

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Management mezinárodní školy

Adéla Santos da Silva

**Bakalářská práce
2014**

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Santos Da Silva**
Osobní číslo: **E11339**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Management mezinárodní školy**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza manažerských funkcí ve vybraném soukromém školském zařízení.

Zásady:

- Základní pojmy managementu.
- Charakteristika školství.
- Představení vybraného školského zařízení.
- Zpracování analýzy manažerských funkcí ve vybraném školském zařízení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, F., DĚDINA, J. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
2. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
4. LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
5. VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Adéla Santos da Silva

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také bych chtěla slova díky vyjádřit své rodině, přátelům a kolegům z práce, kteří mi byli velkou oporou při dokončování této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce shrnuje management v mezinárodní škole a analyzuje využívání manažerských funkcí ve vybraném školském zařízení Meridian International School s.r.o. Teoretická část práce vychází z poznatků získaných z odborné literatury týkající se dané problematiky. Praktická část se zaměřuje na analýzu manažerských funkcí vybrané mezinárodní školy. Práce bude sloužit studentům pro pochopení teorie managementu mezinárodních škol a měla by pomoci úspěšně se vnořit do jednotlivých manažerských funkcí i z praktického pohledu.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské funkce, školství, mezinárodní škola

TITLE

Management of International School

ANNOTATION

Bachelor's thesis summarizes management of an international school and analyzes the use of managerial functions in a selected school, Meridian International School Ltd. The theoretical part is based on theoretical knowledge gained from the literature related to the issue. The practical part is focused on the analysis of managerial functions of the selected international school. The thesis will serve students in understanding of management theory in an international school and should help successfully dive into various managerial functions from a practical point of view.

KEYWORDS

management, managerial functions, education, international school

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	11
1.1. Management.....	11
1.2. Management školy.....	12
1.3. Manažer.....	12
1.4. Ředitel.....	13
1.5. Manažerské funkce.....	14
1.6. Škola.....	16
1.6.1. Základní škola.....	17
1.6.2. Střední škola.....	17
1.7. Mezinárodní škola.....	18
2. CHARAKTERISTIKA ŠKOLSTVÍ.....	19
2.1. Správa školství.....	19
2.1.1. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.....	19
2.1.2. Česká školní inspekce.....	20
2.1.3. Orgány kraje.....	20
2.1.4. Orgány obcí.....	21
2.2. Zásady vzdělávání.....	21
2.3. Cíle vzdělávání.....	22
2.4. Vzdělávací programy.....	22
2.4.1. Národní program vzdělávání.....	22
2.4.2. Rámcový vzdělávací program.....	24
2.4.3. Školní vzdělávací program.....	24
3. MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	25
3.1. Plánování.....	25
3.1.1. Strategické plánování.....	26
3.2. Organizování.....	30
3.2.1. Základní prvky organizování.....	30
3.2.2. Stupně řízení.....	30
3.2.3. Organizační dokumenty.....	31
3.3. Personální řízení.....	31
3.3.1. Pojem řízení lidských zdrojů.....	31
3.3.2. Hodnocení pracovníků.....	32
3.3.3. Odměňování.....	32
3.3.4. Zaměstnanecké výhody.....	32
3.3.5. Motivace.....	32
3.4. Kontrolování.....	33
3.4.1. Fáze kontrolního procesu.....	33
3.4.2. Typy, druhy a formy kontrolních procesů.....	34
4. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	35
4.1. Meridian International School s.r.o.....	35
4.2. Historie školy.....	38
5. ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE VYBRANÉM ŠKOLSKÉM ZAŘÍZENÍ.....	40
Pozice managementu ve škole MIS.....	40
A. Majitel školy.....	40
B. „Top“ management.....	41
C. „Middle“ management.....	41
D. „Low“ management.....	42
5.1. Plánování.....	42
5.1.1. Strategické plánování.....	42
5.1.2. Taktické plánování.....	51
5.1.3. Operativní plánování.....	52
5.2. Organizování.....	52

5.2.1. Základní prvky organizování.....	52
5.2.2. Stupně řízení	53
5.2.3. Organizační dokumenty	54
5.3. Personální řízení	54
5.3.1. Hodnocení pracovníků.....	55
5.3.2. Odměňování.....	55
5.3.3. Motivace	56
5.3.4. Zaměstnanecké výhody	56
5.4. Kontrolování	57
5.4.1. Fáze kontrolního procesu.....	57
5.4.2. Typy, druhy a formy kontrolních procesů.....	58
ZÁVĚR	59
POUŽITÁ LITERATURA	61
PŘÍLOHY	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	47
------------------------------	----

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obr. 1 - Schéma sekvenčních manažerských funkcí	15
Obr. 2 - Systém kurikulárních dokumentů.....	23
Obr. 3 - Ansoffova matice produkt/trh	28
Obr. 4 - Kontrola zpětnou vazbou	34
Obr. 5 - Logo MIS	35
Obr. 5 - Struktura jednotlivých úrovní britských národních osnov	36
Obr. 6 - Organizační struktura zaměstnanců Meridian International School	40
Obr. 8 - Příkladová organizační struktura jiné školy	54
Obr. 9 - upravena Maslowova pyramida potřeb na podmínky prostředí školy	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Marketingový průzkum trhu.....	48
Graf 2: Proč si vybrat Meridian International School.....	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ČŠI	Česká školní inspekce
MIS	Meridian International School s.r.o.
ČR	Česká republika
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

Management a manažerské funkce jsou oblastí, se kterou se všichni denně setkávají zejména v zaměstnání. Cílem této bakalářské práce je identifikovat manažerské funkce v činnosti managementu školy.

Bakalářská práce je rozčleněna do pěti samostatných kapitol. Z hlediska obsahu se práce dělí na teoretickou část, kapitola 1-3, a praktickou část, kapitola 4 a 5.

V první, teoretické části, jsou shrnuty výchozí teoretické pojmy z oblasti managementu a školy, dále je v práci charakterizováno školství a jeho legislativa. Poslední kapitola teoretické části se zabývá podrobněji manažerskými funkcemi, které jsou nezbytným základem pro praktickou část práce. V druhé, praktické části, jsou identifikovány jednotlivé manažerské funkce v reálných činnostech školy.

Práce by měla ověřit, že i když je škola subjektem, který působí ve velmi specifickém prostředí, jsou při jejím řízení uplatnitelné poznatky managementu.

Bakalářská práce je ve své praktické části postavena zejména na analýze dostupných poznatků a komparaci teoretických vědomostí s reálnou situací ve škole. Při výběru pramenů bylo čerpáno z odborné literatury, zabývající se managementem a manažerskými funkcemi. Dále z právní úpravy týkající se školství, příruček pro ředitele a učitele škol, a jiných materiálů podporujících danou problematiku.

Autorka v této práci zúročila své zkušenosti ze zaměstnání nejen v soukromé mezinárodní škole Meridian International School s.r.o z pozice asistentky ředitele školy, ale také z pozice asistentky viceprezidenta společnosti AERO Vodochody AEROSPACE a.s., která je opakem zmíněného školského zařízení, co se velikosti týče.

Teoretické poznatky vycházejí ze studií na Univerzitě Pardubice.

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

S ohledem na cíl bakalářské práce, kterým je analýza uplatňovaných manažerských funkcí na mezinárodní škole, je první kapitola věnována vysvětlení základních pojmů, potřebných k dané tématice. Mezi tyto pojmy patří management, management školy, manažer, ředitel, manažerské funkce, škola, základní škola, střední škola a mezinárodní škola.

1.1. Management

„Management je souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.”¹

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.”²

Pojem management vychází z anglického názvu „to manage”, které v překladu znamená řídit, vést, obstarat, zařídit nebo zvládnout. V podnikové oblasti je možné se setkat také s názvem „control“, kterému se rozumí jako řízení či kontrolu nebo „lead“, který znamená vést, řídit, táhnout.

Management má především tyto tři významy:

- **způsob vedení lidí** - činnost, při které manažer provádí úkoly prostřednictvím svých podřízených pracovníků
- **odborná disciplína** - soubor metod, které manažer využívá ke zvládnutí manažerských funkcí
- **skupina lidí** - řídicí pracovníci, kteří vykonávají manažerské funkce

Mezi hlavní náplně managementu patří tvorba cílů podniku a hledání nástrojů umožňujících těchto cílů dosáhnout. K dosažení vytyčených cílů proto manažer používá manažerské funkce. Význam management se tedy rozumí jako proces systematického

¹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2002. ISBN 80-7261-029-5.

² BUCHTA, M. a SIEGL, M. *Management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-828-4.

³ SIEGL M. a BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinovanou formu studia. Díl 1.*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita

provádění manažerských funkcí a využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.³

1.2. Management školy

Management školy patří mezi specifickou odnož všeobecného managementu, se kterým se aktivně doplňuje a obohacuje o poznatky. Stejně jako samotný management jej lze vnímat ve třech hlavních podstatách:

- **způsob vedení lidí** - řídicí procesy v systému školství, probíhající uvnitř školy se záměrem dosažení stanovených cílů
- **odborná disciplína** - vědní a studijní obor
- **skupina lidí** - osoby, řídicí tyto procesy, využívající manažerských funkcí

Management školy je zaměřen na celkový systém řízení školství, od řízení na lokální úrovni a usměrňování orgánů souvisejících s existencí škol, přes střední články až po centrální makro řízení. Je to obor studia, určený pro vzdělávání řídicích subjektů škol, tj. ředitelů, inspektorů, pracovníků školské administrativy a dalších.⁴

Management školy tedy zahrnuje zákonitosti stylu řízení školy a pedagogických procesů, tak vedení lidí, ať už zaměstnanců či studentů.⁵

1.3. Manažer

Manažeři jsou řídicími pracovníky organizace, kteří realizují manažerské funkce za účelem dosažení vytyčených cílů. Mezi důležité úlohy manažerů spadá odpovědnost za práci svých podřízených, příprava koncepcí rozvoje podniku, řízení provozní činnosti a další.

Vedoucí pracovník by měl mít určité vrozené vlastnosti a také vlastnosti získané studiem a praxí:⁶

a) Vrozené vlastnosti manažera:

- **schopnost řídit**

³ SIEGL M. a BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinovanou formu studia. Díl I.*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-126-9.

⁴ PRŮCHA, J. (ed) *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

⁵ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4.

⁶ SIEGL M. a BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinovanou formu studia. Díl I.*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-126-9.

- **potřeba moci** – manažer má silný vliv na ostatní, potřeby moci dosahuje pomocí autority, dovedností, znalostí a zkušeností
- **schopnost empatie** - cit a pochopení pro ostatní

b) Získané vlastnosti manažera

- ekonomické teorie, podnikatelské teorie, metody řízení, sociálně psychologické znalosti a další.

Manažery dělíme do tří úrovní, podle jejich postavení v podniku.⁷

- **manažeři první linie** („Low management“) - nejnižší úroveň manažerské hierarchie. Do této skupiny manažerů patří například vedoucí administrativního oddělení, vedoucí vychovatelka, vedoucí kuchařka, hlavní účetní a pod. „Low“ manažeři musí mít dostatečné technické dovednosti, aby byli schopni používat své znalosti ve specializovaném oboru firmy.

- **střední manažeři** („Middle management“) - odpovídají za řízení manažerů první linie. Uskutečňují plány a strategické cíle podniku a také velkou část pracovního času zaujímají získáváním a poskytováním informací. Mezi střední manažery patří vedoucí mateřské školy, vedoucí provozu, vedoucí školní jídelny a další. Jsou pro ně důležité lidské dovednosti, které představují schopnost pochopit a motivovat své spolupracovníky.

- **vrcholoví manažeři** („Top management“) - zastupují a přebírají odpovědnost za vlastníky organizace, vytváří hospodářskou politiku podniku, řeší strategie podniku, zabývají se firemním prostředím a pod. Top manažeři jsou ve firmě obzvláště důležití, protože na jejich práci závisí konečné výsledky. Jsou specifickými koncepčními schopnostmi, které se značí koordinací a integrací veškerých aktivit a zájmů podniku. Je to schopnost vidět firmu jako jeden celek, pochopit, jak na sebe jednotlivé části navazují a předvídat možnosti ovlivnění jednotlivých částí podniku při vzniku různých změn.

1.4. Ředitel

Ředitel je ve škole vrcholovým manažerem a odpovídá za celkový chod školy. Ve své činnosti se řídí zákoníkem práce a souvisejícími předpisy, pracovním řádem, právními předpisy, pokyny a nařízení MŠMT a kolektivní smlouvou. Pokud je škola právnickou osobou, může být jejím statutárním zástupcem a ve všech záležitostech jedná a vystupuje

⁷

BĚLOHLÁVEK, F. a DĚDINA, J. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-858-3945-8.

jmenem školy. Zároveň plní povinnosti vedoucího organizace včetně jmenování a odvolávání svých zástupců.

Výkon ředitele je přímo úměrný jeho manažerským schopnostem:⁸

- **technické** - znalosti právních předpisů a jejich užití, znalost finančního hospodářství a vzdělávacích strategií, schopnost práce s informační a softwarovou technologií, znalosti cizích jazyků a další
- **organizační** - schopnost plánování svých činností, strategického myšlení, analyzovat a řešit problémy, vytvářet systémy
- **lidské** - komunikační schopnosti a motivace spolupracovníků, znalost reprezentativního chování, řešení konfliktů a problémů, dovednost analyzovat chování a vytvářet personální politiku

Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za dosahování cílů organizace, s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. K úspěšnému vykonávání své pracovní činnosti musí mít určité kompetence, mezi které patří odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost. Jeho pracovní náplní je plnění manažerských funkcí.

1.5. Manažerské funkce

Manažerské funkce dělíme do dvou oblastí. První zahrnuje sekvenční, neboli postupné funkce, které mají určitou souvislost a uplatňují se postupně, v návaznosti na sebe. Druhou skupinou jsou funkce průběžné, které se prolínají ve všech postupných funkcích.

Mezi základní definice manažerských funkcí patří pojetí francouzského teoretika Henryho Fayola, který v roce 1916 definoval pět funkcí:⁹

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- přikazování (commanding)
- koordinace (co-ordinating)
- kontrola (controlling)

⁸

MERITUM. *Řízení školy*. Praha: Aspi, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-413-0.

⁹

SIEGL M. a BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinovanou formu studia. Díl I., 2. vyd.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-126-9.

Definice uznávaná Americkou manažerskou asociací sídlící v New Yorku, která z celosvětového hlediska patří k nejuznávanějším organizacím svého druhu, uvádí manažerské funkce v příručce "Management Handbook" (viz obr. 1):¹⁰

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- personální zajištění (staffing)
- přikazování (directing)
- kontrola (controlling)



Obr. 1 - Schéma sekvenčních manažerských funkcí

Zdroj:[4]

Naproti tomu průběžné manažerské funkce obsahují zejména analýzu řešených problémů, rozhodování a realizaci zvoleného řešení a manažeři analyzují, rozhodují a implementují zvolená řešení jak během plánování, tak i organizování, personálního rozhodování či kontrole.

¹⁰

HAMPTON J. *AMA Management Handbook*, 3. vyd. New York: Amacom, 1994. ISBN 978-08-1440-105-7.

1.6. Škola

Pojem škola je možné vnímat trojím pohledem.¹¹ Zaprvé jako instituci, jejíž funkcí je poskytovat vzdělání studentům příslušných věkových kategorií podle předepsaných vzdělávacích programů, zadruhé jako organizaci, která se snaží dosáhnout určitých cílů prostřednictvím dělby práce, funkce a hierarchie moci a odpovědnosti a také jako pospolitosť (ta charakterizuje systém sdílených hodnot soustředěných na školu, vzdělávání a výchovu, společné aktivity, které propojují všechny subjekty školy a vytváří jejich vztah k tradici školy a zároveň i kulturu mezilidských vztahů).¹²

Mezi základní funkce školy patří celkový rozvoj jedince, výchova žáků ke kulturním a společenským hodnotám, formování osobnosti, hodnot, názorů a postojů, zařazení do pracovního procesu a do společnosti.

