

KONCEPCE ROZVOJE Základní školy, Základní umělecké školy a Mateřské školy Lomnice

Zpracoval dne 05. února 2021

PhDr. Mgr. Dušan Kalášek

Výchozí dokumenty pro tvorbu koncepce: (seznam vybraných, nejdůležitějších dokumentů)

- **Zřizovací listina příspěvkové organizace městyse Lomnice ze dne 24. ledna 2007**
[včetně Přílohy č. 1, Dodatku č. 1 a Přílohy č. 2](#)
 - **Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020**
https://www.zslomnice.cz/upload/upload_files/1605693380-vyrocní-zprava-2019-2020.pdf
 - **Školní vzdělávací program – Nevyšlapanou cestou**
<https://www.zslomnice.cz/skolni-vzdelavaci-program-nevyšlapanou-cestou>
 - **Školní vzdělávací program pro obor vzdělání základní škola speciální**
<https://www.zslomnice.cz/skolni-vzdelavaci-program-pro-obor-vzdelani-zakladni-skola-specialni>
 - **Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením**
<https://www.zslomnice.cz/skolni-vzdelavaci-program-pro-zakladni-vzdelavani-zaku-s-lehkym-mentalnim-postizenim>
 - **Školní vzdělávací program mateřské školy – Strom poznání**
<https://www.zslomnice.cz/skolni-vzdelavaci-program-strom-poznani>
 - **Školní vzdělávací program ZUŠ**
[k nahlédnutí u ředitele školy](#)
 - **Inspekční zpráva – Česká školní inspekce Č.j. ČŠIB-117/14-B**
<https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcní-zpravy?d=11148>
-
- **Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice**
<https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelani-v-cr>
 - **Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy)**
<https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>
 - **Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+**
<https://www.msmt.cz/file/51582/>
 - **Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání**
<https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-25-8-2020>
 - **Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona**
<https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=562&r=2004>
 - **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje 2020-24**
<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=402394&TypeID=2>
 - **Krajský akční plán rozvoje vzdělávání Jihomoravského kraje - KAP**
<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=295913&TypeID=2>
 - **Školská inkluzivní koncepce Jihomoravského kraje 2020-2021**
<https://kap.kr-jihomoravsky.cz/public/programs/4/pages/60251>
-

ÚVOD

V současné době nabízí v Jihomoravském kraji vzdělávání celkem 671 právních subjektů, které vykonávají činnost mateřských škol a které jsou z většiny zřizovány obcemi a 453 základních škol, které jsou z 95,1 % zřizovány územními samosprávnými celky – obcemi.

Mezi tyto právní subjekty patří také **ZŠ, ZUŠ a MŠ Lomnice**, jejímž **zřizovatelem** je na základě Zřizovací listiny příspěvkové organizace **z roku 2007 městyse Lomnice**.

Vzhledem ke skutečnosti, že celková struktura organizace a vzdělávacích aktivit, stejně tak další procesní činnost, která přímo i nepřímo souvisí s existencí tohoto komplexu škol, je velmi rozsáhlá a vyžaduje detailní rozbor, na který v této koncepci není dostatečný prostor, omezím se pouze na výčet důležitých prvků a ostatní záležitosti a otázky rád představím a zodpovím v průběhu své prezentace koncepce.

Struktura koncepce je obsahově zpracována ve dvou rovinách:

▪ **Formální rovina**

Obsahuje charakteristiku školy, pedagogickou oblast výchovně vzdělávacího procesu – pedagogickou koncepci, personální oblast rozvoje zaměstnanců, oblast spolupráce se zřizovatelem, Školskou radou, rodiči a zákonnými zástupci dětí, ostatními subjekty a public relations. ANALYTICKÁ NÁVRHOVÁ ČÁST představuje možné příležitosti rozvoje komplexu škol ZŠ, ZUŠ a MŠ Lomnice.

▪ **Manažerská rovina**

Popisuje jednotlivé procesní kroky ředitele školy, který odpovídá zřizovateli za chod komplexu škol v manažerském pojetí z hlediska strategie, operativního řízení, ekonomiky, personalistiky, řízení změn a v návaznosti na mimořádné události z roku 2020 v souvislosti s Covid-19, také z pohledu krizového řízení.

