UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

MANAGEMENT A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE ZÁKLADNÍ ŠKOLY

Veronika Jurenková

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Veronika Jurenková**
Osobní číslo:	**E100000**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu:	**Management a strategické plánování rozvoje základní školy**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je provedení strategické analýzy a navržení strategického plánu rozvoje základn školy.

Zásady:
- Teorie v oblasti personalistiky, ekonomiky, pedagogiky, kontroly a hodnocení.
- Charakteristika práce vedoucích pracovníků vybrané základní školy.
- Provedení strategické analýzy.
- Navržení strategického plánu rozvoje.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

MATUŠÍKOVÁ, I. a P. JEDINÁK. Marketingové řízení školy: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010, 90 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7314-209-4.
MLÁDKOVÁ, L. a P. JEDINÁK. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. Expert (Grada). ISBN 978-807-3802-301.
PEŠKOVÁ, R. a M. MARINČÁK. Finanční management školy: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007, 83 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7372-216-6
SVĚTLÍK, J. a M. MARINČÁK. Marketingové řízení školy: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-494-9.
SVOBODA, I. a M. MARINČÁK. Ekonomika, finanční management a pracovněprávní předpisy v životě školy: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-244-2283-1.
VEBER, J. a P. JEDINÁK. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Pavlína Pinková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Olomouci dne 29.4. 2014

Veronika Jurenková

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Mgr. Pavlíně Pinkové za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala své rodině za její podporu a svému partnerovi Mgr. Petru Kudlovi za jeho pomoc při zpracování praktické části a kontrolu celé práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá fungováním základní školy. Pojednává o managementu a jednotlivých manažerských funkcí v obecné rovině, ale především v oboru školství. Popisuje vedoucí pracovníky školy, prostředí školy a strategické plánování rozvoje vybrané organizace. Cílem práce je analyzovat vybranou základní školu a navrhnout strategický plán rozvoje.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, školy, strategie, prostředí, vedení

TITLE

Management and strategic planning of a primary school

ANNOTATION

This work deals with the functioning of primary school. It discusses the various management and management functions in general, but especially in the field of education. Describes school leaders, school environment and strategic planning of the selected organization. The aim is to analyze a primary school and a strategic plan development.

KEYWORDS

management, schools, strategy, environment, leadership

OBSAH

ÚVOD 10

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA 11

1.1 POSTAVENÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY VE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVĚ ČESKÉ REPUBLIKY 11
1.1.1 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY 11
1.1.2 TYPY ŠKOL A JEJICH ÚROVNĚ 12
1.1.3 FINANCOVÁNÍ ŠKOL 13
1.2 ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÉ FUNKCE 15
1.2.1 PLÁNOVÁNÍ NA ŠKOLÁCH 17
1.2.2 ORGANIZOVÁNÍ ŠKOLY 20
1.2.3 PERSONALISTIKA PROBÍHAJÍCÍ NA ŠKOLÁCH 22
1.2.4 KONTROLNÍ ČINNOST 25

2. MANAGEMENT NA ZÁKLADNÍ ŠKOLE 28

2.1 PLÁNOVÁNÍ NA ZÁKLADNÍ ŠKOLE 30
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁKLADNÍ ŠKOLY SUCHDOL NAD ODROU 31
2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOST ZÁKLADNÍ ŠKOLY 32
2.3.1 VÝBĚR NOVÉHO ZAMĚSTNANCE 32
2.3.2 UZAVŘENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU A PRACOVNÍ DOBA 33
2.3.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 34
2.4 KONTROLA ZPĚTNOU VAZBOU 35
2.5 PRÁCE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOLY 36

3. STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ ŠKOLY 38

3.1 MAKROPROSTŘEDÍ ŠKOLY 38
3.2 MIKROPROSTŘEDÍ ŠKOLY 41
3.3 SWOT ANALÝZA 45

4. STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ZÁKLADNÍ ŠKOLY SUCHDOL NAD ODROU 47

4.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÁKLADNÍ ŠKOLY 47
4.2 OBLASTI MOŽNÉHO ROZVOJE ZÁKLADNÍ ŠKOLY 50
4.3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 53

ZÁVĚR 56

POUŽITÉ ZDROJE 57

SEZNAM PŘÍLOH 60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet žáků (strávníků) v školních letech 2007-2013. 28
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2013. 29
Tabulka 3: Vývoj státního dluhu, HDP a inflace v letech 2007-2013 39
Tabulka 4: Výdaje na školství a podíl výdajů na základní školství v letech 2007-2012 39
Tabulka 5: Vývoj obyvatelstva v letech 2007-2012 40
Tabulka 6: Počet žáků 1. třídy ve školních letech 2007-2012 40
Tabulka 7: Vývoj porodnosti v Suchdole nad Odrou v letech 2000-2005 40
Tabulka 8: Hospodaření ZŠ Suchdol nad Odrou ve školních letech 2007-2013 43
Tabulka 9: Konkurence základní školy Suchdol nad Odrou 44
Tabulka 10: Procentuální vyjádření aprobovanosti jednotlivých předmětů 48

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Organizační schéma škol 31
Obrázek 2: SWOT analýza základní školy v Suchdole nad Odrou 45

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Sb.	Sbírka zákonů
HDP	Hrubý domácí produkt
DVVP	Další vzdělávání vedoucích pracovníků
ZŠ	Základní škola
MŠ	Mateřská škola
VPU	Výukové poruchy učení
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ŠJ	Školní jídelna
EU	Evropská unie

ÚVOD

Mnou vybrané téma bakalářské práce jsem si zvolila především z toho důvodu, že mě vždy škola jako instituce velmi zajímala a chtěla jsem se dozvědět něco bližšího o jejím chodu. Dalším důvodem byl i fakt, že na toto či podobné téma neexistuje příliš mnoho dalších prací, a to jak bakalářských, tak i diplomových. Základní školu v Suchdole nad Odrou jsem si vybrala z důvodu pro mě velmi dobře dostupných informací o škole.

Hlavním cílem této práce je zprostředkovat ucelený obraz o chodu příspěvkové organizace, kterou je základní škola v Suchdole nad Odrou. Dílčí částí práce je praktický popis vybrané základní školy včetně jejího fungování v jednotlivých managerských funkcích. Další dílčí částí je popis marketingového prostředí a jeho analýza v souvislosti s výše uvedenou základní školou a s tím související následná strategická koncepce rozvoje základní školy v příštích letech.

První kapitola práce je věnována teorii, která je tvořena z různých literárních zdrojů a je rozdělena do dvou dílčích částí zabývajících se postavením základních škol ve vzdělávací soustavě České republiky a managementem. První část teorie se zabývá legislativním vymezením základních škol, typy a úrovněmi škol a financováním školských zařízení. V části managementu jsou postupně probrány jednotlivé managerské funkce, a to v obecné rovině i se zaměřením na školy. Druhá kapitola je věnována samotné základní škole Suchdol nad Odrou, jejímu popisu, fungování, ale také vymezení práce managementu školy. Marketingovému prostředí školy a jeho analýza je věnována kapitola třetí. V této kapitole je popsáno jak makroprostředí školy, tak i jeho mikroprostředí a jejich analýza v souvislosti se základní školou Suchdol nad Odrou. Poslední kapitola je věnována navržení koncepce rozvoje základní školy.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část práce se zabývá vymezením základního školství, managementem a jeho funkcemi. Všechny kapitoly týkající se managementu a jeho funkcí jsou psány zprvu obecně a následně přechází do oblasti školství.

1.1 Postavení základní školy ve vzdělávací soustavě České republiky

Vzdělávací systém je jedním ze základních pojmů pedagogiky a vzdělávací politiky. Pojem vzdělávací systém je chápán dvojím způsobem. V prvním užším případě je chápán jako školství, ve druhém širším významu jako soubor všech škol, školských zařízení a jiných vzdělávacích institucí, jejich pracovníků, materiálních a finančních prostředků, legislativních práv, který jako celek zajišťuje ve státě realizaci vzdělávání (Průcha, Walterová, Mareš, 2003). Podle Prášilové (2006) je školská soustava tvořena právně určeným systémem škol. Je vertikálně organizačně rozdělena do pěti stupňů a jednotlivé stupně lze členit i horizontálně podle typů škol. Školskou soustavu tvoří mateřská škola, základní škola, střední škola, konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Školskou soustavu završují vysoké školy různých typů a různého právního postavení.

Účastí v základním vzdělávání plní žáci povinnou školní docházku, která trvá 9 let. Převážná většina dětí nabývá základního vzdělávání na základní škole s následující strukturou: první stupeň zahrnuje ročníky 1. - 5., druhý stupeň ročníky 6. - 9. Část žáků absolvuje vzdělávání odpovídající druhému stupni základní školy nebo jeho části na víceletých gymnáziích nebo na konzervatořích. Základní vzdělávání je bezplatné, s výjimkou soukromých a církevních škol, kterém mohou vybírat školné.

1.1.1 Legislativní vymezení základní školy

Legislativní prostředí českého školství má svůj základ v Ústavě České republiky a v Listině základních práv a svobod. V těchto zákonech je uvedeno, že každý má právo na vzdělání, školní docházka je povinná po dobu, kterou stanoví zákon a občané mají právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách. „Struktura českého vzdělávacího systému vychází

ze školského zákona, který upravuje veškerou výchovu a vzdělávání ve školách a školských zařízeních s výjimkou vzdělávání poskytovaného vysokými školami a ústavní výchovou.“ (Cibulková, 2009). Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitějším právním předpisem, který se týká školství je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Tento zákon byl vydán 24. 9. 2004 a nabyl účinnosti 1. 1. 2005. Podle § 7 odstavce 1 školského zákona tvoří vzdělávací soustavu České republiky školy a školská zařízení podle tohoto zákona. Aby byla škola považována za školu podle školského zákona, musí jít o školu, která poskytuje vzdělávání podle vzdělávacích programů podle § 3 a musí být zapsána v rejstříku škol a školských zařízení. Dalšími důležitými právními předpisy, které se zabývají tématem školství, jsou zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, nařízení vlády, vyhlášky ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a vnitřní předpisy ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

1.1.2 Typy škol a jejich úrovně

V České republice se lze setkat s existencí několika typů škol. Tyto školy člení Svoboda a Marinčák (2009) v závislosti na svém zřizovateli na:

- soukromé školy
    - zřizovány fyzickými či právnickými osobami (soukromé školy)
- církevní školy
    - zřizované registrovanými církvemi nebo náboženskými společenstvími
- školy, zřizované ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy
    - výchovné ústavy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
- školy, zřizované kraji
    - střední školy, vyšší odborné školy, mateřské a základní školy pro děti a žáky se zdravotním postižením, základní školy speciální, školy při zdravotnických zařízeních a dětské domovy
- školy, zřizované obcí nebo svazkem obcí
    - základní školy, mateřské školy, základní umělecké školy, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školy a školská zařízení, která zřizuje kraj nebo ministerstvo, pokud prokáže potřebné finanční prostředky, personální a materiální zabezpečení

- školy, zřizované ministerstvem obrany
    - střední vojenské školy, vyšší odborné vojenské školy a školská zařízení jim sloužící
- školy, zřizované ministerstvem vnitra
    - střední policejní školy, vyšší policejní školy a školská zařízení jim sloužící, střední školy požární ochrany, vyšší odborné školy požární ochrany a školská zařízení jim sloužící
- školy, zřizované ministerstvem spravedlnosti
    - střední školy Vězeňské služby a školská zařízení jim sloužící a školy a školská zařízení pro osoby ve výkonu vazby nebo trestu odnětí svobody
- školy, zřizované ministerstvem zahraničních věcí
    - školy při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu

Soukromé a církevní školy, školy zřizované ministerstvem školství, mládeže a sportu, kraji a obcemi se zřizují jako školská právnická osoba nebo příspěvková organizace. Školy a školská zařízení zřizované ministerstvem obrany, vnitra a spravedlnosti se zřizují jako organizační složka státu.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání rozlišuje pět úrovní vzdělávání, a to:

- předškolní vzdělání (mateřské školy) = část 2, § 33-35
- základní vzdělání (základní školy) = část 3, § 44-56
- střední vzdělání (střední školy a učiliště) = část 4, § 57-85
- vzdělání v konzervatoři = část 5, § 86-91
- vyšší odborné vzdělání (vyšší odborné školy) = část 6, § 92-107

1.1.3 Financování škol

Výdaje na vzdělání jsou důležitou součástí veřejných výdajů. Veřejné výdaje na vzdělávání tvoří rozhodující část celkových výdajů. Vývoj výdajů na vzdělávání odráží celkový vývoj HDP a ekonomiky. I když docházelo k růstu výdajů na vzdělávání, v reálném vyjádření však byly výdaje menší. Školství zaujímá ve státním rozpočtu třetí nejvyšší výdajovou kapitolu. Každý obyvatel České republiky vydá na školství ze svých daní přibližně 8,5 tis. Kč (Francová, 2004). Svoboda a Marinčák (2009) uvádí, že všechny školy, předškolní a školská zařízení hospodaří jako neziskové příspěvkové organizace s prostředky získanými

vlastní činností, s prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele a s prostředky získanými doplňkovou činností. Je nutné důsledně oddělit náklady a výnosy za hlavní a za doplňkovou činnost. Rozpočet hlavní činnosti, tedy na výchovu a vzdělávání žáků, jejich ubytování a stravování, musí být sestaven jako vyrovnaný. Organizaci je na hlavní činnost poskytován neinvestiční příspěvek v rozpise na závazné ukazatele. Rozpočet doplňkové činnosti musí být sestaven jako ziskový. Doplňková činnost je specifická část, kterou příspěvková organizace může zabezpečovat a zlepšovat si tím hospodářský výsledek organizace. Tuto činnost musí schválit zřizovatel a příspěvková organizace si na její provoz musí vyřídit živnostenské oprávnění.

Podle Peškové (2007) můžeme soukromé zdroje rozdělit na přímé platby uživatelů veřejných služeb, nepřímé náklady související s poskytováním veřejných služeb a dotace a dary od soukromých osob či sponzoring. Do přímých plateb uživatelů veřejných služeb můžeme zahrnout poplatky za stravování či ubytování. Všechny tři výše uvedené příjmy však souvisí s hlavní činností organizace. Mimo soukromé zdroje, které souvisí s hlavní činností organizace, rozlišujeme i doplňkové soukromé zdroje neboli příjmy z podnikání. Doplňkovou či jinou činností školy je činnost, kterou příspěvková organizace provádí mimo svou činnost hlavní a která není provozována na úkor činnosti hlavní. Grantové a dotační zdroje Evropské unie znamenají příležitost pro školy na získání dalších finančních prostředků. Jedním z nejvýznamnějších způsobů financování projektů veřejných i soukromých organizací ze zahraničních finančních prostředků jsou Strukturální fondy a Iniciativy Evropské unie. Úkolem finančního managementu ve školách je zajistit dostatek finančních prostředků. Školy jako součást veřejných služeb při svém působení využívají dva základní typy fondů, a to veřejný a soukromý. Školství je veřejnou službou, a proto je rozhodující měrou financováno z veřejných zdrojů v rámci rozpočtové soustavy České republiky. Hospodaření s rozpočtovými prostředky z veřejných rozpočtů upravují rozpočtové zákony, které stanovují pravidla pro hospodaření, sankce za porušení rozpočtové kázně a rozpočtová opatření. Rozlišujeme dva druhy veřejných zdrojů, a to zdroje ze státního rozpočtu a zdroje z ostatních veřejných rozpočtů (krajů a obcí). V současné době je využíván kombinovaný model řízení školství, který kombinuje odvětvové neboli resortní řízení s územním řízením. Pro tento systém je typické, že dochází k přechodu pravomocí ze státu na samosprávné orgány neboli krajská zastupitelstva a k zavedení vícezdrojového financování.

1.2 Řízení a manažerské funkce

Management je původně americký výraz, avšak v současnosti má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích a má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení (Blažek, 2011). Podle Cajthamra a Dědiny (2010) je management neboli řízení jednou z nejdůležitějších činností každé organizace. Zahrnuje v sobě zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí). Je nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Přirozeným důsledkem rozvoje společnosti a všeobecné tendence spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce byl vzrůstající význam lidí, zaměřených na koordinaci úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.

