

ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Úvod

Školnímu managementu, který v současné době zažívá určitý rozmach, v nedávné době nebyla věnována taková pozornost, jakou by si tento obor zasloužil. S ohledem na transformaci a demokratizaci českého školství se stává významnou disciplínou nejen ve vzdělávání školských manažerů, ale také v pregraduální přípravě budoucích učitelů.

Obor managementu školy je poměrně mladou disciplínou, která se i v zahraničí začala prakticky rozvíjet až po 2. světové válce. Hlavním důvodem tohoto rozvoje byla nutnost realizací reforem školských systémů, které bylo nutno přizpůsobit společenským změnám, pokroku v jednotlivých vědách a rozvoji sociálních systémů jednotlivých států.

Nejvíce se školský management jako obor rozvíjel a byl pěstován v anglosaských státech (USA, Austrálie, Kanada, Velká Británie). Odtud se pak školský management šířil i do ostatních evropských zemí.

Nejprve byly při velkých univerzitách zřizovány samostatné instituce, které se zabývaly školským managementem a problematikou s ním související. V mnohých státech existují i samostatné státní instituty pro rozvoj školského managementu. Tyto národní instituce jsou organizovány v European Forum on Educational Administration (Evropské fórum pro správu a řízení školství), které vzniklo v Paříži v roce 1977 a má v současnosti více než 700 členů z 16 zemí. Toto fórum vydává svůj vlastní časopis Newsletter of EFEA. Cílem fóra je sdružování a vzájemné informování národních organizací školského managementu o rozvoji teorie a praxe v oblasti školského managementu, o rozvoji řízení a správy školství v jednotlivých zemích.

V zemích bývalého socialistického bloku byl školský management rozvíjen většinou jako teorie a praxe řízení školy s cílem podpory tehdejší ideologie a upevnování centralistického společenského systému. Přesto se někteří odborníci v té době snažili o prosazení vědeckých teorií a praktických metod ke zkvalitnění a rozvoji české školské soustavy a jejího řízení a správy a současně tyto trendy zařadit i do přípravy učitelů (F. Bacík, K. Obdržálek, J. Průcha, F. Singule).

Teprve po roce 1989 vznikají i v České republice instituce, které se zabývají školským managementem a poměrně významným způsobem ovlivňují nejen jeho rozvoj u nás, ale ovlivňují i školskou politiku státu, správu a řízení školství. Školským managementem se

v současnosti zabývá Ústav rozvoje školství Pedagogické fakulty UK v Praze (J. Kalous, J. Svoboda), Centrum pro školskou politiku (J. Kotasem, J. Koucký) při UK v Praze. Školský management je v České republice rozvíjen i po praktické linii (možnosti studia školského managementu na Pd F UK v Praze – bakalářské studium školského managementu, Ostravské univerzitě, FF a PdF MU v Brně a na Olomoucké univerzitě. Je také už samozřejmostí, že se otázky školského managementu objevují i v obsahu společného základu nebo jako součást výuky pedagogiky v pregraduální přípravě budoucích učitelů.

Školský management (řízení školství) lze chápat v širším pohledu jako systémové řízení všech procesů tak, aby bylo efektivním způsobem dosaženo určeného cíle (jedná se pak o řízení procesů jak pedagogických, tak i ekonomických, personálních, právních, personálních a sociálněpolitických.

Školský management v užším pohledu znamená praktické zajištění chodu instituce (školy) a dosažení stanovených cílů. Obsahem takového managementu je potom:

- Vedení lidí (leadership)
- Personalistika
- Sebeřízení (selfmanagement)
- Plánování a ekonomické zajištění
- Organizování (administrativa, správa)
- Kontrola a hodnocení (evaluace, sebeevaluace)

Vedení lidí ve škole (učitelů, žáků, personálu) je velmi významným rysem školského managementu a mnozí odborníci je považují za složku nejdůležitější, podobně jako u ostatních systémů, kde je funkce a efektivita přímo závislá na lidském faktoru.

Systém řízení školství

V oblasti řízení škol a školského managementu se staví do popředí zejména účinnost využívání zdrojů, demokratizace a efektivita řízení. Cestami k uvedení těchto zásad do praxe je především překonání zastaralých tradic administrativní správy ve školství a celková racionalizace a zefektivnění systémů řízení s využitím nejnovějších poznatků vědy a praxe. Jedná se o nové a účinnější modely řízení, nová struktura řídicích orgánů, efektivita rozhodovacích procesů a nová koncepce kontroly a inspekce.

