich žáků nebo studentů. Mluvíme zde o vyplácení částek neinvestičních výdajů. Výše prostředků obdržných na jednoho žáka určuje MŠMT. Tento proces má 2 fáze. Celkový objem financí je rozdělen a distribuován na krajskou úroveň centrálně podle 4 věkových skupin příslušného vzdělávání určených mezinárodní standardní klasifikací vzdělávání tzv. ISCED. Mluvíme zde o ISCED 0 – Předškolní vzdělávání, ISCED 1 - Primární vzdělávání, ISCED 2 – Nižší sekundární vzdělávání, ISCED 3 – Vyšší sekundární vzdělávání. Objem těchto financí je poté dán tím, kolik žáků v rámci daného kraje spadá do jednotlivých ISCED skupin. Na krajské úrovni jsou tyto finance dále přerozdělovány jednotlivým školám podle počtu žáků, kteří je navštěvují. Ve srovnání s ostatními státy patří Česká repub-

lika mezi země s nejnižšími veřejnými výdaji, vynaloženými do školství, v poměru k HDP. (MŠMT, 2013; Santiago, 2012)

Jak již bylo dříve zmíněno, krom státního rozpočtu, jsou finanční prostředky čerpány také formou příspěvku obcí a měst na hospodářský provoz různých předškolních zařízení, mateřských a základních škol, školních jídelen aj. Zatímco prostředky státního rozpočtu jsou určeny především na samotné vzdělávání, myslíme tím náklady jako mzdy pedagogů a různé učební pomůcky, kapitálové a provozní náklady jsou financovány přímo samotnými zřizovateli, neboli obcemi a kraji. Zajímavostí je zde skutečnost, že např. v roce 2012 neinvestiční výdaje představovaly až 92,5% z celkových výdajů jednotlivých škol a obvykle 60 – 65% provozních výdajů bývá alokováno ve mzdách. (MŠMT, 2013; Santiago, 2012)

**Tabulka 2:** Veřejné výdaje na školství v běžných cenách

(v mil. Kč)	2009	2010	2011	2012
<b>Na vzdělávání</b>	159 324,7	157 709,3	168 495,1	166 349,0
<b>Na regionální školství</b>	120 094,0	118 543,7	120 189,9	118 606,4

*Zdroj: Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2012 (MŠMT)*

Samotné obce získávají potřebné prostředky formou účelových neinvestičních dotací od státu, přerozdělovány orgány krajského úřadu. Výše těchto dotací však nejsou dostačující a nepokryjí celkovou potřebu. Je tedy nutné, aby obce na financování školství vyčleňovaly další prostředky ze svých rozpočtů. (Peková, 2008; The education, 2012)

Tato kapitola doposud stručně charakterizovala systém financování na úrovni regionálního školství. Avšak způsob financování jednotlivých skupin školských institucí, může být odlišný a to na základě skutečností, jaká správa je nad příslušnými institucemi prováděna. Z tohoto hlediska můžeme rozlišit následující skupiny:

- 1) Přímo řízené a financované školství – zde hovoříme převážně o vysokých školách
- 2) Regionální školství – všechny školy kromě vysokých (viz kapitola 3.2)
- 3) Ostatní přímo řízené org. – zde se jedná o instituce jako Výzkumný ústav odborného školství, Česká školní inspekce apod.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy však nemusí být zákonitě jediné ministerstvo, které přispívá do školského systému. Prostředky vynaložené na vzdělávání občanů můžeme nalézt také např. u Ministerstva vnitra a Ministerstva obrany, neboť financují dříve zmiňované vojenské a policejní školy. Zvláštní skupinu škol mohou představovat také školy církevní, např. tzv. biskupská gymnázia.

Financování přímo řízeného školství neboli vysokých škol, je uskutečňováno z prostředků státního rozpočtu. V těchto finančních prostředcích jsou zahrnuty jak kapitálové, tak provozní náklady. Výše příspěvků se odvíjí od počtu studentů a absolventů, ekonomické náročnosti jednotlivých studijních programů a jistých kvalitativních a výkonnostních ukazatelů. (Peková, 2008; The education, 2012)

**Tabulka 3: Rozpočtové výdaje v letech 2011 až 2014**

<i>(v mld.)</i>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Celkové výdaje kapitoly 333 státního rozpočtu</b>	127,1	137,8	140,4	137,3
<b>Výdaje reg. školství a přímo řízených org.</b>	82,8	85,5	85,2	86,7

Poznámka: Nejedná se o reálné výdaje, ale plánované hodnoty ze zákona o rozpočtu.

Zdroj: *Zákony o státním rozpočtu na léta 2011, 2012, 2013, 2014*

#### 4.2.1 Klady a zápory systému

PaedDr. Radmil Švancar, jež přispívá svými články z oblasti státní správy, samosprávy a školské ekonomiky v týdeníku Učitelské noviny, zhodnotil ve svém článku založeném na analýze financování školství zpracované MŠMT stávající systém financování následovně. Výhodami, jež sebou současný systém přináší, byly označeny prvky transparentnosti, flexibility a stability stávajícího systému. Transparentnost s sebou přináší povinné zveřejňování stanovených normativů a financování pomocí rozvojových programů, díky čemuž se ve svém závěru dostává zhruba 98% rozpočtových zdrojů až ke konečným příjemcům. Flexibilita systému spočívá především v možnosti zaměřovat rozpočtové zdroje do oblastí regionálního školství, kde jsou nejvíce zapotřebí a nejlépe využitelné a to díky rozdělování prostředků v návaznosti na výkon škol a školských zařízení. Stabilitu systému přináší především systém financování ze dvou zdrojů, který může zmírnit negativní dopady nepříznivého vývoje veřejných rozpočtů.

Za hlavní negativní stránku tohoto systému je považován rozsah financovaných oblastí a především vymezení odpovědnosti státu. Řídící role státu je v systému omezena na úkor autonomie škol a jejich zřizovatelů, díky čemuž stát není mnohdy schopen věcně ovlivňovat mnohé oblasti, které však paradoxně sám financuje. Tuto tezi potvrdil ve svém stanovisku z loňského roku také Českomoravský odborový svaz pracovníků školství. Toto vyjádření, týkající se příprav navrhované reformy financování regionálního školství, která je stále v projednávání, obsahovalo především výhrady proti velké míře rozhodovacích pravomocí na úrovni krajů, nemožnosti MŠMT zasahovat do konkrétních procesů přerozdělování financí na této úrovni, nestabilitě a různorodosti krajských normativů apod. Je tedy zcela jasné, že systém bude v budoucnu zcela jistě diskutován na mnoha úrovních a dají se očekávat také mnohé úpravy jeho současné podoby. Vzhledem k nástupu nové vlády a jejího programového prohlášení, nebudeme nejspíš na očekávané změny ani dlouho čekat. (Učitelské noviny č. 26/2010; Učitelské noviny č. 20/2013)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ GYMNÁZIA KRNOV

Analýza prostředí Gymnázia Krnov, příspěvkové organizace představuje ve své podstatě analytickou část procesu strategického plánování. Vlastní analýza je v této kapitole členěna na hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí působení zájmové instituce.

### 5.1 Vnější

V rámci hodnocení vnějšího prostředí činnosti Gymnázia Krnov se zaměřuji na charakteristiku území, ve kterém je škola situována. Primárně uvedme, že se Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace nachází v Krnově, ležícím severozápadně od Opavy, v okrese Bruntál, v těsné blízkosti hranic s Polskem, v Moravskoslezském kraji (dále jen MSK), který je dlouhodobě považován za jeden ze strukturálně postižených regionů v České republice. V tomto ohledu je pro Moravskoslezský kraj mimo jiné charakteristické:

- Moravskoslezský kraj je periferně lokalizovaným krajem ve východní části České republiky.
- Moravskoslezský kraj se dlouhodobě potýká s vyšší nezaměstnaností ve srovnání s hodnotou celé České republiky. (viz Tabulka 4) Toto platí rovněž pro nezaměstnanost mladých osob a absolventů škol.
- Moravskoslezský kraj je charakteristický horšími hodnotami ukazatelů, které jsou úzce spojeny s chudobou.

Moravskoslezský kraj, a zejména jádrová ostravská aglomerace, vykazuje horší ukazatele kvality životního prostředí, a to zejména kvality ovzduší. (Základní tendence, 2013)

**Tabulka 4:** Obecná míra nezaměstnanosti (%)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MSK	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9
ČR	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	6,7*

*Poznámka: \* Údaj za 4. čtvrtletí roku 2013*

*Zdroj: Český statistický úřad*

**Tabulka 5: Vývoj počtu domácnosti a jejich příjmů v MSK**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Počet domácností</b>	488 585	489 388	493 201	500 641	502 323
<b>Domácnosti s čistým příjmem pod živ. minimem</b>	21 090	29 128	32 978	34 593	39 243
	4,3%	6,0%	6,7%	6,9%	7,8%

*Zdroj: Český statistický úřad*

Kombinace výše uvedených faktorů patří k hlavním důvodům, proč řada obyvatel Moravskoslezského kraje odchází z jeho území, ať již za prací, za studiem, rodinou či z jiného důvodu. Tuto skutečnost je možné doložit na dlouhodobě záporné hodnotě migračního salda Moravskoslezského kraje a poklesu počtu obyvatel Moravskoslezského kraje (viz tabulka 6). A právě tyto skutečnosti zásadním způsobem ovlivňuje a budou ovlivňovat postavení Gymnázia Krnov.

**Tabulka 6: Počet obyvatel MSK v letech 2008-2012**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celkem</b>	1 250 255	1 247 373	1 243 220	1 230 613	1 226 602	1 221 832
<b>V letech 0-14</b>	178 735	177 937	178 467	178 888	178 845	178 789
<b>V letech 15-64</b>	890 578	883 792	875 959	857 430	846 615	835 577
<b>V letech 65+</b>	180 942	185 644	188 794	194 295	201 142	207 466
<b>Celkový přírůstek</b>	358	-2 882	-4 153	-4 092	-4 011	-4 770
<b>Přírůstek stěhováním</b>	-70	-2 875	-3 959	-2 515	-2 650	-3 089

*Zdroj: Český statistický úřad*

Vedle obecného trendu populačního vývoje Moravskoslezského kraje je vnější prostředí činnosti Gymnázia Krnov přirozeně ovlivněno změnami v rámci věkové struktury obyvatelstva, a to zejména v klíčovém věku přechodu ze základní školy na střední školu. S ohledem na skutečnost, že Gymnázium Krnov nabízí vzdělávání ve čtyřletém a osmiletém vzdělávacím programu, jsou pro naše hodnocení důležité roky žáka vztahující se k ukončení páté a deváté třídy základní školy.



Podíváme-li se například na počet osob ve věku ukončení povinné školní docházky, čímž se myslím 15 let věku žáka, jež indikuje velikost poptávky po středoškolském vzdělávání, zjistíme následující. Počet těchto osob v odpovídajícím věku na území Moravskoslezského dlouhodobě klesá a meziroční pokles v letech 2011 a 2012 činil téměř 5,5%. Za posledních 6 let, tj. mezi roky 2007 a 2013, došlo v Moravskoslezském kraji u této věkové kategorie populace k poklesu o téměř 6 tisíc osob. Je logické, že snižující se počet žáků opouštějících základní školy má negativní dopad na naplněnost tříd středních škol. Jedním z důsledků tohoto snižování potenciálních zájemců o studium na střední škole je snižování počtu fungujících škol a školských zařízení, a to ať již jejich zrušením či sloučením. Tento jev se však projevuje nejen u středních škol, ale v celém školském systému Moravskoslezského kraje obecně. (viz tabulka 7). (Výroční zpráva, 2014)

**Tabulka 7:** Vývoj počtu škol a školských zařízení na územní MSK

	2007/2008	2009/2010	2010/2011	2011/2012
<b>Celkem</b>	3 145	3 082	3 055	3 025
<b>Školy</b>	1 156	1 144	1 141	1 130
<b>Školská zařízení</b>	1 989	1 938	1 914	1 895

*Zdroj: Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v MSK za dané školní roky*

Prognózy dalšího demografického vývoje promítající se v poptávce po středních školách nejsou nikterak optimistické. Až do roku 2017 se předpokládá pozvolný úbytek žáků na úrovni středoškolského vzdělávání. Ze současných 57 568 žáků středních škol ve školním roce 2012/2013 se má do školního roku 2016/2017 snížit tato hodnota až na 52 300 žáků. Významným ukazatelem pro střední vzdělávání, je vývoj populace MSK ve věku 15-18 let, který meziročně zaznamenal pokles o 8 %. Snížení počtu obyvatel tohoto věku je pro strukturu vzdělávání na střední úrovni významný a za posledních 10 let byl na území MSK registrován celkový pokles zhruba o 25 %. Trend bude v kontextu výše uvedeného pokračovat i nadále. (Dlouhodobý záměr, 2012; Výroční zpráva, 2013)

Jaké je postavení gymnázií ve výše uvedených úvahách? Nejvyšší podíl žáků středního vzdělávání v Moravskoslezském kraji, skoro 68 %, připadal na školy odborného zaměření bez nastavbového studia (Dlouhodobý záměr, 2012). Zároveň však platí, že demografické trendy se negativně dotkly zejména tohoto typu vzdělávání. Tato skutečnost je zapříčiněna mimo jiné nižší popularitou odborných škol, především pak odborného vzdělávání zakon-

čeného výučním listem. Za pozornost nicméně stojí, že hospodářská struktura Moravskoslezského kraje vykazuje významné zastoupení oborů, u nichž nachází uplatnění právě absolventi středních odborných škol. Vše výše uvedené vedlo k přijetí strategie Moravskoslezského kraje podporovat střední odborné vzdělávání, a nenavyšovat podíl žáků studujících obory zakončené maturitní zkouškou, včetně gymnázií (Dlouhodobý záměr, 2012; Výroční zpráva, 2013).

Obecné trendy vnějšího prostředí činnosti Gymnázia Krnov tedy ukazují na několik ne příliš příznivých skutečností v podobě:

- Obecného demografického trendu snižování počtu dětí mladší věkové složky v populaci s tím, že v současné době se tento trend do značné míry týká věkové skupiny nastupující do středoškolského vzdělávání
- Ztráty obyvatelstva Moravskoslezského kraje migrací s negativními dopady na počet případných zájemců o studium na střední škole
- Vzdělávací strategie Moravskoslezského kraje kladoucí vyšší důraz na střední odborné vzdělávání ve vazbě na potřeby trhu práce

Tyto trendy se prakticky projevují ve vývoji počtu žáků studujících obor Obecná příprava na gymnáziích v Moravskoslezském kraji. Jak vyplývá z „Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji“ pro daná léta, ve školním roce 2010/2011 navštěvovalo tento obor celkem 16 195 žáků. O rok později, ve školním roce 2011/2012, se již jednalo o 15 398 žáků ve školním roce 2012/2013 dokonce o 14 813 žáků. Za poslední tři roky tak klesl počet žáků na gymnáziích v Moravskoslezském kraji o rovných 1 382 osob. Přes pokles počtu žáků zůstává počet gymnázií v Moravskoslezském kraji více méně stálý přesahující 40 škol, s drobnými změnami danými slučováním. V tomto kontextu je tedy zjevný klesající počet žáků připadající na jedno gymnázium s dopady rovněž do financování školy. Tabulka 8 ukazuje pokles finančních prostředků určených na gymnázia v Moravskoslezském kraji mezi roky 2009 a 2012. Vnější podmínky činnosti Gymnázia Krnov jsou tak spojeny rovněž s hrozbou krácících se zdrojů financování.

**Tabulka 8:** Výdaje hrazené prostřednictvím krajských normativů školám a školským zařízením v tis. Kč (neinvestiční výdaje)

	2009	2010	2011	2012
<b>Gymnázia</b>	601 331	604 632	579 271	565 338
<b>Celý MSK</b>	3 697 138	3 713 137	3 508 055	3 446 833

*Zdroj: Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji za školní rok 2011/2012*

Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace se nachází ve městě Krnov, které patří do okresu Bruntál. Liší se postavení okresu Bruntál a města Krnov od celkové situace Moravskoslezského kraje? Obecně lze říci, že základní informace o okrese Bruntál odpovídají trendům Moravskoslezského kraje a v řadě ohledů jsou spíše horší. Nejdříve uvedme, že okres Bruntál je dlouhodobě řazen mezi tzv. regiony se soustředěnou podporou státu, které jsou charakteristické zaostávající tendencí sociálně ekonomického rozvoje a nižší úrovní sledovaných sociálních a hospodářských ukazatelů, oproti ostatním územním celkům - nadprůměrná míra nezaměstnanosti, nízká životní úroveň, nízký stupeň ekonomické výkonnosti, nízký průměrný příjem obyvatel a nepříznivý demografický vývoj (MMR, 2013). Pro vlastní město Krnov je pak charakteristické:

- Od roku 2000 do roku 2013 došlo ke snížení počtu obyvatel města Krnov o 1 678 osob. Tato skutečnost je významně ovlivněna migrací, a to ve spojení s odlivem kvalifikované pracovní síly, zejména pak absolventů škol.
- Pro město Krnov je charakteristická slabá nabídka pracovních míst pro kvalifikované osoby, v první řadě pro absolventy vysokých škol. Struktura vzdělání města Krnov se proto vyznačuje nižším podílem občanů s vysokoškolským vzděláním, naopak největší zastoupení zde představují obyvatelé s ukončeným středoškolským vzděláním bez maturity. Vysoký podíl také připadá na obyvatele se základním vzděláním (Strategický plán Krnov, 2009).
- Vývoj míry nezaměstnanosti ve městě Krnově dlouhodobě kopíruje křivku vývoje nezaměstnanosti celého okresu Bruntál, která se pohybuje o několik procentních bodů výše, než je nezaměstnanost v České republice. (SPOT, 2013).