Mládková a Jedinák (2009) uvádí, že hlavním úkolem managementu jako řídících pracovníků je tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. V tomto pojetí rozeznáváme tři základní úrovně managementu, a to manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery, přičemž jednotlivé úrovně mají v organizaci odlišné úkoly. Vrcholový manažeři mají za úkol vytvářet strategické koncepce vývoje organizace, monitorovat a jednat s jejím externím prostředím. Střední manažeři přetváří strategické úkoly na úkoly podřízených linií a dohlížejí na jejich plnění. Jejich hlavní náplní práce je práce s lidmi. Manažeři první linie řídí výkonné pracovníky a velmi často jsou experty v tom, co jejich podřízení dělají. Typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává, se nazývají manažerské funkce. Tyto funkce dělíme na postupné a průběžné. Postupné neboli sekvenční manažerské funkce sledují logický postup činností manažera. Jako první formuloval tyto funkce francouzský průmyslník a teoretik managementu Henri Fazol, a to jako plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Průběžné neboli paralelní manažerské funkce postupují postupnými manažerskými funkcemi, a to analýzou řešených problémů, rozhodováním a implementací. Podle Weihricha a Knootze (1993) však mnoho vědců a manažerů zjistilo, že analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Postupné manažerské funkce proto rozdělili do pěti funkcí řízení, a to na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu.

Jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožnit ostatním učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování

a realizaci učení a vyučování. Aby učení a vyučování probíhalo užitečným a konstruktivním způsobem, musí někteří lidé převzít určitou odpovědnost za to, aby ostatní měli k dispozici zdroje, dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k práci (Gold, 1998). Pojem řízení používáme v češtině pro dvě různé situace. První výklad pojmu znamená usměrňovací zásah řídícího charakteru v již existujícím systému. Platí pro něj také název operativní řízení a zahrnuje komplex kontrolních, regulačních a řídících zásahů. Druhé pojetí zahrnuje široce pojaté usměrňovací zásahy jakéhokoliv druhu, včetně vytváření systémů, respektující zvláštnosti lidské složky. Škola je svým způsobem specifická organizace. Její chod je usměrňován regulativy a řízením. Regulativy mají za úkol udržovat školu za běžných okolností v rovnovážném, stabilním stavu a usnadňují tak chod školy. Řízení nastupuje až tehdy, když je zapotřebí rozhodovat o změnách. Řízení v širším slova smyslu je proces tvořený čtyřmi fázemi: rozhodováním a plánováním, organizováním, operativním řízením a kontrolou. Kvalita procesu řízení závisí na motivaci pracovníků školy (Obst, Prášilová, 2002).

V oblasti řízení školství a školy je však podle Obsta (2006) třeba řešit řadu specifických problémů, kterými se obecná teorie managementu nezabývá. Jde např. o řízení nově vznikajících vzdělávacích institucí, řešení organizační struktury systému řízení školství, řešení participace rodičů a ostatních občanů na řízení škol prostřednictvím školských rad, řešení problémů školské inspekce aj. Z namátkově vybraných specifických problémů školství vyplývá, že jejich řešení vyžaduje přístup zahrnující mnoho oborů. Vedle obecné teorie řízení a pedagogiky se uplatní i právní, ekonomické, sociologické, sociálně psychologické a jiné disciplíny. Proto je potřebná disciplína, která problémy školství řeší komplexně, a tou je právě teorie řízení školství a školy – školský management. Subsystémy školského managementu jsou makrořízení, mikrořízení a řízení pedagogického procesu (výuky). Makrořízení zkoumá instituce a osoby, které řídí výchovu a vzdělávání ve školském resortu. Zkoumá řízení ze strany státní školské správy, vzájemný vztah jednotlivých stupňů řízení školství v České republice, proporce strategického, taktického a operativního řízení na jednotlivých stupních, regulativní a normativní aspekty, sociální otázky ve školství apod. Mikrořízení se zabývá otázkami vnitřního řízení školy, kompetencemi řídících činitelů, principy a funkcemi řízení školy, metodami a formami řízení školy, řídícími vztahy, ale i otázkami ekonomického a administrativně správního usměrňování školy. Řízení pedagogického procesu neboli výuky zkoumá usměrňování tohoto rozhodujících procesu ze strany vedení školy, předmětových

komisí, třídních učitelů, jednotlivých učitelů apod. Teorie řízení výuky má nejblíže k didaktice a k teorii výchovy, opomíjí ekonomické a administrativní zajištění činnosti školy.

Školský management je možno strukturovat i z jiných hledisek, např. z hlediska obsahového kritéria nebo z hlediska řídících funkcí. Z hlediska obsahového kritéria rozlišujeme teorii pedagogického řízení školy, teorii ekonomického řízení školy, teorii personálního řízení školy a teorii právního řízení školy. Z hlediska řídících funkcí rozlišujeme teorii plánování a projektování výchovy a vzdělávání, teorii organizování výchovy a vzdělávání, teorii kontroly výchovy a vzdělávání a teorii analýzy a hodnocení výchovy a vzdělávání. Jednotlivé teorie spolu úzce souvisejí a zajišťují komplexní přístup ke zkoumání školství a školy. Školský management je také obor studia, určený pro vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků, pracovníků České školní inspekce, školské správy a samosprávy.

1.2.1 Plánování na školách

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) začíná funkce plánování stanovením budoucích cílů, které musí uspokojovat očekávání mnoha skupin, které mívají často protichůdné zájmy. Časový rámec dosažení cílů vyžaduje, aby byly v určité době realizovány řady činností. Z těchto důvodů manažeři obvykle rozlišují krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle mohou být obvykle dosaženy za dobu kratší jednoho roku. Dosažení střednědobých cílů vyžaduje dobu jednoho až pěti roků. Dlouhodobých cílů bývá dosahováno za dobu delší než pěti let. Chce-li organizace dlouhodobě prosperovat, pak musí dosahovat dlouhodobých cílů. Weihrich a Knootz (1993) uvádí, že plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy. Nejedná se však ještě o reálné plány.

Plánování je podle Mládkové a Jedináčka (2009) jednou ze základních manažerských funkcí. Je to funkce, která je zaměřena do budoucna a vytváří spojení mezi současným stavem a budoucností. Pomocí plánování se zabezpečuje dosahování vytyčených organizačních cílů. Výsledkem plánování je definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase, na požadované úrovni a za využití potřebných zdrojů. Nástrojem realizace tohoto procesu je plán. Každý plán by měl odpovídat na otázky: čeho chceme dosáhnout a jak toho chceme

dosáhnout. Základním předpokladem dobrého plánu je analýza uvědomování si příležitostí ve vnějším prostředí i v rámci vlastní organizace. Úspěch každé organizace je založen na její strategii a úlohou strategického managementu je udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu, stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Základní dělení plánů by mělo být v souladu s hierarchií řízení. Vrcholoví manažeři neboli top management tvoří skupinu řídících pracovníků organizace. Tito manažeři vytvářejí strategické cíle organizace a strategické plánování. Střední management má na starost taktické plánování a cíle jednotlivých organizačních článků. Operativní plánování a cíle zaměstnanců má na starost nižší management. Armstronga a Stephens (2008) ve své knize uvádí, že cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Plánování upozorňuje manažery na možné krize a poskytuje jim možnost se jim vyhnout. Manažeři by se měli snažit vytvářet plány, které lze změnit bez větších problémů. Plán, který nepřipouští žádné změny, je špatný plán.

Plánování má svoje místo i ve školství, a proto Obst (2006) také rozlišuje tři druhy plánů. Prvním z nich jsou strategické neboli dlouhodobé plány, které jsou vlastně vyjádřením vzdělávací a školské politiky státu. Termín vzdělávací politika označuje jak vědní obor, tak i praktickou činnost zabývající se plánováním, legislativou, financováním, budoucím rozvojem a jinými rozhodovacími procedurami v sektoru školství i v celém vzdělávacím systému. Školská politika je hlavní součástí celkové vzdělávací politiky, je zaměřena specificky na školskou soustavu. V ní má nezanedbatelnou úlohu samospráva. Druhým druhem plánů jsou střednědobé plány, které vyjadřují záměry školy v horizontu několika let. V delších časových úsecích je potřeba plánovat např. změny vzdělávacích programů (nové obory a jejich personální a materiální zajištění), větší opravy a údržby. Posledním druhem jsou krátkodobé neboli roční plány práce školy. V těchto plánech by mělo vedení školy představit svoji vizi rozvoje školy a konkrétní cíle a úkoly, které bude nutno k dosažení vize či vizí splnit. Jedná se o rozvoj v oblastech výchovně vzdělávací, mimoškolní, personální, materiálně technické a ekonomické, ale také vztahu k rodině a ostatnímu okolí školy. Součástí celoročního plánu práce je také plán kontrolní činnosti vedení školy. Na tvorbě plánů by se měli podílet všichni pracovníci školy. Na celoroční plány práce školy navazují plánovací činnosti předmětových komisí, třídních učitelů, výchovných poradců, metodiků prevence aj.

Každý plán má podle Světlíka (2009) obsahovat čtyři klíčové složky, a to cíl, program činnosti, potřebné zdroje a dopad. Zároveň by měl každý manažer provádět osm plánovacích činností. Tyto plánovací činností můžeme rozdělit na předvídání, programování, vybavení pracovníky, stanovení standardů a cílů, plánování postupů, plánování materiálů, plánování vybavení a příprava rozpočtu. Vedení většiny škol se začíná o strategické plánování zajímat až v okamžiku, kdy zjišťuje, že se dostává do vážných problémů v souvislosti s náborem žáků či studentů. Z toho vyplývá i následný pokles finančních prostředků poskytovaných pro zabezpečení provozu a rozvoje školy, snížení počtu učitelských hodin, pokles úvazků či nutnost propouštění. Každá škola plánuje užití svého rozpočtu. Vedení školy plánuje úvazky vyučujících a rozvrh hodin pro příslušný školní rok. V těchto případech mluvíme o krátkodobém nebo operativním plánování. Taktické plánování zahrnuje nábor studentů, modernizace vybavení školy a další. Poslední úrovní plánování je strategické neboli dlouhodobé plánování, které počítá s časovým horizontem pěti a více let a zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie.

Smyslem plánování (Obst, 1998) je rozvoj organizace. Proto by plány měly být tvořeny postupem analýzy stavu, formulace vizí, cílů a úkolů a jejich delegování na jednotlivé pracovníky. Někdy jsou za plány považovány pouhé přehledy úkolů, které mají lidé splnit. Jsou to přehledy opakujících se činností, které zpravidla nemají rozvojový charakter, ale pro existenci školy jsou důležité. Jedná se například o porady, prázdniny, pravidelně opakující se kulturní akce pro veřejnost, termíny setkání s rodiči apod. Vytvořit funkční plán není jednoduchou záležitostí. Je to výsledek náročné činnosti, která se dělí do několika fází tvorby plánu, a to analýza současného stavu, stanovení strategie, stanovení cílů, realizace plánu, kontrola a rozhodování. Předpokladem této významné činnosti je dostatek informací jako základu pro racionální rozhodování. Jde o informace o stavu vlastního systému, o stavu ovlivňovaných objektů, o stavu okolí systému, o možnostech budoucího vývoje, o nabízejících se možnostech a příležitostech ve vlastním systému a okolí, o zdrojích a poměru sil vlastních a ovlivňovaných subjektů. O rozhodování mluvíme pouze tehdy, máme-li možnost volby nejméně ze dvou možných řešení a zároveň jsou dána kritéria rozhodování, podle nichž jsou vybírána rozhodnutí.

1.2.2 Organizování školy

Veber (2009) uvádí, že organizování představuje vytvoření vnitřní struktury určitého celku a je nedílnou součástí manažerské práce. Důvodem organizování je fakt, že většinu aktivit musí realizovat více lidí a zároveň omezená schopnost člověka řídit pouze omezený počet podřízených. Jedním z důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Optimální rozpětí řízení představuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen s ohledem na tělesnou i duševní kapacitu ještě efektivně řídit. Dělba kompetencí neboli delegování znamená rozdělení pravomocí a odpovědnosti v organizaci a jejím výsledkem může být decentralizace nebo centralizace organizace. Decentralizací rozumíme rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační úrovně. Důsledkem decentralizace je motivování pracovníků na nižších organizačních úrovních, snižování počtu organizačních úrovní a přechod k plochým strukturám. Výsledkem tohoto procesu je snížení počtu manažerů na střední úrovni a na úrovní vrcholové a snížení kontrolní kapacity. Opakem decentralizace je centralizace neboli soustředění kompetencí na menší počet míst a jejich posun na vyšší organizační úrovně. Žádná instituce však není zcela centralizovaná či decentralizovaná, avšak můžeme říci, zda má tendenci k centralizaci či decentralizaci. Výstupem organizování jsou dokumenty, které charakterizují organizační strukturu instituce, vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určují kompetence a stanovují pravomoci a odpovědnosti. K těmto dokumentům řadíme organizační řád, podpisový řád, pracovní řád a další.

Organizační struktury lze podle Mládkové a Jedináka (2009) rozdělit na dva základní typy, a to na strmé a ploché. Oba typy jsou ovlivněny rozpětím řízení a dělbou kompetencí. Strmé struktury bývají charakteristické menším počtem podřízených a menšími odděleními. Organizační struktura roste do výšky a mezi nejvyšším vedoucím a nejníže postaveným pracovníkem je více organizačních úrovní. Podřízení rozpracovávají cíle a úkoly z vyšších úrovní na cíle a úkoly níže postavených složek a kontrolují je. Naopak ploché organizační struktury mají velké rozpětí řízení, tedy manažer řídí větší počet lidí. Tyto struktury mají méně organizačních úrovní. Manažeři hodně delegují pravomoci a odpovědnosti na své podřízené, kteří pracují samostatně. Výhodou ploché struktury je rychlé reagování na měnící se vnější prostředí a bezprostřední vztah k zákazníkům. Mimo ploché a strmé organizační struktury, rozlišujeme i formální a neformální organizační struktury. Zatímco formální

organizační struktura je vyjádřena v organizačním řádu a v organizačním schématu organizace, neformální organizační strukturu vytvářejí osobní a sociální vztahy v organizaci.

Jedním z faktorů, který může vedení školy nezanedbatelným způsobem ovlivnit (Světlík, 2009) je způsob, jakým je škola organizována. Organizační struktura by měla ovlivňovat i motivaci pracovníků, komunikaci mezi nimi a způsob vedení lidí. Aby celý systém školy mohl fungovat efektivně a mohl se rozvíjet žádoucím směrem, musí existovat mezi organizačním a sociálním systémem shoda. Organizační systém školy představuje způsob, jakým škola rozděluje úkoly vyplývající z plnění poslání školy mezi určité skupiny pracovníků a koordinuje činnost těchto skupin, jaké postavení má v tomto organizačním systému pedagogický sbor a jaká je struktura a postavení vedení školy. Z výše uvedeného vyplývá jedna ze základních otázek. Je-li vhodnější zvolit a uplatňovat spíše byrokratický (mechanický) typ organizace nebo je vhodnější organický typ. Byrokratický typ organizace je charakterizován vertikální linií řízení, autoritou vyplývající z hierarchického uspořádání, přesným definováním pravidel, centralizací moci v rukou ředitele a komunikací obsahující především příkazy a rozhodnutí. Opakem tohoto přístupu je organický typ, který je založen na zdůraznění lidského faktoru, osobní zodpovědnosti, autoritě vycházející z kvalit pracovníků, decentralizací moci a komunikace založená na informacích a radách.

V základních a středních školách je podle Obsta a Prášilové (2002) základní organizační struktura pozicí dána legislativou a postupuje po linii nadřízenosti, tedy ředitel školy, zástupce ředitele školy, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci. U konkrétních škol se pak v organizační struktuře mohou objevovat nejrůznější varianty, které vyplývají z velikosti školy, z existence případných pracovišť, ze spolupráce s různými subjekty apod. Organizační schéma neboli organigram zobrazující strukturu školy má vypracované každý právní subjekt a je součástí dokumentace školy. Aby bylo ve škole dosaženo naplánovaných cílů, využívá se racionální dělby práce a provádějí se potřebné činnosti, přičemž každý zaměstnanec vykonává tu činnost, ke které je kompetentní podle jeho specializace. Jenom díky vzájemné souhře a spolupráci dochází k efektivnímu sladění všech dílčích procesů dělby práce. Vymezení pravomocí a odpovědnosti lidí pak zabezpečují řád, disciplínu a efektivní způsob provádění dílčích procesů. Jestliže jsme naplánovali, co má být uděláno (Obst, 1998), je třeba uspořádat prvky a vazby mezi nimi tak, aby mohlo být vytýčených cílů dosaženo.

