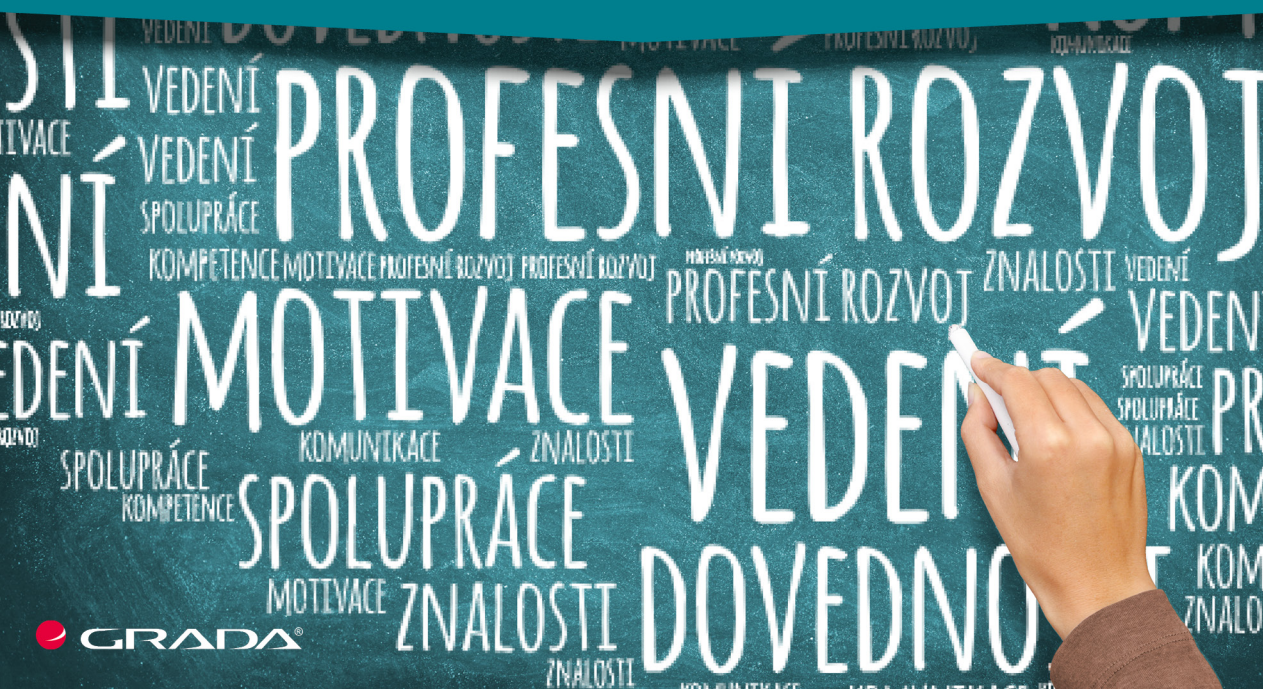


Mgr. Lenka Polášková

# KOMPETENCE leadera školy

MANAŽER

Marketingová komunikace v praxi škol



Za řadu inspirativních námětů, příkladů dobré praxe a motivaci k profesnímu rozvoji děkuji laskavé kolegyni Petře Kalouskové a profesorce Růženě Petříkové.

Zároveň patří mimořádné poděkování Květě Štěpaníkové z nakladatelství Grada Publishing, a. s., za podporu a příležitost vydat tuto knihu.

Lenka Polášková

Mgr. Lenka Polášková

# KOMPETENCE leadera školy

MANAŽER

Marketingová komunikace v praxi škol



***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Mgr. Lenka Polášková**

## **Kompetence leadera školy**

### **Marketingová komunikace v praxi**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 8422. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Dana Pokorná  
Grafická úprava a sazba Jan Šístek  
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí  
Počet stran 96  
První vydání, Praha 2022  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4770-0 (ePub)  
ISBN 978-80-271-4769-4 (pdf)  
ISBN 978-80-271-3229-4 (print)

