

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2019–2021**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bc. Eva Kalinová**

**Poslání a manažerské kompetence ředitelky mateřské školy**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:  
PaedDr. Jarmila Klugerová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME)  
2019–2021**

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Eva Kalinová**

**Mission and managerial competencies of the kindergarten  
principal**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
PaedDr. Jarmila Klugerová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

.....

*Eva Kalinová*

## **Poděkování**

Děkuji PaedDr. Jarmile Klugerové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu při zpracování diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce zpracovává poslání, manažerské kompetence v preprimárním vzdělávání a strategické řízení mateřské školy. Vymezuje úlohu ředitele mateřské školy a plán jeho činností nejen v běžné manažerské praxi. Téma bylo zvoleno na základě permanentně se vyvíjejících a měnících se požadavků na vedení mateřských škol, nehledě na nezbytnosti kvalitních a značně obsáhlých kompetencí ředitelek. Pouze kvalitní mateřská škola má naději na přežití v konkurenčním prostředí mateřských škol. Proto práce analyzuje různé metody i techniky pro zjišťování silných a slabých stránek mateřské školy, následný rozvoj kvality a účinného strategického řízení v zařízení. Práce vychází z odborné literatury, teoretických základů školského managementu a platné legislativy. Přináší závěr a doporučení z výzkumu realizovaného komplexní analýzou konkrétní mateřské školy.

## **Klíčová slova**

Management, profesní kompetence, role ředitele MŠ, klíčové kompetence, řízení školy, strategické plánování, strategické cíle, strategická analýza, poslání, vize, SWOT analýza, PEST analýza

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the mission, managerial competencies in pre-primary education and strategic management of the kindergarten. It defines the role of the kindergarten principal and the plan of his activities not only in everyday managerial practice. The topic was chosen on the basis of constantly evolving and changing requirements for the management of kindergartens, regardless of the need for quality and very extensive competencies of principals. Only a quality kindergarten has the hope to survive in a competitive kindergarten environment. Therefore, the work analyzes various methods and techniques for identifying the strengths and weaknesses of kindergarten, the subsequent development of quality and effective strategic management in the facility. The work is based on professional literature, theoretical foundations of school management and valid legislative. It brings conclusion and recommendations from research carried out by a comprehensive analysis of a specific kindergarten.

## **Keywords**

Management, professional competencies, the role of kindergarten principal, key competencies, school management, strategic planning, strategic goals, strategic analysis, mission, vision, SWOT analysis, PEST analysis

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Mateřská škola .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Ředitel mateřské školy a jeho postavení v současném právním systému .....</b>	<b>14</b>
2.1 Kompetence a role ředitele mateřské školy .....	15
2.2 Kompetence manažera .....	18
2.3 Působení prostředí na činnost ředitele mateřské školy .....	20
2.4 Profesionální kompetence v mateřské škole .....	21
<b>3 STRATEGICKÝ MANEGMENT .....</b>	<b>23</b>
3.1 Strategické řízení .....	24
3.2 Strategické plánování .....	25
3.3 Strategická analýza .....	28
3.4 Formulování strategických cílů .....	33
<b>4 Školní management .....</b>	<b>35</b>
4.1 Specifika školy .....	36
4.2 Podmínky úspěšného řízení školy .....	37
4.3 Strategické plánování a řízení školy .....	38
4.4 Fáze tvorby rozvojového plánu .....	40
4.5 Stanovení cílů a určení strategie .....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>5 VÝZKUM .....</b>	<b>44</b>
5.1 Cíl výzkumu .....	44
5.2 Metodika šetření .....	44
5.3 Strategický rozvojový plán Mateřské školy Praha 2, Na Zbořenci 264/7 .....	45
5.4 Charakteristika Mateřské školy .....	48
5.5 Organizační uspořádání, personální zabezpečení, styl vedení .....	50
5.6 Strategická analýza, hodnocení .....	53
5.6.1 Analýza konkurence – benchmarking .....	57
5.6.2 Portfoliová analýza BCG .....	59
5.6.3 VRIO analýza vnitřních zdrojů .....	61

5.6.4 SWOT analýza.....	62
<b>6 DISKUZE A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ .....</b>	<b>65</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>75</b>



## ÚVOD

Diplomová práce zpracovává problematiku poslání a strategického řízení mateřské školy. Tato oblast řízení školy se u nás stále dost podceňuje. Množství vedoucích pedagogických pracovníků řeší skoro operativní problémy a proces plánování je většinou orientován na období jednoho roku v podobě plánu hlavních úkolů. Děje se tak i přesto, že se každý ředitel a ředitelka mateřské školy účastní výběrového řízení, kde předkládá svůj návrh koncepce na následující dva roky. Tyto dokumenty však málokdy obsahují také návrhy, které by se daly využít k rozvoji mateřské školy. Při takto navržených koncepcích mohou nastat dvě situace: Řídícího pracovníka mateřské školy po nástupu do funkce pohltí operativní záležitosti. Na koncepci tak zapomene a nerealizuje ji. V lepším případě se snaží koncepci realizovat s větší nebo menší podporou svých podřízených.

Osobnost ředitele školy a jeho schopnosti řídit a vést vypovídají též o úrovni školy navenek. Nároky na výkon této profese jsou vysoké a pro kvalitní řízení školy jsou podstatné osobnostní předpoklady, psychosociální a odborné znalosti, které je zapotřebí ustavičně rozvíjet, doplňovat a aktualizovat. Buduje se tak prostor pro nastavení kompetencí ředitele školy. V důsledku značných změn ve společnosti, které pronikly do resortu školství, se nyní požadují od ředitelů škol v oblasti managementu daleko vyšší kompetence než kdy dřív.

Škola, která se chce v současném prostředí úspěšně rozvíjet, je nucena ustavičně reagovat na celou řadu úprav a změn. Musí se jim pružně přizpůsobovat, umět je ve svém řízení využít a aktivně je uplatňovat. V dnešním období hospodářské i společenské nestability se tak strategický management stává základním principem pro úspěch organizace. Především proto, že jde o záměrný promyšlený vývoj do budoucna. Právní subjektivita zprostředkovala ředitelům škol samostatnost v rozhodování. Rovněž je však přiměla zodpovídat za výsledky, sledovat vývojové trendy a následně je realizovat v praxi. Jestliže chtěli, aby daná škola fungovala účinně a výkonně, museli se i těmto reformám umět postupně přizpůsobit. Předpokládáme, že strategické řízení je komponentem každé školy a každý pedagog zná rozvojový plán své organizace. Bohužel je v současné době pro většinu škol stále charakteristická jistá setrvačnost. Pedagogové, mnohdy i samotné vedení, lpí na tradičním pojetí a přehlíží svět mimo školu. Nehledí při tom na rychle se proměňující ekonomické podmínky a požadavek společnosti na vzdělávání. Mnohdy za

to nenes odpovědnost neschopnost managementu, nýbrž obecná neochota školské stereotypy pozměnit a porozumět škole jako právnímu subjektu, jehož vzdělávací program musí vycházet z požadavků pracovního trhu a společnosti.

Cílem práce je představit pozici řídicího pracovníka mateřské školy a přiblížit pojmy související s posláním a řízením mateřské školy. Dále pojmenovat jednu či více možností, jak postupovat při zpracovávání daného prvku strategie a na ukázkách ilustrovat jeho zpracování. Ukázky byly v praktické části této práce zpracovány pro konkrétní mateřskou školu. Je téměř jisté, že prezentované ukázky nebudou moci být přímo použity v jiné mateřské škole, protože každá je jedinečná a liší se v mnoha aspektech svého fungování včetně zaměstnanců, kteří v ní pracují. Podobně je to i ve vztahu ke zřizovateli (i v případě, kdy zřizuje více mateřských škol). Každý čtenář si tedy bude muset jednotlivé postupy a ukázky přizpůsobit vlastní situaci. Je také třeba zmínit, že vhodný způsob pro fungování vícetřídní mateřské školy nemusí být použitelný pro menší a naopak.

V první kapitole diplomové práce jsou zpracovány základní pojmy týkající se mateřské školy. Druhá kapitola je věnována řediteli mateřské školy a jeho postavení v právním systému. Třetí kapitola se věnuje strategickému řízení a analýze jako nejvíce podceňovanému prvku při tvorbě strategie. Neomezuje se pouze na prostředí mateřských škol, ale pojednává o celkovém obrazu na úrovni regionálního školství. I z tohoto důvodu je strategickému řízení věnován největší textový prostor. Dále je uveden proces rozhodování, který by měl navazovat na zjištění z analýzy. Následují způsoby, jak konkrétně naplánovat projekt směřující k dosažení strategického cíle.

Je zřejmé, že v rozsahu diplomové práce nelze obsáhnout celou problematiku do hloubky. Proto čtenáři, kteří budou mít zájem o další informace a poznatky z konkrétních témat, mohou pracovat se zdroji, na které text práce odkazuje a které naleznou v seznamu bibliografických odkazů.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Mateřská škola

Předškolní pedagogika jako obor lidské činnosti „zkoumá důležité skutečnosti záměrného ovlivňování vývoje osobnosti člověka“ (Čábalová, 2011, s. 13) v prostředí instituce mateřské školy. Pojem edukace je chápán jako jednotný termín pro vzdělávání a výchovu, přičemž výchova je definována jako „cílevědomý a záměrný proces, který umožňuje změnu a rozvoj jedince v souladu s jeho potřebami, individuálními dispozicemi a sociálními vztahy“ (Čábalová, 2011, s. 28). Na vzdělávání je potom nahlíženo jako na proces, který získává postoje, vědomosti, dovednosti, hodnoty, normy a metody dalšího dosahování znalostí (Čábalová, 2011, s. 29). Předmětem pedagogiky je tedy vzdělávání a výchova každého jedince v závislosti na konkrétní společnosti (Šafránková, 2019, s. 27). Edukační proces definovaný jako „jakákoliv činnost, jejímž prostřednictvím určitá osobnost vyučuje, vede, instruuje jinou osobnost nebo i sama osobnost se učí, vzdělává“ (Kolář a kol., 2012, s. 36). Je významným činitelem, který spolu s ostatními faktory způsobuje určitou originalitu každého z nás a umožňuje nám tvořit osobnost (Dvořáková, Kolář, Tvrzová, Váňová, 2015, s. 16).

V dnešní době je již všeobecně známo, že edukační proces není započat zahájením povinné školní docházky, „již v mateřské škole jsou děti začleněny do systematické a organizované edukace – do předškolního vzdělávání, které je ovšem přizpůsobeno rozumové vyspělosti a jiným schopnostem dětí ve věku od tří do šesti let“ (Průcha, Kořátková, 2013, s. 112). Mateřské školy jsou tedy nedílnou součástí českého školství. Předškolní vzdělávání je součástí procesu celoživotního vzdělávání jedince a zastává v něm velmi důležitou roli. Také Veteška a Tureckiová uvádějí, že „termín celoživotní učení (lifelong learning) znamená souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého života, počínaje předškolním vzděláváním“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13). Tím je dáno místo mateřské školy v českém vzdělávacím systému a také její význam pro rozvoj potenciálu dětí.

Škola jako vzdělávací a socializační instituce je významným socializačním prostorem a slouží jako nástroj sociální interakce. Z tohoto hlediska je možno ji nazvat prostorem

setkávání a navazování sociálního styku. Má tedy výrazný vliv na vytváření postojů k ostatním lidem (Jedlička, Kořa, Slavík, 2018, s. 62). Pro děti předškolního věku se pobyt v mateřské škole vyznačuje velkou rozmanitostí a skýtá mnoho podnětů k rozvoji jejich potenciálu, což má pro rozvoj jejich osobnosti nepopiratelný význam. Mateřské školy v naší společnosti „*poskytují předškolní vzdělávání, jehož podstatou je podpora rozvoje osobnosti dítěte v oblasti citové, rozumové a tělesné, osvojení životních hodnot a mezilidských vztahů*“ (Váňová in Vališová, Kasíková, 2010, s. 88). Přednostně jsou do mateřských škol přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky, což má svůj dobrý důvod. Mnoha dětem se v rodině nedostává potřebné stimulace a vstupují proto na základní školu nepřipravené. V důsledku toho jsou zvýšeně ohroženy školní neúspěšností a dalšími nežádoucími jevy, kterým se dá docházkou do mateřské školy alespoň částečně předejít. V mateřské škole si děti mohou zvyknout na autoritu cizího dospělého, na to, že jsou součástí kolektivu mnoha dětí, mohou se naučit komunikovat a kooperovat, což jim v rodině nikdy nemůže být umožněno a zároveň to po nich bude na základní škole vyžadováno.

Současná mateřská škola je „*významně orientována na rozvoj osobnosti každého dítěte a na kultivaci vzájemných vztahů mezi dětmi. Nemáme jednotnou školu, a to ani mateřskou. Každá školka připravuje pro svou práci vlastní program a snaží se vycházet například z toho, kde se nachází, jaké mají potřeby děti, které do ní přicházejí, čím je může zaujmout a motivovat pro položení základu učít se*“ (Kořátková, 2014, s. 9-10). Edukační proces v prostředí mateřské školy je značně specifický. Je tomu tak zejména s ohledem na charakteristiky vývojových fází dětství, na které je zacílen. Dětství je období absolutně přirozené. Pro jeho rozporuplnosti a složitosti však musíme předpokládat, že se budeme potýkat s mnoha problémy. Zejména proto, že vývoj mnohdy neprobíhá v optimálních podmínkách (Vašutová, 2005, s. 10).

V souladu s názorem Opravilové se jednoznačně domníváme, že předškolní vzdělávání by nemělo směřovat primárně cestou přímého přenášení poznatků od pedagoga k dítěti. Mělo by naopak promyšleně vytvářet takové situace, které povedou dráhou vlastních zkušeností k poznání jedince (Opravilová, 2016, s. 76). To vše s ohledem na specifické charakteristiky procesu učení předškolních dětí. Učení je psychologický proces, který je determinován aktuálním vývojovým stádiem učícího se jedince. Období předškolního věku „*je obdobím iniciativy. Výraznými znaky jsou aktivita a sebeprosazení. Dítě se*

*orientuje v poznávání řádu světa, který by se mohl stát i řádem chování. V tomto věku je důležité rozvíjení účelné aktivity“* (Ficová, 2020, s. 18). Děti předškolního věku se zpravidla velmi „*intenzivně zajímají o svět kolem sebe, o přírodu se všemi jevy, které k ní patří“* (Bäcker-Braun, 2014, s. 9). Všechno je pro ně dobrodružstvím a všechno nové je pro ně nesmírně zajímavé. Nejdůležitější pozici v edukačním procesu v prostředí mateřské školy zaujímá hra, která je v předškolním období primární činností dítěte (Haskovcová, 2006, s. 38). Kdybychom chtěli kompletně celé období předškolního věku celistvě nazvat, mohli bychom diskutovat pravděpodobně o období hry, která se stává v této době hlavní a zásadní činností samotného dítěte (Langmeier, Krejčířová, 2006, s. 100). Hra je definována jako „*aktivita, při níž si osvojujeme určité normy, vztahy, pravidla, postupy, algoritmy. Dítě do hry promítá samo sebe, svoje potřeby i přání, své cítění, postupy, dovednosti, poznání i zkušenost“* (Kolář a kol., 2012, s. 49). Lze tedy říci, že hra má smysl sama o sobě. S ohledem na tyto a další charakteristiky předškolního věku je potřeba realizovat edukační proces v mateřské škole. Měl by být co možná nejvíce přizpůsoben této vývojové fázi, pro kterou je typické „*názorné myšlení, které ještě zcela nezachycuje všechny podstatné prvky reality a nerespektuje plně zákony logiky“* (Ficová, 2020, s. 18). Z výše uvedeného tedy plyne význam znalostí z oboru vývojové psychologie. Pokud učitelka mateřské školy těmito znalostmi nedisponuje, jen velmi těžko může efektivně vychovávat a vzdělávat děti předškolního věku. Lze se tedy domnívat, že teoretické znalosti a vědomosti, ač bývají mnohdy podceňovány na úkor praktických zkušeností, mají svůj nepopiratelný význam.

## **2 Ředitel mateřské školy a jeho postavení v současném právním systému**

Ředitel mateřské školy je statutárním zástupcem mateřské školy, který je zodpovědný za její chod a zároveň ji reprezentuje navenek. Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy vymezuje § 5 zákona č. 563/2004, Sb. O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění. Základními podmínkami jsou podle tohoto zákona praxe minimálně tři roky v přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji. Do dvou let, ode dne, kdy dotyčný začal vykonávat činnost ředitele školy, je potřeba získat znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, a to s výjimkou ředitelů, kteří absolvovali vysokoškolské vzdělání či program celoživotního vzdělávání v akreditovaném studijním programu školský management (srov. § 5 zákona č. 563/2004, Sb. O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v plném znění).

Práva, povinnosti a kompetence ředitele mateřské školy vymezuje zákon č. 561/2004, SB. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Ředitel mateřské školy např. rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte. Je povinen zajistit, aby počet dětí, které se účastní vzdělávání v mateřské škole, nepřekročil nejvyšší povolený limit. Doporučuje zákonným zástupcům individuálně vzdělávaných dětí oblasti, v nichž má být dítě vzděláváno. Má také právo ukončit individuální vzdělávání dítěte, pokud zákonný zástupce nezajistí jeho účast u ověření očekávaných výstupů v jednotlivých oblastech. Ředitel mateřské školy může také rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání dítěte po předchozím upozornění písemným oznámením zákonnému zástupci, a to z důvodů uvedených v § 35 zákona č. 561/2004, Sb. (srov. § 34 - § 35 zákona č. 561/2004, Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).