Nejvyšším odpovědným článkem řízení školství je MŠMT. Nižším článkem jsou krajské úřady a konečně obce. Tyto články mají významné funkce koncepční a zřizovatelské. Zřizují nejen jednotlivé druhy školy, ale i školské rady jako orgán samosprávy (volení orgán). Na nejnižším článku stojí vedení škol a školských zařízení. Školy a školská zařízení jsou ovšem základními články, bez nichž by ostatní neměly smysl. Všechny školy mají právní subjektivitu, to znamená, že jejich ředitelé mají značné pravomoci v ekonomické oblasti, školy jsou zároveň personálními útvary pro svoje zaměstnance. Ředitel přijímá pracovníky, rozvazuje s nimi pracovní poměr, ustanovuje je do různých funkcí uvnitř školy, stanoví jim mzdové náležitosti, stará se o jejich další vzdělávání, hodnotí je. Relativně samostatnou součástí řízení školské soustavy je ČŠI. Je charakterizována jako správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou. Jejím hlavním úkolem je hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školách a školských zařízeních. Provádí vnější hodnocení práce škol (Obst, 2006).

1.2.3 Personalistika probíhající na školách

Řízení lidských zdrojů je pro Mládkovou a Jedináka (2009) další základní manažerská funkce. Management lidských zdrojů je důležitou, ne-li nejdůležitější složkou řízení každé organizace. Lidské zdroje představují ze všech zdrojů nejvýznamnější zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti organizace, a proto je úloha personální práce nezastupitelná. Veber (2009) uvádí, že v počátcích se na lidi pohlíželo jako na nositele pracovní síly, bez které by nebylo možné určitou činnost uskutečnit. Od pracovníka se očekávalo plnění úkolů, avšak přemýšlení a vlastní nápady byly považovány za přítěž. Čím více začínala vykonávaná práce mít charakter tvůrčí, nikoliv jen fyzické práce, tím více se ukazovalo, že normování práce či úkolová mzda, přestávají být vhodné pro řízení výkonu. K důležitým úkolům personálního řízení patří plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v organizaci. Zdroji pro pokrytí potřeby pracovníků jsou jednak zdroje vnější, tedy nábory a získávání nových pracovníků, a jednak zdroje vnitřní, které spočívají ve zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků stávajících. Personální praxe dává zpravidla přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů. Systém odměňování a zaměstnaneckých východ (benefitů) slouží jednak jako nástroj motivace pracovního výkonu, může se však stát i významným faktorem konkurenceschopnosti firmy při získávání, stabilizaci, podpoře loajality a spokojenosti pracovníků. Většina lidí stráví značnou část svého života v práci, je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem, získávání peněz nebo i něčím více. Prvotním důvodem

práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro zajištění existence. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

Peníze jsou důležité jak z ekonomického, tak z psychologického hlediska. Peníze jsou rovněž spojeny s postavením a uznáním. Mnozí zaměstnanci jsou citliví na množství peněz, které dostávají, i na to, jak jsou srovnatelné s tím, co vydělávají jiní v podniku nebo ve společnosti. Mzda tak může silně ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci musejí věřit, že jsou za svůj čas, úsilí a výsledky, které poskytují zaměstnavateli, spravedlivě odměňováni. Zaměstnanecké benefity jsou formou dodatečného odměňování. Představují peněžní a nepeněžní odměnu nad rámec mzdy nebo platu (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1997). Armstrong (1999) uvádí, že systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny, kterými jsou uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst, a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu. Základní peněžní odměna je plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (praxi). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou: individuální výkonnostní odměny, mimořádné odměny (bonusy), prémie, provize, odměna závisející na délce zaměstnání, odměna podle kvalifikace, odměna podle schopností, příplatky. Celkové výdělky jsou obvykle vypočítávány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž takové opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou. Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích a zaměstnaneckých výhod poskytnutých zaměstnancům. Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by podle Armstronga (2007) mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Rozlišujeme tři fáze získávání a výběru pracovníků, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Podle vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků jsou ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy stanoveny tři druhy dalšího vzdělávání, a to studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a studium k prohloubení odborné kvalifikace. Světlík (2009) tvrdí, že každý úspěšný ředitel školy si je dobře vědom toho, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Proto je z pohledu zvýšení kvality práce školy jedním z nejdůležitějších faktorů dokonalejší a kvalitnější využití vnitřního potenciálu pedagogických i nepedagogických pracovníků. Kvalita práce školy závisí především na kvalitě práce jejich pedagogických pracovníků, kteří přicházejí s nejbližšími „zákazníky" školy do každodenního kontaktu. Vysoká kvalita práce zaměstnanců školy je jeden z hlavních úkolů jejího managementu. Školy si mimo jiné konkurují i tím, jak kvalitní učitele do svého pedagogického sboru získají. V případě marketingového řízení školy hledáme obecně takové pracovníky, kteří vzhledem ke své funkci v organizaci budou schopni co nejlépe uspokojovat potřeby „zákazníků". Zjednodušeně řečeno, hledáme takové učitele, kteří budou vysoce kvalifikovaní, zdvořilí, důvěryhodní, spolehliví, vnímaví a komunikativní.

Jak uvádí Obst (2006), personální práci je věnována vedoucími pracovníky značná pozornost. Kvalita činnosti celé organizace je totiž závislá na kvalitě lidí, kteří vykonávají činnosti, jimiž organizace dosahuje cílů. V podniku jsou zřizovány speciální útvary, které se personální činností zabývají. Ve škole je za tyto činnosti odpovědný ředitel školy a také je většinou vykonává. Jedná se především o plánování počtu a druhu pracovníků a s tím spojené jejich získávání, řízení adaptačních procesů nových pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich vedení, péče o jejich rozvoj a administrativní činnosti s tím spojené. Pro začínajícího učitele by měl být jmenován ředitelem školy tzv. „uvádějící učitel". Je jím zpravidla zkušený učitel stejné nebo podobné aprobace, který začínajícího učitel provází v prvním roce praxe. Očekává se od něj, že svého začínajícího kolegu seznámí s provozem školy, pomůže mu při přípravě a realizaci výuky, seznámí ho s prací třídního učitele, pomůže mu s rozvíjením vztahů s rodiči a informuje ho o jiných okolnostech provozu školy a postavení školy na veřejnosti.

Ve školách můžeme v převažující většině najít demokratické prostředí a snahu ředitelů zaangažovat zaměstnance do aktivního a efektivního dosahování vytyčených cílů. Školy svým složením představují zvláštní jednotky, pracovníci jsou připraveni k samostatné práci a kvalifikovanému rozhodování. Tyto podmínky předurčují školy ke kvalitativně jiným přístupům při vedení lidí. Pedagogičtí pracovníci jsou nejdůležitějším a zcela nezastupitelným zdrojem, který rozhoduje o strategickém úspěchu školy. S ohledem na nepřetržité změny v okolí školy musí být připravováni na všechny nové eventuality, musí umět reagovat na nové požadavky a využívat při tom nových příležitostí i možností. To definuje úspěšnou školu jako učící se organizaci, ve které dochází k podpoře vzájemného učení se mezi pracovníky, týmovému pojetí spolupráce a nové roli manažerů ve stylu delegování, koučování a povzbuzování (Obst, Prášilová, 2002).

1.2.4 Kontrolní činnost

Mládková a Jedinák (2009) ve své knize uvádí, že kontrola jako významná manažerská funkce je nedílnou součástí náplně práce každého manažera. Svým obsahem má velmi těsnou vazbu na první postupnou manažerskou funkci neboli plánování. Předvídat a správně stanovit budoucí cíle lze spolehlivě jen tehdy, jestliže je poznána minulost i současnost. Nezastupitelným zdrojem o nich je kontrola. Výsledky kontroly jsou podkladem k analýze pracovních míst, výběru, rozmístění, hodnocení, odměňování i vzdělávání pracovníků. Jakákoli cílově orientovaná činnost by byla bez funkční kontroly zcela neefektivní. Kontrola je proto nezbytnou manažerskou funkcí na všech organizačních stupních. Ve všech případech kontroly musí být splněny tři nutné předpoklady, jež tvoří kroky základního kontrolního procesu. Těmito předpoklady je existence standardů, měření vykonané práce a korekce odchylek. Z hlediska účelu plní kontrola funkci inspekční, preventivní a eliminační. Inspekční funkce monitoruje skutečný stav s ohledem na cíle. Preventivní funkce působí svou přítomností na lidi, kteří se chovají zodpovědněji. Eliminační funkce umožňuje zamezit vzniku nežádoucích odchylek.

Veber (2009) člení kontrolní procesy v základním ohledu na interní a externí. Interní neboli vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace a realizována řídícími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídícími pracovníky zmocněny. V řadě případů však organizace musí strpět kontrolu realizovanou subjekty mimo organizaci, tzv. externí kontrolu. Tato kontrola může být dvojího původu, a to smluvní nebo zákonná. V prvním případě se může jednat například smluvní požadavek banky ke kontrole

hospodaření organizace. Zákonné požadavky vyplývají z oprávnění státních orgánů provádět vybrané kontrolní činnosti. Každou kontrolu lze rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla označovány jako fáze kontroly. Mezi tyto fáze patří určení předmětu kontroly, získání a výběr informací pro kontrolu, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných skutečností a závěry a návrhy opatření. Subjektem kontroly mohou být vedoucí pracovníci, jednotliví zaměstnanci, interní kontroloři (specialisté, vyškolení pracovníci) a externí odborníci. S ohledem na časový horizont rozlišujeme termín kontroly, četnost kontroly a časový charakter kontroly. Termín kontroly může být řádný a mimořádný. Četnost kontroly se dělí na náhodnou a statickou. Časový charakter kontroly rozlišuje kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou.

Kontrola či hodnocení školy (Světlík, 2009) je prováděno nezávislou evaluační komisí a probíhá ve třech základních fázích. První fázi představuje návštěva evaluační komise na škole. Pro komisi je základním dokumentem pro hodnocení zpráva vypracovaná příslušnou školou. Cílem návštěvy komise je vnější posouzení, ověření a ohodnocení vzdělávacího programu školy, koncepce a strategie jejího řízení. Hlavní funkcí hodnocení je poskytnutí zpětné vazby vedení školy a poskytnutí relevantních informací veřejnosti o kvalitě školy. Druhou fází je zpracování návrhu a konečného znění zprávy evaluační komise. V průběhu návštěvy komise ve škole je zpracován předběžný návrh, s kterým je vedení školy seznámeno na závěr návštěvy. Zástupci školy tak mají možnost se ihned k předběžným závěrům vyjádřit a vyjasnit případné sporné body. Po zpracování názorů všech členů komise je zpráva předána k připomínkovému řízení škole, která má možnost vznést námitky vůči některým zjištěním či závěrům, které se dle názorů zástupců školy neshodují s objektivní realitou. Poslední fází je závěr evaluace a evaluační zpráva, která je základním dokumentem o provedené kontrole kvality práce školy. S výsledky evaluace kvality by měla být seznámena především veřejnost, proto by zpráva měla být veřejně přístupná na internetových stránkách školy. Hodnocení je prováděno především za účelem informování potenciálních studentů a dalších o dosažené kvalitě vzdělávacího programu.

Otto Obst (2006) rozlišuje vnější hodnocení školy a vnitřní hodnocení školy. Hlavním subjektem vnějšího hodnocení školy je Česká školní inspekce, v jejímž čele stojí ústřední školní inspektor. Česká školní inspekce v rámci inspekční činnosti 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. Zjišťuje a hodnotí

podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a to podle příslušných školních vzdělávacích programů. Zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem. Vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů a veřejnoprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu. Školní inspektoři musejí mít vysokoškolské vzdělání a alespoň pět let pedagogické praxe. Vnitřní hodnocení školy spočívá ve zpracování každoroční výroční zprávy. Do 15. října ji ředitel předkládá ke schválení školské radě a pak do 14 dnů zasílá zřizovatele a zveřejní na přístupném místě ve škole. Výroční zpráva obsahuje základní údaje o škole, přehled oborů vzdělávání, které škola vyučuje, přehled pracovníků školy, údaje o přijímacím řízení nebo o zápisu k povinné školní docházce, údaje o výsledcích vzdělávání žáků, o dalším vzdělávání učitelů, údaje o aktivitách a prezentaci školy na veřejnosti, údaje o výsledcích inspekční činnosti, základní informace o hospodaření školy.

2. MANAGEMENT NA ZÁKLADNÍ ŠKOLE

Tato část pojednává o příspěvkové organizaci, jejíž celý název zní:

Základní škola a mateřská škola Suchdol nad Odrou, příspěvková organizace

Jak již z názvu vyplývá, organizace se zabývá vzděláváním a sídlí v okrese Nový Jičín v Moravskoslezském kraji. Obec, ve které působí, se označuje jako městys Suchdol nad Odrou a podle českého statistického úřadu a jeho databáze demografických údajů za obce v České republice měl k 31. 12. 2012 celkem 2 584 obyvatel. Informace v této práci jsou získané od zástupce ředitele organizace a z výročních zpráv, která jsou umístěny v sekci dokumenty na internetových stránkách organizace.

Tato organizace se skládá z několika částí, a to ze základní školy, školní družiny, školního klubu, školní jídelny základní školy, mateřské školy a školní jídelny – výdejny mateřské školy. V následující tabulce můžeme díky výročním zprávám sledovat vývoj počtu žáků, dětí a strávníků v jednotlivých částech školy, a to v letech 2007-2013.

Tabulka 1: Počet žáků (strávníků) v školních letech 2007-2013.

	2007 2008	**2008 2009**	**2009 2010**	**2010 2011**	**2011 2012**	**2012 2013**
Základní škola	244	236	222	197	183	183
Školní družina	60	60	60	59	54	59
Školní klub	151	165	135	154	72	97
Školní jídelna ZŠ	246	247	238	256	146	156
Mateřská škola	73	88	100	100	112	106
Školní jídelna – výdejna (MŠ)	80	87	95	108	111	105

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že počet žáků navštěvující školu postupně klesal. Stejně jako počet žáků, klesal i počet tříd ve škole. Ve školním roce 2007/2008 bylo otevřeno 12 tříd, o rok později 11 tříd a v roce 2009/2010 tříd 10. Poslední tři roky je počet tříd konstantní, a to 9. Školní družina měla po celou dobu 2 oddělení. Počet žáků navštěvující školní klub se každý rok měnil, a to nezávisle na počtu žáků navštěvujících školu. Strávníků navštěvujících školní jídelnu ZŠ bylo v letech 2007-2011 více než žáků základní školy. Důvodem je fakt, že školní jídelnu i výdejnu navštěvují mimo žáků i někteří občané obce. Počet strávníků ve školní jídelně ZŠ je tedy nezávislý na počtu žáků navštěvující ZŠ. Mateřskou školu navštěvovalo v letech 2007-2012 stále více dětí. Úbytek dětí byl zaznamenán až v posledním roce. Nejméně oddělení měla MŠ ve školním roce 2007/2008, a to 3. Od té doby měla MŠ vždy 4 oddělení.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2013.

	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Pedagogičtí pracovníci ŽŠ	19	18	17	16	16	17
Pedagogičtí pracovníci MŠ	6	7	7	9	8	8
Pracovnice sekretariátu školy	2	2	2	2	2	2
Školník	1	1	1	1	1	1
Uklízečky ZŠ	4	4	4	4	4	4
Uklízečky MŠ	2	2	2	2	2	2
Kuchařky	4	5	5	5	5	5
Celkem	38	39	38	39	38	39

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že i když je celkový počet zaměstnanců de facto konstantní, jeho složení se mění především v počtu pedagogických pracovníků základní a mateřské školy. V letech 2007-2010 byl vždy součástí pedagogického sboru ZŠ alespoň jeden pedagog v důchodovém věku. Nejvíce pedagogických pracovníků ZŠ je každoročně zastoupeno ve věkové skupině do 35 let nebo 45-55 let. Samozřejmostí je, že většina pedagogů je ženského pohlaví. Počet pedagogů mužského pohlaví je s výjimkou školního roku 2007/2008 konstantní a čítá 3 muže. V roce 2007/2008 bylo na škole 5 pedagogů-mužů. Pedagog-muž pracoval v mateřské škole pouze v roce 2010/2011. V ostatních letech jsou pedagogickými pracovníky MŠ míněny jen ženy. V roce 2007/2008 převládaly pracovnice ve věku 55-65 let, v následujících letech do 35 let. Pracovníky sekretariátu školy tvoří sekretářka a ekonomka. Údržbu a provoz zajišťuje školník s plným úvazkem pro ZŠ i MŠ. Úklid ZŠ zajišťují 4 uklízečky (všechny pracovní úvazek 75%), úklid MŠ zajišťují 2 uklízečky s plným pracovním úvazkem, které mají na starosti i výdej stravy. Činnost školní jídelny je zajišťována 5 zaměstnankyněmi.

