

# Školský management

# System managementu školy

- Víceúrovňový systém
- Ministerstvo školství, krajský úřad, obecní úřad
- Škola jako právní subjekt
- Uplatnění manažerských funkcí - plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování

# Management školy

- Strategické plánování – rozvoj školy
- Taktické plánování – školní rok
- Organizace – struktura, odpovědnosti
- Práce s lidmi – vnitřní vztahy
- Vedení lidí
- Práce s komunitou – vnější vztahy
- Reprezentace školy
- Řízení provozu školy
- Řízení pedagogického procesu
- Kontrola - hodnocení

# 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

# 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

# Řízení, vedení a správa školy

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

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

# Past zakotvení

- Nepřiměřená váha je dána první informaci, prvnímu dojmu, prvnímu údaji

# Past status quo

- Při rozhodování se tíhne k variantám, které zachovávají stávající stav



# Past utopených nákladů

- Je volena varianta, která ospravedlňuje předchozí špatné rozhodnutí
- Neochota přiznat chybu

# Past potvrzujících informací

- Podvědomá snaha jedince vyhledávat informace, které potvrzují jeho rozhodnutí
- Oslabování vlivu nezávislých nebo jiných informací

# Past odhadů a prognóz

- Snaha upravovat odhady k „bezpečné“ straně – opatrnost
- Predikce budoucích jevů na základě minulých událostí
- Možnost opomíjení atraktivních příležitostí

# Plánování

- **Stanovení cíle** (poslání, vize)
- **Stanovení cesty k dosažení cíle** (plánování prostředků, způsobu, jak v daném čase dosáhnout požadované úrovně)

# Způsob dosahování cíle

- **Analýza** výchozí situace
- **Rozhodnutí** o postupu
- **Implementace** v konkrétních podmínkách
- **Korekce** se stanovenými cíly

# Typy plánů

- Strategické
- Taktické
- Operativní
- Systém vzdělávacích programů (RVP, ŠVP)

# Strategické plánování

- Vytváření hlavního cíle – vize školy
- Dlouhodobý plán
- Podkladem statistiky, rozvojové projekty obce, regionu, demografie

# 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?

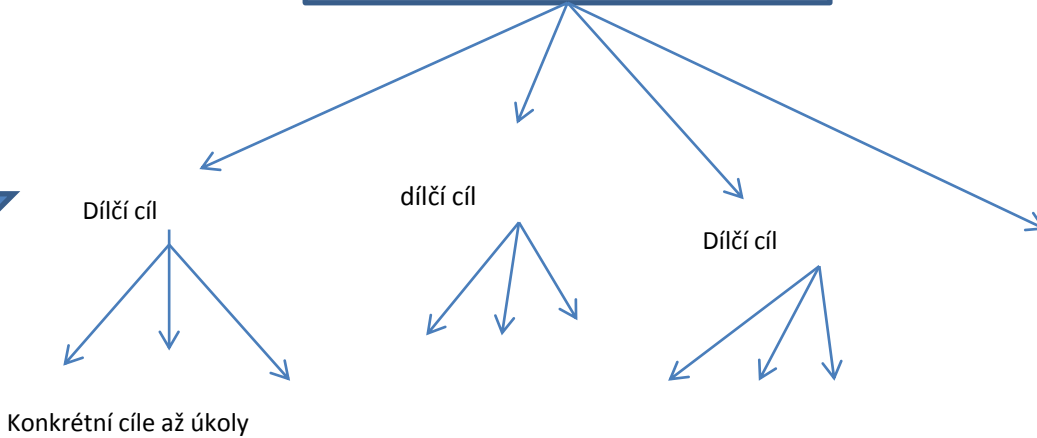
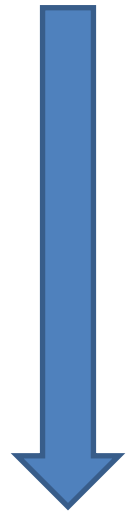


# Stanovení cíle – vize školy

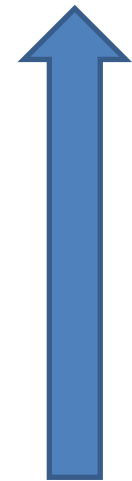
- Přesně definovaná
- Přesně stanovené termíny a odpovědnosti
- Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout
- Určuje směr a slouží jako korektor při všech činnostech školy
- Ztotožnění pracovníků školy s vizí – **sdílení vize**