Tabulka 9: Vývoj počtu obyvatel a míry nezaměstnanosti města Krnov

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Počet obyvatel (k 31.12)</b>	25 211	25 059	24 940	24 658	24 518	24 315
<b>Míra nezaměstnanosti (v %)</b>	7,9	12,3	13,9	14,4	-	-

*Zdroj: Situační analýza, Krnov (SPOT)*

Celkově lze říci, že lokalizace Gymnázia Krnov v okrese Bruntál dále komplikuje jeho rozvoje možnosti ve vazbě na již dříve uváděné charakteristiky Moravskoslezského kraje. Konkurence gymnáziu v samotném městě přitom tvoří šest odborných středních škol a učilišť různého zaměření. Co se týče okresu Bruntál, působí v tomto regionu další dvě gymnázia. Jedná se o Gymnázium a Střední odbornou školu v Rýmařově a Všeobecné a sportovní gymnázium v Bruntále. Konečně uveďme, že jako příležitost lze vnímat polohu města Krnov v blízkosti hranic s Polskem, a to ve vazbě na možnou přeshraniční spolupráci středních škol na české a polské straně hranice.

## 5.2 Vnitřní

Gymnázium Krnov je příspěvková organizace zřízená Moravskoslezským krajem, vykonávající činnost střední školy s všeobecným vzděláváním. Základním účelem poskytovaného vzdělávání je příprava žáků do občanského života, jejich profesní specializace a především příprava k vysokoškolskému studiu. Celková kapacita školy činní 16 tříd a 480 žáků, zařazených do dvou studijních oborů (čtyřleté a osmileté studium). Gymnázium Krnov však již dlouhodobě nenaplnuje svou potenciální kapacitu. Dříve popsané demografické trendy a administrativní zásahy zřizovatele jsou spojeny s poklesem počtu žáků a tříd gymnázia. Celkový počet tříd gymnázia se za posledních pět let snížil z 16 na 13 tříd, s dalším předpokladem snižování až na 12 tříd do blízké budoucnosti. Pokles počtu žáků zachycuje obrázek 1.



Zdroj: Výroční zprávy Gymnázia Krnov jednotlivých let

Obrázek 1: Graf vývoje počtu žáků gymnázia Krnov

Pro hodnocení vzdělávacích výsledků žáků Gymnázia Krnov je k dispozici celá řada dílčích ukazatelů. Nejdříve se podíváme na výsledky maturitních zkoušek. V tomto ohledu vykazuje Gymnázium Krnov dlouhodobě stabilní hodnocení, s přijatelným výsledkem daným nízkým počtem žáků, kteří v této zkoušce neuspěli. Zároveň však stojí za pozornost, že od školního roku 2010/2011, kdy byla poprvé jednotně organizována společná část maturitní zkoušky (tzv. Státní maturita), došlo (viz tabulka 10):

- ke snížení počtu absolventů hodnocených s vyznamenáním téměř,
- ke zvýšení počtu žáků, kteří u zkoušky v řádném termínu neuspěli.

Vzhledem k tomu, že absolvování maturitní zkoušky je zcela základní podmínkou pro přijetí ke studiu na terciární úrovni vzdělávání, je její úspěšné složení prioritním cílem nejen pro studenty těchto gymnázií, ale také významným ukazatelem úspěšnosti a kvality dané školy. Tato skutečnost je dána hlavním úkolem gymnázia, kterým je příprava studentů k dalšímu vzdělávání. Z celkového počtu absolventů maturitní zkoušky, pokračuje každoročně v dalším studiu (úspěšně přijati na vysoké, či vyšší odborné školy) v průměru 94,5% žáků. (Gymnázium, 2011; Gymnázium, 2012; Gymnázium, 2013)

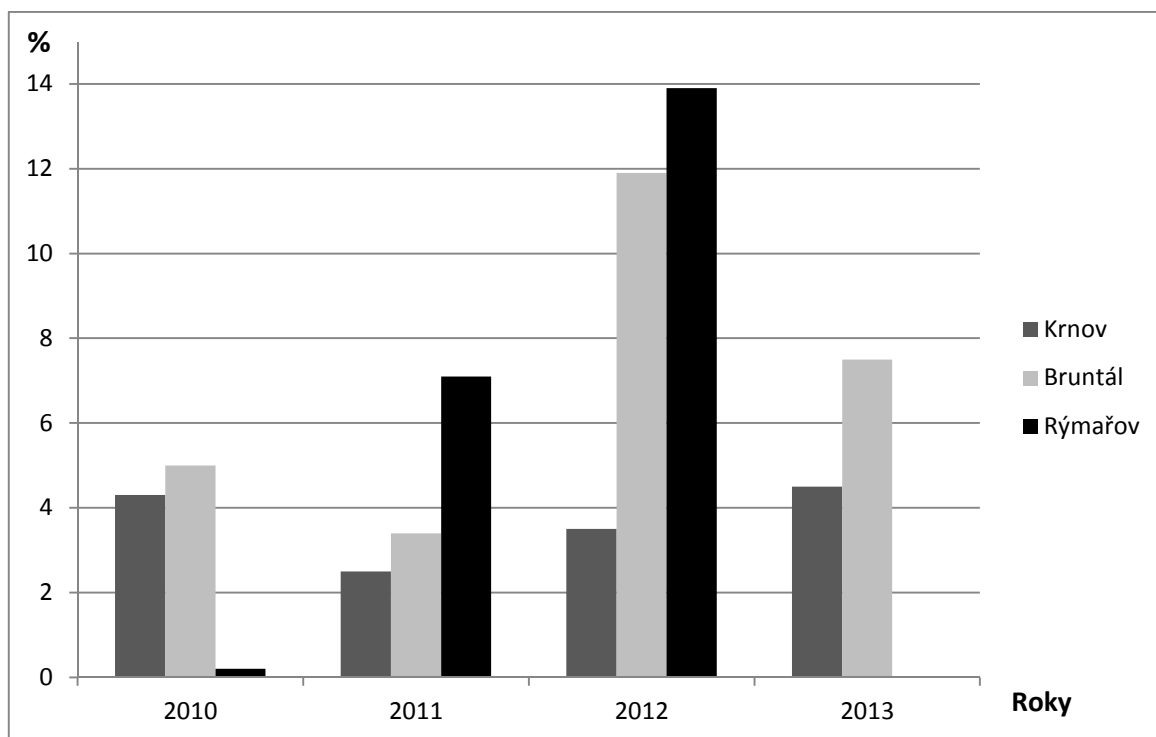
**Tabulka 10:** Výsledky maturitních zkoušek žáků Gymnázia, Krnov

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
<b>Prospělo</b>	47	36	51	48	55
<b>S vyznamenáním</b>	34	32	31	23	14
<b>Neprospělo</b>	4	1	6	5	4
<b>Celkem</b>	85	69	88	76	73

*Zdroj: Výroční zprávy Gymnázia, Krnov z jednotlivých let*

*Poznámka: Ve školním roce 2010/2011 proběhly poprvé státní maturity*

Na grafu níže, můžeme vidět srovnání procentuálního vyjádření počtu žáků, kteří v posledních letech neuspěli u maturitních zkoušek. Srovnávaná jsou 3 gymnázia, jež působí v okrese Bruntál. Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace a výše již zmiňované Gymnázium a Střední odborná škola Rýmařov a Všeobecné a sportovní gymnázium v Bruntále. Jak můžeme vidět, výsledky Krnovského gymnázia jsou v tomto směru velice pozitivní a každoročně zde u maturitních zkoušek neuspěje daleko menší část žáků, než je tomu v nejbližších dostupných gymnáziích. Tomuto faktu však pomáhá také skutečnost, že Krnovské gymnázium je prozatím jediné z těchto tří, které nebylo spojeno s jinou školou specifického zaměření. Společnou vlastností všech těchto gymnázií je ale výše zmiňovaný nárůst neúspěšných žáků od roku 2011, kdy byly zavedena společná (státní) část maturitní zkoušky.

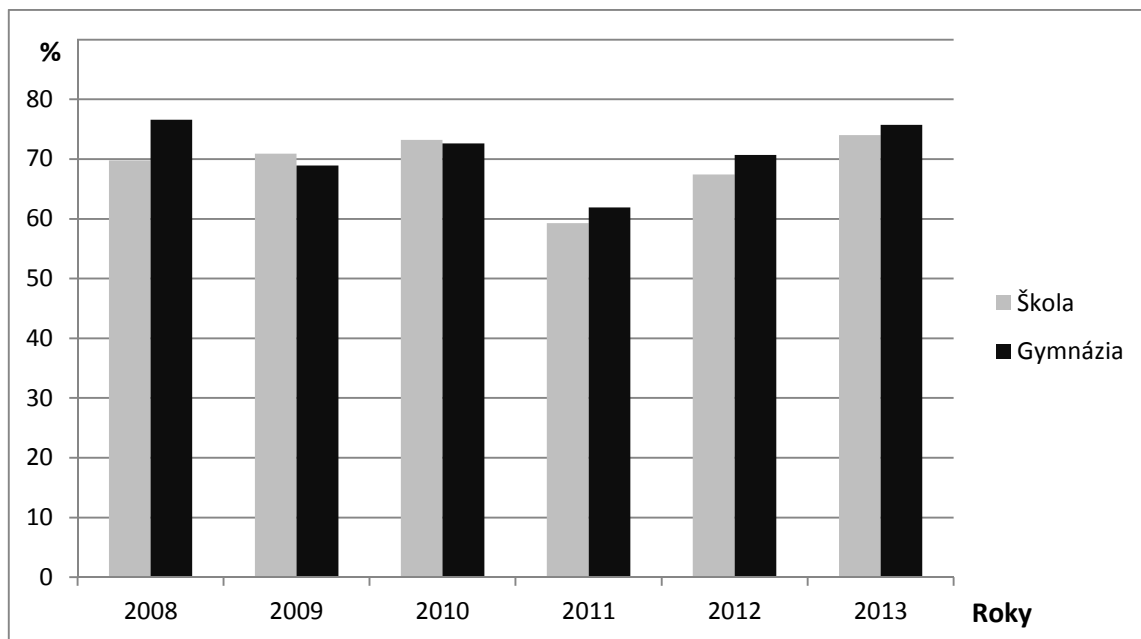


*Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých gymnázií v daných letech*

*Obrázek 2: Srovnání počtu neúspěšných žáků u maturitních zkoušek (v %)*

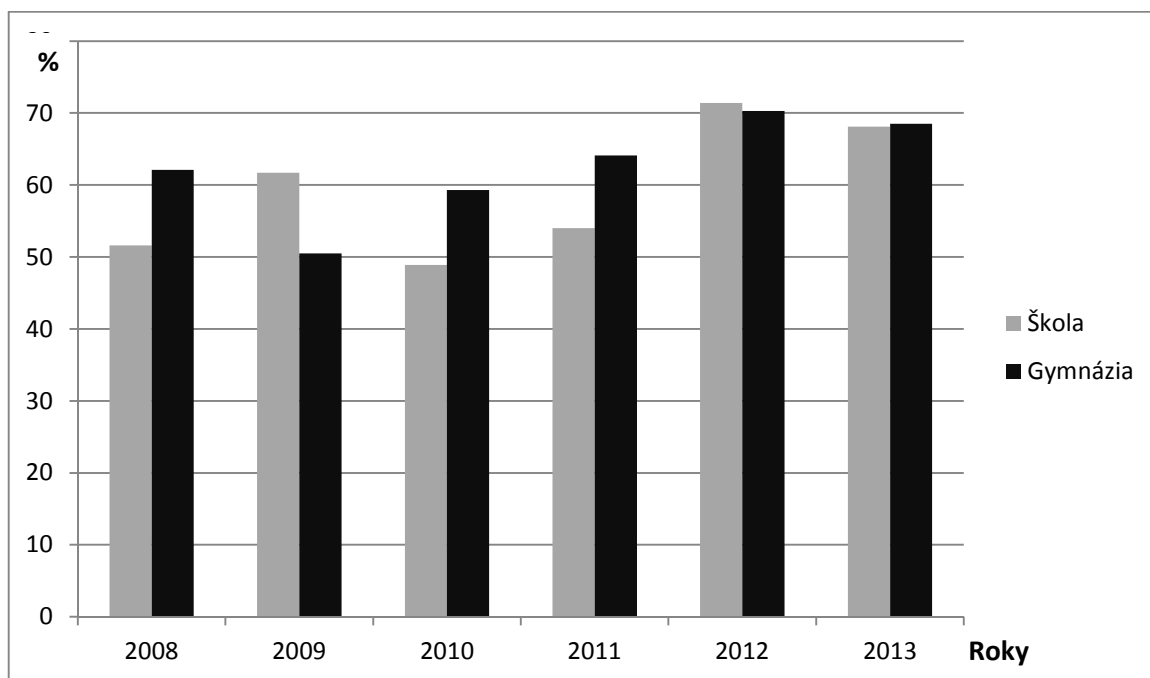
*Poznámka: Gymnázium v Rýmařově nemá pro rok 2013 dostupná data*

Vedle společné části maturity se Gymnázium Krnov účastní také několika srovnávacích testování vzdělávacích výsledků žáků. Prvním z těchto projektů je projekt KALIBRO. V rámci tohoto projektu dochází k plošnému, celorepublikovému testování žáků 9. tříd základních škol a odpovídajících ročníků víceletých gymnázií. Testovány jsou každoročně dovednosti žáků v matematice a českém jazyce. Obrázky 3 a 4 zobrazují průměrnou úspěšnost žáků krnovského gymnázia v testech a jejich srovnání s žáky dalších účastnících se škol a víceletých gymnázií. Žáci krnovského gymnázia dosahují pravidelně lepších výsledků, než je průměr základních škol. Avšak ve srovnání s výsledky ostatních víceletých gymnázií jsou výsledky žáků krnovského gymnázia spíše mírně pod průměrem. Za pozornost stojí zlepšení výsledků žáků krnovského gymnázia v oblasti matematických dovedností v letech 2012 a 2013. (Gymnázium, 2011; Gymnázium, 2012; Gymnázium, 2013)



Zdroj: Výroční zprávy Gymnázia, Krnov jednotlivých let

Obrázek 3: Výsledky testování KALIBRO – Český jazyk



Zdroj: Výroční zprávy Gymnázia, Krnov jednotlivých let

Obrázek 4: Výsledky testování KALIBRO – Matematika

Druhý projektem, kterého se gymnázium od jeho započetí roku 2008 účastní, je srovnávací rozvojový program Moravskoslezského kraje KVALITA. „Hlavním cílem programu KVALITA je zjištění výsledků vzdělávání žáků ve dvou časově vzdálených bodech a porovnáním určit relativní přírůstek znalostí, tedy přidanou hodnotu škol.“ Test se skládal z ná-



*sledujících částí: českého jazyka, matematiky, cizího jazyk.* (Gymnázium, 2013, s. 16)  
V dřívějších letech zajišťovala testování společnost CERMAT, od roku 2010 spadá tato kompetence pod společnost Metodické a evaluační centrum, o.p.s. Ostrava. V rámci těchto testů, dosahují žáci poměrně stabilních výsledků a stejně jako u předchozího projektu KALIBRO jsou tyto nadprůměrné ve srovnání s ostatními testovanými školami. Ve srovnání s ostatními gymnázii jsou výsledky však průměrné, až podprůměrné. Podprůměrných výsledků dosahují žáci dlouhodobě především v oblasti matematiky a anglického jazyka. Poslední zveřejněné výsledky (z roku 2013) však poprvé poukazují na výrazné zlepšení žáků v těchto problémových oblastech, což je skutečnost, kterou je potřeba zaznamenat, nadále s ní pracovat a na toto zlepšení se pokusit do budoucna navázat. Jediným pravidlem v rámci tohoto testování zůstává, že žáci osmiletého studia dosahují každoročně výrazně lepších výsledků než žáci studia čtyřletého (Gymnázium, 2011; Gymnázium, 2012; Gymnázium, 2013)

Obecně tak platí, že:

- Žáci Gymnázia Krnov dosahují lepších vzdělávacích výsledků ve srovnání se všemi typy škol, nicméně horších vzdělávacích výsledků ve srovnání s gymnázii. V tomto ohledu by měly být do budoucna sledovány strategie zlepšování vzdělávacích výsledků žáků gymnázia.
- Žáci osmiletého gymnázia dosahují lepších vzdělávacích výsledků ve srovnání s žáky čtyřletého gymnázia. Zvláštní pozornost by proto měla být zaměřena na žáky studující druhý typ gymnázia.

Výše popsané výsledky jsou platné pro různé typy gramotností (český jazyk, matematika, cizí jazyk). Intervence je tedy žádoucí zaměřit komplexně.

Zvláštní pozornost škola věnuje žákům se speciálními vzdělávacími potřebami, kdy platí: *„Preventivní strategie školy je zaměřena na omezení vzniku školních úrazů a rizikového chování. V rámci prevence rizikového chování škola dlouhodobě spolupracuje s institucemi zabývajícími se využitím volného času dětí a mládeže. Při identifikaci žáků se speciálně vzdělávacími potřebami a žáků nadaných pokračuje součinnost s příslušnou pedagogicko-psychologickou poradnou a speciálním pedagogickým centrem.“* (ČŠI, 2012).  
Od roku 2012 spolupracuje gymnázium se Střediskem výchovné péče Krnov. Aby nedo-

cházelo k vyčleňování, jsou pro nově přijímané žáky každoročně pořádány adaptační kurzy. (Gymnázium, 2013)

Krnovské gymnázium úspěšně spolupracuje s řadou partnerů z okolí i vzdělanějších míst. Zejména se jedná o Základní uměleckou školu Krnov, Středisko volného času Měďa Krnov, střední školu v Německém Friedbergu či Polském Prudniku. Partnerské školy se nachází také v Norsku. V rámci vzdělávání žáků lze pozitivně hodnotit rovněž spolupráci s francouzským velvyslanectvím v České Republice a s Francouzskou aliancí v Ostravě, která vedla k výraznému zvýšení zájmu o výuku francouzského jazyka na škole.