Škola může být státní (zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí či svazkem obcí, kdy podle zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) poskytuje bezplatné vzdělávání), či soukromá, založena právnickou osobou. Na všech soukromých školách se platí poplatek za jejich navštěvování (tj. školné, které je stanoveno danou školou).

Studenti v České republice mají možnost vybrat si z několika typů škol:

(viz příloha č. 1)

- A) mateřské školy - mateřské školy a předškolní třídy
- B) základní školy - všeobecné či se specifickým zaměřením
- C) konzervatoře - umělecké školy
- D) střední školy - odborná učiliště s maturitou nebo výučním listem
- gymnázia všeobecné či se specifickým zaměřením
- E) vyšší odborné školy
- F) vysoké školy - bakalářské, magisterské a doktorské

¹¹ PRŮCHA, J. a WALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

¹² POL, M. *Škola v proměnách*. Brno: MU, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

1.6.1. Základní škola

Základní škola je celosvětově základním článkem vzdělávání nezletilých. Docházka do základní školy je ve všech vyspělých zemích a ve většině rozvojových zemí povinná devět let a začíná počátkem školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dovrší šestý rok věku. U nás se na státní občany České republiky a na občany jiných členských zemí Evropské unie, kteří na území České republiky pobývají déle než 90 dnů. Základní vzdělávání probíhá formou denního studia, tj. pravidelně každý den v pětidenním vyučovacím týdnu v průběhu školního roku.¹³

Primární vzdělávání je v České republice rozděleno do dvou stupňů. První stupeň základní školy zahrnuje první až pátý rok studia. Druhý stupeň, který je tvořen šestým až devátým ročníkem, je možné studovat také na víceletých středních školách.

Základní škola je jedním z nejdůležitějších kroků dítěte v jeho životě, protože právě na základní škole si osvojuje základní hodnoty a návyky a formuje se jeho pohled na svět.

1.6.2. Střední škola

Střední škola následuje po deváté třídě základní školy a trvá dva až čtyři roky, podle zaměření a výsledné kvalifikace studentů. Předpokladem pro přijetí studenta ke středoškolskému vzdělávání je dokončení povinné školní docházky a splnění podmínek přijímacího řízení, o kterých rozhoduje ředitel školy. V České republice obsahuje školská soustava i víceleté střední školy, převážně šestiletá a osmiletá gymnázia, do kterých žáci přecházejí po dokončení prvního stupně základní školy.

Dle školského zákona č. 561/2004 Sb. jsou v České republice vymezeny tři druhy středních škol, po jejichž ukončení má student dokončené vzdělání:¹⁴

A) střední vzdělání získá žák po úspěšném ukončení ročního či dvouletého vzdělávacího programu s denní formou studia,

B) střední vzdělání s výučním listem získá žák po úspěšném ukončení dvou až tříletého vzdělávacího programu s denní formou studia,

¹³ Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24.9. 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2.9.2008, částka 103. ISSN 1211-1244. Dostupný z [www: http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb](http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb)

¹⁴ Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24.9. 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2.9.2008, částka 103. ISSN 1211-1244. Dostupný z [www: http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb](http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb)

C) **střední vzdělání s maturitní zkouškou** získá žák po úspěšném ukončení čtyřletého vzdělávacího programu, dvouletého nástavbového studia či šestiletého a osmiletého gymnázia, vždy s denní formou studia.

1.7. Mezinárodní škola

Pod pojmem „mezinárodní škola“ se rozumí škola, ať už základní či střední, ve které probíhá výuka v cizím jazyce. Svým charakterem se řadí mezi zahraniční školy a realizuje bilingvní, či vícejazykové vzdělávací programy. Je určena nejen pro cizince, kteří nemluví českým jazykem, ale také pro české děti, které chtějí z určitých důvodů projít vyučovacím programem v cizím jazyce.

V České republice se nachází mezinárodní školy zaměřené na anglický jazyk, německý jazyk, španělský jazyk a francouzský jazyk. V současné době je nejvyšší počet zaměřen na anglický jazyk - těchto každým rokem přibývá.

Většina mezinárodních škol je soukromých, výjimkou jsou bilingvní státní školy, kde výuka probíhá v českém jazyce a pouze některé specifické předměty jsou vyučovány v jazyce cizím, nebo naopak mají školy vyhrazené jazykové sekce, kde se student vyučuje pouze v jazyce, který je pro danou sekci určen. Studium je zakončeno maturitní zkouškou kombinovanou ve dvou jazycích a absolventi tak získají kromě českého maturitního vysvědčení rovněž vysvědčení o všeobecné způsobilosti ke studiu na univerzitách a vysokých školách v zahraničí.

2. CHARAKTERISTIKA ŠKOLSTVÍ

Školství je považováno za součást vzdělávacího systému a je označováno za jednu ze sfér sociálních služeb. Jedná se o společensky předurčený a zároveň relativně samostatný systém, jehož prostřednictvím společnost vykonává úkoly kulturní a odborné přípravy mladé generace a tím řeší také otázky svého sebezvoje a sebeobnovy.¹⁵

Zahrnuje vzdělávání ve všech jeho formách- od školy a školských zařízení, přes lidské zdroje zajišťující vzdělávání a podpůrné služby, až po legislativní rámec upravující poskytování vzdělávání a služeb.¹⁶

2.1. Správa školství

Na správě školství se podílí několik orgánů, od nejvyššího Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, přes Českou školní inspekci, až po odbory školství na krajských, obecních a městských úřadech.

2.1.1. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) je ústředním řídicím orgánem pro celou vzdělávací soustavu. Jeho působnost vymezuje zákon č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (kompetenční zákon) v aktuálním znění.¹⁷

Funkce MŠMT spočívá v řízení výkonu státní správy v oblasti školství, schvalování učebních osnov a finančních normativ na žáka, zpracovávání koncepce vzdělávání a registrace vnitřních předpisů vysokých škol. Jedním z důležitých úkolů MŠMT je také vedení rejstříku všech škol v České republice.¹⁸

Po podzimních volbách do poslanecké sněmovny a stranickém vyjednávání nastoupil na místo ministra školství dne 29. ledna 2014 PhDr. Marcel Chládek, MBA.

¹⁵ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4.

¹⁶ PRŮCHA, J. a WALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

¹⁷ MŠMT. *MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. ©2013-2014 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na MŠMT: <http://www.msmt.cz/>

¹⁸ Zákon č. 2/1969 Sb. ze dne 8.1.1969, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky In *Sbírka zákonů*, Československá socialistická republika, částka 1. Dostupný z [www: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1969&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1969&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

2.1.2. Česká školní inspekce

Česká školní inspekce (dále jen „ČŠI“) kontroluje dodržování právních předpisů v oblasti školství, vykonává inspekční činnost a zajišťuje hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních. Shromažďuje údaje o školních úrazech a také provozuje další činnosti na základě školského zákona a prováděcích právních předpisů.

Výstupem hodnotící inspekční činnosti je inspekční zpráva, která je veřejně přístupná na webových stránkách ČŠI, ve škole, a u místně příslušného inspektorátu po dobu 10 let. Výstupem kontroly je pak protokol o kontrole (není veřejně přístupný). Tematická zpráva je výstupem z tematické inspekční činnosti, zveřejněná na webových stránkách. Komplexním dokumentem je výroční zpráva, která obsahuje souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy za předchozí rok. Výroční zprávy jsou zveřejněny na webových stránkách ČŠI.

Česká školní inspekce je podřízena MŠMT, kterému může předložit návrh na vymazání školy, školského zařízení nebo oboru vzdělávání z rejstříku škol, pokud jsou zjištěny závažné nedostatky v činnosti školy či její celková nečinnost.¹⁹

2.1.3. Orgány kraje

Na krajské úrovni jsou zřízeny odbory školství na krajských úřadech, které provádějí státní správu v přenesené působnosti v oblasti školství. Ze své funkce vykonávají zejména nostrifikaci a uznávání zahraničních vysvědčení, nařizují nostrifikační zkoušky, přijímají žádosti o přezkoušení průběhu a výsledku maturitních zkoušek a absolutorií, přijímají žádosti o přezkoušení žáků základní a střední školy při pochybnostech o správnosti hodnocení v pololetí, přijímají žádosti o přezkoušení žáků při individuálním vzdělávání a dávají souhlas se vznikem přípravných tříd základní školy. Do gesce tohoto odboru spadá také vedení školského rejstříku a zajišťování povinné školní docházky cizinců, vzdělávání žáků s hlubokým mentálním postižením a zveřejňování přehledu středních škol, které vyhlásují další kola přijímacího řízení.²⁰

¹⁹ ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. ČŠI: Česká školní inspekce [online]. 2013 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na Česká školní inspekce: <http://www.csicr.cz/>

²⁰ STÁTNÍ SPRÁVA. Statnisprava.cz: Úřady. Odbory školství krajských úřadů [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na Státní správa: <http://urady.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0049>.

2.1.4. Orgány obcí

Na obecních a městských úřadech jsou zřízeny odbory školství, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti a samosprávu v oblasti školství. V rámci samostatné působnosti vytváří podmínky pro zajištění výchovně vzdělávacího procesu (zejména ve spolupráci se školami poskytují finanční prostředky na jejich údržbu a opravu, na energie a na jejich vybavení, dále vybavení školních jídelen, hřišť a školních zahrad). Sledují také čerpání finančních příspěvků na provoz škol a jejich hospodářské činnosti, účastní se konkurzních řízení při obsazování pozic ředitelů, zpracovávají podklady pro schválení předpisů a pro finanční rozpočty a mnoho dalších funkcí týkajících se školních budov a pozemků. V rámci přenesené působnosti se účastní na přípravě podkladů pro ratifikaci částek na platy pro jednotlivé školy, zpracovávají rozbor hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu, zpracovávají data z dokumentace škol a provádějí další úkony, týkající se především finančních záležitostí.

Odbory školství orgánů obcí úzce spolupracují s institucemi krajských odborů, stejně tak i s Českou školní inspekcí, Komisí pro občanské záležitosti či jednotlivými školami.

2.2. Zásady vzdělávání

„Získá-li někdo na vědomostech a přitom ztrácí na mravech, víc ztrácí, než získává.“

Zdroj: Jan Amos Komenský

Vzdělávání je založeno na určitých zásadách, které jsou stanoveny školským zákonem č. 561/2004 Sb., § 2 - Zásady a cíle vzdělávání. Jsou v souladu s ustanovením čl. 33 Listiny základních práv a svobod, čl. 28 Úmluvy o právech dítěte, Rámcové úmluvy o ochraně práv národnostních menšin a dalších přijatých listin.

Mezi nejdůležitější zásady patří dodržování rovného přístupu ke vzdělávání bez diskriminace, zásada vzájemné úcty, respektu, důstojnosti a solidarity, dále zásada volného šíření informací a poznatků a možnosti zdokonalování vzdělání za použití moderních pedagogických metod. Dále byla ustanovena zásada bezplatného základního a středního vzdělávání ve státních školách a hodnocení výsledků vzdělávání vzhledem ke vzdělávacím programům v průběhu školního roku (neboli co všechno se má žák naučit za určité období).²¹

²¹ Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24.9. 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2.9.2008, částka 103. ISSN 1211-1244. Dostupný z [www: http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb](http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb)

2.3. Cíle vzdělávání

Pojem „cíl“ se vyskytuje zejména v managementu, kde se definuje jako „specifikovaný budoucí stav, kterého má být dosaženo“,²² či „stav budoucnosti, o jejíž dosažení organizace nebo jednotlivec usiluje.“²³

Cíle jsou založeny na ideálu společnosti, který většinová populace vidí jako nejvhodnější a jehož naplnění garantuje stát svou mocí. Proto zaměřuje své úsilí na dosažení tohoto ideálu při určování dlouhodobých záměrů vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy.

Ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., §2 jsou určeny obecné cíle vzdělávání, které ho definují jako rozvoj osobnosti studenta a jeho vybavení sociálními a poznávacími způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro život, dále získání všeobecného či odborného vzdělání, pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod, principu rovnosti žen a mužů ve společnosti a další (viz školský zákon).²⁴

2.4. Vzdělávací programy

Vzdělávací programy jsou zásadním dokumentem ustanoveným MŠMT. Definují cíle vzdělávání a škol a vymezují určité podmínky týkající se vzdělávání.

V České republice jsou tyto programy rozděleny do tří hierarchických úrovní. Nejobecnějším dokumentem je Národní program vzdělávání (tzv. Bílá kniha), rámcové vzdělávací programy jsou dále rozděleny dle úrovně vzdělávání. Poslední kategorií jsou již konkrétní školské vzdělávací programy. (viz obr. 2 na další straně)

2.4.1. Národní program vzdělávání

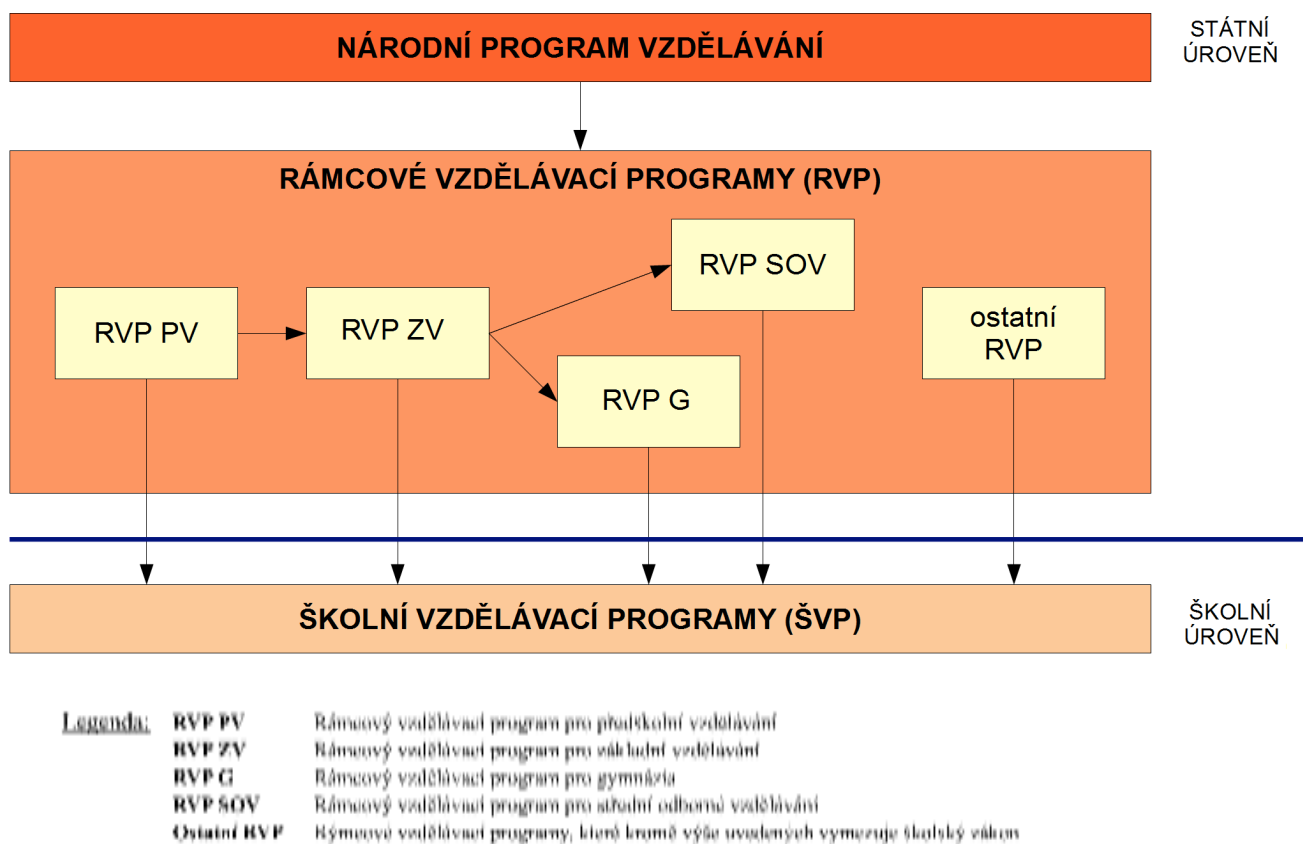
Národní vzdělávací program, nazývaný také Bílá kniha, zpracovává MŠMT za pomoci vybraných odborníků z vědy a praxe s ústředními odborovými orgány, organizacemi zaměstnavatelů a s kraji a předkládá je k posouzení vládě. V dalším kroku musí být přijat Poslaneckou sněmovnou a posléze také schválen Senátem Parlamentu, aby mohl vstoupit

²² DONELLY J. H. a GIBSON J. L. a IVANCEVICH J. M. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

²³ ROUILLARD L. A. *Goals and Goal Setting*. 3. vyd. Hamilton Court: Crisp Publications, 2003. ISBN 1-56052-677-7.

