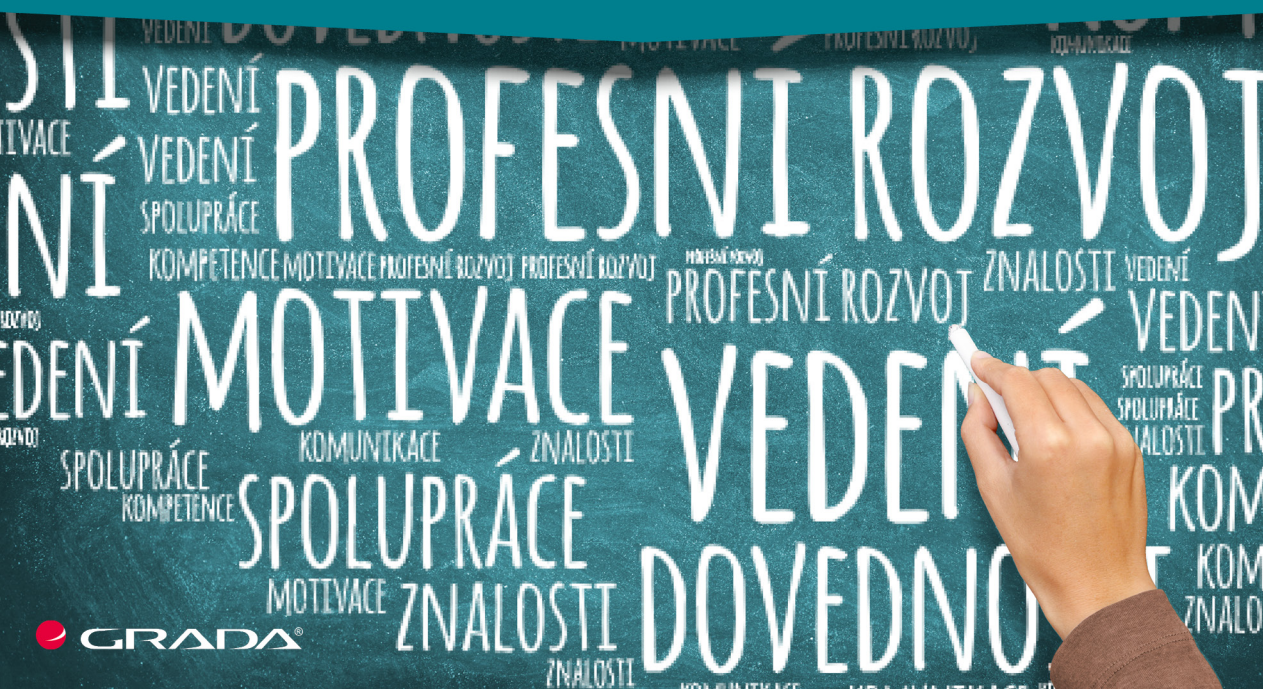


Mgr. Lenka Polášková

# KOMPETENCE leadera školy

MANAŽER

Marketingová komunikace v praxi škol



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

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

Lenka Polášková

Mgr. Lenka Polášková

# KOMPETENCE leadera školy

MANAŽER

Marketingová komunikace v praxi škol



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

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

**Mgr. Lenka Polášková**

## **Kompetence leadera školy**

### **Marketingová komunikace v praxi**

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

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

© Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4770-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-4769-4 (pdf)

ISBN 978-80-271-3229-4 (print)

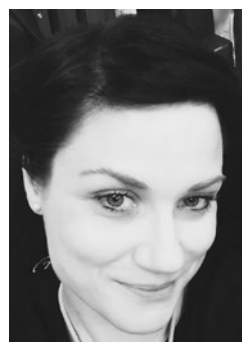
# Obsah

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

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

# O autorce

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







# Úvod

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

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

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

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



# 1

## Ředitel školy – leader školy

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

Jan Mühlfeit

---

### **Co kapitola obsahuje:**

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

### **Klíčová slova:**

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

---

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

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

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

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

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

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