Pedagogický sbor, čítající 31 pracovníků, je dlouhodobě téměř plně kvalifikovaný, jediný nekvalifikovaný pracovník dokončil v letošním roce studium magisterského oboru informatiky na Slezské univerzitě v Opavě. Neustále se snižující počet žáků a tříd ovlivňuje ve značné míře také počet vyučujících, který se v současné době ustálil na výše zmíněném počtu 31 osob. Přijímání zásadních opatření v návaznosti na redukci počtu tříd, jako snižování počtu pracovníků, není v dohledné době plánováno, neboť současný stav je vyhovující. Několik pracovníků je zaměstnáno pouze na částečný úvazek (účetně přepočtený počet pracovníků činí 28,7) a část učitelského sboru se v současnosti blíží věku odchodu do starobního důchodu. Této situace hodlá gymnázium využít, a proto bude snižování stavu pedagogického sboru v závislosti na dalším vývoji situace řešeno v první řadě odchodem těchto pedagogů do starobního důchodu. (Gymnázium, 2013)

Gymnázium Krnov sídlí v budově otevřené za školními účely již v roce 1877. Jelikož samotná budova školy neprošla již dlouhou dobu zásadní rekonstrukcí, odpovídá také technický stav jejímu celkovému stáří. Technický stav a vlastnosti budovy jsou v současné chvíli podprůměrné a způsobují tak mimo jiné zvyšování její energetické náročnosti. Škola již několikrát jednala se zřizovatelem ohledně poskytnutí účelové dotace na rekonstrukci budovy a opravu nejvíce postižených prostor školy (výměna oken, oprava střechy apod.). Tato jednání však nepřinesla očekávaný výsledek a ze strany zřizovatele bylo vyloučeno poskytnutí prostředků na opravy v plně předpokládané výši nákladů. Je tedy nutné zajistit prostředky pro tyto opravy jiným způsobem, nejlépe využitím operačních programů a dotací z evropských strukturálních fondů. Oproti stavu vnější části budovy, se interiéry a celkové vybavení školy, především učebními a jinými pomůckami, nachází na vyhovující úrovni. Gymnázium Krnov disponuje rekonstruovanými šatnami, moderními pomůckami v oblasti IT, vlastní počítačovou sítí moderní multimediální jazykovou učebnou apod. Mimo jiné, je celkem devět učeben vybaveno počítačem a datovým projektorem sloužícím

k výuce. Modernizace zastaralých, nebo nefunkčních pomůcek je prováděna plynule a pravidelně, tudíž je možné o jejich kvalitě hovořit jako o dostačující, mnohdy až nadprůměrné. Jedinou výjimku, v tomto směru, tvoří vybavení přírodovědných laboratoří, kde je doposud používáno zastaralé inventární vybavení. (ČŠI, 2012; Gymnázium, 2013)

Gymnázium každoročně hospodaří s nulovým hospodářským výsledkem z hlavní činnosti a čerpá všechny přidělené prostředky, ať již ze strany státu, nebo zřizovatele. Ve školním roce 2012/2013 vykázala škola také zisk z doplňkové činnosti ve výši 12 tis. Kč. Tyto mimorozpočtové zdroje škola získává běžnými a u škol tohoto typu obvyklými činnostmi. Jedná se o pronájem, tělocvičny, školního bufetu, nápojových automatů a služebního bytu. Celková ekonomická situace školy je stabilní. V tabulce níže je uveden vývoj výše finančních prostředků gymnázia. Zde dlouhodobě dochází ke snižování nejen objemu příspěvku na provoz, který škola přijímá, ale také přímých výdajů na vzdělání, což je opět spojeno především se snižováním počtu tříd a žáků.

**Tabulka 11: Vybrané finanční ukazatele Gymnázia, Krnov**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Příspěvek na provoz školy (tis. Kč)</b>	19 607	20 215	19 719	19 059	17 674
<b>Přímé výdaje na vzdělávání (tis. Kč)</b>	17 135	17 710	16 632	16 384	14 752

*Zdroj: Výroční zprávy Gymnázia, Krnov jednotlivých let*

### 5.2.1 Realizované projekty

#### Projekt G - Krnov

Mimo výše zmiňované projekty, jakými jsou KVALITA a KALIBOR, se Gymnázium Krnov zapojilo také do výzvy „EU peníze školám“ se svým projektem pod názvem G - Krnov. Realizace projektu probíhala v období červen 2012 až květen 2014. Cílem tohoto projektu, jehož celková alokace finančních prostředků činila 1 229 146 Kč, bylo zaručit lepší efektivitu a kvalitu výuky, lepšího klimatu ve škole zvýšení připravenosti žáků na trh práce. Naplňování těchto cílů bylo v rámci projektu dosahováno především vzděláváním, případně mentoringem pedagogických pracovníků a vytvářením nových metod a nástrojů výuky. Finanční prostředky byly čerpány z operačního programu „Vzdělávání pro konku-

renceschopnost“, oblasti podpory: 7.1.5 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách.

Mezi konkrétní opatření, realizována Gymnáziem Krnov a z hlediska požadavků operačního programu definovaná tzv. šablonami, patří:

- II/3 – Metodický kurz pro učitele cizích jazyků – 8 šablon
- III/2 - Inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT – 8 šablon
- VI/2 - Vytváření podmínek pro rozvoj znalostí, schopností a dovedností v oblasti finanční gramotnosti – 1 šablona (O škole, 2012)

### **Projekt Přírodovědné laboratoře**

Gymnázium Krnov se také účastní právě probíhající projektu modernizací laboratoří pro výuku přírodovědných předmětů. Tento projekt je založen na výzvě z Regionálního operačního projektu Moravskoslezsko, konkrétněji:

- **Operační program:** ROP NUTS II Moravskoslezsko 2007–2013
  - **Prioritní osa:** 2. Podpora prosperity regionu
    - **Oblast podpory:** 2.1 Infrastruktura veřejných služeb
      - **Dílčí oblast podpory:** 2.1.1 Rozvoj infrastruktury pro vzdělávání

Jedná se o projekt, do kterého se současně zapojilo následujících 6 gymnázií z celého Moravskoslezského kraje:

- Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace
- Gymnázium Mikuláše Koperníka, Bílovec, příspěvková organizace
- Gymnázium, Český Těšín, příspěvková organizace
- Gymnázium, Frýdlant nad Ostravicí, nám. T. G. Masaryka 1260, příspěvková organizace
- Gymnázium, Karviná, příspěvková organizace
- Gymnázium, Ostrava-Zábřeh, Volgogradská 6a, příspěvková organizace

Cílem projektu je vylepšit podmínky pro výuku žáků a vytvářet takové podmínky, aby byly respektovány jednotlivé potřeby žáků a zároveň umožněn rozvoj jejich osobnosti a dovedností. To vše v takovém prostředí, které nejen podporuje rozmanitost a názornost výuky, ale také nabízí možnosti pro volnočasové a jiné aktivity mimo samotnou výuku. Celkové výdaje projektu, vynaložené v období jeho realizace od června roku 2014 až do března

2015, jsou předpokládány v částce 9 887 tis. Kč a vynaloženy budou na rekonstrukci a modernizaci vybavení přírodovědných laboratoří. (O škole, 2012)

### 5.3 SWOT analýza

#### *Silné stránky*

- Jediné gymnázium ve městě Krnov.
- Dlouholetá tradice gymnázia a povědomí místních občanů o jeho existenci.
- Dobrá poloha gymnázia v centru města a jeho dostupnost.
- Dobré a dlouhodobě stabilní výsledky vzdělávání žáků ve srovnání se všemi školami v České republice.
- Spolupráce se zahraničními partnery (Německo, Polsko, Norsko).
- Využití nástrojů zaměřených na vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Stabilní a kvalifikovaný pedagogický sbor.
- Vybavenost učeben moderními pomůckami a IT technologií.
- Zkušenosti s rozvojovými projekty financovanými ze strukturálních fondů Evropské unie.

#### *Slabé stránky*

- Nevyhovující technický stav budovy.
- Dlouhodobě podprůměrné výsledky ve srovnání s jinými gymnázii v rámci rozvojového programu Kvalita především v oblasti Anglického jazyka.
- Nízký počet žáků a tříd s ohledem k potenciální celkové kapacitě školy.
- Pokles počtu žáků školy.
- Pokles finančních prostředků na provoz školy.

#### *Příležitosti*

- Zlepšování předpokladů pro zvyšování kvality vzdělávání – inovace studijních programů (nové vzdělávací metody, metody hodnocení) ve vazbě na dosahované vzdělávací výsledky.

- Zlepšování předpokladů pro zvyšování kvality vzdělávání – další vzdělávání učitelů.
- Rozvoj spolupráce s partnery v území – místní školy, Slezská univerzita v Opavě, univerzity v Ostravě, zaměstnavatelé.
- Využití prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014-2020.

### **Rizika**

- Deklarované zaměření podpory především na střední odborné vzdělávání (zejména technických a přírodovědných oborů) na území MSK v rámci „*Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje 2012*“, jako reakce na vývoj situace na trhu práce.
- Do budoucna předpovídaný trend špatného demografického vývoje regionu a snižující se počet žáků středoškolského věku.
- Nízká ochota a možnosti zřizovatele finančně zabezpečit investiční potřeby školy.
- Slabá nabídka pracovních míst v regionu, pro absolventy všeobecného středoškolského vzdělání a vysokoškolských absolventů.
- Zhoršující se výsledky maturitních zkoušek a příchodem státních maturit.

Výše uvedená SWOT analýza stávajícího stavu školy, vycházející z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí gymnázia, poukazuje na několik zásadních poznatků. V první řadě, shrneme-li silné stránky školy, stojí tato na poměrně stabilních základech v oblasti nejen vnitřní vybavenosti, ale také personálního zabezpečení. Za takovýchto podmínek, kdy je běžný provoz zabezpečen na úrovni dostačující kvality, bude pro školu mnohem snadnější rozvíjet i své mimoškolní aktivity a využít tak svého jedinečného postavení, jako jediného gymnázia v okolí. Jedním z příkladu činností, které mohou napomoci k dalšímu vývoji na mnoha úrovních, může být navázání další mezinárodní spolupráce, například za účelem zlepšení výsledků žáků ve vzdělávání anglického jazyka, neboť s takovouto spoluprací má již gymnázium značné zkušenosti. Jsou to tedy tyto pevné základy, které by mohly škole dopomoci ke zlepšení svých výsledků, celkového zlepšení efektivity fungování a odstranění následků přírodních rizik. Svého potenciálu a silných stránek může Gymnázium Krnov

využít k tomu, aby se do budoucna nejen připravila a minimalizovala následky demografického vývoje a soustředění podpory kraje především do odborného, středoškolského vzdělávání, ale také aby odstranila technické nedostatky školní budovy. Pokud dokáže gymnázium své silné stránky vhodným způsobem využít a případně je zdokonalit, nebude negativní vliv eventuálních rizikových faktorů a slabých stránek školy tak zásadní, jak by se mohlo na první pohled zdát.

## 6 STRATEGIE ROZVOJE GYMNÁZIA V LETECH 2015-2020

Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace, vykonává svou činnost již řadu let a dosahuje zcela dostačujících výsledků vzhledem k účelu svého vzniku. Výsledky vzdělávání žáků jsou průměrné až mírně nadprůměrné, Krnovské gymnázium také dokáže bez větších problémů fungovat s přidělenými a získanými finančními prostředky a nepotýká se v současné chvíli s žádnými zásadními existenčními problémy. Vytvoření vhodné strategie rozvoje gymnázia Krnov, jako střednědobého plánu rozvoje, je však zcela nutnou záležitostí. Jako u každé jiné organizace, je potřeba aby se gymnázium přizpůsobovalo nejen nepříznivě vyvíjejícímu se socio-ekonomickému stavu svého okolí, ale také je nutné, aby drželo krok s programovými dokumenty na úrovni krajské a národní. Bez vytvoření této strategie a ustanovení vhodného plánu, čelilo by gymnázium do budoucna mnohým problémům, jež vyplývají z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které by mohly zásadním způsobem ovlivnit jeho samotné fungování a efektivitu provozu. Proto je snahou této strategie podobným problémům předcházet, vzít v úvahu další možnosti negativních faktorů, připravit se na ně a v neposlední řadě pokusit se gymnázium kvalitativně vyzdvihnout a přiblížit jej co možná nejvyšší kvalitě poskytovaného vzdělávání a efektivity provozu, kterých je možné za stávajících podmínek dosáhnout.

### 6.1 Vize a cíle školy

#### 6.1.1 Vize Gymnázia, Krnov

Gymnázium Krnov je moderní školou, která dbá na vysokou úroveň poskytovaného vzdělávání. Neustále se vyvíjí a systémově pracuje na svém rozvoji. Nabízí žákům moderní vzdělávací pomůcky a takové prostředí, které je vhodné ke vzdělávání a rozvoji osobnosti nejen samotných žáků, ale také pedagogů. Gymnázium podporuje další vzdělávání pedagogů tak, aby tito byli schopni využívat nejmodernějších a nejvhodnějších pedagogických prostředků a metod, neboť výchovně vzdělávací proces je brán v úvahu jako služba, nejen těmto žákům, ale ve výsledku také společnosti jako celku. Proto škola dbá, aby tyto tzv. služby byly podávány profesionálně, kvalitně a takovým způsobem, který žáka nejen zaujme, ale který ve výsledku ocení, pedagogickými pracovníky s potřebnou odborností, vstřícnými a schopnými individuálního přístupu. Gymnázium podporuje metody, které žáky učí mimo jiné pracovat s nově nabytými informacemi, využívat je a komunikovat svému okolí. Z těchto důvodů také gymnázium usiluje o rozvoj výuky cizích jazyků a na-



bízí širokou škálu jejich kvalitní a moderní výuky ve spolupráci s dalšími organizacemi a institucemi.

Prostory Gymnázia Krnov jsou v takovém technickém stavu, který zajišťuje hospodárny provoz a co možná největší šetrnost k životnímu prostředí. Budova gymnázia prošla rekonstrukcí a využívá všech možných prostředků k dosažení nejnižší možné energetické náročnosti a tím také nižších nákladů na provoz. Zároveň působí svým novým zevnějšek reprezentativně a vytváří pozitivní obraz svému okolí.

Gymnázium Krnov je školou, která si drží svou prestiž a láká ke studiu stále nové žáky. Celkový počet žáků a tříd je ustálený a nehrozí potřeba spojit gymnázium s jinou z okolních středních škol. Škola komunikuje s veřejností a podává svému okolí užitečné a zajímavé informace ze svého působení, vytváří atraktivní dojem nejen na své žáky a jejich rodiče, ale také na blízké okolí. Angažuje se ve veřejném dění, vyvíjí různou a kreativní činnost také směrem ven a neodmítá interakci s veřejností.

## **6.1.2 Strategické cíle**

### **1. Oblast vzdělávání**

**1.1.** Dlouhodobě dosahovat vysoké kvality a efektivitu vzdělávání na Gymnáziu Krnov s využitím moderních postupů a technologií.

**1.2.** Zajistit na škole takové prostředí, které přinese lepší podmínky pro rozvoj a seberealizaci nejen žáků, ale i zaměstnanců. Vytvořit pozitivní vztah ke škole a vzdělávání nejen u žáků a pedagogů, ale také blízké veřejnosti a udržovat tak přijatelnou naplněnost školy, i přes klesající křivku populace.

### **2. Personální zabezpečení**

**2.1.** Dosahovat vysoké úrovně vzdělanosti, odbornosti a profesionality všech zaměstnanců školy, především pedagogické části a managementu.

### **3. Materiální zabezpečení**

**3.1.** Zabezpečit vysokou úroveň nejen vybavenosti, ale také ekonomicky a ekologicky hospodárneho provozu školy.

### 6.1.3 Specifické cíle

#### Oblast vzdělávání

##### **Strategický cíl 1.1.**

- **1.1.1** Průběžně zvyšovat kvalitu vzdělávacího programu na Gymnáziu Krnov. Soustavně vytvářet nové materiálu do výuky, zavádět nové metody výuky s důrazem na interaktivitu, vyšší zapojení žáků a lepší příležitosti pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Upouštět od frontální výuky a zavést spolupráci s praxí a ostatními školskými institucemi, především vysokými školami.
- **1.1.2** Aktivní účast a následné zlepšení výsledků problémových oblastí v rámci plošného testování žáků. Dlouhodobá účast na těchto projektech pomáhá škole získat nezbytná data k úspěšnému sebehodnocení a případnému nalezení problémových oblastí.

##### **Strategický cíl 1.2.**

- **1.2.1** Posílit roli Gymnázia Krnov jako komunitního centra nabídkou kurzů pro vzdělávání dospělých a neformálního vzdělávání žáků gymnázia ve volnočasových kroužcích apod.
- **1.2.2** Zajistit vhodnou a dostačující propagaci školy směřující především mezi žáky a absolventy základních škol. Zlepšit osobní přístup k dané problematice a zajistit, aby gymnázium bylo v povědomí veřejnosti.

#### Personální zabezpečení

##### **Strategický cíl 2.1.**

- **2.1.1** Zvyšovat klíčové kompetence pedagogických pracovníků na Gymnáziu Krnov. Nadále využívat nejen nabídek vzdělávacích institucí, ale také aktivně vyhledávat škole a kurzy určené pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům, jež zajistí další vzdělávání v souladu s potřebami jednotlivých pedagogů, důraz na formativní a sumativní hodnocení, metody vzdělávání, práci s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami apod.;
- **2.1.2** Realizovat a zdokonalovat systém hodnocení pracovníků a to pravidelným způsobem. Systematicky analyzovat a vyzdvihovat pozitivní hodnocení pedagogů

ve vazbě na kvalitu jejich práce a zároveň zjišťovat případné nedostatky. Pozitivní výsledky kladně ohodnotit a snažit se o jejich rozšíření. Zjištěné nedostatky osobně konzultovat a pracovat na jejich odstranění.

### **Materiální zabezpečení**

#### **Strategický cíl 3.1.**

- **3.1.1** Zvyšovat ekonomickou efektivitu činnosti Gymnázia Krnov, dosáhnout celkového snížení provozních nákladů školy a jejího ekologičtější fungování, především v oblasti efektivnější spotřeby energií.
- **3.1.2** Dosáhnout lepších technických vlastností školní budovy a reprezentativního vzhledu stávajících prostor školy, z důvodu stáří budovy a jejího nevyhovujícího stavu.

## **6.2 Návrhy opatření k dosažení strategických cílů**

Následující kapitola uvádí jednotlivá navrhovaná opatření, jejichž realizace přispěje k dosažení výše stanovených specifických cílů. Každé z těchto opatření s sebou nese jen částečný posun vpřed a teprve jako celek mohou jejich výsledky naplňovat dosažení vize a strategických cílů, které si tato strategie určila. Není možné předpokládat, že naplněním pouze jednoho z několika specifických cílů, můžeme dosáhnout dostačujícího výsledku při naplňování nadřazeného cíle globálního a tedy také samotné vize Gymnázia, Krnov. Z těchto důvodů je nutné přijímat taková opatření a v takovém množství, aby je bylo možné gymnáziem prakticky realizovat, a to při dodržení co možná největší efektivity fungování a stálého provozu. Takovéto návrhy opatření k úspěšnému dosažení vytyčených cílů strategie rozvoje Krnovského gymnázia jsou uvedeny v následujícím výčtu.