V současné době se souběžně vyskytují dva základní principy řízení. První z nich je *liberální*, který směřuje k maximální svobodě volby jednotlivce v jeho jednání a

autonomii. Tento systém byl po roce 1989 aplikován do vzdělávací soustavy v ČR jako jediná alternativa směřující k překonání totalitního charakteru školství s jeho centralistickým byrokratickým řízením. Druhým principem jsou tendence k sociální sounáležitosti, odpovědnosti a solidaritě s ostatními lidmi, tedy principem *sociálně integrativním*. Tento princip odmítá, aby byly ve školství aplikovány zákony trhu a na vzdělávání pohlíželi jako na veřejnou službu občanům. Oba tyto základní principy nalézají své konkrétní vyjádření v základních nástrojích řízení a prosazují se při plánování vzdělávání, tvorbě kurikula, koncepcí, financování a evaluace. Vzhledem k zásadním rozdílům mezi oběma výše uvedenými principy by měl být základním pravidlem při tvorbě a aplikaci zmíněných nástrojů maximální společenský konsensus, který je standardním měřítkem k dosažení optimální míry souladu mezi oběma základními principy.

Vedení školy

U každého vedoucího pracovníka se posuzují hlavně vlastnosti jako je vztah k práci, vztah k druhým lidem a k sobě samému, intelektuální úroveň, sociální přizpůsobivost, extrovertovanost a všeobecná kulturní úroveň.

Zkušenost ukazuje, že mezi vedoucími pracovníky existují značné rozdíly ve způsobu řízení a zejména v efektivnosti řídicího procesu. Efektivnost řídicího pracovníka je dána i jeho schopností obklopit se schopnými lidmi.

Kompetence k řízení školy vyplývá ze zákona a je udělena jejímu řediteli. Ten je zodpovědný za plnění učebních osnov, odbornost výchovně vzdělávacího procesu probíhajícího na jeho škole a také za účelné a hospodárné využívání svěřených finančních rozpočtových prostředků. Ředitel z titulu své funkce kontroluje práci učitelů, je oficiálním představitelem školy na veřejnosti, dohlíží na komunikaci školy s rodiči, zajišťuje nápravu zjištěných nedostatků, motivuje podřízené. Důležitým úkolem, který musí ředitelé plnit, je řízení dalšího vzdělávání učitelů. Svou činností motivují pedagogy k dalšímu vzdělávání, zajišťují jejich účast na školeních a odborných seminářích, sledují efektivnost těchto aktivit.

Řídící styly

Klima každé školy je závislé na činnosti jejího managementu. Management představuje několik osob, které se podílejí na vedení a organizaci činnosti ve škole. Vedení musí zajišťovat plnění stanovených cílů, rozvíjení pozitivních mezilidských vztahů v

prostředí školy. Každý vedoucí pracovník užívá při své činnosti osobitý řídicí styl, který je výsledkem jeho osobnostních vlastností, zkušeností a vztahu ke kolektivu. Základní řídicí styly lze rozdělit do několika kategorií.

První z nich je styl *autoritativní*. Podstatou tohoto řídicího stylu je vydávání striktních příkazů, stanovení zásadních pravidel a opatření. Učitelé i žáci v tomto případě pouze plní stanovené pokyny, nijak se na řízení školy svým přispěním nepodílí. Charakteristický je malý zájem o lidi a jejich problémy. Prostředí v takové škole je homogenní, uniformní a konzervativní, bez osobního lidského rozměru a invence.

Druhým typem řízení je styl *liberální*. V tomto případě postupně dochází ke snižování úrovně morálky na škole, nejsou dodržována základní stanovená pravidla, neexistuje hrozba vyvození důsledků z nevhodného chování nebo neplnění povinností. Záleží na kvalitě vyučujících, jestli dokáží takovou uvolněnou atmosféru využít k rozvoji samostatnosti a tvořivosti žáků.

Posledním typem řízení je styl *demokratický*. V tomto případě vedení školy sleduje úroveň práce a její výsledky u jednotlivých učitelů, zajímá se o jejich potřeby, ale zároveň o potřeby a problémy žáků, dokáže svým vlivem a silou své osobnosti rozvíjet pozitivní klima ve škole. Ředitelův demokratický přístup k řízení ovlivňuje i ostatní pedagogy, škola má zájem o spokojenost žáka, žáci nejsou stresováni a chodí do školy rádi. Ve škole vládne demokracie, je užíváno přiměřené množství konstruktivní kritiky, žáci se zapojují do života školy, pořádají se různé sportovní a kulturní akce.