²⁴ Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24.9. 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2.9.2008, částka 103. ISSN 1211-1244. Dostupný z [www: http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb](http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb)

v platnost. Po schválení je dokument zveřejněn MŠMT, způsobem umožňujícím dálkový přístup.



Obr. 2 - Systém kurikulárních dokumentů

Zdroj: upraveno podle [1]

Národní program vzdělávání je určen pro všechny školy v České republice a zaměřuje se na cíle vzdělávání stanovené školským zákonem č. 561/2004 Sb. Vymezuje hlavní oblasti vzdělávání, jeho obsahy a prostředky k dosažení těchto cílů. Bílá kniha je otevřený dokument, který je pravidelně zkoumán a upravován v souladu se změnami společenské situace.

„Česká Bílá kniha je pojata jako systémový projekt, formulující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu. Má se stát závazným základem, z něhož budou vycházet konkrétní realizační plány rezortu, s přesahem do širší sféry vzdělávání, jak je předpokládají zákony o školství a vládní strategické plánování sociálně ekonomického rozvoje.“²⁵

²⁵ MŠMT. MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. ©2013-2014 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na MŠMT: <http://www.msmt.cz/>

2.4.2. Rámcový vzdělávací program

Rámcové vzdělávací programy jsou podřízeny Národnímu programu vzdělávání a jsou závazné pro školní vzdělávací programy. Vydávají se pro každý obor vzdělání v předškolním, základním a středním vzdělávání, stejně jako pro jazykové a základní umělecké vzdělávání.

Hlavní náplní rámcových programů vzdělávání je definovat povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání, jsou závazné pro hodnocení výsledků vzdělávání studentů, tvorbu a schvalování učebnic a učebních textů. Stanoví konkrétní cíle, formy, délku a povinný obsah vzdělávání, jeho organizační uspořádání, pravidla průběhu a ukončení, podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti a další.²⁶

2.4.3. Školní vzdělávací program

Školní vzdělávací programy upravují konkrétní vzdělávání v jednotlivých školách a školských zařízeních. Jsou vydávány ředitelem školy a umístěny na veřejně přístupném místě ve škole. Vychází z rámcových vzdělávacích programů a jejich obsah může být uspořádán do předmětů či jiných ucelených částí učiva.

Školní program vzdělávání určuje konkrétní cíle, délku, formy, obsah a časové plány vzdělávání, pravidla přijímání uchazečů, průběh a jeho ukončení. Nařizuje popis personálních, materiálních a ekonomických pravidel a pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví, za nichž se vzdělávání v dané škole realizuje.

²⁶ AUTORSKÝ KOL. *Rámcový vzdělávací program pro gymnázia*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. ISBN 978-80-87000-11-3.

3. MANAŽERSKÉ FUNKCE

Následující kapitola je věnována teorii manažerských funkcí, u kterých bylo použito teorií učebnice managementu H. Koontze a H. Weihricha. Ti stanoví členění manažerských funkcí následovně do kategorií: plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrola.

3.1. Plánování

Plánování je jedna z hlavních činností manažera a v rámci manažerských činností zaujímá prioritní postavení, neboť je východiskem pro všechny manažerské funkce. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace a určení postupů a činností jak těchto cílů dosáhnout.

V každé organizaci plní plánování následující funkce:²⁷

- **nástroj rozvoje organizace** - plány jsou základním nástrojem určujícím budoucí rozvoj organizace a jejích složek, realizace veškerých změn se provádějí na základě plánů vypracovaných top managementem,
- **zabezpečuje koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace** - propojuje jednotlivé plány, aby na sebe navazovaly,
- **zvyšuje efektivitu** - stanovuje cíle a určuje způsoby jejich dosažení, zajišťuje odpovídající zdroje, zadává úkoly, definuje měřítka kontroly a kritéria hodnocení,
- **snižuje rizika** - při dobrém plánování se snižují rizika z neznámé budoucnosti, je možné reagovat na nepředvídatelné změny ve vnitřním i vnějším prostředí organizace, dokázat určit rizika plánovaných činností a stanovit možná řešení k omezení jejich negativního dopadu,

Plánování dělíme podle rozhodovacího procesu a časového hlediska na tři složky:

A) **strategické** - dlouhodobé plány s určeným cílem, splnitelným v období pěti a více let, konkretizující dlouhodobé záměry organizace. Jsou řešeny na úrovni top management.(Vzhledem k důležitosti této podkategorie je strategickým plánům věnována samostatná podkapitola.)

²⁷ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2002. ISBN 80-7261-029-5.

B) **taktické** - střednědobé plány, probíhající v časovém období jednoho roku až pěti let, vedoucí k uskutečňování strategických cílů a řešící se na úrovni středního managementu,

C) **operativní** - krátkodobé plány se splnitelným cílem do jednoho roku, vycházející z taktického plánování, z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jsou určeny pro nejnižší management a řeší hlavně provozní procesy a běžné denní situace. Jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíce, týdny, dny či jednotlivé směny s přesným určením termínu.

3.1.1. Strategické plánování

„Plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech společnosti, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Plánování je proces, který musí začít na vrcholu firmy. Hlavní prioritou by měly být strategické cíle společnosti.“²⁸

Profesor H. Mintzberg zavedl strategii 5P – Plan (plán), Play (manévr), Pattern (model), Position (postavení) a Perspective (perspektiva), která se stala jednou z definicí strategického plánování.²⁹

„Strategie představuje určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.“³⁰

Tvorba plánů se skládá z následujících kroků:

I. Stanovení strategických cílů

Základem strategického plánování je určení strategických cílů podniku. K tomu slouží tři kroky:

1. **formulace obecných cílů** - definovat jasné cíle
2. **formulace specifických cílů** - rozvést obecné cíle do specifických cílů
3. **stanovení priorit významnosti cílů** - uspořádat cíle podle předností

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. a DĚDINA, J. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-858-3945-8.

²⁹ SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-719-4680-X.

³⁰ SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-719-4680-X.

II. Strategická analýza vnějšího okolí firmy

Analýza podnikatelského prostředí, komplexního okolí firmy. Může být hrozbou i velkým přínosem pro existenci organizace. Podle Jaucha a Gluecka se okolí podniku rozděluje na dvě skupiny:³¹

A) Obecné okolí

Obecné okolí označuje socioekonomický, technologický a vládní sektor. Socioekonomický sektor zahrnuje ekonomické, ekologické, klimatické a sociální faktory.

B) Oborové okolí

Oborové okolí označuje zákazníky, dodavatele a konkurenty.

III. Strategická analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřních faktorů:

- faktory vědeckotechnického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové.

IV. Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se skládá z analýzy odvětví, ve kterém organizace operuje a analýzy konkurenčního prostředí.

Cílem analýzy odvětví je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které dělají odvětví více či méně atraktivním.

V. Silné a slabé stránky organizace, určení konkurenčních výhod

Na základě analýzy silných a slabých stránek podniku je možné určit hlavní konkurenční výhody. Ty mohou být zesíleny pomocí tzv. Ohmaevových doporučení³²:

1. Soustředit zdroje do oblastí s klíčovým faktorem úspěchů
2. Provádět inovace

³¹ SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-719-4680-X.

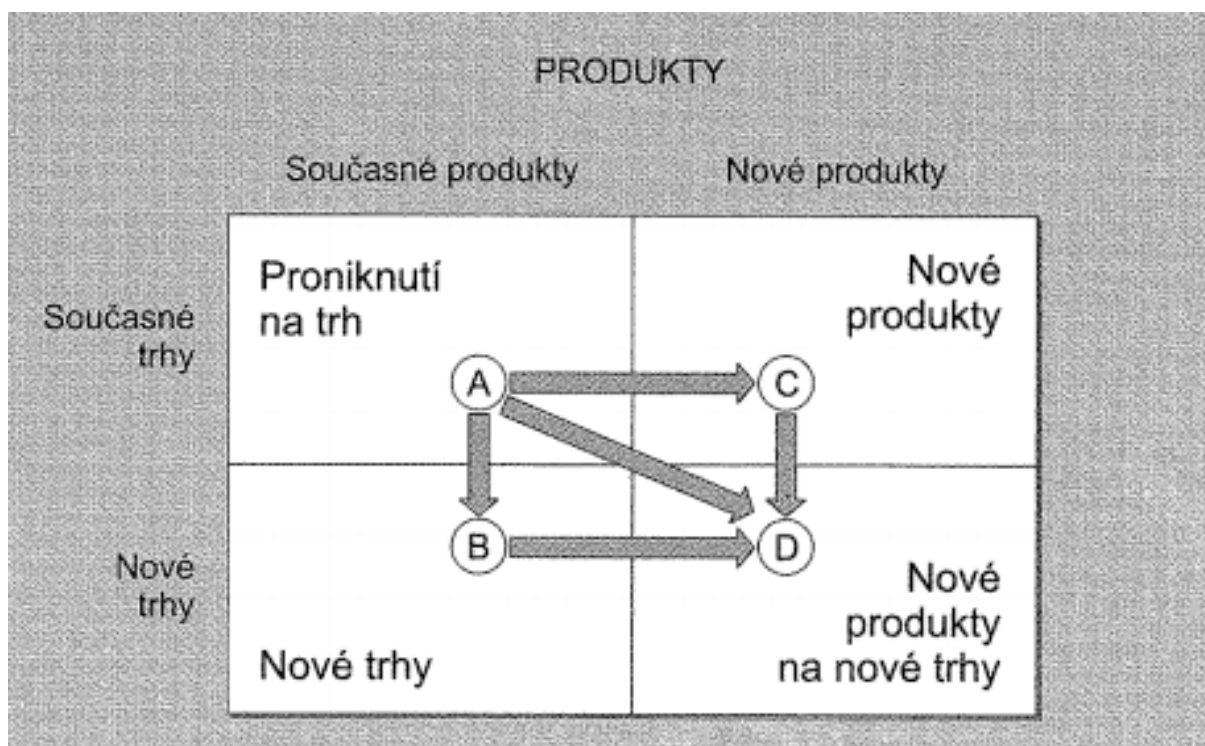
³² SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-719-4680-X.

3. Nekonvenční přístupy

Pro souhrn předchozích tří kroků strategického plánování (silné a slabé stránky, mikroprostředí a makroprostředí) je možné použít SWOT analýzu, která je přehledným shrnutím již zmíněných analýz. Cílem je zjištění rozsahu, kterým současná strategie podniku - především její silné a slabé stránky - podporují schopnost úspěšně se vyvarovat hrozeb a zároveň využít příležitosti vnějšího prostředí.

VI. Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií

Pro zjištění strategie koncentrace na zákazníky a zároveň rozvíjení služeb se používá I. Ansoffův model matice produkt/trh (viz obr. 3), který nabízí čtyři různé strategie:³³



Obr. 3 - Ansoffova matice produkt/trh

Zdroj: [2]

1. **Strategie pronikání na trh (pozice A)** – zdokonalení pozice u stávajících produktů a stávajících zákazníků, snaha firmy získat větší podíl na trhu,
2. **Strategie rozvoje trhu (pozice B)** – vývoj nových výrobků a služeb pro současný trh,

³³

BĚLOHLÁVEK, F. a DĚDINA, J. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-858-3945-8.

3. Strategie vývoje výrobku (pozice C) – průnik firmy na nové trhy se současnými produkty,

4. Diverzifikace (pozice D) – zcela nové výrobky či služby, uvedené na nové trhy. Jde o nejrizikovější pozici, která otevírá možnosti vzniku dalších zisků.

VII. Zpracování strategie výrobního portfolia

Ve většině případů je zpracování strategie výrobního portfolia organizace základním krokem strategického plánování. Výrobní portfolio specifikuje produkty a služby, kterými se organizace zabývá.

VIII. Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií

Zaměření na koordinaci návaznosti jednotlivých strategií organizace, a to marketingové, inovační, finanční, výrobní, organizační, personální a další.

IX. Výběr optimální varianty komplexních strategických plánů

Výběr optimální varianty strategického plánu tak, aby portfolio bylo převoditelné do konkrétních podob programů, rozpočtů a plánů, s ohledem na konkurenční prostředí a reálné možnosti na trhu.

X. Formulace komplexního strategického plánu

Sestavení komplexního strategického plánu a následné předložení dokumentu ke schválení nejvyššímu vedení organizace.

XI. Sestavení rozpočtů

Po schválení komplexního strategického plánu vedením se dokument předá na finanční oddělení a sestaví se podrobně veškeré rozpočty spojené s plány.

XII. Rozpracování a převedení komplexního strategického plánu do plánů taktických a operativních

Po dopsání rozpočtů se komplexní strategický plán rozdělí do krátkodobých plánů taktických a operativních s časovým horizontem do jednoho roku:

- marketingový plán
- plán investic
- plán výzkumu a vývoje
- plán zásobování

- personální plán
- finanční plán
- kontrolní plán

Taktické i operativní plány musí obsahovat předpokládané náklady řízení, konkrétní složení pracovníků, podílejících se na řešení daného problému, včetně jmenování odpovědné osoby, kvantitativní a kvalitativní parametry cílů řešení jednotlivých plánů a externí spolupráci.

3.2. Organizování

Organizování je další základní manažerskou činností. Je to cílevědomá a soustavná činnost, pomocí níž se vymezuje a zabezpečuje chod činností a vzájemné vztahy lidí a prostředků podniku pro zajištění určitých záměrů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Výsledkem je vytvoření organizačních struktur.

3.2.1. Základní prvky organizování

- **specializace** – specializace pracovníků zvyšuje produktivitu jejich práce a zároveň usnadňuje kontrolu jeho výsledků,

- **koordinace** - pověření jednotlivce k zadávání příkazů. Z pracovníka se tak stane nadřízený skupiny a získá odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady k dosažení daných cílů,

- **rozpětí řízení** - vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Je důležité, aby počet splňoval optimální rozpětí řízení, což znamená maximální počet pracovníků, který je manažer schopen vést,

- **delegace** - přenesení úkolů a pravomoci, které nemusí vykonávat sám manažer, na nižší stupeň řízení, zatímco odpovědnost zůstává u manažera, který úkol delegoval.

3.2.2. Stupně řízení

Stupně řízení jsou organizační úrovně, které charakterizují počet stupňů organizačních jednotek v organizační struktuře podniku. Jedná se o počet horizontálních vrstev, které je možné vidět v organizačním schématu. Je důležité, aby počet vrstev byl vhodný a přínosný pro daný podnik. Při vysokém počtu stupňů řízení se zvyšuje pravděpodobnost vzniku

negativního dopadu (například náročnější kontrola pracovníků, zhoršení komunikace, růst koordinačních problémů, vznik zbytečných prací, zvýšení nákladů a dalších).

Počet stupňů řízení je ovlivněn několika parametry podniku, např. velikostí firmy, typem výroby, územním umístěním a charakterem produkce.