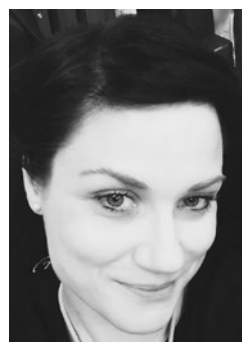
# Obsah

<b>O autorce</b> . . . . .	7
<b>Úvod</b> . . . . .	9
<b>1 Ředitel školy – leader školy</b> . . . . .	11
1.1 Práva a povinnosti ředitele školy – legislativní rámec . . . . .	12
1.1.1 Ředitel školy zodpovídá za organizaci provozu a podmínky provozu . . . . .	12
1.2 Jmenování ředitele školy – požadavky, možnosti, limity . . . . .	14
1.2.1 Specifické situace a jmenování ředitele školy – konkurzní řízení . . . . .	15
1.2.2 Profil uchazeče . . . . .	17
1.3 Česká školní inspekce a oblast řízení . . . . .	21
1.3.1 Školský management a management zdrojů . . . . .	22
1.3.2 Metodická pomůcka – seznam dokumentace požadované Českou školní inspekcí . . . . .	24
<b>2 Strategická analýza a koncept rozvoje školy</b> . . . . .	27
2.1 Strategické plánování . . . . .	28
2.2 Školní vzdělávací program a strategická analýza . . . . .	29
2.2.1 Školní vzdělávací program a jeho obsah . . . . .	32
2.3 Strategická analýza a koncept rozvoje školy . . . . .	33
<b>3 Management ve školství</b> . . . . .	37
3.1 Řízení výkonu v organizaci . . . . .	38
3.1.1 Diversity management . . . . .	40
3.1.2 Age management . . . . .	40
3.2 Inspirace v oblasti managementu znalostí – segment obchodu a služeb . . . . .	40
3.2.1 Management kvality – model excellence . . . . .	41
3.2.2 Ředitel školy a profesní rozvoj pedagogického týmu . . . . .	42
3.2.3 Význam řízení znalostí . . . . .	45

3.3	Hodnoticí pohovory . . . . .	47
3.4	Praktická rovina pedagogických rad . . . . .	52
3.5	Úvod do time managementu . . . . .	54
<b>4</b>	<b>Marketingová komunikace a variabilita v segmentu školství . . . . .</b>	<b>57</b>
4.1	Marketingová komunikace . . . . .	58
4.2	Reklama . . . . .	60
4.3	Podpora prodeje – jen s opatrností . . . . .	63
4.4	Public relations (vztahy s veřejností) . . . . .	64
4.5	Webová prezentace školy . . . . .	66
4.6	Přímý marketing . . . . .	68
<b>5</b>	<b>Marketingový mix – stručný přehled problematiky . . . . .</b>	<b>69</b>
5.1	Marketingový mix a segment školství . . . . .	70
5.1.1	<i>Produkt a škola</i> . . . . .	72
5.1.2	<i>Cena</i> . . . . .	76
5.1.3	<i>Distribuce – prodejní cesty</i> . . . . .	77
5.1.4	<i>Propagace – klíč k úspěchu</i> . . . . .	78
5.2	Zajímavosti z pedagogické praxe – propagace zařízení předškolní výchovy a vzdělávání v praxi . . . . .	80
	<b>Závěr . . . . .</b>	<b>85</b>
	<b>Literatura . . . . .</b>	<b>87</b>

# O autorce

**Mgr. Lenka Polášková** působí již více než dvacet let jako lektorka, autorka a pedagožka. Specializuje se na oblast managementu, legislativu a marketingové komunikace v segmentu školství a vzdělávání. V minulosti publikovala řadu metodických materiálů určených vedoucím pedagogickým pracovníkům. Externě spolupracuje s organizacemi, které se zabývají dalším vzděláváním pedagogických pracovníků.







# Úvod

Kniha je pilotním materiálem pro ředitele škol a školských zařízení. Propojuje témata manažerské literatury a marketingu s reálnou pedagogickou praxí segmentu školství. Svým konceptem je unikátní. Zejména rovina managementu znalostí a oblast marketingové komunikace klade v současné době mimořádný důraz na nezbytnost rozšiřování kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků napříč všemi stupni a typy škol a samozřejmě také školských zařízení. A nejen to, velmi důležité jsou tyto kompetence také u studentů různých typů oborů zaměřených na pedagogiku.

Kniha má čtenáři přinést zejména metodickou podporu v oblasti kroků směřujících ke zlepšení, vyšší efektivitě a dosahování cílů v rovině managementu a základů marketingové komunikace. Segment školství je však naprosto specifický, a nelze tedy komplexně uplatňovat všechny nástroje, které by byly relevantní v segmentu obchodu, služeb a podnikání. Cílem knihy je inspirovat, sdílet a podporovat a současně poskytnout čtenáři dostatek prostoru pro úvahu a zamyšlení. Školství je stále na pomyslné startovací čáře v rovině sdílení know-how.