Motivace pracovníků

K hlavním úkolům organizace patří motivování pracovníků k výkonům. Z moderních teorií motivace se nejčastěji cituje a využívá Maslowova teorie potřeb. Tato teorie vychází z předpokladu, že uspokojená potřeba přestává být motivačním faktorem. Předností této teorie je tzv. „hierarchie potřeb“. V oblasti řízení pracovníků, lze tuto teorii aplikovat následovně:

- **seberealizace** – osobní či odborný růst, autonomie, dobré zaměstnání
- **sebeúcta** – žádanost, postavení, úspěch, dobré výsledky, uznání, zvláštní výhody
- **společenské ocenění** – členství v týmu, společenské úkoly
- **stabilita a bezpečí** – náplň práce, pravidelnost, struktura, komunikace, bezpečnost, smlouvy, dohody

- **fyziké** – vzhled, prostředí, vibrace, teplota, hluk, ovzduší, stravovací zařízení

Základním předpokladem úspěšného vykonávání řídicí funkce je poznání o nezbytném spojení požadavku efektivnosti práce a optimálního výkonu spolu s vytvářením podmínek pro uspokojení pracovníků, rozvoje jejich osobnosti a přístupem respektujícím jejich potřeby a možnosti. Veškeré jednání řídicího pracovníka by mělo splňovat cíle informační, stimulační, výchovný a personální. Řídicí pracovníci by měli usilovat o to, aby motivovanost pracovníků a skupin byla optimální z hlediska plnění aktuálních úkolů perspektivních potřeb organizace. Stimulování vzhledem k výkonu pracovníka je účinné, pokud postihuje kritickou složku ve struktuře jeho motivace.

Každý řídicí pracovník ovlivňuje nejen jednotlivce, ale hlavně celou pracovní skupinu. Sociální procesy a tlaky, které vznikají v sociální skupině, velmi významně ovlivňují jednání jednotlivců. Jednou z neúčinnějších metod aktivizace pracovníků je zajištění jejich spoluúčasti na řízení a rozhodování, jejich participace. Rozbory psychologického účinku participace pracovníků na řízení potvrzují, že zasahuje široký úsek motivační a postojoyé orientace každého pracovníka. Vhodně volené přístupy k zajišťování účasti pracovníků na řízení se významně promítají do spokojenosti a rozvoje osobnosti pracovníka a zároveň také do sociálního rozvoje celé pracovní skupiny.

Hodnocení pracovníků

Účelem hodnocení je poznat a efektivně využít profesní kvalifikaci pracovníků, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu a odpovídajícím způsobem je odměňovat. Informace vyplývající z hodnocení je možno využít při posuzování výkonnosti pracovníků, změně jejich pracovního zařazení, změně pracoviště v rámci zaměstnavatele, zvyšování jejich kvalifikace, posuzování rekvalifikace a zároveň také při ukončení pracovního poměru. Kritéria hodnocení jsou stanoveny podle pracovních skupin, obvykle však jde o hodnocení pracovní role, chování během pracovního procesu, osobní a charakterové rysy a perspektivnost pracovníka pro firmu. Hodnocení a s tím související změny v odměňování by mělo být časově bezprostředně navazující. Mzda, především její pohyblivá část, musí být přímo závislá na aktuálním výkonu pracovníka a podle toho by se měla průběžně měnit.

Snahou každého ředitele je mít úspěšnou školu. Toho lze dosáhnout neustálým zlepšováním výkonu školy, efektivním využíváním finančních, materiálních, informačních a hlavně lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je každodenní součástí

práce managementu školy. Nesleduje pouze zájmy školy jako instituce, ale také respektuje oprávněné zájmy zaměstnanců školy. Rozvoj pracovní kariéry každého z nich přispívá k pocitu uspokojení z vykonávané práce, motivuje do budoucna, vytváří perspektivu možného dosažení kariérního cíle a vede k žádoucímu ztotožnění se zaměstnance s cíli školy. Růst školy a osobní rozvoj zaměstnance nemusí být vzájemně provázán. V současné době mají výhodu ti učitelé, kteří jsou schopni měnit se postupně v souladu s příležitostmi, které budou před ně postaveny. Ředitel školy by měl s každým pedagogickým pracovníkem vypracovat plán jeho profesního růstu. Společně by měli identifikovat jeho potřeby dalšího vzdělání na základě analýzy potřeb školy a představy o vlastní profesní kariéře konkrétního učitele. Takto vzniklý plán profesního růstu by mohl sloužit jako podklad každoročního hodnocení.

MARKETING ŠKOLY

Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je efektivní uspokojení potřeb zákazníků školy, které zároveň vede ke splnění cílů školy.

