

# Oblasti řízení školy

PAEDDR. HANA SEDLÁČKOVÁ, BLANSKO

**A**  
**1.2**  
1

Pro práci každého řídicího pracovníka je nesmírně důležitá nejen dokonalá znalost všech oblastí řízení, ale i to, aby všem těmto oblastem byla věnována rovnoměrná pozornost. Jde o jejich koordinované sladění, které má ve svém důsledku přinést fungující celek, projevující se ve velmi dobrých výsledcích školy a její atmosféře.

Poněvadž se jednotlivé oblasti navzájem podmiňují a prostupují, může podcenění jedné z nich zapříčinit vážné problémy i v ostatních oblastech.

Obsah	Strana
<b>1. Školský management</b>	2
1.1 Oblasti řízení, hlavní řídicí funkce ředitele	3
<b>2. Plánování</b>	3
2.1 Přínos plánu	3
2.2 Členění plánů z hlediska časového	4
2.3 Proces tvorby plánu	4
2.4 Koncepce školy – filozofie školy	5
<b>3. Organizování</b>	6
3.1 Organizační struktury	6
<b>4. Výběr a rozmístění pracovníků – – personální zajištění školy</b>	7
4.1 Okruhy personální práce	7
4.2 Důležité momenty personální práce	8
<b>5. Vedení spolupracovníků a jejich motivace</b>	8
5.1 Základní metody vedení	9
5.2 Motivace a její strategie	10
<b>6. Kontrola a hodnocení</b>	11
6.1 Zásady kontroly a hodnocení	12
6.2 Obsah hodnocení	12
6.3 Forma hodnocení	12

## 1. Školský management

Co je to **řízení** (management) **obecně**? Autorem nejstručnějšího a nejjasnějšího pojetí je Cuthbert (1984), který za řízení považuje „...*aktivitu zahrnující odpovědnost za realizaci věcí prostřednictvím jiných lidí.*“

Školský management je potom specifickým systémem řízení, který zahrnuje:

- řízení pedagogického procesu
- řízení materiálních a finančních zdrojů
- zjišťování potřeby vzdělávacích služeb
- právní rámec vzdělávání
- personální politiku
- vedení lidí

Jsou pro něho charakteristické **dvě základní skupiny funkcí**:

### 1. management v užším smyslu

- organizační a administrativně kontrolní činnost
- zajišťování finančních a materiálních zdrojů
- zajišťování personálního obsazení

### 2. vedení lidí (leadership)

- péče o spolupracovníky
- jejich osobnostní rozvíjení
- iniciování změn

Je nutné si uvědomit, že obě skupiny funkcí jsou důležité a je třeba, aby byly v rovnováze.

**Pro vaši činnost ředitele si ujasněte, zda jste více manažer, nebo lídr a ve složení vedení školy ředitel – zástupce ředitele se snažte o vyváženost.**

Výzkumy provedené v různých institucích ukazují, že:

- existuje absolutní přebytek vedoucích – manažerů
- máme nedostatek schopných lídrů
- lidí, kteří jsou schopni plnit obě role, je velmi málo

## 1.1 Oblasti řízení, hlavní řídicí funkce ředitele

Jedno z nejrozšířenějších členění používají ve svých učebnicích managementu Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich. Podle nich se řízení skládá z:

- plánování
- organizování
- výběru a rozmístění spolupracovníků
- vedení lidí
- kontroly

Ředitel školy nesmí žádnou z těchto oblastí zanedbávat či podceňovat. Všem oblastem je společné, že jimi průběžně prostupuje **proces rozhodování**, který je v řídicí práci považován za nesmírně závažný.

Fáze **rozhodování** zahrnuje v sobě tyto kroky (Jan Solfronk):

1. **Sběr a analýza informací** - co vše o daném problému mohu zjistit.
2. **Vytyčení a formulace problému** - co je vlastně problémem?  
Je to skutečně problém?
3. **Určení variant řešení** - jakými způsoby lze situaci řešit?
4. **Volba řešení a formulace rozhodnutí.**
5. **Kontrola realizace rozhodnutí** - zpětná vazba, velmi důležitá v této činnosti.