Dokumenty jsou důležitou součástí každé organizace. Stejně tak jako výrobní podnik, musí mít i příspěvková organizace jakou je škola své listiny a dokumenty. Mezi ty nejdůležitější patří:

- zřizovací listina o právní subjektivitě
- živnostenské listy za účelem drobných vykonávání pronájmů školních prostor
- výroční a hodnotící zprávy
- inspekční zprávy
- evaluace školy (zhodnocení činnosti školy)
- hospitační zprávy
- školní matrika

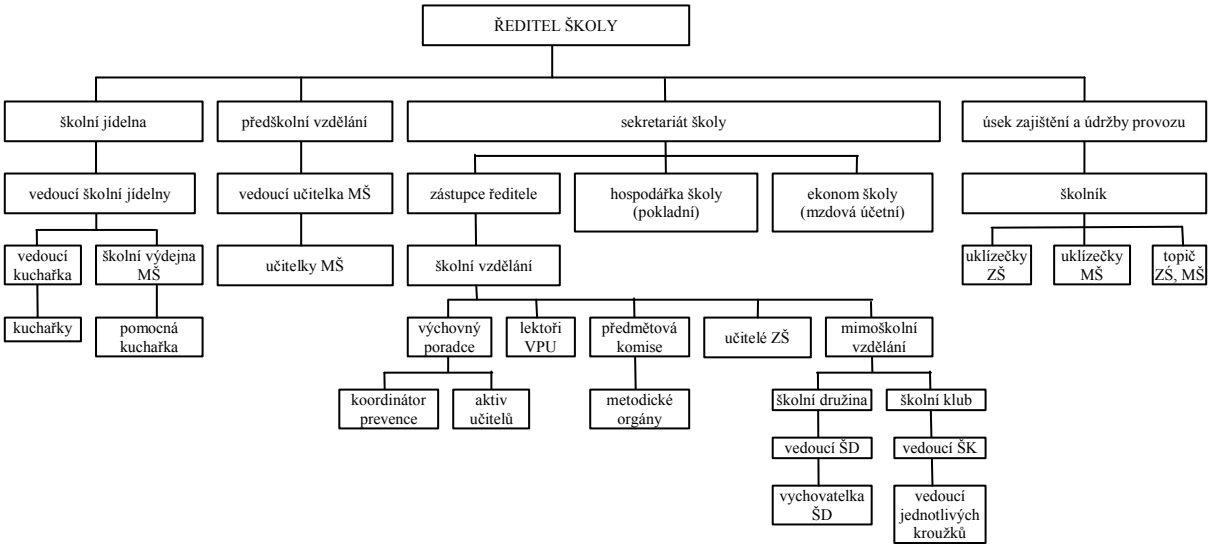
2.1 Plánování na základní škole

Všechny uvedené plány jsou plánovány ročně nebo měsíčně a plánují se na rok, měsíc a finance kvůli auditu na čtvrtletí. Plánování provádí vedení organizace, mezi které řadíme: ředitele školy, zástupce školy, vedoucí mateřské školy, metodické sdružení a předmětové komise. Důvodem proč organizace plánuje je efektivita práce, organizační zajištění a dokladový materiál činnosti organizace, který se překládá kontrole. Cílem plánování je vlastní hodnocení školy a výroční zprávy organizace. V organizaci se plánují nejrůznější věci. Mezi ty nejdůležitější patří:

- celoroční plán akcí ZŠ a MŠ (akce kulturní, společenské, výchovné),
- měsíční plán (rozpracování celoročního plán s datovou a časovou přesností),
- plán ICT (organizace a správa sítě, obnovování audiovizuální techniky, výukové materiály),
- plán environmentální výchovy,
- plán hospitací (návštěvy vedení organizace v hodinách učitelů),
- školení DVVP,
- plán ochranných pracovních pomůcek (z důvodu rozpočtu),
- individuálně vzdělávací plán pro žáky s postižením,
- plán financí:
    - prostředky od zřizovatele (městyse) na opravy, provoz,
    - základní neinvestiční prostředky na platy učitelů, ostatní neinvestiční prostředky,
    - fond kulturních a společenských potřeb,
    - sdružení rodičů a přátel školy (SRPŠ),
    - ostatní příspěvky jako jsou dary aj.,
- plánování dlouhodobých a krátkodobých školních projektů.

2.2 Organizační struktura základní školy Suchdol nad Odrou

Ředitel školy má na starosti úsek zajištění a údržby provozu, školní jídelnu, sekretariát školy a předškolní vzdělání. Úsek zajištění a údržby provozu řídí školník, pod kterého spadají uklízečky a topič. Školní jídelnu má na starosti vedoucí školní jídelny, pod kterou spadá vedoucí kuchařka a školní výdejna mateřské školy. Vedoucí kuchařka je nadřízená kuchařkám a školní výdejna mateřské školy je nadřazena pomocné kuchařce. Do sekretariátu školy patří zástupce ředitele, hospodářka školy (pokladní) a ekonom školy (mzdová účetní). Zástupce ředitele má na starosti školní a mimoškolní vzdělávání. Co se týče školního vzdělávání, má zástupce ředitele pod sebou výchovného poradce, lektory, předmětovou komisi a učitele. Výchovný poradce je pak nadřízeným koordinátora prevence a aktiv třídních učitelů. Předmětová komise má na starosti metodické orgány. V mimoškolním vzdělání je pak zástupce ředitele zodpovědný za školní družinu a školní klub. Vedoucím školní družiny je vedoucí školní družiny, která je nadřízená vychovatelky školní družiny. Vedoucím školního klubu je vedoucí školního klubu, který je zodpovědný za vedoucí jednotlivých kroužků. Posledním je předškolní vzdělání, jejímž vedoucím je vedoucí učitelka mateřské školy, která je nadřízená učitelkám mateřské školy.



Obrázek 1: Organizační schéma škol

Zdroj:vlastní zpracování

2.3 Personální činnost základní školy

Organizace v zásadě přijímá dva druhy zaměstnanců, a to pedagogické zaměstnance a nepedagogické zaměstnance. Mezi pedagogické zaměstnance patří učitelky a učitelé na základní škole i v mateřské škole a vychovatelky ve školní družině. Nepedagogickými pracovníky jsou pak všichni ostatní, tedy školník, uklízečky, kuchařky a pracovnice sekretariátu školy. Přijetí nového zaměstnance má na starost personalista, kterým je v naší organizaci ředitel školy. V případě více zájemců o pracovní místo se pořádá výběrové řízení. Ředitel se při výběru nového zaměstnance rozhoduje na základě několika faktorů, které se liší podle toho, na které pracovní místo se uchazeč hlásí.

2.3.1 Výběr nového zaměstnance

Nový uchazeč se vybírá ze tří možných způsobů, a to na základě žádosti, z úřadu práce v Novém Jičíně nebo z bývalých zaměstnanců v důchodě. Každý rok chodí na školu řada žádostí o zaměstnání. Jedná se především o zájemce o pozici učitelky či učitele nebo vychovatelky. Tyto žádosti si škola zakládá a v případě potřeby nového pedagogického pracovníka z těchto žádostí vybírá možné uchazeče. Na Úřad práce ČR – kontaktní pracoviště v Novém Jičíně se škola obrací v případě zájmu o nepedagogické pracovníky nebo v případě, že hledá pedagogického pracovníka, ale z žádostí zaslaných na školu žádná neodpovídá potřebám školy. Poslední možností je zaměstnání bývalých zaměstnanců, kteří jsou již v důchodě. Tato možnost se využívá ve chvíli, kdy škola potřebuje pedagogického pracovníka pouze na pár hodin týdně a přijetí nového pedagogického pracovníka na plný úvazek by bylo pro školu nevýhodné.

Kritéria, které ovlivňují výběr nového zaměstnance, jsou různé podle toho, o kterou pracovní pozici se jedná. U pedagogických pracovníků se ředitel rozhoduje především podle dosaženého vzdělání a odbornosti. Důležitý je však i životopis, doporučení, čistý trestní rejstřík a jiné. Odbornost se u pedagogických pracovníků řadí k těm nejvíce důležitým. V případě, že škola hledá pedagoga s aprobací na zeměpis a dějepis, nebude přijímat uchazeče s aprobací na český jazyk. Je důležité, aby uchazeč o místo splňoval obě nebo alespoň jednu z požadovaných aprobací. Všichni pedagogičtí pracovníci podléhají kvalifikačnímu kritériu, kterým je vysokoškolské vzdělání. Vedoucí mateřské školy, učitelé v mateřské škole a vychovatelé ve školní družině musí mít alespoň středoškolské vzdělání s pedagogickým zaměřením. Výchovný poradce, koordinátor prevence a správce sítě musí splňovat

specializační kritérium. Ředitel, zástupce ředitele a výchovný poradce může být jen člověk, který splňuje platové kritérium, kterým je zařazení do 13. platové třídy, v kterém je zahrnuto i minimální vzdělání a praxi. Pokud škola hledá nepedagogického pracovníka, záleží na daném místě. V případě zájmu o kuchařku bude důležité vzdělání a popřípadě i praxe. U školníka nebo uklízečky bude sice stanovené minimální vzdělání, ale směrodatnější bude zkušenost se stejným nebo obdobným místem. Při hledání pracovnic do sekretariátu školy bude opět důležité vzdělání a také případná praxe. Vedoucí školní jídelny musí mít střední školu stravovacího typu. Kuchařky minimálně učební obor kuchař či kuchařka. Správní zaměstnanci musí mít absolvovaný učební obor nebo střední školu. Ekonom či ekonomka a sekretářka musí mít středoškolské vzdělání ekonomického typu.

2.3.2 Uzavření pracovního poměru a pracovní doba

Škola využívá všechny možné smlouvy a dohody, která česká legislativa umožňuje k uzavření pracovněprávního vztahu. Využívá tedy jak klasickou pracovní smlouvu, tak i dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Pracovní smlouva je ve škole nejčastějším typem uzavření pracovněprávního vztahu. Tuto smlouvu mají všichni pedagogičtí pracovníci včetně vychovatelek, školník, uklízečky a kuchařky. Dohodu o provedení práce mají jen vybraní zaměstnanci, kteří jsou ve škole již zaměstnáni na pracovní smlouvu. Jedná se o případy, kdy zaměstnanci vykonávají navíc ještě jinou činnost, a to po celý školní rok. Jedná se především o pedagogické pracovníky, kteří vedou nějaký zájmový kroužek po pracovní době. Dohodu o provedení práce má také školník, a to z důvodu starosti o kotel, který zabezpečuje především v zimě vytápění celé budovy. Poslední, kdo má tuto dohodu uzavřenou jsou učitelky na 1. stupni, které provádí rozsáhlejší suplování na 2. stupni. Dohoda o pracovní činnosti je poslední typ, kterým škola uzavírá se svými zaměstnanci pracovněprávní vztah. Tento typ se týká školníka a suplujících důchodců. Se školníkem se tato dohoda uzavírá v případě mimořádného úkolu, jako je například sekání trávy apod. Jak už bylo výše řečeno, jednou z možností přijímání nového zaměstnance je i uzavření smlouvy s bývalým zaměstnancem, který je již v důchodu. Dohoda o pracovní činnosti se u suplentů-důchodců uzavírá v případě delší pracovní neschopnosti, kdy se tímto způsobem nahradí vypadlý zaměstnanec a přijetí nového zaměstnance na plný úvazek by bylo pro školu z časových důvodů nevýhodné. Škola uzavírá smlouvy jak na dobu určitou, tak i na dobu neurčitou. Většina zaměstnanců má v současné době smlouvu na dobu neurčitou. Na dobu určitou mají smlouvu pouze někteří pedagogičtí zaměstnanci. Tito

pedagogičtí zaměstnanci mají své smlouvy na dobu 3 let, a to z důvodu záskoku za jinou pracovnici, která je svého času na mateřské dovolené. V případě přijetí nového zaměstnance škola uzavírá nejprve smlouvu na dobu určitou se zkušební dobou 3 měsíců.

Všichni pedagogičtí pracovníci, tedy učitelé na základní i mateřské škola a vychovatelé, mají pracovní smlouvy na plný úvazek, tedy 40 hodin týdně. Třídní učitelky 1. ročníků mají úvazek 20 hodin týdně, ostatní učitelky mají úvazek 22 hodin týdně. Tento úvazek udává, kolik hodin stráví přímou pracovní činností. Zbytek hodin, tedy 20 nebo 18 hodin je určeno k přípravě na hodiny a na samovzdělávání. 3 kantorky mají navíc k úvazku ještě 1 hodinu týdně jako přesčas. Nepedagogičtí pracovníci, kteří mají uzavřené pracovní smlouvy, tedy školník, uklízečky, kuchařky a sekretariát mají pracovní dobu odlišnou od pedagogických pracovníků. Školník, kuchařky a pracovnice sekretariátu mají 8 hodinovou pracovní dobu, tedy 40 hodin týdně. Uklízečky se dělí podle toho, zda uklízí na základní škole nebo na mateřské škole. Na základní škole mají uklízečky 6 hodinovou pracovní dobu, tedy 30 hodin týdně. Uklízečky v mateřské škole mají 8 hodinovou pracovní dobu, tedy 40 hodin týdně, a to z toho důvodu, že kromě úklidu mají v pracovní náplni zahrnut i výdej jídla ve výdejně školní jídelny pro mateřskou školu.

2.3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je různé podle toho, zda se jedná o pedagogické zaměstnance nebo nepedagogické zaměstnance. V dané organizaci je odměňování prováděno na základě 13 bodů odměňování. Mezi ty nejdůležitější body patří kvalifikace a délka praxe, funkce a specializace, činnosti nad rámec svých povinností a další. Všichni pedagogičtí pracovníci včetně ředitele a zástupce ředitele mají plat určený podle tarifní tabulky. Třídním učitelům a vedení školy k tomuto platu navíc přináleží i příplatek za vedení a třídním učitelkám i příplatek za třídnictví, který se určuje podle počtu žáků. Výše uvedeným 3 učitelkám, které mají 1 hodinu týdně přesčas, také náleží podle zákona příplatek za přesčas. Ostatním pracovníkům příplatek za přesčas nenáleží. O osobním ohodnocení rozhoduje ředitel na základě specializace, správě kabinetů, tvoření projektů a jiných. Odměny se udělují dvakrát ročně a jsou ohodnocením práce nad rámec svých povinností. Nepedagogičtí pracovníci, kteří mají podepsanou pracovní smlouvu, tedy školník, uklízečky a kuchařky mají plat určovaný podle jiných pravidel. Základem pro výpočet platu školníka je jeho fixní plat. Naopak uklízečky a kuchařky mají hodinovou mzdu. Stejně tak i zaměstnanci, kteří mají podepsané dohody, jsou ohodnocování hodinovou mzdou. Jedná se především o suplující

důchodce a učitelé, kteří vedou nějaký kroužek. Nepedagogickým pracovníkům nenáleží příplatek za přesčas. V případě, že nějaký přesčas odpracují, musí si ho vybrat ve formě náhradního volna.

Mezi zaměstnanecké výhody patří:

- fond kulturních a společenských potřeb,
- rekreace, bazén, kulturní akce (divadlo) a jiné,
- stravování ve školní jídelně,
- dary k výročím a jubileím,
- možnost využívat bezplatně zařízení školy,
- společenské akce zaměstnanců školy.

K utváření fondu kulturních a společných potřeb se každému zaměstnanci strhává z měsíčního platu 1 %. Ke společenským akcím zaměstnanců školy patří Den učitelů, Vánoce a zahájení a ukončení školního roku.

2.4 Kontrola zpětnou vazbou

Kontrola probíhá zpětnou vazbou, a to podle realizace a průběhu akcí nebo podle zápisů. Kontrolou je pověřeno vedení školy a provádí ji na pedagogických radách a provozních poradách. Kontrola se dělí na kontrolu pedagogické dokumentace, kontrolu plánů, kontrolu zápisů metodického sdružení a předmětové komise a kontrola žákovské dokumentace.

Do kontroly pedagogické dokumentace patří kontrola:

- třídních knih (prováděna jednou za měsíc ředitelem nebo zástupcem ředitele),
- katalogových lisů (prováděna v září, lednu a červnu zástupcem ředitele),
- třídních výkazů (prováděna v září, lednu a červnu zástupcem ředitele),
- záznamů nepovinných předmětů (prováděna v září, lednu a červnu ředitelem nebo zástupcem ředitele a vedoucí školního klubu),
- záznamů kroužků (prováděna v říjnu, lednu a červnu zástupcem ředitele a vedoucí školního klubu).

Mezi kontrolu plánů patří kontrola:

- tematických plánů (prováděna v září a při hospitacích ředitelem nebo jeho zástupcem),
- individuálních plánů (prováděna v říjnu a při kontrolních vyšetřeních zástupcem ředitele),
- plánů činnosti metodického sdružení a předmětové komise (prováděna v září zástupcem ředitele).

Kontrola zápisů metodického sdružení a předmětové komise probíhá v září, lednu a červnu a provádí ji zástupce ředitele.