V řízení a správě České školy došlo k zásadním změnám v organizaci a obsahu studia. Byl zaveden pojem a právní stav nazývaný „právní subjektivita“, díky které byla přesunuta na ředitele škol mnohem větší řada rozhodovacích pravomocí, což vedlo k posílení řídicí a ekonomické politiky nezávislosti na nadřízených institucích. Po roce 1989 byly direktivní mechanismy ve velké většině nahrazeny nepřímými nástroji s výrazně posíleným vlivem autoregulačních prvků. Školy začaly odrážet svou nabídkou vzdělávacích programů reálné potřeby vznikající na trhu. Došlo i ke změně podmínek práce učitelů. Zmenšil se poměr žáků na učitele, ale zároveň i počet žáků ve třídách. Ve financování škol byla zavedena normativní metoda, podle které jsou školám přidělovány prostředky podle počtu žáků a podle druhu studia.

Aby byla marketingová filozofie efektivní, je nutno ji uplatňovat na všech stupních školy. Všichni pracovníci školy jsou v každodenním kontaktu se žáky, rodiči a občanskou veřejností a svým přístupem a chováním ovlivňují jejich vztah ke škole. Marketingový přístup se projevuje již v představách o tvorbě kurikula, metodách a formách výuky, přístupu ke studentům, evaluaci kvality výuky, navazováním kontaktů s okolím školy atd. Spokojenost s kvalitou školy vede k vytváření loajality studentů a ochoty dalších subjektů se školou spolupracovat. Potřeby zákazníků školy jsou uskutečňovány prostřednictvím tzv. *směny*. Rozumí se jí proces, během kterého dochází mezi jejími účastníky za určitých podmínek k výměně hodnot. Hodnotami mohou být

peníze, služba, výrobek nebo výuka. Ve školství je tržní mechanismus poněkud narušen některými specifiky.

Jedná se o to, že ke směně mezi školou a jejími zákazníky nedochází přímo, ale prostřednictvím státního rozpočtu, ze kterého čerpají školy finanční prostředky ke krytí svého provozu a naopak zákazníci školy se podílejí na financování jejich provozu odvodem daní do státního rozpočtu, ze kterého jsou školy placeny.

V pojetí klasické koncepce školního marketingu jsou žáci považováni za zákazníky školy a jejich přání a potřeby týkající se vzdělávání musí být uspokojovány co nejlépe. Marketing, který se snaží dát do souladu potřeby školy, svých žáků a dlouhodobých etických, ekonomických a sociálních zájmů, obsahuje prvky tzv. sociálního marketingu. Sociální marketing předpokládá, že bude zachována rovnováha tří faktorů: cílů školy, uspokojení potřeb zákazníků školy a veřejný zájem.

Významné pro školy je vybudovat si dobré vztahy se svým okolím. Tyto vztahy jsou výsledkem tzv. relačního marketingu (marketing dobrých vztahů). Lze toho dosáhnout například trvalou kvalitou poskytovaných vzdělávacích služeb, informováním o aktivitách školy, akceptováním oprávněných připomínek k činnosti školy.

Marketingové řízení umožňuje školám vytvořit funkční program pro jejich cílové oblasti trhu a efektivně s těmito oblastmi spolupracovat. Ve školství lze měřit úspěšnost marketingového řízení poněkud obtížně, protože se jedná především o kvalitativní proces, jehož výsledky se projevují až postupem absolventů na vyšší stupně škol, případně úspěchy získanými v praxi. Nejvýznamnějším přínosem marketingu ve školství je zvýšení kvality a různorodosti vzdělávací nabídky. Školy jsou nuceny se snažit o vyšší kvalitu toho co nabízejí, aby byly schopny uspět v konkurenčním prostředí.

Cílem každé školy je pochopit potřeby svých žáků. Na základě toho lze připravit vhodný marketingový mix, tj. vzdělávací program, jeho cenu, distribuci a vhodnou komunikaci. Ke správnému rozhodnutí potřebuje vedení školy dostatečné množství přesných informací. Toho lze dosáhnout marketingovým výzkumem. Při výzkumu musí být přesně definovány informace, které mají být získány a také metody a postupy, kterými budou získávány. Všechny aktivity jsou spojeny s formulováním marketingové strategie. Ta se zaměřuje na stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů školy. Vyhodnocováním známých informací by si škola měla určit svůj cílový trh a tento si rozdělit na podskupiny podle studentů s podobnými potřebami a zájmy. Pokud je cílový trh stanoven, začíná škola zvažovat, jak může tuto cílovou oblast uspokojit, jaké budou náklady, způsob komunikace, personální zabezpečení atd. Posouzení kvality práce škol

je velmi komplikovaný proces, protože klasické metody hodnocení podle výstupu školy se zdají jako neobjektivní. Z toho důvodu byly vytvořeny nové metody tzv. evaluace školy, které dokáží kvalitativně ohodnotit činnost školy a její výsledky a již se začínají uplatňovat i v naší republice.

