

# KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY PRO OBDOBÍ 2024-2030



*Zpracovala: Ing. Petra Jansová*

*Trutnov, říjen 2023*

*Střední škola hotelnictví, řemesel a gastronomie, Trutnov, příspěvková organizace*

## Obsah

1	Základní údaje o organizaci.....	2
2	Úvod.....	3
3	Mise školy .....	5
4	Vize školy .....	5
5	Stanovení strategických cílů .....	6
6	Rozpracování strategických cílů.....	6
7	Seznam příloh: Rozpracování strategických cílů – 4 strany .....	6

## 1 Základní údaje o organizaci

Název: **Střední škola hotelnictví, řemesel a gastronomie, Trutnov, příspěvková organizace**  
Sídlo: 541 01 Trutnov, Volanovská 243  
Odloučené pracoviště: 549 57 Teplice nad Metují, Střemenské podhradí 218  
Zřizovací listina: č. j.: KUKHK-39910/SM/2017 IČ: 06 668 224  
Právní forma: příspěvková organizace  
Druh školy: střední škola  
Činnost školy: **Střední škola hotelnictví, řemesel a gastronomie, Trutnov, příspěvková organizace**

Kapacita 730 žáků IZO: 000 529 681  
Místo vzdělávání: Volanovská 243, 541 01 Trutnov  
Střemenské podhradí 218, 549 57 Teplice n. M.

### Domov mládeže

Kapacita DM: 120 lůžek IZO: 110 020 146  
Místo poskytovaných služeb:  
Úpická 160, Horní Předměstí, Trutnov  
Střemenské podhradí 218 a 220, Teplice n. M.

### Školní jídelna

Kapacita ŠJ: 540 jídel IZO: 110 020 138  
Místo poskytovaných služeb:  
Volanovská 243, Trutnov  
Střemenské podhradí 218 a 220, Teplice n. M.

### Školní jídelna – výdejna

Kapacita ŠJ-V: 150 jídel IZO: 110 020 138  
Místo poskytovaných služeb:  
Pražská 131, Horní Předměstí, 541 01 Trutnov

Zřizovatel: Královéhradecký kraj  
Pivovarské náměstí 1245  
500 03 Hradec Králové IČ: 70 889 546

Ředitelka školy: Ing. Petra Jansová, Meziměstí, Jetřichov 39  
Adresa pro dálkový přístup:

[www.horegas.cz](http://www.horegas.cz)

E-mail: [skola@horegas.cz](mailto:skola@horegas.cz), [sekretariat@horegas.cz](mailto:sekretariat@horegas.cz)

Střední škola hotelnictví, řemesel a gastronomie, Trutnov, příspěvková organizace (do 1. 9. 2020 Střední škola gastronomie a služeb) se sídlem Volanovská 243, 541 01 Trutnov vznikla 1. 7. 2018 splnutím SOŠ a SOU Trutnov, Volanovská 243 (IČ: 00 529 681) a SŠHS Teplice nad Metují (IČ: 15 046 249).

Škola poskytuje vzdělávací, stravovací a ubytovací služby na dvou pracovištích (Trutnov a Teplice nad Metují).

Na pracovišti Teplice nad Metují se vyučují výhradně gastronomické obory Hotelnictví, Gastronomie a Kuchař-číšník. Na pracovišti Trutnov se vyučují tříleté stavební obory (Truhlář, Tesař, Zedník a Instalatér), potravinářské tříleté obory Cukrář a Pekař a také maturitní obor Hotelnictví (ŠVP Ekonomika a management hotelnictví).

Počet žáků

Počet tříd	Celkový počet žáků	Počet žáků na jednu třídu
K 30. 9. 2023	377	18,85

## 2 Úvod

Školní rok 2022/2023 byl pro Střední školu hotelnictví, řemesel a gastronomie, Trutnov, p. o. velmi náročný. Již pátým školním rokem fungovala splynutá škola. I nadále pokračovala velká administrativní zátěž pro management, ale i pro řadové zaměstnance.

Celý školní rok se i nadále ve výuce projevovaly důsledky covidové pandemie, zejména ve ztrátě sociálních vazeb mezi spolužáky, ve ztrátě pracovních návyků, celkově i ve snížení motivace k učení. Pokračovalo také vzdělávání ukrajinských žáků, kteří přišli po únoru 2022 do ČR v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině. Žákům byla poskytována výuka českého jazyka formou doučování z Národního plánu obnovy nebo ze šablon. Někteří měli upravené výstupy z ŠVP.