3.2.3. Organizační dokumenty

V každém podniku jsou nutné určité předpisy, které stanovují řídicí a pracovní procesy. Říká se jim organizační normy. Ty se dělí na:

- **statutární organizační normy:** organizační řád a popis funkce,
- **procesní organizační normy:** organizační směrnice a pokyny,
- **individuální řídicí dokumenty:** příkazy top managementu a vyhlášky,
- **ostatní písemné dokumenty pro řízení:** zápisy z porad a jiných kolektivních orgánů.

3.3. Personální řízení

Jak řekl Koontze a Weihrich, personalistika je „*Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.*“³⁴

Cílem personalistiky je obsazení manažerských pozic kvalifikovanými pracovníky, schopnými plnit své úkoly.

3.3.1. Pojem řízení lidských zdrojů

Pojmem řízení lidských zdrojů se rozumí rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu či organizace. Základním principem je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj. Lidské zdroje jsou jedny z nejdůležitějších základních zdrojů každé společnosti a jsou také původem konkurenční výhody.

³⁴ SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management díl II.: pro kombinované studium*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-702-4.

3.3.2. Hodnocení pracovníků

Každá organizace potřebuje hodnotit své pracovníky. Hodnocení pomáhá vedoucímu manažerovi motivovat pracovníky, napravovat špatně provedenou práci, měnit pracovní pozici pracovníka a další. Je možné hodnotit pracovníky dvěma způsoby: Kvalitativně, převážně při přímém kontaktu se zákazníkem nebo výkonnostně, při zaměření na výsledek práce.

3.3.3. Odměňování

Za provedenou práci dostává pracovník od svého zaměstnavatele odměnu ve formě měsíční mzdy. Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu (což mohou být zaměstnanecké výhody, formální pochvaly, povýšení, delší dovolená, příspěvky na stravování, příspěvky do pojištění a životních programů a jiné). Mzda může být rozdělena na dvě části: část fixní, která je dána pracovní smlouvou a je neměnná a část pružnou, jejíž výše se odvíjí od výkonu práce.

3.3.4. Zaměstnanecké výhody

V dnešní době je běžné, že každé zaměstnání kromě měsíční mzdy poskytuje určité výhody, nazývané benefity. Tyto zaměstnanecké výhody leckdy mohou pomoci už při výběru zaměstnání. Jde převážně o služby, zboží, požitky či sociální péči, které si zaměstnanec nemusí platit sám.

3.3.5. Motivace

Motivace jsou osobní příčiny určitého chování, zaměřené na uspokojování potřeb, návyků, zájmů a ideálů. Každý člověk má určité potřeby, které musí uspokojovat a kvůli kterým vykonává činnosti, které dělat musí, ať už chce či nikoli. Pět nejdůležitějších typů potřeb je seřazeno v Maslowově pyramidě potřeb - fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace. Pokud není nějaká z potřeb uspokojena, stává se motivací k výkonu práce.

Mnoho lidí se domnívá, že největší motivací jsou peníze. Peníze hrají v motivaci velkou roli, protože uspokojují lidské potřeby, ale pouze v případě jejich pravidelného příchodu v určité výši. Pokud má ale někdo dostatek peněz, jejich další přísun ho nebude více uspokojovat a proto nebude penězi dále motivován. Může tak být motivován možnostmi

profesního růstu, zdoláváním specifických cílů a dobrými vztahy mezi spolupracovníky či vedením.

Motivaci rozlišujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je výsledek potřeb a zájmů člověka, jako seberealizace, sebepoznávání a kulturní potřeby, zatímco vnější motivace je určena působením vnějších podnětů, jako je například hrozba trestu či možnost odměny.

V současné době již nikdo nepochybuje, že úspěšnost firem závisí na lidech, a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda společnost uspěje, ale zda vůbec v dnešním světě plném konkurence přežije.

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení a jednou z nejtěžších manažerských činností v každé firmě. Podkapitola personální řízení je zaměřena na čtyři důležité složky manažerského řízení, a to hodnocení, odměňování, motivace a zaměstnanecké výhody, které ovlivňují interní vztahy a výsledky pracovníků. Všechny čtyři složky na sebe vzájemně navazují a jsou ve firmě potřebné; **hodnocení**, k zajištění možných nedostatků a provedení nápravy či ocenění zaměstnanců; **odměňování**, které je jednou z motivací pracovníků a také důvodem výkonu práce; **motivace**, která umožňuje využití plného potenciálu zaměstnanců a benefity, které jsou určeny pro pracovníky jako něco navíc a jsou v práci dále motivováni. Podle kontroly a zpětného efektu je viditelné, zda je řízení úspěšné, či je nutné systém vylepšit.

3.4. Kontrolování

Kontrolování je další z důležitých funkcí manažera, která zahrnuje veškeré aktivity, pomocí nichž může zjistit, zda reálné výsledky odpovídají plánovaným výsledkům.

3.4.1. Fáze kontrolního procesu

Kontrolní proces má několik zásadních fází:

- získání informací pro kontrolu,
- ověření správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěr a návrh opatření pro řídicí subjekt,
- zpětná kontrola.

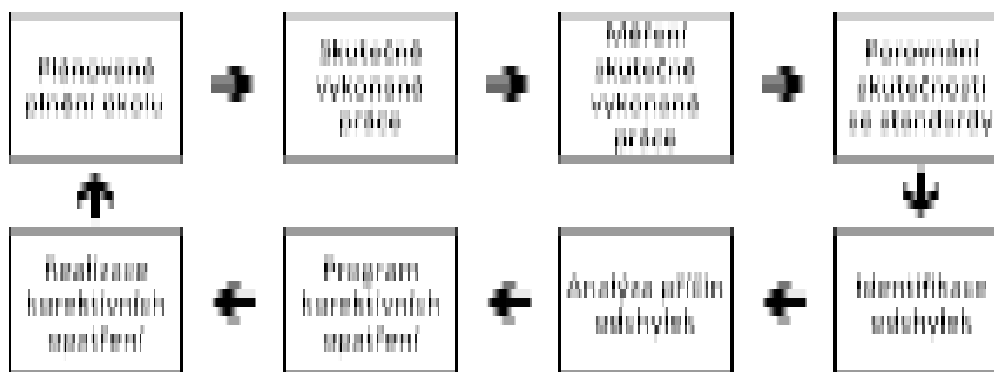
3.4.2. Typy, druhy a formy kontrolních procesů

V teorii managementu se rozlišují tři základní typy kontrol z hlediska jejich působnosti:³⁵

- **preventivní** - je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných v daném podniku. Zaměstnanci musí mít dostatečnou kvalifikaci, intelektuální a fyzické schopnosti a jiné požadavky dle organizace, ve které pracují. Velkou výhodou preventivní kontroly je možnost určit osobní odpovědnost manažerů, podpora kontroly pomocí sebekontroly a možnost prevence vzniku problému, která sníží náklady a úsilí na odstranění možných odchylek,

- **průběžná** - je zaměřena na probíhající operace, které kontroluje, aby byly v souladu se stanovenými cíli. Nejčastěji je provozována pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny v souladu s plánem a zda přinášejí požadované výsledky,

- **zpětnou vazbou** - je zaměřena na konečné výsledky, opravná opatření jsou zaměřena na používané zdroje (viz obr. 4).



Obr. 4 - Kontrola zpětnou vazbou

Zdroj: [3]

³⁵

BUCHTA, M. a SIEGL, M. *Management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-828-4.

4. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ

Cílem této kapitoly je seznámit se s vybraným školským zařízením, ve kterém budou později aplikovány poznatky z teoretické části práce. Kapitola osahuje stručné představení mezinárodní školy Meridian International School s.r.o. a její historii od založení až po současnost.

4.1. Meridian International School s.r.o.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| - předmět podnikání: | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona ³⁶ |
| - právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| - počet zaměstnanců: | 50 |
| - velikost podniku: | střední |
| - místo podnikání: | Praha |
| - počet obyvatel v místě podnikání: | 1 246 201 ³⁷ |
| - počet obyvatel v kraji podnikání: | 1 291 816 ³⁸ |



Obr. 5 - Logo MIS

Zdroj: [15]

Meridian International School s.r.o. (dále jen „Meridian“ nebo „MIS“) je soukromá mezinárodní mateřská, základní a střední škola se sídlem Frýdlantská 1350/1, Praha 8 - Kobylisy. Meridian byla založena v roce 2004, od roku 2009 je držitelem akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v České republice, od roku 2011 vlastní certifikaci Cambridge International Examination Centre a stejného roku získala také certifikaci Council Of British International Schools. Školu Meridian navštěvují studenti z 22 zemí světa, a proto jsou všechny předměty kromě cizích jazyků vyučovány výhradně v anglickém jazyce.

³⁶ JUSTICE.CZ - Obchodní rejstřík a Sbirka listin. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2014. [cit. 2014-20-04]. oddíl C, vložka 95726. Dostupné na Ministerstvo spravedlnosti - Justice.cz: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a563054&typ=full&klic=x130xo>

³⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Krajská správa ČSÚ v hl. m. Praze. *Nejnovější data o kraji: hl. m. Praha: Nejnovější ekonomické údaje ČR* [online]. 31.12.2013. [cit. 2014-16-04]. Dostupné na Český statistický úřad: <http://www.praha.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xa>

³⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích k 1.1.2013* [online]. 13.05.2013. [cit. 2014-22-04]. Dostupné na Český statistický úřad: http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/publ/1301-13-r_2013

Výuka v Meridian probíhá podle britských národních osnov - The National British Curriculum, které jsou rozděleny do čtyř úrovní, podle věku a třídy, do které žák dochází (viz obr. 5):³⁹

- **Key Stage 1** - pro žáky ve věku 5-7 let, navštěvující předškolní třídu či první a druhou třídu základní školy
- **Key Stage 2** - pro žáky ve věku 7-11 let, navštěvující třetí až šestou třídu základní školy
- **Key Stage 3** - pro studenty ve věku 11-14 let, navštěvující sedmou až devátou třídu základní školy, které je již součástí pětiletého gymnázia
- **Key Stage 4** - pro studenty gymnázia, navštěvující desátou až jedenáctou třídu, ve věku 14-16 let

	Key stage 1	Key stage 2	Key stage 3	Key stage 4	
Age	5-7	7-11	11-14	14-16	
Year groups	1-2	3-6	7-9	10-11	
English	■	■	■	■	National Curriculum core subjects
Mathematics	■	■	■	●	
Science	■	■	■	●	
Design and technology	■	■	■	●	National Curriculum non-core foundation subjects
Information and communication technology	■	■	■	■	
History	■	■	■		
Geography	■	■	■		
Modern foreign languages			■	●	
Art and design	■	■	■		
Music	■	■	■		
Physical education	■	■	■	●	
Citizenship			▶	▶	

■ Statutory from August 2000
 ● Statutory from August 2001
 ▶ Statutory from August 2002

Obr. 5 - Struktura jednotlivých úrovní britských národních osnov

Zdroj: [8]

³⁹

SCHOLASTIC. *The National Curriculum in England: Handbook For Primary Teachers*. 1. vyd. London: Qualifications and Curriculum Authority, 1999. ASIN B00GOH4UM2.

Škola je rozdělena do tří divizí: Mateřská škola, Základní škola a Gymnázium. Každá z těchto škol je pod hlavním vedením ředitele školy.

Meridian International School je centrem University of Cambridge (IGCSE examination). Kvalifikace CIE existuje ve více než 150 zemích, je pokroková a pomáhá školám rozvíjet úspěšné studenty. Na konci studia gymnázia studenti získávají kvalifikaci Cambridge IGCSE, A level, která je uznávána univerzitami a zaměstnavateli po celém světě jako ekvivalent k britské kvalifikaci General Certificate of Secondary Education (GCSE).

Vyučování v MIS začíná v 8:30 hodin a končí v 14:40. Třídy jsou malé, s maximálním počtem 16 studentů. Ve škole jsou moderní učebny s dotykovou tabulí a projektorem, moderní učebna výpočetní techniky a multifunkční laboratoř. Kromě anglického jazyka se vyučují také další světové jazyky jako španělština, francouzština, němčina a český jazyk pro cizince.

V MIS jsou kvalifikovaní pedagogové z USA a z Velké Británie. Škola disponuje několika zájmovými kroužky jako plavání, hra na flétnu, kroužek češtiny a vlastivědy, astronomický kroužek, kroužek PC, výtvarný kroužek, fotbalový kroužek, drama kroužek a jiné. Každým rokem zájmových kroužků přibývá, a to podle zájmu a potřeb studentů.

Pro děti každým rokem škola pořádá lyžařský výcvikový kurz a letní pobyt v přírodě. Jsou zajištěny školní autobusy, které dováží a rozváží studenty po celé Praze a okolí.

Cena za docházku je rozdělena podle jednotlivých úrovní tříd, v ročních částkách:

- mateřská škola 121 000 Kč
- předškolní třída 143 000 Kč
- první stupeň základní školy 143 000 Kč
- nižší gymnázium 165 000 Kč
- vyšší třídy gymnázia 171 000 Kč

Školné nezahrnuje poplatek za doplňující materiály, studijní texty, pracovní listy, kopie a jiné volně šířitelné příručky, které studenti dostávají v průběhu roku jako studijní oporu. Cena doplňujících materiálů je také rozdělena podle jednotlivých úrovní:

- mateřská škola a předškolní třída 5 000 Kč
- první stupeň základní školy 6 000 Kč

- nižší gymnázium 7 000 Kč
- vyšší třídy gymnázia 8 000 Kč

Pro zájemce škola dováží obědy z externí restaurace, která splňuje muslimské požadavky (jídlo „halal“) a odpovídá muslimské tradici. Strava není dotována státem, proto je v plné ceně 95 Kč pro studenty základní školy a gymnázia a 110 Kč pro mateřskou školu a předškolní třídu, kde se jídlo podává pětkrát denně.

4.2. Historie školy

Společnost Meridian International School byla založena v říjnu 2003 v Praze pod názvem Česko - anglické jazykové gymnázium HORIZONT s.r.o., tureckým učitelem Mahmutem Eyyudem Günelem. Ten se stal ředitelem a zároveň jednatelem školy. V prvním roce bylo přijato celkem sedm studentů, díky kterým mohla být založena šestá třída, první ročník osmiletého gymnázia, čímž byla činnost školy zahájena. Gymnázium zaměstnalo dohromady tři pracovníky. Jedním z nich byl Mgr. Michal Hájek, který je významnou osobou na škole dodnes. V roce 2003 vykonával funkci zástupce ředitele, administrativního pracovníka a zároveň také učitele již zmiňované 6. třídy.

V následujícím roce přibyly další tři třídy a bylo přijato kolem dvaceti studentů. Vyučovalo se v českém jazyce, ale zaměření školy bylo na cizí jazyky, převážně na anglický jazyk. Počet studentů pomalu přibýval, v roce 2006 školu navštěvovalo šedesát žáků a otevřely se třídy základní školy. Proto se v dubnu 2006 škola přejmenovala na dnes používaný název Meridian International School s.r.o. S novým jménem byl zvolen také nový ředitel školy, Ahmet Hamdi Gürsoy, který je jejím ředitelem a jednatelem dodnes. Ve stejném roce Meridian International School začala následovat britské osnovy a výuka nadále probíhala pouze v anglickém jazyce.

Významným mezníkem byl rok 2007, kdy Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže zamítlo žádost o akreditaci, což způsobilo odchod několika desítek studentů. Ve stejném roce byla založena mateřská škola, ve které se děti již od dvou let učily anglicky. Měla úspěch od samého počátku a během prvního roku jejího fungování přijala přes třicet dětí.

Akreditaci MŠMT Meridian získala o dva roky později a tím se stala plnohodnotnou základní a střední školou. Díky akreditaci bylo přijato na osmdesát studentů a dvacet dětí

do mateřské školy. Byly otevřeny nové třídy a zahájena spolupráce se základní školou ZŠ Burešova, která se stala spádovou školou pro české studenty.

