

Školský management

Školský management

- Víceúrovňový systém řízení a organizace školství
- Ministerstvo školství, krajský úřad, obecní úřad
- Výkon funkce právního subjektu, řízení a provozování školy
- Plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování

Management školy

- Řízení a organizace provozu školy
- Vedení lidí ve škole
- Plánování a hodnocení rozvoje školy
- Řízení pedagogického procesu
- Kontrolní činnost
- Řízení vnějších vztahů a reprezentace školy

Škola jako systém

- **Základní prvky** – pracovníci školy, z nichž každý zastává svou funkci, i více funkcí.
- Prvky jsou provázány strukturou **formálních vztahů**
- Tyto vztahy vyplývají z externích a interních norem
- **Neformální vztahy** – mezilidské
- Kvalita vztahů mezi prvky předurčuje integritu školy
- Dobře nastavené vztahy - **synergický efekt**

Škola jako transformační systém

- Vstupy do systému jsou transformovány do výstupů
- Výstupy – žádoucí kvalita absolventa

Transformační procesy:

- Výchovně vzdělávací proces
- Podpůrné procesy – udržování vztahů s rodiči a veřejností
- Manažerský proces

Řízení a škola

Dobře fungující škola- většina chodu řízena **regulativy:**

- Vytvářeny obligatorně na základě školského zákona
- Rozvrh hodin, školní řád, řád školní jídelny, výpůjční řád knihovny, rozpis dozorů, rozpis odborných učeben...

Vedení zasahuje jen v mimořádných případech

Makrořízení školy

- Škola jako prvek školského systému
- Státní správa: ředitel školy, obecní a krajský úřad, česká školní inspekce, ministerstva
- Samospráva: obec, kraj

Mikrořízení školy

- Řídící procesy uvnitř systému školy
- Řízení pedagogického procesu
- Řízení ostatních procesů
- Synonymum management školy

Škola jako specifická organizace

- Nevytváří zisk, poskytuje kvalitní službu (většinou veřejnou)
- Výchova a vzdělávání - vzájemné působení lidí
- Vytváření osobnosti žáka – potřeba začlenit školu do širšího kontextu vlivů
- Synergické působení jako důsledek kvalitního managementu
- Soulad mezi pedagogickou koncepcí školy a řízením

Řízení, vedení a správa školy

- Management a leadership zpravidla v jedné osobě – ředitel
- Správa školy – školská rada

Školská rada

- Při ZŠ, středních a vyšších odborných školách
- Zřizuje zřizovatel, stanovuje počet členů a volební řád
- Na 3 roky
- Schvaluje výroční zprávu, školní řád...
- Podává návrh na odvolání ředitele, na vyhlášení konkurzu
- Tam, kde školská rada není, plní úkoly zřizovatel

Manažerské funkce ve školském prostředí

- Rozhodování a plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola

Rozhodování jako začátek řídicího procesu

1. Identifikace, zda jde o rozhodovací situaci
2. Formulace problému, stanovení cíle
3. Získání a zpracování informací
4. Stanovení variant řešení a jejich posouzení
5. Formulace rozhodnutí a jeho realizace
6. Ověřování správnosti rozhodnutí

typy rozhodování

- **Programové rozhodování** – známý problém, snadno definovatelné informace, dobře strukturovaný problém
- **Neprogramové rozhodování** – nekompletní informace, nějaká neobvyklost, méně údajů k dispozici

Vliv podmínek

- **Podmínky jistoty** – ideální situace
- **Podmínky rizika** – manažer se rozhoduje na základě svých zkušeností, druhotných informací, mnoho podobných informací z minulosti, výsledek je odhadován
- **Podmínky neurčitosti** – omezené množství informací, informace neurčité, týká se většinou vzdálenější budoucnosti

Past rozhodovacích procesů

- Past **zakoťvení**
- Past **status quo**
- Past **utopených nákladů**
- Past **potvrzujících informací**
- Past **odhadů a prognóz**

Plánování

1. krok – **vymezení cíle**

2. krok – **cesta k dosažení cíle** (plánování prostředků, způsobu a času)

Způsob dosahování cíle

- Analýza minulosti – extrapolace
- Vychází z budoucnosti - anticipace

Plánovací otázky

- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být? Kam směřujeme?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak poznáme, že jsem se tam dostali?

