

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Jiří Čížek

Strategické řízení ve Střední průmyslové škole a Obchodní akademii Uničov

Control strategy in High school industries and Business college
Uničov

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje, které jsem uvedl v seznamu použité literatury.

Olomouc 29. října 2010

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Daniele Navrátilové za zájem, praktické rady, připomínky a čas, který věnovala mé práci.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 MANAGEMENT.....	7
1.1 Strategický management.....	9
1.1.1 Znaký strategického Managementu.....	9
1.1.2 Tradiční Management.....	10
1.2 Současné pojetí strategického managementu.....	10
1.2.1 Vize.....	10
1.2.2 Poslání.....	12
1.2.3 Strategie.....	12
1.3 Strategické cíle.....	13
1.3.1 Formulování cílů.....	13
1.4 Strategické řízení.....	14
2 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT.....	16
2.1 Pilíře školského managementu.....	16
2.1.1 Plánování.....	17
2.1.2 Organizování.....	17
2.1.3 Kontrola a hodnocení školství.....	18
2.1.4 Personální politika.....	18
2.1.5 Vedení lidí.....	19
2.2 Úloha školského managementu.....	19
2.2.1 Škola a úloha řídicích pracovníků.....	19
2.3 Škola a její řízení tvoří systém.....	20
3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ STŘEDNÍ ŠKOLY JAKO PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	22
3.1 Systém školské správy v ČR.....	22
3.1.1 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.....	22
3.1.2 Krajský úřad.....	24
3.1.3 Rada kraje.....	25
3.2 Vnitřní řízení školy.....	26
3.2.1 Ředitel školy:.....	26

4	ROLE MANAŽERA	30
4.1	Manažerské role	30
4.1.1	Informační role	32
4.1.2	Rozhodovací role	32
4.2	Role manažera školy (Ředitel)	32
4.3	Styly vedení lidí	34
5	STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A OBCHODNÍ AKADEMIE UNIČOV	37
5.1	Charakteristika školy	37
5.1.1	Historie SPŠ a OA v Uničově	37
5.1.2	Výchovně vzdělávací cíle a koncepce školy	38
5.1.3	Právní subjektivita SPŠ a OA Uničov	39
5.1.4	Cíle SPŠ a OA	40
5.2	Poskytované služby SPŠ a OA	40
5.2.1	Vyučované obory vzdělání	40
5.2.2	Domov mládeže	41
5.2.3	Stravování	42
5.3	Vedení SPŠ a OA Uničov	42
	ZÁVĚR	44
	ANOTACE	45
	LITERATURA A PRAMENY	46
	SEZNAM ZKRATEK	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ	49

ÚVOD

Bakalářskou práci jsem zaměřil na Střední průmyslovou školu a Obchodní akademii Uničov. Důvodem bylo především to, že jsem studoval tuto školu, ale také návrh mého bývalého třídního učitele, zda bych zpracoval bakalářskou práci na téma strategické řízení, které mě velmi zaujalo.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na systém strategického řízení v konkrétní střední škole jako příspěvkové organizaci. Oblast strategického řízení chápeme jako nástroj řízení firmy, prostředek vrcholového managementu. Každá organizace je založena s určitou vizí a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit, přitom existuje více cílů a cest k jeho dosažení. Je nutné vědět, nejen kde se firma nachází, ale také kam směřuje. Předmětem strategického řízení jsou správně zvolené cíle a cesty k jejich naplnění, které vycházejí ze současné situace a možností firmy s ohledem na její okolí. Management firmy dokáže na základě znalostí pozice podniku na trhu směřovat další aktivity do budoucnosti.

Střední průmyslová škola a Obchodní akademie Uničov leží v Olomouckém regionu a je zde více než šedesát let. Cílem mé práce je zjistit a seznámit veřejnost se strategickým řízením v konkrétní střední škole. Kdo řídí školu, jaký by měl být ředitel, jakou úlohu zastává, jaké kompetence má a jaké zaujímá stanovisko jako vedoucí příspěvkové organizace.

V první části práce definuji Management jako základní pojem a charakterizuji strategické řízení. Dále pak popisuji management ve školství a to, jak se liší od klasického managementu. Jako důležitý prvek zde uvádím strategické řízení střední školy a popisuji jeho hlavní specifika. Posledním bodem mé teoretické části je porovnání rolí manažera s rolí manažera školy, jaké jsou, co řeší a jaké jsou jeho priority.

Ve druhé části bakalářské práce představím konkrétní školu, poskytované služby a vedení školy. Jako metodu jsem si zvolil aplikaci teoretických poznatků na výše uvedenou střední školu.

1 MANAGEMENT

Bělohlávek tvrdí, že management „Je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládaní její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.“¹

Management je tvořen principy, které vycházejí zejména z praktických zkušeností a principy, které by mohl geniální jednotlivec objevit sám na základě osobních zkušeností. Lidé ve svém konání aplikují procesy, které existují v přírodě kolem nás a toto nepsané pravidlo platí také v oblasti strategií. Obecně chápeme management jako aktivní řídicí proces vedoucí k dosažení definovaných cílů určité organizace, a to při hospodárném využití všech zdrojů a prostředků, které má daná organizace k dispozici.²

Bělohlávek tvrdí že je management procesem jednotlivých aktivit:

- **plánování** = systematické a výhledové stanovení cílů, prostředků a opatření, ale zejména cest k dosažení daného cíle v určitém časovém horizontu. Základem plánování je rozhodovací proces, jehož hlavní části jsou:
 1. cíle – tj. konečný stav, ke kterému směřují aktivity, např. snahou firmy může být získání co největšího podílu na trhu,
 2. strategie – udávají dlouhodobý směr chování podniku za účelem splnění daných cílů. „Na základě strategického plánu jsou rozpracovány dílčí plány podle organizačních jednotek i v kratším časovém horizontu, které jsou vzájemně koordinovány vrcholovým managementem“³,
 3. plány – nástroje pomocí kterých se zabezpečuje dosažení cílů a strategií firmy i jejich subsystému,
 4. kontrola – zpětná vazba, vyhodnocování plnění daných plánů.
- **rozdělení plánovacího procesu:**
 - strategické plánování na úrovni top managementu na základě informací z okolí podniku a charakteristické je vysoké riziko chybovosti a je to plánování v obecné rovině,

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s.36.

² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s.36.

³ CEJTHMAR, V., *Management a organizační chování*, s.7.

- taktické plánování – navazuje na strategie, oblast středního managementu, z časového hlediska se jedná o plány roční, člení se podle organizačních jednotek a mají např. podobu plánu výroby, investic, prodeje a finančních rozpočtů,
- operativní plánování – realizováno středním a nejširším managementem v oblastech plánování výroby a distribuce s cílem optimalizace zdrojů a kapacit, operativní plány jsou už velice podobné a rozděleny do krátkých časových úseků.

- **organizování** = činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi.

Účinky vyvolané organizováním:

- uspořádávající – chaos je nahrazen pořádkem, živelnost cílevědomostí, organizovaní lidé vědí, co mají dělat, kde to mají dělat, kdy,...
- synergický – znamená to, že celek je víc než pouhý součet funkční uspořádání a řízení velkého počtu lidí z jediného centra,
- samočinnost – zavedená formální organizace funguje relativně samostatně,
- socializační účinek – na základě osobních vztahů se vytváří i organizace neformální potlačením svobody a volnosti se lidé musí podřídít cílům podniku.

- **motivace a vedení lidí** = je součástí řízení a hlavním úkolem je přimět lidi, aby pracovali efektivněji a činili tak ochotně a dobrovolně. Motivace je poskytování důvodů pracovníkům, proč mají práci dělat a proč ji dělat co nejlépe. Vedení je proces „ukazování“ podřízeným, jak práci dělat.

Volba metod vychází z kvalifikační úrovně pracovníků jak řídicích tak výkonných, z rozdílnosti vztahů mezi pracovníky, rozdílnosti podmínek. Motivace studuje 3 stránky lidského chování:

- kolik pracovník vykoná (kvantita),
- co dělá nebo chce dělat (kvalita),
- jak se při práci projevuje (vnější forma chování).

- **kontrola** = kontrolou rozumíme proces zjišťování jak a zda-li jsou cíle skutečně dosahovány a opravování odchylek, pokud se vyskytnou. Skutečný stav můžeme zjistit:

- osobní kontrolou,
- z hlášení zpráv podřízených,

- ze zdrojů mimo organizaci.

Chybějící kontrola může vést k živelnosti, k nahodilosti, zhoršení mezilidských vztahů a především ke ztrátám. „Přínos kontroly je ve zdokonalení celého systému firmy, zajišťuje oceňování dobrých výsledků a odhaluje nedostatky, ztráty a rezervy.“⁴

1.1 Strategický management

Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.⁵ Strategický management vychází ze strategií, což lze definovat jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamyšlených záměrů.

1.1.1 Znaky strategického Managementu

Strategický management se orientuje na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn a plánuje na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním okolí. Vidí v každé změně šanci, jak získat přednosti uplatňováním nových myšlenek a jako hlavní problém vidí nedostatek informací a snaží se řešit problémy na základě relevantních informací. Jeho kvalifikací je permanentní schopnost učit se a potlačovat znalosti a zkušenosti, které nezapadají do nového okolí. Nachází adekvátní řešení netradičními postupy, využívá intuice, kreativity, individuality a schopnosti svých spolupracovníků.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 20.