Mateřská škola je organizace v okruhu utříděného komplexu. Jedná se o uskupení s pevně danými pravidly a se srozumitelně určenou strukturou. Sjednocuje kolektiv zaměstnanců, jejichž působení se zaměřuje na dosažení plánu a cíle stanoveného § 33 školského zákona. Obvyklá organizační struktura v mateřské škole je sestavena z jednotlivých organizačních složek, v nichž je znatelně určena nadřazenost a podřazenost zaměstnanců,

odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků či celého zaměstnaneckého kolektivu. Promyšlenost a cílenost organizační struktury zrcadlí souhrn interních ustanovení. K uskutečnění stanovených cílů, ke garantování kvality předškolního vzdělávání a k efektivnímu provozu mateřské školy by mělo vést vše, co je v předpisech obsažené. Předpisy sestavuje ředitel a jeho podřízení zaměstnanci jsou povinni je respektovat a dodržovat. Při jejich vytváření by se měl ředitel držet obecných požadavků a to konkrétně: souladu se všeobecnými právními předpisy, návaznosti na obecné právní předpisy a další vnitřní předpisy. Dále pak na konkretizaci řešeného problému, přehlednosti, srozumitelnosti a jasnosti dokumentu (Syslová, 2015, s. 277).

Organizační uspořádání mateřské školy se odvíjí od rozsáhlosti konkrétní organizace. Mateřská škola disponující malým počtem tříd má obvykle jednoduchou organizační strukturu. Ovšem pokud má mateřská škola hodně tříd, nebo dokonce více pracovišť, skládá se organizační struktura z mnohem větších úseků a řídicích úrovní. Struktura je určena formou organizačního schématu. Publikováním a zhotovením organizačního schématu znázorní ředitel grafickou podobu pro všechny organizační jednotky a současně tím upozorní na jejich postavení v organizační struktuře. Dané schéma zobrazuje jejich oboustranné propojení a vztahy, především ve významu podřízenosti a nadřízenosti. Počátečním krokem před skutečným zahájením činnosti školy je modelování jejich postupů. Pouze modelováním totiž škola při projektování činnosti dosáhne na reálné požadavky týkající se provozu, respektive požadavky na kvalitu svých produktů. Pro dobré fungování školy je nezbytné si vybrat správné základní procesy. Posoudit, jaké budou pracovní výstupy-produkty a vstupy-systémy řízení, kontroly a technologie. Je nezbytné je rozřadit do dílčích technologických kroků a přiřadit je jednotlivým organizačním celkům a rozepsat je pro jednotlivé pracovní funkce, které v nich budou prováděny. (Vronský, 2012, s. 65-66).

## **2.1 Kompetence a role ředitele mateřské školy**

Z hlediska kvality a rozsahu manažerských funkcí, správní činnosti i ekonomického řízení se ředitel mateřské školy v nynější době nachází v postavení vrcholového manažera. Díky tomu je možné teorii obecného managementu uplatnit i na ředitele

mateřské školy. Kompetenční modely se skládají z jednotlivých kombinací dovedností, vědomostí a dalších osobnostních popisů, které jsou nezbytně nutné k efektivnímu uskutečnění úkolů ve škole (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60).

Lhotková, Trojan a Kitzberger prosazují kompetenční model, ve kterém se kompetence rozdělují do jednotlivých oblastí. Mimo řídicí funkce upozorňují i na manažerské kompetence, které jsou nezbytné pro zmíněnou pracovní pozici a od toho se dál odvíjí činnost celé školy. Pro určení role manažera vycházejí z Mintzbergerovi analýzy. Rozdělili činnosti vrcholových manažerů do tří primárních skupin, a to do rozhodovacích rolí, interpersonálních rolí a informačních rolí. Interpersonální role se vyvíjí z formálních kompetencí ředitele a souvisejících autorit. Ředitel zastává funkci představitele, vůdce, spojovatele, informátora, pozorovatele, šířitele a mluvčího. Formálně školu reprezentuje a zastupuje. Dovede pedagogy a ostatní pracovníky školy vést, motivovat a jejich práci usměrňovat. Dokáže propojit skupiny a jednotlivce bez zřetelu na jejich pozici v organizační struktuře dané instituce. Vyhledává, přijímá a shromažďuje informace o příležitostech, změnách a problémech, které mohou ovlivnit chod školy jak z formálních, tak i neformálních zdrojů. Jako informátor poskytuje ředitel svým podřízeným pracovníkům podstatné informace. Podává důležitá sdělení i mimo školu, zejména rodičům, nadřízeným orgánům a široké veřejnosti. Dále splňuje role rozhodovací, kdy přijímá organizační a strategické rozhodnutí na základě své autority a přístupu k údajům. Vykonává tedy roli podnikatele, eliminátora poruch a alokátora. Vymýšlí, iniciuje a rozhoduje o změnách, řeší vzniklé problémy, reaguje na neočekávané situace, rozhoduje o tom, jak nejužitečněji rozdělit zdroje jako jsou lidé, peníze a čas (2012, s. 29-30).

Jiný pohled na funkci ředitele zastává ve své publikaci Trojan (2009, s. 43). Posuzuje roli ředitele z hlediska hierarchie úkolu a zodpovědnosti za výkon. Upozorňuje na realitu, že ředitel mateřské školy není nikoli jen řídicím pracovníkem, ale též učitelem. Sám ředitel v průběhu pracovního dne vystřídá svoji funkci od vůdce přes manažera, až po vykonavatele úlohy. Ředitel se tímto ocitá ve specifické situaci a dostává se do odlišné pozice ve srovnání s firemním manažerem. Tato skutečnost se vztahuje nejen na ředitele velkých škol, ale obzvláště na malé organizace, kterou mateřská škola bezpochyby je. Analýza všech kompetencí nepostradatelných pro provádění profese ředitele mateřské školy poskytuje další z možných úhlů pohledu na toto povolání. V obecné rovině se



pojem kompetence dá objasnit jako pravomoc, způsobilost, schopnost nebo moc. Záleží na úhlu pohledu a souvislosti, v nichž se s určeným pojmem pracuje. V prvním významu: kompetence od jiného, je pokaždé spjatá s určitým typem organizační struktury, je to tedy pravomoc, která je sdružená s dalšími termíny jako je vliv, moc a poziční autorita. V druhém významu: kompetence od sebe, jde o schopnost přiměřeně zhodnotit danou situaci a umět jí přizpůsobit své počínání. Jedná se tedy o schopnost jakožto způsobilost. Nezvalová (2002, s. 70) ve své publikaci mezi požadované kompetence ředitele mateřské školy řadí především schopnost řídit vzdělávací proces, strategii školy, lidi a materiální zdroje. Horník (2006, s. 30) představuje v kompetenčním modelu určitým způsobem uspořádané jednotlivé kompetence. Pokládá kompetenční modely za základní nástroj pro řízení lidí. Hlavní výhodou kompetenčních modelů je podle něj poskytování měřítek pro výběr a hodnocení pracovníků, tvorba základu pro rozvoj, propojitelnost s posouzením čísel, odměňování a hodnocení a v neposlední řadě možnost rozvrhovat konkrétní programy pro rozvoj.

*„Kvalitní kompetenční model umožňuje hodnocení nejen výkonu, ale i chování, důležitého zvláště při práci s lidmi. Kompetenční model lze upřesnit přiřazením důležitosti jednotlivým kompetencím“* (Trojan, Lhotková, Kitzberger, 2012, s. 36). Oproti tomu Bartoňková (2010, s. 96) poukazuje, že kompetenční model je též pomyslným mostem mezi popisem práce a hodnotami společnosti. Popis práce vyjadřuje, co má jednotlivec dělat, zatímco principy a hodnoty znázorňují vnitřní vodítka. To platí zejména pro takové situace a nejistoty, ve kterých je třeba se ideálně chovat a v takových situacích, které v popisu práce nejsou poznamenány.

Vyskytuje se řada pokusů o stanovení ideálních kompetencí pro profesi ředitele. Zároveň se drží modelů manažerských kompetencí, které jsou objasněny v obecném managementu. Oblast vystupování a chování obsahuje veškeré složky práce s lidmi, včetně komunikace uvnitř i mimo školu. Technické kompetence zahrnují technické dovednosti a znalosti, postoje a talent, které se týkají technologických, finančních, ekonomických, strukturálních a procedurálních aspektů práce. Uvedený tradiční přístup je pro atmosféru škol rozdílně zpracován. Dle Kalouse (1997, s. 54) se však jeví tak, že spolehlivé přístupy pro vytvoření efektivní architektury všech kompetencí pro oblast školství doposud nebyly identifikovány.

## 2.2 Kompetence manažera

Cílem změn jsou konkrétní lidé a jejich kompetence. Lidské zdroje pojmenovává Plamínek (2018, s. 120) ve své publikaci jako cílové subjekty budoucích změn. Subjekt je pokaždé začleněn do funkčního modelu, ve kterém je možné vždy nalézt tři primární manažerské role: manažera, vykonavatele a lídra.

Během dne ředitel školy mění svou roli manažera přes lídra až po vykonavatele samotného úkolu. Z každodenní praxe je očividné, že ředitel školy v rozsahu své práce uskutečňuje kompletně všechny tři výše zmíněné role. Termín kompetence se aplikuje v českém jazyce ve dvou primárních významech. V prvním významu je kompetence stavěna jako pravomoc, oprávnění poskytované autoritou nebo příslušející autoritě. V druhém případě upozorňuje kompetence na schopnost provádět určitou činnost, umět ji provádět a být v náležitém oboru kvalifikovaný. V moderní době se pojem kompetence již ujal v běžném jazyce. Vyskytovat se začal v 90. letech minulého století a v konkrétních okolnostech může být synonymem k pojmům dovednost a znalost. Důvodem je široký obsah uvedeného pojmu. Zahrnuje kromě dovedností a znalostí jiné prvky, jako například zkušenosti. Různí autoři tento pojem popisují odlišně, často jej však uvádějí ve spojitosti s lidskými faktory a při provedení specifické činnosti. Ve své publikaci přiřazuje Wágnerová (2010, s. 61) termín kompetence k osobnostním dispozicím jedince k provedení obtížné pracovní činnosti. K tomu patří taktéž pracovní kvalifikace a způsobilost.

Do manažerské literatury vpravil termín kompetence ve své studii Boyatzis v roce 1982. Zmíněný termín uvedl jako *„schopnost jedince chovat se odpovídajícím způsobem nárokům v práci v parametrech určených prostředím organizace a podávat tak požadované výsledky“* (Kubeš a kol., 2004, s. 53). Odlišuje se porozumění termínu kompetence širokou laickou veřejností. Ta pod tímto pojmem spíše chápe eventuální prohlášení k daným potížím nebo jej považuje za oprávnění či pravomoc o něčem rozhodnout. V této možnosti je kompetence výrazem sémanticky propojeným s dalšími sociologickými pojmy. Například autorita, moc a vliv (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25). Trojanová (2014, s. 27-29) vysvětluje pojem kompetence ve dvojím významu v souvislosti s ředitelem školy neboli kompetentním pracovníkem. Proto uvádí následující objasnění tohoto termínu. Za první kompetence od sebe čili znalost, schopnost

a dovednost. Za druhé kompetence od jiného neboli příslušná pravomoc, pozice v organizační sféře oprávnění o něčem rozhodovat a odpovědnost za výsledky.

Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 23-24) charakterizují ještě další dimenzi, kterou popsal Hroník a je možno jí rozumět jako rozšířené kompetenci od sebe. Je pro ni podstatná vnitřní motivace. Rodí se tak kompletní triáda „mohu – umím – chci“, zaopatřující nutnou činnost kompetentního pracovníka orientovaného k cíli. Mohu ve významu pravomoci, umím v obsahu dovednosti a znalosti, chci ve smyslu motivace k dané aktivitě.

K vymezení termínu kompetence a k jejímu diferencování od různých pojmů, které se ve zmíněné souvislosti používají, je možné uvést následující významné typické znaky kompetence. Ta je vždy kontextualizovaná. Vyjadřuje tak svou zasazenost do určité situace nebo prostředí. Kompetence jsou vyhodnocovány a společně utvářeny s předchozími zkušenostmi, potřebami, znalostmi a zájmy ostatních lidí v dané situaci. Dále je kompetence multidimenzionální, obsahuje rozličné informace, představy, dovednosti, postoje a další dílčí kompetence. Předpokládá účinné zacházení s těmito zdroji, které jsou spojeny se základním lidským chováním. Zároveň také vyjadřuje, že kompetence obsahují chování a následně se i v chování projevují. Kompetence je charakteristická potenciálem pro rozvoj a akci. Získává se a rozvíjí v procesu učení a vzdělávání. Tyto procesy jsou považovány za celoživotní a kontinuální. Jsou odvozeny ze zdrojových vstupních faktorů a ze zřetele dosahování kompetencí. Dále jsou vybudovány na určitých a předem stanovených výstupních okruzích, například postojích, konceptech a dovednostech. Kompetence je též charakterizována standardem, který předpokládá míru zvládnutí kompetence, která je stanovena předem. Současně je předem vymezen komplex výkonových měřítek. To jedinci umožňuje, aby svou příslušnou kompetenci demonstroval a dokázal ji sám vyhodnotit a změřit (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 30-32).

## 2.3 Působení prostředí na činnost ředitele mateřské školy

Práce manažerů je ovlivněna mnoha aspekty. Jde o faktory vnitřní i vnější. Vliv prostředí, ve kterém se organizace nalézá, však sehrává jednu z nejpodstatnějších rolí. Poslední roky přinesly významné změny v politickém, ekonomickém i v sociálním okruhu. Tyto proměny mají velký dopad na práci manažerů. Jsou pobízeni být vnímavější, pružnější a nezávislejší. Především je na ně však kladen požadavek odolnosti vůči stresu. Není tomu jinak ani v prostředí školy. Žádná škola nežije v izolaci. Je při všech pořádaných aktivitách naprosto ovlivňována okolním prostředím, ve kterém působí. Takové vlivy znázorňují různorodé síly, které působí vně nebo uvnitř mateřské školy (Světlík, 2009, s. 109).

Vnitřní vlivy působí uvnitř mateřské školy. Ředitel by měl svým působením tyto okolnosti usměrňovat a ovlivňovat. V rámci své profese může pracovat s lidskými zdroji, změnit organizaci školy, zkvalitnit vybavenost, zaopatřit pedagogům další kvalifikační vzdělávání a v neposlední řadě zabezpečit finanční zdroje. Nastavená kvalita vnitřního prostředí je jedním z nejdůležitějších rozhodujících faktorů, které působí na každodenní činnosti mateřské školy a vzdělávací prostředí dětí. Především se jedná o kvalitu pedagogických pracovníků a managementu. Významnou roli sehrává také kultura školy, její organizační model, materiální vybavení a zabezpečení.

Vnitřní vlivy je možné rozdělit na vlivy přicházející z makroprostředí a mezoprostředí mateřské školy. Reprezentanti mezoprostředí jsou především zákazníci školy, tedy děti, jejich rodiče, konkurence, partneři a široká veřejnost. Především budování a řízení vztahů s vnějším okolím je pro mateřskou školu významné. Jde o markantní partnerskou spjatost s rodinou, se kterou škola v následujících měsících bude participovat na vzdělávání a výchově dětí. Také je třeba počítat s případnou pomocí různých odborníků, kteří pomáhají škole zvládat mnoho specifických situací a individuální potřeby dětí (Bečvářová, 2003, s. 36).

Význačnou složku mezoprostředí vytváří MŠMT, Česká školní inspekce, Krajské úřady, obce a jiní resortní partneři. Ovlivnitelnost jejich účinků je odlišná. Kladné změny si povětšinou žádají řadu náročnějších kroků v řízení, stálou práci s širokou veřejností, delší čas a obzvláště vytrvalost a trpělivost. Téměř vůbec, nebo jen velice komplikovaně, může

ředitel školy usměrňovat jevy, které pochází z makroprostředí školy. Ovlivnit nemůže zejména specifické jevy jako je například inflace, demografická křivka, nezaměstnanost a pokles výroby. Může se snažit působit prostřednictvím občanských sdružení nebo odborových orgánů. Ve své podstatě má však velmi omezené možnosti a výsledky se mohou dostavit a projevit až z dlouhodobého hlediska. Takové prostředí se dynamicky neustále transformuje. Proto je pro školy významné sledovat tyto změny, přizpůsobovat se jim a poměrně rychle a tvořivě na změny reagovat. Především se jedná o změny technické, ekonomické, kulturní, demografické a politické. Obzvláště politické okolnosti disponují silným vlivem na plánování a rozhodování ředitele. Politické prostředí je formováno především vládními orgány, obcemi, krajskými úřady, legislativou a zájmovými skupinami. Vytvořená legislativa školám přiděluje pravidla hry, která jsou stanovena zákony, vyhláškami, nařízením vlády a směrnicemi (Světlík, 2006, s. 115).

## **2.4 Profesní kompetence v mateřské škole**

Kompetence ředitele jako řadového učitele jsou podle Průchy (2009, s. 102) obecně definovány jako určitý soubor postojů, dovedností, vědomostí a hodnot, které jsou podstatné pro výkon učitele. Veteška (2008, s. 49) ve své publikaci zmiňuje, že kompetence mají sociální i individuální dimenzi. Kompetence na rozdíl od kvalifikace znázorňují jednání v reálné situaci. Jelikož okolnosti a situace se mění, jsou tedy kompetence relativní. Kompetence se obvykle dělí na sociální, metodické, osobnostní a odborné.

Učitel ovládá všeobecné rozsáhlé znalosti, které se vztahují především k obecnému rozhledu ze všech oblastí života. Bez značných komplikací je pak zvládá přesouvat na děti. Díky své profesi vystupuje reprezentativně a vštěpuje si zásady etiky pedagoga. Zvládá sebereflexi na podkladě autoevaluace a posuzování svých výkonů dalšími subjekty. V kolektivu školy nemá problém spolupracovat s kolegy. Umí příznivě reagovat na individuální vzdělávací potřeby dětí a na transformaci výchovných vzdělávacích podmínek. Zásadní vliv na podporu profesního zdokonalování má ředitel, který určuje požadavky, které mohou pedagogy motivovat či demotivovat. V současné době se profesní kompetence vymezují v širším významu. Tvoří významnou část

profesních kompetencí učitele a začleňují do sebe praktickou stránku poznání. Pro vytvoření praktických znalostí je zásadní disponovat teoretickou znalostí. Především pak také schopnost vytvořit reflexi pedagogických zkušeností. Sebereflektivní dovednost je považována za metakompetenci, která umožňuje a rozvíjí hodnocení ostatních kompetencí (Syslová, 2015, s. 74).