Dalším významným mezníkem se stal rok 2011, kdy byla škola Meridian uznána jako plnohodnotná součást CAMBRIDGE UNIVERSITY k poskytování Cambridge zkoušek. Ve stejném roce se také stala součástí skupiny COBIS, rady pro školy s britským kurikulem.

Do roku 2013 přibývalo nových studentů z různých států světa, proběhlo několik rekonstrukcí budovy i okolí školy a bylo zaměstnáno mnoho kvalitních učitelů. K dnešnímu datu Meridian International School zaměstnává 50 pracovníků, z toho od nejvyšších pozic 1 ředitele školy, 1 zástupce ředitele, 3 administrativní pracovnice, 1 účetní, 1 vedoucí mateřské školy, 5 učitelek mateřské školy, 7 pomocných sil, 1 koordinátora učitelů s polovičním úvazkem, 10 učitelů s polovičním úvazkem, 11 třídních učitelů, 5 specializovaných učitelů, 1 vedoucí úklidu a 3 uklízečky.

Na škole studuje 150 studentů, od první třídy základní školy až po maturitní ročník, jedenáctou třídu gymnázia. Mateřská škola je rozdělena na tři části, část první je navštěvována nejmenšími dětmi ve věku dvou až tří let, kterých je v letošním roce 20, druhá část je pro starší děti ve věku tří až pěti let, a je obsazena 28 dětmi a poslední část je určena pro předškoláky ve věku pěti až šesti let, kterých se zde na školu připravuje 20. V letošním roce tedy Meridian dohromady vzdělává 218 dětí a studentů.

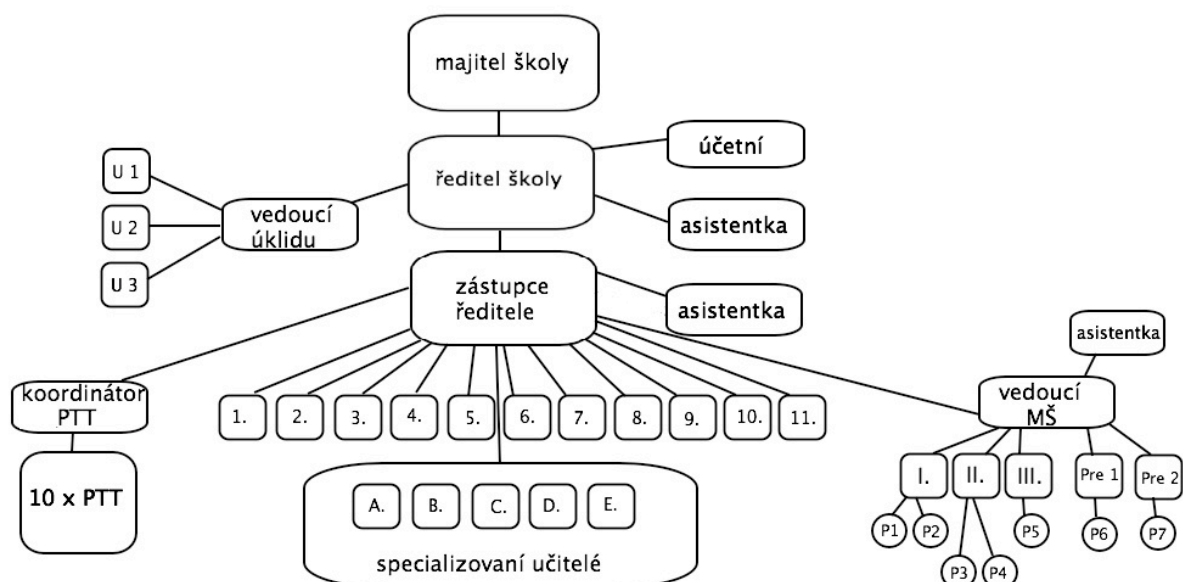
Historie školy je relativně krátká, o to však zajímavější. Během několika let se proměňoval k lepšímu nejen vzhled školy, ale také výukový program. Dnes čelí vysoké poptávce po studiu v cizím jazyce a vytvořila tvrdou konkurenci tuzemským soukromým mateřským, základním i středním školám.

5. ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ VE VYBRANÉM ŠKOLSKÉM ZAŘÍZENÍ

V této kapitole je provedena analýza jednotlivých manažerských funkcí v mezinárodní škole Meridian International School s.r.o., na základě poznatků získaných v 3. kapitole teoretické části. Kapitola je zaměřena na praktické využití manažerských funkcí ve zmíněné mezinárodní škole.

Pozice managementu ve škole MIS

Před specifikací jednotlivých manažerských funkcí je důležité alespoň okrajově zmínit jednotlivé pozice managementu školy Meridian. Pro představení celkové hierarchie školy, je zde uvedeno organizační schéma (viz obr. 6).



- U1-U3 uklízečky
- PTT Part Time Teacher (učitel na poloviční úvazek)
- 1.-11. třídní učitelé
- A.-E. specializovaní učitelé
- MŠ mateřská škola
- I.-III. učitelky tří skupin v MŠ
- P1-P7 pomocné síly
- Pre1,2 učitelky v předškolních třídách

Obr. 6 - Organizační struktura zaměstnanců Meridian International School

Zdroj: vlastní zpracování

A. Majitel školy

Majitel školy MIS zaujímá specifickou pozici. Jeho hlavní činností je alokace finančních prostředků pro chod školy či navrhování, schvalování a provádění investic

týkajících se školy a školního pozemku. Majitel školy Meridian sídlí v Turecku a zabývá se školou pouze okrajově. Veškeré řídicí úlohy delegoval na vedení školy, ředitele.

B. „Top“ management

Do vrcholového managementu školy jsou řazeny dvě osoby: ředitel školy a jeho zástupce.

Ředitel jednak vykonává funkci jednatele a jedná s veřejností jménem školy, ale také má povinnosti jako nejvyšší článek školy, do kterých spadá veškerá náplň činností vrcholového manažera. To je například plánování strategií, finální rozhodování o záležitostech týkajících se školy, jejich zaměstnanců a žáků, provádí personálním řízení, rozhoduje

o registraci či vyřazení studentů, komunikuje s rodiči ohledně významných problémů či úspěchů studentů, dohlíží na celkovou kontrolu chodu školy, a další. Mimo manažerské funkce také podepisuje veškeré formální listiny a dokumenty, vede vyřizování s MŠMT a s jinými státními orgány, provádí vyhlášky školy a celkově reprezentuje a zastupuje školu.

Zástupce ředitele také provádí činnost vrcholového manažera a vykonává všechny manažerské funkce týkající se školy, ale na rozdíl od ředitele je více zaměřen na samotné vzdělávání a řízení zaměstnanců školy. Vykonává organizaci školního roku, plánování a organizaci akcí a výletů, připravuje školní vzdělávací programy a rozvrhy jednotlivých tříd, provádí první kola personálního řízení, zařizuje přijímací řízení pro studenty, kontroluje zaměstnance i studenty, komunikuje s klienty a dodavateli, rozšiřuje možnosti spolupráce s ostatními školami a s veřejností, zabývá se marketingovými záležitostmi a další.

C. „Middle“ management

Mezi střední manažery školy MIS patří koordinátor učitelů, pracujících na poloviční úvazek, vedoucí mateřské školy a vedoucí úklidu.

Koordinátor učitelů řídí všechny učitele, kteří dochází na vyučování pouze několik hodin týdně, neúčastní se týdenních porad a nejsou povinni strávit ve škole celodenní docházku. Koordinátor pro ně připravuje vyučovací materiály, obstarává učebny, zajišťuje suplování při absenci, informuje učitele o změnách a jiné.

Vedoucí mateřské školy zastupuje tým pracovníků mateřské školy a zároveň za celkový chod MŠ zodpovídá. Připravuje pro děti programy, výlety, exkurze, návštěvy či představení, organizuje školní akce a besídky pro rodiče, provádí výběrové řízení nových

učitelů a pomocných sil do předškolních tříd či mateřské školy, řídí tým pracovníků v MŠ, komunikuje s klienty i s dodavateli a vykonává veškeré potřebné funkce k zajištění správného chodu mateřské školy.

Vedoucí úklidu má na starost každodenně zajistit úklid celé budovy a okolí, udržovat školu čistou v průběhu dne, připravit jídelnu před dovozem stravy, popřípadě vykonat na žádost vedoucích manažerů jiné úklidové činnosti v zájmu školy. Vedoucí řídí tým tří uklízeček, kterým zadává jednotlivé úkoly a kontroluje jejich správné provedení.

D. „Low“ management

Na pozici nejnižšího managementu se v MIS řadí učitelky v mateřské škole, které řídí jednu pomocnou sílu. Tato pozice je pouze o malý stupeň výše nad výkonnými pracovníky, se kterými si rozdělují svoji práci a delegují je úkoly.

5.1. Plánování

Plánování je ve škole, stejně jako v jiných organizacích, velice důležitou částí pracovní náplně všech manažerů. V MIS se používá jak strategické, tak taktické a operativní plánování. Veškeré plány směřují k naplnění vize organizace a jejich splnění jsou rozděleny do jednotlivých manažerských úrovní.

5.1.1. Strategické plánování

Ve strategickém plánování jsou konkretizovány dlouhodobé záměry organizace a je řešeno především top managementem firmy. Ve škole Meridian International School provádí strategické plánování ředitel školy. Ten stanoví veškeré cíle, kterých by chtěl v průběhu pěti a více let dosáhnout. Mezi tyto plány patří výstavba samostatných budov pro mateřskou školu a gymnázium v časovém rozmezí pěti až deseti let. V delším časovém horizontu, do dvaceti let, uvažuje o založení poboček školy i v jiných městech. Cílem ředitele je tedy rozvíjet studium v anglickém jazyce jak v Praze, tak mimo hlavní město.

Jednotlivé kroky tvorby plánů:

I. Stanovení strategických cílů

Určení strategických cílů podniku ve třech krocích:

1. formulace obecných cílů:

- zvýšení zisků - navýšit počet studentů

- zlepšení úrovně vzdělávání – zaměstnat kvalifikované učitele
- zkvalitnění vybavení školy – inovace zařízení, nové vybavení učeben

2. formulace specifických cílů:

- do pěti let dosáhnout 300 studentů a 100 dětí v mateřské škole (zvýšit zisky)
- do dvou let vyměnit učitele bez vhodné kvalifikace za lepší, rodilé mluvčí (zlepšit úroveň vzdělání)
- do dvou let nakoupit nové vybavení školy – do laboratoří, počítače, multifunkční tabule (zkvalitnit vybavení školy)
- do dvou let vybudovat novou tělocvičnu (zkvalitnit vybavení školy)
- do jednoho roku vybudovat sportovní hřiště (zkvalitnit vybavení školy)
- do jednoho roku zavést čipy do školní jídelny (zkvalitnit vybavení školy)

3. stanovení priorit významnosti cílů:

1. místo: nové vybavení školy, vybudování sportovní hřiště, noví učitelé
2. místo: vybudování tělocvičny
3. místo: čipy do školní jídelny

Hlavním cílem je rozšířit školu do tří samostatných budov a navýšit počet studentů.

Součástí základu stanovení strategie jsou dva významné pojmy, **vize a mise**, o kterých je třeba se alespoň okrajově zmínit.

Mise definuje poslání podniku, odpovídá na otázky, proč firma existuje, co dělá a pro koho to dělá. Poslání firmy Meridian je základní a střední vzdělávání studentů, rozšířeno o výchovu dětí v mateřské školce. Existence je, stejně jako u ostatních organizací, založena na zisku díky nedostatku mezinárodních škol na českém trhu a velké přítomnosti cizinců v Praze, kteří by měli o studium v cizím jazyce zájem. Vzdělávání je určeno pro cizince, kteří neumí český jazyk a chtějí či musí chodit do základní či střední školy, ale také pro české studenty, kteří by měli zájem, v dnešním otevřeném světě, studovat v zahraničí. Škola je připraví na pokračující studium v anglickém jazyce.

Vize identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci a je zdrojem inspirace. Ukazuje, kde by se podnik měl nacházet. Jak již bylo zmíněno ve stanovení strategických

cílů, vize školy je zlepšení úrovně vzdělání, zkvalitnění vybavení školy a rozšíření jednotlivých divizí do samostatných budov.

II. Strategická analýza vnějšího okolí firmy

Obecné okolí

Mezi ekonomické sektory patří ve škole mírné zvyšování ceny za školné a školních poplatků v důsledku inflace a rozvoje školy.

Z ekologických sektorů stojí za zmínku snaha naučit žáky třídění odpadu. Na všech chodbách i ve třídách jsou barevně rozdělené odpadkové koše a pro studenty i děti jsou každoročně pořádány přednášky o třídění odpadu. MIS úzce spolupracuje s odborem životního prostředí a studenti i děti z mateřské školy se každým rokem účastní sázení stromků nebo čištění lesů. Například v letošním školním roce studenti uklízeli Čimický háj na Praze 8.

Dalším významným sektorem, důležitým pro školu Meridian, je vládní sektor. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 2 Charakteristika školství, všechny školy, včetně Meridian International School, úzce spolupracují s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, které je ústředním orgánem státní správy pro předškolní a školská zařízení, základní školy i střední školy. MIS je nucena řídit se určitými pravidly pro splnění podmínek k získání akreditace, viz zákon č. 561/2004 Sb., stejně tak je i povinna podrobit se každoroční inspekci a kontrole.⁴⁰

Ředitel školy Meridian také spolupracuje se starostou Prahy 8, se kterým se společně snaží o zapojení města Prahy do partnerského programu spolupráce s městem Istanbul.

Oborové okolí

Oborové okolí označuje zákazníky, dodavatele a konkurenty. Zákazníky jsou pro školu MIS rodiče studentů, kteří jsou podstatnou složkou ve studiu. Proto byl do školy před dvěma lety zaveden program ESCHOOL, který slouží jako internetová žákovská knížka. Pomocí Eschool spolu rodiče a učitelé mohou komunikovat, omlouvat absenci studentů a navíc mají každý den přehled o známkách, tématu výuky, domácích úkolech a proběhlých či blížících se testech. Tento systém komunikace rodič - učitel je jistě pokrokový a odchyluje se od zastaralých papírových žákovských knížek. Rodiče tak mají

⁴⁰ Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24.9. 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů Česká republika*. 2.9.2008, částka 103. ISSN 1211-1244. Dostupný z [www: http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb](http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb)

celkový přehled o veškerém dění ve škole a o studiu dítěte, včetně jeho nutných příprav na studium.

III. Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřních faktorů:

- **faktory vědeckotechnického rozvoje** – cílem školy je neustálé zlepšování odborné úrovně poskytovaného vzdělávání, včetně začleňování nových metod a forem výuky, např. Eschool, elearning apod.,

- **marketingové a distribuční faktory** – škola má charakter rodinného vzdělávacího zařízení a proto spoléhá zejména na doporučení stávajících studentů a jejich rodin předem definované skupině případných zájemců (např. děti zahraničních příslušníků),

- **faktory podnikových a pracovních zdrojů** – cílem je zvýšení utilizace zaměstnanců a zajištění pracovních sil, které umožní zvýšit úroveň výuky a dále ji rozvíjet,

- **faktory finanční a rozpočtové** – vzhledem k tomu, že jde o privátní školu, je jejich cílem ziskové hospodářství umožňující uspokojení všech potřeb.

IV. Analýza mikroprostředí firmy

Trh školního vzdělávání je obrovský a rozsáhlý, ale při zaměření pouze na vzdělávání v cizím jazyce, je nabídka výrazně limitována. V Praze se nachází jen několik škol, které tento způsob výuky poskytují, a z toho některé ani nezahrnují všechny úrovně, které má MIS v nabídce. Počet konkurentů, kteří by mohli ohrožovat přísun nových studentů do školy tedy není vysoký. Zákazníky Meridian jsou z větší části cizinci, kteří bydlí v Praze a okolí, přijeli do hlavního města za prací či se rozhodli na určitou dobu v Praze pobývat. Právě tito zákazníci jsou asi největším omezením, protože nejsou stálí. Jsou závislí většinou na práci a tím také na její možné relokaci.