Podmínky pro hodnocení výsledků vzdělávání a pro omlouvání absence byly nastaveny tak, aby respektovaly individuální rozdíly mezi jednotlivými žáky. I nadále organizace využívala institut postupových a ověřovacích zkoušek, které mají za úkol ověřit především odborné kompetence žáků získané za příslušný školní rok a eliminovala tak případné nedostatky v jejich odborné přípravě.

Organizace dosáhla na konci roku 2022 kladného hospodářského výsledku, který byl rozdělen do fondu odměn a rezervního fondu, přesto na rok 2023 plánovala organizace realizovat pouze neodkladné investice a veškeré prostředky věnovala přípravě na velkou rekonstrukci areálu objektů na Volanovské.

Rekonstrukce objektu na Volanovské byla plánovaná a připravovaná cca 2 roky. Jejím cílem bylo zmodernizovat a přesunout z budovy v ulici Úpická 160 na Volanovskou domov mládeže (do budovy A a B) a cukrářskou dílnu (do budovy D) do nevyužívaných prostor učeben teoretické výuky a skladů. Budova v ulici Úpická by totiž v nejbližší době potřebovala velkou investici do oprav.

Rekonstrukce začala v dubnu 2023. Vzdělávací proces (zejména praktická výuka oboru kuchař-číšník) byl v souvislosti s rekonstrukcí velmi ovlivněn. Kvůli přípravám a nezbytným stěhování školního pracoviště odborného výcviku do Teplic nad Metují, museli žáci i zaměstnanci do konce školního roku dojíždět na odloučené pracoviště do Teplic nad Metují. Zde byla zajišťována výuka žáků oboru kuchař i číšník, dále se zde vyráběly i obědy pro trutnovskou výdejnu.

Při rekonstrukci budovy A (komín) došlo 30. 6. 2023 k MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI. Zřítel se strop a následně i části střechy, stavbu bylo nutné kvůli nestabilitě budovy A zastavit, odpojit od všech médií, byl zakázán vstup do areálu, omezena doprava na hlavní silnici, chystala se demolice budovy A a následně i budovy B.

Pro školu to znamenalo, že nebude moci minimálně dva roky používat žádnou z budov (C+D+E) a bude muset oproti plánu přestěhovat i sekretariát, pekárnu, zednickou a instalatérskou dílnu do náhradních prostor. Vedení školy muselo o prázdninách tyto prostory najít, upravit pro vzdělávání a přestěhovat vybavení.

Mimořádná událost a následně i demolice některých budov na Volanovské samozřejmě významně ovlivnila, a ještě ovlivní chod celé organizace.

Výchozími dokumenty pro tvorbu Koncepce rozvoje školy na období 2024-2026 se stala „Strategie 2030+“ a SWOT analýza současného stavu organizace, kterou vedení školy provedlo v závěru školního roku 2022/2023 formou dotazníkového šetření mezi žáky, zaměstnanci a partnery školy. Pro SWOT analýzu školy bylo využito hodnocení strategických a dílčích cílů z předchozí koncepce školy (vyjádřeno v procentech).

Strategický cíl	Procento plnění	Co se nepodařilo
č. 1: Kvalitně řídit proces změny	85 %	Kodex zaměstnance Pořádání pravidelných výjezdních akcí zaměstnanců
cíl č. 2: Stabilizovat pedagogický sbor	60 %	Podpora kariérního řádu – nebylo legislativně schváleno Nedostatek učitelů odborných řemeslných předmětů a matematiky (generační výměna) Nedostatečná nabídka vzdělávání v rámci DVPP
cíl č. 3: Vytvořit moderní a ekonomicky stabilní vzdělávací centrum pro všechny vyučované obory	80 %	IT technologie obnoveny pouze z části Neekonomický provoz některých budov (nemožnost regulace spotřeby energií, nutné další investice do oprav) Rezervy v mezinárodní spolupráci
cíl č. 4: Zainteresovat zaměstnance, veřejnost a partnery do chodu školy	90 %	Chybí častější zainteresovanost většího počtu zaměstnanců do chodu školy

		Rivalita mezi odloučenými pracovišti
cíl č. 5: Získávat finanční prostředky z doplňkové činnosti a z grantů.	100 %	

