

# **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 **zakoťvení**
- 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?

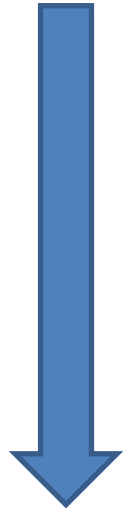


# Stanovení cíle – vize školy

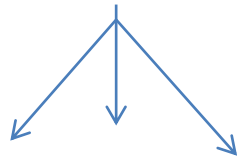
- Přesně definovaná
- Přesně stanovené termíny a odpovědnosti
- Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout
- Určuje směr a slouží jako korektor při všech činnostech školy
- Ztotožnění pracovníků školy s vizí – **sdílení vize**

# Žít vizi

realizace



Dílčí cíl

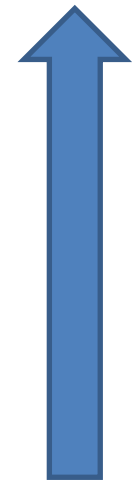


Konkrétní cíle až úkoly

dílčí cíl



Dílčí cíl



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

<b>Interní faktory</b>          <b>Externí faktory</b>	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	Škola má potenciál využívat externí příležitosti, soulad, rozvoj	Škola není schopna využít externích příležitostí regionu, prostředí, sebelepší podmínky prostředí nenahradí nefunkční vnitřní situaci
<b>Hrozby (T)</b>	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
- Partneři 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.