⁵ Srov. CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s. 34.

1.1.2 Tradiční Management

Tradiční management vidí úspěch krátkodobě v přírůstku zisku a plánuje na základě extrapolace dat lineární vývoj do budoucna. Chápe nečekané změny podmínek jako poruchy, které je třeba potlačovat. Dále také řeší problémy rutinně a na základě zjednodušených normativních postupů. Využívá klasických forem organizování, řídicích přístupů a výběru pracovníků. Využívá nabytí klasifikace a dosavadních zkušeností a je orientován na stabilitu a potlačování odchylek

1.2 Současné pojetí strategického managementu

Vývoj strategického managementu v posledních desetiletích lze označit dle Hoskinssona za překotný až dramatický s ohledem na téměř permanentní vznik nových poznatků, teorií, škol, přístupů, směrů a podobně. Řada, zejména těch skutečně etablovaných, badatelů v této oblasti upozorňuje na značné odtržení současného teoretického výzkumu strategického managementu od jeho kořenů coby aplikované disciplíny a poukazuje na eklektickou povahu výzkumu podle Hoskinssona.⁶

1.2.1 Vize

„Poslání můžeme stanovit na základě vize. Vize se poskytují určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti až dvaceti let. Vize je méně konkrétní než poslání je „vizí“ v tom pravém slova smyslu. Opakuji, že není důležité vnímat přísné hraniční rozdíly mezi misí a vizí. Důležité je uvědomit si, co popisujeme, o čem hovoříme, a umět to používat v naší firmě“⁷. Pokud budeme mít ve firmě, třeba na nástěnce, krásně zpracovaný, v barvách vyvedený dokument s nápisem vize a mise, a to bude všechno, co pro to uděláme, setkáme se spíše s negativními reakcemi lidí.

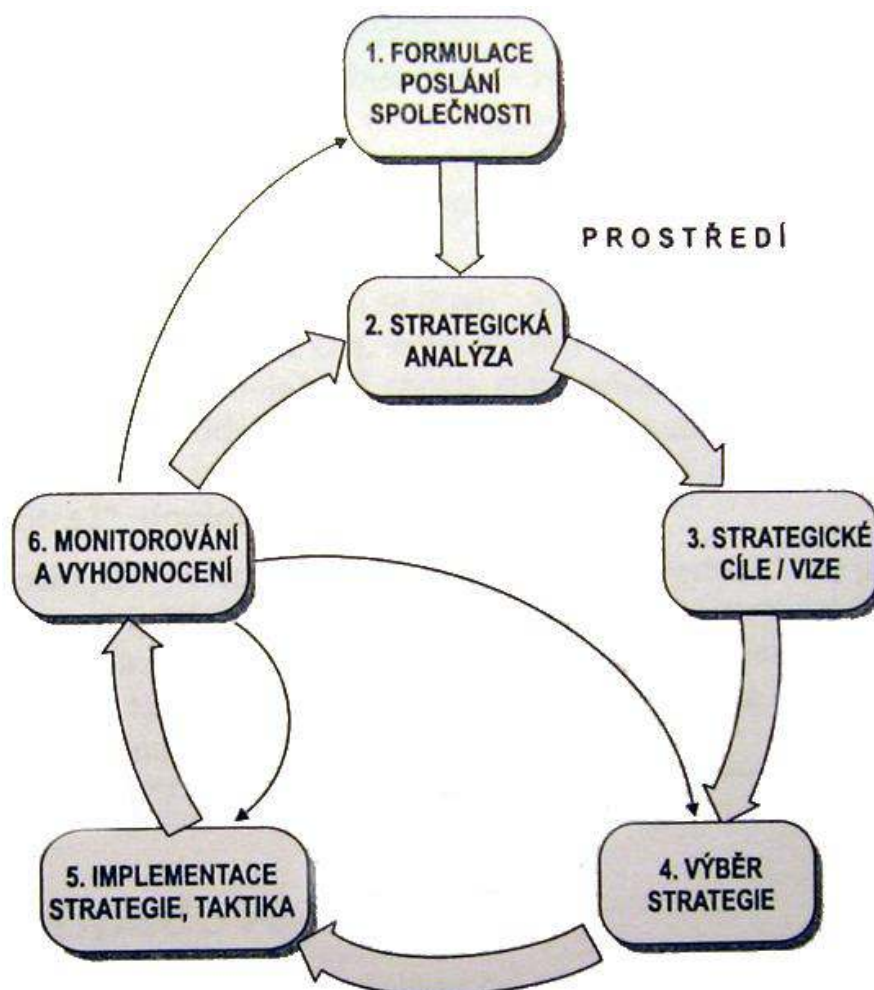
Vizi si můžeme ukázat v následujícím základním strategickém plánovacím modelu:

⁶ Srov. HOSKINSSON, R.E., *Strategický Management*, s. 65.

⁷ CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*, s. 28.

- termín používaný k popsání obrázku situace společnosti v relativně vzdálené a kýžené budoucnosti,
- nehmotný obrázek kýžené situace bořící bariéry,
- nejdůležitější aspekt – stimulace uspokojivé přítomnosti,
- vyžaduje činnosti, změny,
- Vize má každý!

Obr. 1 - Základní strategický plánovací model



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s.196.

1.2.2 Poslání

Poslání je základní kámen strategického managementu, tedy směr jeho působení. Poslání firmy by mělo určovat, kam bude podnik směřovat, vyjadřuje podstatu existence organizace.

Formulované poslání nesmí být jen nic neříkající frází a mělo by být opravdu posláním dané společnosti. Mělo by být jedinečné, měřitelné a motivující. Často bývá poslání chápáno jako mise a představa podniku o tom, jaký je současný a budoucí smysl jeho existence.

Odpovídá na otázky:

- ⇒ Proč podnik existuje?
- ⇒ Kde jsme?
- ⇒ Co děláme?
- ⇒ Kam směřujeme?

1.2.3 Strategie

Je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vizí a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.⁸

Strategie:

- týká se určení poslání a dlouhodobých cílů podniku, určení zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů,
- Mintzbergových 5 P – plán, model chování (pattern), komplot (ploy), pozice (position), charakter organizace (perspective),

⁸ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 2.

- model pro rozhodnutí a činností podniknutých v přítomnosti, aby se co nejlépe zutilkovaly příležitosti a zabezpečil se budoucí úspěch.

Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.⁹

1.3 Strategické cíle

„Stanovení cílů v procesu plánování má samozřejmě úzkou spojitost se stanovení vize, mise a cílů firmy v manažerském řízení.“¹⁰ Je důležité, aby plán a z něj vycházející rozpočet na budoucí období byly v souladu se stanovenými cíly a misí firmy a aby kroky a postupy z něj vyplývající sloužily k naplnění mise a dosažení cílů

Stanovení globálních cílů podniku:

- jedná se o dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout,
- měly by mít formu písemného dokumentu vydaného vedením firmy,
- měly by být dosažitelné a srozumitelné pro všechny zúčastněné,
- jsou podkladem pro formulování strategických plánů.

Globální cíle podniku by měly odrážet a naplňovat samotnou misi firmy a identifikovat směr, kterým se firma chce ubírat a čeho chce dosáhnout.

1.3.1 Formulování cílů

- SMART!

S - stimulating - cíle musí stimulovat, motivovat k dosažení co nejlepších výsled,

M - measurable - dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

A - acceptable - cíle by měly být přijaty těmi, kdo je budou plnit,

R - realistic – doporučuje se, aby cíle byly reálné, dosažitelné,

T - timed – určené v čase.

⁹ CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*, s. 23.

¹⁰ ŽAHŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 15.

- vztaženy k jednomu přesně specifikovanému tématu (Specific)
- vyjádřeny v měřitelných jednotkách, měřitelné (Measurable),
- přijatelné (Acceptable),
- provokující, ale dosažitelné! (Realistic),
- časově ohraničené, včetně termínu splnění (Time-bounded).

1.4 Strategické řízení

Strategické řízení v sobě slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. Strategické řízení Bělohlávek definuje jako „proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.“¹¹

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní, lze i strategické řízení nazvat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení kontroly.¹²

„Ve strategicky zaměřeném řízení jde o vědomosti a schopnosti, kterými disponujeme, abychom mohli stanovit mentální a konkrétní kroky k dosažení cíle.“¹³

Walter poukazuje na tyto detaily:

- využití myšlenkových orientačních map, které organizují naše jednání,
- řízení jednotlivých kroků podle plánu,
- vědomé používání všech smyslů a jejich submodalit.

Keřkovský ve své knize¹⁴ tvrdí, že nikdy neexistuje ideální model strategického řízení. Strategický management je chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 24.

¹² Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení : teorie pro praxi*, s. 4.

¹³ WALTER, A. M., SCHRATZ, M., *Vedení a rozvoj školy*, s. 99.