Informace z dotazníků byly vyhodnoceny, shrnuty a byly pojmenovány slabé, silné stránky školy, hrozby a příležitosti. Vzhledem k tomu, že veškeré dotazníkové šetření probíhalo ještě před mimořádnou situací, ke které došlo 30. 6. 2023 v souvislosti s rekonstrukcí areálu na Volanovské (zřícení stropu a nutnost následné demolice některých budov), byly informace z něj získané (zejména slabé stránky a příležitosti) bezvýznamné. Na společné poradě všech zaměstnanců v přípravném týdnu byly tedy jednotlivé části SWOT analýzy s přihlédnutím k nově vzniklé situaci upraveny.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšující se zájem o řemeslné a potravinářské obory v TU</li> <li>- praktická výuka žáků v reálném prostředí firem</li> <li>- tolerantní a přátelský přístup,</li> <li>- bezpečné, klidné a čisté prostředí</li> <li>- rodinné prostředí výuky na teplickém pracovišti</li> <li>- kvalitní podmínky pro výuku</li> <li>- dlouhodobá úspěšnost při získávání prostředků z grantů a dotací</li> <li>- ekonomická stabilita organizace (kladné výsledky hospodaření)</li> <li>- kvalitní práce ekonomického úseku</li> <li>- stálé jádro pedagogického sboru</li> <li>- vyrovnaný počet mužů a žen ve sboru</li> <li>- sdílené dokumenty pro všechny zaměstnance, SSO (single sign on – Pomocí jednotného přihlašování mají uživatelé odkudkoli snadnější přístup k aplikacím SaaS (software jako služba), cloudovým nebo místním aplikacím.</li> <li>- Vzdělávání veřejnosti – profesní kvalifikace, rekvalifikační kurzy, odborné kurzy pro žáky ZŠ</li> <li>- spolupráce s profesními komorami a externími firmami</li> <li>- kvalitní doplňková činnost a služby veřejnosti</li> <li>- podpora zaměstnanosti – spolupráce s NPI</li> <li>- nabídka ubytování v DM na obou odloučených pracovištích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzdálenost odloučených pracovišť</li> <li>- nutné přejezdy zaměstnanců mezi odloučenými pracovišti</li> <li>- zastaralý a dosluhující vozový park</li> <li>- špatná dopravní obslužnost teplického pracoviště</li> <li>- chybějící vnitřní i venkovní sportoviště (TEP i TRU)</li> <li>- technická i ekonomická náročnost správy velkého množství budov organizace</li> <li>- nedostatečná možnost regulace mikroklimatických podmínek pro výuku v učebnách na Pražské (větrání, teplota, hluk z hlavní cesty)</li> <li>- nedostatečné zázemí pro pedagogy na Pražské</li> <li>- rezervy v budování public relations</li> <li>- snižující se zájem o obor Hotelnictví</li> <li>- stále se zvyšující administrativní zátěž pedagogů</li> <li>- stále se zvyšující nároky na digitální a IT gramotnost pedagogů</li> <li>- neochota zaměstnanců inovovat své výukové metody</li> <li>- rivalita zaměstnanců mezi odloučenými pracovišti</li> <li>- neochota zaměstnanců pracovat nad rámec pracovní doby</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost podílet se na projektování nové podoby areálu na Volanovské (koncept sjednocení všech provozů školy do jednoho místa)</li> <li>- financování projektů z dotačních titulů</li> <li>- zahraniční spolupráce a výměnné stáže</li> <li>- rodilí mluvčí ve výuce</li> <li>- odborníci z praxe ve výuce</li> <li>- pravidelný teambuilding pro zaměstnance</li> <li>- využití AI a virtuální reality ve výuce</li> <li>- prostupnost mezi obory i pracovišti</li> <li>- prohlubování spolupráce se stávajícími partnery, hledání nových</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obava o to, zda se obnoví provoz areálu na Volanovské</li> <li>- nejistota zaměstnanců, zda zvládnou pracovat v náhradních prostorách</li> <li>- strach z dalšího stěhování v TU</li> <li>- snižující se zájem o obor hotelnictví</li> <li>- zhoršující se psychické zdraví žáků, nedostatečné sociální vazby, zázemí, pracovní návyky, závislosti,</li> <li>- neochota žáků dojíždět či být ubytován v DM</li> <li>- nekoncepční změny legislativy,</li> <li>- informovanost o změnách legislativy na poslední chvíli</li> <li>- předčasné odchody žáků ze SŠ, časté a neuvážené změny oboru</li> <li>- nezájem rodičů o vzdělávání žáků</li> <li>- přenášení odpovědnosti za vzdělávání z rodiny na školu</li> <li>- neochota partnerů přijímat žáky na praxe</li> <li>- dlouhodobý nedostatek učitelů odborných řemeslných předmětů, generační výměna</li> <li>- vyhoření pedagogů</li> </ul>