### **6.2.1 Projekt přeshraniční spolupráce**

Následující opatření přispívá k dosažení specifického cíle *1.1.1 (Průběžně zvyšovat kvalitu vzdělávacího programu...)* spadajícího do strategického cíle *1.1 k dosažení kvality a efektivity vzdělávání Krnovského gymnázia* a částečně také strategického cíle *2.1. (Dosahovat vysoké úrovně vzdělanosti, odbornosti a profesionality...)*. Navrhovaným opatřením je navázání spolupráce s nedalekými polskými gymnázii ve městech Głubczyce a Branice. Formou vzájemných návštěv pedagogů a krátkodobé výměny žáků by zúčastněné školy docílily výměna vědomostí a trendů ve výuce, případně vzájemného hodnocení problémo-

vých částí provozu školy, vzájemných návrhu řešení a příkladů v praxe, apod. Celý tento projekt by vyvrcholil závěrečným seminářem a prezentací získaných poznatků a dosažených závěrů. Do této spolupráce by se mohlo zapojit také v případě zájmu gymnázium v Bruntále a celý projekt je možné financovat z operačního programu přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskou republikou.

### **6.2.2 Spolupráci se Slezskou univerzitou v Opavě**

Základním účelem poskytovaného vzdělávání Krnovského gymnázia je především příprava žáků k vysokoškolskému studiu. V tomto ohledu se vybízí možnost spolupráce s nedalekou Slezskou univerzitou v Opavě, případně jinou z vysokých škol Moravskoslezského kraje, za účelem přiblížení nároků na vysokoškolské studenty žákům gymnázia a zvětšení jejich motivace k vysokoškolskému studiu. V takovémto případě by Slezská univerzita mohla ve spolupráci s Krnovským gymnáziem uspořádat specializované exkurze do svých zařízení a představit tak žákům možnosti, které se jim v případě vysokoškolského studia nabízejí. V případě navázání úspěšně spolupráce se zde nabízí také možnost spolupracovat s univerzitou na poli výsledků vzdělávání (zjišťovat základní nedostatky nově příchozích studentů) a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (účast pedagogických, ale i nepedagogických pracovníků na kurzech dalšího vzdělávání). Pokud budou tato opatření vhodným způsobem realizována, povedou k naplnění hned několika specifických cílů strategie rozvoje Krnovského gymnázia. Konkrétně se jedná o specifické cíle:

*1.1.1 „Průběžně zvyšovat kvalitu vzdělávacího programu na Gymnáziu Krnov. Soustavně vytvářet nové materiály do výuky, zavádět nové metody výuky s důrazem na interaktivitu, vyšší zapojení žáků a lepší příležitosti pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Upouštět od frontální výuky a zavést spolupráci s praxí a ostatními školskými institucemi, především vysokými školami“*

*2.1.1 „Zvyšovat klíčové kompetence pedagogických pracovníků na Gymnáziu Krnov. Nadále využívat nejen nabídek vzdělávacích institucí, ale také aktivně vyhledávat škoře a kurzy určené pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům, jež zajistí další vzdělávání v souladu s potřebami jednotlivých pedagogů, důraz na formativní a sumativní hodnocení, metody vzdělávání, práci s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami apod.“*

### 6.2.3 Účast na projektech plošného monitorování výsledků vzdělávání

Dlouhodobá účast na projektech plošného testování a hodnocení výsledků vzdělávání žáků se doposud jeví jako pozitivní a škola díky této aktivitě získává potřebné a užitečné informace. Toto hodnocení dává škole možnost srovnat své výsledky s ostatními školami a nalézt případné slabé stránky vlastních žáků, na základě kterých může posléze přizpůsobovat a modelovat metodiku výuky. Z těchto důvodů je žádoucí, aby se Gymnázium, Krnov i nadále účastnilo podobných plošných testování např. v rámci srovnávacího rozvojového programu Moravskoslezského kraje KVALITA, ale také projektu KALIBRO a jiných, které budou k dispozici. Nabízí se zde možnosti účastnit se mimo jiné projektu NIQUES, realizovaného Českou školní inspekcí, ale také pravidelných testů světové úrovně, jakými jsou testy TIMSS a PIRLS pořádané společností International Study Center. Poznatky získané touto cestou povedou k získání nových informací a ustálených závěrů pro sebehodnocení školy a mohou se do budoucna stát podnětem k dalšímu rozvoji, nebo případným rozvojovým opatřením. Aktivní účasti na podobných projektech dosáhne gymnázium naplnění specifického cíle *1.1.2 Aktivní účast a následné zlepšení výsledků problémových oblastí v rámci plošného testování žáků.*

### 6.2.4 Realizace modernizace laboratoří pro výuku přírodovědných předmětů

Toto opatření navazuje na výsledky vnitřní analýzy školy, která odhaluje zastaralé vybavení přírodovědných laboratoří Gymnázia, Krnov. Za účelem zlepšení této situace je nutné realizovat a aktivně se účastnit již začínajícího projektu „Přírodovědné laboratoře“, financovaného z Regionálního operačního programu Moravskoslezsko 2007 – 2013. Výstupem projektu budou modernizované nebo nově vybudované a plnohodnotně vybavené laboratoře pro výuku přírodovědných předmětů, a to hned několika gymnázií z Moravskoslezského kraje. Cílem projektu s celkovým rozpočtem dosahujícím téměř na 10 mil Kč, je dosáhnout zlepšení podmínek pro výuku, respektovat potřeby žáků a zefektivnit vyučovací proces u všech zúčastněných gymnázií. Realizací tohoto projektu, jeho ukončení se předpokládá v polovině roku 2015, přispěje gymnázium k naplnění specifického cíle strategie rozvoje č. *1.1.1 (Průběžně zvyšovat kvalitu vzdělávacího programu...)* spadajícího do strategického cíle *1.1 k dosažení kvality a efektivitě vzdělávání Krnovského gymnázia.*

### 6.2.5 Organizace besed a exkurzí pro žáky Krnovských základních škol

Dalším navrhovaným patřením, za účelem naplnění realizace specifického cíle *1.2.2 Zajistit vhodnou a dostačující propagaci školy směřující především mezi žáky a absolventy základních škol*, je pořádání každoročních besed a exkurzí pro žáky 8. a 5. ročníků Krnovských základních škol. Po dohodě s vedením základní školy, by pověřeni pracovníci gymnázia, spolu s vybranými zástupci žáků uspořádali v těchto třídách besedu, jejímž hlavním tématem by bylo představení Krnovského gymnázia, jeho zázemí, případných možností a výhod, které plynou z jeho studia. Byly by zde představeny práce a projekty, kterých se škola účastní, ale také možnosti které se otvírají jeho absolventům. V rámci těchto besed by byly rozdávány také propagační materiály a drobné upomínkové předměty (např. propisky s logem školy). Dalším prvkem tohoto opatření je nabídka uspořádání speciální exkurze do gymnázia, představení jednotlivých prostor a případných metod výuky, oborů a jednotlivých předmětů pro zájemce z řad žáků základních škol a jejich rodiče. S možností uspořádání této exkurze a podmínkami účasti by byli žáci základních škol seznámeni v rámci uspořádaných besed.

### 6.2.6 Využití internetu a sociálních sítí k propagaci školy

Škola již delší dobu trpí úbytkem žáků a jejich celkový počet se každým rokem snižuje v řádech desítek. Tento trend však postihuje celé území MSK, jak bylo již mnohokrát zmíněno v předchozích kapitolách a vzhledem k dalšímu demografickému vývoji se nedá předpokládat zlepšení situace. Provoz gymnázia se stává stále více neefektivním, neboť fixní náklady související s provozem školy se nemění, škola vynakládá stále stejné množství financí, nicméně poskytuje vzdělání stále menšímu počtu žáků. Zcela zabránit úbytku žáků škola při nejlepší snaze nejspíše nemůže, neboť není schopna ovlivnit celkový demografický vývoj v kraji. Nicméně je v silách školy pokusit se tento pokles snížit, nebo počet žáků do budoucna stabilizovat. Jedním z opatření, které by škola pro zlepšení dané situace mohla uskutečnit, je zlepšit svou tzv. image a přilákat tak nové žáky.

Nabízí se zde možnost využít pro lepší komunikaci s veřejností a mladými lidmi sociálních sítí. Mnoho škol, včetně několika středních škol z Krnova, používá své profily na sociálních sítích ke zveřejňování různých informací a úspěchů školy pro veřejnost. Efektivněji tak komunikuje s veřejností, neboť se přizpůsobila vývoji dnešní doby. Navíc se zde otevírá prostor pro sdílení fotografií z různých školních akcí gymnázia, případně sdílení úspěchů jednotlivých žáků, nebo skupin žáků v různých soutěžích. Díky podobným krokům

dosáhne škola většího zájmu ze strany veřejnosti a ukáže své pozitivní stránky. Za podobných podmínek by ze strany školy mohla vzniknout iniciativa, ve spolupráci s žáky, založit jistou formu školních novin, které by tímto způsobem mohly být zveřejňovány a škola by si tak zajistila další originální prostředek ke své další pozitivní propagaci. Tímto způsobem by škola oslovila nové okruhy občanů a přilákala do svých řad nové žáky. Pozitivní ohlas ze strany veřejnosti by mohla přinést také revize současných internetových stránek, které působí nedokončeným a v některých pasážích příliš prostým dojmem. Současný oficiální web gymnázia není v nejlepším stavu a je zde potenciál k jeho zlepšení, především z vizuální stránky. Aktuální vzhled může řadu potenciálních uchazečů o vzdělání spíše odradit, nežli přilákat.

Uskutečněním tohoto opatření, bude naplněn specifický cíl *1.2.2 Zajistit vhodnou a dostatečnou propagaci školy...*

### **6.2.7 Zavedení systému hodnocení pedagogických pracovníků**

Zavedení a další rozvoj vhodného systému hodnocení pedagogických pracovníků je důležitým krokem nejen k jejich dalšímu osobnímu rozvoji, ale také pro vedení školy, které tímto způsobem získává důležité podklady pro vedení školy a odměňování zaměstnanců. Tento systém by měl být stanoven především vedením školy a představuje zároveň vhodný způsob ke komunikaci hodnot a cílů školy, směrem k jejich zaměstnancům. K tomu aby mohl být vhodný a kvalifikovaný systém zaveden, je vhodné konzultovat jeho existenci a jednotlivé prvky také s dalšími subjekty, které mohou ovlivňovat samotný chod školy. Jedná se zde především školní radou, rada rodičů a v neposlední řadě samotnými pedagogy. Pro získání inspirace a zkušeností z praxe, je možné využít také předchozích opatření a navrhnout toto téma v rámci projektu přeshraniční spolupráce s dalšími gymnázii. Pro potřeby analýzy současného stavu a nalezení nejvhodnější varianty hodnocení pedagogických pracovníků, je ze strany školy možné využít také čerpání finanční dotací z operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (Investiční priorita 2 prioritní osy 3). Úspěšné zavedení tohoto konkrétního opatření je nutným krokem k dosažení specifického cíle *2.1.2 Realizovat a zdokonalovat systém hodnocení pracovníků a to pravidelným způsobem.*

### **6.2.8 Inovace výuky cizích jazyků**

Následující opatření přinese pozitivní vliv hned na několik specifických cílů stanovených rozvojovou strategií Krnovského gymnázia. Jedná se o cíl *1.1.1 Průběžně zvyšovat kvalitu*

vzdělávacího programu..., cíl 1.1.2 *Aktivní účast a následné zlepšení výsledků problémových oblastí...* a v neposlední řadě cíl 2.1.1 *Zvyšovat klíčové kompetence pedagogických pracovníků...* Jedná se o projekt na inovaci metodiky výuky a zlepšení výsledků vzdělávání mezi žáky gymnázia v oblasti výuky cizích jazyků, který s sebou přináší také další vzdělávání pedagogických pracovníků. Bližší specifikace projektu a jeho podrobný popis se nachází v níže uvedené kapitole číslo 7. KATALOG PROJEKTŮ pod názvem „Inovace výuky cizích jazyků s využitím ICT Gymnázia, Krnov“.

### **6.2.9 Mimoškolní kurzy cizích jazyků**

Po úspěšné realizaci výše zmíněné inovace výuky cizích jazyků, se Gymnáziu, Krnov nabízí možnost organizace speciálních mimoškolních kurzů, určených jak pro samotné žáky gymnázia, kteří budou mít zájem rozvíjet své vědomosti i nad rámec školní výuky, ale také pro širokou veřejnost. K organizaci takovýchto jazykových kurzů by mělo být přistupováno do jisté míry jako k podnikatelskému záměru. Tyto kurzy by již samozřejmě nebyly poskytovány zdarma, ale byly by hrazeny ze stran uchazečů. Vzhledem k materiálnímu zázemí, kterým škola v současné chvíli disponuje, dokáže při efektivní realizaci těchto kurzů dosahovat pouze minimálních nákladů na jejich organizaci, a proto může cenu těchto kurzů stanovit na relativně nízké konkurenceschopné úrovni. V počátcích organizace tohoto opatření musí být ze strany nezbytně učiněny dva základní kroky. V první řadě je potřeba dohodnout podmínky těchto kurzů s jejich vyučujícími a zjistit zda jsou vůbec ochotni takovýchto kurzů se účastnit. V druhé řadě provést průzkum trhu pro Krnov a okolí, zda bude o takovéto kurzy zájem a určit si, pro výuku kterých cizích jazyků je vhodné tyto kurzy pro veřejnost organizovat. Uskutečnění tohoto navrhovaného opatření bude prvním krokem k naplnění specifického cíle č. 1.2.1 *Posílit roli Gymnázia Krnov jako komunitního centra nabídkou kurzů pro vzdělávání dospělých a neformálního vzdělávání žáků gymnázia ve volnočasových kroužcích apod.*

### **6.2.10 Rekonstrukce školní budovy**

Za účelem naplnění strategického cíle 3.1. *Zabezpečit vysokou úroveň nejen vybavenosti, ale také ekonomicky a ekologicky hospodárného provozu školy* a jemu podléhajících specifických cílů, je navrhováno realizovat celkovou rekonstrukci školní budovy gymnázia. Rekonstrukce povede ke snížení energetické náročnosti budovy, efektivnosti a celkovému snížení nákladů provozu školy. Tento projekt, složený ze dvou fází, je blíže popsán a spe-



cifikován v rámci níže uvedené kapitoly číslo 7. KATALOG PROJEKTŮ pod názvem „Snížení energetické náročnosti budovy Gymnázia, Krnov“.

### **6.3 Shrnutí strategie**

Strategický plán rozvoje školy se snaží dodržovat také koncepci Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje z roku 2012 a samozřejmě také koncepci Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011-2015. Základní myšlenkou dalšího rozvoje školy je zkvalitnění a lepší dostupnost výuky stávajícím, ale také budoucím studentům a stále větší možnosti jejich seberealizace společně s vybudováním vhodného prostředí pro vzájemnou komunikaci a spolupráci se samotnými pedagogy. Účelem je prezentovat školu a vytvořit takové podmínky, které zabezpečí spokojenost nejen na straně žáků a pedagogů, ale také na straně rodičů a veřejnosti. Důležité je také pomocí strategie zamezit neustálému poklesu uchazečů o vzdělání ne této škole. Pokud by se však do budoucna počty žáků neustálily a měly tendenci i nadále výraznějším způsobem klesat, nabízí se zde další, mnohem drastičtější opatření. V obdobném případě by totiž mohlo přijít v úvahu spojení školy s některou z dalších středních škol, případně s téměř přilehlou Základní školou Krnov, Smetanův okruh 4, příspěvková organizace. Jedná se však o opatření výhradně mezního charakteru, jehož nastolení je potřeba zabránit dosažením strategických cílů rozvoje Krnovského gymnázia.

Samotná strategie bude podle výsledků realizace a průběžných kontrol přehodnocována a přizpůsobována novým podmínkám a postupně rozpracována do realizačních a akčních plánů, jejichž postupné plnění povede k dosažení vytýčených cílů a celkové realizaci vize této strategie.

## 7 KATALOG PROJEKTŮ

V této závěrečné kapitole práce se budeme zabývat tzv. katalogem projektů. Nalézají se zde několik vybraných navrhovaných opatření, jež jsou rozpracována do podrobnějších návrhů konkrétních projektů.

### 7.1 Snížení energetické náročnosti budovy Gymnázia, Krnov

Z analýzy vnitřního prostředí Krnovského gymnázia jednoznačně vyplývá jedno ze slabých míst. Jedná se o špatný technický stav budovy, který je způsoben především jejím stářím. Důsledkem špatných technických vlastností budovy je především zvýšení její energetické náročnosti a spolu s tím neustálé zvyšování nákladů provozu. Aby byl tento problém odstraněn a došlo tak k úspěšnému naplnění strategického cíle 3.1 „Zabezpečit vysokou úroveň nejen vybavenosti, ale také ekonomicky a ekologicky hospodárného provozu školy“, dojde v rámci rozvojové strategie gymnázia k realizaci generálního projektu „Snížení energetické náročnosti budovy Gymnázia, Krnov“. Realizace tohoto projektu bude probíhat v období od července 2015 až září 2016, a to ve 2 postupných fázích, tzn. jednotlivých dílčích projektech. Každý z dílčích projektů bude realizován v období prázdnin tak, aby nedocházelo k narušení průběhu výuky a v takovém pořadí, aby na sebe navzájem nepůsobily negativním způsobem. Úspěšnou realizací těchto investičních projektů dojde k celkovému naplnění strategického cíle 3.1, díky čemuž školní budova gymnázia dosáhne nižšího úrovně energetické náročnosti a její chod bude významným způsobem ekologičtější.