Kniha je mezi učebnicemi managementu ojedinelá v rovině využití v segmentu školství a vzdělávání. Je stručná a přináší vhled do oblastí, které jsou pro vedení školy výzvou. Publikace zúročuje autorčinu více než patnáctiletou pedagogickou praxi, studium pro ředitele škol a školských zařízení, studium v oblasti řízení lidských zdrojů a marketingové komunikace.

Proč jsou pojmy management, marketing, krizový management, delegování nebo time management ve školství stále opomíjené? Co znamenají pojmy marketingová komunikace, řízení znalostí nebo public relations? Jaká je skutečná role vedoucího pracovníka ve školství? Nejen na tyto otázky přináší publikace odpověď.



# 1

## Ředitel školy – leader školy

*Úspěch je velmi důležitý, ale musíte milovat tu činnost.*

Jan Mühlfeit

---

### **Co kapitola obsahuje:**

- Ucelený přehled k oblasti práv a povinností ředitele školy.
- Informace k výběrovému řízení.
- Požadavky České školní inspekce v oblasti managementu škol.
- Metodickou pomůcku – seznam dokumentace požadované Českou školní inspekcí.

### **Klíčová slova:**

Česká školní inspekce, kompetence, legislativa, management, povinnosti, práva, právní předpisy, ředitel školy, řízení

---

## > 1.1 Práva a povinnosti ředitele školy – legislativní rámec

Ředitel školy je osoba, která rozhoduje ve všech aspektech řízení a zároveň ve všech těchto aspektech nese právní odpovědnost. Práva a povinnosti ředitele školy definuje § 164 až §166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Práva a povinnosti ředitele školy nevyplývají pouze z ustanovení školského zákona. V případě, že je statutárním orgánem organizace, jedná jejím jménem také v pracovněprávních vztazích. Zde má zajímavé postavení. Je současně zaměstnancem, ale také zaměstnavatelem. Sám sebe například vysílá na pracovní cesty, určuje si nástup řádné dovolené, v případě získání nebo rozšiřování kvalifikace uzavírá sám se sebou kvalifikační dohodu. Ředitel školy uzavírá nejen pracovní smlouvy a dohody s odkazem na ustanovení zákoníku práce, ale je povinen postupovat také v souladu s ustanovením obchodního zákoníku nebo občanského zákoníku. Není výjimkou, že v praxi ředitelé škol narážejí na řadu protichůdných právních předpisů, které komplikují administrativní agendu spojenou s řízením školy.

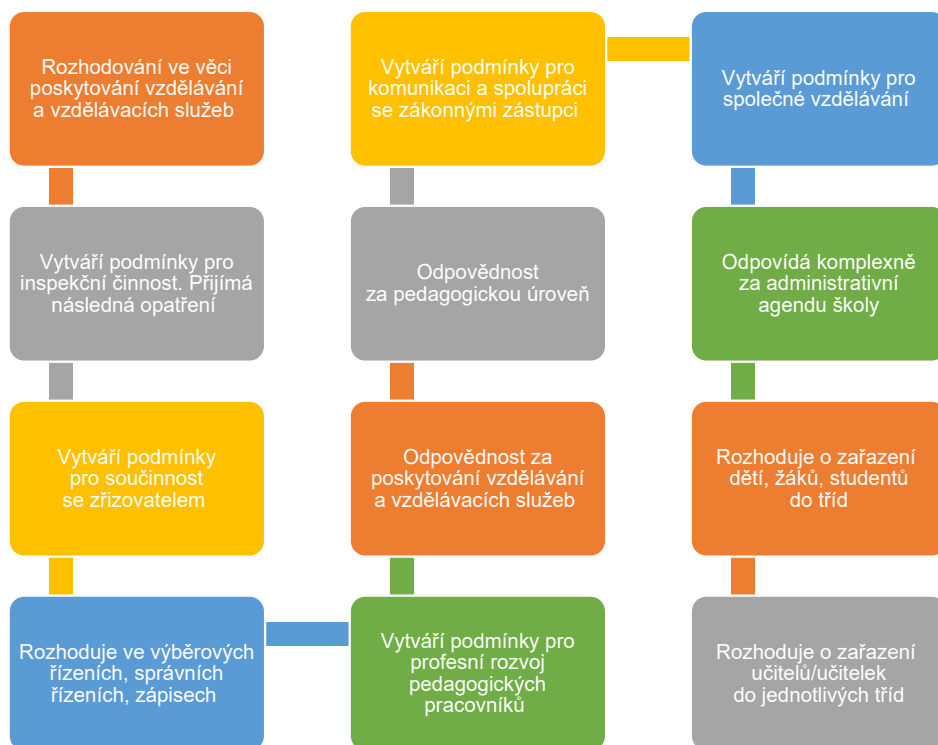
Je nutné rozlišovat práva a povinnosti ředitele soukromého subjektu a práva a povinnosti ředitele školy zřizované například krajem, městem, obcí či svazkem obcí. U soukromých subjektů hraje významnou roli skutečnost, zda je ředitel jednatel, či nikoliv. Jednatel být nemusí, ale stále nese veškerou právní odpovědnost vyplývající z požadavků školského zákona a souvisejících právních předpisů. Právní postavení školy a ředitele jsou tedy zásadní.