### 3 Mise školy

Připravujeme žáky na digitální věk, na možnost inovativního podnikání a úspěšný vstup na trh práce. Poskytujeme inspirující a praktické vzdělání, které kombinuje teorii s praxí, kulinářskou tradici s moderním přístupem k vaření. Vytváříme prostředí, kde mohou studenti rozvinout svůj řemeslný potenciál.

„Jediný způsob, jak dělat dobře svoji práci, je milovat to, co děláš.“ Steve Jobs

### 4 Vize školy

Vize představuje dlouhodobý cíl, který škola chce dosáhnout. Popisuje, jak by měla škola vypadat v budoucnosti a čeho chce dosáhnout. Naše škola se po pěti letech sloučení, kdy se podařila splnit většina stanovených cílů, dostala opět na začátek v důsledku mimořádné události při rekonstrukci objektu na Volanovské (zřícení stropu a následná demolice).

Příští roky budou velmi náročné. Je nutné ve spolupráci se zřizovatelem odpovědně promyslet a připravit podobu budoucího funkčního, estetického, energeticky méně náročného areálu, který bude dělat chloubou nejen Královéhradeckému kraji jako zřizovateli, ale hlavně městu a obyvatelům Trutnova.

Mojí vizi tedy je: „Podílet se na projektování nové podoby areálu na Volanovské, podporovat jeho výstavbu a tím vytvořit v horizontu šesti let atraktivní školu, která bude funkční, energeticky méně náročná, vybavená moderními technologiemi, kompetentním a spokojeným personálem. Následně propojit moderní pracoviště řemeslných oborů v Trutnově s tradičním gastronomickým centrem v Teplicích nad Metují. U žáků podporovat etické hodnoty, respekt k potravinám a životnímu prostředí, pracovní návyky a odpovědný přístup k nastaveným pravidlům. Tak, aby se stali nejen zručnými řemeslníky, ale také platnými členy společnosti. Vytvořit místo, kde se budou cítit dobře žáci i zaměstnanci a kam se rádi vracejí absolventi.“

	
INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP	TOLERANTNÍ A PŘÁTELSKÉ PROSTŘEDÍ
	
PŘÍPRAVA NA PROFESNÍ ŽIVOT	EMOCIÁLNÍ POHODA
	
VŠICHNI MOHOU BÝT ÚSPĚŠNÍ	RESPEKT A POROZUMĚNÍ

## 5 Stanovení strategických cílů

### Cíl č. 1: Zvládnout období výuky ve stávajících i náhradních prostorách

- Naplno využít potencial umístění náhradních prostor pro odbornou výuku v lukrativních místech Trutnova;
- Podporovat důvěru zaměstnanců v pozitivní vliv změny;
- Aktivizovat pedagogický sbor.

### Cíl č. 2: Vybudovat moderní, energeticky méně náročné a moderní vzdělávací centrum pro trutnovské obory

- Aktivně se podílet na přípravě podkladů pro projektování nového areálu na Volanovské a podporovat jeho výstavbu;
- Poskytovat zaměstnancům i žákům průběžné informace o stavu příprav.

### Cíl č. 3: Podporovat myšlenku, že „všichni mohou být úspěšní“, umožnit rozvoj potenciálu každého žáka i zaměstnance

### Cíl č. 4: Prohlubovat spolupráci s partnery školy a veřejností

## 6 Rozpracování strategických cílů

Rozpracování strategických cílů na dílčí cíle umožňuje organizaci lépe sledovat pokrok směrem k dosažení své dlouhodobé strategie a poskytuje jasné směry pro akční plánování. Dílčí cíle umožňují lépe sledovat postup a zajistit, že strategie bude realizována efektivně.