## 2. Plánování

Motto: „*Kdo neplánuje, plánuje svůj úpadek.*“

Jedním z důležitých momentů, které se podílejí na bezproblémovém chodu školy, na její úspěšnosti a prosperitě, je plánování. Pojďme si společně ujasnit jeho základní členění a funkce a v neposlední řadě též jeho tvorbu.

Plánování je stanovení cílů a postupů k jejich dosažení. Jeho součástí je analýza současného stavu školy. Jinými slovy, jde o **rozhodování**, „*co se má udělat a jak se to udělá*“.

### 2.1 Přínos plánu

Bezchybně zpracovaný plán může vám i škole přinést mnoho zajímavých **pozitiv**:

- reálně hodnotí předchozí činnosti školy – nachází a odlišuje podstatné od nepodstatného
- umožňuje pojmenování současného stavu
- pojmenovává cíle, kam chceme dojít – cílevědomost a promyšlenost práce
- je motivačním faktorem pro pedagogy
- napomáhá zkvalitnit a zefektivnit výchovně-vzdělávací proces

### 2.2 Členění plánů z hlediska časového

- **plány dlouhodobé** (tzv. projekty) – koncepce, dlouhodobé záměry školy
- **plány střednědobé** – bývají zpravidla tříleté, každoročně jsou zpřesňovány
- **plány roční** – tradici mají hlavně v evropských zemích, na jejich základě se vytvářejí krátkodobé plány:
  - plány kontrol
  - plány jednotlivých předmětových komisí apod.

### 2.3 Proces tvorby plánu

Nejpřehledněji a nejnázorněji je tato problematika pro účely školské praxe zpracována v publikaci **Úvod do teorie a praxe školského managementu** autorů F. Bacíka, J. Kalouse, J. Svobody et al. (Praha, UK 1995), jejichž pojetí je využito k následujícímu schematickému znázornění:

Proces plánování lze vyjádřit **čtyřmi otázkami:**



Na tyto otázky je nutné si odpovídat při tvorbě všech částí plánu, tzn. **při tvorbě cílů školy, při personalistice, kontrolní činnosti, finančním zabezpečení** apod.

Co je tedy důležité pro proces tvorby a využití plánu?

- ▲ Provést pravdivou analýzu stavu školy.
- ▲ Stanovit si reálné, přesně formulované záměry (cíle).
- ▲ Zajistit funkčnost zpětné vazby (zda a jak jsou stanovené cíle naplňovány).
- ▲ Být si vědom toho, že plánování není špatné, existují pouze špatné plány.
- ▲ Plán má být pomocníkem, má se s ním pracovat. Význam ztrácí tehdy, funguje-li jen jako formální splnění povinností pro kontrolní orgány.

## 2.4 Koncepce školy – filozofie školy

Koncepce školy úzce souvisí s plánováním, **protože vyjadřuje v obecné rovině cíl, kam chcete školu dovést**, to znamená:

- jaký má být žák vaší konkrétní školy
- jaká má být škola sama o sobě

S pojmenovaným cílem školy musí být v souladu záměry ve **třech oblastech**:

1. kompetence v řízení školy
2. systém výuky a jeho organizace
3. systém výchovné práce a jeho organizace

Pro názornost uvádíme případ, kdy filozofický záměr školy není v souladu s cestami jeho realizace.

### Příklad: Filozofie školy je:

vychovat zdravě sebevědomého žáka (studenta), který dokáže vyjádřit a zdůvodnit svoje názory, tím se aktivně zapojit do života společnosti. K tomuto cíli chceme dojít vytvořením prostředí školy jako centra setkávání a živé diskuze mezi žáky, žáků s pedagogy i širokou veřejností.

**K tomu jsou koncipovány oblasti:**

**Kompetence** – založeny na řízení pouze osobou ředitele, rozhodování přísluší pouze jemu.

**Systém výuky** - založen na tradičně osvědčených, klasických metodách práce (uspořádání do tříd, frontální výuka po vyučovacích předmětech v klasicky vybavených třídách).