### 1.1.1 ŘEDITEL ŠKOLY ZODPOVÍDÁ ZA ORGANIZACI PROVOZU A PODMÍNKY PROVOZU

Všichni ředitelé školy bez ohledu na její právní postavení zodpovídají za použití finančních prostředků ze státního rozpočtu přidělených podle § 160 až § 163 školského zákona. Ředitel rozhoduje o individuálním vzdělávání dětí, žáků a studentů. V případě zařízení předškolní výchovy a vzdělávání rozhoduje například podle ustanovení § 34 školského zákona o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.

Ředitelé jsou povinni v odkazu na výše jmenovaný právní předpis zřizovat pedagogickou radu. Jedná se o velmi důležitý orgán školy, protože v součinnosti s pedagogickou radou ředitel projednává všechny zásadní dokumenty a případná opatření týkající se školy a vzdělávání. Jako příklad lze uvést aktualizaci školního řádu nebo školního vzdělávacího programu. Pedagogickou radu tvoří pedagogičtí pracovníci. V této souvislosti nezapomínejme na skutečnost, že pedagogickými pracovníky jsou také asistenti pedagoga, nikoli však školní asistent.

Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí či svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu či její součásti jmenuje na pracovní místo zřizovatel na základě konkurzního řízení. Náležitosti jsou stanoveny zvláštním právním předpisem. Jmenována může být pouze osoba, která odpovídá požadavkům vyplývajícím z ustanovení zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.



**Obr. 1** Práva a povinnosti ředitele školy

Obrázek 2 uvádí příklady práv a povinností ředitele školy v rovině použití finančních prostředků podle ustanovení § 160 až § 163 zákona č. 561/2004 Sb., školského zákona, v platném znění.



**Obr. 2** Přehled finančních operací v gesci práv a povinností ředitele školy

## > 1.2 Jmenování ředitele školy – požadavky, možnosti, limity

Ředitelem školy může být pouze osoba, která splňuje předpoklady podle aktuálního ustanovení zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění. Dalším kritériem je získání potřebné praxe spočívající ve vykonávání přímé pedagogické činnosti. Ředitel školy musí splňovat nejen výše uvedené požadavky, ale i musí dostát i dalším nárokům na:

- svéprávnost (dříve nazývána způsobilost k právním úkonům);
- odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost;
- bezúhonnost;
- zdravotní způsobilost;
- prokázání znalosti českého jazyka.

Ředitelem školy zřizované městem, obcí, svazkem obcí, krajem či ministerstvem může být pouze osoba, která nejpozději do dvou let ode dne, kdy začala vykonávat činnost ředitele školy, zahájila studium pro ředitele škol a školských zařízení s akreditací MŠMT.

Povinnost absolvovat studium pro ředitele škol a školských zařízení se nevztahuje na osoby, které znalosti v oblasti řízení absolvovaly v akreditovaném studijním programu Školský management nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaného vysokou školou a zaměřeného na organizaci a řízení ve školství. Tato povinnost se netýká ředitelů škol a jejich zástupců v případě soukromého sektoru.

Obrázek 3 znázorňuje přehled obvyklého obsahu kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení v návaznosti na ustanovení § 5 zákona č. 563/2004 Sb.