# Žít vizi

realizace



Konkrétní cíle až úkoly



korekce

# Plány taktické a operativní

- 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

# SWOT analýza školy

Interní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí faktory Příležitosti (O)	Škola má potenciál využívat externí příležitosti, soulad, rozvoj	Škola není schopna využít externích příležitostí regionu, prostředí, sebelepší podmínky prostředí nenahradí nefunkční vnitřní situaci
Hrozby (T)	Externí hrozba může poškodit přednosti školy, interní kvalita školy může překonat externí hrozbu	Externí hrozba je schopna ohrozit existenci školy tím, že využije interního nedostatku, externí hrozba obnaží interní nedostatky

# Externí vlivy – příležitosti, hrozby

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

# Externí vlivy místní

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

# Interní 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)

## **2. Manažerská funkce - organizování ve škole**

- Zřizovatel
- Ředitel
- Školská rada

# Zřizovatel

- Obec
- Kraj
- Svazek obcí
- Ministerstva – obrany, vnitra, spravedlnosti, práce a sociálních věcí
- Ministerstvo zahraničí
- Círky a náboženské společnosti
- Právnícké osoby a fyzické osoby

# Školská právnická osoba

- Se zřizuje zřizovací listinou nebo smlouvou

Zřizovatelem ministerstvo, obec, kraj

- Orgánem je ředitel

Zřizovatelem je právnická či fyzická osoba

- Orgánem je ředitel a rada

# Rada

- Jmenuje a odvolává zřizovatel
- Funkční období je 5 let
- 3-15 členů
- Schvaluje rozpočet, školské vzdělávací programy, organizační řád , vnitřní mzdový předpis...
- Navrhuje zřizovateli sloučení, rozdělení apod.
- Vydává předchozí souhlas k právním úkonům...

# Ředitel

- Jmenuje a odvolává zřizovatel resp. zřizovatel na návrh rady
- Je odpovědný zřizovateli resp. radě
- Jmenování probíhá na základě konkurzního řízení na období 6ti let, možnost prodloužení
- Je povinen zřídit Pedagogickou radu školy

# Ředitel

- V pozici zaměstnavatele vůči všem zaměstnancům školy či školského zařízení
- **Je správním orgánem** při rozhodování o právech a povinnostech fyzických osob v oblasti státní správy (viz školský zákon)

# Správní orgán při rozhodování o právech a povinnostech....

Rozhoduje o:

- přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a o ukončení předškolního vzdělávání
- odkladu povinné školní docházky
- přijetí k základnímu vzdělávání
- převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy, o přestupu žáka, o převedení žáka do jiného vzdělávacího programu, o povolení pokračování v základním vzdělávání, o opakování ročníku po splnění povinné školní docházky
- přijetí ke vzdělávání ve střední škole, vyšší odborné škole a v konzervatoři



# Správní orgán při rozhodování o právech a povinnostech....

- přestupu, změně oboru vzdělání, přerušení vzdělání, přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku
- povolení individuálního vzdělávacího plánu
- uznání dosaženého vzdělání
- povolení a zrušení individuálního vzdělávání
- podmíněném vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení
- snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb

# Organizační nástroje školy

- Organizační řád
- Uplatnění principu subordínace
- Pedagogická rada

# Strukturní členění

- Odpovídá na otázky „kdo“, „kdy“, „kde“
- 3 základní dimenze:
  - Profesní a kvalifikační
  - Časová
  - Organizačně místní

# Základní organizační nástroje

- Vertikální
- Horizontální
- Míra delegování pravomocí
- Uplatňování rozhodovací pravomoci

# **Organizační struktura školy**

- **Organizační struktura liniově – štábního typu**

# Funkce v organizaci školy

- Ředitel
- Zástupce ředitele
- Výchovní poradce
- Koordinátoři, psycholog
- Třídní učitel

# Ředitel ve struktuře školy

- Správní, finanční a pedagogická odpovědnost
- Odpovědnost za vztahy s okolím
- Vyučovací povinnost
- Způsob hodnocení
- Sdružení ředitelů
- Další vzdělávání

# 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



# Specifické funkce ve škole

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

# Organizační schéma školy

- Přesný a jednoznačný popis samostatných funkcí
- Přesný a jednoznačný popis delegovaných funkcí
- Stanovení odpovědnosti a pravomocí
- V náplni práce daného pracovníka

# 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

# Poslání 4. manažerské funkce - vedení

- Vytváření a účinné využívání **schopnosti**, dovednosti a umění **manažerů vést**, usměrňovat, stimulovat a motivovat své **spolupracovníky** ke **kvalitnímu**, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu **plnění cílů** jejich práce.