Studium a praxe důvěryhodně prokazují, že kooperace všech učitelů je základním předpokladem rozvoje školy jako komplexu, ale i profesionálního zdokonalování. Týmová práce je jednoznačně vysokou formou spolupráce. V mateřské škole není jednoduché vytvořit podmínky, které by podporovaly její ustavičný rozvoj. Teze o týmové spolupráci všech učitelů vychází z konceptu školy jakožto učící se organizace. Školy pyšící se touto vlastností jsou popisovány znaky profesionality. Kompletně všichni se zde podílejí na kvalitních změnách, které umožňují nový pohled na věc. Ředitelé ve prospěch zvyšování kvality práce pomáhají při kooperaci. Samotní pedagogové se účastní rozhodování o věcech školy a profesionalita učitele je postavena na kvalitní činnosti ku prospěchu dětí. Počáteční podmínkou k vytvoření takového charakteru školy je podpora přátelských vztahů, jejich zaměření na rozvoj kompetencí učitele a rozvoj školy. Nejlepší podobou kolegiálních vztahů je kolektivní spolupráce. Může mít mnoho různých forem. Například společné projektování akcí, spolupráce při mentoringu, vzájemná hospitace a podobně. Školský management se projevuje v kooperaci pedagogů a může snahu týmu směřovat ke zdokonalení práce školy jako komplexu. Kolektiv diagnostikuje současný stav samostatných oblastí práce ve škole, plánuje a uskutečňuje změnu. Kolektiv si oboustranně pomáhá, poskytuje si vzájemnou konzultaci, hospitaci a popřípadě i supervizi. Současně se kolektiv podílí na rozhodování v záležitosti školy (Vališová, Kasíková, 2007, s. 114-116).

### 3 STRATEGICKÝ MANEGMENT

Strategický management je proces efektivního využívání zdrojů organizace, systematického plánování, řízení lidí, následné kontroly a rozhodování. K dosažení vytyčených cílů, v mimořádně závažných a pro organizaci významných oblastech, je nutné přesné plánování s využitím veškerých dostupných prostředků. Prosperita v podnikání je závislá na pružnosti a kvalitě rozhodování strategického managementu. Strategickému managementu lze porozumět jako nikdy nekončícímu procesu, posloupnosti opakujících se a navazujících kroků počínajících definováním poslání organizace a jejích cílů, strategickou analýzou a ukončujících formulací potencionálních variant strategií, implementací a výběrem nejvhodnějšího řešení, přezkoumávání a korekcemi průběhu a jejich uskutečnění (Keřkovský, 2002, s. 172).

Je možno na něj nahlížet jako na proces koordinování aktivit skupiny zaměstnanců, uskutečněný jednotlivcem či skupinou lidí, se záměrem dosáhnout určitých výsledků, kterých jen těžko dosáhnout individuální prací. Hlavním záměrem strategie je dosáhnout pochopení vlastní instituce. Ta se musí vymezit vůči okolní konkurenci, k čemuž managementu pochopení vlastní instituce bezpochyby pomůže. Je potřeba postřehnout, v čem je instituce osobitá a vytvořit z toho konkurenční přednost. Konkurenční výhoda by neměla být snadno imitovatelná, aby si zachovala svou jedinečnost (Souček, 2003, s. 25).

Pošvář, Tomšík a Žufan (2004, s. 77) ve své publikaci identifikují strategii za pomoci pěti P a to plan, ploy, pattern, position, pespektive. Plan (plán) je strategie vymezená jako integrovaný, unifikovaný, komplexní plán vyprojektovaný k dosažení základních cílů organizace. Play (komplot) je strategie, která je definována jako plánovitá taktika oznamovaná konkurenci se záměrem odvrátit ji od analogických kroků. Pattern (vzor) je chápán jako budoucí strategie, která se odvíjí od dosavadních realizovaných strategií. Position (pozice) je koncepce, která příkládá důraz na situování organizace v okolním prostředí. Perspektive (perspektiva) je způsob strategie podnikání, vyhlídka, která je sdílená všemi zaměstnanci organizace. Činnost kterékoli organizace se zaměřuje na určitou teorii podnikání, cíle, výsledky a zákazníky a disponuje určitým souborem předpokladů vztahující se na obor jejího působení.

### 3.1 Strategické řízení

Od doby, co lidé započali utvářet skupiny, aby se jim povedlo dosáhnout společných cílů, se řízení stalo nepostradatelné pro zajištění koordinace individuálního snažení. S přibýváním kolektivních činností se stupňovalo množství organizovaných aktivit. Tím narůstal smysl a význam manažerů (Cimbálníková, 2009, s. 9). Už před mnoha tisíci lety dirigovali císaři a faraoni rozlehlé říše a používali zároveň zkušenosti a pokyny rádců. Přesunovali úkoly na státní úředníky a zabývali se výsledky, které zapříčinila jejich opatření (Bělohávek, 2001. s. 23). Problematika řízení znázorňuje v moderní době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde ani jeden rozsáhlejší organizační komplex. Nezbytnost řízení je vnímána nejen v podnikatelských činitelích, ale též v neziskových institucích, v armádě a ve vzdělávací sféře (Cimbálníková, 2009, s. 9).

U ziskových organizací a mezinárodních společností se stala strategie frekventovaným konceptem. Strategický management se v předešlé době uplatnil i v neziskovém odvětví a stal se nedílným prvkem řízení škol a některých školských zařízení. Strategickým řízením školy je myšleno vytváření plánu k dosažení cílů a metod v managementu školy, kde se prezentují idey a vize o jejích podobách. Rovněž také záměrné vytváření harmonie mezi vnějšími a vnitřními podmínkami školy. Strategické řízení školy zaručuje, že se nic nestává náhodně. Vše je určeno dle předem rozvržených a dlouholetých plánů. Je tedy překvapivé, že se odborníci doposud neshodli na jednotném názoru, jak definovat, chápat a vymezit strategii samotného strategického řízení. Dle Hanzelkové a kol. (2009, s. 3) *„strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosáhnout.“* Strategii vzdělávacího zařízení posuzuje Světlík (2009, s. 126) jako *„zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy a k němu se vztahujícího marketingového mixu.“* Strategie ztvárňují základní výchozí představy o tom, jakou cestou budou vytyčené cíle dosaženy (Keřkovský, Vykypěl 2006, s. 8).

Navzdory rozdílnosti všech názorů a smýšlení je strategie postupem, jak bude strategických cílů organizace dosahovat. Stejně nejednotně vymezují strategické řízení jednotliví autoři. Marek a Kajml (2012, s. 89) chápou strategické řízení jako souhrnný nástroj pro ustanovení, co by vynaložená námaha měla přinést a jak může být dosaženo vytyčených cílů.



„Strategická analýza, definovaná strategie, implementace strategie a kontrola její realizace jsou základní části řízení, které by firma měla v rámci strategického řízení realizovat“ (Hanzelková a kol. 2009, s. 8). Analogicky vymezuje strategické řízení Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 6) „V realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností“ eventuálně Mallya (2005, s. 1) „strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejích organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.“ Všechny výše vytyčené definice kladou důraz na realizaci strategických dlouhodobých cílů organizace, které směřují k nárůstu produktivity a konkurenceschopnosti.

Obrázek 1: Strategický cyklus



Zdroj: Cimbálníková, 2010 (vlastní úprava)

### 3.2 Strategické plánování

Primárním krokem strategického cyklu je strategické plánování, které je zároveň podkladem pro veškeré navazující manažerské funkce. Je to postup, který nemůže exaktně předpokládat budoucnost. Z toho důvodu je nezbytné vybudovat konkrétní prognózy a předpoklady, zvládat a zavádět změny, které budou s předpokládaným vývojem souviset. Vzhledem ke konkurenci, je výsledkem příznivější pozice organizace na trhu. Proces strategického plánování je možno definovat jakožto „systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejích hodnot a vnitřního potenciálu“ (Světlík, 2009, s. 115). Samotnému plánování můžeme rozumět jako cílově orientovanému rozhodovacímu

procesu, který znázorňuje volbu z verzí budoucích záměrů a volbu z verzí způsobů neboli cest, kterými těchto záměrů toužíme docílit (Cimbálníková, 2010, s. 49).

Pro úspěšnost strategického systému je zapotřebí popsat především vizi a poslání organizace. Pro vytyčení budoucího vzestupu je poslání východiskem. Organizace jím v zásadě formuluje, co vykonává a jaký to má význam. Poslání organizace vystihuje záměr bytí organizace, orientaci jejího působení a obecné záměry, kterých má nabývat a je tak vymezeno v zřizovací nebo zakládací listině. Organizace by tak neměly přesahovat rozsah činností stanovených jejich posláním (Marek a Kajml, 2012, s. 87).

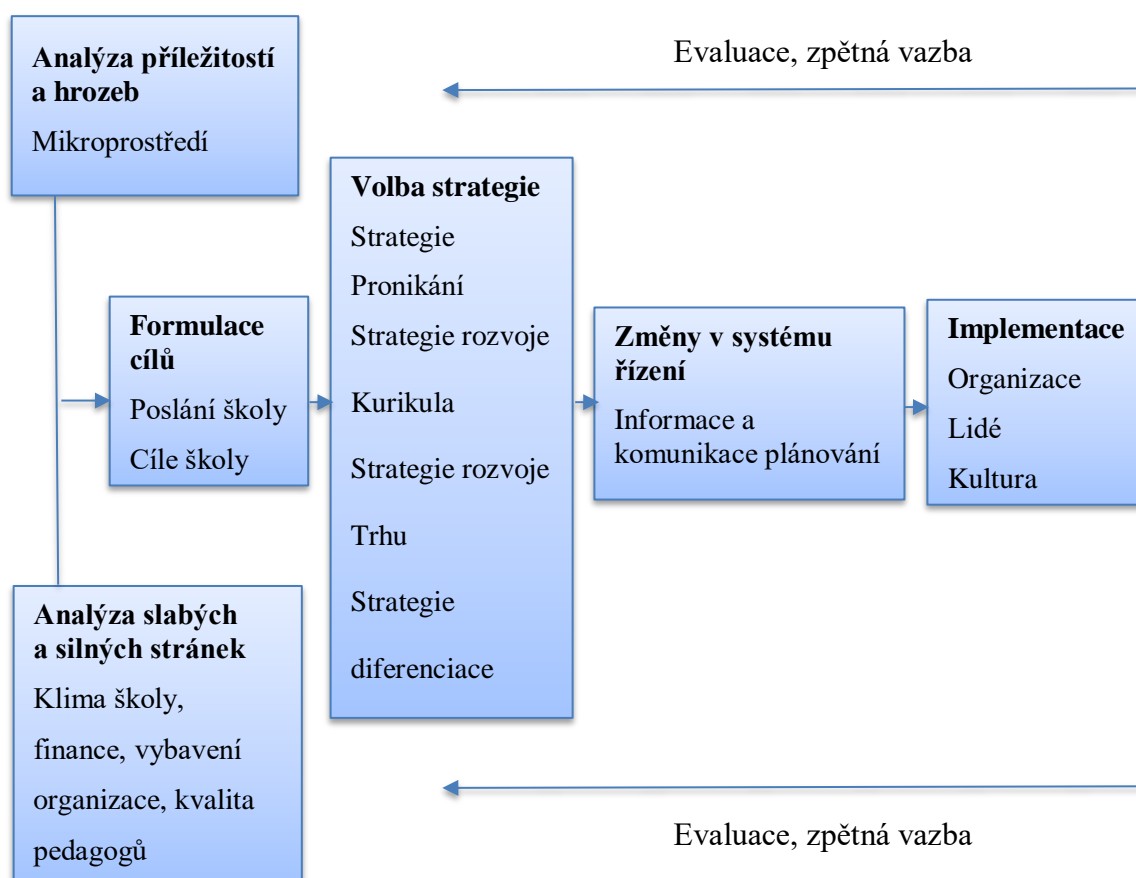
Hanzelková a kol. (2009, s. 35) jsou toho názoru, že by mělo být hned zprvu jasné, čemu se organizace věnuje a jaké má podnikatelské aktivity. Na rozdíl od poslání, vize popisuje ideu, jak bude v budoucnu organizace vypadat. Měla by přitom vycházet z primárních hodnot instituce. Její vyjádření by měla být pozitivní, silná, reálná a jasná. Jestliže je vize nereálná, potom je třeba přistoupit k jejímu revidování. Není to o tom, že je nepotřebné vizi určovat. Jde o to, že vize byla chybně určena, eventuálně se situace změnila do té míry, že je zapotřebí vizi přizpůsobit (Marek a Kajml, 2012, s. 88).

*„Vize se stává sdílenou představou o podstatných záměrech. Důležité je, že je spojena s očekáváním a usilováním o vše, co je spojeno s organizací“* (Eger, 2006, s. 177). Kromě vize a poslání se musí strategické plánování specializovat i na potenciální rozvojové sféry, porozumět konkurenci, vnějšímu prostředí, potřebám klientů a analyzovat slabé a silné rysy instituce. Nakonec pak určit strategické cíle a stanovit příhodné strategie, jež budou výhodou a současně budou odlišné od určité konkurence. Pro uplatnění strategie zahrnuje strategické plánování programy a postupy, které navrhují způsob monitorování produktivity. Plánování ve školách podle Světlíka převážně končí na operativních a krátkodobých plánech. Vedení se věnuje především úvazkům, rozpočtu a provozu. Eventuálně se angažuje v dimenzi taktického plánování, kdy můžeme uvést příklad plánování reformy či úpravy školního vzdělávacího programu (Světlík, 2009, s. 114).

Světlík ve své publikaci tvrdí, že *„strategické plánování je pro většinu škol zcela novým pojmem a je jednou z částí, kterou lze charakterizovat jako marketingové řízení školy, jedná se o proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí“* (Světlík, 2009, s. 115).

Strategické plánování je tedy projektování na delší čas. Přestože se jím zabývá v příslušných teoriích mnoho autorů, mnozí z nich se neshodnou na časovém horizontu. Nejčastěji se strategické plánování realizuje pro horizont 3–5 let (Eger, 2006, s. 113). „Třetí úroveň plánování aktivit škol je dlouhodobé, strategické plánování, ve kterém se počítá s časovým horizontem pěti a více let“ (Světlík, 2009, s. 114).

Obrázek 2: Cyklus plánování



Zdroj: Světlík, 2009

Efektivním procesem strategického plánování je strategický rozvojový plán, který je podstatným dokumentem organizace. Má za úkol zaznamenat význam její existence, budoucí postupování a míření – ideu, vizi, charakterizovat dlouhodobé strategické cíle a způsoby k jejich dosažení. Měl by to být jeden z nejdůležitějších dokumentů školy. Za

žádných okolností by se neměl stát pouze formální záležitostí. S pomocí kolektivní kooperace při jeho vytváření by měl být významným prostředkem pro management školy (Eger, 2006, s. 113).

### **3.3 Strategická analýza**

Pro stanovení strategických cílů a následné určení další budoucí strategie je zapotřebí prozkoumat bývalý a přítomný vývoj školy. Následující kapitola představí průřez vybraných strategických analýz. Není však třeba uvádět všechny, jelikož mnohé z nich jsou pro mateřskou školu nevhodné.

Hlavním přínosem strategické analýzy, v otázce objevování dlouhodobých trendů, je vyvarování se chyb, kterých se v minulosti škola dopustila. Umožňuje naopak zaměřit se na postupy, které přispěly k její prosperitě. Analýza obsahuje různé postupy, techniky a metody. Ty se používají k identifikaci zdrojů, možností či kompetencí školy (Cimbálníková, 2012, s. 32). Každá strategická analýza by měla být vypracována se zřetelem na záměr, pro který byla zpracována a měla by obsahovat pouze ta fakta, která budou aplikovatelná při formování strategie (Hanzelková a kol., 2009, s. 51).

Důležitým krokem pro porozumění smyslu a konstrukce strategických analýz je seznámit se se složkami organizace. V souvislosti s poměry, ve kterých mateřská škola působí, členíme strategické analýzy na analýzy vnitřního prostředí, analýzy vnějšího makro a mikroprostředí a v neposlední řadě na komplexní – závěrečné analýzy. Vnější prostředí obsahuje všechny vlivy, které působí na organizaci. Vnitřní prostředí odráží každodenní účinky faktorů, které jsou komponentem organizace a které usměrňují manažerskou činnost. Za nejdůležitější přínos analýzy lze považovat v určitých oblastech objevení dlouholetých trendů, vyhnutí se předchozích chyb a zužitkování předešlých úspěchů.

Obrázek 3: Přehled možných strategických analýz

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
<b>Makroprostředí</b>	Typy prostředí PEST analýza	Produkt a jeho pozice na trhu	BCG
<b>Mikroprostředí</b>	Analýza odvětví Analýza konkurence Porterův model konkurenčních sil Analýza zákazníků Analýza dodavatelů Analýza stakeholders	<b>Vnitřní zdroje</b>	Analýza vnitřních zdrojů VRIO analýza Analýza hodnotového řetězce Analýza 7P Analýza 7S
Komplexní analýzy			
<b>SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza</b>			

Zdroj: Cimbálníková, 2012 (vlastní úprava)

Analýza nepřímých vlivů vnějšího okolí mateřské školy, makroprostředí, je nezbytná k tomu, abychom dokázali identifikovat nepřímé vlivy vnějšího prostředí, které mají dopad na organizaci. Na základě toho lze upozornit na eventuální přicházející příležitosti nebo hrozby. Jedná se tak o demografický vývoj, kulturní a sociální vlivy, trh práce, ekologii, kapitálové trhy, dodavatele a jiné. Často využívaná analýza pro zjištění nepřímých vlivů vnějšího okolí je tak zvaná PEST analýza. Ta se snaží predikovat, jaký lze předpokládat budoucí vývoj ve čtyřech oblastech: ekonomické (nezaměstnanost v kraji, DPH, ceny energií), politické (vztah zřizovatele k mateřské škole, školská legislativa, regulační opatření), technologické (nové trendy ve vzdělávání, úroveň ICT, vybavení mateřské školy, didaktická technika) a sociální (úroveň vzdělanosti, dopravní obslužnost, životní styl a hodnoty). Ze zmíněných informací je třeba určit nejpodstatnější faktory, analyzovat je do detailů a současně určit důvody a argumenty, které by napomohly směřování ke změnám (Světlík, 2009, s. 116).