¹⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení : teorie pro praxi*, s. 6.

opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

2 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Kasíková ve své knize píše, že „školský management je součástí realizované vzdělávací politiky státu. Jde o specifický systém řízení všech procesů v oblasti školství, a to tak, aby co nejefektivněji a nejúčinněji bylo dosaženo stanovených cílů.“¹⁵ Školský management se podle Kasíkové zaměřuje především na pilíře školského managementu:

1. plánování a financování školství,
2. organizaci procesů probíhajících v rámci školství,
3. kontrolou a hodnocení školství,
4. personální politika,
5. vedení lidí.

2.1 Pilíře školského managementu

K nejdůležitějším pilířům v oblasti řízení školy patří plánování, které je základním pilířem, ve kterém se stanovují cíle a způsob dosažení. Druhým pilířem je organizování. Organizováním slouží k vytvoření podmínek pro realizaci činností vedoucích ke splnění plánovaných cílů. Kontrolou a hodnocením školství se rozumí činnost školní inspekce, která posuzuje správný chod školství. Dělá se jak vnější tak vnitřní kontrola. Výběrem pracovníků se zabývá personální politika a jako poslední pilíř je vedení lidí. Vedení lidí je vytvářet příznivou atmosféru na pracovišti, motivovat pedagogické i nepedagogické pracovníky k tomu, aby svou práci vykonávali nejen dobře, ale pokud možno i rádi.

¹⁵ KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.108.

2.1.1 Plánování

„Jde o proces stanovení cílů a určení cest k jejich dosažení a to především v oblasti pedagogické, ekonomické a personální.“¹⁶

- Kde jsme teď? - tj. analýza stavu školy,
Kam se chceme dostat? - tj. formulace reálných cílů,
Jak se tam dostaneme? - tj. stanovení kroků, které ke splnění cíle mohou vést ,
Jak se to daří realizovat? -tj. průběžná kontrola a zpětná vazba.

Význam kvalitního plánování narůstá v současné době v souvislosti s rostoucími možnostmi autonomie škol, vytvářením individuálních projektů škol a zaváděním rámcových vzdělávacích programů.¹⁷

2.1.2 Organizování

„Je to vytvoření podmínek pro realizaci činností vedoucích ke splnění kroků stanovených plánem.“¹⁸ Je to jakási cílevědomá činnost, jejím cílem je uspořádání prvků a výsledkem je vytvořená organizační struktura.

Účinky vyvolané organizováním:

- uspořádávající = chaos je nahrazen pořádkem, živelnost cílevědomostí, organizovaní lidé vědí, co mají dělat, kde to mají dělat, kdy,...
- synergický = znamená to, že celek je víc než pouhý součet,
- funkční uspořádání a řízení velkého počtu lidí z jediného centra,
- samočinnost = zavedená formální organizace funguje relativně samostatně,
- socializační účinek = na základě osobních vztahů se vytváří i organizace neformální potlačením svobody a volnosti se lidé musí podřídit cílům podniku.

¹⁶ KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.108.

¹⁷ Srov. KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.109.

¹⁸ OBST, O., *Základy školského managementu pro učitele*, s. 52.

2.1.3 Kontrola a hodnocení školství

„Kontrola má především funkci poznávací, porovnávací, hodnotící a nápravnou.“¹⁹

• **Vnější (státní) kontrola** – je prováděna především Českou školní inspekcí, která hodnotí:

- průběh a výsledky vzdělávání vzhledem k platným učebním dokumentům,
- personální a materiálně – technické podmínky vzdělávací činnosti,
- hospodaření škol.

„Údaje o průběhu inspekce jsou součástí výroční zprávy školy. Inspekční zpráva je veřejně přístupný dokument, který musí být ve škole uložen nejméně 10 let“²⁰ (dnes je možné se s ním seznámit na internetu).

• **Vnitřní kontrola** – je prováděna vedoucími pracovníky školy, u učitelů nejčastěji formou hospitace.

Na základě zjištěných výsledků pak vedoucí pracovníci hodnotí jednotlivé zaměstnance školy. Nejvhodnější formou hodnocení je rozhovor vedený na nerušeném místě a přátelským tónem. Hodnocení má poskytovat zpětnou vazbu, a tím pomáhat a motivovat ke zkvalitňování pracovního výkonu. Zároveň je základním kritériem pro odměňování. Kontrolní činnost by měla být komplexní, tj. z jedné použité formy a jedné kontroly nelze vyvozovat hodnotící závěry o učitelské práci.²¹

2.1.4 Personální politika

- výběr spolupracovníků (příprava na řešení nedostatku či nadbytku pracovníků, aktivní vyhledávání kvalitních pedagogů v souladu s potřebami školy),
- vytvoření systému dalšího vzdělávání (včetně uvádění nových učitelů do praxe),

¹⁹ KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.110.

²⁰ Tamtéž, s.111.

²¹ Tamtéž, s.113.

- vytvoření účinného hodnotícího systému jako zdroje motivace zaměstnanců,
- odpovídající odměňování pracovníků,
- zajišťování potřeb pracovníků (vybavení kabinetů, sociální zázemí, bytová politika).

2.1.5 Vedení lidí

Bacík popisuje svou teorii o vedení lidí „jako vytváření příznivé atmosféry na pracovišti, motivaci pedagogických i nepedagogických pracovníků k tomu, aby svou práci vykonávali nejen dobře, ale pokud možno i rádi.“²²

K vedení lidí lze přistupovat v podstatě dvojím způsobem:

- autoritativním, který je založeným spíše na příkazování,
- demokratickým, opírajícím se o vzájemnou spolupráci.

2.2 Úloha školského managementu

V současnosti společnost sází ve svém dynamickém až překotném vývoji stále více na vědu a řízení. Právě tyto faktory se mají stát univerzálními nástroji k řešení stále většího množství aktuálních problémů i latentních neduhů společnosti. „Efektivní management opírající se o soudobé vědecké poznání má plnit zdánlivě nemožné, dále urychlovat pohyb společnosti a současně vytvářet podmínky pro její přežití.“²³

2.2.1 Škola a úloha řídicích pracovníků

V systému řízení školství se za důležitý směr reformy v mnoha zemích považuje decentralizace řízení a posilování autonomie škol. V širších společenských tendencích je tento trend předpne odrazem – prohlubování demokratické povahy řídicích struktur a mechanismů v demokratické společnosti. Jde však o snahy řešit takto z řady

²² BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J., *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.*, s.52.

²³ Tamtéž, s.13.

hledisek nízkou efektivnost školství a jejich řízení. Rozhodovací prostor pro školy a jejich vedení se zvyšuje a řídicí pracovníci škol získávají stále větší odpovědnost a kompetenci v ní spojené. V některých zemích se dá mluvit o vysokém stupni samostatnosti škol jak právních, ekonomických tak i pedagogických. V jiných zemích jsme svědky tzv. dekoncentrace řízení. To znamená že si řídicí centrum ponechává většinu rozhodovacích pravomocí a rozhodnutí a administrativu přenechávají podřízeným jednotkám. Pokud je řeč o zvýšení odpovědnosti a pravomocí tak na ředitele školy rostou ve všech oblastech provozu a činností školy.

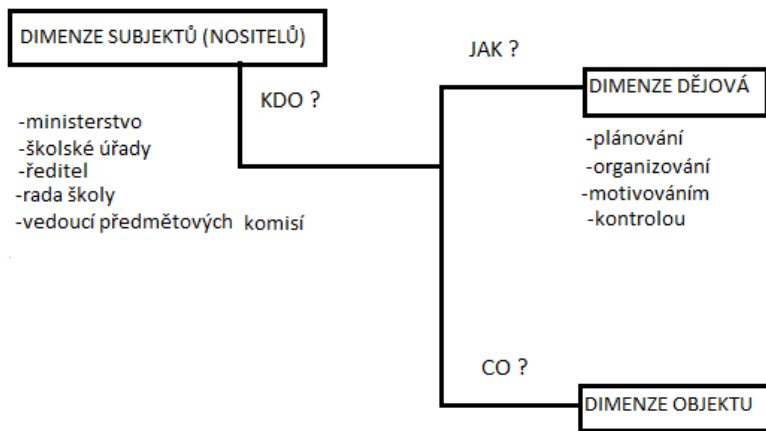
V současné době jde o to vytvořit takové předpoklady, podmínky a mechanismy působící na školu „zvenčí“, aby se samostatné školy mohly a chtěly měnit „zevnitř.“²⁴

2.3 Škola a její řízení tvoří systém

Tato poznámka se týká přístupu k řízení vzdělávání a jeho pojetí jako systému. Systém řízení vzdělávání a vytváření hodnotové orientace žáků nelze zužovat, jak se často stává, pouze na subjekty vzdělávání jednotlivce či řídicí orgány. Zaměříme-li pozornost na otázku KDO ŘÍDÍ, ztratíme další dva rozměry. Pokud je otázka mířená na CO ŘÍDÍME, objekt řízení, různé stránky činnosti školy a konečně JAK ŘÍDÍME, prostředky, podmínky, formy a metody, celkový styl řízení.

²⁴ Srov. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J., *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.*, s.15.

Obr. 2 TROJDIMENZIÁLNÍ MODEL



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAT, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 52.