Vlivy projevující se ve školách můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vlivy vnitřní působí uvnitř školy a dají se ve velké míře ovlivnit vedením školy. Naopak vlivy vnější není možné jednoduše ovlivnit, neboť přichází z mikrosprostředí nebo makrosprostředí okolí školy. Do mikrosprostředí lze zahrnout žáky, jednotlivé typy škol tvořící konkurenci, partnery školy, rodiče žáků, sponzory atd. Velmi významným faktorem vnějšího mikrosprostředí je veřejnost. Pro vedení školy je důležité vymezit ovlivnitelnost jednotlivých vlivů. Záležitosti týkající se organizace provozu ve škole mohou ředitelé ovlivnit poměrně snadno, naproti tomu např. image školy vyžaduje dlouhodobé působení na okolní veřejnost. Nejméně ovlivnitelné jsou vlivy přicházející z vnějšího makrosprostředí.

Makrosprostředí odráží trendy vývoje celé společnosti, na které mají zejména vliv jevy ekonomické, demografické, politické a kulturní. Vyznačuje se tím, že se neustále dynamicky mění (změny v technologii, politika školství, vývoj výpočetní techniky, změna myšlení a kulturních hodnot mladých lidí) a dále pak tím, že vlivy z makrosprostředí jsou neovlivnitelné. Školy by měly rozpoznat a předvídat budoucí základní trendy a přizpůsobit se jim.

Přestože většina škol vyvíjí svou činnost na místní nebo regionální úrovni, jsme součástí celosvětového ekonomického prostředí, které ovlivňuje stav v naší ekonomice. Od výsledku hospodaření ekonomiky státu se odvíjí množství prostředků přeléváných ze státního rozpočtu do rozpočtu ministerstva školství.

Další oblastí ovlivňující fungování škol a především stanovování budoucích cílů v rozvoji škol, jsou demografické vlivy. Management škol musí při stanovování cílů zvažovat demografické vlivy v místě svého působení, tj. vývoj populační křivky, věkové složení, zastoupení pohlaví, národností apod. V poslední řadě působí na prostředí škol kulturní vlivy. Tyto vlivy vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva v určité zemi nebo oblasti. Prostředí, ve kterém lidé vyrůstají a žijí, ovlivňuje jejich hodnoty a normy chování. Právě v současné době velmi často dochází obzvláště u mladých lidí k posunům těchto hodnot a ne vždy právě pozitivním směrem. Poznání těchto kulturních a sociálních vlivů je pro vedení škol důležitým předpokladem úspěchu provedení každé významnější změny.

Vnější mikroprostředí školy tvoří především její zákazníci, tj. žáci, rodiče, absolventi a organizace, které je zaměstnávají. Kromě těchto hlavních zákazníků školy sem patří také subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu (MŠMT, partnerské školy, konkurenční školy atd.), partneři školy a veřejnost. Úzké spojení školy se společností ukazují i změny ve školském systému a na školách samotných v souvislosti s probíhajícími změnami ve společnosti.

Kultura školy

Každá škola má svou vlastní osobitou kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které do ní každá jednotlivá osoba vnáší, neboť všechny osoby, které se účastní dění ve škole, s sebou přináší vlastní systém hodnot, norem, zkušeností a postojů. V kultuře každé školy existují určité konkrétní vlastnosti, které ovlivňují její podstatu a kvalitu. Vhodné zdůraznění některých znaků nebo taktické ovlivňování změny některých z nich může vést k vytvoření konstruktivní kultury školy, která ve svém důsledku přináší prospěch jak učitelům, tak studentům i jejich rodičům.

Kultura školy je soubor relativně ustálených znaků, které dotváří její celkový obraz a vykazuje významný vliv při působení na subjekty, se kterými přichází škola do kontaktu.

Informační systém školy

Informační systém školy představuje snahu vedení školy o optimalizaci získávání informací souvisejících s provozem školy za účelem jejich rychlého a efektivního využití při řízení, organizování a kontrole aktivit školy. Získáváním informací a jejich analýzou vytváří vedení školy předpoklady pro lepší plánování a stanovování závěrů. Následná rozhodnutí jsou směřována do mikroprostředí a částečně také do makroprostředí školy. Základní částí informačního systému školy je systém vnitřních informací.