#### 7.1.1 Výměna oken Gymnázia, Krnov

Prvním krokem ke zlepšení stávající situace je realizace investičního projektu za účelem snížení nákladů na provoz školy. Jedná se o celkovou výměnu starých oken, které svými vlastnostmi již nevyhovují současným požadavkům. Budova gymnázia již delší dobu neprošla zásadní rekonstrukcí, jak vyplývá z výroční zprávy školy. V současné době však neschválil zřizovatel dostatečnou dotaci, která by pokryla celkové náklady rekonstrukce i přesto, že tato investice je pro budoucí chod zcela nezbytná. Právě na základě těchto závěrů vedení školy, vyplývajících z výroční zprávy, je prvním návrhem ke zlepšení efektivity fungování gymnázia v Krnově dílčí projekt pod názvem „Výměny oken Gymnázia, Krnov. Jedná se o projekt, v rámci kterého dojde k realizaci výše zmíněné výměny starých a nevyhovujících oken. Stávající okna budou v rámci tohoto projektu nahrazena novými plastovými okny. Touto výměnou dojde ke značnému snížení výdajů školy na provoz z

důvodů snížení spotřeby tepla a s tím spojenými náklady. Touto jednorázovou investicí by Krnovské gymnázium docílilo úspory tepla v pravděpodobné výši dosahující až 20%, čímž by se do budoucna zajistila nejen úspora energie, ale také finančních nákladů.

Základním problémem se zde však jeví neochota, nebo neschopnost zřizovatele školy poskytnout k tomuto projektu potřebné prostředky. Nicméně řešením této situace by se mohlo stát schválení finanční dotace na realizaci tohoto projektu v rámci nově ustanoveného operačního programu Životní prostředí (dále jen OPŽP). Škole se v tomto případě nabízí možnost čerpání finanční podpory z OPŽP:

- Prioritní osa 5: Energetické úspory
  - Investiční priorita 1: Podporování přechodu na nízkouhlíkové hospodářství ve všech odvětvích podporou energetické účinnosti, inteligentních systémů hospodaření s energií a využívání energie z obnovitelných zdrojů ve veřejných infrastrukturách, mimo jiné ve veřejných budovách a v oblasti bydlení
    - Specifický cíl 1: Snížit energetickou náročnost veřejných budov a zvýšit využití obnovitelných zdrojů energie

### **Zdůvodnění projektu**

Ač se to na první pohled nemusí zdát jako významná změna, která by s sebou přinesla větší zlepšení v oblasti spotřeby energií a spotřeby tepla Gymnázia, Kron, opak je pravdou. Hlavní budova gymnázia v Krnově byla postavena již roku 1877. Tato budova je charakteristická jednou zvláštností, a to právě neobvykle velkým množstvím oken, kterými disponuje. Mluvíme zde zhruba o 165 oknech, která svou kvalitou v současné době již nevyhovují a jsou tak hlavní příčinou ztráty tepla a s tím související větší spotřebou energií. Jejich výměna za okna plastová, speciálně vytvářena za účelem úspory tepla, přinese v této oblasti významnou změnu a tolik žádoucí úsporu. Úspěšné dokončení zmíněného opatření je prvním krokem k dosažení nízkoenergetického standartu pro energetickou náročnost budovy gymnázia. Významnost tohoto opatření můžeme spatřit také ve vývoji spotřeby tepla této školy za poslední 3 roky. Jak můžeme vidět z níže uvedených informací, poskytnutých přímo vedením Krnovského gymnázia, spotřeba tepla se každým rokem zvětšuje a její regulace formou zmíněné rekonstrukce je nezbytná.

### Spotřeba tepla v GJ

- Rok 2011 – spotřeba 1692 GJ
- Rok 2012 – spotřeba 1723 GJ
- Rok 2013 – spotřeba 1784 GJ

### Žádost o podporu

Možnost zasílat žádosti o poskytnutí finanční podpory tomuto projektu bude ovlivněna v první řadě vhodností jednotlivých publikovaných výzev. Vzhledem k tomu, že v současné chvíli ještě nejsou výzvy z nového programového období publikovány, není možné tento projekt v současné chvíli na některou z těchto výzev navázat a samotné žádosti můžeme hovořit pouze na úrovni teoretické. Vyhotovení potřebné žádosti mohou do budoucna uskutečnit samotní zaměstnanci školy. Doposud bylo k těmto účelům využíváno specializovaného formuláře, publikovaného pod názvem Bene-fill. Ukázková žádost, k výše zmíněnému projektu, vyhotovená prostřednictvím elektronického formuláře Bene-fill, je součástí této práce ve formě přílohy PII. Tato příloha, ačkoli navazuje ještě na předchozí programovací období, je přiložena jako ukázkový materiál, který nastiňuje skutečnosti, které musí žadatel znát a být schopen s předstihem popsat, aby byla žádost platná.

Spolu s kompletně vyplněnou žádostí, je nutné, aby škola předložila řadu dalších dokumentů, kterými mohou být zřizovací listina příspěvkové organizace, rozhodnutí o povolení stavby příslušným úřadem, souhlasné stanovisko zřizovatele, případně také tzv. Energetický audit. Tento audit byl doposud dokumentem požadovaným u všech projektů tohoto charakteru a je zpracováván na základě zákona č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášek č. 213/2001 Sb a č. 425/2004 Sb. Pokud by z výše zmíněného auditu nevyplývala potřebná předpokládaná úspora tepla, v tomto případě požadovaných 20% (viz hodnotící kritéria), byla by snížena možnost úspěchu této projektové žádosti. Tento audit byl stěžejním podkladem k vyplnění části J2 žádosti o podporu prostřednictvím formuláře Bene-fill pod názvem „technické a ekologické parametry navrhovaného opatření“. Tato část je v příloze P VI záměrně vynechána, neboť bez platného podkladu ji nelze náležitě vyplnit. Nicméně celá žádost je k dispozici k nahlédnutí na internetových stránkách <https://opzp-benefill2.sfzp.cz>

Mezi další kritéria, jež jsou důležitou součástí předkládané žádosti a jsou posuzována také v novém programovacím období, OPŽP je mimo jiné uvádí jako hlavní zásady pro výběr a hodnocení projektů, patří mnohé ekologické, technické a ekonomické ukazatele, jež budou uváděny v návazné řídicí dokumentaci. Nejrozšířenější sledovanou oblastí v čerpání

dotací z evropských fondů je však kritérium vlivu realizovaného projektu na tzv. horizontální témata. V první řadě se jedná o rovné příležitosti, kde můžeme jednoznačně říci, že je vůči dané problematice tento projekt zcela neutrální. V druhém případě však hovoříme o oblasti udržitelného rozvoje a životního prostředí, kde lze nalézt jednoznačný pozitivní vliv popisovaného projektu na životní prostředí. Příčiny tohoto pozitivního vlivu byly již několikrát zmíněny. Jedná se především o snížení spotřeby energií, tepla a v závislosti na tom i případné snížení emisí do ovzduší.

### Rozpočtová stránka projektu

Oblast financování navrhovaného projektu je popsána v části přílohy P VI označené písmenem E. Na základě průzkumu dostupných informací a analýzy služeb poskytovaných firmami zabývajícími se touto problematikou, byly celkové náklady odhadnuty ve výši zhruba 2 180 tis. Kč.

Přímé realizační výdaje, tím máme na mysli cenu nově zakoupených plastových oken v celkovém počtu kusů 165, realizace montáže a demontáže jak oken, tak také parapetů a následné ekologické likvidace vzniklých odpadů, byly na základně běžných cen trhu vyčísleny zhruba na 1 950 tis. Kč. Bližší rozpis nákladů udává následující tabulka.

**Tabulka 12:** *Rozpis odhadovaných realizačních nákladů projektu*

<b>Položka</b>	<b>Náklady</b>
<i>Demontáž a likvidace původních oken</i>	84 150 Kč
<i>Montáž a zapravení nových oken + začišťování fasády</i>	375 700 Kč
<i>Montáž venkovních a vnitřních parapetů</i>	49 500 Kč
<i>Instalace žaluzií</i>	29 700 Kč
<i>Nákup vnitřních parapetů (plastové)</i>	24 500 Kč
<i>Nákup vnějších parapetů (hliníkové)</i>	25 550 Kč
<i>Nákup žaluzií</i>	104 200 Kč
<i>Nákup plastových oken s izolačním trojsklem</i>	1 254 200 Kč
<b><i>Přímé realizační výdaje celkem</i></b>	<b>1 950 000 Kč</b>

Na oblast projektové přípravy bylo vyčleněno cca. 80 tis. Kč. V rámci těchto nákladů se předpokládá vyhotovení projektového návrhu a vypracování další projektové dokumentace,

náklady vynaložené na získání potřebných povolení a dalších nezbytných listin. Na základě analýzy dostupných informací, předpokládáme celkové náklady vypracování Energetického auditu, vzhledem k velikosti budovy a jejího stáří, ve výši cca. 35 až 40 tis. Kč.

Většina těchto nákladů bude hrazena z požadované dotace. Zbylé náklady, jež dotace svou výší nepokryje, budou financovány z fondu reprodukce majetku gymnázia, jehož poslední známý zůstatek přesahoval částku 600 tis. Kč.

### **Příprava realizace**

Mimo podání samotné žádosti o dotaci a uskutečnění potřebných kroků v přípravě samotných stavebních úprav, je dalším důležitým krokem uspořádání výběrového řízení pro dodavatele oken a stavebních prací. Vzhledem k charakteru požadovaných služeb se jedná o zadání veřejné zakázky malého rozsahu, jak vyplývá ze zákona. Prvním požadovaným krokem školy je takovouto veřejnou zakázku publikovat. K tomuto účelu může škola využít svou úřední desku, zveřejnit tento svůj záměr v regionálním tisku (Bruntálský a Krnovský deník) a samozřejmě využít své vlastní internetové stránky. Vzhledem k charakteru zakázky se škole také naskýtá možnost oslovit samotné dodavatele z okolí přímou cestou. V takovémto případě však musí oslovit v celkovém počtu nejméně tři potenciální dodavatele a nabídnout jim možnost zúčastnit se navrhovaného výběrového řízení.

Za účelem výběru mezi přijatými nabídkami od jednotlivých dodavatelů se definují hodnoticí kritéria. V případě těchto stavebních a dodavatelských služeb jsou základní kritéria následující (seřazeno dle váhy):

1. Celková cena stavebních prací a dodávky oken
2. Doba trvání stavebních prací
3. Kvalita dodaných oken
4. Záruka na provedené práce a dodané materiály

Dalším krokem je jmenování komise zadavatelem. V našem případě by se mělo jednat minimálně o 3 člennou komisi, složenou ze zástupců vedení školy, nejlépe ředitele, nebo jim jmenovaného zástupce. Dále by zde měla být přítomna osoba, která stojí ve vedení samotného projektu a je odpovědná za podání žádosti o dotaci. Poslední místo v komisi by měl obsadit zástupce zřizovatele školy. Zvolená komise, za přítomnosti zapisovatele, jež bude celý průběh zaznamenávat do protokolu, otevře obálky s nabídkami dodavatelů. Všechny

obálky budou otevřeny najednou a ve shodný, předem domluvený termín. Tento termín bude samozřejmě vyznačen v samotném zveřejnění výzvy. Ze získaných nabídek tato komise vybere, na základě posouzení dříve zmíněných kritérií, nejvhodnějšího dodavatele, se kterým bude následně uzavřena smlouva.

### **Realizace stavebních prací**

Posledním krokem v tomto projektu, v případě schválení požadované dotace, je samotná realizace stavebních prací, která bude prováděna v době školních prázdnin, kdy je školní budova využívána zcela minimálně. Takto zvolený termín je vhodný především z toho důvodu, že i přes stavební práce tohoto rozsahu nebude narušen plynulý chod školy a výuky. Jedná se o nejvhodnější období k provádění prací podobného charakteru. Harmonogram realizace projektu je nastíněn v příloze PII.

Samotné stavební práce budou probíhat na základě oficiální dohody s dodavatelem zakázky, vybraným na základě výběrového řízení. Vzhledem k běžným postupům a mnoha příkladům z praxe, se dá předpokládat následující trvání prací:

- 1-2 dny – bezpečnostní zajištění a ohraničení stavby, zavezení základních materiálů
- 1-2 dny – sestavení konstrukce lešení a příprava na následnou demontáž
- 1-2 týdny – demontáž stávajících oken
- 2-3 týdny – montáž nových oken a zednické úpravy
- 1-2 týdny – montáž venkovních a vnitřních parapetů
- 1 týden – montáž žaluzií
- 2-3 dny – úklid, odvoz zbylé suti a odpadu k ekologické likvidaci

### **Rizikové faktory**

Nejzásadnějším rizikovým faktorem tohoto projektu je výsledek energetického auditu. Pokud by výsledek auditu nezaručoval úsporu u spotřeby tepla ve výši alespoň 20% ze současného stavu, nebyla by dotace tomuto projektu přiznána. Z tohoto důvodu, by mělo být zajištění energetického auditu jedním z prvních kroků přípravné fáze projektu a žádosti

o dotaci. V případě negativního výsledku auditu, úspory nižší 20% a následné hrozby neuznání cílené dotace, je žádoucí ze strany školy přepracovat tento projekt.

Pokud by nastala výše zmíněná situace, nabízejí se škole 2 možnosti, jak tento rizikový faktor eliminovat. První variantou je navýšení nákladu rozpočtu a nákup kvalitnějších oken vykazujících větší úsporu energie neboli nižší ztrátovost tepla. Tato změna by musela být konzultována s odborníkem, který prováděl energetický audit. Druhá varianta spočívá v rozšíření daného projektu o případnou modernizaci topného systému školy a opravy střechy hlavní budovy. Z výroční zprávy vyplývá, že škola tato opatření hodlá realizovat

a počítá s jejich provedením jako se svými dlouhodobými cíli. Rekonstrukce podobného rozsahu by již přinesla nejen úsporu tepla, ale také ekologičtější způsob vytápění školy. Projekt takového charakteru by s největší pravděpodobností potřebná kritéria pro schválení dotace splňoval. Zároveň by však s těmito modifikacemi projektu významným způsobem vzrostly potřeby finančních prostředků a zvýšili by se celkové i dílčí náklady. V takovémto okamžiku by již škola nebyla schopna pokrýt náklady svými vlastními prostředky a byla by zde nutná investiční dotace ze strany zřizovatele, čímž by si projekt zároveň žádal preciznější plánování a přípravy rozsáhlejšího charakteru.

### **7.1.2 Generální oprava střechy a renovace fasády Gymnázia, Krnov**

Druhým krokem k dosažení provozních úspor a s nížení energetické náročnosti budovy Krnovského gymnázia, za účelem naplnění strategického cíle 3.1, je realizace investičního projektu „Generální opravy střechy a renovace fasády Gymnázia, Krnov“. V rámci tohoto projektu projde budova gymnázia významnou rekonstrukcí zahrnující generální opravu střechy spojenou s instalací solárních panelů a celkovou renovací fasády obvodních zdí historické budovy Krnovského gymnázia.

Stejně jako u výše zmíněné výměny oken, je pro realizaci takto finančně náročného projektu potřeba využít dotací z evropských strukturálních fondů, neboť ani škola, ani zřizovatel nedisponují dostatkem volných finančních prostředků, které by bylo možné využít v takovéto míře. Opět se zde nabízí možnost podání žádosti o dotace na realizaci tohoto projektu v rámci nově ustanoveného operačního programu Životní prostředí. Škole se v tomto případě nabízí možnost čerpání finanční podpory z OPŽP stejně jako u předchozího investičního projektu:

- *Prioritní osa 5: Energetické úspory*
  - *Investiční priorita 1: Podporování přechodu na nízkouhlíkové hospodářství ve všech odvětvích podporou energetické účinnosti, inteligentních systémů*



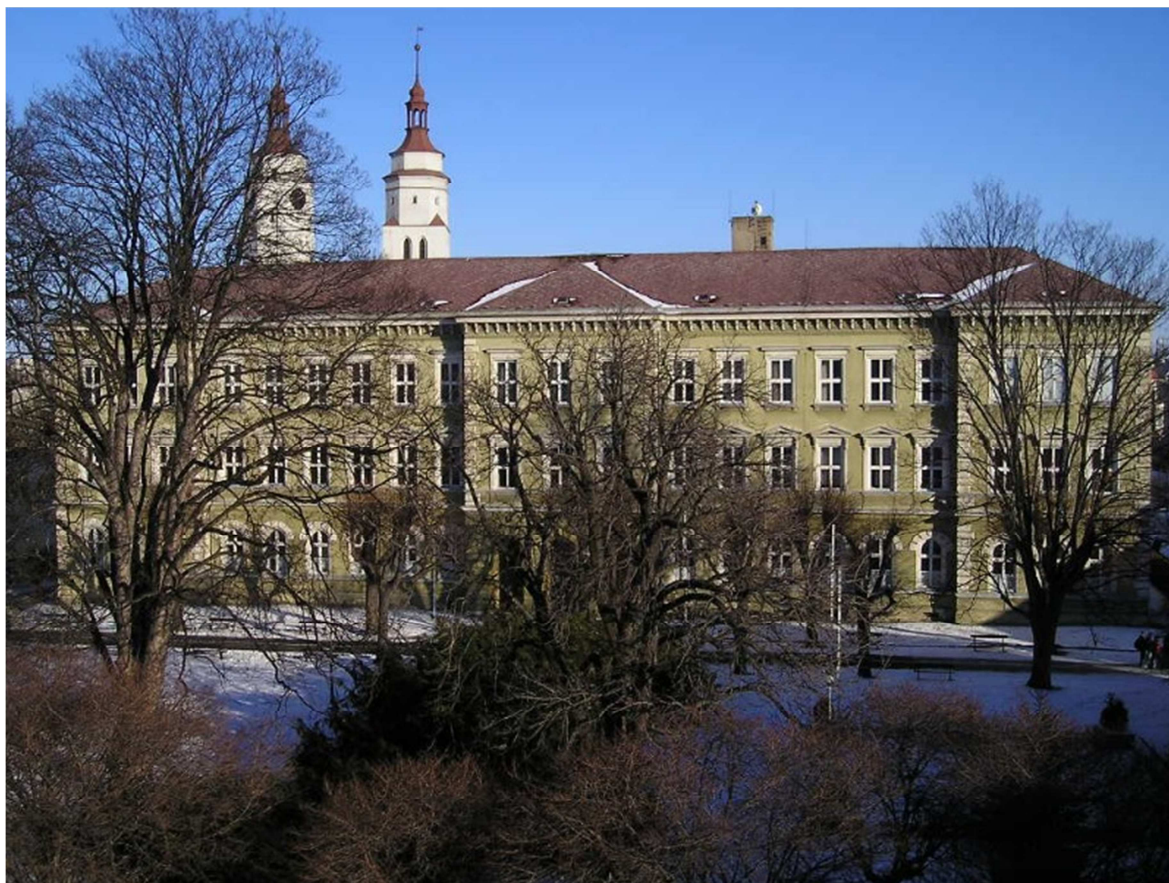
hospodaření s energií a využívání energie z obnovitelných zdrojů ve veřejných infrastrukturách, mimo jiné ve veřejných budovách a v oblasti bydlení

- Specifický cíl 1: Snížit energetickou náročnost veřejných budov a zvýšit využití obnovitelných zdrojů energie

### **Zdůvodnění projektu**

Nutnost generální opravy střechy budovy gymnázia je každoročně zaznamenána v rámci výroční zprávy gymnázia a to nejméně od roku 2008. Nutnost této rekonstrukce vyplývá především ze stáří budovy, jak již bylo dříve řečeno, budova pochází z poloviny 19. století. Doposud neprošla střecha budovy žádnou zásadnější rekonstrukcí a dlouhá léta nebyla provedena ani žádná povrchová úprava. Je tedy zcela nezbytné zajistit tuto opravu především z důvodu špatných technických vlastností, které mohou v nejbližších letech vyústit ve významnější problémy (například zatékání a následné další škody na budově a zařízení školy, zvětšující se tepelná ztrátovost apod.) Zároveň je toto opatření možností, jak snížit energetickou náročnost budovy tím, že v samotném projektování rekonstrukce a výměny střechy školy budou zahrnuty takové parametry střechy, aby její konstrukce byla přizpůsobena instalaci solárních panelů, které umožní škole ekologičtější a efektivnější provoz.

