

# Struktura a model řízení školy – – hierarchie

PAEDDR. MIROSLAV CERMÁN, PRAHA

**A**  
**1.3**  
*1*

---

Obsah	Strana
<b>1. Struktura školy</b>	2
1.1 Zajišťování agendy ekonomického úseku školy	2
1.2 Řízení úseků školy	3
1.3 Organizační řád	3
<b>2. Modely řízení školy</b>	3
2.1 Uplatnění demokratického modelu řízení ve škole	3

---

## 1. Struktura školy

Každá škola, jakkoliv navenek vypadá jako celek, se vnitřně dělí na jednotlivé úseky:

- pedagogický úsek – třídy v ročnících (stupně u ZŠ)
- oddělení školní družiny ZŠ
- provozní úsek – školník, uklízečky
- školní jídelna
- ekonomický úsek – ekonom, hospodářka, personalista, pracovník pro zpracování mezd

Uvedená struktura se objevuje ve velkých školách v právní subjektivitě, ale ani v nich nemusíme najít všechny složky a vyjmenované pracovníky. Některé školy nemají školní jídelnu, mnohé si zajišťují zpracování ekonomické, personální a mzdové agendy firmami.

### 1.1 Zajišťování agendy ekonomického úseku školy

Vzhledem k limitu pracovníků v rozpočtu regionálního školství nelze předpokládat, že škola bude schopna zajistit veškerou agendu ekonomického úseku samostatnými pracovníky. V některých případech však lze náplně práce kumulovat:

- **hospodářka:** kromě běžné agendy (učební pomůcky, školní potřeby, pošta, drobná vydání) může vystavovat a likvidovat faktury, připravovat podklady pro účetnictví, provádět výplatu mezd pracovníků
- **ředitel:** může, zejména v menších školách, zajišťovat personální agendu a rozpočet
- **učitel:** schopný a vyškolený učitel může zpracovávat účetnictví nebo mzdy

**Důkladně si promyslete, zda je vhodné, aby si ředitel sám vykonával administrativní práci. Může mu potom chybět dostatek času pro řízení pedagogického procesu a na vlastní vedení lidí.**

## 1.2. Řízení úseků školy

K řízení jednotlivých úseků může ředitel jmenovat své zástupce (**vyhláška MŠMT ČR č. 291/1991 Sb., – 8**) a ustavit další vedoucí pracovníky:

- vedoucího školní jídelny
- vedoucího školní družiny
- vedoucího školníka

## 1.3 Organizační řád

Jedním ze základních dokumentů školy v právní subjektivitě je organizační řád.

Ten by měl obsahovat zejména:

- ▲ postavení a zaměření školy
- ▲ vnitřní organizační členění školy, včetně organizačního schématu (viz obrázek č. 1)
- ▲ rozsah povinností a pravomocí řídicích orgánů školy
- ▲ poradní orgány školy

Případně je jeho součástí řád školy (**vyhláška MŠMT ČR č. 291/1991 Sb., § 15**).

## 2. Modely řízení školy

Adekvátně typologii stylu vedení (autoritativní, demokratický, liberální) je možné i školu řídit. Jako nejvýhodnější se jeví **demokratický způsob vedení lidí**.

### 2.1 Uplatnění demokratického modelu řízení ve škole

Na začátek několik zásad:

- ▲ nevládněte ve škole sám, ztrácíte čas pro výkon vlastní práce
- ▲ s povinnostmi delegujte dalším vedoucím pracovníkům i práva
- ▲ důvěřujte svým podřízeným a pověřujte je vedením jednotlivých akcí
- ▲ využijte aktivity a invence spolupracovníků při řízení školy

Ředitel by měl ve své práci důsledně **využívat samosprávných a pomocných orgánů školy**:

- radu školy v otázkách koncepce a veřejné kontroly (zákon č. 139/1995 Sb., § 17a-f)
- pedagogickou radu v otázkách koncepce a provozu školy
- ekonomickou radu v otázkách využívání přidělených finančních prostředků
- stravovací komisi pro řešení otázek školního stravování
- metodických sdružení a předmětových komisí pro otázky výuky

Ředitel by neměl zapomínat ani na **spolupráci s rodičovským sdružením** (pokud existuje a pracuje). Vhodné je promyslet si možnost ustavení **dalších pomocných orgánů** - např. výtvarné rady k řešení výzdoby školy nebo jejího znaku apod.

Obrázek č. 1

Příklad organizační struktury ZŠ