Plánování cílů školy

Vedení každé školy provádí plánování své činnosti a využití rozpočtových prostředků s cílem zajištění odpovídajícího počtu zájemců o studium, co nejlepších studijních podmínek a otevření studijních oborů, které budou pro studenty dostatečně atraktivní. Plánování můžeme rozlišit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé plánování zahrnuje

konkrétní cíle a plány pro každou sledovanou oblast činnosti školy, financování, komunikaci, nábor studentů atd. Dlouhodobé plánování se zabývá definováním poslání školy, vyhodnocením zdrojů a analýzou prostředí školy, stanovením priorit a strategií.

Při hledání možností, které může konkrétní škola využít, je vhodné zaměřit se na ty činnosti, ve kterých škola dosahuje výborných výsledků, příp. je v nich výjimečná. Pokud chce vedení škol získat výhodu nad konkurencí, je vhodné zaměřit se na ty zvláštní schopnosti, ve kterých se odlišuje od škol ostatních.

Proces stanovení cílů by měl být zahájen definováním poslání školy. Poslání odráží současné i budoucí aktivity školy, její hodnoty a odlišnosti od škol jiných. Mělo by být jasné a srozumitelné, zaměřené na zákazníky školy. Při jeho sestavování je vhodné vycházet z tradice školy, ale mělo by být reálné z pohledu dostupných zdrojů. K usměrnění aktivit vedoucích k naplnění poslání je nutno stanovit dlouhodobé cíle. Na jejich formulaci by se měla podílet spolu s vedením i rada školy. Navržené cíle by měly být konfrontovány s názory absolventů, veřejnosti nebo odborné praxe. Měly by být stanoveny v reálných a hmatatelných jednotkách. Na základě provedených analýz a stanovených cílů uskutečňuje management zásadní rozhodnutí ve vztahu k cílovému trhu školy a konkurenci.

Vzdělávací program a jeho tvorba

Rozhodnutí, jaký vzdělávací program nabídne svým studentům, je jedním z nejdůležitějších, které musí každá vzdělávací instituce udělat. Tento produkt je nehmataelný, a proto je velmi obtížné posoudit jeho kvalitu. Každá vzdělávací služba je vlastně spotřebována v okamžiku působení na zákazníka, tedy studenta. Proto velmi záleží na tom, jak probíhá interakce mezi učitelem a studentem. Vzdělávací nabídka školy je tvořena vzdělávacím programem. Struktura vzdělávacího programu se na různých úrovních škol liší.

Pojem vzdělávací program je velmi široký a představuje nabídku široké škály vzdělávacích institucí od základních až po vysoké školy. Program může uspokojovat řadu potřeb studentů, především však potřebu vzdělávací. Tyto potřeby jsou zahrnuty do profilu absolventa, tedy souhrn vlastností, které má žák studiem získat. Učební osnovy, příp. učební plán a profil absolventa tvoří jádro vzdělávacího programu.

Tvorba programu je velmi složitý úkol. Obsahuje tyto etapy: analýza příležitostí, výběr námětů, tvorba programu, uvedení na trh a evaluace programu. *Analýza příležitostí* zahrnuje posouzení aktuálního vývoje v oblasti vzdělávání a na trhu práce, směr rozvoje

ekonomického systému, předpokládaný rozvoj infrastruktury ve státě i regionu, vědeckotechnický rozvoj atd. Dalšími okolnostmi, které je třeba vzít v úvahu je konkurenceschopnost školy v daném oboru vzdělávání, spojení, ubytování a další faktory. Ve chvíli, kdy je provedena analýza příležitostí, je třeba provést *výběr námětů*, které specifikují zaměření budoucího vzdělávacího programu. Mohou pocházet z vnitřního i z vnějšího prostředí školy. Vedení školy musí tyto náměty posoudit a vybrat nejvhodnější z nich. Opět se zohledňují hlediska, které odpovídají na otázky, zda náměty odpovídají cílům a strategii školy, zda je reálné vytvoření a zahájení studijního programu na jejich základě, jestli bude takový program přínosem pro školu a v neposlední řadě jestli má škola zdroje potřebné k jeho vytvoření. *Tvorba programu* probíhá v několika fázích. Prvním krokem je stanovení poslání a cílů školy. Měly by být stanoveny v souladu s celkovými cíli společnosti. Formulace výchovně vzdělávacích cílů školy vychází ze stanovení poznávacích cílů, vytváření poznávacích a činnostních dovedností ovlivňování hodnotové orientace žáků. Tyto cíle se dále přenáší do cílů jednotlivých vzdělávacích bloků v rámci programu. Výstup studenta se posuzuje jako celková změna jeho vlastností a dovedností před a po absolvování vzdělávacího programu a porovnává se se stanoveným profilem absolventa vzdělávacího programu. Zájmem školy při *uvádění programu na trh* je, aby byl úspěšný a aby byl o něj co největší zájem. Tento zájem vyplývá z nemalých prostředků a lidského potenciálu investovaného do jeho přípravy. Pro úspěšnost programu jsou důležité dva aspekty. Prvním je jeho kvalitní obsah a realizace, druhým je vhodně zvolená marketingová strategie spojená s uvedením na trh. Jedná se o analýzu toho, kdo tvoří cílovou skupinu, jak je trh velký a jaká je jeho struktura. Další část strategie tvoří rozhodnutí o tom, jakým způsobem bude nový program prezentován, jaká bude jeho cena a distribuce. Uvedení programu na trh představuje spoustu aktivit, které je nutno přesně naplánovat. Velmi důležitým faktorem uvedení programu na trh jsou kvalitní písemné materiály. Jejich obsah by měl zahrnovat odpovědi na pravděpodobné nejčastější otázky, které budou zájemce o studium zajímat. Písemné materiály by měly poskytnout o škole i programu přesné a srozumitelné informace a to ve kvalitě požadované těmi, jimž jsou určeny.