3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ STŘEDNÍ ŠKOLY JAKO PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Škola jako příspěvková organizace je zřízena - státem (ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, krajský úřad). Ministerstvo je vrchol v managementu a jeho řízení se dá nazvat jako TOP řízení. Své požadavky při projednání posílá dále Krajským úřadům. Krajský úřad je ústřední orgán státní správy. Jeho řízení v oblasti školství by se dalo nazvat – taktické. Obdržené požadavky od ministerstva musí předložit krajské radě. Krajská rada rozhodne jak naložit se danými skutečnostmi a v jaké míře. Krajská rada po rozhodnutí seznámí s požadavky příslušného ředitele konkrétní školy. Většina škol má dnes právní subjektivitu, tj. vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně odpovědnost. Tím rostou kompetence ředitelů školy ve všech oblastech (pedagogické, ekonomické, pracovněprávní) a zvyšují se nároky na úroveň jejich řídicí činnosti.

3.1 Systém školské správy v ČR

Správa českého školství je upravena zákonem České národní rady č.564 ze dne 13.prosince 1990 o státní správě a samosprávě ve školství ve znění zákona č. 190/1993 Sb., zákona č. 256/1994 Sb. a zákona č. 139/1995 Sb.²⁵

Státní správu příspěvkových organizací vykonávají:

3.1.1 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MŠ patří mezi ústřední orgány státní správy, v jejichž čele stojí člen(ka) vlády ČR. „Působnost Ministerstva školství vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění.“²⁶

²⁵ Zákon č.190/1993 Sb., zákona č.256/1994 Sb. a zákon č. 139/1995 Sb, *Školský zákon*

²⁶ Zákon č.2/1969 S., *O zřízení ministerstev a jiných ústřed.orgánů státní správy ČR v akt.znění*

Ministerstvo školství je ústředním orgánem státní správy pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední školy a vysoké školy, pro vědní politiku, výzkum a vývoj, včetně mezinárodní spolupráce v této oblasti, a pro vědecké hodnosti, pro státní péči o děti, mládež, tělesnou výchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu. „Ministerstvo školství koordinuje činnost ministerstev, jiných ústředních orgánů státní správy a profesních komor v oblasti systému uznávání odborné kvalifikace podle zvláštního zákona 1) a v oblasti získávání kvalifikací v systému dalšího vzdělávání podle zvláštního právního předpisu 1a).“²⁷

Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy je podřízena Česká školní inspekce.

Ministerstvo školství :

- (§ 20) plní v okruhu své působnosti úkoly stanovené v zákonech a v jiných obecně závazných právních předpisech,
- (§ 21) ve své činnosti se řídí ústavními a ostatními zákony a usneseními vlády,
- (§ 22) zkoumá společenskou problematiku v okruhu své působnosti, analyzuje dosahované výsledky a činí opatření k řešení aktuálních otázek,
- zpracovává koncepce rozvoje svěřených odvětví a řešení stěžejních otázek, které předkládá vládě České republiky,
- (§ 23) předkládá za svěřená odvětví podklady potřebné pro sestavení návrhů státních rozpočtů republiky a pro přípravu jiných opatření širšího dosahu,
- zaujímá stanovisko k návrhům, které předkládají vládě České republiky jiná ministerstva, pokud se týkají okruhu jeho působnosti,
- (§ 25) zabezpečuje ve své působnosti úkoly související se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce,
- zabezpečuje ve své působnosti úkoly, které vyplývají pro Českou republiku z mezinárodních smluv, jakož i z členství v mezinárodních organizacích,

²⁷ MŠMT, <<http://www.msmt.cz/ministerstvo>>.

- (§ 27) zpracovává a v rozsahu nezbytném pro plnění vlastních úkolů také využívá informace z ostatních ministerstev a nižších orgánů státní správy.

3.1.2 Krajský úřad

Krajský úřad má povinnost plnit požadavky ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Krajské úřady mají své odbory, které jednají každý ve svém oboru. Konkrétně odbor školství se zabývá touto problematikou. Odbor jedná v rámci svých pravomocí taktického strategického řízení. Krajský úřad je jedním z orgánů kraje (vedle zastupitelstva kraje, rady kraje, hejtmána kraje a zvláštního orgánu kraje).

„Krajské úřady jsou dnes neopominutelným článkem veřejné správy. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem kraje a radou kraje a napomáhá činnosti výborů a komisí. Dále vykonává zákonem stanovenou státní správu přenesenou působnost.“²⁸

Členění:

Krajský úřad se ze zákona člení na odbory a oddělení. Oborová působnost jednotlivých odborů částečně odráží působnost ministerstev (odbor životního prostředí a zemědělství, odbor školství, mládeže, sportu a tělovýchovy, odbor pro místní rozvoj), částečně je tato působnost určena vyčleněnou agendou přenesenou na krajský úřad (odbor krajského živnostenského úřadu), zřízení zbylých odborů vyplývá z konkrétních potřeb kraje jako právnické osoby (odbor majetkový, odbor ekonomický, odbor kontroly, odbor interního auditu, odbor kanceláře hejtmána, odbor kanceláře ředitele), někdy velmi specifických (odbor průmyslové zóny TRIANGLE).

Složení:

Krajský úřad tvoří ředitel a další zaměstnanci. V čele krajského úřadu stojí ředitel; i ten je zaměstnancem kraje. Ředitel odpovídá za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Do funkce ho jmenuje (resp. odvolává) hejtman s předchozím souhlasem ministra vnitra. V čele jednotlivých odborů a jejich oddělení stojí vedoucí. Vedoucí odborů jmenuje a odvolává na návrh ředitele

²⁸ KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.184.

rada kraje. Pracovníprávní vztahy zaměstnanců kraje se řídí zejména zákoníkem práce a zákonem o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.).

3.1.3 Rada kraje

„Zřizovatelské funkce vůči příspěvkovým organizacím zřízeným krajem vykonává rada kraje na základě ust. § 59 odst. 1 písm. i) zákona o krajích a touto směrnicí.“²⁹

Rada kraje:

- jedenkrát ročně projednává zprávu o činnosti, plnění úkolů každé příspěvkové organizace předkládanou členem rady pověřeným řízením příslušného úseku a přijímá opatření k nápravě,
- rozhoduje o dispozicích s pohledávkami příspěvkové organizace, vzdání se nebo prominutí pohledávky nižší než 200 000,- Kč, pokud se nejedná o pohledávku, která vznikla na majetku, který je ve vlastnictví příspěvkové organizace,
- schvaluje poskytnutí návratné finanční výpomoci běžného roku organizace a jejíž splacení nepřesáhne konec běžného roku, ve výjimečných případech první čtvrtletí následujícího roku,
- schvaluje odpisový plán a finanční plán organizace, předkládá zastupitelstvu kraje ke schválení.

a) rozvojovou investici financovanou z fondů kraje,

b) v rámci rozpočtu kraje roční výši finančních vztahů k jednotlivým řízeným příspěvkovým organizacím a úpravy v průběhu roku (příspěvek na provoz, případně odvod, investiční dotace),

c) výsledek hospodaření organizací a jeho rozdělení do peněžních fondů organizace, včetně řešení úhrady případné ztráty.

Rada kraje je oprávněna vydat metodický pokyn, kterým bude zajištěno po odborné a věcné stránce „řízení příspěvkových organizací svěřených do její kompetence, pokud se týká zajištění a realizace určitého výkonu samostatné působnosti dle pokynů orgánů kraje.“³⁰

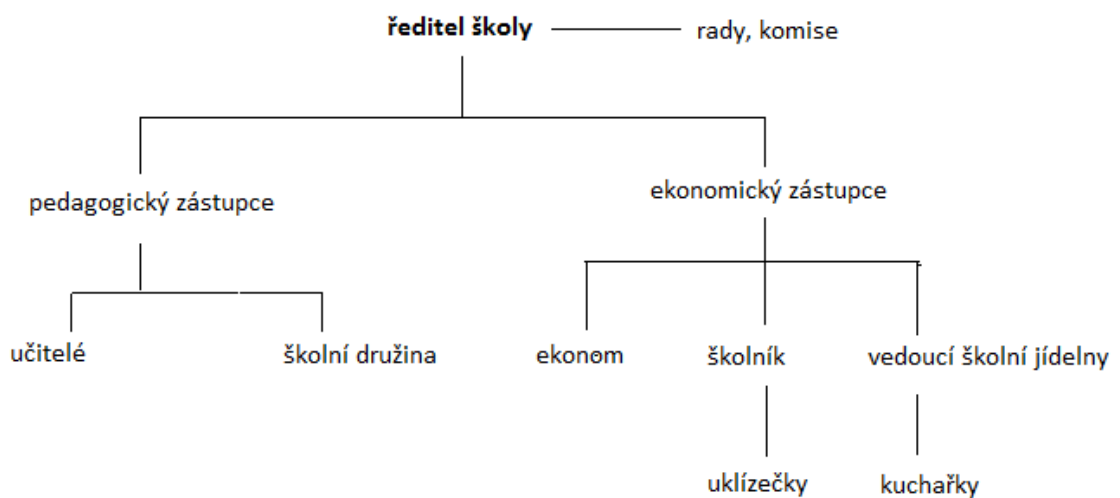
²⁹ Směrnice č.7 k řízení příspěvkových organizací zřízených krajem