Strategické cíle byly rozpracovány do dílčích cílů v oblastech:

- Materiálně – technické
- Výchovně vzdělávací
- Personální
- Organizačně-řídící.

Pro každý strategický cíl byla provedena analýza a hodnocení současné situace (viz kapitola 2). Byly stanoveny konkrétní kroky, milníky, termíny, odpovědné osoby, zdroje vedoucí k dosažení dílčích cílů a způsoby jejich vyhodnocení.

Je nutné, aby se pokrok směrem k dosažení dílčích cílů pravidelně monitoroval a vyhodnocoval. Jako monitorovací období stanovilo vedení školy dva roky. Strategické cíle bude vedení školy pravidelně komunikovat a prezentovat zaměstnancům na poradách.

Po zkušenostech z předchozího období, kdy musela organizace operativně reagovat na mimořádné situace (covidová pandemie, demolice budov apod), je vedení školy připraveno reagovat na neočekávané události a změny v prostředí a přizpůsobit své akční plány podle aktuálních potřeb a možností.

V Trutnově 22. října 2023

Ing. Petra Jansová, ředitelka školy

## 7 Seznam příloh: Rozpracování strategických cílů – 4 strany

OBLAST	DÍLČÍ CÍLE	Cíl číslo	Jak a kdy ho dosáhneme	Odpovědná osoba	Zdroje financování	Způsob vyhodnocení
<b>Materiálně technická</b>	<b>Celá organizace:</b>					
	- Regulovat spotřeby energií ve všech budovách organizace,	2	<b>analyzovat stav, nastavit úsporná opatření (průběžně +roční spotřeby)</b>	<b>Ekonom</b>	<b>provozní prostředky školy</b>	<b>kontrola spotřeb</b>
	- Sledovat spotřeby kancelářských potřeb, úklidových a čistících prostředků	2				
	- Obnova vozového parku	1	<b>nahrazení nejstarších vozidel (do 2 let)</b>	<b>vedení</b>	<b>fond investic</b>	<b>zařazení nového vozidla do majetku</b>
	- Postupná obměna další IT technologie	2	<b>průběžná obměna morálně zastaralých zařízení (průběžně každý rok)</b>	<b>IT koordinátor + správce IT</b>	<b>provozní prostředky, dotace</b>	<b>inventarizace majetku</b>
	<b>Pracoviště Trutnov</b>					
	- Aktivně se podílet na přípravě podkladů pro projektování nového objektu	2	<b>Příprava podkladů pro odbor investic (průběžně)</b>	<b>ŘŠ + vedení</b>	<b>Provozní prostředky</b>	<b>projektové dokumentace</b>
	- Zajistit lepší mikroklimatické podmínky pro výuku na Pražské	1,2	<b>Lepší stínící technika, výměník tepla (rok 2023 + 2024)</b>	<b>Vedoucí správy budov</b>	<b>Provozní prostředky</b>	<b>Zlepšení podmínek (teplota, větrání, nižší hluk)</b>
	- Udržovat zázemí DM v provozuschopném stavu do doby vystavění nového areálu	1	<b>Péče o stávající vybavení + nejnnutnější opravy (průběžně)</b>			
	<b>Pracoviště Teplice nad Metují</b>					
- Aktivně spolupracovat s pronajímatelem budov v TEP na koncepčních opravách (havarijní stav stropů v budově čp. 220)	1,2	<b>Plán investičních akcí (na období 2 let)</b>	<b>ŘŠ + vedoucí správy budov</b>	Využití prostředků ze zaplacených pronájmů	<b>Realizované opravy a investice</b>	
- Sledovat a pravidelně komunikovat přípravy projektové dokumentace na plánovanou výstavbu v okolí budovy školy	1,2	<b>Jednání se starostou obce+ účast na zasedání zastupitelstva (průběžně)</b>	<b>ŘŠ + vedoucí správy budov</b>			
- Nastavit s pronajímatelem možnost koncepčního využívání sportcentra pro žáky	1	<b>Jednání se starostou obce</b>	<b>ŘŠ + vedoucí správy budov</b>			