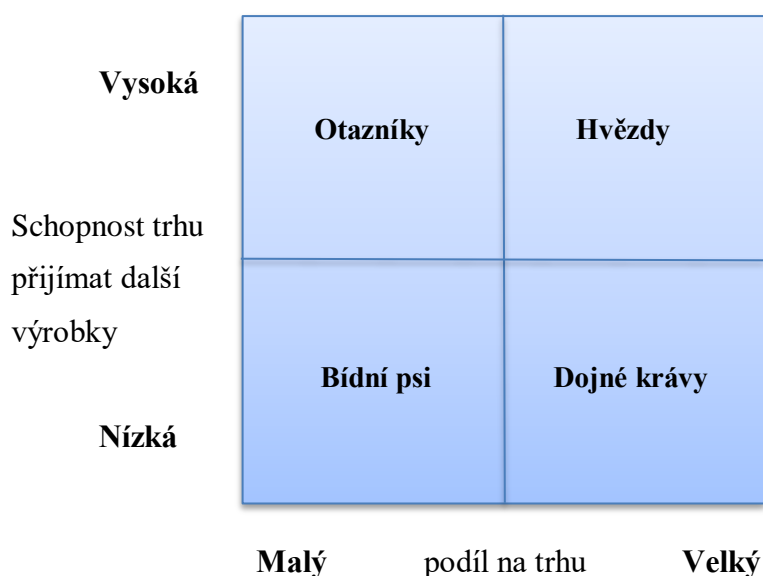
Analýza přímých vlivů vnějšího okolí mateřské školy, mikroprostředí, zahrnuje především zákazníky, dodavatele a konkurenty. K této skupině přísluší i analýza konkurence. Analyzujeme oblast nejbližších firem. Důvody, proč jsou úspěšné a jaké je jejich jádro prosperity. Je to základ pro vytyčení následujících strategických kroků. Základem je identifikace rozsáhlých současných konkurentů a zkoumání jejich postavení vůči vlastní organizaci. Konkrétně je zapotřebí položit si určité otázky, jaké jsou jejich klady a předpovědi nastávajícího jednání. Z analýzy vyplyne profil zkoumané konkurence.

Primárním při diagnostikování a vyhodnocování údajů o konkurenci je tzv. benchmarking. Cimbálníková (2012, s. 44-45) ve své publikaci uvádí, že zásadním významem této analýzy je znalost vlastní pozice na základě porovnání s ostatní konkurencí. Organizace by si měla dopředu jednoznačně vyjasnit, zda jejím účelem bude spokojenost rodičů, konfrontování finančních výsledků, komparace procesů nebo jiných výsledků. Nejedná se pouze o data. Díky této metodě by měla organizace objevovat nové idey pro zdokonalení výsledků, procesů, eventuálně spokojenost rodičů a především žáků.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace je podstatná pro plánovaný strategický vývoj. Důležité jsou vnitřní zdroje i způsobilosti, které je nezbytné příhodnými analýzami odhadnout. Zároveň je třeba také zjistit, jak s vhodnými schopnostmi a zdroji úspěšně pracovat a využít je v maximální možné míře. Autorem analýzy BCG je firma Boston Consulting Group, která analyzuje určitý produkt v organizaci a jeho postavení na trhu. K analýze BCG přispívají čtyři kvadranty, takzvané matice, kdy je v horizontální pozici znázorněn podíl na trhu a ve vertikální poloze vyjádřen růst trhu v určitém odvětví, tedy způsobilost dostávat další výrobky. BCG disponuje čtyřmi možnými pozicemi produktu: otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi. Otazníky znázorňují malý podíl na trhu, avšak rychlost růstu je značně vysoká. Působením relativně silné konkurence nepřinášejí zisk a jejich nastávající vývoj je nejistý. Řízení organizace se musí zamyslet, zda do produktu investovat nebo ne. Velký zájem je o hvězdy. Jsou na začátku svého vývoje a jestliže si organizace chce produkty zachovat a nadále je prohlubovat, je zapotřebí vydat finanční prostředky pro jejich šíření a reklamu, aby jejich svižné tempo nárůstu nekleslo. Svým vysokým podílem vydávají na trhu práce dojně krávy více prostředků, než samy vyčerpají. Proto se stávají zdrojem výnosů. Management organizace může tyto prostředky

použit k vývoji otazníků či dalších perspektivních produktů. Jako bídní psi jsou označeny produkty s nízkým podílem na pozvolna rostoucích trzích. Nerozvíjejí se a jsou náročné na finance. Na vedení organizace je posouzení, zda v činnosti nadále pokračovat (Cimbálníková, 2010, s. 44).

Obrázek 4: Matice BCG



Zdroj: Cimbálníková, 2010 (vlastní úprava)

V nadcházejícím odstavci je popsána méně využívaná analýza VRIO, která zjišťuje konkurenční výhody na straně vnitřních zdrojů organizace. Podstatou analýzy je pozitivní vyhodnocení ve čtyřech aspektech a odezvě na následující otázky. V – value, význam, hodnota. Je schopen tento zdroj použít vnější možnosti a neutralizovat eventuální možné budoucí hrozby? R – rareness, výjimečnost, vzácnost. Kolik organizací z konkurence vlastní tento zdroj? I – imitability, napodobitelnost. Je pro vaši konkurenci finančně obtížné tento zdroj imitovat? O – organization, schopnost zdroj používat. Má jiná organizace zaopatřenou strukturu pro využívání zdroje?

Nejznámější a nesporně nejpoužívanější závěrečnou analýzou, nevyjímaje ani školství, je strategická analýza SWOT. Resumuje a shrnuje jednotlivé poznatky z analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Bývá často jedinou analýzou organizace. Z toho důvodu je třeba

vycházet ze strategického úmyslu. Hlavním cílem analýzy je rozpoznat, jak za pomoci svých vnitřních slabých a silných stránek zvládá organizace úspěšně reagovat na příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí. SWOT je zkratka anglického originálu. S – strengths jsou silné stránky. Jde o zdroj nebo schopnost, kterou organizace disponuje a která jí umožňuje dosáhnout převahy nad konkurencí. W – weaknesses představují nedostatky a slabé stránky. Jsou to neuspokojivé, chabé vnitřní podmínky a schopnosti, které směřují k nižší výkonnosti. O – opportunities neboli příležitosti jsou okolnosti z vnějšího prostředí, které kladně působí na budoucí i současné výstupy organizace. T – threats, hrozby, jsou podmínky z vnějšího prostředí organizace. Jde k nepříznivé okolnosti vzhledem k současným a budoucím výstupům. SWOT analýza by podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 121) měla být zpracována se zřetelem na účel, pro který je určena a současně by měla být orientována na podstatné jevy a věci. Neměla by reflektovat pouze subjektivní mínění zpracovatele. Musí být objektivní a nestranně odrážet vlastnosti prostředí nebo objektu. Toho jde potencionálně dosáhnout tím, že je předložen ke zhodnocení první návrh SWOT analýzy dalším odborníkům a jejich smýšlení je zohledněno při závěrečné verzi.

*„Analýza SWOT předpokládá, že organizace dosáhne strategického úspěchu pomocí maximalizace předností a příležitostí. Zároveň počítá s minimalizací nedostatků a hrozeb“ (Cimbálníková, 2012, s. 66).*

Obrázek 5: Příklad SWOT analýzy



Zdroj: Cimbálníková, 2012



### 3.4 Formulování strategických cílů

Záměrem každé organizace je plánovaný a očekávaný stav, o který usiluje za pomoci rozmanitých činností. Dosáhnout cíle lze kooperací s ostatními partnery. Na strategické úrovni jsou vytyčeny cíle strategické. Měly by vycházet z výsledků strategických analýz a z formulovaných strategických záměrů. Rozvíjejí vizi a poslání, vymezují dlouhodobé záměry organizace. Představují tedy směr, kterým se organizace chce nadále rozvíjet. V následné úrovni jsou cíle specifické. Ty určují konkrétní výtvořy a způsoby jejich produkce v jednotlivých oblastech. Dílčí cíle rozpracovávají strategické cíle do značné časové a konkrétní specifikace. „*Dílčí cíle rozpracovávají a podporují dosažení strategických cílů. Jsou detailní, specifikuje se zde také čas a indikátory výkonu*“ (Eger, 2006, s. 122).

Podle Cimbálníkové (2010, s. 57-58) jsou strategické cíle vystiženy ve finančních termínech a v indikátorech, kterými jsou prodej a zisk. Nejen u škol se opakovaně objevují strategické cíle nefinančního charakteru, například technologická úroveň nebo spokojenost zákazníků. Důležité je správné stanovení strategických cílů. Především proto, že vymezují postavení organizace vzhledem k okolí a integrují ji do něj. Umožňují řídit činnosti lidí, kteří tvoří podmínky pro uskutečnění těchto cílů a pomáhají stanovovat kompetence odpovědných zaměstnanců. Podstatným kritériem je ovšem také fakt, že stupeň pro jejich získání je jádro pro hodnocení činnosti organizace. Pro vhodnou formulaci cílů lze využít techniku SMART. Počáteční písmena anglických slov tvoří podmínky cíle. S – specific, specifický, jasný, konkrétní, k čemu se vztahuje a co realizace přinese organizaci. M – measurable, cíl lze měřit a vyjádřit v peněžních nebo jiných indikátorech. A – agreed, akceptovatelný, lidé by mu měli rozumět a měl by být akceptovatelný pro lidi, kteří se na jeho dosahování budou podílet. R – realistic, reálný, přiměřeně náročný a dosažitelný. T – trackable, sledovatelný, například pomocí kritéria v čase je kontrolovatelné jeho plnění. Co se týče cíle finančního charakteru, je podstatná zejména měřitelnost, která souvisí s neustále se navyšujícím tlakem na efektivitu organizací. Správně zvolenými cíli je možné na jedné straně uspořít organizaci velké finanční prostředky a na straně druhé pak zaopatřit zisky. Cíle by měly být definovány vždy jednoduše. Podstatnou roli sehrávají náklady a časový aspekt. Některé cíle je možné

změřit do několika týdnů. Na jiné je vyžadován daleko delší časový úsek a vynaložení vyšších finančních prostředků (Hanzelková a kol., 2009, s. 62).

*„Ještě je nutné si uvědomit, že k cíli nemusí vést vždy jediná cesta – do hry pak vstupuje rozhodování. V tomto případě je vhodné vypsání pozitiv i negativ každé z cest a teprve potom vybrat tu nejvhodnější“* (Tureckiová a kol, 2013, s. 34). Motivací k dosažení cíle může být i jeho písemné zapsání nebo sdělení někomu dalšímu. Pokud o něm ví někdo další, pobízí nás to mnohdy více k jeho realizaci (Tureckiová a kol, 2013, s. 34).

Vhodný výběr těchto i dalších cílů nepochybně ovlivňují i další okolnosti. Například ochota podstoupit riziko, souvislost osobních cílů s cíli organizace, úroveň řízení školy nebo zkušenost a kvalifikační předpoklad managementu školy. Rovněž je důležitá podpora vedení školy ze strany rodičů, zaměstnanců, veřejnosti, ze strany zřizovatele nebo stabilita financí školy za uplynulé období. Průběžně se musí cíle kontrolovat a při jakýchkoliv změnách by mělo dojít k úpravě nebo transformaci vybraných strategických cílů.

## 4 Školní management

Podle Pedagogického slovníku (Průcha, 2003, s. 245) „zahrnuje školní management všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku. Jde o plánování, organizování, financování, monitorování, evaluace různých oblastí fungování školství.“

V užším slova smyslu výše uvedený termín znamená řízení školy a management školy. Značí subjekty: ředitele školy, ekonoma školy a zástupce ředitele, kteří řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení. Zejména pak v oblasti plánování vzdělávacího procesu a programu, materiálních, finančních a lidských zdrojů, kurikula školy, vztahů s rodiči a sociálními partnery (Průcha, 2003, s. 245).

Existují zásadní rozdíly mezi jednotlivými vedoucími pracovníky ve stylu řízení, a to především v efektivnosti řídicího postupu. Ten je dán nikoli pouze schopností obklopit se zkušenými kvalitními lidmi pro práci, ale i snahou zhodnotit vztah k práci, k druhým lidem i k sobě samému, disponovat sociální přizpůsobivostí i intelektuální a kulturní úrovní. Pravomoc k řízení školy plyne ze zákona a je přidělena jejímu řediteli, který garantuje a zodpovídá za plnění osnov, za hospodárné a účelné užívání rozpočtových prostředků a za odbornost výchovně vzdělávacího procesu. Ředitel dohlíží na práci pedagogů, zastupuje a reprezentuje školu ve veřejné sféře, opatřuje komunikaci školy se zákazníky (rodiči) a v neposlední řadě odstraňuje slabiny a své podřízené motivuje k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Ředitel školy jako manažer garantuje příznivý chod školy. Počátek dalšího řídicího dílu mezi řadovými pedagogy a vedením školy se objevuje z transformace koncepce funkce ředitele školy a nezbytnosti zaopatřit odborné řízení vzdělání a výchovy. Díky hierarchické pozici mezi ředitelem školy – vrcholovým managementem a řadovými pedagogy mu náleží pojmenování střední management (Trojanová, 2014, s. 14-21).

K nevyhnutelným předpokladům k vykonávání řídicí profese patří zejména propojení nároků na maximální výkonnost práce a nejlepší výkony, vybudování vhodných podmínek pro spokojenost svých pracovníků a poskytnutí příležitostí pro jejich osobní rozvoj. Ředitel ovlivňuje kompletní pracovní skupinu i jednotlivce. Nejúčinnější metodou motivace a aktivizace zaměstnanců je podpora jejich spoluúčasti na rozhodování a řízení.

Motivací lze působit na zaměstnance a jeho řízení k potřebné činnosti. Jeho jednání je díky tomu v souhře s vnitřními požadavky pracovníka a bude aktivní i mimo momentální působení (Trojanová, 2014, s. 49-51). Pracovní motivace je propojená s výkonem pracovní aktivity. Chování a jednání zaměstnanců má být v harmonii s cíli školy. Ředitel školy buduje motivační program na základě stanovených skutečností a znázorňuje realizaci systému práce se školními pracovníky. Má přitom poměrně vyprofilované zaměření soustředící se na příznivé ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců (Bedrnová, 2007, s. 411).

#### **4.1 Specifika školy**

Vyskytuje se velké množství okolností, které školu dělají specifickou organizací. V první fázi to jsou vytyčené cíle školy, které jsou značně komplexnější a komplikovaně uchopitelné. Mnohdy je podstatnější průběh pedagogického ovlivňování a působení, nikoli samotný výkon dítěte ve škole. Jen obtížně se dá měřit a posuzovat kvalita výsledků. Do školního procesu pronikají veškeré faktory a řada jednotlivců a skupin. Zaměstnanci disponují relativně vysokým a většinou srovnatelným vzděláním. Velmi specifická je i forma práce s časem. Vzhledem k prázdninám nastávají velké výkyvy a podobně. Primárním a základním rozdílem, ve srovnání s podnikovou sférou, je skutečnost, že se v organizaci pracuje s živými bytostmi – dětmi. Pro úspěšný vzdělávací proces musí školský management usilovat o to, aby děti, žáci a studenti spolupracovali, měli touhu se učit novým dovednostem, znalostem a nechali se vychovávat. K tomu všemu je nezbytně nutné vytvořit vhodné, příjemné, motivující, personální, materiální a psychohygienické podmínky (Bečvářová, 2003, s. 32).

Na ředitele mateřské školy může být nominován pouze ten, kdo splňuje předpoklady stanovené zákonem č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících. Musí mít odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost. Doložit svou bezúhonnost a být zdravotně schopný pro vykonávání zaměstnání. Ideálně disponovat znalostí českého jazyka a být plně způsobilý k právním úkonům (Syslová, 2015, s. 39).

Základní činitel, který kompletně působí a ovlivňuje charakter školy, je koncepce jejího vedení. Ředitel školu řídí jako organizaci směrem ven i dovnitř. To znamená, že stanovuje

cíle a vytyčí směr, motivuje zaměstnance, posuzuje práci lidí, zajišťuje podmínky, vede a evaluuje působení školy. Funkce ředitele by se měla také orientovat na monitorování vnějšího prostředí. Musí disponovat znalostmi a vědět, jaká je aktuální vzdělávací politika a jaké jsou plány státu a kraje. Měl by monitorovat konkurenci, nové možnosti, eventuelní nebezpečí a jiné úpravy, které by případně mohly mít účinek na vymezení budoucího směru rozvoje školy. Rovněž tak je významné sledování vnitřního prostředí mířené na hygienické, personální, věcné, finanční a bezpečnostní podmínky a rovněž na kontrolní systémy (Bečvářová, 2003, s. 35-36).