³⁰ Směrnice č.7 k řízení příspěvkových organizací zřízených krajem

3.2 Vnitřní řízení školy

Organizační struktura školy

Obr. 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKOLY



Zdroj: KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.111.

jednotlivé úseky školy:

- pedagogický úsek
- školní družina
- provozní úsek
- ekonomický úsek

3.2.1 Ředitel školy:

„Vedoucí pracovník uvnitř školy. Místo ředitele školy je obsazováno na základě konkurz vyhlášeného nadřízeným orgánem státní správy (funkci nadřízeného orgánu

plní v oblasti pracovně právních vztahů zřizovatel školy)³¹ Povinnosti a kompetence ředitele vyplývají ze zákona. Řídí školu, odpovídá za plnění vzdělávacího programu školy, za pedagogickou, personální i hospodářskou činnost školy. Mezi osobnostní předpoklady výkonu funkce ředitele patří především schopnost organizovat svoji práci a práci podřízených.³²

Řídí školu a pokud jsou právníckými osobami, plní povinnosti vedoucího organizace a jmenuje a odvolává své zástupce. Ředitel je zodpovědný za plnění učebních osnov a plánů, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce školy, předškolního nebo školního zařízení a za efektivní využívání ověřených hospodářských prostředků. Odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost rady školy a pro výkon školní inspekce, kontroluje práci pedagogů, ostatních pracovníků a studijních výsledků žáků. Ředitel odpovídá za vytvoření a zveřejnění výroční zprávy školy, hospodaření školy a předkládá je radě školy.³³

Rozhoduje:

- o podmíněném vyloučení ze studia,
- o přiznání a odnětí stipendia,
- o přerušení studia,
- o přijetí ke studiu aj.

Odpovídá:

- za řádnou evidenci závazků a pohledávek a jejich úhrady, vymáhání v souladu s příslušnými právními předpisy tak, aby nedošlo k jejich promlčení nebo zániku těchto práv,
- za hospodaření organizace a plnění veškerých ekonomických ukazatelů uložených zřizovatelem,
- za dodržení mzdových limitů,
- za neprodlené nahlášení škodní události v organizaci příslušnému pojišťovacímu makléři a majetkoprávnímu oddělení krajského úřadu v souladu s pojistnou smlouvou.

Ředitel příspěvkové organizace kraje na úseku školství je dále povinen plnit povinnosti stanovené pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení,

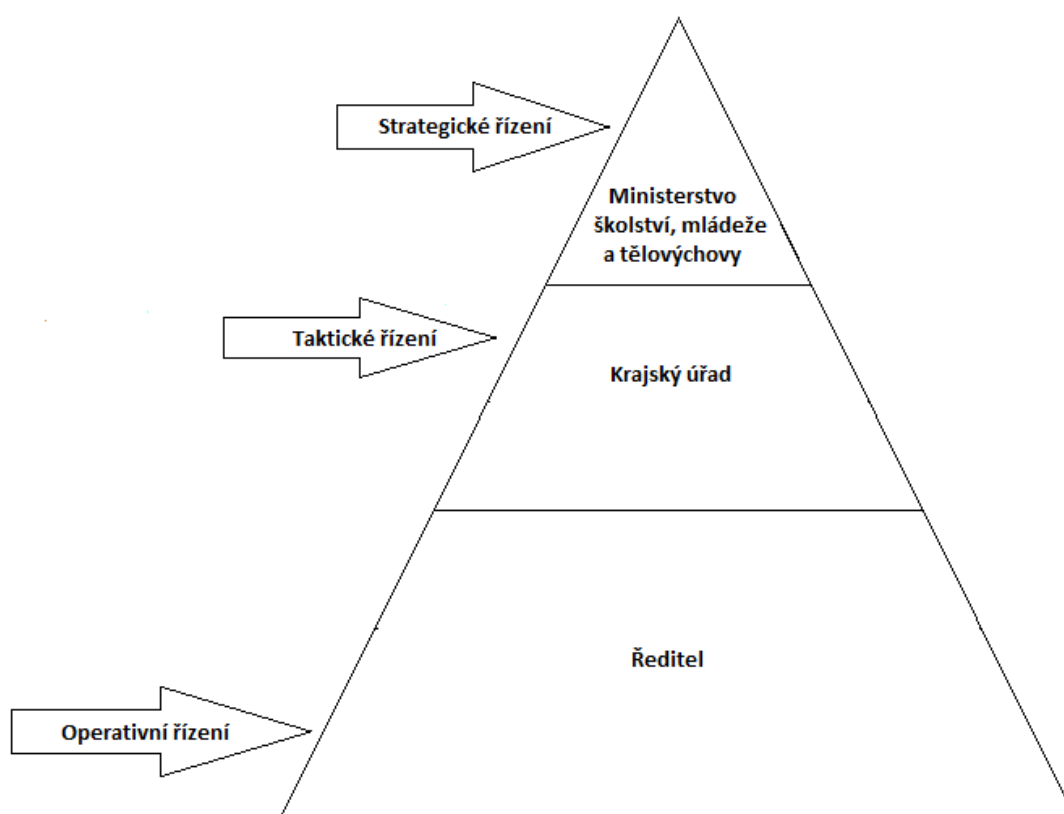
³¹ KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.113.

³² Srov. KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, s.115.

³³ Srov. OBST, O., *Základy školského managementu pro učitele*, s. 35.

vydaným ústředními správními orgány upravujícími činnost organizace při výkonu jejich odborné činnosti. Například školení svých pracovníků může navrhovat sám ředitel, avšak se souhlasem MŠMT, to však nejčastěji nařizuje ono samotné. Rozhoduje zde nejvyšší orgán a z malé části ředitel školy. Nařízením MŠMT může být také například příprava státních maturit na konkrétní škole, kde kantoři musí být zaškoleni a ředitel musí pouze zajistit správný průběh nových maturit. Po shrnutí všech skutečností zjišťujeme, že MŠMT jako top-management rozhoduje o řízení na škole a ředitel pouze z malé části.

Obr. 4 Pyramida strategického řízení příspěvkových organizací



Zdroj: vlastní tvorba

Pyramida poukazuje na hierarchii v řízení. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je hlavní složkou v oblasti řízení a to strategickém. Druhým v pyramidě je krajský úřad, který podléhá taktickému řízení. „U **taktického řízení** jde o řídicí

aktivity směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém horizontu jednoho roku. V soudobé manažerské praxi se za nástroj taktického řízení považuje roční plán, rozpočty apod. Těžiště aktivit v taktickém řízení je zejména ve finančním řízení firmy.³⁴ Na posledním místě v pyramidě je ředitel, který řídí určitou firmu. Jeho pravomoci spočívají v **operativním řízení**. V operativním řízení jde o manažerské aktivity směřující k realizaci taktických záměrů, nástrojem jsou operativní plány s časovým horizontem ne delším než čtvrtletí, často kratší – měsíční či týdenní.

³⁴ VEBER, J., *Podnikání malé a střední firmy*, s. 118.

4 ROLE MANAŽERA

Podle Lukášové „Manažer vystupuje při plnění svých pracovních povinností současně v několika pracovních rolích, jež spolu souvisejí: je stratégem³⁵ - vytyčuje záměry a cíle, které by měly být náročné, ale reálné, a určuje cestu k dosažení těchto cílů. V roli nadřízeného koriguje pracovní chování svých podřízených, přičemž používá pravomoci odměňovat i trestat projevy pracovního chování. Ocitá se i v roli rozhodčího, který řeší spory a konflikty mezi členy týmu, jež vede. Svou osobností reprezentuje vůči okolí svůj pracovní kolektiv jak ve firmě, tak i ve společnosti – je symbolem skupiny, kde často získává pro svou firmu kontakty, bez nichž se žádná firma neobejde.

Světověznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg sepsal zásadní práce o tzv. manažerských rolích který vychází z velmi podrobné studie práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a klasifikuje aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu.³⁶ „Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých „rolí“, či jako množina chování spojeného s určitou pozicí. Mintzberg připouští, že lidé, kteří „řídí“ mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci.“³⁷

4.1 Manažerské role

Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin:

- mezilidské role,
- informační role,

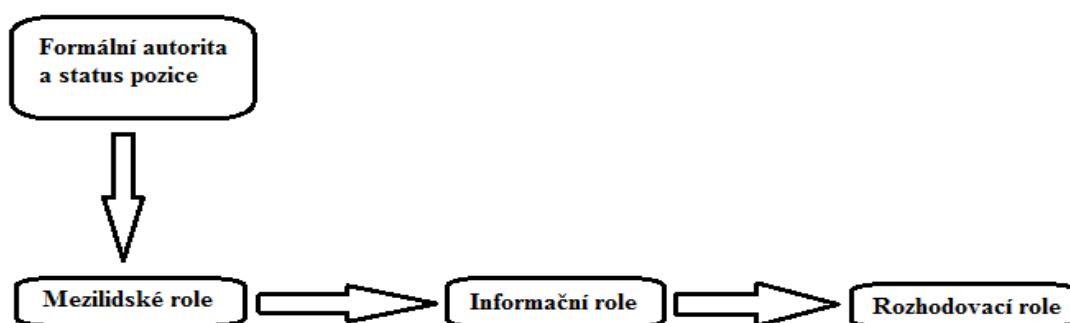
³⁵ ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D., *Grafologie pro personalisty a manažery*, s. 68.