Vize v řízení školy

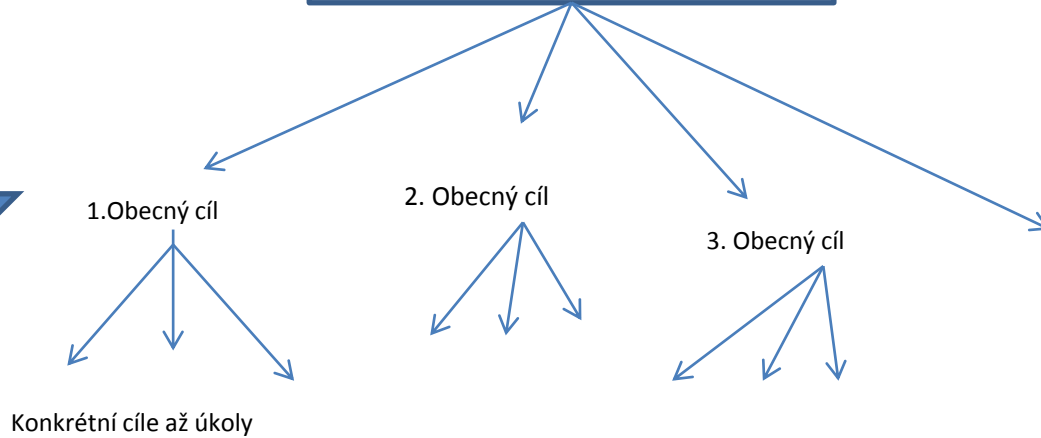
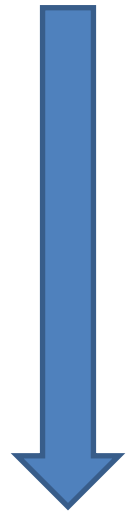
- Přesně definovaná a termínovaná
- Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout
- Určuje směr a slouží jako korektor při všech činnostech školy
- Ztotožnění pracovníků školy s vizí – **sdílení vize**

Plánování ve škole

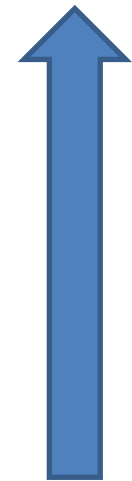
- Tvorba projektu rozvoje školy
- Tvorba dílčích projektů a akcí školy
- Psaní projektů za účelem získání grantové podpory
- Projektování pedagogické práce školy
- Příprava výuky formou projektu

Operacionalizace vize

OPERACIONALIZACE



Konkrétní cíle až úkoly



REALIZACE



Typy plánů

- Roční plán školy
- Dílčí plány – hospodaření, kontrolní, pro rozvoj lidských zdrojů, krizové plány
- Soubor plánů školy – vypovídá o manažerské zdatnosti vedení školy

Kritéria dobrého plánování

Stanovení

- Osobní odpovědnosti
- Termínů
- Indikátorů plnění dílčích cílů

Situační analýza školy - SWOT

Kritické interní nedostatky	Externí příležitosti		Podstatné interní přednosti
	KVADRANT II Existuje neschopnost využít externích příležitostí školy	KVADRANT I Externí příležitosti jsou v souladu s přednostmi školy	
	KVADRANT III Externí hrozba je schopna ohrozit existenci školy tím, že využije interního nedostatku	KVADRANT IV Externí hrozba může poškodit přednosti školy	
	Převládající externí hrozby		

Vnější vlivy obecné

- Politické
- Ekonomické
- Demografické
- Sociální a kulturní
- Technologické a technické

Vnější vlivy specifické

- MŠMT a krajské odbory
- Rezortní organizace (ústavy, ČŠI, okolní školy a školská zařízení)
- Zřizovatel
- Konkurence
- Partneri školy
- Rodiče, komunita

Vnitřní vlivy

- Pedagogická koncepce a strategie
- Pedagogičtí pracovníci
- Kultura a klima školy
- Materiální vybavení, finanční situace
- Umístění
- Historie a image
- Řízení a vedení

Organizování

Princip OSCAR

- **Cíle** (O= Objectives)
- **Specializace** (S= Specialization)
- **Koordinace** (C= Coordination)
- **Pravomoc** (A=Authority)
- **Zodpovědnost** (R= Responsibility)

Organizační struktura školy

- Organizační řád
- Uplatnění principu subordínace
- Pedagogická rada
- Organizační struktura **liniově – štábního typu**

Základní organizační dimenze

- Stupeň **formalizace** (rozpracovanost pracovních postupů)
- Stupeň **centralizace** (delegování pravomocí)
- Stupeň **složitosti** (vertikální dimenze – počet stupňů řízení a horizontální dimenze – počet odlišných činností na stejné úrovni)