## **4.2 Podmínky úspěšného řízení školy**

Pro úspěšný provoz školy poznamenává Bečvářová ve své publikaci (2003, s. 40-46) několik podmínek, které by měla splňovat. Velmi důležitý je schopně zkonstruovaný systém, který zahrnuje dobře vypracované cíle, jasnou vizi, organizační zabezpečení, schopnost adaptovat se a přizpůsobit novým podmínkám, dostatečnou koordinaci práce a kontroly. Podstatným předpokladem je kvalitní personální obsazení, které se charakterizuje fixním a stabilním kolektivem s odpovídající odbornou i pedagogickou kvalifikací. Nejen zaměstnanci, ale i děti v mateřské škole, mají spolupracovat v korektním sociálně psychologickém klimatu, kde panuje a dominuje kooperace, otevřená komunikace, respektování morálních zásad a zdravá soutěživost. Škola má disponovat dobře sladěnými nástroji řízení – zřetelně stanovená a celým pracovním kolektivem akceptovaná organizační kritéria a pravidla, objektivní odměňování, efektivní strukturu hodnocení a evaluace. Důležité je i úspěšně fungující nadřízené okolí, jehož intervence je normativně upravená, regulérní, odpovědně a kompetenčně vymezená. Pro mateřskou školu je potřebné vhodné vybavení technickými prostředky, jako jsou adekvátně využívané prostory, výpočetní, organizační a komunikační technika. Všechny tyto výše zmíněné podmínky jsou podstatné a důležité. Mezi sebou by měly být vzájemně propojené. Zanedbání některých z uvedených podmínek může mít negativní účinek na ostatní. Stejně tak může řada dalších faktorů ovlivnit úspěšné fungování provozu školy. Jedním z nich je například zaměření činnosti na zákazníka, v případě mateřských škol jím je zákonný zástupce a dítě. Škola musí respektovat jejich potřeby a v jejím zájmu je budovat kladné vztahy s rodinou a dalšími partnery. Pro školu je významné neustálé

pořizování inovací, aby byla konkurenceschopná v blízkém okolí. Následujícím významným předpokladem kvalitní úspěšné školy je odborná kvalita pracovníků. Ideálním případem je, když zaměstnanci projevují stálý zájem o další vzdělávání a efektivně přenášejí své nové poznatky do praxe. Ředitel školy by měl být vzdělaným odborníkem s příznivými osobnostními a charakterovými vlastnostmi, které garantují kvalitní řízení podřízených. V prosperující škole nelze pominout užívání efektivních manažerských postupů. Jde například o výbornou orientaci v měnících se podmínkách, jasnou analýzu potencialit školy, výkonnou strukturu řízení, srozumitelnou vizi, hodnotné vnější vztahy, kvalitní spolupráci s odborníky i s rodiči, schopnost dalšího opatřování financí.

### **4.3 Strategické plánování a řízení školy**

S rozmachem konkurenčního prostředí vzrostla nutnost potřeby strategického plánování a řízení ve školství. Efektivní a výkonné se stávají školy, které vlastní ve vedení hodnotný, kvalitní management s jasným a srozumitelným cílem, vizí a koncepcí. Strategickým řízením školy je zamýšleno zakládat strategie k dosažení stanovených cílů a postupů v managementu školy, kde se prezentují idey o jejich vizích nebo záměrné utváření harmonie mezi vnitřními a vnějšími podmínkami školy. Toto strategické řízení zabezpečuje, že se dané věci nestávají náhodně. Fungují na základě předem rozvržených a dlouhodobých plánů (Košťan, Šulař, 2002, s. 6).

Sedláčková (2000, s. 1) ve své publikaci popisuje strategické řízení jako mimořádně komplikovaný proces, jehož záměrem je rozvoj a udržení souladu mezi zdroji a cíli organizace. Na straně druhé jde zároveň o měnící se podmínky tržních možností.

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 1-4) tvrdí, že ve strategickém řízení je potřeba především vyhodnotit rysy podnikového okolí. Do těchto rysů spadají zejména potřeby zákazníků, ekologické požadavky, daňová soustava, jednání konkurenčních organizací a vývoj makroekonomických podmínek jako je měnová politika státu a legislativa. Strategické řízení lze charakterizovat jako soubor základních manažerských aktivit, kterými je organizování, plánování, kontrola a vedení. Autoři také předkládají jednotlivé úrovně řízení, které na sebe navazují hierarchicky. Odlišují se zejména z hlediska rozsahu

odpovědností a kompetencí při stanovování úkolů, cílů a jejich následné realizace. Úroveň strategie vymezuje cíle a úkoly strategické úrovně, které jsou následně přeneseny do úrovně operativní.

Strategické řízení proniklo do popředí pozornosti ředitelů škol především po překročení škol do právní subjektivity. Ta byla v České republice uskutečněna na počátku 21. století. Postupem času se stal reálným Egerův předpoklad (2002, s. 9), který už v té době poukazoval na důležitost strategického plánování v rozvoji školy. Upozorňoval na aktuální problematiku ve spojitosti se zvyšující se autonomií škol. Uváděl například, že strategické plány budou po vedení škol vyžadovat jejich kontrolní orgány a zřizovatelé.

Strategické plánování je komponentem strategického řízení a je jedním z nejpodstatnějších úkolů managementu. Je to postup, ve kterém se vymezují strategické cíle a stanoví strategie kompletní organizace či její řídicí složky tak, aby se účinně používaly zdroje organizace v harmonii s možnostmi trhu. Výsledkem postupu strategického plánování je projekt. Ten je primárním dokumentem organizace, který vystihuje význam její existence, poslání, vize a dlouhodobé strategické cíle a postup k jejich uskutečnění (Cimbálníková, 2012, s. 23-24). Obdobně jako Cimbálníková posuzuje smysl strategického plánování ve své publikaci Eger (2002, s. 9). Tvrdí, že by měl být strategický plán rozvoje školy jedním z nejpodstatnějších dokumentů. Nepochybně by se neměl stát obyčejnou záležitostí, ale s pomocí skupinové spolupráce při jeho utvoření by měl být podstatnou pomůckou při řízení rozvoje školy. Takové řízení vysoké kvality ve škole si možno jen obtížně představit bez vybudování a inovace strategického rozvojového plánu školy.

Strategické plánování obsahuje definování analýzy prostředí školy, hodnocení zdrojů, poslání školy, určení strategie a priorit. Určuje, co je nutné v budoucnu zařídit, aby škola byla úspěšná. Jedná se o proces, ve kterém jde o to dát do harmonie vytyčené dlouhodobé cíle školy s jejím limitovaným potencionálem, s ohledem k neustále se měnícímu okolí (Světlík, 2009, s. 166).

#### 4.4 Fáze tvorby rozvojového plánu

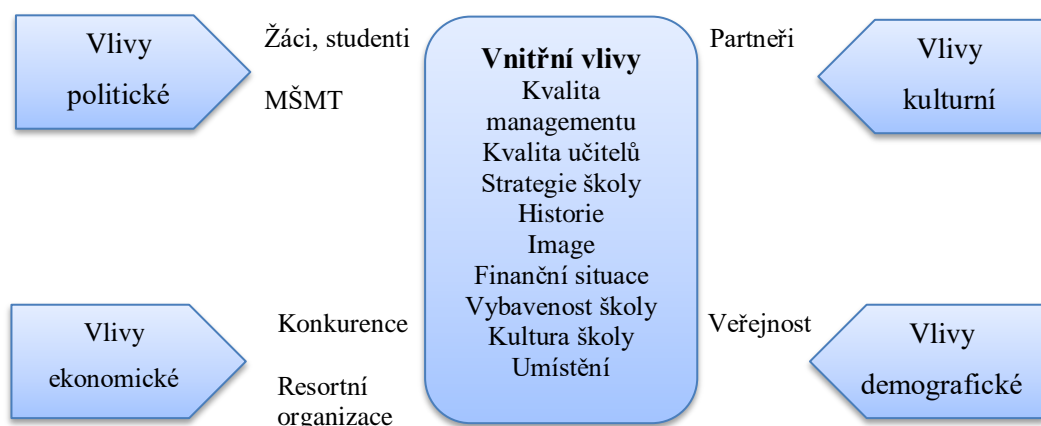
Výstupem strategického plánování je rozvojový plán, který je sestaven z několika navazujících úseků. Tím prvním je vymezení základních východisek, která zahrnují vize a poslání organizace. Vize je pojímána jako představa požadovaného budoucího cílového stavu, kterého škola chce svou záměrnou strategií docílit. Její vyjádření by měla být zřetelná, silná, pozitivní a rovněž také reálná. Podstatné je, aby se s danou vizí ztotožnili všichni pracovníci v organizaci. Poslání je vyjádřením významu postavení organizace, formuluje konkrétněji záměr a hlavní směr činností v rozsahu celé školy. Pro každou školu by mělo být poslání výjimečné a unikátní. Zejména proto, že každý se nalézá v jiném prostředí, má rozdílné cíle, jiný předmět aktivit, jiné zaměstnance a pedagogy. Především by měla být cílená formulace vztahující se na zákazníky školy. Jestliže se může škola pyšnit prosperující historií a dobrou tradicí, je příhodné se o ně při zpracovávání poslání opřít. Dalším důležitým krokem vytvoření rozvojového plánu je projednání a vyjasnění si rozvojových záměrů školy. Rozvojové záměry uvádí logický výstup na fundamentu vyhodnocení vize a poslání školy, jejich poznaných příležitostí a předností vnějšího okolí. Každá škola je přitom komplexem nějakého prostředí. Prostor školu obklopuje a ovlivňuje ji s různou intenzitou. Je proto důležité poskytovat tomuto působení patřičnou pozornost, neboť tyto vlivy mají velkou váhu a mohou rozhodovat o úspěchu či neúspěchu školy (Světlík, 1996, s. 34-36).

Následující etapou strategického plánování je situační analýza, která může posloužit jako sled diagnostických nástrojů, které se opakovaně a tradičně v managementu využívají. Situační analýza slouží k hodnotnějšímu pochopení původu existujícího stavu. Škola se v ní orientuje na vnitřní i na vnější faktory, které ovlivňují situaci školy.



Obrázek 6: Prostředí školy

### Vnější prostředí školy



Zdroj: Světlík, 1996 (vlastní úprava)

Vlivy působící uvnitř školy spadají do vnitřního prostředí. Jejich usměrnění vedením školy je výrazně vyšší oproti vnějším vlivům. Mezi vnitřní vlivy působící na mikroprostředí školy řadíme například kvalitu pedagogů a managementu, strategii školy a její finanční situaci, vybavenost, historii, umístění školy, kulturu a vzhled školy. Do prostředního prostředí se řadí děti, rodiče, veřejnost a konkurence školy. Z aspektu makroprostředí školu ovlivňují obzvláště vývojové trendy kompletně celé společnosti. Konkrétně technické, ekonomické, politické, demografické a kulturní. Projevují se tím, že se ustavičně dynamicky mění. Vlivy působící z makroprostředí jsou z aspektu školy neovlivnitelné.

## 4.5 Stanovení cílů a určení strategie

Cílem každé organizace je nějaký zamýšlený a očekávaný stav, kterého chce organizace dosáhnout pomocí různorodých činností s kooperací s ostatními společníky. Pro strategickou úroveň jsou racionálně vymezeny strategické cíle, které by měly vznikat z výsledků strategických analýz a z formulovaných strategických úmyslů. Zpracovávají vizi a poslání, vymezují dlouhodobé plány organizace, ztvárňují tedy orientaci, kterou se škola chce nadále v budoucnu prezentovat. Navazující úrovní jsou specifické cíle

zodpovídající otázky, co a jak bude v jednotlivých oblastech uděláno. Dílčí cíle zase strategické cíle rozvíjejí do značně konkrétních a časových specifikací. Dílčí cíle podporují a propracovávají nabytí strategických cílů, které jsou detailní. Konkretizují se zde též indikátory výkonu a čas (Eger, 2006, s. 122).

Podle Cimbálikové (2010, s. 57-58) jsou strategické cíle znázorňovány ve finančních termínech, eventuálně v ukazatelích jako je prodej, zisk nebo výška. Nikoli jen u škol se ovšem stále častěji vyskytují strategické cíle nefinanční povahy, například technologická úroveň nebo spokojenost zákazníků. Vhodné určení strategických cílů je důležité ke stanovení postavení a ukotvení organizace s ohledem na okolí. Zprostředkovávají také koordinaci aktivit lidí, kteří budují podmínky pro uskutečnění těchto cílů a v neposlední řadě pomáhají stanovit pravomoci odpovědných zaměstnanců. Nejpodstatnějším kritériem je fakt, že stupeň pro jejich nabytí je jádrem pro evaluaci činnosti organizace.

Pro korektní formulaci cílů lze využít strategický způsob SMART. Při plánování cíle je vhodné se držet a splňovat podmínky SMART. S – specific, cíl by měl být specifický, konkrétní, zřetelný, má objasňovat čeho se bude týkat a co přinese organizaci jeho realizace. M – measurable, měřitelný cíl, vhodně ho vyjádřit ve finančních nebo v jiných indikátorech. A – agreed, akceptovatelný cíl, především by mu měli lidé rozumět, zejména ti, kteří se na jeho dosažení budou účastnit. R – realistic, reálný cíl, který je přiměřeně náročný a je dosažitelný. T – trackable, sledovatelný cíl, jeho plnění by mělo být kontrolovatelné pomocí měřítka v čase. Co se týče cílů finančního charakteru, je důležitá obzvláště měřitelnost. Ta se stále zvyšuje vzhledem k neustále rostoucímu tlaku na účinnost a výkonnost organizace v otázce investovaných prostředků. Vhodně vybranými cíli je reálné organizaci ušetřit nemalou finanční částku a zároveň poskytnout zisky. Pokaždé je nutno cíle definovat jednoduše. Podstatnou roli hrají náklady a časový aspekt. Zatímco určité cíle lze změřit už za několik málo týdnů, na jiné vyžadujeme daleko delší časový úsek a vyšší finanční kapitál (Hanzelková a kol, 2009, s. 62).

K výchozímu cíli musíme vědět, že pokaždé nemusí vést jen jedna cesta. Zapojujeme rovněž rozhodování. V takové záležitosti je správným postupem sepsání předností a záporných věcí každé potencionální cesty. Díky tomu lze vybrat tu vhodnou. Motivací ke splnění cíle může být právě jeho písemné zanesení nebo sdělení další osobě, protože pokud o tom ví někdo z okolí, pobízí nás to mnohdy více k jeho následnému uskutečnění.

Výběr vhodných cílů přirozeně ovlivňují i další skutečnosti, jako jsou kvalifikační dispozice managementu školy, zkušenosti, ochota absolvovat riziko, spojitost osobních cílů s cíli školy, nebo forma vedení školy. Významná je podpora vedení organizace jak ze strany zřizovatele, tak i ze strany zaměstnanců školy, veřejnosti, rodičů nebo finanční pevnost školy v předešlém období. Cíle je nutné průběžně kontrolovat, díky tomu by mělo docházet při jakýchkoliv změnách k regulaci, přehodnocení či k úpravě vybraných strategických cílů (Tureckiová a kol., 2013, s. 33-34).

Pokud jsou vypracovány strategické analýzy a vymezené strategické cíle, je úlohou organizace určit postup, jak v budoucnu těchto cílů pomocí stanovených přiměřených strategií dosáhne. Škola v této etapě stojí před rozhodnutím, jak se vyrovnat s činiteli, kteří byli identifikováni strategickou analýzou. V soudobé literatuře je k uvedené problematice vhodných strategií věnována značná pozornost. Valná většina se ovšem vztahuje na podnikatelské okruhy. Ne vždy je možné tyto postoje uplatnit na podmínky škol či školských zařízení. „*Strategií vzdělávací instituce rozumíme zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy a k němu se vztahujícího marketingového mixu. Rozhodnutí zabývající se existujícími a plánovanými studijními programy a stanovením toho, na koho budou tyto programy zaměřeny, kdo je cílovým zákazníkem školy*“ (Světlík, 2009, s. 126). Hlavním produktem školy je školní vzdělávací program, který je klíčovým faktorem pro postavení školy na trhu. Díky tomu je nutné posoudit, na jakou oblast se orientovat a kterou utlumit nebo inovovat, popřípadě kterou nahradit či ukončit. Může se jednat o zájem rodičů, vynaložení nákladů, rozdílnost v zaměření, kvalitu studijních činností a programu (Světlík, 2009, s. 125-126).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VÝZKUM

Praktická část diplomové práce je založena na významném konstrukčním dokumentu. Konkrétně na strategickém plánu rozvoje školy. Tato intence bezvýhradně ovlivňuje budoucnost mateřské školy. Část této diplomové práce je orientována na specifické a charakteristické uplatnění výše objasněného marketingového stanoviska vztahujícímu se ke strategickému řízení a plánování nastávajícího progresu mateřské školy.

### 5.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem praktické části diplomové práce je provedení komplexní analýzy konkrétní mateřské školy. Pro tyto účely jsou stanoveny tři hypotézy:

H1: Stupňující se nespokojenost rodičů s dostupností míst v mateřské škole bude mít za následek odliv lidí v produktivním věku z městské části Prahy 2.

H2: Na mateřskou školu se málokdy aplikuje analýza slabých a silných stránek školy jako zdroje pro uspořádání plánu rozvoje mateřské školy.

H3: Poskytování logopedické prevence a školy v přírodě představuje pro mateřskou školu vysoký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu.

### 5.2 Metodika šetření

Autorka práce použila v praktické části několik metod. První použitou metodou je kvantitativní výzkum formou dotazníku Killmann-Saxtonovy kulturní mezery na konkrétní vybrané mateřské škole. Dále ke svému zkoumání pro zhodnocení nepřímých vlivů vnějšího okolí využila PEST analýzu. Analýzu konkurence pomocí benchmarkingu. Portfoliovou analýzu BCG. Analýzu vnitřních zdrojů VRIO a SWOT analýzu. Kvantitativní šetření bylo realizováno během čtrnácti dnů (říjen 2020). Potřebných dat

bylo dosaženo internetovým dotazováním jedenácti respondentů. Soubor byl vytvořen cíleně na pracovníky Mateřské školy Na Zbořenci na Praze 2. Jednalo se o ženy. Nebyl přitom brán zřetel na věk, délku praxe a dosažené vzdělávání. Osloveno bylo celkem jedenáct pracovníc, zapojily se tedy všechny oslovené. Výsledky kvantitativního šetření jsou v následujícím textu prezentovány v souladu s definovaným cílem a hypotézami.