Do poslední skupinky, tedy kontroly žákovské dokumentace řadíme kontrolu:

- žákovských knížek = prováděna třídním učitelem na začátku nového měsíce a zástupcem ředitele dvakrát ročně dle uvážení,
- sešitů = prováděna vyučujícím předmětu čtyřikrát ročně, zástupcem ředitele dvakrát ročně a ředitelem nebo zástupcem ředitele při hospitacích.

2.5 Práce vedoucích pracovníků školy

Základní povinnosti a pravomoci ředitele jsou stanoveny školským zákonem č. 561/2004 Sb., ve kterém je stanoveno, že ředitel rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Vytváří podmínky pro výkon inspekční činností a přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro činnost školské rady a pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajišťuje informovanost rodičů o výsledcích vzdělávání žáků a studentů. Odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky, stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení a odpovídá za řádné hospodaření s finančními prostředky. Vykonává i státní správu v případech přeřazování žáků do vyšších ročníků, odkladu povinné školní docházky, přijetí k základnímu vzdělávání, přestupu, opakování ročníku po splnění povinné školní docházky, uznání dosaženého vzdělání, povolení a zrušení individuálního vzdělávání žáka atd. Z těchto základních povinností vyplývá celá řada konkrétních činností v oblasti pracovně právní, mzdové, sociálních činností a v jiných (ekonomických) činnostech. K výkonu těchto činností nemůže stačit pouhá zkušenost a intuice. Ředitel se musí k výkonu své funkce připravit a průběžně se vzdělávat.

Zástupce ředitele školy je jmenován ředitelem školy. Počet zástupců je dán počtem tříd na dané školy. Náplň práce stanovuje ředitel školy tím, že na něj deleguje určité odpovědnosti a pravomoci, jejich rozdělení by mělo být dáno písemně a měli by je znát všichni podřízení pracovníci. Ředitel školy nemůže na svého zástupce delegovat odpovědnosti a pravomoci, které jsou zákonem dány pouze jemu. Zástupce ředitele školy vykonává úkoly převážně pedagogicko-organizačního charakteru, řídí hospodářské a administrativní práce ve škole a zastupuje ředitele v době jeho nepřítomnosti. Podílí se na různých formách kontroly a hodnocení pracovníků školy, vypracovává rozvrh hodin, zajišťuje zastupování nepřítomných učitelů, přiděluje dozory nad žáky, odpovídá za řádné vedení předepsané dokumentace, pečuje o fond učebnic, učebních pomůcek a školních potřeb, zabezpečuje doplňování školních knihoven, odběr odborných a pedagogických časopisů a jejich využívání, řídí činnost nepedagogických pracovníků (školník, uklízečky, údržbář apod.).

3. STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ ŠKOLY

Každá vzdělávací instituce má své cíle a poslání, kterých se snaží dosáhnout. Jejich splnění však závisí na celé řadě vlivů prostředí, jako je například získání dostatečného množství nových žáků, finančních prostředků, práci učitelů, vybavení školy a jiných. Prostředí dnešních škol není statické a společnost prochází ekonomickými, sociálními, ale i politickými změnami. V tomto rychle se měnícím prostředí musí školy čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám, kterým se musí nejen přizpůsobit, ale musí na ně i rychle a tvořivě reagovat (Světlík, 2009). Podle Matušíkové (2010) prostředí školy představuje veškeré prvky a vlivy, které v současné době nebo v budoucnu ovlivňují schopnost školy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými uživateli vzdělávání.

Prostředí školy zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí. Mikroprostředí se skládá ze sil blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Výše uvedené rozdělení prostředí je sice nejčastější, ale nikoliv pevně dané. Někteří autoři jako například Světlík (2009) totiž dělí prostředí školy nejen na makroprostředí a mikroprostředí, ale používají i pojem mezoprostředí. Do mezoprostředí řadíme například zákazníky, dodavatele, distributory, konkurenci a veřejnost. Autoři, kteří používají základní rozdělení prostředí, tedy na makroprostředí a mikroprostředí, řadí mezoprostředí nejčastěji do vnějších vlivů. Vyskytují se však i autoři, kteří řadí mezoprostředí i do mikroprostředí. Vše závisí na tom, zda daný autor považuje mezoprostředí za ovlivnitelné či neovlivnitelné vlivy prostředí.

V této práci se dělí prostředí školy na makroprostředí a mikroprostředí, přičemž složky tak zvaného mezoprostředí se řadí do vlivů vnitřních neboli mikroprostředí. Důvodem je fakt, že mezoprostředí je považováno za částečně ovlivnitelné vlivy prostředí.

3.1 Makroprostředí školy

Vzdělávání náleží do oblasti služeb. Podle využívání služeb lze posuzovat životní úroveň obyvatelstva, jejich nabídka je dána vyspělostí ekonomiky. Služby vyžadují relativně málo investic, ale hodně pracovních sil. Vnějším makroekonomickým silám se musí škola přizpůsobit. Mají značnou intenzitu, ale mnohé z nich by mohli učitelé částečně ovlivňovat

svojí aktivní účastí v politice (Matušíková, 2010). Jak uvádí Světlík (2009), poznání a využití svého makroprostředí je pro školy mnohdy životně důležité. Makroprostředí školy se vyznačuje dvěma rysy. Za prvé se neustále dynamicky mění, a za druhé, většina těchto vlivů je neovlivnitelná. Makroprostředí tvoří především ekonomické, demografické, politické, kulturně sociální, ale také přírodní a technologické vlivy prostředí (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

To, jak se rozvíjí ekonomické prostředí v každém státě, je ovlivňováno řadou faktorů, například přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, úrokovou mírou, reálným příjmem domácností, produktivitou práce, rovnováhou platební bilance a jinými (Světlík, 2009). Podle Matušíkové (2010) není v současné době situace příliš uspokojivá. Zatěžujícím faktorem pro českou ekonomiku a následně i na míru přerozdělovaných prostředků do školství má nepříznivý vývoj státního dluhu. Vývoj státního dluhu dokládá skutečnost, že naše ekonomika prožívá vážné období, které si vyžádá významné restrikce.

Tabulka 3: Vývoj státního dluhu, HDP a inflace v letech 2007-2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Státní dluh (mld. Kč)	892,3	999,8	1 178,2	1 344,1	1 4994	1 667,6	1 683,3
HDP (%)	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0	-0,9
Inflace (%)	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce 3 jsou uvedeny údaje o státním dluhu (v mld. Kč), HDP (v %) a inflaci (v %) v letech 2007-2013, které prezentuje ČSÚ na svých internetových stránkách. Podle této tabulky státní dluh neustále roste, zatímco HDP a inflace kolísá. Tabulka 4 uvádí přehled celkových výdajů na školství v letech 2007-2012 a zároveň procentuální podíl těchto výdajů určených pro základní školy.

Tabulka 4: Výdaje na školství a podíl výdajů na základní školství v letech 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Podíl výdajů (v %) na ZŠ z celkových výdajů na školství	31,6	33,1	33,2	32,3	31,6	32,0
Výdaje na školství celkem (mld. Kč)	151,6	149,8	162,8	161,9	172,8	170,4

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším makroekonomickým jevem ovlivňující školství je demografie, která se zabývá zkoumáním populace. Proto by měl management každého typu školy zvažovat demografické vlivy v místě svého působení. Pokud se vedení školy rozhoduje o zásadních otázkách personálního obsazení pedagogického sboru, zvažuje kapacity školy a nákladné vybavení tříd,

mělo by znát i množství a složení žáků, kteří budou tvořit v nejbližších letech potencionální trh školy. V množství a struktuře obyvatelstva dochází k obecným změnám. Mění se složení věkových skupin obyvatelstva a ty pak ovlivňují marketingovou strategii školy, které se zaměřují na jiné, někdy i netradiční cílové trhy. Sledování demografických trendů by mělo být součástí marketingového řízení školy, zejména v oblasti analýzy potencionálního trhu, situační analýzy a krátkodobého i dlouhodobého plánování školy (Světlík, 2009).

Tabulka 5: Vývoj obyvatelstva v letech 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Česká republika	10 381 130	10 467 542	10 506 813	10 532 770	10 505 445	10 516 125
Nový Jičín	152 352	152 506	152 563	152 524	152 222	151 960
Suchdol nad Odrou	2 570	2 582	2 602	2 595	2 547	2 584

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5 můžeme vyčíst, že demografický vývoj se může na jednotlivých úrovních lišit. Na úrovni státu se počet obyvatel zvyšoval do roku 2010. V roce 2011 počet obyvatel poklesl a v roce 2012 znovu vzrostl. Na úrovni okresu Nový Jičín rostl počet obyvatel pouze do roku 2009 a následující roky pozvolna klesal. V městyse Suchdol nad Odrou rostl počet obyvatel do roku 2008. V letech 2009 až 2011 počet obyvatel klesal a nakonec v roce 2012 začal znovu růst. Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že management školy se musí zajímat především o demografický vývoj v lokalitě působení.

Tabulka 6: Počet žáků 1. třídy ve školních letech 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Žáků v 1. třídě	21	26	16	21	13	25

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Vývoj porodnosti v Suchdole nad Odrou v letech 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Narození	27	23	13	27	18	21

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním výše uvedených tabulek zjistíme, že počet narozených dětí se po určité době většinou projeví i na počtu žáků přijatých do 1. třídy základní školy. V našem případě jsme srovnávali počet narozených dětí a počet žáků 1. třídy s časovým odstupem sedmi let, tedy právě tolika let, kolik musí dítě dosáhnout, aby mohlo nastoupit do povinné školní docházky. Výjimku tvoří rok 2001, kdy se narodilo oproti roku 2000 méně dětí, avšak po sedmi letech, v roce 2008, bylo přijato k povinné školní docházce více dětí než v roce 2007.

Příčinnou této výjimky může být odklad povinné školní docházky v minulém roce, ale také zápis dětí z jiných obcí z okolí městyse Suchdol nad Odrou. Tato příčina způsobuje i rozdílný počet narozených dětí v Suchdole nad Odrou a počtu zapsaných dětí do 1. třídy na základní škole o sedm let později.

Matušíková (2010) tvrdí, že rozložení politických sil v ČR, krajích a obcích sehrává významnou roli v rozvoji našich škol. Politické strany mají ve svých programech priority, mezi nimiž se často nachází také plná podpora rozvoje školské vzdělávací soustavy. Politické prostředí (Světlík, 2009) vytváří silný vliv na rozhodování a plánování vedení škol. Toto prostředí je tvořeno legislativou, vládními orgány, krajskými úřady, ovcemi a zájmovými skupinami. Vzdělávání nemůže být zcela ponecháno volnému fungování trhu, protože se jedná o veřejně prospěšný statek, jejichž řízení a kontrola patří do kompetence státu.

Poslední složkou makroprostředí jsou sociálně kulturní vlivy, které významně ovlivňují činnost i marketing školy. Obec, v níž je nízká nezaměstnanost a která má dobré příjmy z daní do svého rozpočtu může věnovat na činnost a rozvoj svoji základní školy mnohem více finančních prostředků, než obec, která se potýká s vysokou nezaměstnaností. Sociální složení komunity, v níž škola působí, kulturní tradice a zvyky také významně ovlivňují vnitřní kulturu školy (Matušíková, 2010). Světlík (2009) dodává, že kulturu každé školy ovlivňuje řada faktorů často těžko ovlivnitelných, vyplývajících i z národní kultury, tradice, profesní kultury, velikosti školy či jiných faktorů. Za zmínku ještě stojí, že rodiče, absolventy, zřizovatele, partnery, MŠMT, konkurenci, veřejnost a další řadí Světlík do mezoprostředí, avšak Matušíková (2010) tyto subjekty řadí ještě do sociálně kulturních vlivů.

3.2 Mikroprostředí školy

Vnitřní vlivy neboli mikroprostředí školy (Matušíková, 2010) působí uvnitř školy a management školy je může účinně ovládat. Jde například o prosazování zájmů ze strany žáků, ale i učitelů. Úspěšné řešení vnitřních vlivů však škole nezajistí prosperitu. Management školy ovládá vnitřní síly prostřednictvím technologií marketingového řízení školy, cíleným vytvářením kvalitní vnitřní kultury školy podporující rozvoj mezilidských vztahů, inovačních aktivit, týmové práce, vzájemné podpory a podobně. Podle Světlíka (2009) je pro management školy velmi důležité vymezení ovlivnitelnosti těchto vlivů. Ředitel školy může zlepšovat vybavenost, pracovat s lidmi, zabezpečovat další vzdělávání učitelů

a motivovat je, zajistit dodatečné finanční zdroje atd. Méně ovlivnitelná je však image školy, jejíž pozitivní změna si vyžaduje nejen řadu náročných kroků v řízení školy a trvalou práci s veřejností, ale hlavně trpělivost a čas. Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu práce školy. Rozhodující roli ve vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje kvalita managementu školy a jejího sboru, mezilidské vztahy a kultura školy. Přitom vnitřní prostředí školy je určující pro vytváření vhodného edukačního prostředí žáků, neboli prostředí, do kterého žáci rádi chodí, ve kterém se rádi vzdělávají a které je povzbuzuje ke spolupráci a k aktivní účasti na procesu vzdělávání. K hlavním složkám vnitřního prostředí školy patří především klima školy, vybavenost, finanční situace, lidské zdroje, image školy, ale také konkurence, veřejnost a další.

Velmi důležitou složkou vnitřního prostředí školy je klima školy. Rozhodující faktory, které vytváří a ovlivňují klima školy, jsou její kultura, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů, který je dán především vztahy mezi učiteli a žáky, vzájemnými vztahy mezi učiteli, mezi učiteli a ostatními pracovníky školy, mezi učiteli a rodiči, vztahy mezi vedením školy a pedagogickým sborem a v neposlední řadě mezi žáky samostatnými. Na klimatu školy se nepřímo podílí celá řada faktorů, mezi které patří složení pedagogického sboru, věková vyváženost sboru, struktura pedagogického sboru, ale i předchozí vzdělání pedagogů. Další významnou složkou mikroprostředí je kultura školy. Každá škola, ať velká či malá, nová či stará, má vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Poslední významnější složkou je organizační model školy neboli organizační struktura školy, kterou jsme zmiňovali již výše (Světlík, 2009). Na základní škole v Suchdole nad Odrou dělají pro zjištění klimatu školy pravidelné roční průzkumy, a to jak mezi žáky, tak i mezi rodiči.

Další složkou vnitřního prostředí je vybavenost organizace. Do vybavení školy můžeme začlenit jak prostorové podmínky, tak i technická vybavenost a ostatní vybavenost a materiál pro činnost školy. Základní škola Suchdol nad Odrou se nachází ve dvou budovách, a to ve staré budově z 1. poloviny 20. století a nové budově, která je pavilónovou přístavbou z 80. let minulého století. Ve staré budově se nachází třídy 2. stupně, 3 specializované učebny, tělocvična a kabinety. V nové budově se nachází třídy 1. stupně, odborné učebny, kabinety, školní knihovna, šatny, školní družina, tělocvična, kuchyň se školní jídelnou a ředitelství. V současné době probíhá na celé škole výměna oken, zateplení obou budov

a generální oprava izolace střech. Škola disponuje řadou dobře vybavených odborných učeben a pracoven. Každý školní rok se snaží škola investovat část svých prostředků ke zlepšení vybavenosti školy, popřípadě k opravě a renovaci.

Bez finančního zabezpečení by škola nemohla platit své zaměstnance, ani zlepšovat vybavení školy. Část svých finančních prostředků škola získává od státu, část od svého zřizovatele a další svou doplňkovou činností. Finanční prostředky poskytnuté státem se využívají na mzdy a ostatní neinvestiční výdaje. Ostatními neinvestičními výdaji jsou výdaje na učební pomůcky, plavecká výuka, nákup softwarů, školení, sociální a zdravotní pojištění, odvod do fondu kulturních a společenských potřeb, zákonné pojištění a ochranné pomůcky. Výnosy z hlavní činnosti jsou finanční prostředky poskytnuté zřizovatelem a hradí se z nich náklady na hlavní činnost. Náklady na doplňkovou činnost jsou hrazeny z výnosů z doplňkové činnosti.