**Systém výchovy** - založen na striktně stanovených normách (řádech), vyznačujících se pouze příkazovými a zákazovými formulacemi. Důraz je kladen více na výuku než na výchovné metody. Do výchovné činnosti školy nejsou příliš zařazovány další aktivity a škola prakticky vylučuje spoluúčast dalších partnerů (rodičů, organizací apod.).

**A**  
**1.2**  
**6**

### 3. Organizování

Motto: „*Organizace je prostředkem k dosažení cíle, ne cílem sama o sobě.*“

(Peter F. Drucker, 70. léta)

#### 3.1 Organizační struktury

**Organizování jsou činnosti vedoucí k vymezení a efektivnímu, kvalitnímu zajištění činnosti pracovníků, aby plánované cíle (záměry) školy a její další úkoly a potřeby byly plněny.**

**Organizování zajišťuje:**

- plnění plánovaných cílů a záměrů školy
- využívání kvalifikace, aprobace a specializace
- koordinaci jak činností, tak vztahů lidí
- vymezení pravomocí a zodpovědnosti pracovníků

Podle publikace Management (Vodáček, Vodáčková, 1994) jsou **organizační struktury „formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování“.**

**Obecně se rozlišují dva druhy těchto struktur:**

1. **formální** – zpracovává je vedení školy formou řádů, směrnic
2. **neformální** – vznikají spontánně na základě společných zájmů, přátelství pracovníků školy

Pro využívání organizačních struktur řediteli škol platí:

- ▲ Nepřeceňovat, ani nepodceňovat úlohu organizačních struktur, jsou jen formou řízení činnosti lidí.
- ▲ U směrnic a zejména řádů si dát pozor na:
  - příliš negativistické formulace, převažující v textech (pouze příkazy, zákazy, nařízení)
  - zařazování nejen povinností, ale i práv pracovníků, rodičů i žáků
- ▲ Nezapomínat na význam neformálních struktur – silně ovlivňují spokojenost, motivaci k práci, morálku a chování. Jejich podceňování vedoucím pracovníkem může mít kritické následky nejen pro něho, ale negativně ovlivnit i výsledky práce a image celé školy.

#### 4. Výběr a rozmístění pracovníků – personální zajištění školy

Personálním zajištěním se rozumí **správný výběr kvalitních pracovníků**. Úkolem ředitele je postarat se o jejich rozmístění, využití podle předpokladů a potřeb školy, jejich objektivní hodnocení a kvalifikační rozvoj.

##### 4.1 Okruhy personální práce

###### I. Příprava a výběr pracovníků

- neustále promýšlet budoucí potřebu ve vztahu k počtu tříd a potřebným aprobacím
- aktivně vyhledávat a vybírat kvalitní pedagogy
- být připraven řešit situaci jak nedostatku, tak nadbytku pracovníků (propouštění)

## II. Rozvoj a hodnocení pracovníků

- zpracovat systém uvádění nových pracovníků, seznamování s povinnostmi, způsobem a metodami práce školy
- mít vytvořen systém vzdělávání pracovníků školy
- vytvořit vnitřní kontrolní a hodnotící systém, který je silným motivačním stimulem

## III. Odměňování a zabezpečení pracovníků

- v kritériích pro odměňování respektovat efekt výsledku činnosti, protože: **nízká odměna vede k fluktuaci, vysoká může vést ke stagnaci, sebeuspokojení**
- do personální práce začleňovat i další momenty, vedoucí k udržení kvalitních učitelů (organizaci času, lepší vybavení kabinetů, apod.)

## IV. Zaměstnanécké vztahy a vztahy s odbory

- zaměřovat se na oblast reflektování spokojenosti učitelů, pomoc při řešení jejich problémů (i osobních)
- zpracovat kvalitní kolektivní smlouvu, která v této oblasti může s vedením školy aktivně spolupracovat

### 4.2 Důležité momenty personální práce

Co je tedy pro vás, jako ředitele školy, nejdůležitější, máte-li zájem o její správné personální zabezpečení?