### **5.3 Strategický rozvojový plán Mateřské školy Praha 2, Na Zbořenci 264/7**

Mateřská škola Na Zbořenci 7 se nachází v katastrálním území Nové Město, které je komponentem Městské památkové oblasti a Pražské památkové rezervace. Předností mateřské školy je velmi vhodná poloha. Škola se nachází v klidné ulici, poblíž zastávky metra Karlovo náměstí. Současně je přístupná i síť městské hromadné dopravy z tramvajových zastávek Myslíkova, Novoměstská radnice nebo Lazarská. Mateřská škola započala svou činnost v roce 1994 v činžovní budově městské části Prahy 2. Tato pražská část je zároveň zřizovatelem. Mateřská škola se stala od 1. 1. 2001 prvkem Základní školy Resslova, která je odloučeným pracovištěm.

Předmět podnikání: Výchova a vzdělávání dětí předškolního věku je podle zápisu do rejstříku škol předmětem podnikání. Taktéž zajištění celodenního stravování pro děti a zaměstnance školy. Výchovná činnost se orientuje na kompletní rozvoj dětí předškolního věku, zaměřuje se na přípravu dětí na vstup do základní školy a celkové zvládnutí psychické zátěže, která souvisí s nástupem povinné školní docházky. Důraz je kladen především na logopedickou péči a prevenci a na pobyty na školce v přírodě. Ty jsou pořádány jednou ročně, v létě či v zimě. Nejdůležitějším primárním úkolem pro učitelku a její práci je adaptace každého jednotlivého dítěte, kompletní uspokojení jeho potřeb, psychická harmonie a vyrovnanost. O vybudování příjemného a bezpečného klimatu bez strachu s pocitem jistoty usiluje nejen vedení školy, ale i provozní a pedagogičtí zaměstnanci.

Poslání: v mateřské škole tvoří stabilní a kompletně kvalifikovaný kolektiv prostředí, které dokáže plně rozvíjet osobnost dětí v oblasti sociálních i poznávacích dovedností.

Děti se učí podělit o svůj úspěch a neúspěch, pracovat samostatně i v kolektivu, radostně si hrát. To vše při dostatečném uznávání individuálních potřeb každého dítěte.

Vize: Porozumění, partnerství, péče, prožitek a pohoda. Těchto pět P by měla realizovat mateřská škola. S porozuměním vycházet zejména ze zájmu a potřeb dětí. Být partnerem jak dítěti, tak i jejich rodičům, organizacím, školám, zřizovateli a široké veřejnosti. Důležitým faktorem je poskytovat každému individuální potřebnou péči. Pro kvalitní předškolní vzdělávání jsou upřednostňovány samotné prožitky dětí, nikoli požadovaný výsledek. Nejdůležitější je vytvořit příjemné a pohodové klima nejen pro děti a jejich rodiče, ale i pro zaměstnance. Celistvou vizí je připravit dítě na hladký, nekomplikovaný vstup do 1. třídy základní školy. Důraz je kladen především na oblasti jazykové a fyzické zdatnosti. Dlouhodobá intence vzdělávání a vývoje vzdělávací soustavy České republiky v oboru předškolní výchovy předkládá jako jeden ze svých opatření zvýšení podpory mateřského jazyka ve všech programech mateřských škol. Zvyšování nabídek logopedické péče je jedním ze základních cílů dlouhodobého úmyslu vzdělávání a rozvoje vzdělávacího systému hlavního města Prahy. Významnost logopedické péče již v předškolním věku je nepochybná. Přirozeně je ideální, pokud dítě nastoupí do školy s kvalitní výslovností. Zahájení nezbytné logopedické péče by mělo nastat co nejdříve. Pro adekvátní školní výuku je potřebné, aby žák zvládal kvalitně měkčení a sykvavky. Nedostatky se obvykle projeví v psaní a čtení.

Klíčový zaměstnanci organizace: všichni pracovníci, kteří zastávají v mateřské škole pedagogy, mají stanovenou odbornou pedagogickou kvalifikaci. Pracovní kolektiv je charakteristický vysokou úrovní oboustranné spolupráce, je bezkonfliktní, přátelský a disponuje kreativními schopnostmi. Pedagogický sbor funguje jako tým, který stojí na společně předem vytyčených pravidlech. Úkoly, pravomoci a povinnosti každého pracovníka organizace jsou přesně určeny. Mezi pedagogy je podporován zájem o další odborné vzdělání a osobnostní růst. Mezi všemi zaměstnanci školy vládne bezkonfliktní prostředí, ovzduší vzájemné důvěry, podpory, respektu a tolerance. Učitelé využívají své poznatky a znalosti k rozšíření a zkvalitnění vzdělávací nabídky školy pro děti a jejich zákonné zástupce. Ve vedení mateřské školy převládá týmový postoj, demokratický styl a úsilí upoutat pracovníky pro kolektivní cíl, kdy mají možnost vyjádřit se k probíranému problému a slovo kohokoliv má svou váhu.

Popis produktů: v první řadě se jedná o předškolní vzdělávání dětí. Vzdělávací nabídka je formována vzdělávacím programem. Škála, kvalita a spektrum dané nabídky je jedním z významných činitelů pro tržní zařazení školy v porovnání s konkurencí. Školní vzdělávací program „Pojd' dveře spolu otevřeme“ je přístupným dokumentem, který je vypracován v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. Určuje hlavní primární vzdělávací koncepci, cíle činností zaměřené interně i směrem externě. Zkompletovaný je ze znalostí nároků mezoprostředí a potencialit mikroprostředí mateřské školy. Stojí na otevřené komunikaci všech zaměstnanců, týmové práci, kooperaci a vzájemné podpoře. Školní vzdělávací program je na základech vyhodnocení činností soustavně aktualizován. Program je členěn do šesti rámcových integrovaných bloků, které jsou představeny stručným obsahem, charakteristikou a zahrnují okruhy činností a klíčové kompetence se záměry. Detailní rozvedení je podstatou třídních vzdělávacích programů. Vzdělávací programy se specializují na konkrétní věkovou kategorii, respektují odlišné potřeby, jedinečnost a předpoklady dětí. Zprostředkovávají dovednosti, znalosti, přispívají ke vzniku nových přátelství, utvářejí v dětech pocit vědomí samostatné volby i odpovědnosti za své počínání. Činnosti vychází ze zájmu a potřeb dětí, jsou přizpůsobeny individuálním vzdělávacím potřebám a schopnostem dětí jednotlivých věkových skupin.

V druhé řadě jde o stravování dětí i zaměstnanců mateřské školy a o vedlejší činnost hospodářskou, kterou představuje pronájem tělocvičny a dalších navazujících prostor, se záměrem výuky keramického kroužku, šikovných ručiček nebo prevence řečových vad – logopedie.

Finanční hlediska: mezi primární zdroje financí se řadí prostředky na zaplacení provozních neinvestičních výdajů, poskytované Městskou částí Praha 2, které v roce 2019 činily částku 2 532 489 Kč. Městská část Praha 2 věnovala v tomto roce účelový investiční příspěvek 1 490 000 Kč na koupi konvektomatu a mechanismu k čištění ovzduší školní kuchyně. Škole jsou poskytovány mzdové výdaje ze státního rozpočtu pomocí Magistrátu hlavního města Prahy a v předešlém kalendářním roce dosahovala tato dotace 4 330 500 Kč, včetně dalších neinvestičních výdajů. Finanční prostředky mateřské školy proudí především z pronájmu tělocvičny a ze sponzorských darů. Touto cestou škola obohatila rozpočet v roce 2019 o 143 000 Kč.

## 5.4 Charakteristika Mateřské školy

Mateřská škola se významně podílí na rozvoji osobnosti dítěte v předškolním věku. Napomáhá jeho rozumovému, citovému a tělesnému rozvoji a podílí se na osvojení si základních pravidel chování, mezilidských vztahů a životních hodnot. Předškolní vzdělávání utváří stěžejní dispozice pro pokračování v následujícím vzdělávání. Toto vzdělávání pomáhá vyrovnávat nepravidelnost vývoje dětí před nástupem do základního vzdělávání.

Popis vnějšího prostředí: Vnějšího prostředí mateřské školy představuje zejména charakteristika klientů a jejich očekávání. Rozbor rámcových podmínek, které ovlivňují provoz školy, analýza konkurence a zájmových skupin. Cílovými klienty jsou děti od tří let do předškolního věku a jejich zákonní zástupci. Mateřská škola hraje pro děti předškolního věku podstatnou roli. V této životní etapě dochází u dětí k rozvoji duševních schopností, kdy dychtí po společných skupinových činnostech v dětském kolektivu. Jejich myšlení, představy, řeč a paměť se rozvíjí zejména při hrách. Odehrává se proces učení a zrání.

Zákonní zástupci mají v životě dítěte bezesporu nezastupitelnou roli. Vyžadují pro svého potomka takovou školu, která disponuje kvalitním vzděláním a zároveň se s nimi dovede domluvit na tom, co budou děti fakticky ve svém životě potřebovat a jak jim v uvedené cestě vhodně pomoci. Rodiče očekávají bezpečně zajištěné prostředí s dostatečnou a uspokojující nabídkou vzdělávacích činností a aktivit, informovanost, vstřícnost a individuální přístup, aby byly děti spokojené.

Mateřská škola se rovněž pyšní moderní školní jídelnou se zázemím pro kuchařky, která se nachází v přízemních prostorách budovy. Nově získaly prostory jídelny vlídný, příjemný a útulný ráz díky barevné výmalbě postaviček z Večerníčků. Každý den školní provoz využívá prostornou oplocenou zahradu s houpačkami, altánkem a pískovišti na Žofině, která je v pronájmu. K dispozici tu mají děti venkovní vybavení, kočárky, tříkolky, odražedla, křídly, prolézačky, míče a hračky na pískoviště. Děti rovněž navštěvují vybudovanou tělocvičnu přímo v podzemní podlaží budovy, kde rozvíjí zejména hrubou motoriku. V roce 2006 získala mateřská škola mimořádné nadstandardní



prostory přízemního bytu v budově, které jsou primárně vhodné k provozování zájmových aktivit pro děti.

S kapacitou 60 dětí byla mateřská škola od roku 1997 přechodně kapacitně zredukována na 48 dětí. Mateřská škola při zápisech dětí na školní rok 2009/2010 reagovala na demografický vývoj a oslovila zřizovatele o znovuzavedení prvotní primární kapacity. Od 1. 9. 2009 je vybudována a uvedena do chodu 3. třída se sníženou kapacitou dětí. Díky tomu se změnila nejen oblast organizační, ale i materiální, personální a ekonomická.

V mateřské škole probíhala od 1. 9. 2009 do 30. 6. 2013 integrace několika dětí, a to především na základě žádosti o vytvoření funkce asistenta pedagoga. V současné době ji nenavštěvuje žádné integrované dítě. Nadále je permanentně možné integrovat dítě podle individuálního postoje a přístupu dle specifických potřeb dětí.

Ve smíšených třídách vzniká v mateřské škole nenucené seskupení dětí. Nikoli jen dle věku nebo pohlaví, ale i podle utvářejících se osobností dětí a podle individuálních schopností každého jednotlivce. První třídu „Žabičky“ navštěvuje 24 dětí v rozmezí tří až sedmi let. Druhá třída „Modrásci“ disponuje 21 dětmi ve věkovém rozpětí tří až sedmi let a poslední třída „Berušky“, se sníženým počtem 15 dětí, zahrnuje také děti od tří do sedmi let věku dětí.

Mateřská škola zabezpečuje a upevňuje všestranný rozvoj dítěte orientovaný na lokomoční aktivitu. Atypický interiér mateřské školy umožňuje dětem bezpečně využívat kompletní prostor školy podle vlastního zájmu a libosti. Ucelený kolektiv MŠ vytváří dětem takovou atmosféru a prostředí, díky kterému se cítí jistě. Mají chuť přemýšlet, tvořit a plně poznávat svět, který je obklopuje. Škola disponuje, nejen v suterénu tělocvičny, tělovýchovným náčiním a náradím, které děti každý den plně využívají. Rozličnost a rozmanitost všech pomůcek dětem napomáhá k rozvoji koordinace pohybů, obratnosti, podporuje odvalu, sebevědomí a sebejistotu dětí. Učí se tak vzájemné podpoře, trpělivosti, pomoci a ohleduplnosti. Neorganizovaný spontánní zájem o pohyb je respektován.

Popis konkurence: Konkurenceschopnost a pozice každé školy jsou stanoveny souborem mnoha faktorů, mezi které náleží například potřebný kapitál školy. Především pak umístění a vybavení školy, kvalitní pedagogičtí pracovníci a rozsáhlost zájmu a poptávky

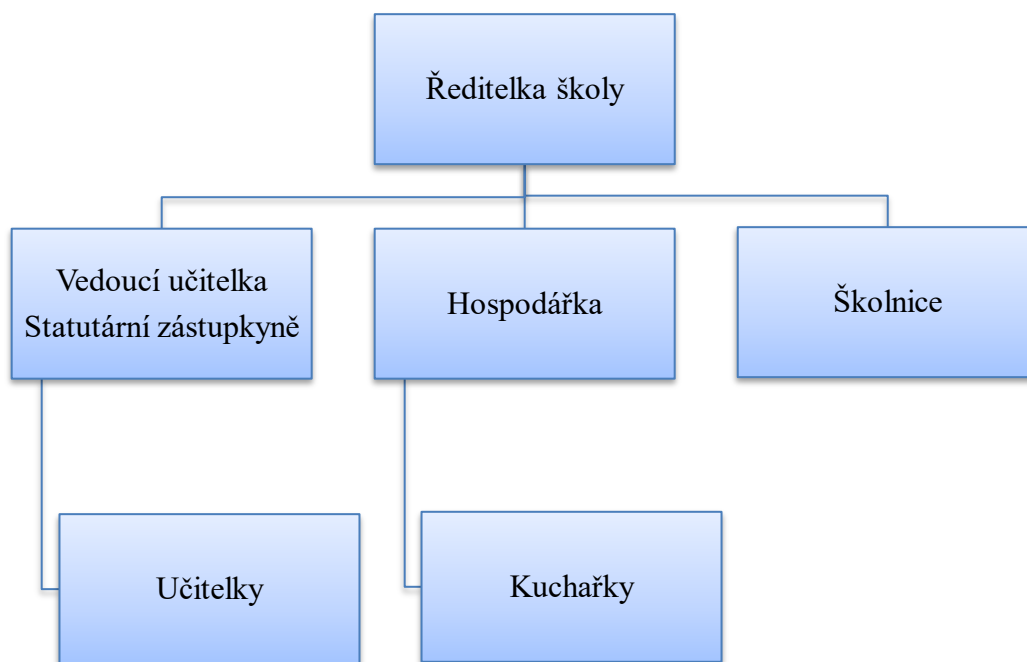
po službách školy. Svou roli hraje i kvalitní vzdělávací program a jeho originalita, blízké propojení a příznivé vztahy s veřejností, okolím a dodavateli.

V městské části Prahy 2 se nacházejí další dvě konkurenční státní mateřské školy. Rovněž poskytují příslušné předškolní vzdělávání dětí podle stanovení zákona, je v nich možné školní stravování dětí během jejich přítomnosti ve škole a možnost závodního stravování všech zaměstnanců instituce.

## 5.5 Organizační uspořádání, personální zabezpečení, styl vedení

Z hlediska řídicího jde o funkcionální strukturu, tedy o specializaci jednotlivých složek: jídelny, provozu, vzdělávání a výchovy. Z rozsahu pravomoci rozhodovací se jedná o strukturu liniově štábní – vytvoření instrukcí zástupkyně, vedoucí školní jídelny po projednání s ředitelkou, která má definitivní pravomoc. Součástí jsou provozní porady, pedagogické rady a vnitřní předpisy.

Obrázek 7: Zobrazení organizační struktury



Zdroj: Kalinová Eva, 2021

Kvalita a styl vedení odpovídá transformačnímu – demokratickému charakteru vedení, které zahrnuje následování vlastního příkladu, zaměření na vlastní vizi a společný cíl kolegy zaujmout, vedení pracovníků k získání vlastních idejí, pozitivně motivovat a povzbuzovat podřízené, vážit si jich a diskutovat s nimi. Je důležité oboustranně komunikovat, kdy každý má možnost vyjádřit se. Vlastní vedení je možno popsat jako týmový přístup. Je vhodné delegovat určité činnosti na podřízené a v definitivních rozhodnutích převzít zodpovědnost.

*„Kultura školy jako vnitřní fenomén hraje v řízení školy mnohem významnější roli než vnější faktory, protože vnější faktory nelze ovlivňovat tak silně jako faktory vnitřní“* (Pol, 2005, s. 10). Podle Pola je kultura školy chápána jako jakýsi klíčový činitel pro její rozvoj. V říjnu 2020 byl rozdán všem zaměstnancům Kilmann-Saxtonův dotazník, který slouží ke zjištění stupně kultury školy. V 16 předem stanovených otázkách, měli zaměstnanci poznamenat současný a očekávaný stav kultury školy v rozmezí 1–5, kdy 5 je ideální stav a 1 nejhorší výsledek. 11 dotazníků bylo rozdáno mezi zaměstnance a návratnost byla stoprocentní.