Druhou částí projektu je revize fasády celé budovy gymnázia. Potřeba tohoto kroku spočívá ve špatném technickém stavu obvodových zdí, jenž mohou vyústit k dalším technickým komplikacím, jako prosakování dešťové vody do zdí, tvorba plísně v postižených místech vnitřních prostor gymnázia a podobně. V neposlední řadě je zde také reprezentativní prvek budovy gymnázia. Vzhledem ke skutečnosti, že jedním z cílů školy je do budoucna lákat nové zájemce o studium a překonat tak negativní trend klesajícího počtu žáků, je oprava fasády důležitá ve snaze předejít zanedbanému vzhledu a další degradaci fasády. Problém jsou v tomto směru především viditelné vlasové trhliny, místa nesoudržné omítky, vzlínající vlhkosti a začínající výskyt mechů (především ze strany nádvoří školy). Nejvíce postižená místa se nacházejí v oblasti přízemí, kde dochází z důvodu špatného stavu parapetů (tento problém bude odstraněn při realizaci projektu výměny oken) a následného pronikání srážkových vod v kombinaci s působením zemní vlhkosti, ke značné degradaci a zvětvování fasády. Výsledkem je poté výskyt nesoudržnosti omítky v takové míře, že dochází k odhalování samotného zdiva.



Obrázek 5: Čelní pohled na budovu Gymnázia, Krnov

### Rozpočtová stránka projektu

Na základě průzkumu dostupných informací a analýzy služeb poskytovaných firmami z oboru stavebnictví, jenž se zabývají touto problematikou, byly celkové náklady projektu odhadnuty ve výši zhruba 3 240 tis. Kč.

Jednotlivé položky a odhadovaná cena byly vyčísleny a předběžně vyjádřeny na základě analýzy nákladů jiných projektových žádostí stejného zaměření a podobného rozsahu, ale také na základě informací získaných z ceníků a internetových stránek podniků, které na trhu nabízejí služby, jenž jsou svým charakterem stěžejní pro realizaci tohoto projektu. Jednotlivé položky nákladů jsou vyčísleny a charakterizovány v následující tabulce.

**Tabulka 13:** Rozpis odhadovaných realizačních nákladů projektu

Položka	Náklady
<i>Výměna stávající konstrukce střechy neboli střešních krokvů, bednění atd. (včetně demontáže, nákupu materiálu, ...)</i>	1 500 000 Kč
<i>Výměna střešních krytí a instalace izolačních prvků</i>	300 000 Kč

<i>Výměna klempířských prvků (okapy atd.) a hromosvodů</i>	150 000 Kč
<i>Náklady na práci a materiály k revizi fasády budovy</i>	1 000 000 Kč
<i>Náklady na pořízení solárních panelů</i>	149 000 Kč
<i>Náklady na pořízení dalších prvků pro solární panely (měniče, rozvaděče, kabeláž atd.)</i>	65 000 Kč
<i>Náklady na pořízení nosných konstrukcí</i>	14 000 Kč
<i>Doprava a práce na instalaci solárních panelů</i>	42 000 Kč
<i>Administrativní náklady (revize, licence atd.)</i>	20 000 Kč
<b><i>Odhadované realizační výdaje celkem</i></b>	<b>3 240 000 Kč</b>

Většina těchto nákladů by měla být zařazena mezi tzv. přímé realizační výdaje, tudíž by také měly být financovány, v patřičné výši dle výzvy, na základě žádosti o přiznání dotace z operačního programu Životní prostředí.

Pro financování zbylých nákladů, které by případné dotace nepokryla, je možné z rozpočtu školy vyčlenit částku ve výši až 500 tis. Kč. Tato částka bude dle předpokládaného vývoje finanční situace a předpokládaných nákladů předchozího projektu (výměna oken) k dispozici ve fondu reprodukce majetku gymnázia.

V poslední řadě se také předpokládá případná finanční spoluúcast ze strany zřizovatele školy, Moravskoslezského kraje. I přes několik žádostí Krnovského gymnázia nebyl zřizovatel doposud schopen ze svého rozpočtu vyčlenit potřebné prostředky k realizaci výše navrhovaných kroků rekonstrukce školní budovy. Je však možné předpokládat, že ze strany zřizovatele bude přijatelnější a jednodušší vyčlenit jen menší část nákladů a to dle potřeb tohoto konkrétního projektu.

### **Příprava realizace**

Mimo podání samotné žádosti o dotaci a uskutečnění potřebných kroků v přípravě stavebních úprav, jakými jsou získání patřičných povolení apod., je dalším důležitým krokem uspořádání výběrového řízení pro dodavatele stavebních prací a materiálu. Postup realizace výběrového řízení je téměř totožný s postupem u předchozího projektu (viz str. 69).

Zásadním rozdílem je zde však skutečnost, že v tomto případě se jedná o 3 výběrová řízení, pro 3 různé druhy prací. Gymnázium, Krnov bude tedy hledat dodavatele služeb pro:

- a) generální rekonstrukci střechy školní budovy,

- b) revizi fasády školní budovy,
- c) instalaci solárních panelů a příslušenství.

Za účelem výběru mezi přijatými nabídkami od jednotlivých dodavatelů se definují hodnotící kritéria. V případě těchto stavebních a dodavatelských služeb jsou základní kritéria stejná jako u předchozího projektu (seřazeno dle váhy):

1. Celková cena stavebních prací a potřebného materiálu
2. Doba trvání stavebních prací
3. Kvalita dodaných materiálů
4. Záruka na provedené práce a dodané materiály

Vzhledem ke skutečnosti, že se však jedná o několik požadovaných služeb, jejichž realizace bude navíc mnohdy prováděna současně, bude v tomto směru nastaveno ještě jedno hodnotící kritérium, totožné pro všechny řízení. Díky tomuto kritériu bude při výběru do jisté míry zvýhodněna taková firma, které je schopna realizovat více požadovaných prací najednou. Zvýhodněny budou tedy takové společnosti, které např. projeví zájem o získání zakázky ke generální rekonstrukci střechy a zároveň o zakázku revize fasády školní budovy. Vzhledem ke skutečnosti, že v Krnově a jeho blízkém okolí sídlí společnosti, které nabízejí realizaci rozsáhlého charakteru služeb a mohly by tedy splňovat podmínku tohoto kritéria, budou tyto společnosti o výběrovém řízení informovány přímo.

### **Realizace stavebních prací**

Samotná realizace stavebních prací bude prováděna v době školních prázdnin, kdy je školní budova využívána zcela minimálně. Takto zvolený termín je vhodný především z těch důvodů, že i přes stavební práce tak významného rozsahu, nebude narušen plynulý chod školy a výuky. Jedná se o nejvhodnější období k provádění prací podobného charakteru. Období realizace projektu se předpokládá od jeho počátku v dubnu 2016, až do ukončení v říjnu 2016.

- **1.4.2016** – Zahájení přípravné fáze projektu. Jedná se zde o získání potřebných povolení, vyhlášení veřejných zakázek apod.
- **15.5. až 30.5.2016** – V tomto období dojde k výběru vhodného dodavatele(-lů). S tímto dodavatelem budou zahájeny jednání a dojde k přípravě rekonstrukce (vyměřování, příprava podkladů a plánů, příprava a pořízení krovů, klempířských prvků a pod).

- **28.6.2016** – Tento den bude žákům gymnázia uděleno ředitelské volno a školní rok bude tedy ukončen dříve z důvodu bezpečnosti žáků. Příprava staveniště a prostor k rekonstrukci. Zajištění bezpečnostních opatření. Závoz materiálu.
- **30.6.2016** – Počátek prací na rekonstrukci střechy.
- **15.8.2016** – Touto dobou započnou práce na revizi fasády budovy. Rekonstrukce střechy se bude v současné době vyskytovat v takové fázi, že umožní stavbu lešení a zahájení prací na úpravě fasády školy.
- **30.9.2016** – Nejzazší termín dokončení prací na rekonstrukci střechy a fasády budovy Krnovského gymnázia. Zahájení instalace solárních panelů.
- **31.10.2016** – Nejzazší termín dokončení prací na instalaci solárních panelů a termín ukončení realizace daného projektu.

### **Rizikové faktory**

Hlavní rizikové faktory, jenž by mohly mít negativní dopad na uskutečnitelnost tohoto projektu, jsou špatné povětrnostní podmínky a nepříznivý vývoj v oblasti financí. Základním rizikovým faktorem je samotná žádost o získání dotace. Pokud dojde k nějakým problémům a dotace k tomuto projektu nebude přiznána, je tento projekt kvůli nedostatku finančních prostředků na straně školy i zřizovatele nerealizovatelný.

Špatný vývoj povětrnostních podmínek není možné ovlivnit, a přesto může mít zásadní vliv na dobu trvání prací a jejich náklady, především při rekonstrukci střechy budovy gymnázia.

#### **7.1.3 Závěr**

Realizací výše popisovaného projektu dojde ke snížení celkových nákladů na provoz Gymnázia, Krnov a škola bude do budoucna operovat s nižšími provozními náklady než je tomu doposud. Tímto krokem gymnázium zcela dosáhne naplnění strategického cíle **3.1.** „Zabezpečit vysokou úroveň nejen vybavenosti, ale také ekonomicky a ekologicky hospodárneho provozu školy.“ Gymnázium, Krnov si tak zlepší své postavení a učiní kroky nezbytné k tomu, aby její provoz byl efektivnější a budoucí existence zachována.

## **7.2 Inovace výuky cizích jazyků s využitím ICT Gymnázia, Krnov**

Druhý projekt, tentokrát neinvestiční, se zaměří na inovaci výuky cizích jazyků vyučovaných v rámci Gymnázia, Krnov. Dle výroční zprávy gymnázia je každoročně zaznamenán

stále větší zájem o výuku cizích jazyků, a to nejen klasických, jako výuka anglického a německého jazyk, ale především dříve méně žádaných jazyků, kterými jsou španělština, francouzština a v neposlední řadě ruština. Tento trend je významným způsobem ovlivněn dnešní společností a všudypřítomnou globalizací, kdy znalost alespoň jednoho světového jazyka již není výhodou, ale spíše základním předpokladem běžného vzdělání. Znalost více cizích jazyků a především těch méně rozšířenějších znamená také značnou výhodu na trhu práce a flexibilitu daného uchazeče. Vzhledem těmto skutečnostem a dalším faktorům vyplývajícím z dřívější analýzy prostředí Gymnázia, Krnov, jakými jsou například podprůměrné výsledky žáků v projektu KVALITA v oblasti anglického jazyka, je tento projekt zaměřen na inovaci a zkvalitnění výuky cizích jazyků, především za pomoci ICT a snahy dosáhnout lepších výsledků vzdělávání žáků v těchto oborech a jejich lepší přípravu k dalšímu praktickému využití nabytých vědomostí.

K tomu, aby mohl být tento projekt úspěšný a zajistila se dostatečná finanční podpora k jeho realizaci, může být využita v následujícím období některá z potenciálních výzev pro čerpání dotace z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Svým zaměřením a svými cíli spadá tento projekt právě do tohoto operačního programu. Konkrétně tedy do:

- Prioritní osa 3: Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání
  - Investiční priorita 2: Omezování a prevence předčasného ukončování školní docházky a podpora rovného přístupu ke kvalitním programům předškolního rozvoje, k primárnímu a sekundárnímu vzdělávání, možnostem formálního a neformálního vzdělávání, které umožňuje zpětné začlenění do procesu vzdělávání a odborné přípravy
    - Specifický cíl 2: Zlepšení kvality vzdělávání a výsledků žáků v klíčových kompetencích

### **Cíl projektu**

Cílem projektu je dosáhnout zlepšení vzdělávání žáků v oblasti cizích jazyků, prostřednictvím nových metod, nástrojů a využití ICT.

### **Zdůvodnění projektu**

Jak vyplývá z analýzy prostředí Krnovského gymnázia a následné SWOT analýzy, disponuje škola silnou základnou v oblasti ICT. Dostupnost těchto moderních technologií a jejich dostačující vybavenost školy vybízí k jejich plnohodnotnému využití. Nešvarem dnešní doby však bývá, že potenciál možností, které ICT přináší, nebývá mnohdy plně využit. Je-li tedy potřeba zlepšit výsledky vzdělávání žáků, je vhodné k tomu využít právě těchto moderních technologií, které jsou mladým generacím velice blízké a jejich využívání při výuce u nich může vyvolat daleko větší zájem o učivo, než jiné klasické metody.

Dalším důvodem, k realizaci tohoto projektu, je jeho předpokládaný pozitivní dopad na studenty a absolventy gymnázia. Pozitivním dopadem se zde myslí zlepšení znalostí jazyka za účelem dosažení lepšího hodnocení v projektu KVALITA, důkladnější přípravy žáků na jazykovou část maturitní zkoušky, s tím spojené dosažení lepších výsledků a snížení rizika neúspěchu u této závěrečné zkoušky.

### **Partner projektu**

Při realizaci tohoto projektu by bylo vhodné navázat spolupráci se společností jazyková škola ARISTEA sídlící v Krnově. Tato jazyková škola je jediným zařízením poskytující služby stejného charakteru v Krnově a přilehlém okolí. Tato společnost nabízí jazykové kurzy jak pro začátečníky, tak pro pokročilé, a to v různých věkových kategoriích od předškolního věku, až pro dospělost. Dlouholeté zkušenosti tohoto subjektu, jež funguje již od roku 1998, nejen s individuálním přístupem ke svým klientům a poznatky z praxe, jako například slabá místa absolventů a podobně, mohou významným způsobem napomoci při realizaci projektu a tvorbě nových metodických postupů výuky Krnovského gymnázia. Výhodou k tomuto konkrétnímu projektu je také specializace společnosti ARISTEA na výuku anglického jazyka a rozsah dalších vyučovaných jazyků, kterými jsou němčina, francouzština a španělština, čímž se téměř (až na ruský jazyk) pokrývají potřeby Gymnázia, Krnov a tohoto projektu. (ARISTEA, 1998)

### **Doba realizace projektu**

Předpokládaná doba trvání realizace projektu se odhaduje na dva školní roky. Vzhledem ke komplexnosti projektu, jeho zaměření na 5 různých jazykových variant a spolupráci se subjektem ze soukromého sektoru, se předpokládá zároveň jeho delší trvání.

Začátek realizace projektu je stanoven na září 2015, kdy během školního roku 2015/2016 dojde ke školení pedagogických zaměstnanců, přípravě všech potřebných podkladů, vývoji metodiky apod. Následné využití teoretických postupů v praxi a zapracování nových metod do výuky bude provedeno následujícího školního roku 2016/2017. Konec projektu se tedy předpokládá v srpnu 2017, jakmile budou vyhodnoceny první přínosy jednotlivých opatření.

Tato delší doba pro přípravu projektu byla přijata především z toho důvodu, aby pracovníci obou subjektů mohli vykonávat dílčí činnosti kvalitně a s dostatečným množstvím času. Takto nedojde k ohrožení běžného chodu ani jedné z institucí a běžný provoz nebude ohrožován činnostmi v rámci projektu a naopak.

### **Klíčové činnosti projektu**

1. *Vzdělávání pedagogů v oblasti moderních výukových metod a podpora dalšího vzdělávání pedagogů ke zvýšení jejich jazykové kompetence.*

Hlavním předmětem této činnosti je komplexní příprava pedagogů na inovaci výuky a výukových metod. V rámci tohoto kroku podstoupí vyučující semináře a vzdělávací kurzy, které budou mít za úkol zvýšit jejich kompetence v oblasti moderních metod výuky, především E-learningu a práce s ICT. Výuka v této oblasti bude rozdělena v poměru 2 ku 1, mezi prezenční výukou přímo v prostorách Krnovského gymnázia a distanční výukou s využitím ICT. Průběh těchto seminářů a kurzů se předpokládá na první pololetí školního roku 2015/2016, tedy během prvního půlroku po zahájení realizace celého projektu.

Druhým krokem je vzdělávání pedagogů formou vhodných jazykových kurzů ke zlepšení jejich jazykové kompetence a dosažení vyšší kvality výuky. Délka trvání těchto jazykových kurzů se předpokládá jeden rok a budou probíhat během prvního školního roku, tedy 2015/2016, podle podmínek sjednaných kurzů a seminářů.