OBLAST	DÍLČÍ CÍLE	Cíl číslo	Jak a kdy ho dosáhneme	Odpovědná osoba	Zdroje financování	Způsob vyhodnocení
<b>Výchovně – vzdělávací</b>	<b>Celá organizace</b>					
	- Účelně a pravidelně používat činnostní a aktivizující formy výuky, výuku individualizovat a ladit podle potřeb žáků	3	vzdělávání PP Zážitková pedagogika, aplikace do výuky (rok 2023/2024)	Plán DVPP ZŘ	provozní prostředky projekty zjednodušeného financování	hospitace kontrola plánů, hospitace
	- Naplno využívat dostupné IT a digitální prostředky organizace (virtuální realita, 3D tiskárny apod.)	1	Aktualizace tematických plánů a učebních metod, DVPP	Všichni PP		
	- Zajistit výuku jazyků s rodilým mluvčím	3	Program Fulbrightovy komise (do konce prosince příslušného roku)	ZŘ	prostředky komise	
	- Prohloubit spolupráci se zahraničními školami	4	Příprava společných aktivit (školní rok)	ZŘPV, vyučující ANJ a odb. předmětů	MUPy, projekty zjednodušeného financování, provoz	počet aktivit
	- Aktualizovat ŠVP pro výuku IKT	3	revize ŠVP (do 31. 8. 2024)	Vedení, sekce IKT		aktualizovaný ŠVP,
	- Nadále využívat prostupnosti mezi obory při nezvládnutí učiva CUK/KUCH/PEK	3	Monitorování potřeb žáka (průběžně)	TU, učitelé		počty žádostí o změnu
	- Nabízet žákům služby školního poradenského pracoviště	3	Plán školního poradenského pracoviště + konzultační hodiny (příslušný školní rok)	ŠMP, VP, ŠPsy	Provozní prostředky	zprávy o činnosti školního poradenského pracoviště
	- Pravidelně organizovat stáže, exkurze a odborné praxe v ČR i v zahraničí	1,3	Sledovat projektové výzvy, plnění naplánovaných aktivit, komunikovat s profesními komorami (průběžně)	Všichni zaměstnanci	Dotační výzvy z ESF, OPJAK apod.	počet schválených projektů a uskutečněných stáží
	- Organizovat rekvalifikační kurzy - Využívat a nabízet profesní kvalifikace	1 1	Propagace na webu, sociálních sítích (průběžně)	vedení	Provozní prostředky + prostředky ÚP, uchazeč	evidence inzerce, počet účastníků
<b>Pracoviště Trutnov</b>						
- Diverzifikovat práci s heterogenní skupinou (víceoborové třídy)	3	Podpora skupinové práce a vzájemného učení se, mapování potřeb jednotlivce odlišné učební styly, tempo práce a způsoby komunikace (průběžně)	ZŘ – plán DVPP Metodické skupiny	Provozní prostředky	Dotazníky pro žáky	
<b>Pracoviště Teplice nad Metují</b>						
- Vypracovat efektivní nástroj pro přípravu žáků oborů hotelnictví na profesní zkoušku	1,3	Aktualizace tematických plánů a ŠVP (rok 2023) ověřovací a postupové zkoušky z praktických cvičení	Vedení, sekce gastronomických předmětů	prostředky na platy (odměny)	Počet žáků s profesní kvalifikací Záznamy z operativní evidence	

OBLAST	DÍLČÍ CÍLE	Cíl číslo	Jak a kdy ho dosáhneme	Odpovědná osoba	Zdroje financování	Způsob vyhodnocení
Personální	<b>Celá organizace</b>					
	- Podporovat prohlubování kvalifikace zaměstnanců (digitální kompetence, AI ve výuce, formativní hodnocení, práce s heterogenní skupinou, právní vědomí atd.)	1,3	Plán DVPP (na příslušný školní rok)	Vedení	Využití prostředků ze Šablony, provozní prostředky	Hospitace, sdílení dobré praxe, metodické skupiny
	- Péče o zaměstnance (pravidelný teambuilding, využívání příspěvků z FKSP na dovolenou, možnost Sick day pro NEPED, využívat školní poradenské pracoviště atd.)	1	Informovat zaměstnance o nabídce (pravidelné porady všech zaměstnanců + porady úseku dle plánu)	Vedoucí úseků		Kontrola čerpání FKSP, počet akcí
	- Digitalizace dokumentů, minimalizovat nutnost tisku, zjednodušit proces schvalování dokumentů – plně využít balík Office	3	Využití digitálních nástrojů (balík Office, MS Teams apod.), proškolení – 2023/2024	Všichni zaměstnanci		Snížení nákladů na tisk dokumentů
	- Poskytovat zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu a pravidelně předávat informace	1	Motivační a hodnotící pohovory, teambuildingové akce (pravidelně každý rok)	Vedení		Výsledky a závěry z pohovorů
	- Aktivizovat pedagogický sbor do administrace projektů a mimoškolních aktivit, podpora nápadů	1,4	Pozitivní pobídky ze strany vedení	Vedení	Nenárokové složky platu	Výše nenárokových složek
	- Eliminovat přejiždějící zaměstnance	1	Efektivní plánování úvazků, přijímání PP	vedení		
	<b>Pracoviště Trutnov</b>					
	- Zajistit učitele odborných řemeslných předmětů	1,4	Inzeráty na pracovních portálech, spolupráce s firmami, sociální sítě	ŘŠ, vedení, UOV	Provozní prostředky	Počet přijatých pedagogů
	<b>Pracoviště Teplice nad Metují</b>					
- Zajistit učitele MAT a ČJL	1,4	Inzeráty na pracovních portálech, komunikace s VŠ	ŘŠ	Provozní prostředky	Počet přijatých pedagogů	