Stanovené otázky zaměstnancům Mateřské školy:

1. Jaká je splnitelnost společných cílů
2. Jakou máte důvěru ve vedení školy
3. Převládá dominující styl řízení
4. Vyhovuje vám zajištěná organizační struktura a režim školy
5. Jaká je orientace vedení na pracovní úkoly
6. Kontrola zaměstnanců
7. Na jaké úrovni je motivace zaměstnanců
8. Průběh informovanosti a komunikace zaměstnanců školy
9. Jak hodnotíte komunikaci školy s rodiči a vnějším okolím
10. Na jaké úrovni pocítujete inovativnost školy
11. Jaká je úroveň rozvoje učitelů
12. Jaké máte pracovní podmínky pro práci

13. Jak jste spokojeni s estetickým prostředím a pořádkem

14. Odpovídají vztahy mezi kolegy vašim požadavkům

15. Odpovídají vztahy mezi pedagogy a dětmi vašim požadavkům

16. Splňují výsledky vzdělávání dětí vaše očekávání

Tabulka 1: Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery

	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	Průměr	Průměr	Kulturní mezera
	S	O	S	O	S	O	S	O	S	O	S	O	
1. otázka							10	5	1	6	4,09	4,54	0,45
2. otázka							2	1	9	10	4,81	4,90	0,09
3. otázka							3	2	8	9	4,72	4,81	0,09
4. otázka							2	1	9	10	4,81	4,90	0,09
5. otázka							10	8	1	3	4,09	4,27	0,18
6. otázka							4	1	7	10	4,63	4,90	0,27
7. otázka							8	4	3	7	4,27	4,63	0,36
8. otázka							5	3	6	8	4,54	4,72	0,18
9. otázka							6	1	5	10	4,45	5,90	0,45
10. otázka							11	7	0	4	4	4,36	0,36
11. otázka							1	0	10	11	4,90	5	0,09
12. otázka							3	0	8	11	4,72	5	0,27
13. otázka							11	8	0	3	4	4,27	0,27
14. otázka							4	0	7	11	4,63	5	0,36
15. otázka							6	4	5	7	4,45	4,63	0,18
16. otázka					2	0	7	8	2	3	4	4,27	0,27
											4,44	4,69	0,25

Zdroj: Kalinová Eva, 2021 (vlastní šetření)

S – představuje ve výše uvedené tabulce současný stav a O – očekávaný stav. Výsledek kulturní mezery lze interpretovat z rozdílu mezi konečným hodnocením současného a očekávaného stavu. V této záležitosti se současná situace, s přihlédnutím k výsledným rozdílům, projevuje značně pozitivně. Jde pouze o desetinná čísla. Nejvyšší průměr a také nejmenší rozdíl vyhodnocení současného stavu byl zaregistrován v otázkách číslo dva a čtyři, což vyjadřuje vysokou důvěru ve vedení a řízení mateřské školy, která se vyznačuje skvělou organizační strukturou a režimem školy, zřetelnou personální politikou a značnou podporou rozvoje pedagogů. Největší zjištěný rozdíl je u otázek s číslem jedna a devět. To lze vysvětlit především tím, že se všichni pracovníci podílejí na plánování, ale konečné a konkrétní zhotovení je již prací vedení školy. Se závěrečnou verzí jsou posléze všichni kolegové seznámeni. O otevřenost a komunikaci škola stále usiluje. Bude však muset zapracovat na dalších krocích vedoucích ke zlepšení. Druhá hypotéza se nepotvrdila. V Mateřské škole využívají analýzy, které náleží mezi významné nástroje pro vyhodnocení činností. Do výchozí aktivity se zapojuje celý tým pracovníků organizace. Konečný průměr všech výsledků u skutečného stavu prokazuje nadměru kladné hodnocení a minimální je také kulturní mezera. Z toho důvodu je možné spatřovat v kultuře mateřské školy působivou a silnou konkurenční výhodu.

## **5.6 Strategická analýza, hodnocení**

Rozvojovou intencí organizace je zdokonalení školního vzdělávacího programu, zkvalitnit úroveň výuky, zachování vysoké kvality logopedické prevence a udržení profesionality všech pracovníků při 100 % obsazenosti mateřské školy. Pro zhodnocení nepřímých vlivů vnějšího okolí je nejčastěji využívána PEST analýza, která vychází z předešlé evoluce organizace. Usiluje o analýzu působení prostředí na školu ve sférách politických, ekonomických, sociálních a technologických.

Tabulka 2: PEST analýza Materské školy

+ Znázorňuje pozitivní vliv faktorů

– negativní vliv

<b>Politické faktory</b>
+ Pozornost zřizovatele na provoz školy
– Ustavičně se obměňující legislativa
– Nejistota řízení obecního úřadu – přednosti zřizovatele, volby
– Málo míst v předškolních zařízeních
<u>Predikce, evaluace</u> – neúměrnost přeplněných škol může zřizovatel usměrnit vybudováním nových mateřských škol a zakládáním přípravných tříd na základních školách. Doposud je toto jednání pomalé a nepružné. Důvodem může být frekventovaná změna v řízení zastupitelstva Prahy 2. Ze strany zřizovatele škola není v ohrožení, naopak má vedení Prahy 2 patřičný zájem o její prosperitu.

<b>Technologické faktory</b>
+ Současné trendy ve vzdělávání
+ Nové zařízení tříd – interaktivní tabule, tablet
+ Značné finanční prostředky pro nákup vybavení a pomůcek
– Neochota zejména starších pedagogů pracovat na PC
<u>Predikce, evaluace</u> – přispět ke kladnému vztahu pedagogů k výpočetní technice může například zajímavé školení zaměstnanců a poutavé programy pro děti.

<b>Ekonomické faktory</b>
+ Navýšená provozní podpora od zřizovatele
+ Investiční dotace od zřizovatele – vzduchotechnika
+ Cílené dotace na odměny zaměstnanců od zřizovatele
+ Pronájem prostor – tělocvična, vstřícnost rodičů poskytnout sponzorský dar
+ Více financí za děti – zaplacení za vzdělávání
– Nevhodné zastaralé sociální zázemí
– Navýšení cen potravin
– Snížení dotací ze státního rozpočtu
– Zvýšení nákladů chodu organizace z příčiny navyšování cen energií
<u>Predikce, evaluace</u> – zvýšení nákladů na provoz školy a snížení dotací ze státního rozpočtu je možné vyrovnat financemi z pronájmu školní tělocvičny, sponzorských darů, školného nebo cílených dotací. Vytvářet trvalý tlak na zřizovatele a tím dosáhnout další investiční dotaci, především na rekonstrukci sociálního zázemí.

<b>Sociální faktory</b>
+ Naplněnost školy 100 %
+ Harmonické klima školy
+ Sociálně silný zástup rodičů
+ Vykonávání logopedické péče
+ Pobyty na škole v přírodě
+ Zajímavosti památkové rezervace v dosahu mateřské školy
– Působením většího počtu dětí ve třídách je komplikovaný individuální přístup
– Chybí parkovací místa
– Vysoký počet neumístěných dětí
<u>Predikce, evaluace</u> – značná část sociálních faktorů ve význačné míře kladně působí na provoz mateřské školy.

Zdroj: Kalinová Eva, 2021 (vlastní šetření)

Na základě předložené analýzy, v závislosti na politických faktorech, je třeba, aby management školy neustále dohlížel na měnící se legislativní úpravy a flexibilně na ně reagoval. Na budoucí prosperitě a fungování školy má zřizovatel zájem. Mateřská škola proto není v žádném případě existenčně ohrožena. Uspokojivě nezareagovalo zastupitelstvo na stav populace, nepromýšlí pružně počet míst v městské části Prahy 2 v mateřských školách, to jejich pracovníkům značně komplikuje práci. Na jednoho pedagoga spadá nadměrný počet dětí. Vznikají také problémy na straně rodičů, kteří potřebují nastoupit zpět do zaměstnání a zvyšuje se počet odvolávání proti nepřijetí. To poukazuje na hypotézu číslo jedna. Stupňuje se tak nespokojenost rodičů s dostupností míst v mateřské škole. To může mít za následek odliv lidí v produktivním věku z městské části Prahy 2.

Ekonomickou výstrahu představuje pro školu především nárůst cen energií. Ten je vybalancován značně vyšší částkou na provozní náklady ze směru zřizovatele. Zřizovatel je ochotný i při čerpání investičních účelových dotací. V konfrontaci s ostatními konkurenčními zařízeními je na tom Mateřská škola na Zbořenci 7 výborně. Finanční situace je z hlediska mzdového i provozního velmi příznivá. Přispívá k tomu promyšlené hospodaření, vedlejší hospodářská práce a sponzoring.

V sociální oblasti lze považovat za možnou hrozbu nedostatečný individuální přístup k dětem. Za příčinu lze označit přeplněnost některých tříd. Školu tato hrozba existenčně neohrožuje, protože tento nynější trend je i v okolí na dalších státních školách. Problémem je také nedostatek parkovacích míst. Škole připadá pouze jedno parkovací místo pro celou organizaci. Markantní devizou je velké procento zalidněnosti v okolí. To může škole zabezpečit dostatek klientů i v případě úbytku populace. Za výhodu mateřské školy lze do budoucna považovat zejména realizaci týdenních škol v přírodě a propracovanou logopedickou péči ve spolupráci s klinickým logopedem.



### 5.6.1 Analýza konkurence – benchmarking

Jádrem slova benchmarking je anglicky „benchmark“. Současné slovníky překládají benchmark jako porovnávací ukazatel nebo komparativní bod. To výstižně charakterizuje primární podstatu benchmarkingu. V podstatě se jedná o metodu řízení kvality, jakou si ale každý uživatel může vyložit po svém. Jedná se o postup, ve kterém instituce přizná, že někdo další je v určité věci na lepší úrovni. Poté zjistí, jak se konkurenci přiblížit nebo dokonce konkurenta předstihnout (Nenadál, 2011, s. 14).

Hlavním smyslem analýzy přímého působení vnějšího prostředí je znalost a vědomí vlastní pozice. Vědění, co umíme skvěle a učení se od druhých v oblastech, ve kterých jsou lepší. Dvě nejbližší mateřské školy, Viničná a Slovenská, se řadí pro Mateřskou školu Na Zbořenci mezi primární konkurenty.

Obrázek 8: Dispoziční mapa konkurenčních školek



Zdroj: Kalinová Eva, 2021

Tabulka 3: Porovnání vybraných nabídek, činností a aktivit mateřské školy ve srovnání s konkurencí

Nabídka, aktivita, činnosti	MŠ Viničná	MŠ Slovenská	MŠ Na Zbořenci
Materiální zařízení školy	4	4	3
Logopedická prevence	3	4	5
Škola v přírodě	4	3	5
Parkoviště	3	3	0
Estetická úroveň zahrady	4	5	3
Školní vzdělávací program	4	4	5
Dopravní přístupnost	3	4	5
Způsobilost pedagogů	4	3	5
Finanční podpora	3	3	4
Webové stránky školy	3	4	3
Estetický vzhled MŠ	3	4	3

Zdroj: Kalinová Eva, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka je znázorněna bodovým hodnocením od 1 do 5, kdy 5 představuje nejvyšší možné hodnocení. Vzhledem ke konkurenci musí škola profitovat především ze svého dobrého finančního stavu, který se odvíjí především ze schopnosti managementu organizace těžit finanční prostředky ze sponzorských darů a z pronájmu. To se časem projevuje na postupném vkusném renovování školy. Dále díky tomu škola disponuje

nákladným vybavením a nadstandardním finančním ohodnocením pedagogů za jejich dobře odvedenou práci. Pedagogický personál to chápe jako vhodnou přínosnou peněžní motivaci. Vzhledem ke konkurenci nemá škola dostatek parkovacích míst. Jedno parkovací místo pro celou mateřskou školu je nedostačující.

Místo toho má však skvělou dopravní dostupnost MHD. V blízkosti se nachází stanice metra a další tramvajové zastávky Myslíkova, Novoměstská Radnice, Karlovo náměstí a Jiráskovo náměstí. Zásadní nevýhodu lze spatřovat ve školní zahradě, která není v areálu školy. Zahrada je vzdálená 450 metrů a děti musí přejít dopravně vytíženou komunikaci. Díky tomu je zahrada využívána pouze v odpoledním režimu.

Škola se může pyšnit svým aktualizovaným školním vzdělávacím programem, zejména začleněním standardů vzdělávání, na kterém se podílel kompletně celý pedagogický tým. Největším přínosem mateřské školy jsou ozdravné pobyty na škole v přírodě a nadstandardní nabídka logopedické prevence pod odborným vedením klinické logopedky. Především tyto aktivity garantují škole její mimořádnost a zájem rodičů. Ti si uvědomují, že pokud jejich dítě bude dobře mluvit, nebude motoricky pasivní a nemocné, bude mít základ pro úspěch v první třídě základní školy.

### **5.6.2 Portfoliová analýza BCG**

Cílem portfoliové analýzy BCG je zařadit zdroje organizace do takových produktů nebo složek, kde se předpokládá kladný rozvoj trhu a kde je organizace schopna použít své konkurenční výhody. Analýza slouží především ředitelce školy jako určitá pomůcka při řízení a rozhodování se o zdrojích. Mateřská škola poskytuje mnoho nadstandardních činností a kroužků. Aktivity pro děti obstarávají kmenové učitelky během denního provozu. Díky nízké cenové zátěži je o ně obrovský zájem. Z toho důvodu jsou v případě veškerých odpoledních kroužků organizovány dvě skupiny.

Tabulka 4: Portfoliová analýza BCG zájmových aktivit Materské školy



Zdroj: Kalinová Eva, 2021 (vlastní šetření)

Zájmové činnosti v sekci otazníků požadují větší zdroje pro financování, jelikož jsou slabší v produkovaní výtěžku a v současném nepříznivém konkurenčním postoji. V budoucím vývoji jsou značně nestabilní, protože je nízký zájem nejen ze strany rodičů, ale i dětí. Při plaveckém výcviku je pro chod školy náročná především organizace. Jestliže nadále bude zájem o tyto aktivity i v příštím roce nízký, budou pravděpodobně zrušeny a eventuálně nahrazeny jinou zájmovou aktivitou.

Značně vysoký podíl nesou hvězdy na svižně rostoucím trhu. Mají příznivý postoj, neboť jsou na začátku své etapy a mají predispozici k růstu. V budoucnu se mohou stát poutavými a žádanými. Budou si ovšem nárokovat propagaci a finanční prostředky, díky kterým se zachová směr růstu. Hravá angličtina a keramika se díky vysokému zájmu otevřela ve dvou skupinách. V odpoledních hodinách je dokonce realizován i kroužek keramika s maminkou, který je velmi populární. Díky propagaci mohou tyto činnosti v budoucnu upoutat více dětí a rodičů.

Bídící psi disponují nízkým relativním podílem na zvolna rostoucím trhu. Tanečky a sportáček z organizačních důvodů již nelze provádět v odpoledních hodinách. Zájem ze strany rodičů je tak enormní, že tyto činnosti budou stále více začleňovány přímo do dopoledního vzdělávacího programu pro všechny děti, se souhlasem všech pedagogů. Stávající zmiňované kroužky budou přesunuty a stanou se nedílnou frekventovanější součástí dopolední řízené činnosti.

Vysoký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu lze připsat dojným kravám. Obzvláště dvě ze tří výše zmíněných nadstandardních činností přináší škole příznivou odezvu ze strany rodičů, zřizovatele, veřejnosti a české školní inspekce. Při pohledu na portfoliovou analýzu lze prověřit platnost třetí hypotézy diplomové práce. Kvalitně provedená logopedická prevence a škola v přírodě se udržuje na vrcholu několik let. Je tomu tak především díky perfektní propracovanosti a organizaci. Logopedická péče v takovém měřítku a kvalitě neprobíhá v žádné z okolních mateřských škol. I v případě poklesu populace by škole tato dobře provedená aktivita mohla zajistit naplněnost kapacity. Předškoláček je populární svou hravou přípravou na školu. Účastní se ho během školního roku všechny děti, které jsou před nástupem do základní školy. Budoucí prvňáčci se seznámí i s budovou školy, která pro ně v září nebude cizím a neznámým prostorem.

### **5.6.3 VRIO analýza vnitřních zdrojů**

V této analýze vnitřních zdrojů je zhodnocena logopedická prevence v mateřské škole, která je pro ni důležitá. Zdroje jsou hodnoceny ze čtyř aspektů. Uspořádání, hodnoty, napodobitelnost a vzácnost organizace. Účelem metody je shledat konkurenční přednosti v závislosti na zdrojích, kterými škola disponuje.

V (value) – smysl logopedické prevence je nesmírný. Vhodně řízená logopedická péče má odezvu u veřejnosti, rodičů a zřizovatele. Důvodem je, že se dětem s korektní výslovností a artikulací daleko lépe daří v první třídě základní školy.

R (rareness) – žádná z konkurenčních mateřských škol neprovádí logopedickou péči na tak vysoké úrovni. Tímto se škola pyšní.

I (irritability) – jestliže by měla jiná škola v úmyslu realizovat logopedickou prevenci v takovém rozsahu, je nutné opatřit diplomovanou externí logopedku, která by navštěvovala v průběhu provozního chodu jednotlivé školy. Současně je třeba vytvořit vhodné prostory pro tuto péči. To vše při investici, která by neohrozila financování zdokonalování řeči. Rodiče mají pro své děti tuto nadstandardní péči zdarma. Pedagogický personál je nutné vzdělávat tímto směrem, aby byla upevněna poslušnost v každodenním provozu. Pro konkurenci by tyto kroky byly časově náročné a finančně nákladné.

O (organization) – tento zdroj má škola předpoklad dostatečně zužitkovat. Logopedická péče je po organizačním aspektu dobře propracována a zorganizována. Kontinuita začíná nástupem dítěte do mateřské školy a končí až po jeho absolvování školní docházky.

Analýza je důležitá pro identifikaci silných a slabých stránek. Výsledek techniky dokazuje, že logopedickou péči jsme schopni pokládat za významnou konkurenční výhodu. Zejména proto, že uspokojuje všechny čtyři nároky, je nezbytné prevenci udržet na takové úrovni a dále ji rozvíjet.