³⁶ Srov. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování – 2*, s. 34.

³⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování – 2*, s. 34.

- rozhodovací role.

Obr.5 Manažerské role podle H. Mitzberga



Zdroj: CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s.34.

Mezilidské role

„Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení autority.“³⁸

1. Role vůdčí osobnosti je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.

2. Role vedoucího patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.

3. Role propojovatele zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.³⁹

³⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování – 2*, s. 34.

³⁹ Srov. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování – 2*, s. 35.

4.1.1 Informační role

„Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.“⁴⁰

1. V **roli dohlázele** manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální.
2. V **roli šířitele informací** předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí.

4.1.2 Rozhodovací role

- manažer vystupuje v roli jako podnikatel - vykonávání podnikatelských funkcí, získávání nových zákazníků a trhů, reagování na vnější změny,
- manažer vystupuje v roli jako alokátor zdrojů - rozhodování o umístění zdrojů, zaměstnanců, rozšiřování výroby a jiné,
- manažer vystupuje v roli jako vyjednaváč a řešitel problémů - řešení krizových situací,
- manažer vystupuje v roli jako reprezentant organizace - zastupování organizace na veřejnosti a její prezentování.

4.2 Role manažera školy (Ředitel)

Dobrá škola rovná se dobrý ředitel, nebo ředitelka. Dobrý ředitel musí být především dobrý manažer. Zdá se, že je to velmi jednoduchá rovnice. O manažerských dovednostech slyšíme a čteme téměř denně. Na některých druzích škol o nich dokonce učí své žáky. Jaké by tedy měly být hlavní manažerské dovednosti ředitele školy?⁴¹

⁴⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování – 2*, s. 37.

⁴¹ Srov. Ing. Nejezová, V., <<http://www.reditelskoly.cz/show.asp?id=763>>.

Úloha ředitele

Úloha ředitele v procesu řízení školy je nezastupitelná. Práce na tomto postu sebou přináší mnoho úkolů. Patří mezi ně například: image a prezentace školy, vedení pracovního týmu, výchova žáků, otázky financí a mnoho dalšího. Dnešní ředitelé nemohou být jen dobrými pedagogy, ale musí být i velmi dobrými manažery.⁴²

Komunikace

Vytvářením školního, ale i osobního image velmi těsně souvisí umění komunikace. Ovládání komunikačních dovedností patří k základům manažerské práce. Cílem komunikace je jednak informování příjemců sdělení o existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy, jednak získávání informací formou zpětné vazby. Stejně významná jako komunikace s veřejností je i cílená vnitřní komunikace s žáky a zaměstnanci školy.

Vedení týmu

Zaměstnanci a to nejen ve školství si často stěžují, že při jednání s nadřízenými narážejí na tyto problémy:

- nejasná pravidla při zadávání úkolu,
- nedostatek času na pracovní problémy podřízených,
- neschopnost ocenit práci podřízených (vyjádření spokojenosti, pochvala, atd..),
- přílišná byrokracie.

Většina těchto problémů souvisí s nedostatečným využitím manažerských dovedností, kterými jsou například delegování, plánování, vedení, řízení, budování týmů, motivace, řešení konfliktů, time management atd. Umíte řídit svůj čas? Máte prioritní úkoly vždy splněny? Máte v práci čas na přestávku? Trávíte dostatek času se svou rodinou? Pokud odpovídáte na některou z otázek ne, pak je nejvyšší čas na to, zamyslet proč. Možná máte problém s delegováním úkolů na své podřízené.

Plánování a koncepce

Aby manažer mohl dát svým zaměstnancům perspektivu, musí mít koncepční záměr, plán, kam bude škola směřovat. Zaměstnanci potřebují vidět směr, kterým se škola hodlá ubírat. Bez funkčního plánu se ztrácí přehled, jak se rozvíjí trh vzdělávání a jak se mění poptávka po jednotlivých druzích vzdělání.

⁴² Srov. Ing. Nejezová, V., <<http://www.reditelskoly.cz/show.asp?id=763>>.

Kvalitní a včasné informace

Ředitel školy by měl ovládat způsoby zajištění dostatečných a kvalitních informací ze svého oboru. Měl by znát nebo umět si zajistit informace a poradenskou pomoc. Vědět jak si vhodného poradce či poradenskou firmu vybrat a jak jim vypracovat zadání. Školy by měly znát také formy a programy pomoci a podmínky při poskytování dotací, grantů.

Manažerské techniky v praxi

„K tomu, aby ředitel dokázal dobře řídit školu a vést její pracovníky, musí být vybaven řadou praktických manažerských technik, které by měl umět vhodným způsobem používat. Průběžné zdokonalování v těchto technikách by mělo být ve školství samozřejmostí.“⁴³

4.3 Styly vedení lidí

1. Autokratický styl : je maximálně centralizovaný, funguje jako vůdce členům skupiny poskytuje málo samostatnosti, má minimální iniciativu, všechny vztahy ve skupině jsou napjaté, výkonnost může být značná, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech.⁴⁴

Tento styl se dá použít v jasné struktuře organizace s důrazem na kontrolu plnění úkolu zpravidla jednoduché práce s nízkou kvalifikací.

- a) lídr silou své osobnosti rozhoduje sám,
- b) jedná přesvědčivě formou příkazů,
- c) k motivaci využívá autority svého slova a diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje,
- d) autokrat nebere v potaz návrhy a náměty podřízených,
- e) detailně a systematicky kontroluje, zda byly splněny jeho příkazy

Tento styl se uplatňuje:

⁴³ Srov. Ing. Nejezová, V., <<http://www.reditelskoly.cz/show.asp?id=763>>

⁴⁴ Srov.

Management<<http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/otazky/ekonomika/Management.htm>>

- zejména v armádě nebo ve firmách, kde podřízení nemají zájem o práci, nepřemýšlí o ní, snaží se jí vyhnout a jsou rádi, když jim manažer přesně určí, co mají dělat,
- v situacích, kdy je potřeba rychle se rozhodnout a není čas radit se s kolektivem.

2. Liberalistický styl – minimálně centralizovaný, vůdce zasahuje málo, závislost podřízených je nízká, existuje svoboda, ale ne chaos, funguje individuální odpovědnost, z čehož vyplývá, že lze použít pouze v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků, pracujících samostatně, kteří jsou motivováni řešenými úkoly.⁴⁵

- a) lídr ponechává svým spolupracovníkům výraznou volnost jednání,
- b) spolupracovníci si mohou přímo stanovit nebo alespoň výrazně rozpracovat cíle své činnosti a mají volné ruce při jejich realizaci,
- c) lídr podporuje práci kolegů předáváním či zprostředkováním důležitých informací
- d) lídr pomáhá překonávat překážky přesahující operační možnosti spolupracovníků
- e) lídr nepoužívá přímé řídicí příkazy.

Tento styl se uplatňuje:

- v organizacích, kde pracují tvůrčí pracovníci s VŠ vzděláním a vysokou vnitřní motivací k práci, např. výzkumná pracoviště, vysoké školy,
- vedoucí vytváří podmínky pro dobrou práci, organizuje týmovou spolupráci, směřuje své podřízené k naplňování cílů organizace.

3. Demokratický styl – optimálně centralizovaný, založen na vzájemném respektování, členové mají přehled o skupinových cílech a spolupodílejí se na rozhodování. Vedoucí nedává mnoho příkazů, spíše jde a působí svým příkladem.⁴⁶ Je přístupný k návrhům, vztahy jsou přátelské. Produktivita skupiny je průměrná ale kvalitní a dlouhodobá. Tento styl je označován za nejvhodnější.

⁴⁵ Srov. Management <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/otazky/ekonomika/Management.htm>

⁴⁶ Srov. Management,

<<http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/otazky/ekonomika/Management.htm>>.

- a) lídr zpravidla formuluje úkoly i postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků,
- b) neformálně koordinuje průběh prací,
- c) konzultuje se skupinami či celým kolektivem dosažené výsledky i jejich úpravy,
- d) motivuje příkladem i možností aktivní účasti spolupracovníků na díle, jeho hodnocení i odměnách,
- e) přesto dělá lídr rozhodnutí sám.

Tento styl se uplatňuje:

- v případech, kdy podřízení mají zájem o svou práci, přemýšlí o ní a snaží se ji zlepšit např. při projektování, u marketingových činností, plánování apod.

Ředitel střední školy je tak trochu liberální autokrat. Funguje jako vůdce členům skupiny poskytuje málo samostatnosti, má minimální iniciativu. Jeho podřízení jsou VŠ vzdělaní lidé. Každý vyučující se drží podle svých osnov daných patřičným odborem ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Učitelé dělají svoji samostatnou práci a snaží se dodržet osnovy. Ředitel pouze dohlíží zda učitelé dodržují daný plán. Jeho pravomoci jsou nízké, většinu rozhodování dělá příslušný krajský úřad, který tím pověřuje vedoucího školy.