# Vedení vs. řízení

- **Vedení je dělání správných věcí**
- **Řízení je dělání věcí správně**

# Tvůrčí vedení „Leadership“

- „Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny.“
- „ Tvůrčí vedení lidí je proces ovlivnění ostatních, aby pracovali k dosažení specifických cílů.“

# Škola v kontextu školského systému

- Státní správa: ředitel školy, obecní a krajský úřad, česká školní inspekce, ministerstva
- Samospráva: obec, kraj



# Vlastní management školy

- Stanovování vizí a cílů
- Vedení lidí k naplňování cílů
- Řízení organizačních procesů
- Řízení pedagogického procesu
- Řízení ostatních procesů

# Vedení

## **Demokratický neboli participační styl vedení**

- Umožňuje pracovníkům podílet se na řídicím procesu
- Je založen na vzájemném neustálém poskytování a vyměňování informací
- Je založen na důvěře a samostatnosti pracovníků

# Řízení

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

# Manažerské techniky participativního vedení

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

# Řízení podle cílů - MBO

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

# 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

# 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

Uplatnění Maslowovy teorie hierarchie potřeb:

- Fyziologické potřeby
- Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti
- Sociální potřeby
- Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce
- Potřeby seberealizace

# Motivační nástroje

- 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

# Správný postup při provádění kontroly

- Stanovení cílů kontroly
- Stanovení kritérií a váhy odchylek
- Rozbor kontrolovaných procesů
- Vyhodnocení odchylek
- Přijetí závěrů
- Včasné informování o výsledku kontroly
- 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.

# Podle charakteru provádění

- Pravidelné a nepravidelné
- Interní a externí
- Preventivní
- Průběžné
- Následné



# Kontroly podle charakteru provádění

- Pravidelné – zápisy v třídní knize, docházka, bezpečnost v dílnách a nepravidelné – dozory, úklid,...
- Nepravidelné - namátkové
- 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

# Efektivní kontrola

- Bývá charakterizována více klasifikačními znaky
- Jasně stanovené **cíle** – záměry a **postup**
- Osvědčuje se **plán** s dílčími fázemi
- **Integrované** řešení

# Česká školní inspekce

- Je samostatný správní úřad s celostátní působností, je **organizační složkou** státu
- Inspekční činnost vykonávají na základě písemného pověření od ústředního školního inspektora nebo jím pověřené osoby (zpravidla ředitele příslušného inspektorátu) školní inspektoři, kontrolní pracovníci a přizvané osoby

# Česká školní inspekce - ČŠI

- Plán inspekční činnosti - na příslušný školní rok schvaluje ministr MŠMT
- Inspekční činnost vykonává také na základě podnětů, stížností a petic, které svým obsahem spadají do působnosti ČŠI

# Výstupy inspekční činnosti ČŠI

- **Inspekční zpráva**
- **Protokol podle zákona o státní kontrole**
- **Protokol podle zákona o finanční kontrole**
- **Tematická zpráva**

# Inspekční zpráva

- V případě inspekční činnosti spočívající ve zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání nebo ve zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem



# Protokol podle zákona o státní kontrole

- V případě inspekční činnosti spočívající v provádění státní kontroly dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb

# Protokol podle zákona o finanční kontrole

- V případě inspekční činnosti spočívající ve veřejnosprávní kontrole využívání finančních prostředků státního rozpočtu

# Tematická zpráva

- V případě inspekční činnosti, při které se získávají a analyzují informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje se a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy

# Výroční zpráva ČŠI

- Obsahuje souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy vycházející z inspekční činnosti za předcházející školní rok. Zveřejňuje se každoročně v prosinci.