- ▲ Nepodceňovat personální práci, což je pro oblast školství na rozdíl od ostatních rezortů poměrně charakteristické.
- ▲ Při výběru pracovníků vycházet z vlastní aktivity, nečekat, že kvalitní učitelé přijdou sami.
- ▲ Uvědomit si důležitost dalšího vzdělávání a rozvoje každého jednotlivce. Žádná kvalitní instituce (a zejména škola) si nemůže dovolit ponechat vzdělávání na libovůli pracovníků.

## 5. Vedení spolupracovníků a jejich motivace

Smyslem vedení není pouze „zastávání řídicí funkce“, ale **schopnost motivovat ostatní spolupracovníky a vytvářet atmosféru vstřícné spolupráce**. Musíme si být vědomi toho, že vedení spolupracovníků a jeho metody jsou označovány jako největší problém



vedoucích pracovníků, proto je nutné zabývat se touto oblastí dostatečně pozorně.

## 5.1 Základní metody vedení

### Metody vhodné k využití při řízení školy:

#### 1. Metody tvůrčího myšlení – brainstorming a panelová diskuze

- využitelné ve všech úrovních při řešení, nacházení způsobů řešení různých problémů
- jejich prostřednictvím lze získat široké spektrum názorů
- je třeba je zařazovat jako běžnou součást vedení, nejen jako „východisko z nouze“
- významná je spoluúčast na řízení všech pracovníků, což bývá silně motivující

#### 2. Metody vedení spolupracovníků

- vedení informacemi je založeno na kvalitě informačního systému školy
- vedení samostatností
- při **vedení obohacováním** je využíváno delegování pravomocí a odpovědností, vytváření prostoru pro samostatné myšlení
- vedení rozšiřováním pracovní způsobilosti zahrnuje kvalitní vzdělávání, rozšiřování kvalifikací, aprobačí, umožňujících universálnější využití pracovníků

A něco k zamyšlení:

J. Stýblo v knize Personální management (1994) uvádí styl vedení nazvaný **inspirační**. Jeho rysy jsou:

- **optimismus** = působí velmi dobře motivačně na pracovníky
- **schopnost přijímat, akceptovat lidi** = jednat s nimi jako s osobnostmi
- **trpělivost** = lidem je třeba dopřát čas
- **schopnost uvědomit si hodnoty odměny pro lidi** = vcítit se do jejich myšlení a citění
- **znalost struktury hodnot, cílů a zájmů** = vede k účelnému chování a jednání
- **vize** = schopnost dívat se do budoucna, vyhledávat nové podněty

## 5.2 Motivace a její strategie

Z mnoha odborných příruček a studií, zabývajících se problémem personálního řízení, vyplývá fakt, že motivaci lidí v pracovním procesu, tudíž i ve škole, musíme zařadit na čelné místo této oblasti.

V publikaci *Personální management (1994)* autor uvádí: „*Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich výsledky.*“

Chceme-li pracovat s pojmem motivace, musíme vědět, co je pro ni důležité:

- znát hierarchii potřeb (jednotlivce i kolektivu)
- vytvořit a rozvíjet normy školy a podporovat vztahy uvnitř kolektivu
- rozvíjet vzájemnou důvěru a ochotu kooperovat
- být si vědomi, že lidé očekávají pochvalu a povzbuzení
- neponechávat motivaci náhodě
- uvědomit si též úzkou souvislost s komunikací
- neopomíjet rozhodující faktor - adekvátní odměnu v závislosti na úsilí a riziku

K dosažení správného stupně motivace doporučujeme využívat následující tzv. motivační trumfy:

- ▲ Úspěch a uznání - jsou základem činnosti všech řídicích pracovníků (je obecně známo, že uznání má větší motivační význam než výtka).
- ▲ Odpovědnost, zájem o práci a postup - základem je důvěra (delegování pravomocí a zodpovědnosti).
- ▲ Vzájemná úcta, korektnost a férovost - obavy, strach a vynucování si podřízenosti demoralizuje (vedoucí pracovník je vzorem).
- ▲ Důslednost - v kontrole být vždy důslední.
- ▲ Kompaktnost pracovního týmu - chybí-li pohoda, chybí pocit spokojenosti, to má vliv na výkon.
- ▲ Informace - vhodně podaná kvalitní informace o průběhu a výsledcích práce pracovníka (kolektivu).
- ▲ Chvála a kritika - obě, jsou-li správně použity, mají pozitivní efekt.