5 STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A OBCHODNÍ AKADEMIE UNIČOV

Obr. 6 Logo střední průmyslové školy a obchodní akademie Uničov



Zdroj: interní materiály školy

5.1 Charakteristika školy

Střední průmyslová škola a Obchodní akademie Uničov, Školní 164, okres Olomouc s identifikačním číslem IZO 0000601730, byla otevřena roku 1951. Jejím zřizovatelem je Krajský úřad Olomouckého kraje. Je státní školou s právní subjektivitou, která hospodaří formou příspěvkové organizace.

5.1.1 Historie SPŠ a OA v Uničově

Střední průmyslová škola byla založena roku 1951 v městě Uničov, protože v té době nově se rozvíjející podniky potřebovaly technicky zdatné odborníky v oborech strojírenství, stavebnictví a technické administrativy. Po ročním působení v rámci místního gymnázia, kdy byla otevřena pouze jedna třída, se škola osamostatnila. Všeobecně vzdělávací předměty učili zpočátku gymnazijní profesori a odborná příprava byla svěřena externím učitelům z praxe a dojíždějícím učitelům olomoucké průmyslové školy.

Díky dobré pověsti, kterou škola rychle nabývala, ji začali vyhledávat i zájemci ze vzdálenějších míst. Pro ně bylo nutné zřídit domov mládeže. Roku 1955 získala

škola budovu bývalé ubytovny v Litovelské ulici pro vlastní domov mládeže, která prošla začátkem sedmdesátých let rekonstrukcí a je dodnes nedílnou součástí školy. Dne 30. května 1972 došlo ke slavnostnímu otevření nové tělocvičny se dvěma sály, učebnou a sociálním zařízením. Radost přinesla nejen studentům a učitelům tělocviku ale i širší veřejnosti. Spokojeni byli uničovští odbíjenkáři, protože významně přispěli svou prací k úspěšnému dokončení stavby a v nové tělocvičně našli příjemné zázemí pro své tréninky.

V roce 1988 byl poprvé otevřen obor pozemního stavitelství, o který byl velký zájem. Mladí stavaři si mohli v praxi ihned ověřit své získané vědomosti při rekonstrukci školního hřiště, která se uskutečnila ve stejném roce.

Roku 1997 byl zřízen nový obor Obchodní akademie, který přinesl pro absolventy možnost uplatnění pro výkon obchodně-podnikatelských funkcí ve státní a veřejné správě, v peněžnictví, v marketingové činnosti a dalších službách

5.1.2 Výchovně vzdělávací cíle a koncepce školy

Složení studijních oborů, které se na škole vyučují, vychází z koncepce školy. Z hlediska zájmu absolventů základních škol a z hlediska uplatnění absolventů SPŠ a OA jsou na škole zavedeny 3 studijní obory. Prohloubení studia v oblasti ekonomiky ve strojírenství bylo zajištěno v 3. a 4. ročníku studijního oboru 23-41-M / 001 Strojírenství tak, že se třída dělila na 2 skupiny. Proto byly tematické plány v tomto studijním oboru upraveny tak, aby bylo možné třídu dělit. Jedna skupina měla zaměření na počítačovou podporu strojírenství, druhá na finance a podnikání ve strojírenství.

Důležitým úkolem v oblasti výchovně vzdělávacích cílů bylo zkvalitnit výuku v oblasti výpočetní techniky tak, aby její využívání bylo aplikováno jak v odborných, tak v humanitních předmětech. Velice důležitou oblastí je spolupráce jednotlivých předmětových komisí, které zajišťují, že požadavky na studenty budou takové, aby absolvent školy nebyl pouze technicky nebo ekonomicky vzdělaný, ale aby školu opouštěl přiměřeně sebevědomý mladý člověk, jemuž jsou vlastní principy a životní hodnoty.

Na začátku školního roku byly v prvních ročnících provedeny vstupní testy z matematiky, českého jazyka a cizích jazyků. Tyto testy v ještě větší míře než

v předchozích letech prokázaly značnou nevyrovnanost ve znalostech. Zejména v cizích jazycích byly jejich výsledky na velmi nízké úrovni. Nedostatky ze znalostí českého jazyka byly postupně odstraňovány procvičováním oblasti, v nichž studenti nejvíce chybovali, stejně tak v matematice, což ovšem způsobilo, že vyučujícím zbylo méně času na práci s talentovanými studenty. V cizích jazycích je důsledkem velmi slabých znalostí značné prodloužení doby věnované opakování látky ze základní školy a úsilí ze strany vyučujících přivyknout studenty domácí přípravě, na niž nejsou ze systému výuky na ZŠ zvyklí.

Důležitým a náročným úkolem je zajištění souvislé odborné praxe pro studenty všech ročníků ve studijním oboru Stavebnictví, druhého a třetího ročníku Obchodní akademie a třetích ročníků v oboru Strojírenství. Aktivní přístup vyučujících předmětu Praxe přispěl k tomu, že souvislá praxe studentů byla připravena kvalitně a teoretické znalosti byly prohloubeny o praktické činnosti.

5.1.3 Právní subjektivita SPŠ a OA Uničov

Právní subjektivita představuje způsobilost subjektu mít práva a povinnosti. Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně odpovědnost.

Pro školu se právní subjektivitou rozumí:

- nové pravomoci a odpovědnost ředitele,
- větší samostatnost při rozhodování o finančních rozpočtových záležitostech,
- rozvoj doplňkové činnosti nakládání s výsledkem hospodaření,
- vznik samostatné účetní jednotky,
- hospodaření s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině,
- samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech,
- plná zodpovědnost za problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární a civilní ochrany.

5.1.4 Cíle SPŠ a OA

Z hlediska strategického má Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy za cíl rozvoj školského komplexu a dobrý hospodářský výsledek. Cílem kraje je uspokojit poptávku trhu práce po středních technicko-hospodářských pracovnících především ve strojírenství a stavebnictví. Dalším cílem školy je umožnit vzdělání dívkám v ekonomickém oboru. Posledním cílem je cíl operativní, který se týká ředitele školy. Škola se snaží připravit absolventy tak, aby se mohli nejlepší z nich ucházet o přijetí na vysoké škole technického nebo ekonomického směru.

5.2 Poskytované služby SPŠ a OA

SPŠ a OA poskytuje nejen vyučované obory ale také stravování a domov mládeže.

5.2.1 Vyučované obory vzdělání

Z hlediska zájmu absolventů základních škol a z hlediska uplatnění absolventů SPŠ a OA jsou na škole zavedeny tři studijní obory, které jsou čtyřleté a ukončení studia probíhá formou maturitní zkoušky. Absolventi mají možnost pokračovat ve studiu na kterékoli vysoké škole.

Mezi vyučované obory patří:

- **Strojírenství – kód 23 – 41 – M/01**

Mezi profilující předměty patří strojírenská technologie, stavba a provoz strojů, kontrola a měření a ekonomika. Většinu cvičení ze strojírenské technologie studenti provádějí na počítačích, pomocí kterých jsou řízeny i obráběcí stroje. Měření se uskutečňuje na digitálních měřidlech s výstupy přes počítače. Studenti jsou připravováni pro činnost středních technicko-hospodářských pracovníků ve strojírenských podnicích i u soukromých firem.

- **Stavebnictví – kód 36 – 47 – M/01**

Nejdůležitějšími vyučovacími předměty jsou pozemní stavitelství, betonové konstrukce, konstruování na počítači, ekonomika (podnikání ve stavebnictví). Cvičení

v ekonomice se provádí na počítači v nejnovější verzi programu Kros plus, který umožňuje rychlé a kvalitní řízení stavební výroby. Studenti v posledním ročníku jsou schopni samostatně navrhnout projekt budovy, nebo její rekonstrukci. V konstrukčním cvičení studenti kreslí pomocí programu AutoCAD – nástavba SkiJo. Studenti jsou připravováni pro práci ve stavebnictví, jako technicko-hospodářští pracovníci, pro práci u stavebních firem i ve státní správě.

- **Obchodní akademie – kód 63 – 41 – M /02**

V tomto oboru se vyučuje podniková ekonomika, účetnictví, technika administrativy(dnes písemná a elektronická komunikace) a marketing. Výuka daňové evidence a účetnictví probíhá na počítačích v programech STEREO a ÚČTO. Technika administrativy se učí na elektronických psacích strojích a na počítači v programu ZAV. Hospodářská korespondence se vyučuje také buď v anglickém nebo německém jazyce. V posledním ročníku studenti zúročí své získané vědomosti v předmětu fiktivní firma. Studenti jsou připravováni pro výkon obchodně-podnikatelských funkcí ve výrobních podnicích, v tuzemském i mezinárodním obchodě, v peněžnictví, cestovním ruchu a dalších službách, ve státní a veřejné správě. Absolventi najdou uplatnění i v marketingové činnosti.