Tabulka 8: Hospodaření ZŠ Suchdol nad Odrou ve školních letech 2007-2013

	2007 2008	**2008 2009**	**2009 2010**	**2010 2011**	**2011 2012**	**2012 2013**
Mzdové prostředky	8 771 000	8 988 000	9 025 000	9 101 000	8 600 000	9 268 000
Ostatní neinvestiční výdaje	3 541 000	3 538 000	3 495 000	3 434 000	3 178 000	3 363 000
Náklady na hlavní činnost	3 558 362	4 066 186	4 464 974	4 605 936	5 085 808	5 588 546
Výnosy z hlavní činnosti	3 633 822	3 785 150	4 362 867	4 613 126	5319 846	5 873 730
Náklady na doplňkovou činnost	495 079	326 248	457 869	543 098	836 868	822 348
Výnosy z doplňkové činnosti	589 963	338 976	526 366	628 688	911 470	986 996

Zdroj: vlastní zpracování

Každá organizace má svojí konkurenci. Ne jinak je tomu i u školy. Většinou je konkurence vnímána jako něco záporného, co přetahuje zákazníky, brzdí růst organizace či omezuje výnosy. V prostředí škol se o konkurenci zajímáme především proto, že cílem školy je vzdělávání, které však nemůže probíhat při nedostatků žáků. S klesající porodností, postupně klesá i počet žáků nastupujících do škol, a proto se jednotlivé školy snaží přimět rodiče, aby své potomky dali právě do jejich školy. Tento konkurenční boj probíhá především na menších školách v obcích. S konkurencí však můžeme také spolupracovat, nechat se jimi inspirovat a v případě škol často také pracovat na společných projektech.

V okolí základní školy Suchdol nad Odrou se nachází pět malotřídních škol a dvanáct plnotřídních škol. Malotřídní školy neboli školy provozující pouze 1. stupeň základní školy

se nachází ve vzdálenosti 4,6 až 7,1 km od Suchdolu nad odrou a mají kapacity 40 až 120 žáků. Tyto malotřídní školy se nachází v obcích Makovice, Hladké Životice, Vražné, Bernartice nad Odrou a Jeseník nad Odrou. Nejbližší plnotřídní základní škola se nachází v Kuníně, který je vzdálený 5,4 km a má kapacitu pouze 150 žáků. Tato škola je největší konkurencí základní školy Suchdol nad Odrou. Její velkou výhodou je dopravní dostupnost, avšak nevýhodou je její kapacita. Ve Fulneku vzdáleném 9 km jsou dvě plnotřídní školy. Jedna má kapacitu 450 žáků a druhá 500 žáků. I v Odrách vzdáleném 10 km jsou dvě plonotřídní školy s kapacitami 520 a 575 žáků. Fulnek ani Odry však nejsou konkurencí pro základní školu v Suchdole nad Odrou. Důvodem je jejich vzdálenost, ale také naplnění z okolí těchto škol. Další velkou konkurencí po Kunínu je šest základních plnotřídních škol v Novém Jičíně, které mají kapacity 200 až 1 220 žáků. Velkou výhodou Nového Jičína je dobrá dostupnost a možnost výběru základní školy orientované na jazyky či sport. Nejvzdálenější je základní škola ve Starém Jičíně s kapacitou 480 žáků.

Tabulka 9: Konkurence základní školy Suchdol nad Odrou

	Vzdálenost	Typ školy	Kapacita
Suchdol nad Odrou	0	základní škola	318
Mankovice	4,6	1. stupeň	50
Hladké Životice	5,6	1. stupeň	65
Vražné	6,1	1. stupeň	40
Bernartice nad Odrou	6,8	1. stupeň	60
Jeseník nad Odrou	7,1	1. stupeň	120
Kunín	5,4	základní škola	150
Fulnek	9	základní škola základní škola	450 500
Odry	10	základní škola základní škola	520 575
Nový Jičín	11	základní škola základní škola základní škola základní škola základní škola základní škola	1 220 800 750 570 216 200
Starý Jičín	13	základní škola	480

Zdroj: vlastní zpracování

Veřejnost je jakákoliv skupiny, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv. Rozlišujeme sedm typů veřejnosti, a to finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost a zaměstnanci (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Pro školu je velmi podstatné, aby především místní komunita a občané vnímali jejich

organizaci kladně. Škola je totiž závislá na potomcích těchto občanů, díky kterým může existovat i v budoucnu.

3.3 SWOT analýza

Obrázek 2: SWOT analýza základní školy v Suchdole nad Odrou

SWOT ANALÝZA		
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	**SILNÉ STRÁNKY** - škola „rodinného typu“ - volnočasové aktivity - renovovaná ŠJ - částečná modernizace - aktivity pro veřejnost - sponzoři	**SLABÉ STRÁNKY** - stárnoucí pedagogický sbor - nedostatečná aprobační skladba - exteriéry školy - umístění školy
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	**PŘÍLEŽITOSTI** - granty, dotace - image na veřejnosti - spolupráce se školami - propojení školy	**HROZBY** - demografické vlivy - migrace - odchod žáků na gymnázia - klesající zájem - dopravní dostupnost

Zdroj: vlastní zpracování

Základní škola v Suchdole nad Odrou je školou „rodinného typu“. To znamená, že díky svému počtu žáků znají všichni učitelé většinu žáků jménem, a to včetně správních zaměstnanců, kteří žáky neučí. Škola žákům nabízí široké spektrum volnočasových aktivit zahrnující nejen kroužky, ale i soutěže, turnaje, olympiády a jiné. V roce 2008 byla kompletně renovována školní jídelna, která nyní disponuje novým vybavením a nabízí strávníkům výběr 2 jídel. Nově modernizované jsou odborné učebny cizích jazyků, učebna fyziky-chemie a školní klub. V současné době také probíhá kompletní modernizace školy. Základní škola tradičně pořádá mnoho společenských a kulturních akcí k různým výročím a významným dnům a nezapomíná ani na dny otevřených dveří pro veřejnost. Část svých finančních prostředků škola získává i díky silnému sponzoringu ze strany místních podnikatelských subjektů. Nepříliš ideální je věkový průměr pedagogického sboru, který přesahuje 45 let. Pedagogický sbor je zastoupen 5 pracovníky do 35 let, 4 do 45 let, 6 do 55 let a 2 do 65 let. Nedostatečnou je i aprobovanost některých předmětů, a to především výchovy ke zdraví, tělesné výchovy, výchovy k občanství, zeměpisu a dějepisu. Nevhodná je i úprava povrchu dosluhujícího školního hřiště a chybějící exteriérové zázemí školní družiny zahrnující hrací prvky či průlezky. Pro základní školu není ideální ani její umístění mimo kulturní a sportovní

vyžití. Důvodem je komplikovaná dostupnost kulturních a sportovních akcí pro žáky. V případě, že se chce škola účastnit těchto akcí, musí zajistit přepravu do Nového Jičína.

Příležitostí pro školu můžou být nejrůznější grandy a dotace, které mohou být využity například při modernizaci školy, zlepšování vybavení a jiných. Škola má i rezervy v image školy na veřejnosti. Veřejnost se o vzdělání v obci příliš nezajímá, přestože škola pořádá řadu akcí pro veřejnost. Dobrá je spolupráce a komunikace se spádovými školami v Jeseníku nad Odrou a Mankovicemi, která zajišťuje bezproblémový přechod žáků na 2. stupeň na základní škole v Suchdole nad Odrou. Propojenost všech součástí školy by také mohla zajistit snadný přechod žáků z mateřské školy do základní školy. Počet žáků ve škole značně ovlivňují demografické vlivy, především pak snížení porodnosti a následný úbytek školní populace. Této situaci nepomáhá ani rozšiřující se migrace mladých občanů do měst. Hrozbou se pro školu stává i odchod talentovaných žáků 5. a 7. tříd na gymnázia do Nového Jičína. Přesto však má škola 100 % úspěšnost při přijímání žáků 9. třídy do dalšího vzdělávání. Škola se poslední dobou střetává i s častým nezájmem rodičů řešit se školou případné problémy svých potomků. Ovlivňovat začíná školu i postupně zhoršující se dopravní dostupnost školy způsobená v rámci šetření kraje.

4. STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ZÁKLADNÍ ŠKOLY SUCHDOL NAD ODROU

Základní škola Suchdol nad Odrou chce být otevřenou školou, která je přirozeným komunitním partnerem pro děti mateřské škola, žáky základní školy, bývalé žáky, rodiče, veřejnost, instituce, organizace a jiné subjekty ze Suchdola nad Odrou, nebližšího okolí a případně i regionu Poodří v záležitostech výchovy a vzdělávání, volnočasových aktivit, ale také jiných aktivit slučitelných s činností školy. Vize základní školy jsou zaměřené na vzdělávání, volnočasové aktivity a veřejnost. Vzdělávání na základní škole bude zaměřeno mimo standardní obsah daného rámcového vzdělávacího programu především na zvládání kompetencí potřebných pro řešení běžných životních situací, bude vycházet ze solidní a všestranně vyvážené odbornosti pedagogického sboru a bude odpovídajícím způsobem přizpůsobeno jak pro žáky se zdravotním nebo sociálním handicapem, tak i pro žáky mimořádně nadané. Nabídka v oblasti volnočasových aktivit bude dostatečně obsažná i atraktivní. Východiskem pro kvalitní spolupráci s rodinami dětí i žáků bude profesionalita ze strany pedagogů a důvěra ze strany rodin. Veřejností bude škola vnímána jako respektovaná instituce s pevným postavením a velmi dobrým sociálním klimatem.

4.1 Analýza současného stavu základní školy

Do základní školy kromě žáků ze Suchdolu nad Odrou dojíždějí žáci z Kletného (část městyse) a obcí Jeseník nad Odrou a Mankovice, přičemž počet dojíždějících postupně klesá. Škola nemá žádné odborné zaměření, profiluje se však především do estetických, přírodovědných, technických a sportovních činností. To se projevuje v široké nabídce volitelných předmětů a zájmových kroužků. Důraz škola klade na proces adaptace žáků přicházejících do 1. ročníku a při přechodu z 1. na 2. stupeň ZŠ, kdy do školy přicházejí žáci z okolních škol, které mají jen 1. stupeň. Toto vyžaduje spolupráci s mateřskou školou i okolními Základními školami v Jeseníku nad Odrou a Mankovicích. Školní družina a školní klub vhodně doplňují základní vzdělávání a vytvářejí podmínky pro kvalitní zájmové vzdělávání. Stravování žáků v ZŠ vychází z denní nabídky dvou jídel. Školní jídelna koná i významnou doplňkovou činnost – stravování cizích strávníků.

Všichni pedagogičtí pracovníci splňují potřebnou kvalifikaci, a to včetně dvou vychovatelek ve školní družině. Ve většině hlavních předmětů je aprobovanost výuky

na požadované úrovni. U předmětů zeměpis a dějepis učí zbývající hodiny učitel, který má relativně blízkou aprobaci základy společenské výchovy a předměty vyučuje velmi kvalitně. O úrovni pedagogického sboru vypovídají především výsledky, a to jak jsou pedagogové odborně zdatní, jak jsou aktivní, jak vystupují a komunikují. Podle posledních výsledků lze konstatovat:

- 60 % pedagogického sboru je odborně, komunikačně i co se týče aktivity na požadované úrovni,
- u některých pedagogů je prostor ke zlepšení v oblasti:
    - aktivního přístupu (20 %),
    - odborné připravenosti (10 %),
    - kvality plnění úkolů (20 %),
    - pedagogického přístupu a komunikace s žáky, případně rodiči (10 %).

Přesto, že všichni pedagogičtí pracovníci mají potřebnou kvalifikaci, účastní se různých kvalifikačních kurzů a seminářů.

Tabulka 10: **Procentuální vyjádření aprobovanosti jednotlivých předmětů**

předmět	**aprobovanost v %**
Český jazyk	100%
Anglický jazyk	80%
Matematika	100%
Fyzika	100%
Chemie	100%
Přírodopis	100%
Zeměpis	50%
Dějepis	50%
Práce s počítačem	100%
Výchova ke zdraví	0%
Výchova k občanství	50%
Pracovní činnosti	75%
Výtvarná výchova	100%
Tělesná výchova	38%
Hudební výchova	100%
Volitelné předměty	88%

Zdroj: vlastní zpracování

V červnu 2012 byl prostřednictvím internetového dotazníku proveden mezi žáky 3. - 8. tříd základní školy a jejich rodiči průzkum zaměřený na klima školy. Žáky i rodiči byla nejlépe hodnocena vybavenost učeben včetně technického vybavení, postupný rozvoj

a zlepšování školy, ale také přístup učitelů. Naopak nejvíce žákům vadilo, že málo pracují ve skupinkách a rodiče nepovažují školu za nijak výjimečnou od ostatních škol. Přehled otázek a odpovědí žáků a rodičů se nachází v přílohách. Škola se snaží aktivně ovlivňovat svůj obraz na veřejnosti. Zásadní jsou výsledky výchovně vzdělávací činnosti, ale také přímé aktivity pro veřejnost. Mezi tradiční společenské aktivity, ceremoniály a rituály můžeme zařadit zahájení a ukončení školního roku v kulturním domě, pohádkový zápis dětí do 1. třídy, předávání závěrečných vysvědčení a pamětních listů v obřadní síni úřadu městyse, rozloučení s žáky 9. třídy v kulturním domě a setkání pedagogů s představiteli městyse. Dalšími aktivitami školy jsou den otevřených dveří, vánoční a velikonoční jarmarky, pohybové, taneční, hudební a výtvarné prezentace žáků při akcích městyse a ples školy.

Hospodaření školy je pravidelně každoročně kontrolováno zřizovatelem. Prostředky poskytnuté státem nebo z dotačních zdrojů byly vyčerpány v přidělené výši. Prostředky poskytnuté zřizovatelem jsou svou výší na velmi dobré úrovni, která postačuje k plnému pokrytí odpisů a současně vytváří prostor pro pokrytí provozních nákladů. Menší část příspěvku zřizovatele slouží i k dokrytí přímých nákladů na výuku, především na nákup učebních pomůcek.

Pravidelně na škole probíhá také testování žáků 5. a 9. tříd, a to z anglického a českého jazyka a matematiky. Poslední hodnocení proběhlo ve školním roce 2012/2013. Průměrná úspěšnost žáků 5. ročníků byla v anglickém jazyce 73 %, v českém jazyce 69 % a v matematice 50 %. V 9. ročníku byl průměrný výsledek z anglického jazyka 53 %, z českého jazyka 73 % a matematiky 48 %. Vedle tohoto hodnocení probíhá na škole i hodnocení ostatních ročníků, a to prostřednictvím testů SCIO. Žáci základní školy se také účastní nejrůznějších předmětových a sportovních soutěží. Pro žáky je k dispozici také školní knihovna disponující cca 1 700 svazky a přístupem k internetu.

Základní škola se nachází v komplexu budov tvořeném původní budovou z 1. poloviny 20. století a novou budovou, která je pavilónovou přístavbou z 80. let 20. století. Stav staré budovy odpovídá jejímu věku. V suterénu se vyskytuje zvýšená vlhkost, silné zdi zajišťují relativně slušnou tepelně izolační vrstvu, naopak okna jsou ve stavu špatném až havarijním. Plechová střecha nejeví viditelné závady. Rozvody vody a elektřiny jsou z dnešního pohledu zastaralé. Osvětlení kmenových tříd je kvalitní. Upravenost vnitřních prostor je podprůměrná. Nová budova je tepelně špatně izolující, okna jsou většinou v havarijním stavu. Budova je suchá, stav rovných střech z pohledu ochrany před vodou je

velmi dobrý (s výjimkou spojovacího krčku ke staré tělocvičně), tepelná izolace střech není dostatečná. Vnitřní rozvody vody jsou částečně po rekonstrukci, rozvody topení a elektřiny jsou původní. Ve velmi dobrém stavu je kompletně rekonstruovaná školní kuchyň. Upravenost vnitřních prostor je ve srovnání se starou budovou na výrazně vyšší úrovni, prostředí působí příjemně. V současné době probíhá kompletní zateplení fasády, výměna oken a vstupních dveří, zateplení a rekonstrukce rovných střech a výmalba veškerých vnitřních prostor.

Škola disponuje řadou slušně vybavených odborných učeben a pracoven. Nejnovější a nejkvalitnější je učebna anglického jazyka, na velmi dobré úrovni jsou učebny fyziky-chemie a výpočetní techniky a interaktivní učebna. Běžné standardy naplňují multimediální učebna, učebna přírodopisu a keramická dílna. U ostatních odborných učeben je široký prostor ke zlepšení. V minulém školním roce byla zrušena stará počítačová učebna, která byla využívána velmi okrajově. Naopak do kmenových tříd 2. stupně byly instalovány vždy dva starší počítače s přístupem na internet. Tuto skutečnost přijali žáci velmi kladně. Vybavenost provozních úseků výpočetní technikou je na dobré úrovni. Škola disponuje s běžným didaktickým vybavením. Potřebné učebnice jsou k dispozici, postupná obměna učebnic se uskutečňuje. Vybavení nábytkem je průměrné – sedací nábytek (lavice) pro žáky splňuje ergonomické požadavky, nábytek na ukládání předmětů (skříně) je většinou starší, v některých místnostech zastaralý. Novým nábytkem je vybavena učebna anglického jazyka, fyziky-chemie a sborovna. Škola pro učitele a částečně i pro žáky zabezpečuje základní spotřební a papírenský materiál.