**Obr. 3** Obvyklý obsah kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení

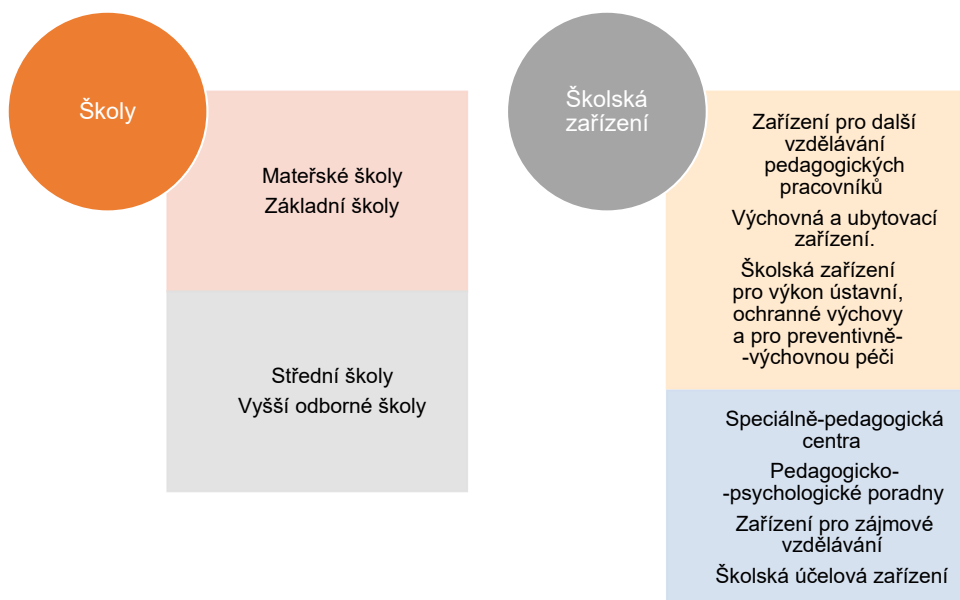
## 1.2.1 SPECIFICKÉ SITUACE A JMENOVÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY – KONKURZNÍ ŘÍZENÍ

Zřizovatel obvykle vyhláší konkurzní řízení na stanovené datum, pokud se místo ředitele školy uvolní. Místo může být uvolněno z vůle ředitele nebo z jiných důvodů, které na jeho straně nastanou – jedná se například o odchod do starobního

důchodu, na mateřskou dovolenou apod. Ředitel může být také odvolán. Obvykle Česká školní inspekce podává návrh na odvolání ředitele školy nebo školského zařízení zřizovaného městem, obcí, svazkem, krajem či ministerstvem, pokud byly zjištěny závažné nedostatky v řízení školy nebo školského zařízení. Dalšími důvody pro odvolání ředitele školy mohou být:

- nedostatečná kvalifikace odpovídající platným právním předpisům,
- zánik pracovního místa,
- závažné porušení nebo soustavné porušování povinností a činností vyplývajících z požadavků na pracovní pozici,
- neplatnost výpovědi předchozího ředitele – soudní rozhodnutí.

Obrázek 4 definuje rozlišení škol a školských zařízení.



**Obr. 4** Typologie škol a školských zařízení v České republice

Zajímavostí je, že školský zákon nepočítá s variantou, že by ředitel školy mohl být jmenován na dobu určitou. Pro situace, kdy ředitel školy nemůže z různých důvodů vykonávat svou funkci, ředitelé škol ustanovují své statutární zástupce. Tyto osoby jsou oprávněny v době nepřítomnosti ředitele jednat jménem právnické



osoby. Jako příklad lze uvést stáž ředitele, dlouhodobou nemoc nebo například uvolnění pro výkon veřejné funkce. Avšak zřizovatel školy může využít v situacích spojených s dlouhodobou překážkou v práci na straně ředitele školy možnosti vyhlášení konkurzního řízení, kdy jmenuje po dobu nepřítomnosti stávajícího ředitele osobu, která ho zastupuje, tedy na dobu určitou, nejdéle však na dobu šesti let.

Uvolněná místa ředitelů školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace vykonávající činnost školy nebo školského zařízení obsazují obce a kraje na základě ustanovení § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Hlavními kritérii konkurzního řízení je transparentnost a objektivnost. Jednotlivé uchazeče posuzuje konkurzní komise.