#### **5.6.4 SWOT analýza**

Z finálních strategických analýz je nejvíce využívána a uplatňována SWOT analýza. A to právě z podmětů integrující povahy sjednocených, získaných a posouzených informací rekapituluje všechny předešlé analýzy. Zejména je však ukázkou pro organizaci, jak v budoucnu řešit provoz za pomoci vnitřních slabých a silných stránek spolu s hrozbami a příležitostmi ve vnější sféře. V etapě generování se hledají rozmanité strategie, které vedou k vytyčenému cíli. Je zapotřebí zužitkovat systematicko-analytické myšlení nebo použít brainstorming, čili kreativní myšlení.

Tabulka 5: SWOT analýza Mateřské školy

Vnitřní faktory	
S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní logopedická prevence</li> <li>• Ozdravné pobyty</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• 100 % zaplněnost dětí</li> <li>• ICT zařízení</li> <li>• Kvalifikovaný pedagogický kolektiv</li> <li>• Kvalitní výbava interiéru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence parkovacích míst</li> <li>• Přežilé sociální zázemí</li> <li>• Nevzhledná vizáž budovy</li> <li>• Nepřehledné webové stránky</li> <li>• Početná skupina dětí na jednoho pedagoga</li> <li>• Slabá prezentace školy</li> <li>• Hudební a pohybový kroužek</li> <li>• Umístění zahrady 450 m od školy přes hlavní komunikaci</li> </ul>
Vnější faktory	
O – příležitosti	T – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronájem tělocvičny</li> <li>• Docházka dětí ze sociálně silného zázemí</li> <li>• Kooperace s rodiči</li> <li>• Dobrá spolupráce se zřizovatelem</li> <li>• Sponzorské dary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politická nestabilita</li> <li>• Limitované finanční zdroje na výplaty zaměstnanců</li> <li>• Zvyšující se ceny energií</li> <li>• Konkurence MŠ v blízkém okolí</li> <li>• Legislativní úpravy</li> <li>• Demografická reprodukce</li> </ul>

Zdroj: Kalinová Eva, 2021 (vlastní šetření)

V rozsahu maximálního použití příležitostí, předností a priorit je potřeba, aby škola permanentně upevňovala, zachovávala a rozvíjela dosavadní skvělou spolupráci s rodiči, se zřizovatelem a dalšími institucemi v okolí a vybuodovala si tak příznivé předpoklady pro navázání nových kontaktů a dokázala se tak zviditelnit. Kladné a příznivé hodnocení

ze strany rodičů je nutné zajistit udržení kvalitní výuky a rozsáhlé logopedické péče. Za podpory vhodné finanční situace lze promyslet zaměstnání nového pedagoga a snížit tak počet dětí na jednoho pracovníka. Tím by se zvýšil i individuální přístup ke všem dětem. Permanentní úloha, minimalizovat hrozby a nedostatky, není pouze úkolem pro vedení, ale pro každého zaměstnance školy. Vše je reálné za pomoci dobré spolupráce se zřizovatelem, rodiči – sponzorské dary, nebo díky pronájmu tělocvičny. V tomto směru je možné dosáhnout dalších financí, účelných dotací pro zateplení budovy, rekonstrukci sociálního zázemí nebo zvýšit počet parkovacích míst před budovou mateřské školy. Pro všechny zaměstnance je úkolem také úspora energií. Jedině tak je možné zredukovat narůstající ceny vody, elektřiny a tepla.



## 6 DISKUZE A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Na základě závěrů z výše charakterizovaných analýz je vytvořeno pět cílů pro rozvoj školy. Ředitelka mateřské školy má hlavní zodpovědnost za realizaci těchto strategických cílů. Podílet by se měla hospodárka a zástupkyně neboli vedení školy. K získání strategického úspěchu je pro mateřskou školu žádoucí využít všechny příležitosti, přednosti a minimalizovat slabiny a nedostatky. Ze všech předešlých analýz lze vyčíst, že má škola dostatek příležitostí a silných stránek, které pro svůj prospěch může v budoucnu využít. Permanentním zlepšováním a zkvalitňováním práce postupně dojde i k eliminaci slabin a nedostatků.

Primární cíle jsou orientovány směrem ke zřizovateli. Za prvé je třeba respektovat rozpočet zřizovatele a účastnit se na efektivním a výkonném užívání provozního rozpočtu. Je nutné prezentovat zřizovateli návrhy pro čerpání dotací, do konce roku 2021 využít účelovou dotaci a zahájit rekonstrukci sociálního zázemí. Kladným přínosem by mělo být také rozšíření parkovací zóny před mateřskou školou. Bude-li to možné, bylo by vhodné do konce roku 2022, s náparem na zřizovatele, zaopatřit investiční dotaci na zateplení budovy.

Druhý cíl je zaměřen na rodiče. Nadstandardními činnostmi, obzvláště v oblasti logopedické péče a zachováním nebo rozšířením stávající nabídky (kurz plavání, docházení do solné jeskyně, ozdravný pobyt na škole v přírodě apod.), zvyšovat spokojenost rodičů v roli zákazníků. Vzhledem k velkému úspěchu vánočních dílniček je vhodné pořádání společných akcí minimálně dvakrát do roka. Sloužit mohou k utužování vztahů mezi dětmi, rodiči a pedagogy. Společné akce je možné realizovat i na školní zahradě. Tam rodiče nemají během školního roku přístup.

Od 1. 9. 2021 je třeba přijmout nového kvalifikovaného pedagoga pro zkvalitnění individuálního přístupu k dětem.

Třetí cíl směřuje k zaměstnancům mateřské školy. Důležitým faktorem je udržet kvalifikovanost všech pedagogů i nepedagogických pracovníků. Umožnit jim růst a poskytnout jim podporu pro další vzdělávání a pro jejich profesní rozvoj. Je třeba se zaměřit především na oblast logopedické péče a kompletní studium školního a rámcového vzdělávacího programu. Každý školní rok, je vhodné organizovat minimálně dva

teambuildingy. Jde o utužovací akce pro zaměstnance, díky kterým lze upevnit dobré vztahy mezi kolegy.

Čtvrtý cíl je směřovaný k regionu. Publikováním dobré úrovně logopedické péče a účast na veřejných dětských soutěžích může pomoci zvýšit škole její potřebnou prestiž. Do konce roku 2021 by se škola společně se zřizovatelem měla podílet na projektu „Vítání občánků“, kde by předškoláci společně s učitelkami pomohli zajistit doprovodný kulturní program. Během dnů otevřených dveří by bylo vhodné na prohlídku mateřské školy pozvat i zastupitele z městské části Prahy 2.

Poslední pátý cíl se týká oblasti marketingu. Marketing je každodenní součástí managementu školy a nelze jej tedy opomenout. Vzdělávacích zařízení je na trhu nesčetné množství, je tedy důležité klást význam na celkový marketing školy a důkladně zpracovat plány s ohledem na operativní a strategické cíle mateřské školy. Z toho důvodu je třeba se zaměřit na webové stránky, které jsou v současné době uživatelsky nepřehledné. Fotografie dětí navíc nejsou skryty a dostupné pouze s přístupovými údaji. To se nelíbí mnoha rodičům a apelují na školu, aby fotografie nebyly veřejné. Tento stav je zdůrazněn značným konkurenčním prostředím, kdy cílem školy je pravidelně disponovat novými klienty a ovlivnit tak veřejné mínění skrz webové stránky.

Pozitivní přínosy takového řízení se neprojeví ihned. Vytvoření lepšího obrazu školy a zvýšení kvality je proces trvající delší dobu. Pečlivé zužitkování školního managementu na všech úrovních řízení mateřské školy způsobí navýšení kvality a pestrosti nabídky a přispěje k větší informovanosti veřejnosti. Management poskytuje vedení školy nezbytné nástroje, které jsou potřebné k naplnění cílů a poslání. Z těch je zřejmé, že o renomovanou a kvalitní školu projevuje větší zájem veřejnost a sponzoři. Výsledky školy, a především dobré klima mateřské školy, vedou k větší spokojenosti dětí, pracovníků i loajalitě rodičů a veřejnosti.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá procesy sestavení a uspořádání strategického rozvojového plánu pro konkrétní mateřskou školu v Praze 2. Vytyčený cíl byl uskutečněn vytvořením modelového strategického rozvojového plánu uvedené školy s využitím vhodně zvolených strategických analýz. Každá škola nese odpovědnost za své výsledky a vzdělávání, které poskytuje. Na management školy jsou kladeny stále větší a větší nároky na stále efektivnější fungování dané organizace. Být pro společnost a širokou veřejnost kvalitní a efektivní, spočívá v přijímání nových věcí, projevování zájmu, odvaze experimentovat a uskutečnit změny. Zjednodušeně řečeno je zapotřebí strategicky plánovat.

Strategické řízení je velmi důležitým prvkem řízení mateřské školy. V této práci se ředitelky i učitelky mateřských škol mají možnost seznámit se základními prvky strategického řízení. Tato práce může být podkladem pro tvorbu koncepce pro výběrové řízení na pozici ředitelky a také na společnou tvorbu strategie s učitelkami. Díky tomu nebude ředitelka osamocená při její tvorbě a realizaci. Dále může sloužit i jako učební text pro funkční a inovační vzdělávání, které musí každá ředitelka absolvovat.

Je důležité si uvědomit, že jen strategickým plánováním je možné školu posouvat vpřed dostatečně efektivně. Strategické řízení samozřejmě není všelék. Může však umožnit smysluplnější směřování mateřské školy ke stanovené vizi a cílům.

Jelikož vedoucí zaměstnanci jsou příliš zatíženi operativou, nezbývá jim na strategické řízení čas. Často je na škodu, že takovému důležitému prvku řízení nepřikládají význam, který si zaslouží. Ze zkušenosti víme, že vedoucí pedagogičtí pracovníci navštěvující například funkční vzdělávání, reflektují tuto část vzdělávání jako takovou, která není nutná, nic jim nepřináší, že jsou to pouhé teorie a podobně. Neuvědomují si, že operativa jim bere energii i prostor na to, aby školu systematicky posouvali dopředu. Koncepce, s níž šli do výběrových řízení, se v kontextu běžných každodenních problémů ztrácí. Záměry v ní naplánované často zapadnou prachem a opráší se jen při dalším výběrovém řízení. Jelikož rada školy při výběrovém řízení koncepci nebere příliš v úvahu, chybí i dostatečná motivace.

Situace spojená se strategickým řízením je ovlivněna i tím, že chybí vhodná informační báze, která by v této oblasti ředitelce pomohla. Publikace nebo články na téma strategického řízení školy nejsou velmi frekventované. Pro učitelku nebo ředitelku mateřské školy je těžké transformovat publikace určené pro podnikovou sféru na školní prostředí.

Tato práce se pokusila přiblížit problematiku strategického řízení mateřské školy. Autorka věří, že text a ukázky budou pro čtenáře inspirující. Těm, kteří budou mít zájem dozvědět se o některém tématu více, doporučujeme prostudovat literaturu, která je uvedena v seznamu bibliografických odkazů. V praktické části je na základě teoretických bází vypracován konkrétní návrh strategického rozvojového plánu pro mateřskou školu. Uvedený návrh zahrnuje charakteristiku školy a okolí, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Komponentem plánu je zhodnocení dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. V závěrečné analýze SWOT, která je základnou pro koncept tvorby strategií a cílů, které vedou k rozvoji školy, jsou sumarizovány výsledky všech dílčích analýz.

Na budoucí prosperitě a fungování školy má zájem také zřizovatel. Mateřská škola není v žádném případě existenčně ohrožena. Zastupitelstvo však adekvátně nezareagovalo na populaci a nepromýšlí pružně počet míst v městské části Prahy 2 v mateřských školách. Na jednoho pedagoga spadá nadměrný počet dětí, vznikají problémy rodičů, kteří potřebují zpět nastoupit do zaměstnání. To poukazuje na hypotézu číslo jedna. Stupňuje se tak nespokojenost rodičů s dostupností míst v mateřské škole. To může mít za následek odliv lidí v produktivním věku z městské části Prahy 2. Druhá hypotéza se nepotvrdila. V mateřské škole využívají analýzy, které náleží mezi významné nástroje pro vyhodnocení činností. Do této aktivity se zapojuje celý tým pracovníků organizace. Při pohledu na portfoliovou analýzu je třetí hypotéza diplomové práce platná. Kvalitně provedená logopedická prevence a škola v přírodě se udržuje na vrcholu několik let. Je tomu díky perfektní propracovanosti organizace. Logopedická péče v takovém měřítku a kvalitě neprobíhá v žádné z okolních mateřských škol. I v případě poklesu populace by škole tato dobře provedená aktivita mohla zajistit naplněnost kapacity.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BÄCKER-BRAUN, K., 2014. *Rozvoj u dětí od 3 do 6 let*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4798-9.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEČVÁČOVÁ, Z., 2003. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-537-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 978-80-85839-45-8.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2010. *Strategické řízení školy: Studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-2594-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČÁBALOVÁ, D., 2011. *Pedagogika*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2993-0.

DVOŘÁKOVÁ, M., KOLÁŘ, Z., TVRZOVÁ, I., VÁŇOVÁ, R., 2015. *Základní učebnice pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5039-2.

EGER, L., EGEROVÁ, D., JAKUBÍKOVÁ, D., 2002. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: CECHTUMA s.r.o. ISBN 80-903225-6-5.

EGER, L., 2006. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-483-6.

FICOVÁ, T. L., 2020. *Hry na rozvoj dílčích funkcí u dětí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 798-80-271-1045-2.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL O., 2009. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOSKOVCOVÁ, S., 2006. *Psychická odolnost předškolního dítěte*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1424-8.

JEDLIČKA, R., KOŤA, J., SLAVÍK, J., 2018. *Psychická odolnost předškolního dítěte*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1424-8.

KALOUS, J., 1997. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1679-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL., O. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9578-X.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KOLÁŘ, Z., A KOL. 2012. *Výkladový slovník v pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOŤÁTKOVÁ, S. 2014. *Dítě a mateřská škola*. 2. vyd. Praha Grada. ISBN 978-80-4435-3.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2002. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.

LANGMEIER, J., KREJČÍKOVÁ, D., 2006. *Vývojová psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1284-9.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.

MALLYA, T., 2005. *Strategické řízení: Studijní text pro navazující magisterské studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o. ISBN 80-214-2895-3.

MAREK, J., KAJMPL, P., 2012. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru/na bázi sociálního dialogu/*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-905248-2-8.

NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P., 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEZVALOVÁ, D., 2002. *Kvalita ve škole*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0452-4.

OPRAVILOVÁ, E., *Pojetí, smysl a základní orientace předškolní výchovy*. In KOLLÁRIKOVÁ, Z., PUPALA, B. A KOL., 2001. *Předškolní a primární pedagogika*. Praha: Portál, ISBN 80-7178-585-7.

PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J., 2005. *Kultura školy- příspěvek k výzkumu a rozvoji*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3746-6.

POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P., 2004. *Management II*. 1. vyd. Brno: MZLU. ISBN 80-7157-748-0.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MATEŠ, J. 2003. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.

PRŮCHA, J., 2009. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, J., KOŤÁTKOVÁ, S., 20019. *Pedagogika*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0495-4.

SEDLÁČKOVÁ, H., 2000. *strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

SYSLOVÁ, Z., 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-859-8.

SOUČEK, Z., 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-47-9.

SVĚTLÍK, J., 1996. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, J., 2009. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠAFRÁNKOVÁ, D., 2019. *Pedagogika*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5511-3.

TROJANOVÁ, I., 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-656-3.

TURECKIOVÁ, M., LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ I. 2013. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-349-4.

VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H., 2007. *Pedagogika pro učitele: školský systém v českých zemích, vzdělávací politika a řízení školství, podoby vyučování a třídní management, hodnocení ve vyučování, pedagogický diagnostika, práce výchovného poradce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1734-0.

VÁŇOVÁ, R., *Vzdělávání učitelů v českých zemích*. In VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H., A KOL., 2010. *Pedagogika pro učitele*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.

VAŠUTOVÁ, M., 2005. *Pedagogické a psychologické problémy dětství a dospívání*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-691-8.



VETEŠKA, J., TURESKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.

VRONSKÝ, J. 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-747-6.

WÁGNEROVÁ, I., 2010. *Psychologické metody výběru manažerů*. 1. vyd. Praha: Irena Wágnerová. ISBN 978-80-254-7729-8.

Zákon č. 563/2004, Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění.

Zákon č. 561/2004, Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

TROJAN, V. Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti? [Online], [cit. 2020-12-2]. Dostupné na <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>

## SEZNAM ZKRATEK

Apod.	A podobně
Č.	Číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ICT	Informační a komunikační technologie
Kč	Korun českých
MHD	Městská hromadná doprava
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
PC	Osobní počítač
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
Sb.	Sbírky
SMART	konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově ohraničený cíl
SWOT	stránky silné, slabé, příležitosti a hrozby
WRIO	analýza hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a uspořádání

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategický cyklus .....	25
Obrázek 2: Cyklus plánování.....	27
Obrázek 3: Přehled možných strategických analýz .....	29
Obrázek 4: Matice BCG .....	31
Obrázek 5: Příklad SWOT analýzy.....	32
Obrázek 6: Prostředí školy.....	41
Obrázek 7: Zobrazení organizační struktury .....	50
Obrázek 8: Dispoziční mapa konkurenčních školek .....	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.....	52
Tabulka 2: PEST analýza Mateřské školy .....	54
Tabulka 3: Porovnání vybraných nabídek, činností a aktivit mateřské školy ve srovnání s konkurencí .....	58
Tabulka 4: Portfoliová analýza BCG zájmových aktivit Mateřské školy .....	60
Tabulka 5: SWOT analýza Mateřské školy .....	63

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Eva Kalinová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Poslání a manažerské kompetence ředitelky mateřské školy

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 60

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 53

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PaedDr. Jarmila Klugerová, Ph.D.