5.2.2 Domov mládeže

Domov mládeže vznikl z důvodu potřeby ubytování studentů žijících ve vzdálenějších městech. Domov mládeže SPŠ a OA Uničov je součástí školního areálu a nachází se v Litovelské ulici. Kapacita ubytování je 72 lůžek ve 20 pokojích, které jsou umístěny ve třech podlažích. V domově mládeže jsou ubytováni chlapci a dívky nejen SPŠ a OA, ale i gymnázia a SOŠ. Ve školním roce 2007/2008 bylo v domově ubytováno 61 studentů, z toho 26 dívek. Ubytování žáci jsou především z Bruntálska, Jesenicka, Šumperska a Litovelska.

V každém patře budovy jsou k dispozici dvě sociální zařízení se sprchami. V přízemí se nacházejí dvě společenské místnosti s televizory, videem a satelitem. Také je zde kuchyňka, kde si studenti mohou připravit rychlé občerstvení. Pro studijní účely slouží prostorná studovna s rýsovacími prkny a dva počítače se stálým připojením k internetu. Ke sportovnímu využití mohou ubytovaní studenti využívat hernu se stolním tenisem, hřiště pro odbíjenou nebo tenis a fotbalové hřiště. V areálu

školy a domova mládeže se nachází školní tělocvična se dvěma sály, posilovnou a cvičnou horolezeckou stěnou, kterou studenti mohou využívat v odpoledních i večerních hodinách.

5.2.3 Stravování

Škola vlastní svoji školní jídelnu. Vznikla současně se založením školy. Budova školní jídelny je součástí školního komplexu budov. Skládá se ze dvou pater. V prvním patře se nachází kuchyně a ve druhém jídelna. Její kapacita je 1 000 strážníků. Uvaří se denně cca 900 obědů ve dvou druzích na výběr. Prvořadým zájmem všech zaměstnanců jídelny je, aby se nám na počátku školního roku zvýšil počet strážníků a to nejen z řad nastupujících 1.ročníků. Nové zájemce získáváme i díky pravidelnému obnovování jídelníčku novými recepturami. Také možnost výběru ze dvou druhů obědů se nám velice dobře osvědčila.

5.3 Vedení SPŠ a OA Uničov

SPŠ a OA Uničov vznikla příspěvková organizace a jejím zřizovatelem je Krajský úřad Olomouckého kraje. Ten podléhá nejvyššímu orgánu Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, který navrhuje různé zákony, novely, nová ustanovení a řídí celé školství jako celek. Jediným nadřízeným je Česká školní inspekce, která kontroluje činnost ministerstva. Jako zřizovatel je krajský úřad, a proto nese velkou zodpovědnost vůči hospodaření a chodu školy. „Zřizovatelské funkce vůči příspěvkovým organizacím zřízeným krajem vykonává rada kraje na základě ust. § 59 odst. 1 písm. i) zákona o krajích a touto směrnicí.“⁴⁷ Rada kraje projednává pohledávky, závazky a jednou ročně projednává zprávu o činnosti, plnění úkolů každé příspěvkové organizace. Ing. Pavel Nováček je ředitelem Střední průmyslové školy a Obchodní akademie Uničov. Je to velmi kvalifikovaný ambiciózní a schopný vůdce.

Má pod sebou tyto podřízené:

- statutární zástupce ředitele, který se stará o učitele VVP,

⁴⁷ Směrnice č.7 k řízení příspěvkových organizací zřízených

- účetní,
- hospodářka,
- vedoucí školní jídelny,
- vedoucí vychovatel,
- výchovný poradce a manažer jakosti.

ZÁVĚR

V závěru své práce chci zhodnotit veškeré své poznatky, které jsem získal díky prostudování publikací zaměřujících se na Strategické řízení ve střední škole jako příspěvkové organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat a popsat strategické řízení ve Střední průmyslové škole a Obchodní akademii Uničov na základě aplikace teoretických poznatků a touto cestou zodpovědět otázky kdo řídí školu, jaký by měl být ředitel, jakou úlohu zastává, jaké kompetence má a jaké zaujímá stanovisko jako vedoucí příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace je jednou z forem veřejného ústavu, právnickou osobou veřejného práva zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu v tomto případě školy. Každá organizace či podnik podléhá strategickému řízení. Teorie strategického řízení je v převážné míře orientovaná na ziskový sektor, problematice úspěšného řízení příspěvkových organizací jako školy je věnováno poměrně málo literatury.

Zjištěné skutečnosti byly jednoznačné. Střední průmyslová škola a Obchodní akademie Uničov podléhá Olomouckému kraji. Ten je strategicky veden a řízen ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Kraj je hlavním zřizovatelem této střední školy. Jeho kompetence jsou vysoké a jeho řízení by se dalo nazvat řízením taktickým. Kraji jde tedy zejména o naplnění strategických cílů. Řízením na operativní úrovni se věnuje ředitel školy, který se rozhoduje na základě strategických a taktických plánů stanovených Ministerstvem a rozpracovaných na krajské úrovni. Jeho pravomoci jsou značně malé a omezené. Ředitel je jakýsi operátor, který operuje přímo uvnitř podniku a snaží se o naplnění cílů vyšších státních orgánů.

Z této bakalářské práce vyplívá, že strategické řízení výše uvedené střední školy neřídí ředitel školy, jak by se na první pohled mohlo zdát, nýbrž složky státní správy jako zřizovatelé příspěvkových organizací.

ANOTACE

- Jméno a příjmení autora:** Jiří Čížek
- Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
- Název práce v českém jazyce:** Strategické řízení ve Střední průmyslové škole
a Obchodní akademii Uničov
- Název práce v anglickém jazyce:** Control strategy in High school industries
and Business college Uničov
- Vedoucí práce:** Mgr. Daniela Navrátilová
- Počet stran:** 49
- Počet příloh:** 0
- Rok obhajoby:** 2010
- Klíčová slova v českém jazyce:** Management, strategické řízení, management školství, specifikace řízení ve škole jako příspěvkové organizaci, role manažera.
- Klíčová slova v anglickém jazyce:** Management, control strategy, school Management, specification kontrol in school as contributory organization, the role of manager.

Práce je zaměřena na příspěvkovou organizaci ve Střední průmyslové škole a Obchodní akademii Uničov, která vzdělává své studenty ve třech oborech a její strategické řízení. Cílem bakalářské práce je aplikace teoretických poznatků na konkrétní střední školu. Výsledkem jsou dosažené skutečnosti v oblasti strategického řízení.

Work is focused on the contributory organization in the High school industries and Business college Uničov, that educates of students in free disciplines and its strategic kontrol. The aim of my thesis is the application of theoretical knowledge in specific high school. The result is actually achieved in strategic management. its strategic management.

LITERATURA A PRAMENY

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 160 s. ISBN 80-7290-078-1.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, V ., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 80-247-1300-4.

FISHER M., WALTER, A., SCHRATZ, M. *Vedení a rozvoj školy*, 1. vyd. Brno: Paido, 1997. 200 s. ISBN 80-85931-34-6.

HOSKINSSON, R.E., *Strategický Management*. 3. vyd. Praha: Grada, 2003. 195 s. ISBN 80-0738-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, 3.vyd. Praha: Grada, Publishing,2005. 199 s. ISBN 80-247-1389-6.

KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 156 s. ISBN 80-247-1734-4.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 5. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení, teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KINCL, J. a kolektiv. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004. 172 s. ISBN:80-86851-02-8.

OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. 4. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1998. 109 s. ISBN 80-7067-041-7.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C H Beck, 2000. 121 s. ISBN 80-7179-422-8.

ŽAHŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 2.vyd. Praha: Grada, 2007. 135s. ISBN 978-80-247- 1844 –ž.

Strategický Management (online) (cit. 2010-05-05). Dostupný z WWW
<http://docs.management.com/viewer?a=v&q=cache:ax190PXNjJoJ:www.mensifirmy.cz/materials/Pohledy_na_strategicke_rizeni.pdf+soucasne+strategicke+rizeni&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESiSuV4sMK4JQWZ-Z2VzszpzAaoKVgq--DKW7BFY7cvM_NBWZqD2qd5JWHCAfGduSh0jK67bKtZucNswZ3dPyOHQ6NuNDOdigxsMrsuA7xdP8Z5KzptUFGozgiiky9_nhKU4RqFF&sig=AHIEtbSy5-xghQxNc_AkD2tHKy4vWqmdIg

Sbírka zákonů (online) (cit. 2010-07-05). Dostupný z WWW
<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=1994&typeLaw=zakon&What=Rok>

Ministerstvo (online) (cit. 2010-07-05). Dostupný z WWW
<http://www.msmt.cz/ministerstvo>

Ředitel školy (online) (cit. 2010-08-05). Dostupný z WWW
<http://www.reditelskoly.cz/show.asp?id=763>

Management (online) (cit. 2010-07-05). Dostupný z WWW
<http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/otazky/ekonomika/Management.htm>

Směrnice č.7 k řízení příspěvkových organizací zřízených krajem

SEZNAM ZKRATEK

MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SPŠ a OA	Střední průmyslová škola a Obchodní akademie
Sb.	Sbírky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Základní strategický plánovací model	11
Obr. 2 – Trojdimenziální model	21
Obr. 3 – Organizační struktura školy	26
Obr. 4 – Pyramida strategického řízení příspěvkových organizací	28
Obr. 5 – Manažerské role podle H. Mintzberga	31
Obr. 6 – Logo střední průmyslové školy a obchodní akademie Uničov	37