Ředitel školy

- Funkční závislost
- Požadovaná kvalifikace
- Výběrové postupy
- Jmenování
- Úloha a pravomoc , správní, finanční a pedagogická odpovědnost
- Odpovědnost za vztahy s okolím
- Vyučovací povinnost
- Způsob hodnocení
- Sdružení ředitelů
- Další vzdělávání

Funkce v organizaci školy

Funkce vyplývající z nějakého předpisu

- ředitel, zástupce ředitele
- Výchovný poradce, koordinátoři, psycholog
- Třídní učitel

Funkce vyplývající ze specifických potřeb školy

- Vedoucí učitel praktického vyučování
- Vedoucí učitel odloučeného pracoviště
- Knihovník a další

Funkce třídního učitele

- Jedna z nejdůležitějších funkcí
- Žádné oficiální standardy, žádná profesní příprava
- **Organizačně řídí a výchovně vede kolektiv třídy**
- Provádí administrativu
- Komunikuje s rodiči

Poradní orgány

- Pedagogická rada
- Širší vedení školy
- Kolegium třídních učitelů apod.

Žákovská (studentská) samospráva

- Žáci mají možnost rozhodovat, působit na jiné, nést odpovědnost, kritizovat, podřizovat se názoru většiny
- „škola demokracie“
- Podmínkou je dobré partnerství s vedením školy

Vedení

Pro školu je optimální

participativní styl vedení lidí

- Umožňuje pedagogickým pracovníkům podílet se na řídicím procesu
- Je třeba pracovníkům poskytovat dostatek informací
- Je časově náročnější než autoritativní styl

Manažerské techniky participativního vedení

- Delegování
- Řízení podle cílů – MBO
- Řízení pomocí informací
- Efektivní vedení porad
- Řízení konfliktů

Delegování

- Vyznačeno v organizačním schématu školy
- Přesný a jednoznačný popis trvalého charakteru
- Stanovení odpovědnosti a pravomocí
- V náplni práce daného pracovníka

Řízení podle cílů - MBO

- Shoda pracovníků na cílech (vizích) školy
- Rozpracování do realizačních cílů
- K tomu technické zabezpečení a způsob zpětné vazby

Efektivní vedení porad

- Přispívá k odstranění překážek v práci
- Podpora přímé komunikace
- Budování „týmového ducha“ školy

Řízení pomocí informací

- Poskytování všech informací o chodu školy
- Prevence vzniku fám a pomluv
- Informační systém škol
- Obousměrný tok informací
- Toky informací mezi školou a okolím

Motivace

Zdroje motivace:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty, ideály a cíle

Stimulační prostředky ve škole

- Hmotná odměna
- Atraktivní obsah práce
- Povzbuzování pracovníků
- Hodnocení
- Atmosféra pracovní skupiny
- Specifické uzpůsobení podmínek
- Podpoření identifikace s profesí, školou

Demotivátory ve škole

- Školní „politika“ – soutěžení o moc, vliv či zdroje, protekce
- Rozporná očekávání od vedoucích pracovníků
- Zmatené pokyny
- Neproduktivní porady
- Pokrytectví
- Utajování, zadržování informací
- Neustálé a neúčelné změny

Kontrola

- Posláním této manažerské funkce je včasné a hospodárné zjištění nedostatků, jejich rozbor a přijetí opatření
- Včasné stanovení významnosti odchylky
- Kontrolní zjištění pozitivní a negativní

Fáze procesu kontroly

- Stanovení cílů kontroly
- Kritérií a standardů
- Rozbor kontrolovaných procesů
- Vyhodnocení odchylek
- Přijetí závěrů
- Zajištění realizace závěrů

Kontrola podle obsahové náplně

- Dodržování plánu vzdělávání
- Povinná dokumentace
- Osnovy ŠVP

Kontrola podle úrovně řízení

- Strategické kontrolní procesy – výroční zpráva, zpráva o hospodaření,...
- Operativní kontrolní procesy – inventury, včasné předávání pokynů, dozory, zamykání apod...

Kontroly podle charakteru provádění

- Pravidelné – zápisy v třídní knize, docházka, bezpečnost v dílnách a nepravidelné – dozory, úklid,...
- Interní a externí
- Preventivní – revize, zdravotní kontroly,...
- Průběžné – hospitace, sledování rozpočtu, kontroly prospěchu a chování,...
- Následné – výsledky písemných prací, dodržení termínů,..

Hospitace

- Návštěva vyučovací hodiny, poznání stavu a úrovně vzdělávací a výchovné práce
- Inspektoři a ředitelé škol
- Metoda pozorování
- Hospitační rozhovor

Evaluace

- Externí a interní
- Vzájemné synergické doplňování
- Důležitá volba strategie
- Standardy
- Sjednocené metody