V. Silné a slabé stránky podniku, určení konkurenčních výhod

Pro zjištění silných a slabých stránek ve škole Meridian je možné použít již dříve zmíněných Ohmaevých doporučení:

1. zaměřit se na oblasti se základním faktorem úspěchů – nejlepší úroveň vzdělání, dobrá nabídka školy, studium v anglickém jazyce,

2. inovovat školu – nové vybavení školy, nové budovy, tělocvična a další

3. nekonvenční přístupy – rodinné prostředí školy, snaha vyjít vstříc rodičům, školní autobusy, zájmové kroužky dle žádostí rodičů a jiné.

Mezi silné stránky školy patří výuka výhradně v anglickém jazyce, rodilí mluvčí na všechny vyučované předměty, rodinné prostředí školy, zájmové kroužky po školní výuce, velká zahrada v areálu školy, možnost využití školních autobusů, vhodné místo na kraji Prahy, školní jídelna s dvojí stravou – „halal“ obědy pro muslimské děti a česká strava pro ostatní, možnost jednoduchého pokračování ve studiu podle britských osnov kdekoliv jinde na světě, virtuální program žákovských knížek s možností přímé komunikace Eschool a další.

Díky mezinárodnímu aspektu školy je třeba přiznat, že úroveň žáků se značně liší a často ani angličtina není jazykem, který by studenti ovládali. Nedostatečná znalost jazyka a jiný materiální základ výuky pak způsobuje, že učitelé musí vynaložit značné úsilí na přípravu konkrétních žáků a nedostatek času pak v některých třídách vede ke zpomalování vyučování. Slabou stránkou školy je tedy přijímací řízení, podle kterého jsou žáci rozřazováni do tříd, nehledě na výrazné znalostní rozdíly mezi jednotlivými žáky jedné třídy. Další slabostí MIS jsou velké změny v počtu studentů každým rokem kvůli odcestování a také pravděpodobnost výměny učitelů po každých dvou letech studia, díky jejich cestování či návratu do rodné země.

Při shrnutí bodu č. III., IV. a V. je možné sestavit SWOT analýzu Meridian International School (viz tabulka 1 na další straně), neboli posouzení momentální rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím školy a jaká opatření učinit do budoucna v její prospěch. Srovnáním silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), tzv. SWOT analýza slouží k překlenutí mezery mezi současným stavem a vizí organizace.

Tabulka 1: SWOT analýza

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> - rozšíření do celé České republiky - vybudování samostatných budov - výhodná poloha - možnosti rozšiřování služeb - možnosti inovací 	<ul style="list-style-type: none"> - omezený počet zákazníků
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - výuka v anglickém jazyce - rodilí mluvčí - rodinné prostředí školy - zájmové kroužky - školní autobusy - velká zahrada - hezké prostředí - vhodné místo v Praze - dobrá dostupnost - možnosti speciální stravy 	<ul style="list-style-type: none"> - znalostní rozdíly mezi studenty - časté změny učitelů - relokace studentů

Zdroj: vlastní zpracování

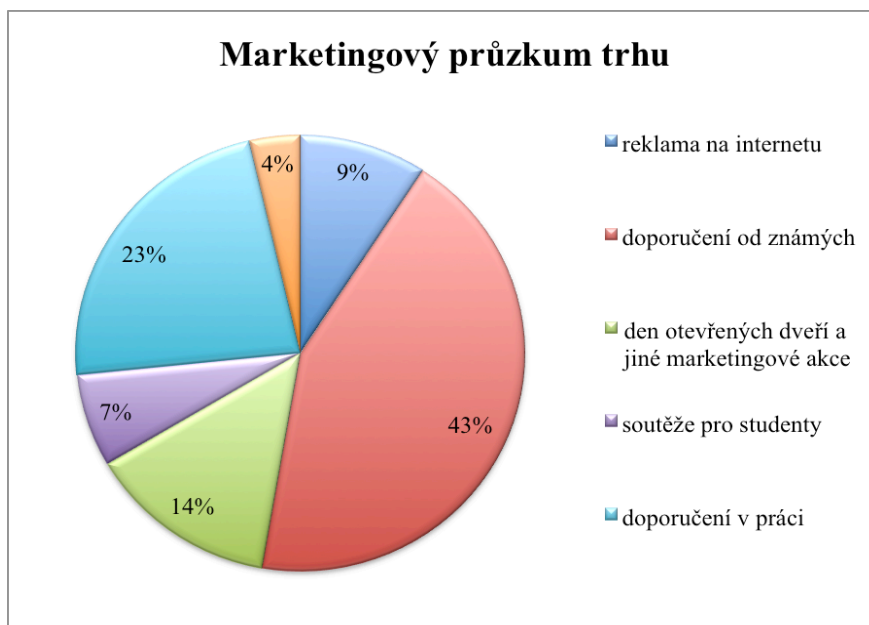
VI. Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií

Dle Ansoffovy matice produkt/trh jsou možné čtyři strategie soustředění na zákazníky a zároveň rozvíjení služeb:

1. Strategie pronikání na trh – zlepšení pozice na trhu u stávajících služeb a stávajících zákazníků: např. na základě doporučení rodičů.

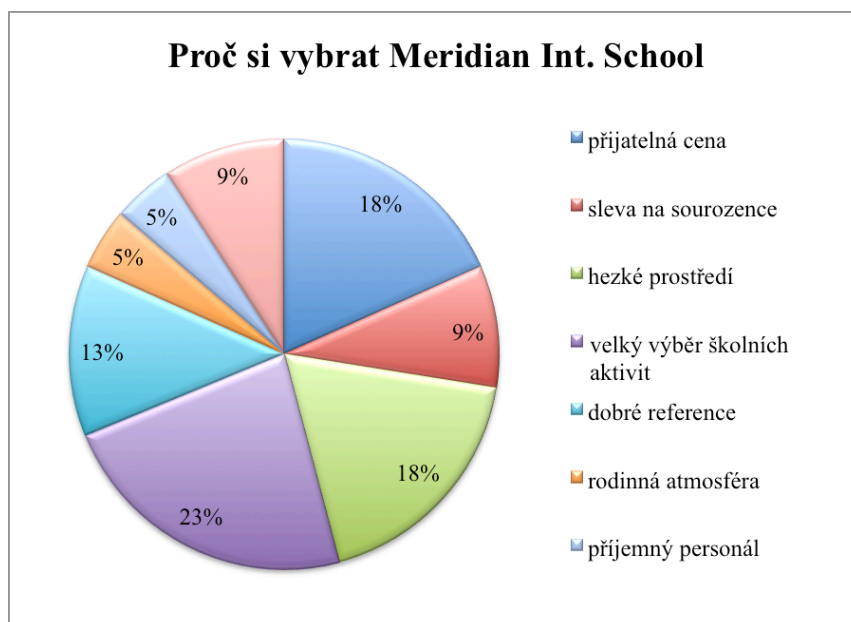
Metoda doporučení rodičů se za posledních pět let velice osvědčila, protože pokud je rodič spokojený, doporučí školu dále. Vzhledem k tomu, že většina rodičů jsou cizinci na velice dobrých pracovních pozicích, mají dostatek kontaktů, ať už v práci či ve většinou velké rodině a také mají množství přátel a rádi školu s dobrou vzdělávací metodou doporučují.

Na základě anonymního dotazníku byl ve škole MIS proveden výzkum mezi rodiči studentů, jakým způsobem se o škole dozvěděli a proč se rozhodli přihlásit své dítě právě do školy MIS. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 1 a 2.



Graf 1: Marketingový průzkum trhu

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2: Proč si vybrat Meridian International School

Zdroj: vlastní zpracování

2. Strategie rozvoje trhu – nové služby pro současný trh.

Pomocí variací soutěží, které Meridian škola pořádá pro ostatní školy či jednotlivé studenty, získává škola nové klienty. Každým rokem MIS pořádá akci „Science Fair“ Veletrh vědy a techniky v obchodním centru Letňany v Praze, kde studenti z Meridian provádí různé chemické, fyzické a matematické výzkumy a experimenty. Potenciální zákazníci se mohou podívat, co se děti ve škole učí, promluvit si s vedením školy a domluvit se na možném vyzkoušení studijního dne v rámci otevřených dveří.

3. Strategie vývoje výrobku – nové podnikatelské aktivity: nabídka výuky anglického jazyka pro jiné základní školy, navázání spolupráce s okolím.

S danou strategií škola získala nové studenty pouze na výuku anglického jazyka v rámci zájmových kroužků. Meridian může nabídnout kvalifikované lektory a prostory tříd za dobrou cenu. Rodiče studentů se dozví o škole a vyučovacích metodách a některým z nich se líbí výuka natolik, že své děti na školu přihlásí na celkovou výuku.

4. Diverzifikace – nová služba, která by přinesla další zisky: například zprostředkování výměnných pobytů se studiem ve škole v zahraničí, jak pro studenty MIS, tak pro studenty jiných škol.

Tato nabídka by se určitě také uplatnila, alespoň pro žáky z vyšších tříd. Meridian škola by mohla zprostředkovat celý balíček služeb – ubytování v rodině, navázání na výuku ve škole s britskou osnovou, stravu i dopravu. Vzhledem k dobrým kontaktům a vztahům, které škola udržuje s jinými školami, by se jistě výměnné pobyty uchytily a přinesly by další zisky.

VII. Zpracování strategie výrobního portfolia firmy

V případě MIS jde o nabídku služeb, které škola již provozuje. Například výuka v anglickém jazyce podle britských osnov, sportovní, vědecké a zábavné výukové kroužky, moderně vybavené laboratoře a učebny, výuka cizích jazyků a další.

VIII. Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií

Mezi marketingové strategie patří například natáčení dokumentu o Meridian International School Českou televizí, které proběhlo v loňském roce, dále reklamy v novinách a časopisech, upoutávky na billboardech a na internetu, soutěže pro děti či dny otevřených dveří, které se pořádají dvakrát ročně s možností vyzkoušení jednodenního studia.

Do organizační strategie může být zařazena organizace školního roku a školních akcí, personální kontrola učitelů a zaměstnanců, porady a výběrový proces nových učitelů a další.

Finanční strategie se zabývá celkovými rozpočty na veškeré aktivity školy, integruje všechny plány a určuje, kolik finančních prostředků bude potřeba v daném roce a jakým způsobem je zabezpečit.

Úkolem zástupce ředitele, v pozici manažera školy je zkoordinovat jednotlivé složky strategických plánů tak, aby na sebe navazovaly a vzájemně se podporovaly. Klade se důraz na marketingové propagace v časové blízkosti školních akcí, které již na začátku školního roku musí být naplánované.

IX. Výběr optimální varianty komplexních strategických plánů

Po vypracování různých variant strategických plánů se schází ředitel školy a zástupce ředitele spolu s účetní složkou školy a společně rozhodují, jaký plán bude nejvhodnější k hotové realizaci a rozdělení do taktických a operativních plánů.

X. Formulace komplexního strategického plánu

V předposledním kroku manažer sestaví komplexní strategický plán, který předá ke schválení řediteli. Ten zváží, zda plán i termíny jsou realizovatelné, smysluplné a splňují svůj účel.

XI. Sestavení rozpočtů

Důležitou součástí strategických plánů je určení rozpočtu, který se stanoví jak pro celkový plán, tak pro jednotlivé kroky taktických a operativních plánů. V Meridian je každým rokem předepsána určitá rezerva, která musí vystačit na veškeré náklady podniku, přes financování marketingových kroků, školních soutěží a akcí, vybavení školy, nákup nových učebnic a učebních pomůcek, až po mzdy zaměstnanců a jejich možné bonusy, ale také rezervní fondy na neplánované opravy či jiné nečekané události.

XII. Rozpracování a převedení komplexního strategického plánu do plánů taktických a operativních

Každý strategický plán se v závěru částečně převádí do taktických a operativních plánů, které zároveň směřují k uskutečnění plánu strategického.

- **marketingový plán** – určení kde a kdy budou publikovány reklamy, jakým způsobem oslovit potenciální zákazníky,

- **plán investic** – stanoví, jaké investice v letošním roce může škola podniknout, například, zda je možné koupit novou budovu pro mateřskou školu a zprovoznit ji, jaké náklady budou potřeba a zda se daná investice již vyplatí,

- **plán výzkumu a vývoje** – zkoumá, jaké služby bude škola vyvíjet či rozvíjet, zda je výhodné otevřít jazykové kurzy pro veřejnost, zavést výměnné pobyty či najít jiné možnosti na trhu,

- **plán zásobování** – určuje, jaké množství zboží bude škola potřebovat pro plynulý chod. Jedná se o materiály potřebné k výuce či školním aktivitám - učebnice, knihy, kancelářské potřeby, výtvarnické potřeby, nový nábytek apod.,

- **personální plán** – řeší počet a hodnocení pracovníků, nábor nových učitelů, jejich zaškolení a adaptaci, motivaci zaměstnanců a další,

- **finanční plán** – je jeden z nejdůležitějších plánů, který rozděluje finanční prostředky mezi jednotlivé plány.

Veškeré plány školy vedou k jednomu hlavnímu cíli, a to zvýšit zisky = znásobit počet studentů. Proto jakákoliv inovace školy, nové vybavení, zmodernizování učeben a laboratoří, investice do kvalitních učitelů a celková organizace je důležitá. Vždy je kladen důraz na atraktivitu školy pro rodiče studentů i pro samotné žáky, kteří by měli být ve škole spokojeni, protože spokojenost žáků se projeví i na rodičích a právě ti škole zajistí příjem po dobu několika let vzdělávání svého dítěte.

5.1.2. Taktické plánování

Taktické plánování vede k uskutečňování strategických cílů a obvykle probíhá na úrovni středního managementu. V případě Meridian provádí taktické plánování vrcholový management. Pro vysvětlení je zde uvedeno několik faktů. Mezi taktické plánování patří plán výstavby sportovního hřiště a tělocvičny v areálu školy. K výstavbě by mělo dojít ve střednědobém časovém rozmezí jednoho až pěti let a cílem výstavby je získat nové studenty. Když bude škola mít více studentů, bude moci rozšířit budovy a otevřít nové pobočky. Výstavba sportovního hřiště i tělocvičny je složitá a trvá delší dobu, proto je zařazena právě do taktického plánování. Střední management má odpovědnost za správný chod školy (vedoucí úklidu zajišťuje čistotu v budově i areálu školy, vedoucí MŠ zajišťuje správný chod MŠ a koordinátor kvalitní vzdělávání) a tím se na realizaci taktického plánu

podílí. Pokud tedy škola bude mít kvalitně obsazenou pozici středního managementu, bude to velkou podporou při získávání nových studentů a tím také plnění taktických plánů.

5.1.3. Operativní plánování

Operativní plánování má krátkodobý charakter a řeší hlavně provozní procesy. Je určeno pro nejnižší management, který je v Meridian obsazen učitelkami v mateřské škole. Kromě nejnižšího managementu zastává funkci operativního plánování také střední management, jak již bylo výše zmíněno, vedoucí MŠ, koordinátor a vedoucí úklidu. Ti každodenně zajišťují řešení běžných problémů a celkově se starají o hladký průběh dne.

Hlavním cílem je přivést nové studenty a následně zvětšit prostory. Škola byla založena v roce 2003 pouze s 20 žáky a k dnešnímu dni ji navštěvuje 150 studentů a přes 60 dětí mateřskou školu. Proto je zřejmé, že plán se manažerům naplňuje a opravdu v následujících pěti letech se škola může natolik rozrůst, aby došlo k výstavbě nových samostatných budov pro gymnázium i mateřskou školu. Pomocí při získání nových studentů může také výstavba tělocvičny a sportovního hřiště, protože studenti zatím dochází do spádové státní školy na výuku tělesné výchovy a mnoho rodičů s přecházením nesouhlasí.