2. *Tvorba metodických materiálů k výuce s důrazem na interaktivitu a vyšší zapojení žáků. Tvorba výukových materiálů, cvičení, programů atd., určených pro výuku jazyků (anglického, německého, francouzského ruského a španělského) především s využitím multimediální učebny, interaktivní tabule a E-learningu, a to ve spolupráci s jazykovou školou ARISTEA.*



V rámci tohoto kroku bude v období druhého pololetí školního roku 2015/2016 vytvořena pedagogickými pracovníky, ve spolupráci s lektory z jazykové školy ARISTEA, nová metodika výuky a práce se žáky, zahrnující inovativní texty, pomůcky, jenž posílí zapojení informačních a komunikačních technologií do výuky (multimediální učebna, výukové programy a aplikace, interaktivní tabule, využití internetu a E-learningu – jedná se o využití elektronických materiálů a didaktických prostředků za účelem dosažení vyšší kvality poskytovaného vzdělání za pomoci ICT) a postupy, které nabízejí větší zapojení žáka do výuky a jeho interakci. (Kopecký, 2006)

Důležitou podmínkou je vypracovat takové materiály a nástroje, které napomohou zvýšit nejen efektivitu výuky cizích jazyků, ale také atraktivitu následné výuky pro žáky a zároveň vytvořit ucelený systém k výuce především maturitních témat. V tomto bodě je významné také spolupracovat přímo se žáky. Přímá spolupráce umožní získat poznatky a názory žáků na vytvářené materiály a jejich atraktivitu již v průběhu samotného procesu tvorby.

Jedním z důležitých faktorů je také vytvoření nového webového portálu, určeného právě pro účely tohoto projektu, jenž umožní přístup ke všem novým materiálům a interaktivním výukovým programům. Veškeré vytvořené programy a materiály, především pro potřeby E-learningu a interaktivní výuky, budou v rámci spolupráce dostupné také k využití jazykovou školou ARISTEA.

### *3. Aplikace nových metodik a výukových materiálů do běžné výuky.*

V průběhu školního roku 2015/2016, tedy prvního školního roku po zahájení projektu, dojde k vytvoření výše zmíněných metodik, materiálů apod. V průběhu tohoto školního roku budou takto nově vytvořené materiály také vyzkoušeny a podrobeny hodnocení ze strany samotných žáků, ale také managementu školy a samotných pedagogických pracovníků. Jakmile bude vše připraveno k využití a odstraněny případné problémové stránky, budou nové metodiky a materiály zavedeny plně do běžné výuky. Tento krok bude realizován v druhé polovině projektového období, ve školním roce 2016/2017

### *4. Organizace speciálních seminářů s rodilými mluvčími.*

Poslední činností v tomto projektu bude vytvoření metodiky a zavedení specializovaných seminářů do struktury výuky cizích jazyků. Bude se jednat o organizaci a následnou realizaci speciálních seminářů s rodilými mluvčími daného jazyka, jež budou v rámci krátké přednášky a následné diskuze prezentovat své zkušenosti a poznatky z různých oborů pra-

xe, dalšího vzdělávání, nebo významnějších projektů tak, aby žáci nově nabyté vědomosti mohli v rámci diskuze využít. Tyto semináře budou prováděny v rámci klasických vyučovací hodiny a budou organizovány podle potřeby a možnosti přednášejících. V průběhu prvního pololetí by měla být tato opatření plně zavedena do praxe a samotná výuka bude realizována dle nových metod a pomůcek. V průběhu dalších měsíců budou prováděna monitorování a hodnocení úspěchu těchto nových opatření.

#### *5. Hodnocení dopadů a přínosů nových metodik a materiálu výuky z praxe*

Závěrečné hodnocení těchto opatření bude realizováno na konci školního roku 2016/2017 a zpráva o naplnění cílů tohoto projektu bude vypracována v srpnu 2017. Tímto krokem bude projekt zcela ukončen a plně realizován. Zůstává zde však i nadále potřeba, aby zavedení inovací do výuky cizích jazyků byl ze strany pracovníků školy monitorován, hodnocen a přizpůsobován i nadále tak, aby byl jasný jeho pokračující a dlouhodobý přínos.

#### **Rozpočtová stránka projektu**

Předpokládaná výše finančních prostředků potřebných k realizaci projektu „Inovace výuky cizích jazyků s využitím ICT Gymnázia, Krnov“ se odhaduje na 500 až 700 tis. Kč. Předběžný odhad této částky byl stanoven na základě výše nákladů obdobných, již dříve realizovaných, projektů stejného rozsahu. V rámci těchto výdajů budou pokryty veškeré materiální a režijní náklady, mzdové náklady pedagogických pracovníků a pracovníků společnosti ARISTEA. Dále budou tyto finance vynaloženy na pořízení potřebného software a případných hardwarových doplňků nutných k plné realizaci projektu. V neposlední řadě budou financovány také kurzy a semináře k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků.

#### **Rizikové faktory**

Největším rizikem v realizaci tohoto faktoru je špatně zvolená, nebo nedokonale vytvořená inovace metodiky výuky. Samotné vytváření nových metodických a studijních materiálů v rámci tohoto projektu, je nejrizikovějším faktorem ve snaze docílit vytýčených cílů tohoto projektu. Proto je nezbytně nutné dbát na profesionální a odpovědný přístup pedagogických pracovníků k této problematice a také předcházejícím kurzům zaměřených na inovativní a moderní metody vzdělávání. Pokud by došlo k pochybení, nebo nevhodnému přístupu, nemuselo by dojít k žádnému zlepšení ve výsledcích vzdělávání žáků, nebo naopak k jejich zhoršení, nebo případně ztracení zájmu o toto vzdělání ze strany žáků.

## Závěr

Výstupem tohoto projektu bude zcela nová a inovativní metodika výuky cizích jazyků pro Gymnázium, Krnov příspěvková organizace, soubor nových studijních materiálů, interaktivních programů určených k prezenčnímu, ale také dálkovému studiu a portál sdružující všechny tyto materiály do jednoho místa. Přístup zde bude umožněn jak žákům Krnovského gymnázia, tak zaměstnancům a klientům jazykové školy ARISTEA. Úspěšnou realizací projektu inovace výuky cizích jazyků Krnovského gymnázia se dojde mimo jiné k naplnění specifického cíle č. 1.1 strategického plánu rozvoje „průběžně zvyšovat kvalitu vzdělávacího programu na Gymnáziu Krnov. Soustavně vytvářet nové materiály do výuky, zavádět nové metody výuky s důrazem na interaktivitu, vyšší zapojení žáků a lepší příležitosti pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Upouštět od frontální výuky a zavést spolupráci s praxí a ostatními školskými institucemi, především vysokými školami“, čímž bude škola o krok blíže k dosažení strategických cílů a vize této strategie.

## ZÁVĚR

Na základě informací získaných v rámci této práce a jejich postupné analýzy jsme docílili několika zásadních poznatků v oblasti školského systému Moravskoslezského kraje. Zásadním problémem, který v současné době ve značné míře ovlivňuje fungování jednotlivých škol na tomto území, je především negativní demografický vývoj, projevující se neustálým snižováním počtu obyvatel, především v produktivním a studentském věku. Ruku v ruce s tímto trendem se stává stále významnější také stárnutí populace tohoto kraje. Výše zmíněné skutečnosti se velice negativně projevují především v celkovém úbytku žáků v Moravskoslezském kraji, který nejedné škole způsobuje značné problémy. Provoz škol je stále více neefektivní a dochází v mnoha případech k jejich slučování za účelem úspor a naplnění kapacit škol. Tento úbytek žáků dopadá také na vybrané Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace. Analýzou vnitřního prostředí Krnovského gymnázia, byly odhaleny další nedostatky spočívající především v energetické náročnosti a stáří budovy gymnázia, jež ve svém současném stavu nevyhovuje podmínkám dlouhodobého provozu. Nebo nedostatky v oblasti výsledků vzdělávání žáků ve srovnání s ostatními gymnázii, v největší míře týkajících se výuky anglického jazyka.

Aby se také do budoucna mohl zajistit nepřerušovaný provoz Krnovského gymnázia a eliminovaly se budoucí hrozby a negativní dopady slabých stránek školy, jež vyplývají z prováděných analýz, navrhuje tato práce strategii rozvoje Gymnázia, Krnov, příspěvkové organizace tak, aby předcházela vzniku těchto negativních dopadů a udělala v následujících letech z Krnovského gymnázia efektivně fungující školu, poskytující kvalitní vzdělání, a to minimálně na srovnatelné úrovni s ostatními gymnázii na území České republiky.

V navrhované strategii byly ustanoveny 4 základní strategické cíle, které navazují na vizi gymnázia a jejichž naplnění povede ke zlepšení stávajícího stavu školy, ať již v oblasti efektivity a ekologie provozu, nebo kvality poskytovaného vzdělávání a výsledků dosažených jeho žáky. Na tyto 4 cíle, rozdělené dle svého zaměření do vzdělávací, personální a materiální problematiky, navazuje řada konkretizovaných specifických cílů, zaměřených především na zvýšení kvality výuky a rekonstrukci budovy gymnázia. V návaznosti na tyto cíle byla dále navržena konkrétní opatření využívající především příležitostí a silných stránek školy, zjištěných dříve provedenou SWOT analýzou. Realizací navržených opatření dojde k naplnění jednotlivých specifických cílů a spolu s nimi dosažení také stanovených strategických cílů školy.

V rámci této práce jsou také rozpracovány 3 projekty, vycházející z navrhovaných opatření. První dva navrhované projekty mají za úkol dosáhnout ekologičtějšího fungování Krnovského gymnázia, zajistit menší energetickou náročnost budovy a do budoucna také snížit náklady na jeho provoz. Zmíněné projekty zabývající se rekonstrukcí budovy, zahrnují výměnu starých oken za nová, generální rekonstrukci střechy a střešních prostor školy, spojených s následnou renovací fasády školní budovy. Druhý projekt je zaměřený na modernizaci metodiky výuky cizích jazyků na gymnáziu, ve spolupráci s místní jazykovou školou. Všechny projekty byly vybrány a sestaveny takovým způsobem, aby svým charakterem odpovídaly velikosti, umístění a dispozicím této školy a jejich realizací došlo k naplnění specifických a strategických cílů.

Na základě uskutečněných analýz lze říci, že Krnovské gymnázium má v současnosti dobrý potenciál a možnosti ke svému dalšímu rozvoji. Pokud využije své prostředky efektivním způsobem a přistoupí ke kvalitnímu zpracování navrhovaných opatření, může do budoucna s navrhovanou strategií rozvoje odbourat negativně působící faktory a poskytovat svým žákům kvalitní vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje 2012*. Ostrava: Moravskoslezský kraj, Krajský úřad, 2012, 117 s. ISBN 978-80-87503-13-3. Dostupné z: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/sk\\_dokumenty.html](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/sk_dokumenty.html)
- [2] KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol*. 3. aktualiz. vyd. Ostrava: Montanex, 2010, 352 s. ISBN 978-807-2253-197.
- [3] KOLEKTIV AUTORŮ. *Ilustrovaný encyklopedický slovník III.díl*. Praha: ACADEMIA, 1982, 975 s. ISBN 505-21-856.
- [4] KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: HANEX, 2006, 125 s. ISBN 80-857-8350-9.
- [6] MALÝ, Ivan. Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru v regionech. In MALÝ, Ivan. *Vliv veřejného sektoru na efektivnost rozvoje regionů*. Brno: MU, 2001. s. 33-42. Faktory efektivnosti. ISBN 80-210-2571-9.
- [7] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy České republiky. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2012: Vzdělávání v roce 2012 v datech*. Praha: CZVV – CERMAT, 2013. ISBN 978-80-87601-17-4. Dostupné z: <http://generator.citace.com/dokument/c0s8ibvxHGXwnz3D>
- [8] OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 246 s. ISBN 978-807-3576-677
- [9] OECD. *Synergies for Better Learning: an international perspective on evaluation and assessment*. Paris: OECD Publishing, 2013. ISBN 978-926-4190-658.
- [10] PEKOVÁ, Jitka. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [11] POSPÍŠIL, Richard. *Veřejná ekonomika: současnost a perspektiva*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 195 s. ISBN 978-80-7431-112-3
- [12] PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012, 1966 s. ISBN 978-80-260-2789-8.
- [13] SANTIAGO, Paulo. *OECD reviews of evaluation and assessment in education*. Paris: OECD, 2012. ISBN 978-926-4116-757
- [14] STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru: učební text pro školní rok 1996/97 a 1997/98*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 155 s. ISBN 80-210-1508-X

- [15] *The education system in the Czech Republic*. 2nd ed. Editor Leona Gergelová Šteigrová. Prague: Ministry of Education, Youth and Sports, 2012, 35 s. ISBN 978-80-87601-12-9. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/the-education-system-in-the-czech-republic-1>
- [16] VALENTA, Jiří. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2013*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013, 919 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-760-7.
- [17] WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-807-2016-990.
- [18] *Zákony V ...: sborník úplných znění zákonů pro státní správu, veřejnou správu a školství k ..* Český Těšín: Poradce, 2013. ISBN 1802-8306.

### Online zdroje

- [1] *ARISTEA jazyková škola* [online]. Krnov, 1998 [cit. 2014-08-23]. Dostupné z: <http://www.aristea.cz/> <https://is.vstecb.cz/publication/17076> Kopecký, 2006
- [2] GYMNÁZIUM, Krnov, příspěvková organizace. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2010/2011* [online]. Krnov, 2011 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://gymnasiumkrnov.cz/uredni-deska/dokumenty/>
- [3] GYMNÁZIUM, Krnov, příspěvková organizace. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2011/2012* [online]. Krnov, 2012 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://gymnasiumkrnov.cz/uredni-deska/dokumenty/>
- [4] GYMNÁZIUM, Krnov, příspěvková organizace. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2012/2013* [online]. Krnov, 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://gymnasiumkrnov.cz/uredni-deska/dokumenty/>
- [5] KUČEROVÁ, Zuzana. Měření efektivity ve veřejném a soukromém sektoru: rešerše dosavadních přístupů. *Český finanční a účetní časopis* [online]. 2012, roč. 7, č. 2, s. 110-125 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/cfuc/abstrakt.php?IDcl=316>
- [6] MEPCO, s.r.o. Strategické plánování a řízení. [www.mepco.cz](http://www.mepco.cz/): *Strategické plánování a řízení* [online]. 2013 [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/cz/strategie-planovani-a-rizeni.html>
- [7] NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, o. p. s. *Vzdělávací systém České republiky* [online]. 2. vyd. Praha, 2006, 5 s. [cit. 10.6.2014]. ISBN 80-86728-29-3. Dostupné z: <http://www.tf.jcu.cz/getfile/160d8ead73c8952c>
- [8] *Strategické plánování: Jak zpracovat strategický plán organizace* [online]. Institut komunitního rozvoje, 2013, 25 s. [cit. 10.8.2014].

- [9] *Strategické plánování a řízení rozvoje území* [Online]. Pardubice, 2007, 11 s. [cit. 23.8.2014]. Dostupné z: [http://www.rozvoj-pk.cz/soubory/topmanazeri/Den02\\_studijni\\_material\\_SP.pdf](http://www.rozvoj-pk.cz/soubory/topmanazeri/Den02_studijni_material_SP.pdf)
- [10] *Učitelské noviny: týdeník pro učitele a přátele školy* [online]. Praha: GNOSIS, č. 26. 2010 [cit. 2014-08-23]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2010&cislo=26>
- [11] *Učitelské noviny: týdeník pro učitele a přátele školy* [online]. Praha: GNOSIS, č. 20. 2013 [cit. 2014-08-23]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2010&cislo=26>
- [12] *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji za školní rok 2011/2012* [online]. Ostrava: Odbor školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/z003\\_081\\_01-final.pdf](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/z003_081_01-final.pdf)
- [13] *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji za školní rok 2012/2013* [online]. Ostrava: Odbor školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, 2014 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/vz\\_2012-2013\\_final.pdf](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/vz_2012-2013_final.pdf)
- [14] *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje v roce 2012* [online]. Ostrava: Krajská správa ČSÚ v Ostravě, oddělení informačních služeb a správy registrů, 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/zakladni\\_tendence\\_demografickeho\\_socialniho\\_a\\_ekonomickeho\\_vyvoje\\_moravskoslezskeho\\_kraje\\_v\\_roce\\_2012/\\$File/tndcMSK12.pdf](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_moravskoslezskeho_kraje_v_roce_2012/$File/tndcMSK12.pdf)



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ad.	A další
aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
ICT	Informační a komunikační technologie
ISCED	Interntional Standard Classification of Education
Kč	Korun českých
MSK	Moravskoslezský kraj
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
např.	Například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OPŽP	Operační program Životní prostředí
ROP	Regionální operační program
str.	Strana
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaný

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Graf vývoje počtu žáků gymnázia Krnov .....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 2: Srovnání počtu neúspěšných žáků u maturitních zkoušek (v %). .....</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 3: Výsledky testování KALIBRO – Český jazyk.....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 4: Výsledky testování KALIBRO – Matematika .....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 5: Čelní pohled na budovu Gymnázia, Krnov .....</i>	<i>73</i>