Zřizovatel na své úřední desce nebo v místě obvyklém, například na webových stránkách zveřejní:

- a) označení vedoucího pracovního místa, název a sídlo právnické osoby vykonávající činnost školy;
- b) předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené platnými právními předpisy;
- c) název a adresu zřizovatele, kam lze doručit přihlášky;
- d) obsahové náležitosti přihlášky a termín podání.

Velmi důležitý je správný název – identifikace školy nebo školského zařízení.

Nesplnění požadavků konkurzního řízení může být důvodem ukončení účasti uchazeče. Uchazeč má vždy možnost odvolání ve smyslu formálního opravného prostředku.

## 1.2.2 PROFIL UCHAZEČE

Kromě náležitostí spojených s administrativní částí jsou důležitá kritéria, která konkurzní komisi představují profil uchazeče. Obrázek 5 nastiňuje hlavní hodnocená kritéria.

Při výběru vedoucích pracovníků ve školství by měl být ze strany konkurzních komisí kladen důraz nejen na odborné znalosti, kvalifikační kritéria nebo počet let přímé, pedagogické činnosti, ale také na komunikační schopnosti a manažerské kompetence. Uchazeč by měl umět zejména vyhledávat informace, třídit je a vhodně s nimi pracovat. Dobrý vedoucí pracovník musí být propojením manažerské pozice

a role leadera, mít zdravou míru sebevědomí, organizační schopnosti, schopnosti plánovat a mít svou vizi, umět přesvědčovat bez prvků manipulativního chování, monitorovat, hodnotit a motivovat a akceptovat nastavení efektivní komunikace v odkazu na takzvaný STROM (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020). Informace směrem k zaměstnancům jsou:

**SPECIFICKÉ  
TERMÍNOVANÉ  
REALISTICKÉ  
OBOUSTRANNĚ AKCEPTOVATELNÉ  
MĚŘITELNÉ**



**Obr. 5** Oblasti preferované v konkurzních řízeních

Chce-li uchazeč být dobrým leaderem, podle Armstronga a Taylora (2015) musí chápat faktory, které ovlivňují chování lidí při práci. Významná je motivace lidí v práci. Lidé, kteří jsou své práci oddáni, dosahují vysokého výkonu. Každý

vedoucí pracovník musí mít přehled v tom, jaký počet zaměstnanců organizace má a jaké lidské zdroje reálně potřebuje v rovině pedagogických a nepedagogických pracovníků. Armstrong a Taylor rozlišují dva typy plánování v oblasti lidských zdrojů. Je to:

- a) **tvrdé plánování** – zahrnuje primárně práci s čísly, analýzu nákladů, výdajů, plánování ekonomické strategie;
- b) **měkké plánování** – zahrnuje plánování v oblasti lidských zdrojů, přičemž zohledňuje aktuální poptávku a nabídku na trhu práce.

Výše uvedené informace jsou zcela zásadní při přípravě konceptu rozvoje organizace. Mohlo by se zdát, že pojmy „poslání“ a „vize“ se staly jakýmsi klišé manažerské literatury, tyto pojmy však nelze bagatelizovat. Pozornost, kterou zmíněným oblastem uchazeč v konkurzním řízení věnuje, přináší řadu výhod. Fotr, Vacík, Souček a kol. (2020) uvádějí například:

- možnost vytvářet základní pilíře pro efektivní plánování,
- možnost vytvářet strategii pro definici cílů organizace,
- podporovat proces synergie řízení,
- možnost reálně využívat výkonosti lidských zdrojů.

Opakem vizí je takzvaný scénář (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2020). Nejen vize, ale také scénáře jsou pro směřování organizace zásadní. Scénář zohledňuje všechny dopady, které by mohly pro fungování a směřování školy znamenat nejistotu. Autoři uvádějí tři typy scénářů:

1. **Kvalitativní scénář** – zohledňuje makroekonomické aspekty, které mohou mít na směřování a vývoj organizace vliv.
2. **Semikvantitativní scénář** – zohledňuje budoucí předpovědi vývoje, zejména v ekonomické oblasti, například financování škol, náklady, výdaje atd.
3. **Kvantitativní scénář** – kombinuje předešlé dva scénáře.

Jednoduše řečeno, i sebelepší vize může narazit na rychle se vyvíjející makroekonomiku a mikroekonomiku. Proto je nutné pracovat při přípravě strategie také se scénáři.

V případě začínajících řídicích pracovníků je předností flexibilita, vyjadřovací schopnosti, znalost cizích jazyků, nadšení, schopnost inovace. Nižší věk by