OBLAST	DÍLČÍ CÍLE	Cíl číslo	Jak a kdy ho dosáhneme	Odpovědná osoba	Zdroje financování	Způsob vyhodnocení
Organizačně-řídící	<b>Celá organizace</b>					
	- Spolupráce se základními školami v regionu Náchodsko, Trutnovsko	1,3,4	Nabízet vzdělávací programy pro žáky ZŠ (průběžně)	vedoucí úseku	MUPy, provozní prostředky, prostředky ZŠ	Počty kurzů
	- Profesionální asociace	1,3,4	Pravidelná komunikace s oborovými komorami	vedoucí úseku, UOV, učitelé OP	Provozní prostředky, sponzorské dary	Účast na konferencích a akcích komor
	- Využívat cateringové, potravinářské, ubytovací a řemeslné služby	4	Propagace nabízených služeb (průběžně)	vedoucí úseku, UOV, učitelé OP	Výnosy z produktivní práce žáků	Výše tržeb
	- Vzdělávání a komunikace s cizinci, jazyková příprava	3	Vybudovat pozici pracovníků pro komunikaci s cizinci	ŘŠ	Dotační prostředky, provozní prostředky	Přijatý pracovník
	- Budování public relations, inovovat www stránky	4	Vybudovat pozici pracovníků pro marketing	ŘŠ	Dotační prostředky, provozní prostředky	Přijatý pracovník
	- Mimoškolní akce pro žáky i zaměstnance	1,3	Pozitivní pobídky ze strany vedení	Vedení, TU, UČ, UOV	MUPy, dotace	Počty uspořádaných akcí
	- Elektronický sběr závad	2	Zavedení softwaru pro hlášení závad tzv. „tickety“ (prosinec 2023)	IT technik	Provozní prostředky	Zavedení systému sběru závad
	<b>Pracoviště Trutnov</b>					
	- Delegování pravomocí na vedoucí úseků (včetně odpovědnosti za svěřené úkoly), využití koučování	1	Jasná organizační struktura a náplně práce, Pravidelné porady vedení (dle stanovených termínů)	Vedení		Zápisy z porad, informování na poradách úseku
	- Naplno využívat vnitřní informační systém	1,2	Školní komunikační systém -stanovení jasných pravidel (průběžně)	Správce IT		Fungování a využívání systému
	- Intenzivní spolupráce s pronajímateli externích sportovišť	4	Domlout vhodné termíny pro výuku TEV (prázdniny), hledat nová místa	ZŘTru		Možnost využívat externí pracoviště pro výuku TEV
	<b>Pracoviště Teplice nad Metují</b>					
- Intenzivní spolupráce s pronajímatelem budov	4	Opravy budov v majetku Města, Spolupráce při kulturních akcích (schůzky s vedením města)	ŘŠ, správce budov	Provozní prostředky (z nájemného)		
- Zapojení do aktivit MAS Broumovsko	4					
- Delegování pravomocí na vedoucí úseků (včetně odpovědnosti za svěřené úkoly), využití koučování	1	Jasná organizační struktura a náplně práce, Pravidelné porady vedení (dle stanovených termínů)	vedení		Zápisy z porad, informování na poradách úseku	