Komunikace školy

Komunikací rozumíme oboustrannou výměnu názorů mezi školou a veřejností. Cílem komunikace je informování veřejnosti o existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy a

vyvolání jejího zájmu, dále pak získání informací pomocí zpětné vazby. Mezi hlavní cíle patří informovat zákazníky školy, přesvědčit je a připomínat existenci školy. Veřejností jsou všichni pracovníci, zákazníci a partneři školy. Vztah školy k veřejnosti se vytváří prostřednictvím tzv. „public relations – PR“. Hlavním úkolem PR je formovat, změnit nebo udržovat postoje veřejnosti ke škole. Především je nutno si uvědomit, kdo tvoří cílovou skupinu příjemců aktivit školy. Potom co je cílová skupina definována, je nutno zjistit, jaké jsou postoje těchto skupin ke škole. Vedení školy získává informace z každodenního kontaktu s členy těchto skupin. Zjištěním postojů veřejnosti získá škola podklady pro zpracování plánu publicity školy.

Další oblast komunikace školy tvoří vztahy k žákům a jejich rodičům. Zabezpečování spolupráce žáků je nutné opírat o spolupráci rodičů. I když to není ve všech případech možné, je vhodné se o navázání této spolupráce alespoň pokusit. Účelem je vysvětlit rodičům, čemu chce pedagog děti naučit a jak v tom mohou rodiče pomoci. K tomuto účelu je možno využít rodičovské schůzky, kde může každý pedagog objasnit rodičům záměr prováděné výuky. Mimo to mohou učitelé pravidelně po určitém časovém období, např. po měsíci, posílat rodičům písemné zprávy, jimiž je seznámí s tím, co jejich děti ve škole dělají a jakých výsledků dosahují. Tímto způsobem se dá vhodně rozvíjet ochota a porozumění rodičů a jejich informovanost o tom, čeho se učitelé při výchovně vzdělávacím procesu snaží dosáhnout. To může učiteli vhodně posloužit v případě, že bude potřebovat pomoc rodičů při řešení výchovných problémů jejich dětí.

Evaluace školy

Kvalita školy se stává v současné době předmětem mnoha diskusí. Tradiční posuzování kvality podle formálních kvantitativních výstupů školy se jeví jako neobjektivní. Z toho důvodu byly vytvořeny ve většině vyspělých zemí nové procedury a mechanismy hodnocení kvality. Tyto procedury nazýváme evaluací. Evaluací školy tedy rozumíme zpětné vyhodnocení úrovně všech aktivit řízení školy včetně kvality výsledného produktu školy, tedy vzdělávacího programu. Objektivní evaluace kvality školy zahrnuje aktivní účast školy prostřednictvím vypracování sebehodnotící zprávy. Tato zpráva je významným zdrojem informací pro management školy a zároveň se využívá pro externí hodnocení kvality. Dalším prvkem evaluace je návštěva nezávislé evaluační komise ve škole, zhodnocení sebehodnotící zprávy a její srovnání se skutečností. V poslední fázi zpracuje evaluační komise závěrečnou zprávu, která je zveřejněna a obsahuje celkové hodnocení práce školy.

Evaluační komise je jmenována řídicím orgánem a jejími členy by měli být odborníci z řídicí z hospodářské nebo sociální praxe, zástupce školy stejného zaměření a stupně a odborník v oblasti marketingu. Externí hodnocení probíhá formou vzájemné diskuse členů komise s pedagogy, vedením školy a žáky. Evaluační zpráva je předběžně zpracovávána již v průběhu inspekce a při jejím ukončení je konzultována s vedením školy, aby mohly být vysvětleny případné nejasnosti. Po zhodnocení názorů a připomínek jednotlivých členů komise je zpracováno závěrečné znění evaluační zprávy a ta je následně zveřejněna, aby s jejími výsledky mohla být seznámena občanská veřejnost.