5.2. Organizování

Aby ředitel dosáhl svých naplánovaných cílů, využívá dělby práce, která vyplývá ze specializace jednotlivých pracovníků. Díky vzájemné spolupráci všech zaměstnanců dochází ke sladění dílčích procesů dělby práce, která bývá zabezpečena přesným vymezením pravomocí a odpovědnosti v náplních práce.

5.2.1. Základní prvky organizování

- **specializace** - v MIS jsou veškeré pracovní pozice srozumitelně určeny v rámci jejich specializací. Například ředitel školy, zástupce ředitele, sekretářka, účetní, učitelka, uklízečka. Produktivita pracovníků je tak zajištěna díky jednoznačně rozděleným úkolům, které každý na své pozici řeší. Protože úkoly jednotlivých pozic jsou víceméně neustále stejné, urychluje se proces práce a také usnadňuje jejich kontrola,

- **koordinace** - zástupce ředitele je pověřen ředitelem školy k vedení učitelů, k jejich motivaci a kontrolování jejich práce,

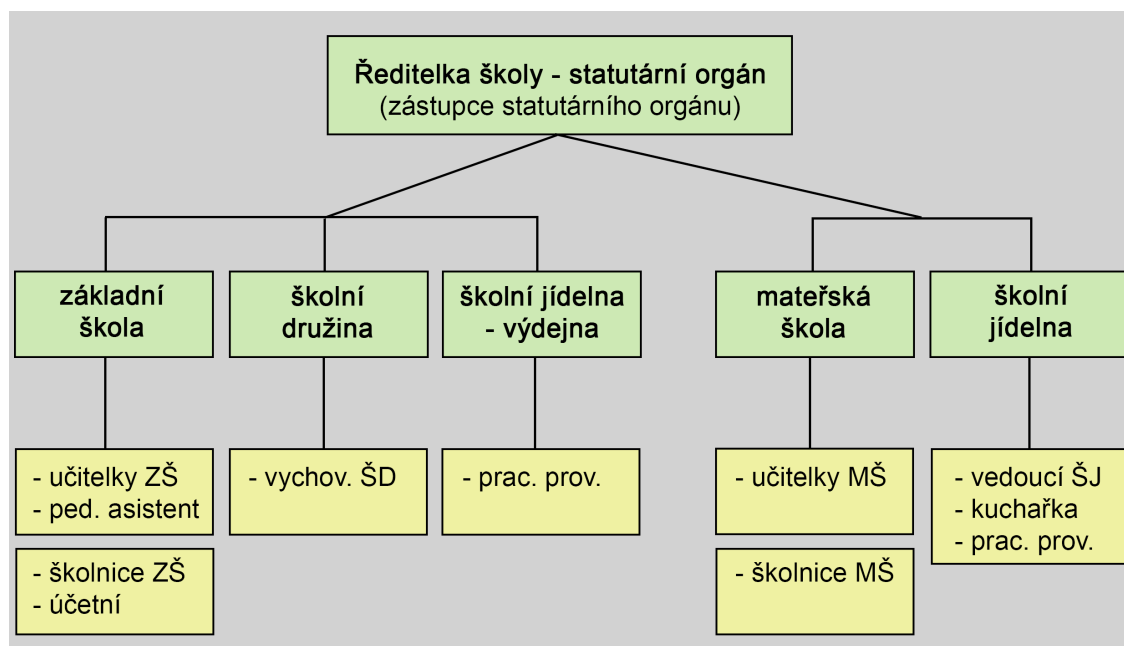
- **rozpětí řízení** - vzhledem k poměrně malé velikosti školy MIS je rozpětí řízení vcelku jednoduché. Ve škole je jeden vedoucí manažer, který řídí skupinu učitelů,

a to zástupce ředitele. Ten má na starosti celkem 19 pracovníků - 1 administrativní pomoc, 11 třídních učitelů základní a střední školy, 5 specializovaných učitelů, 1 vedoucí mateřské školy a 1 vedoucí koordinátor výuky pro učitele s polovičním úvazkem, což je pro něj v rámci optimálního rozpětí řízení. Vedoucí mateřské školy má také optimální rozpětí řízení, s počtem vedení 6 osob - 1 administrativní pracovník, 2 učitelky předškolní třídy a 3 učitelky do tří skupin mateřské školy. Každá z nich mají na starost další jednu či dvě pomocné síly. Koordinátor učitelů řídí celkem 10 učitelů s polovičním úvazkem, čímž také spadá do optimálního rozpětí řízení. Pokud se škola bude dále rozšiřovat, bude nutné zajistit pro každou část školy jednoho top manažera pro kvalitní vedení,

- **delegace** - předávání kompetence plnit jednotlivé úkoly jsou ve škole běžné. Asistentka ředitele je delegována ředitelem k vyřizování administrativních věcí jeho jménem, ať už jde o komunikaci s klienty, úřady či organizaci kalendáře a školních akcí. Zástupce ředitele plní úkoly za ředitele školy v době jeho absence, vyřizuje jeho schůzky, provádí důležitá rozhodnutí a další. V neposlední řadě vedoucí učitelů přebírají úkoly od zástupce ředitele a pomocní učitelé dále od vedoucích.

5.2.2. Stupně řízení

Organizační schéma Meridian International School je rozděleno do šesti úrovní řízení (viz obr. 6, kapitola 5, str. 41). Na nejvyšším stupni se nachází majitel školy, který řídí ředitele školy. Ten vede tři pracovníky - zástupce ředitele, asistentku a vedoucí úklidu. Zástupce ředitele má největší rozpětí řízení, organizuje práci 19 zaměstnanců, jak již bylo dříve napsáno. Dále jsou vedoucí MŠ a koordinátor učitelů s polovičním úvazkem, předposlední vrstvu tvoří všichni učitelé základní a střední školy a také učitelky v mateřské škole, které dále řídí své pomocné síly, které zastupují nejnižší vrstvu organizační struktury. V MIS je situace mírně odlišná od běžných škol a firem, kde ve většině případů pozici zástupce ředitele v Meridian škole vykonává sám ředitel, který je přímým nadřízeným učitelům či alespoň vedoucím jednotlivých skupin učitelů (viz příkladový obr č. 8).



Obr. 8 - Příkladová organizační struktura jiné školy

Zdroj: [12]

5.2.3. Organizační dokumenty

Meridian International School disponuje Organizačním řádem a Školním řádem, které určují hlavní pravidla ve škole. Dále se řídí Příručkou pro učitele a také pracovněprávní smlouvou, ve které je podrobně vypsáno, co je obsahem jednotlivé pozice. Dalšími důležitými dokumenty, kterými se řídí samotná výuka a její organizace jsou britské osnovy – Key Stage One a Key Stage Two, pro střední školu Cambridge Curriculum.

Mezi jiné organizační dokumenty patří také například Vnitřní řád a Etický kodex, zápisy z porad, ať už na ředitelské úrovni, manažerské či učitelské úrovni a dané zápisy se zakládají mezi organizační dokumenty.

5.3. Personální řízení

Personál školy je jedním z významných důvodů úspěchů či neúspěchů školy, převážně proto, že služba, kterou škola poskytuje je neoddělitelná od toho, kdo danou službu poskytuje, což je pedagogický personál. Kvalifikovaní pracovníci jsou základním předpokladem výsledné kvality práce, a proto je důležité vybírat pracovníky s dostatečnou kvalifikací na jednotlivé pozice, pečovat o ně a motivovat je k ještě lepším výkonům a zároveň je správně odměnit za dobře vykonanou práci.

Personální řízení v MIS provádí top management školy, v první řadě zástupce ředitele, který pořádá výběrové řízení, ale také hodnocení a částečně motivaci, v druhé řadě poté ředitel, který rozhoduje o finálním výběru zaměstnanců, jejich motivaci v průběhu školního roku a o celkové odměňování.

5.3.1. Hodnocení pracovníků

V Meridian International School se zaměstnanci hodnotí převážně oběma způsoby, výkonnostně i kvalitativně. Prvním způsobem se hodnotí učitelé na základě srovnání výuky s ročním plánem a hlavně s britskou osnovou, včasné příchody do práce a celková docházka. Nepedagogičtí zaměstnanci se hodnotí pouze tímto způsobem, a to kontrolou splnění jednotlivých úkolů a celkovou spokojeností manažerů s výkonem jejich práce.

Druhým způsobem při hodnocení jakým způsobem učitelé vyučují, jaké materiály používají a jak dokáží vysvětlit probíranou látku. Dále se do hodnocení započítává celková spolupráce se zaměstnanci a s nadřazenými, ochota pracovat přesčasy, aktivity s dětmi a jiné.

5.3.2. Odměňování

Učitelé v MIS mají mzdu rozdělenou do dvou částí, část fixní, která je stanovena ve smlouvě a každý měsíc je ve stejné výši a část pohyblivou, která se odvíjí od vykonané práce. Tento způsob odměňování byl zaveden v loňském roce a již bylo prokázáno, že jde o lepší způsob, než pouze vyplácení fixní mzdy. Je to výhodné jak ze strany učitele, který má možnost zvýšit si svůj měsíční příjem při splnění určitých podmínek a práce navíc, tak pro zaměstnavatele, který má možnost kontroly nad vykonanou prací a popřípadě snížit či navýšit mzdu za splněnou či nesplněnou práci a zároveň tím motivovat učitele k lepším výkonům. Změna vyplácení mzdy byla zavedena na základě problémů v předchozích letech, způsobených jednoduše omluvitelnou absencí, kdy si učitelé nechávali prodlužovat víkendy bez zajištění své náhrady či prodlužovat dovolené, které jsou ve škole stanoveny podle školního kalendáře bez možnosti změny. Vzhledem k růstu školy bylo nutné zavést opatření, kterými se škola vyvaruje podobných překážek.

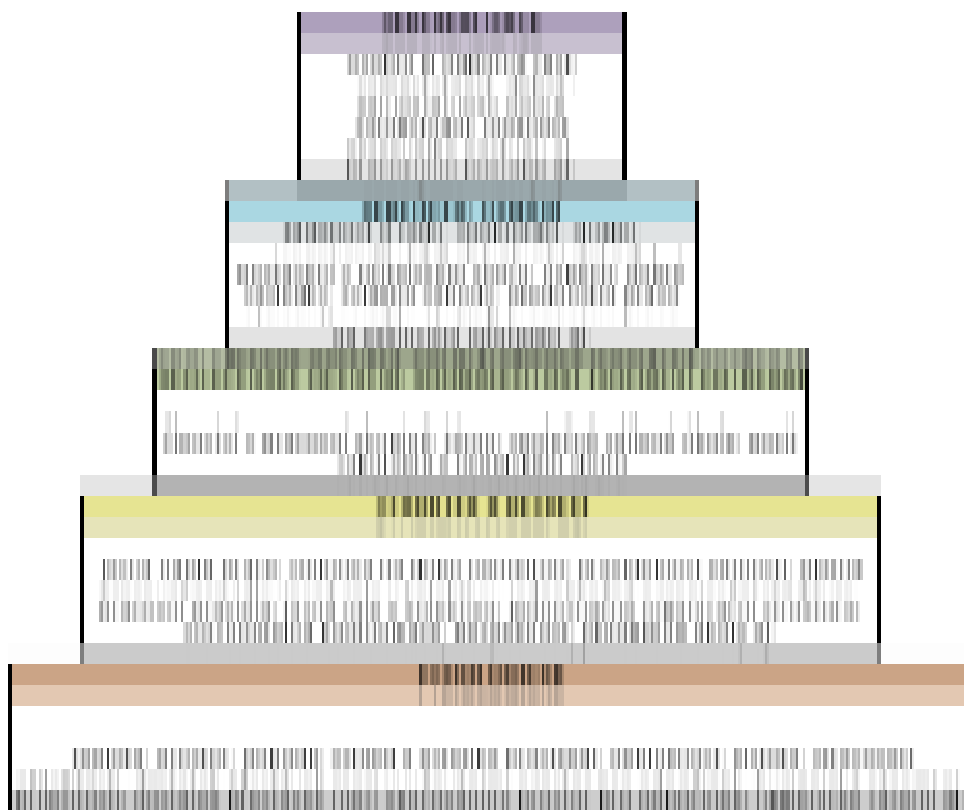
Administrativní pracovníci mají fixní mzdu bez možnosti bonusů, která se může na začátku každého nového školního roku navýšit.

V rámci odměňování škola poskytuje také obědy ve školní jídelně zdarma a celodenní pitný režim. Na konci každého pololetí zaměstnanci dostávají malý dárek nebo finanční odměnu navíc jako bonus za spolupráci a plynulý chod školy.

5.3.3. Motivace

Zaměstnanci školy jsou motivováni především odměnami za dobře vykonanou práci, ale i dobrými vztahy na pracovišti. Ředitel školy pro své zaměstnance pořádá v průběhu roku poznávací výlety do zahraničí, zaměstnanecké večere či zábavné víkendové akce, ale také se snaží vždy vyhovět jednotlivým potřebám svých pracovníků. Samotný přístup ředitele školy i zástupce ředitele přináší velice dobrou a rodinnou atmosféru do celé školy. Ve škole tak vládne příjemné prostředí a přátelské vztahy, což je také součástí motivace.

Na obrázku č. 9 lze vidět Maslowovu hierarchii potřeb upravenou na podmínky školního prostředí.



Obr. 9 - upravená Maslowova pyramida potřeb na podmínky prostředí školy

Zdroj: upraveno podle [19]

5.3.4. Zaměstnanecké výhody

V MIS jsou zavedeny určité benefity, které přispívají k motivaci zaměstnance. Mezi ně patří firemní stravování ve školní jídelně, zajištěný pitný režim v podobě barelů vody, zásob dobré kávy a výběr luxusních čajů, dále placená dovolená v celkové délce 95 dnů v roce (19 pracovních týdnů), možnosti využití školního telefonu s neomezeným tarifem,

možnosti účasti na školních výletech jako jsou lyžařské výcviky, školy v přírodě, jednodenní výlety za kulturou a poznáním, ale také zahraniční poznávací zájezdy, účasti v divadlech, kinech a mnoho dalších. Škola poskytuje dostatek výhod, kterých zaměstnanci rádi využívají. Pro administrativní pracovníky jsou také poskytnuty firemní telefony s neomezeným tarifem i pro vlastní užití.

Meridian International School má velice dobrý systém řízení lidských zdrojů. Vedení firmy o své zaměstnance pečuje a tuto péči lze poznat z celkové atmosféry na pracovišti, ale také ve výsledcích.

5.4. Kontrolování

Kontrola je poslední manažerskou funkcí, kterou nejen že se zkoumá prověřování a následné opatření, ale je zároveň dozorem nad ostatními manažerskými funkcemi. Je nepostradatelná pro všechny úrovně managementu, protože zjišťuje, zda se realita chodu organizace vyvíjí žádoucím směrem a stanovené cíle tak budou dosaženy.

5.4.1. Fáze kontrolního procesu

V Meridian je hlavní kontrola prováděna při výuce, a to dvojitým způsobem. První je formou testů a znalostí studentů, které by se měly shodovat se znalostmi jiných studentů, vyučujících se podle britských osnov. Všechny klíčové zkoušky jsou zasílány přímo z města Cambridge, takže jsou zadávány na úrovni, na které by student v danou chvíli měl být. Mezi tím probíhají menší testy, které poskytuje sám učitel a podle nich by měl manažer i rodič zjistit, zda se pokračuje podle osnov a ročních plánů. Další možnost kontroly probíhá přímo manažerem, který navštěvuje jednotlivé vyučovací hodiny a pozoruje učitele, jakým způsobem učí, co přesně vyučuje, jak se chovají studenti, jak reagují na výuku a další. Manažer tak vykonává inspekční činnost, na základě které dokáže vyhodnotit chyby zaměstnance a v případě výuky mu pomoci zlepšovat její úroveň.

Další kontroly probíhají v účetním systému, kde je nutné neustále hlídat, zda se škola finančně udržuje v rámci určeného rozpočtu, zda bude nutné snížit náklady a kde, či naopak když se škole daří lépe, zda je možné část peněz investovat do rozvoje školy a část rozdělit zpět mezi zaměstnance v rámci bonusů.