4.2 Oblasti možného rozvoje základní školy

Pro splnění vizí základní školy je potřebné stanovit si jasné strategické cíle. Tyto cíle můžeme rozdělit do několika oblastí podle jejich zaměření. Budeme rozlišovat:

- pedagogickou oblast,
- personální oblast,
- oblast kontaktů s veřejností,
- organizační oblast,
- oblast ekonomická,
- a materiálně technickou oblast.

Podle zjištěných informací by základní škola mohla začít ve větší míře využívat moderních metod ve výuce. Z tohoto důvodu pedagogičtí pracovníci absolvují další vzdělávací kursy. Při výuce by mohla využívat projektové vyučování umožňující, aby žáci chápali propojenost a komplexnost učiva, jevů a problémů k řešení. Projektové vyučování zahrnuje různé projekty, ve kterých jsou vysvětlovány poznatky z různých předmětů. Žáci jsou vedeni k aktivnímu vyhledávání informací, jejich správnému použití, porozumění vzájemných souvislostí apod. Při této výuce se používá i interaktivní tabule umožňující poznávání světa více smysly a navozující emocionálně hlubší vztah k probíraným tématům, čímž napomáhá k vnímání, pochopení, zpracování, ukládání a vybavování nových informací. Dále by si škola měla stanovit jisté priority, co se týká zaměření výuky na získávání potřebných funkčních gramotností v oblasti čtenářské, matematické, přírodovědné, jazykové, počítačová, ale také finanční a jiných. Průběžně by měla zajistit rovný přístup ke vzdělávání pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami je zaměřena na žáky se zdravotním postižením, žáky se zdravotním znevýhodněním, žáky se sociálním znevýhodněním a žáky mimořádně nadané. Péče o tyto žáky si vyžaduje úzkou spolupráci s odbornými poradenskými zařízeními, kterými jsou pedagogicko-psychologická poradna či speciálně pedagogické centrum. Vybudovat funkční systém průběžného hodnocení kvality vzdělávacího procesu, a to včetně pravidelného testování dovedností žáků, ale také provedení vlastního hodnocení činnosti školy. Provádění plošného testování žáků 5. a 9. ročníků poskytuje informace o tom, nakolik každý žák plní požadavky minimálního standardu osvojených dovedností. Další testy pro testování ostatních ročníků 2. stupně základní školy nabízí společnost SCIO. Příkladem můžou být testy typu Stonožka či Dovednosti pro život. Mimo základní školu by také mohla vylepšit činnost školní družiny, školního klubu a volnočasových aktivit, a to následujícími kroky. Ve školní družině by mohla vytvořit dostatečnou kapacitu pro žáky 1. až 3. ročníku a kvalitní činností tuto kapacitu naplnit. Jelikož má škola dostatečné prostorové kapacity, vše závisí na dohodě se zřizovatelem školy, tedy se zastupiteli městyse Suchdol nad Odrou. Připravovat každoročně atraktivní nabídku pravidelné i příležitostné činnosti školního klubu, ale také obohatit nabídku volnočasových aktivit o aktivity příměstských táborů o hlavních prázdninách a popřípadě zvážit i další prázdniny. Zprovoznit nabídku spontánních aktivit v klubovně školního klubu s využitím finančních prostředků z darů. Být partnerem a zároveň i konkurentem místních organizací a spolků v oblasti volnočasových aktivit.

V personální oblasti by se měly vytvořit standardy chování, vystupování, komunikace a vztahu k organizaci pedagogických zaměstnanců školy, díky kterým by škola vystupovala jako jednotná organizace při komunikaci se svým okolím a veřejností. K tomuto účelu by všichni pedagogové mohli společnými silami vytvořit „desatero“ pedagogických zaměstnanců školy. Vedení školy by také mělo vyřešit dlouhodobou nepřítomnost metodika školního vzdělávacího programu pro 2. stupeň ZŠ a ustanovit funkce metodika environmentální výchovy, a to buď přijetím nového zaměstnance s potřebnou kvalifikací, nebo pověřením některého pedagoga. Velmi důležitá by také měla být podpora začínajících pedagogů do 3 let praxe nebo pedagogů vracejících se po delší přestávce. Začínajícím pedagogům by měl být určen kolega s dlouholetou praxí, který by na svého mladšího kolegu dohlížel a v případě potřeby mu předal cenné rady. Dále by měla škola provádět alespoň jednou ročně pravidelné hodnocení pracovníků, zajistit dostatečnou úroveň dalšího vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků a pravidelně upevňovat kolektiv pracovníků organizace. V případě některých pedagogů by také organizace mohla odstranit slabší místa v jejich činnosti. Každý rok by měla být provedena kontrola všech pedagogických pracovníků formou hospitace, a to ředitelem nebo jeho zástupcem. S výsledkem hospitace by zaměstnanci měli být seznámeni a formou rozhovoru by si měli určit síle pro vlastní zlepšení. Všichni zaměstnanci by se měli pravidelně účastnit školení či seminářů zajišťujících vedením školy. V souvislosti s předpokládaným poklesem počtu dětí nastupujících do mateřské školky by se také měla stabilizovat personální situace v MŠ.

Kontakt s veřejností by škola mohla obohatit o elektronickou komunikaci s rodiči, vybudovat nové, atraktivnější a modernější, webové stránky školy a popřípadě zvýšit význam a popularitu školního časopisu. Škola by mohla využít i blížícího se výročí založení školy, od kterého letos uplyne 95 let. V souvislosti s tímto výročím by mohla zorganizovat například den otevřených dveří nebo jinou oslavu, při které by vystavila práce žáků, seznámila veřejnost s historií školy, jejími pracovníky, ukázala jim zmodernizované učebny a podobně. Zároveň by mohla navázat bližší spolupráci se ZŠ Jeseník nad Odrou a ZŠ Mankovice. Většina žáků navštěvující 1. stupeň Základní školy v Jeseníku nad Odrou a v Makovicích totiž přechází na 2. stupeň do základní školy v Suchdole nad Odrou. Bližší spolupráci by škola zabezpečila hladký přechod žáků mezi školami. Organizační oblast bychom mohli obohatit o chybějící existenci intranetu, který by zajistil především lepší spolupráci mezi pedagogickými kolegy a vedením školy, ale i mezi žáky.

K dosažení vizí školy, především v oblasti materiálně technické, je potřeba zajistit chod i rozvoj školy dostatečnými finančními zdroji, které spadají do ekonomické oblasti. Finance školy jsou zajišťovány z prostředků poskytnutých státem, provozních prostředků z příspěvku zřizovatele na hlavní činnost a z vlastních zdrojů. Nepravidelným zdrojem financí jsou i sponzorské dary místních podnikatelských subjektů, dotace a jiné. I když se škola snaží stále zlepšovat svou materiálně technickou oblast, stále je co zlepšovat. Jak už jsme výše uvedli, v současné době probíhá na škole výměna oken, zateplení fasád a střech budov školy. Tato modernizace je financována z dotací EU a prostředků zřizovatele. Předběžné náklady této modernizace jsou odhadovány na 33 mil. Kč. V nejbližší době by škola měla provést výměnu zastaralých „klecových" šaten za samostatné šatnové skříňky pro všechny žáky. Tato výměna bude financována z prostředků zřizovatele a podle zjištěných informací by měla stát cca 120 000,- Kč. Z důvodu finanční náročnosti by se postupně měl obměnit i nábytek tříd zahrnující lavice, židle i skříňky a obnovit nábytek a vybavení školní družiny. Tyto výdaje základní školy jsou začleněny do provozních výdajů a každý rok se jejich výše odvíjí od hospodaření školy a aktuální potřeby. V souvislosti se zavedením moderních metod ve výuce by organizace měla zkvalitnit vybavení tříd 1. stupně a odborné učebny přírodopisu multimediální technikou tvořící interaktivní tabule či diaprojektor s ozvučením. Financování těchto změn je zajištěno z projektů, fondů a provozních prostředků. Jelikož škola disponuje dvěma budovami s volnými prostorovými kapacitami, mohla by vybudovat odborné učebny pro dějepis a zeměpis, a to včetně vybavení multimediální technikou. Kmenové třídy a zbývající učebny by však měly mít možnost využití alespoň mobilní multimediální techniky, která je zabezpečena z projektů nebo z provozních prostředků. V souvislosti s intranetem by se měli všichni pedagogové ZŠ vybavit počítači. Tyto počítače chce organizace zajistit z projektu „Prožij si svůj život". Ke zlepšení veřejného mínění by škole mohla pomoci i renovace povrchu školního hřiště a realizace exteriérového zázemí pro školní družinu, která by zahrnovala hrací prvky a průlezky. Tyto plánované výdaje budou financovány z projektů, provozních prostředků a prostředků zřizovatele.

4.3 Návrhy a doporučení

Základní škola v Suchdole nad Odrou je plně srovnatelná s jakoukoliv jinou školou, včetně škol městských a škol s větší kapacitou. Velkou výhodou této základní školy je fakt, že je plnotřídní a většina okolních základních škol má pouze 1. stupeň. Přesto je škola silně ohrožena úbytkem populace a zhoršující se dopravní obslužností městyse Suchdol nad Odrou,

ve které se nachází. S poklesem porodnosti a migrací mladých rodin do měst se pro školu stává stále důležitější veřejnost. V případě, že veřejnost bude mít o škole potřebné informace a bude ji vnímat kladně, je velká pravděpodobnost, že své potomky umístí do místní školy. Upřednostní tak školu, která se sice nachází na vesnici, ale kterou dobře zná, před školou městskou. K odvrácení šířícího se trendu nezájmu veřejnosti o vzdělání, by základní škola měla pravidelně představovat činnost školy formou dnů otevřených dveří, na kterou by veřejnost, rodiče i zastupitele městyse pozvala prostřednictvím místního tisku a plakátů. Prioritně by se tedy škola měla snažit více zapojit rodiče a vyvolat tak jejich zájem o školu. Zároveň by se škola měla prezentovat i v okolních obcích, a to zejména v Jeseníku nad Odrou a Mankovicích, odkud přechází žáci 1. stupně na 2. stupeň základní školy do Suchdolu nad Odrou. Prezentovat by se však měla i na okresní, krajské či celorepublikové úrovni. Vhodnou příležitostí k prezentaci základní školy je i nadcházející 95. výročí založení školy. Přichystáním vhodného programu zahrnujícího představení školy jako organizace tradičního a rodinného typu s popisem historie, seznámením s pedagogy i vedením školy a prohlídkou prostor a vybavení, by škola mohla nadchnout veřejnost, ale především rodiče, které by měli zájem do školy přihlásit své potomky. Pro rodiče by také mohla být zajímavá nabídka školní jídelny, která každý den nabízí výběr ze dvou druhů jídla. Tuto možnost nemají ani mnohé městské školy, proto by to mělo být velmi ceněno. Často se stává, že pokud škola nabízí pouze jedno jídlo, žákům nemusí přijít vhod. Rodiče tak platí jídlo, které jejich dítě nejí a domů tak přichází hladové. Ve školní jídelně základní školy v Suchdole nad Odrou si však každý žák může vybrat podle své chuti z nabídky dvou jídel. Tato nabídka zajišťuje, že dítě nebude hladové a rodiče tak nebudou zbytečně platit za školní jídelnu.

Přetrvávajícím problémem však stále zůstává postupně zhoršující se dopravní dostupnost a postoj některých rodičů vůči škole. Škola však jen těžko může ovlivnit omezování či rušení dopravních spojů, které značně ovlivňují rozhodnutí rodičů o umístění dítěte do školy. Žádný rodič by totiž nechtěl, aby jeho dítě dennodenně čekalo několik desítek minut na spoj do školy i ze školy. Postoj některých rodičů vůči škole se asi také jen tak nezmění. Někteří rodiče si jsou totiž moc dobře vědomi, že existence škol je závislá na žácích a značně toho zneužívají. V případě, že škola má problémy s některým žákem a pozve si jeho rodiče, ve většině případů nemá rodič potřebu řešit tento problém a často také škole vyhrožuje, že své dítě přemístí do jiné školy, a to jen proto, aby se školou problém řešit nemusel. Nezajímá ho přitom ani to, zda je dítě na škole spokojené či jaké možnosti rozvoje škola dítěti nabízí.

V mezích možných finančních prostředků by měla škola i nadále rozvíjet práci s výpočetní a audiovizuální technikou, a postupně modernizovat vybavení školy. Modernizace školy či jeho vybavení do jisté míry souvisí i s veřejností. Když veřejnost uvidí krásnou, opravenou školu, bude pro ně jistě zajímavější než stará škola s oprýskanou fasádou a rezavou střechou. Vše však nezávisí pouze na exteriéru budov, ale také na školním hřišti, upravenosti trávníků, keřů, stromů či školního arboreta. Moderní vybavení interiérů a celkový stav exteriérů zase budou více vnímat žáci, i to však může veřejnost ovlivnit. Klasickou otázkou rodičů po příchodu potomka domů ze školy totiž je: „Co bylo ve škole?“. Když bude žák popisovat prostředí školy, používání moderní technologie a celkově bude šťastné, bude každý rodič vnímat školu trochu jinak. V tomto ohledu by rozhodně nebylo na škodu pokusit se získat sponzory i ze širšího okolí. Čím více bude mít škola sponzorů, tím bude mít větší finanční zdroje, z kterých může nakupovat moderní technologie, kterými jsou dataprojektory, interaktivní tabule, novější softwary a modernější počítače. V případě, že škola bude mít dostatek těchto technologií, může zapojením tohoto vybavení začít více využívat moderní metody výuky a nechat žáky pracovat ve skupinkách. Na programu dne by škola také měla mít co nejrychlejší výměnu „klecových skříní“, které působí velice zastarale a žáci v nich nemají dostatečný prostor na ochranu svých věcí. V nových skříních by každý žák měl dostatek soukromí a mohl by si v ní dostatečně chránit svůj majetek.

Aktuální by měl být i jednotný a spravedlivý přístup učitelů. Jelikož základní škola v Suchdole nad Odrou nezaměstnává příliš mnoho pedagogických pracovníků, mohli by se všichni domluvit na pravidlech v komunikaci s žáky i rodiči a na jednotném a spravedlivém přístupu. Pokud však pedagogové budou navenek jednat jako jeden celek, bude pedagogický sbor vnímán také jako jednotný celek se stejnými názory, postupy a spravedlivým posouzením dané situace. Škola by samozřejmě měla postupně realizovat všechny body strategického plánu a měla by si také ujasnit, které body jsou pro ni aktuální a které mohou nějaký čas počkat. Neustálým vzděláváním se a prací na sobě by měla zvýšit své šance na přežití na „školském“ trhu.

ZÁVĚR

V této práci je zmapován chod základní školy v Suchdole nad Odrou, analyzováno její vnější i vnitřní prostředí a vytvořen strategický plán rozvoje této příspěvkové organizace. Zatím co své vnější prostředí škola nemůže nijak ovlivnit, vnitřní prostředí školy je pro školu dobrým prostorem pro vylepšování. Management základní školy Suchdol nad Odrou sice dobře zvládá řízení jím svěřené příspěvkové organizace, přesto je zde celá řada míst pro zlepšení. Z vystupování a jednání ředitele školy je zřejmé, že se snaží stanovených vizí dosáhnout co nejdříve. Zároveň se snaží, aby jím vedená škola byla zcela přístupná jak pro veřejnost, tak i pro okolí školy.

V kapitole o marketingovém prostředí školy byly popsány vlivy působící jak makroprostředí, tak i mikroprostředí organizace. Zároveň bylo analyzováno prostředí základní školy Suchdol nad Odrou a popsáno v jaké situaci se v současné době škola nachází. Pozornost byla věnována i důležitosti ekonomického, politického, kulturního, ale především demografického vývoje. Bylo popsáno prostorové i materiálně technické vybavení školy, její hospodaření, včetně rozvržení jejích příjmů a výdajů a nejbližší konkurenci, která může organizaci ohrožovat, ale zároveň jí být i prospěšná. Z těchto informací, ale i dalších ukazatelů byl vytvořen strategický plán možného rozvoje základní školy Suchdol nad Odrou. Tento strategický plán byl rozdělen do několika oblastí podle jejího zaměření a ke každé této oblasti jsme uvedli příklady k možnému zlepšení současného stavu.