Klima třídy

Klima ve třídě je tvořeno učiteli, žáky a celkovým klimatem školy. Někteří odborníci se domnívají, že dominantní vliv na klima třídy mají žáci, jiní zase tvrdí, že hlavní vliv mají především profesionální dovednosti pedagogů, které jsou hlavním činitelem při vytváření pozitivního klimatu. J. Průcha rozlišuje tyto mechanismy zajišťující konkrétní klima ve třídě:

- Klima školy
- Komunikační a vyučovací postupy užívané učitelem
- Struktury participace žáků ve vyučování
- Preference a očekávání učitelů.

Každý z těchto uvedených mechanismů má vliv na klima ve třídě. Podle intenzity zájmu žáků a učitelů o plnění úkolů školy rozlišujeme klima, kde je velký zájem o plnění úkolů, ale zároveň registrujeme klima se středním nebo nízkým zájmem o plnění úkolů nebo povinností plynoucích na jednotlivce ve školním prostředí. Velmi významně působí na náladu ve třídě styl výkladu uplatňovaný při vyučování.

Klima progresivní – vstřícný postoj učitele při řešení problémů a konfliktů, snaha o dosažení co nejpříjemnějšího řešení za cenu co nejmenších problémů a nepříjemností pro všechny zúčastněné strany, hledání optimálního řešení problému.

Klima konzervativní – vše je omezeno přísnými pravidly, která jsou striktně uplatňována za každou cenu i v případech, kdy by se situace dala řešit schůdnější cestou.

Významný vliv na fungování klimatu třídy mají preference a očekávání učitelů. Při vyučovacím procesu dochází ke vzájemné komunikaci a interakci mezi pedagogy a

žáky a zároveň se vytváří osobní postoje mezi spolužáky, mezi žáky a učiteli a opačně. Přístup učitele k žákům jako celku i k jednotlivcům, je žáky velmi citlivě vnímán a každý si ze školy odnáší konkrétní pocity a postoje získané při vyučování a pobytu ve škole vůbec. Přestože okolnosti nejsou zřejmé na první pohled, po nějaké době se konkrétní vztahy a osobní sympatie, či antipatie mezi jednotlivci projeví. Žáci velmi citlivě vnímají, jestli učitel na někoho vyvíjí nepřiměřený tlak nebo někoho naopak významně protěžuje před ostatními. Každý učitel působí na klima ve třídě zejména tím, že prezentuje své postoje a názory na skutečnosti nebo na žáky. Správný pedagog by se měl zdržet nadřizování, nedělat rozdíly mezi žáky jemu sympatickými a nesympatickými. Každý pedagog má svůj osobní styl práce a záleží jen na morálně volných vlastnostech, zkušenostech a osobním přístupu každého ke vzdělávacímu procesu, v jaké atmosféře bude tento proces probíhat.

LITERATURA:

1. Bělohávek, F. et. al. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s.
2. Davis, K., Werther, W. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s.
3. Eger, L. *Efektivní školský management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 224 s.
4. Fischer, W., A., Schratz, M. *Vedení a rozvoj školy: do budoucnosti s novou kulturou řízení*. Brno: Paido, 1997, 173 s.
5. Gold, A. *Řízení současné školy: o práci učitelů na střední úrovni řízení*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 164 s.
6. Havlíková, M. *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu*. 1. vyd. Praha: Strom, 1994, 126 s.
7. Herbst, Hartwig, M. *Pozitivně řídit: Účinně aktivizovat kvality spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 101 s.
8. Klimešová, A. *Klima školy*. Brno: Masarykova univerzita 1999, 60 s.
9. Kozler, J., Matějka, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998, 139 s.
10. Prokopenko, J., Kubrt, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 631 s.
11. Průcha, J. *Moderní pedagogika*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997, 496 s.
12. Rýdl, K. *Cesta k autonomní škole*. 1. vyd. Praha: Strom, 1996, 79 s.

13. Světlík, J. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, 384 s.
14. Štěpánek, F. *Řízení školy: na pomoc ředitelům škol a učitelům*. 1. vyd. Brno: Signet, 1993, 126 s.
15. Zavadilová, P. *Vliv řízení školy na klima školy*. Brno: Masarykova univerzita, 1999, 72 s.
16. Lačňák, J. *Klima školy*. Brno: Masarykova univerzita, 2003