Mezi jiné typy kontrol patří kontrola povinné dokumentace školy, kterou MIS provádí dvakrát do roka při kontrole veškerých dokumentů studentů a učitelů, kontrola třídních knih, které probíhají jednou měsíčně, týdenní kontroly dodržování pedagogických dozorů,

docházky žáků, kontroly bezpečnosti ve třídách a v prostorách školy, každoroční kontrola ČŠI a jiné kontroly.

5.4.2. Typy, druhy a formy kontrolních procesů

Ve vybrané škole se řeší kontrolní procesy ve třech fázích, a to preventivní kontrolou, průběžnou a kontrolou zpětné vazby.

V rámci preventivní kontroly musí být každý učitel kvalifikovaný pro svoji práci a musí splňovat požadavky školy. Veškeré učební materiály také musí vyhovovat požadavkům britských osnov pro danou třídu, musí být v požadovaném množství a čase. Stejně tak školní potřeby, které škola dodává studentům a veškeré učitelské potřeby musí být připraveny k použití, když je jich potřeba. Tuto práci zajišťuje administrativní pracovník, který se stará o veškeré zásoby, ať už kancelářských potřeb, hygienických potřeb, jídla či jiných potřeb.

V průběžné kontrole se management školy zaměřuje na kontrolu výuky a inspekce, o kterých již bylo psáno výše. Provádí ji zástupce ředitele nebo za vážných okolností i ředitel.

Kontrolu zpětnou vazbou provádí například rodiče studentů či sami studenti školy, a to ve formě vyplňování anonymních dotazníků, prováděním analýz v rámci výuky či jako zpětnou vazbu je také považováno úspěšné přijetí na vysokou školu v zahraničí a úspěch studentů v životě po dokončení školy MIS.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla identifikace manažerských funkcí v soukromém mezinárodním školském zařízení a analýza poznatků, na jejímž základě má tato práce dát jasnou odpověď, zda mezinárodní škola i přes své specifické postavení využívá manažerských funkcí a její řízení podléhá stejným principům jako u klasických firem na trhu.

Část teoretická, která vychází z poznatků nabytých při studiu managementu a odborné literatury věnující se této problematice, je rozdělena do několika kapitol. Vzhledem k tomu, že školský management vychází z všeobecného managementu, v první kapitole byly popsány základní pojmy managementu, manažerských funkcí a top managementu, a zároveň jsou čtenáři průběžně seznamováni i s managementem v podmínkách škol.

Další kapitola je věnována celkové charakteristice školství, ve které je mimo jiné uvedena i základní legislativa působící na jednotlivé školy a veškeré vzdělávací programy, které se v České republice vyskytují.

Třetí kapitola se již soustředí na jednotlivé manažerské funkce, které jsou následně analyzovány ve vybrané mezinárodní škole Meridian International School s.r.o.

V praktické části práce proto byly využity nejen informace nabyté během studia managementu v malých a středních podnicích, ale také vlastní pozorování jejich praktického využití v reálném prostředí školy na pozici asistentky vedoucího manažera.

Tato práce dokládá, že i přes školní prostředí, které netvoří typický produkt na trhu, je u něj nutné aplikovat stejné manažerské funkce, jako u velkých produktivních firem. V rozhodovací činnosti vrcholového managementu školy se projevují všechny manažerské činnosti a jejich znalost jednoznačně zlepšuje kvalitu rozhodovacího a řídicího procesu. Při znalosti manažerských procesů může vedení školy lépe stanovovat strategické rozvojové cíle a přizpůsobit procesy ve škole k jejich splnění.

V rámci doporučení by bylo vhodné, kdyby pro školská zařízení obdobného typu byl do vedení školy vybírán personál se zázeminím managementu, který se hodí i do takového prostředí, jako je škola. Toto doporučení lze do určité míry vztáhnout i na učitele, kteří neustále musí vykonávat manažerské funkce, i v rámci výuky, například plánování jednotlivých vyučovacích hodin, organizace školního roku, řízení studentů, jejich kontrola a jiné. Rovněž by mohlo být přínosem, aby v rámci manažerského vzdělávání vznikla i specializace managementu vzdělávacích zařízení, neboť tato oblast není dostatečně systematicky podporována a vrcholoví manažeři školských zařízení nemají velké možnosti se institucionálně vzdělávat ve svém oboru.

Ve srovnání s veškerou komerční a výrobní firmou lze v přístupu k řízení školy a společnosti pozorovat obdobné postupy a jednání a je možné prohlásit, že poznatky z managementu jsou plně aplikovatelné také v prostředí působícím na specifickém tržním segmentu komerčního vzdělávání.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1.] AUTORSKÝ KOL. *Rámcový vzdělávací program pro gymnázia*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. ISBN 978-80-87000-11-3.
- [2.] BĚLOHLÁVEK, F. a DĚDINA, J. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-858-3945-8.
- [3.] BUCHTA, M. a SIEGL, M. *Management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-828-4.
- [4.] CADDEN, D. a LUEDES, S. *Modern Management of Small Businesses: 12.1 Principles of Management and Organization* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné na 2012 Books Lardbucket: <http://2012books.lardbucket.org/books/modern-management-of-small-businesses/index.html>.
- [5.] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6.] ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. ČŠI: *Česká školní inspekce* [online]. 2013 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na Česká školní inspekce: <http://www.csic.cz/>
- [7.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Krajská správa ČSÚ v hl. m. Praze. *Nejnovější data o kraji: hl. m. Praha: Nejnovější ekonomické údaje ČR* [online]. 31.12.2013. [cit. 2014-16-04]. Dostupné na Český statistický úřad: <http://www.praha.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovější/xa>
- [8.] DEPARTMENT FOR EDUCATION AND EMPLOYMENT. *The National Curriculum: Handbook For Primary Teachers In England* www.nc.uk.net. 1st ed. London: Qualifications and Curriculum Authority ,1999. ASIN B00B91PX24.
- [9.] DONELLY J. H. a GIBSON J. L. a IVANCEVICH J. M. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [10.] HAMPTON J. *AMA Management Handbook*, 3. vyd. New York: Amacom, 1994. ISBN 978-08-1440-105-7.
- [11.] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1120-8.

- [12.] Hrabová oficiální stránky obce: *ZŠ a MŠ Hrabová*. OBEC HRABOVÁ. [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-04-22]. Dostupné na ZŠ a MŠ Hrabová:
<http://www.hrabova.cz/menu/29-zs-a-ms-hrabova.html>
- [13.] JUSTICE.CZ - Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2014. [cit. 2014-20-04]. oddíl C, vložka 95726. Dostupné na Ministerstvo spravedlnosti - Justice.cz:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a563054&typ=full&klic=x130xo>
- [14.] LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15.] MERIDIAN INTERNATIONAL SCHOOL S.R.O. *Meridian International School s.r.o.* [online]. ©2012 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na MIS:
<http://www.meridianedu.cz>
- [16.] MERITUM. *Řízení školy*. Praha: Aspi, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-413-0.
- [17.] MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. 1. vyd. Praha: Tauris, 2001. ISBN: 80-211-0372-8.
- [18.] MŠMT. *MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. ©2013-2014 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na MŠMT: <http://www.msmt.cz/>
- [19.] POL, M. *Škola v proměnách*. Brno: MU, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.
- [20.] PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: UP v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4.
- [21.] PRŮCHA, J. (ed) *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- [22.] PRŮCHA, J. a WALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- [23.] ROUILLARD L. A. *Goals and Goal Setting*. 3. vyd. Hamilton Court: Crisp Publications, 2003. ISBN 1-56052-677-7.

- [24.] SCHOLASTIC. *The National Curriculum in England: Handbook For Primary Teachers* . 1. vyd. London: Qualifications and Curriculum Authority, 1999. ASIN B00GOH4UM2.
- [25.] SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management: pro kombinované studium*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-719-4680-X.
- [26.] SIEGL M. a BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinovanou formu studia. Díl I.*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-126-9.
- [27.] SIEGL, M. a BRODSKÝ, Z. *Management díl II.: pro kombinované studium*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-702-4.
- [28.] STÁTNÍ SPRÁVA. *Statnisprava.cz: Úřady. Odbory školství krajských úřadů* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-14-04]. Dostupné na Státní správa: <http://urady.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0049>.
- [29.] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- [30.] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [31.] ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ A ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělávací systém České republiky (leták)*, 2. vyd., Praha 2006, Národní vzdělávací fond, o.p.s, ISBN: 80-86728-29-3.
- [32.] Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24.9. 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2008, částka 103. ISSN 1211-1244. Dostupný z MŠMT: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>
- [33.] Zákon č. 2/1969 Sb. ze dne 8.1.1969, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. In *Sbírka zákonů*, Československá socialistická republika, částka 1. Dostupný z MVČR: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1969&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlo uvy

PŘÍLOHY

Příloha A: Schéma vzdělávacího systému České republiky

Příloha B: Organizační struktura MŠMT

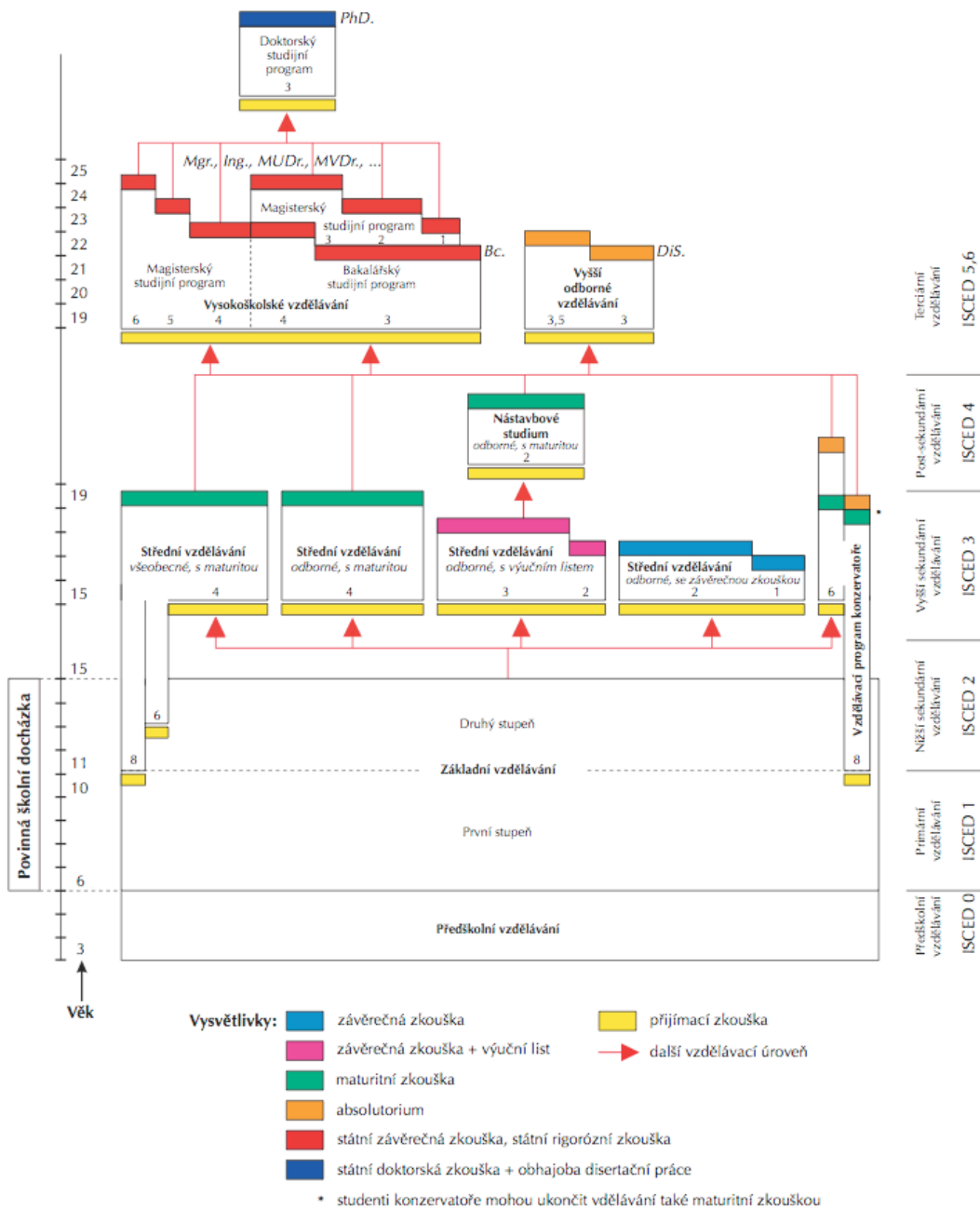
Příloha C: Fotografie školy Meridian International School s.r.o.

Příloha D: Poslední aktuální akreditace MŠMT

Příloha E: Certifikát o splnění podmínek Cambridge International Centre

Příloha A: Schéma vzdělávacího systému České republiky

Schéma vzdělávacího systému České republiky



Vzdělávací systém České republiky [leták]. 2. vydání, Praha, 2006. Náklad 6000 výtisků. Národní vzdělávací fond, o. p. s., Národní informační středisko pro poradnictví, Opletalova 25, 110 00 Praha 1. Vydáno s podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Evropského společenství v rámci programu Leonardo da Vinci. Zdroj dat: Ústav pro informace ve vzdělávání a Český statistický úřad. ISBN 80-86728-29-3

Příloha C: Fotografie školy Meridian International School s.r.o.



Foto č. 1: Oblast umístění Meridian International School s.r.o



Foto č. 2: Areál Meridian International School s.r.o.



Foto č. 3: Hlavní vchod do školy



Foto č. 4: Pohled na vchody pro studenty

Příloha D: Poslední aktuální akreditace MŠMT



PhDr. Miroslava Kopicová
ministryně školství, mládeže a tělovýchovy

V Praze dne 24. června 2009
Č.j.: 2968/2009-22

R o z h o d n u t í

V souladu s ustanovením § 38 odst. 1 písm. c) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jsem rozhodla takto:

p o v o l u j i

plnění povinné školní docházky ve smyslu § 38 odst. 1 písm. c) školského zákona na území České republiky ve škole nezapsané do školského rejstříku a vykonávané The Meridian International School Prague, s.r.o., Frýdlantská1350/1, 182 00 Praha 8, IČ: 27093255 ze dne 30. 1. 2009, kterou zastupuje jednatel společnosti Bcl. Ahmet Hamdi Gursoy, (dále jen „zahraniční škola“), a to při splnění těchto podmínek:

- 1) Zahraniční škola je povinna seznámit zákonné zástupce žáků zahraniční školy, na které se vztahuje povinná školní docházka podle § 36 odst. 2 školského zákona, s rozhodnutím o povolení plnění povinné školní docházky v zahraniční škole a s právními důsledky spojenými se skutečností, že tito žáci budou plnit povinnou školní docházku tímto způsobem.
- 2) Zahraniční škola je povinna oznámit Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy změny všech údajů, na základě kterých bylo vydáno toto rozhodnutí o povolení.
- 3) Rozhodnutí o povolení plnění povinné školní docházky v zahraniční škole nezakládá nárok na poskytování finančních prostředků ze státního rozpočtu zahraniční škole.
- 4) Zahraniční škole se povoluje plnění povinné školní docházky na období od 1. září 2009 do 31. srpna 2014.
- 5) Zahraniční škola umožní Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy provést v zahraniční škole kontrolu všech údajů, na základě kterých bylo vydáno toto povolení.

Příloha E: Certifikát o splnění podmínek Cambridge International Centre



UNIVERSITY of CAMBRIDGE
International Examinations

This is to certify that

MERIDIAN INTERNATIONAL SCHOOL

has met all the standards
required to be a

Cambridge International Centre

Ann Puntis, Chief Executive
University of Cambridge International Examinations

REGISTERED CENTRE CZ027

ISSUED ON 11 MARCH 2011