**SEZNAM TABULEK**

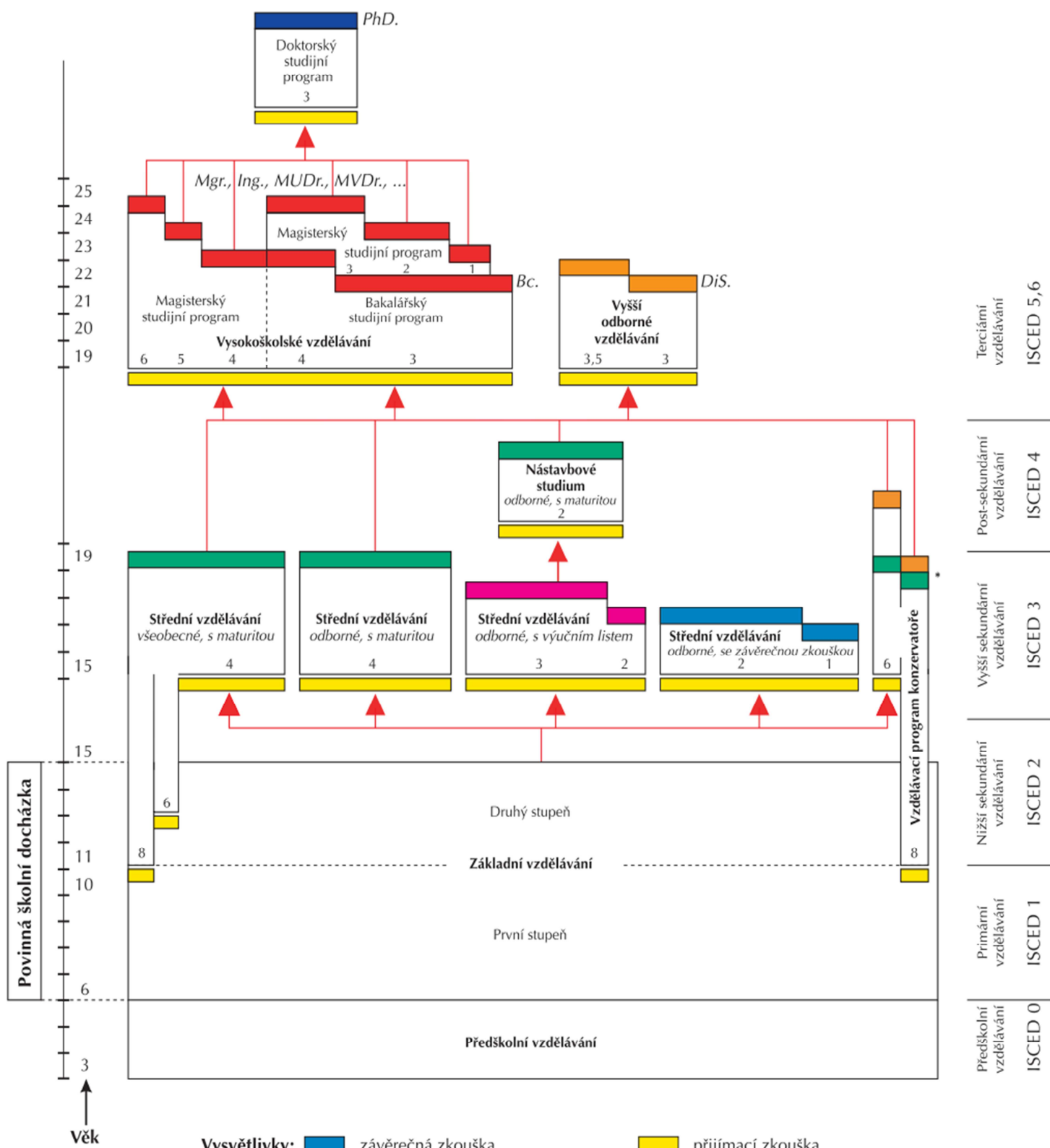
<b>Tabulka 1:</b> Počet dětí, žáků a studentů v regionálním školství (v tis.).....	30
<b>Tabulka 2:</b> Veřejné výdaje na školství v běžných cenách.....	34
<b>Tabulka 3:</b> Rozpočtové výdaje v letech 2011 až 2014.....	35
<b>Tabulka 4:</b> Obecná míra nezaměstnanosti (%).....	38
<b>Tabulka 5:</b> Vývoj počtu domácnosti a jejich příjmů v MSK .....	39
<b>Tabulka 6:</b> Počet obyvatel MSK v letech 2008-2012 .....	39
<b>Tabulka 7:</b> Vývoj počtu škol a školských zařízení na územní MSK .....	40
<b>Tabulka 8:</b> Výdaje hrazené prostřednictvím krajských normativů školám a školským zařízením v tis. Kč (neinvestiční výdaje) .....	42
<b>Tabulka 9:</b> Vývoj počtu obyvatel a míry nezaměstnanosti města Krnov .....	43
<b>Tabulka 10:</b> Výsledky maturitních zkoušek žáků Gymnázia, Krnov.....	45
<b>Tabulka 11:</b> Vybrané finanční ukazatele Gymnázia, Krnov .....	50
<b>Tabulka 12:</b> <i>Rozpis odhadovaných realizačních nákladů projektu</i> .....	68
<b>Tabulka 13:</b> <i>Rozpis odhadovaných realizačních nákladů projektu</i> .....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Schéma vzdělávacího systému ČR

Příloha P II: Ukázková žádost o poskytnutí podpory

# PŘÍLOHA P I: SCHÉMA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU ČR



## PŘÍLOHA P II: UKÁZKOVÁ ŽÁDOST O POSKYTNUTÍ PODPORY

### B. Základní identifikace projektu

#### Projekt

Název projektu	Snížení energetické náročnosti budovy Gymnázia Krnov
Název projektu (anglicky)	Energy performance reduction of the Gymnasium Krnov building
Rozsah celkových uznatelných nákladů projektu	od 1 mil. CZK CZV do 25 mil. EUR CV
Stručný obsah projektu	Obsahem projektu je celková výměna kvalitativně již nevyhovujících oken hlavní budovy gymnázia. V rámci tohoto projektu dojde k demontáži těchto starých oken, nákupu a montáži nových plastových oken a následně ekologické likvidaci původních demontovaných oken. Obsahem projektu budou samozřejmě také všechny zednické práce potřebné k výměně oken a montáži venkovních a vnitřních parapetů spolu s žaluziemi.
Cíle projektu	Cílem tohoto projektu je snížení energetické náročnosti budovy gymnázia, formou výměny starých oken za nové, což povede ke značnému snížení ztráty tepla budovy a s tím spojenými úsporami na nákladech za energie. Předpokládá se dosažení snížení měrné roční potřeby tepla na vytápění alespoň o 20 %

#### Místo realizace projektu

Ulice	Smetanův okruh
Číslo popisné	19
Číslo orientační	2
PSC	794 01
Kraj (NUTS III)	Moravskoslezský kraj
Okres (NUTS IV)	Bruntál
Obec	Krnov
Ověřeno dne	15.8.2014 21:03
Katastrální území	Krnov-Horní Předměstí (okres Bruntál);674737
Popis umístění projektu	Projekt bude realizován pouze v hlavní budově gymnázia a v bezprostředně přilehlém okolí (skladování materiálu a odpadů), nacházející se v centru města Krnova.

#### Harmonogram projektu

Přípravná fáze projektu	2.6.2015
Předpokládané datum zahájení zadávacího řízení	9.6.2015
Předpokládané datum zahájení realizace projektu	30.6.2015
Předpokládané datum ukončení realizace projektu	15.8.2015
Předpokládané datum zahájení provozu	1.9.2015

#### Realizace projektu v rámci schváleného Integrovaného plánu rozvoje města

Pokud je projektový záměr součástí Integrovaného plánu rozvoje měst, bude dle usnesení vlády ČR č. 883/2007 ze dne 13. 8. 2007 bonifikován 10 % z celkového obdrženého bodového hodnocení. Město potvrdí, že předkládaný projekt je součástí a v souladu s cíli a prioritami schváleného Integrovaného plánu rozvoje města. Toto potvrzení dodá žadatel jako přílohu k žádosti o poskytnutí dotace z OPŽP -bez dodaného potvrzení nemůže být projekt bonifikován.

Projekt je realizovaný v rámci schváleného Integrovaného plánu rozvoje města	Ne
--	----

### C. Základní identifikace žadatele (subjektu)

Vyberte typ žadatele	Právnícká osoba
----------------------	-----------------

#### Žadatel

Vypíšte IČ a přejděte na další pole formuláře. Systém automaticky doplní právní formu a DIČ. Pokud systém nezobrazuje data správně, ověřte jejich stav v databázi ARES: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

IČ	00601349
Název subjektu	Gymnázium, Krnov, příspěvková organizace
Právní forma	Příspěvková organizace
DIČ	
Typ subjektu	Veřejný
Plátce DPH	Ne
OKEČ	
Účetní jednotka žadatele účtuje:	V soustavě podvojného účetnictví
Předmět činnosti subjektu	Hlavním předmětem činnosti subjektu je poskytování všeobecného středoškolského vzdělávání. Ve vedlejší činnosti se jedná o pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí a provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.
Máte živnostenské oprávnění ve vztahu k předmětu podpory?	Ano
IČ bylo ověřeno	17.4.2014 16:38

#### DPH

Plátce DPH	Nejsem plátcem DPH a nemám nárok na odpočet DPH
------------	---

#### Bonita a typ žadatele

Kritérii pro stanovení, zda bude u žadatele prověřována bonita, je typ žadatele a výše celkových vlastních zdrojů (CVZ - jejich výši žadatel nalezne v záložce E, tabulce E2, řádku h). U žadatelů, kteří realizují projekt s dotací vyšší než 100 mil. Kč (součet dotace z EU a státního rozpočtu) a u žadatelů, kteří žádají Fond o poskytnutí půjčky, je bonita žadatele prověřována vždy. Žadatel vychází z kritérií dle kapitoly č. 3 Závazných pokynů pro žadatele a příjemce podpory v SFŽP. Upozorňujeme, že v případě, že se v průběhu hodnocení Žádosti o poskytnutí podpory zvýší CVZ žadatele a žadatel se nachází v tabulce pro prověřování bonity z kategorie ne do kategorie ano, nebo žadatel požádá v průběhu hodnocení projektu o poskytnutí půjčky ze SFŽP, bude vyzván k urychlenému předložení ekonomických příloh dle kapitoly č. 3 Závazných pokynů a vyplnění a zaslání záložky D v Žádosti o poskytnutí podpory.

Typ žadatele	PO zřízené územně samosprávnými celky
Bude prováděno prověření bonity žadatele?	Ne

#### Sídlo žadatele

Adresy jsou ověřovány proti centrálnímu registru UIR-ADR. Pokud systém adresu odmítá, pokuste se ji nejprve v UIR-ADR dohledat: <http://forms.mpsv.cz/uir/adr/OverAdresuFrame.html>

Ulice nebo část obce	Smetanův okruh
Číslo popisné	19
Číslo orientační	2
PSČ	794 01
Kraj (NUTS III)	Moravskoslezský kraj
Okres (NUTS IV)	Bruntál
Obec	Krnov
Ověřeno dne	17.4.2014 16:55
Kód adresy	14 051 877
E-mail	writer@gym-krnov.cz
WWW	

## Kontaktní osoba žadatele

Jméno	Jana
Příjmení	Nováková
Titul před	
Titul za	
Telefon	+420 111 111 111
Mobilní telefon	
E-mail	Jana.Novakova@gym-Krnov.cz

## Statutární zástupce žadatele

Fyzické osoby nepodnikající: v případě více vlastníků uveďte pověřenou osobu a doložte pověření

Jméno	Jan
Příjmení	Novák
Titul před	
Titul za	
Název funkce	
Telefon	+420 222 222 222
Mobilní telefon	
Je sídlo statutárního zástupce odlišné od údajů žadatele?	Ne

## Informace o právním vztahu k předmětu podpory

Předmětem podpory se pro tento účel rozumí věci, které mají být s požadovanou podporou pořízené (popřípadě rekonstruované, upravené nebo jinak výrazně zhodnocené), jakož i budovy a pozemky, ve kterých (na kterých) mají být umístěny.

Právní vztah k předmětu podpory	Žadatel bude po dokončení projektu vlastníkem předmětu podpory
---------------------------------	--

## Typ účetní jednotky

Kterou prováděcí vyhláškou a jakými standardy se řídí účetnictví žadatele. Struktura je uvedena podle Českých účetních standardů (ČÚS).

Zvolte typ účetní jednotky	Pro ÚSC, PO, SF a OSS
----------------------------	-----------------------

Vyhláška	ČÚS	Typ účetní jednotky
500/2002 Sb.	001-023 (FZ 01/2003)	Pro podnikatele
501/2002 Sb.	101-115 (FZ 02/2003)	Pro finanční instituce
502/2002 Sb.	201-223 (FZ 04/2003)	Pro pojišťovny
503/2002 Sb.	301-312 (FZ 05/2003)	Pro zdravotní pojišťovny
504/2002 Sb.	401-414 (FZ 06/2003)	Pro jednotky u nichž hlavním předmětem činnosti není podnikání
505/2002 Sb.	501-522 (FZ 03/2003)	Pro ÚSC, PO, SF a OSS



## E. Financování

Záložku 'E' prosím vyplňujete v **korunách, ne v tisících Kč**. Uvedené částky se vyjadřují **včetně DPH** (v případě plátce DPH vložte DPH do nezpůsobilých výdajů).

Vzhledem k tomu, že při vyplňování přílohy E1.3 v elektronickém prostředí BENE-FILL se již reflektuje skutečná realizovatelnost a proplácení finančních prostředků, byla pozastavena možnost vkládání hodnot do uvedených sloupců let 2008, 2009 a 2010 (ale investiční náklady dle finanční analýzy budou vynaloženy a pro zachování správného výpočtu finanční analýzy musejí být i tak vyplněny). Proto Vám doporučujeme investiční náklady související s přípravou projektové dokumentace a žádosti, které jsou uznatelným výdajem za roky 2008, 2009 a 2010 v E1.3 ve finanční analýze sečíst a doplnit do sloupce příslušného řádku pro rok 2011, jelikož v něm bude docházet k financování realizace daného projektu.

### E1.1 - veřejný subjekt, projekt mimo rámec veřejné podpory a negenerující příjmy

Pokud byly žadatelem vynaloženy v r. 2007-2010 způsobilé výdaje, započte je v tabulce E.1.1 do r. 2011.

Skladba financování projektu	Celkem			Roky							Kontrolní součet	
	Kč	% (k CZVV)	% (k CZV)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014		2015
1 celkové výdaje na projekt	2 180 000									2 180 000		0
2 celkové nezpůsobilé výdaje				0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 celkové způsobilé výdaje	2 180 000		100	0	0	0	0	0	0	2 180 000		0
4 soukromé financování			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 celkové způsobilé veřejné výdaje	2 180 000	100	100	0	0	0	0	0	0	2 180 000		0
6 podpora OPŽP celkem	1 962 000	90	90	0	0	0	0	0	0	1 962 000		0
7 podpora (příspěvek) z ERDF/FS	1 853 000	85	85	0	0	0	0	0	0	1 853 000		0
8 spolufinancování -národní veřejné výdaje	327 000	15	15	0	0	0	0	0	0	327 000		0
9 spolufinancování ze zdrojů SR-kap.315/ SFŽP	109 000	5	5	0	0	0	0	0	0	109 000		0
10 spolufinancování ze SFŽP-půjčka na doplnění VZ		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 spolufinancování ze zdrojů krajských rozpočtů	218 000	10	10	0	0	0	0	0	0	218 000		0
12 spolufinancování ze zdrojů obecních rozpočtů		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 ostatní národní veřejné financování (ONVZ)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 finanční prostředky ze SR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kontrolní součet - zbývá dodefinovat:	0											
Doplňující komentář												

## E2 - Zdroje žadatele vzhledem k celkovým výdajům na projekt

Zdroje žadatele vzhledem k celkovým výdajům na projekt		vysvětlivky	Kč
a	žadatel-vlastní zdroje (rozpočet, bank. účet apod.)		218 000
b	žadatel-ostatní zdroje vratné	ř.c+d	0
c	bankovní úvěr/půjčka		
d	půjčka od veřejného subjektu (např. návratná fin. výpomoc - půjčka od SFŽP)		
e	žadatel-ostatní zdroje nevratné	ř.f+g	0
f	dotace od soukromého subjektu		
g	dotace od veřejného subjektu		
h	Zdroje žadatele na realizaci projektu celkem	ř.a+b+e+i	218 000
i	věcný příspěvek		
Kontrolní součet		zbývá dodefinovat:	0

## E3 - Členění typu nákladů

Do tabulky E3 vyplňte částky s / bez DPH v závislosti na plátcovství žadatele. Pokud je žadatel plátcem DPH - vyplní tabulku hodnotami bez DPH. Pokud žadatel není plátcem DPH - vyplní tabulku hodnotami včetně DPH. Pro podrobnější seznámení s problematikou plátcovství DPH využijte novelu zákona o DPH - zákon č. 302/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

Charakter zakázky	Způsobilé výdaje [Kč]	%	Uznané způsobilé výdaje [Kč]	%
Přímé realizační výdaje	1 950 000	100		
- realizace	1 950 000			
- propagace				
- osobní náklady				
Osobní náklady PO 1.1.4 a 7		0		
Nákup pozemků		0		
Nákup budov		0		
Věcné příspěvky - nemovitý majetek		0		
Rozpočtová rezerva	50 000	2,56		
Projektová příprava	80 000	4,1		
Technický a autorský dozor		0		
Správce stavby		0		
<b>Ostatní - vedlejší rozpočtové náklady</b>	<b>100 000</b>	<b>5,13</b>		

Charakter zakázky	Způsobilé výdaje [Kč]	%	Uznané způsobilé výdaje [Kč]	%
Celkem způsobilé výdaje (CZV) vč. úspory	2 180 000			
Celkem způsobilé výdaje (CZV) bez úspory	2 180 000			
Zbývá k doplnění CZV	0			
typ výdajů	nezpůsobilé výdaje [Kč]		nezpůsobilé výdaje [Kč]	
Nezpůsobilé výdaje				
Úspora provozních nákladů	0		0	
Celkem nezpůsobilé výdaje (CnZV)	0			
Zbývá k doplnění CnZV	0			
Celkem výdaje (CV)	2 180 000			
Zbývá k doplnění CV	0			

#### E4 - Seznam nezpůsobilých výdajů

Neuznatelná položka	Důvod neuznání výdajové položky	Částka [Kč]
Celkem nezpůsobilé výdaje (CnZV)		0
Zbývá k doplnění CnZV		0

## F, G. Vliv na rovné příležitosti

### Vliv na rovné příležitosti

Vliv na rovné příležitosti	Projekt je z hlediska rovných příležitostí neutrální
Popis a zdůvodnění vlivu na rovné příležitosti:	

### Vliv na udržitelný rozvoj a životní prostředí

Vliv na udržitelný rozvoj a životní prostředí	Projekt má pozitivní dopad na životní prostředí
Popis a zdůvodnění vlivu na životní prostředí	Pozitivním dopadem tohoto projektu na životní prostředí bude především snížení nákladů vynaložených na vytápění budovy a vůbec snížení potřeby tepla, což se pozitivně odrazí také na snížení energií a menší emisí do ovzduší.

## H. Veřejné zakázky

### Veřejné zakázky

Typ výběrového řízení	Předmět zakázky	Předpokládané datum vyhlášení výběrového řízení
Veřejná zakázka malého rozsahu	Nákup plastových oken a realizace výměny spolu s ekologickou likvidací odpadu.	9.6.2015
Zadávací řízení mimo režim zákona dle příloh směrnice MŽP	Předmět zakázky	Předpokládané datum vyhlášení výběrového řízení

Datum tisku: 15. srpen 2014 21:36

Ukázkový tisk