Důležitou součástí motivace je **motivační strategie**, která musí vždy vycházet z **individuálních potřeb školy**. Měli bychom předeslat, že plánovaná, promyšlená motivační strategie, taktně a účelně uplatňovaná, by měla vést ke zkvalitnění práce pedagogů a jejich konkrétních výsledků.

V každé pečlivě vyhotovené motivační strategii nemají chybět následující druhy motivace:

### Motivace ke zvyšování výkonu

- vybavenost pracovního prostředí
- organizace pracovní doby (doba přímé práce u dětí)
- způsoby hodnocení a odměňování - znalost kritérií
- delegování pravomocí a odpovědnosti
- možnosti a kritéria požadavků na funkce

### Motivace vedoucí ke stabilizaci pedagogického sboru

- znalost spokojenosti pracovníků a uspokojování jejich potřeb
- vypracování ekonomických i mimoekonomických podnětů (plat, osobní ohodnocení, odměny, úroveň mezilidských vztahů, možnosti postupu, pracovního a osobního rozvoje, pracovní podmínky)

### Motivace ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení

- plánované kvalitní vzdělávání
- účast na akcích, návštěvách jiných škol, konferencích
- vypracovaný systém účasti na řízení

### Motivace k aktivitě

- formální i neformální odměny
- měnit stereotyp (nezastávat názor, že vše, co se dělalo dříve, bylo dobré)

## 6. Kontrola a hodnocení

Motto: *„Hodnocení pracovníků má být zavedeno i bez podnětů jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím pracovníkům.“*

(J. Stýblo)

Další nedílnou součástí řízení školy je **kontrola a hodnocení práce jednotlivců i celého kolektivu**, která slouží jako zpětná informace o tom, jak jsou naplňovány cíle a úkoly školy.

Kromě tohoto významu mají obě složky i velkou **funkci motivační**.

## 6.1 Zásady kontroly a hodnocení

Každý vedoucí pracovník musí tyto zásady znát a dále se vzdělávat v **oblasti metod hodnocení a přijímání závěrů**.

**Nejdůležitější zásady:**

1. snaha přesvědčit pracovníky o důležitosti hodnocení (pozitivní motivace)
2. systematickosti a plánovitosti dle cílů školy
3. pravidelnosti i průběžnosti provádění kontroly a hodnocení (napomáhají vývoji našeho názoru na pracovníka)

## 6.2 Obsah hodnocení

Obsahem hodnocení nejčastěji bývá:

- kvantita a kvalita plnění úkolů i dalších činností
- chování pedagoga – obětavost, iniciativa, vztah k druhým
- osobní a charakterové vlastnosti – svědomitost, čestnost, způsob vystupování...
- perspektivnost pro školu – jeho zájmy, možnost uplatnění

## 6.3 Forma hodnocení

Nejvhodnější formou hodnocení se jeví **rozhovor, pohovor**, neboť hodnotit znamená komunikovat. Pro vedení rozhovoru je třeba zvolit **vhodné, nerušené místo a přátelský tón**, jelikož se ho zúčastňují dva partneři, z nichž každý by si měl odnést určité poznatky.

Co je důležité:

- ▲ Hodnocení má smysl tehdy, pokud pracovníci cítí, že jim pomáhá a motivuje je k další činnosti.
- ▲ Hodnocení je základním kritériem pro odměňování a mělo by se v něm výrazně projevit.
- ▲ Vždy by mělo být umožněno sebehodnocení pracovníků, a to jak při stanovování kritérií, tak i v rozhovorech.

## Literatura

Solfronk, J.: Pedagogické řízení školy. Praha, PF UK 1994.

Stýblo, J.: Personální management. Praha, Grada 1993.

Vodáček, L. – Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha, Management Press 1994.