V práci byl podán kompletní obraz chodu základní školy. I když je škola příspěvkovou organizací, od kterékoli jiné organizace se v mnohém neliší. Stejně jako jiné organizace musí řešit všechny marketingové funkce. Na rozdíl od ostatních firem však musí dbát na své pracovníky, a to především na pedagogické zaměstnance. Kdyby totiž zaměstnávala nekvalitní učitele, časem se to projeví na žácích, a především na jejích výsledcích při přijímacích řízeních na další studium. Tím by škole klesla její image a veřejnost by ji začala vnímat jinýma očima. Škola by se tak mohla dostat do velkých obtíží, které by musela rychle řešit. Každá základní škola je totiž závislá na svém image a veřejném mínění, které ovlivňuje především počet žáků, od kterého se v podstatě odvíjí téměř vše, a to včetně přísunu financí.

POUŽITÉ ZDROJE

[1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

[4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

[5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

[6] CIBULKOVÁ, Pavla. Vývojová ročenka školství v České republice 2003/04 – 2008/09. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - divize Nakladatelství TAURIS, 2009. 251 s. ISBN 9788021105768.

[7] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: www.czso.cz

[8] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

[9] FRANCOVÁ, Eva. *Financování školství a školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004, 45 s. ISBN 80-244-0801-5

[10] GOLD, Anne. *Řízení současné školy: o práci učitelů na střední úrovni řízení*. Vyd. 1. Překlad Lubomír Minařík. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 164 s. ISBN 80-902-6140-X.

[11] KOTLER, Philip, Veronika WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[12] MATUŠÍKOVÁ, Iva. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010, 90 s. ISBN 978-80-7314-209-4.

[13] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.

[14] OBST, Otto. *Základy školského managementu pro učitele*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1998, 109 s. ISBN 80-706-7941-7.

[15] OBST, Otto. *Manažerské minimum pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 121 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1359-0.

[16] OBST, Otto a Michaela PRÁŠILOVÁ. *Základy školského managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 67 s. ISBN 80-244-0558-X.

[17] PEŠKOVÁ, Radka. *Finanční management školy*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007, 83 s. ISBN 978-80-7372-216-6

[18] PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1415-5.

[19] PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

[20] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.

[21] SVOBODA, Ivo a Miroslav MARINČÁK. *Ekonomika, finanční management a pracovněprávní předpisy v životě školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 254 s. ISBN 978-80-244-2283-1.

[22] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[23] WEIHRICH, Heinz a Harold KNOOTZ. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

[24] *Základní škola a mateřská škola Suchdol nad Odrou, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://zs-ms-suchdol-nad-odrou.cz

[25] Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

[26] Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.

[27] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Klima školy – průzkum mezi žáky.....61
Příloha B: Klima školy – průzkum mezi rodiči 63

Příloha A: Klima školy – průzkum mezi žáky[1]

otázky/hodnocení	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím	výsledné hodnocení
Mám možnost dostat se k potřebným vzdělávacím materiálům kdykoliv je potřebuji (školní knihovna, internet,…).	41,7	43,7	4,9	9,7	0	79,40%
Škola je udržována čistá a v dobrém stavu.	33	42,7	3,9	17,5	2,9	71,40%
Škola a její zázemí nabízí dostatek místa pro pohyb a odpočinkové aktivity.	44,7	38,8	1,9	9,7	4,9	77,20%
Jednotlivé učebny jsou hezky a prakticky vybavené, je vidět, že o jejich úpravu se někdo stará.	46,6	44,7	3,9	3,9	1	83,00%
Ve školní jídelně se dobře naobědvám.	26,2	38,8	11,7	14,6	8,7	64,80%
Škola je dobře vybavena moderními počítači, projektory, interaktivními tabulemi a další technikou.	70,9	25,2	1	1,9	1	90,80%
Škola má vhodné prostory pro převlékání žáků (šatny).	38,8	42,7	1,9	14,6	1,9	75,50%
Učitelé i žáci mají při výuce k dispozici řadu pomůcek, které pomáhají lépe pochopit probírané téma.	43,7	40,8	3,9	9,7	1,9	78,60%
Učebnice, které máme ze školy, jsou v dobrém stavu.	12,6	69,9	1	15,5	1	69,40%
Škola se průběžně rozvíjí a zlepšuje.	56,3	34	2,9	3,9	2,9	84,20%
Učitelé mají radost, když se mi něco podaří.	35,9	48,5	5,8	8,7	1	77,40%
Je vidět, že učitele práce s námi baví.	18,4	45,6	13,6	15,5	6,8	63,30%
Jestliže mi učitel něco slíbí, svůj slib také dodrží.	35,9	49,5	2,9	10,7	1	77,20%
Vážím si našich učitelů.	50,5	41,7	1,9	2,9	2,9	83,50%
Odborné znalosti učitelů jsou výborné, opravdu rozumí tomu, co učí.	30,1	61,2	1,9	4,9	1,9	78,20%
Mezi dospělými ve škole je někdo, na koho se mohu obrátit s žádostí o radu nebo s osobním problémem.	42,7	32	7,8	12,6	4,9	73,80%
Nepedagogičtí pracovníci (školník, uklízečky, kuchařky) pracují dobře a ve prospěch nás, žáků.	33	45,6	6,8	12,6	1,9	73,80%
Učitelé na naší škole umí učit.	50,5	42,7	1	4,9	1	84,20%
Škola pořádá akce určené i pro rodiče (trhy, výlety, sportovní dny, divadelní představení,…).	55,3	30,1	5,8	7,8	1	82,80%
Když jsem ve škole s něčím nespokojen/-a, mohu se bez problémů obrátit na vedení školy.	26,2	38,8	18,4	14,6	1,9	68,20%
Mí rodiče mají s učiteli dobrý vztah.	29,1	51,5	9,7	7,8	1,9	74,50%
S učiteli mám dobré vztahy, rád si s nimi povídám i o přestávce.	30,1	43,7	6,8	14,6	4,9	69,90%
Učitelé na naší škole dobře spolupracují, vzájemně si pomáhají.	43,7	33	17,5	2,9	2,9	77,90%

[1] *Základní škola a mateřská škola Suchdol nad Odrou, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z http://zs-ms-suchdol-nad-odrou.cz

Školní webové stránky jsou přehledné a aktuální.	46,6	33	12,6	5,8	1,9	79,10%
Se spolužáky si navzájem pomáháme, jsme k sobě ohleduplní.	31,1	39,8	0	22,3	6,8	66,50%
Když něčemu při výuce nerozumím, mohu se přihlásit a zeptat.	67	28,2	1	3,9	0	89,60%
Pravidla chování ve škole jsou jasná a jednoduchá.	55,3	37,9	3,9	2,9	0	86,40%
Pokud dostanu trest, je spravedlivý a stanovený na základě porušení dohodnutých pravidel.	38,8	34	14,6	8,7	3,9	73,80%
Pokud někdy s učiteli nesouhlasím, můžu své názory vyjádřit otevřeně.	28,2	35	11,7	14,6	10,7	63,80%
Učitelé jsou pro mě příkladem v dodržování dohodnutých pravidel.	35,9	42,7	7,8	9,7	3,9	74,30%
Škola pomáhá nadaným žákům rozvíjet svá nadání (umělecké, sportovní, intelektuální, manuální).	39,8	38,8	8,7	9,7	2,9	75,70%
Když se objeví problém, má škola jasné postupy k jeho řešení.	37,9	35,9	12,6	12,6	1	74,30%
Všem žákům ve třídě je věnována stejná pozornost, ať se jedná o úspěšné žáky nebo žáky, kterým učení zrovna moc nejde.	19,4	45,6	2,9	24,3	7,8	61,20%
Při hodnocení školní práce jsou všichni žáci známkováni spravedlivě podle jasných pravidel.	41,7	41,7	1,9	9,7	4,9	76,50%
Máme možnost si svou práci zhodnotit sami nebo se spolužáky navzájem.	30,1	45,6	3,9	19,4	1	71,10%
Rozumím pravidlům hodnocení v jednotlivých předmětech.	43,7	36,9	4,9	11,7	2,9	76,70%
Nemám strach před zkoušením nebo testem. Když se mi nepovede, vím, že mám možnost si špatné hodnocení opravit.	26,2	48,5	5,8	13,6	5,8	68,90%
Ve škole se učím stále nové a podnětné věci, ne to, co již dávno znám.	34	52,4	3,9	7,8	1,9	77,20%
Učitele zajímají moje názory na probírané téma, oceňují zajímavé otázky.	35	35,9	8,7	15,5	4,9	70,10%
Ve vyučování řešíme problémy, učíme se zajímavými metodami.	28,2	50,5	6,8	12,6	1,9	72,60%
Domácí úkoly dostáváme v takovém množství, abychom měli dost času na své záliby a odpočinek.	27,2	54,4	1,9	8,7	7,8	71,10%
Obsah výuky je použitelný v životě.	40,8	48,5	1	6,8	2,9	79,40%
Informace v běžných hodinách získáváme i z jiných zdrojů než z učebnic nebo od učitele (knížky, časopisy, internet, …).	47,6	39,8	4,9	6,8	1	81,60%
Při učení v hodinách pracujeme často ve skupinkách.	10,7	35,9	5,8	43,7	3,9	51,50%
Jsem ve škole spokojený.	31,1	52,4	1	5,8	9,7	72,30%
Naši školu bych doporučil ostatním žákům.	34	34	11,7	12,6	7,8	68,40%

Příloha B: Klima školy – průzkum mezi rodiči[2]

otázky/hodnocení	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím	výsledné hodnocení
Žáci mají možnost dostat se k potřebným vzdělávacím materiálům kdykoliv je potřebují. (školní knihovna, internet,…)	26,9	38,5	19,2	7,7	7,7	67,30%
Škola je udržována čistá a v dobrém stavu.	38,5	46,2	3,8	11,5	0	77,90%
Školní budova má vhodné prostory a uspořádání učeben pro vzdělávání dětí.	38,5	53,8	0	7,7	0	80,80%
Škola a její zázemí nabízí dostatek místa pro pohyb a odpočinkové aktivity.	19,2	61,5	3,8	15,4	0	71,20%
Jednotlivé učebny jsou hezky a prakticky vybavené, je vidět, že o jejich úpravu se někdo stará.	38,5	50	3,8	7,7	0	79,80%
Ve školní jídelně se děti dobře naobědvají.	23,1	34,6	7,7	26,9	7,7	59,60%
Škola je dobře vybavena moderními počítači, projektory, interaktivními tabulemi a další technikou.	50	42,3	0	3,8	3,8	82,70%
Škola má vhodné prostory pro převlékání žáků (šatny).	30,8	57,7	0	3,8	7,7	75,00%
Učitelé mají při výuce k dispozici dostatek pomůcek, které žákům pomáhají lépe pochopit probírané téma.	11,5	53,8	34,6	0	0	69,20%
Učebnice, které mají žáci k dispozici ze školy, jsou v dobrém stavu.	11,5	61,5	11,5	11,5	3,8	66,30%
Učitelé mají radost, když se mému dítěti ve škole daří.	30,8	38,5	23,1	7,7	0	73,10%
Je vidět, že učitele práce s dětmi baví.	15,4	61,5	11,5	7,7	3,8	69,20%
Jestliže se s učitelem na něčem ohledně mého dítěte domluvím, dohodu dodrží.	61,5	19,2	7,7	11,5	0	82,70%
Vážím si učitelů mého dítěte.	30,8	57,7	11,5	0	0	79,80%
Odborné znalosti učitelů jsou výborné, opravdu rozumí tomu, co učí.	23,1	53,8	7,7	15,4	0	71,20%
Třídní učitel mého dítěte plní dobře svou úlohu.	61,5	19,2	7,7	3,8	7,7	80,80%
V učitelském sboru je někdo, na koho se mohu obrátit s žádostí o radu nebo s osobním problémem mého dítěte.	53,8	38,5	7,7	0	0	86,50%
Nepedagogičtí pracovníci pracují dobře a ve prospěch žáků.	23,1	42,3	30,8	3,8	0	71,20%
Vedení školy a učitelé spolupracují tak, aby se škola rozvíjela a zlepšovala.	23,1	46,2	26,9	3,8	0	72,10%
Učitelé na této škole umí učit.	23,1	50	23,1	3,8	0	73,10%
Škola pořádá dostatek akcí určených i pro rodiče (trhy, výlety, sportovní dny, divadelní představení,…).	38,5	30,8	3,8	19,2	7,7	68,30%
Když jsem ve škole s něčím nespokojen, s důvěrou mohu jít za vedením školy.	23,1	57,7	11,5	3,8	3,8	73,10%
Současná podoba komunikace učitelů a rodičů (telefon, e-mail, třídní schůzky, konzultace, ...) mi vyhovuje.	53,8	34,6	0	11,5	0	82,70%
Mé dítě má s učiteli dobrý vztah.	30,8	69,2	0	0	0	82,70%

[2] *Základní škola a mateřská škola Suchdol nad Odrou, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z http://zs-ms-suchdol-nad-odrou.cz

S učiteli mám dobré vztahy, rád se s nimi setkám i při mimoškolních akcích.	26,9	50	11,5	7,7	3,8	72,10%
Učitelé na této škole dobře spolupracují, vzájemně si pomáhají.	11,5	46,2	38,5	3,8	0	66,30%
Školní webové stránky jsou přehledné a aktuální.	53,8	38,5	3,8	3,8	0	85,60%
Spolužáci mezi sebou mají dobré vztahy, navzájem si pomáhají.	7,7	80,8	3,8	7,7	0	72,10%
Když mé dítě něčemu při výuce nerozumí, může se bez obav přihlásit a zeptat.	42,3	46,2	7,7	3,8	0	81,70%
Učitelé a vedení školy ke mně při jednáních přistupují jako k partnerovi.	30,8	50	3,8	11,5	3,8	73,10%
Pravidla chování žáků ve škole jsou správně nastavená.	30,8	61,5	7,7	0	0	80,80%
Pokud dostane mé dítě ve škole trest, je spravedlivý a stanovený na základě porušení dohodnutých pravidel.	34,6	38,5	23,1	3,8	0	76,00%
Pokud mé dítě s učitelem nesouhlasí, může své názory vyjádřit otevřeně.	7,7	30,8	30,8	30,8	0	53,80%
Ve škole je mé dítě ochráněno před sociopatogenními vlivy (šikana, drogy, kriminalita).	11,5	69,2	11,5	7,7	0	71,20%
Škola pomáhá nadaným žákům rozvíjet svá nadání (umělecké, sportovní, intelektuální, manuální).	23,1	50	15,4	11,5	0	71,20%
Když se objeví problém, má škola jasné postupy k jeho řešení.	15,4	50	23,1	11,5	0	67,30%
Všem žákům ve třídě je věnována stejná pozornost, ať se jedná o úspěšné žáky nebo žáky, kterým učení zrovna moc nejde.	11,5	26,9	42,3	15,4	3,8	56,70%
Při hodnocení školní práce je mé dítě hodnoceno/známkováno podle jasných pravidel.	23,1	61,5	3,8	11,5	0	74,00%
Jsem informován nejen v případě problému, ale i v případě, že se dítěti ve škole opravdu daří nebo se velmi dobře chová.	46,2	30,8	0	19,2	3,8	74,00%
Žáci mají možnost si svou práci zhodnotit sami nebo se spolužáky navzájem.	7,7	46,2	46,2	0	0	65,40%
Rozumím pravidlům hodnocení prospěchu mého dítěte.	53,8	34,6	0	11,5	0	82,70%
Mé dítě nemá strach před zkoušením nebo testem. Když se mu nepovede, ví, že má možnost si špatné hodnocení opravit.	34,6	46,2	0	19,2	0	74,00%
Ve škole se žáci učí stále nové věci, spojené s aktuálním děním.	23,1	57,7	7,7	11,5	0	73,10%
Škola respektuje názory rodičů na zařazení volitelných předmětů, kurzů apod.	19,2	42,3	26,9	7,7	3,8	66,30%
Ve vyučování řeší žáci zajímavé problémy, učí se různými metodami.	11,5	69,2	7,7	11,5	0	70,20%
Učitelé respektují individuální tempo žáků při školní práci.	11,5	38,5	15,4	34,6	0	56,70%
Domácí úkoly dostávají děti v takovém množství, aby měly dost času na své záliby a odpočinek.	50	42,3	0	7,7	0	83,70%
To, co se žáci ve škole učí, je použitelné v životě.	19,2	61,5	3,8	11,5	3,8	70,20%
Žáci jsou učiteli vedeni k získávání informací i z jiných zdrojů než z učebnic nebo ze sešitu (knížky, časopisy, internet, …).	50	38,5	3,8	7,7	0	82,70%

Při učení v hodinách žáci často spolupracují, neposlouchají pouze výklad učitele.	19,2	46,2	30,8	3,8	0	70,20%
Naše škola je napřed před ostatními školami.	0	7,7	38,5	46,2	7,7	36,50%
Celkově jsem se školou spokojený.	26,9	65,4	7,7	0	0	79,80%
Naši školu bych doporučil ostatním rodičům a jejich dětem.	11,5	50	26,9	7,7	3,8	64,40%