VLASTNÍ VIZE

Ve své koncepci chci navázat na současný trend rozvoje školy. Mým cílem je vytvořit školu, která by svým zaměřením, personálním obsazením, kvalitou výuky a přístupem ke vzdělávání byla na vysoké úrovni. Chci, aby k nám děti chodily rády a rodiče a zákonní zástupci dětí byli s náplní školy spokojeni. Koncepce rozvoje školy stanovuje zajištění rovné příležitosti ke vzdělávání pro všechny v prostředí bezpečné školy a zajištění komplexního rozvoje osobnosti dítěte. Cílem je zároveň dostupné vzdělávání a výchova – to vše dostupné finančně, obsahově, lokálně a spádově.

Krátkodobá strategie vize

Nejbližší prioritou v nadcházejícím období bude **zvládnutí negativních dopadů** komplikované situace ve výuce a výchově dětí a žáků v souvislosti s pandemií **Covid-19**, která od března 2020 do současnosti omezuje nejenom pedagogický proces, ale odráží se nepříznivě také na ekonomické situaci školy (viz. Rozpočet 2020, Čerpání 2020 a Rozpočet 2021 a střednědobý výhled 2022-2023

https://www.zslomnice.cz/upload/upload_files/1609859219-strednedoby-vyhled-2022-2023.pdf).

Střednědobá strategie vize

Ve střednědobé strategii je mojí podstatnou prioritou rekonstrukce učeben fyziky a chemie, upgrade výpočetní techniky a možné dovybavení učebny ICT, rekonstrukce jazykové učebny a další materiálně technický **rozvoj vybavenosti školních tříd**. Tyto plány chci realizovat ve spolupráci se zřizovatelem, s možností financování ze zdrojů projektového řízení, sponzorskými a donátorskými zdroji a také díky možnostem částečného **samofinancování z rozšíření aktivit**, které jsou již nyní součástí nabízených služeb a které chci v rámci svých dosavadních zkušeností implementovat a podstatně rozšířit a blíže je představím v dalších bodech své vize.

Kvalitu školy spojenou s úspěchy žáků chci posunovat díky účasti na soutěžích a obnovením účasti školy na projektech Ekoškola a jednou z možností zvýšení kvality je také můj cíl dosažení titulu „**Fakultní škola Pedagogické fakulty MU v Brně**“ (<https://www.ped.muni.cz/o-nas/fakultni-skoly/zakladni-skoly>), kde za účasti odborných garantů můžeme, jako komplex MŠ a ZŠ Lomnice, získat z tohoto titulu společně s finančními příspěvky také kvalitní podporu rozvoje našich pedagogických pracovníků. Rozvoj znalostí a dovedností pedagogických pracovníků je dalším cílem koncepce rozvoje školy, protože kvalitní a spokojený pracovník utváří nejenom příznivé klima školy uvnitř, ale také směrem k rodičům a dalším účastníkům evaluačního procesu a směrem ke zřizovateli. Podporou rozvoje vzdělanosti zaměstnanců chci dosáhnout výše uvedených úspěchů jednotlivců a tím také kvalitu výuky, která se zobrazí v úspěchu žáků.

Dlouhodobá strategie vize

Zvyšování vzdělání pedagogických pracovníků je mým dlouhodobým cílem, ke kterému chci průběžně dospět díky spolupráci s **MU v Brně, NPI v Brně a s pomocí projektů**, které budou zaměřeny na vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků. Díky této spolupráci a v návaznosti na spolupráci s dalšími subjekty, které se zabývají výchovně vzdělávací problematikou (viz. str.17-18 Výroční zpráva školy 2019/2020 https://www.zslomnice.cz/upload/upload_files/1605693380-vyrocní-zprava-2019-2020.pdf), lze získat významnou pomoc například při řešení inkluze žáků.

Mezi investičně rozsáhlé projekty počítám v dlouhodobém výhledu **rozšíření školy** o další třídy **díky možné vestavbě do půdního podkroví**, což je finančně náročný projekt závislý na vývoji situace s počtem žáků, s plánovanými záměry rozvoje školy a investičními zdroji. Stejně tak **rekonstrukce koteln** je finančně náročným projektem a je nutné s tímto plánovitě počítat.

Jak vyplývá z výroční zprávy školy 2019/2020, chybí škole **akreditace k pořádání kurzů poskytujících vzdělávací služby dospělým** v rámci celoživotního učení, což je další prostor pro získání finančních zdrojů z pořádání akreditovaných nebo neakreditovaných vzdělávacích aktivit pro veřejnost, firmy a manažery a je to také jedna z příležitostí, jak využívat prostorové a materiálně technické zázemí školy v neobsazených dnech o víkendech a v čase prázdnin. V souvislosti s tímto je možné za úplatu poskytnout služby bazénu, sauny, sportovní haly, venkovního multifunkčního hřiště a ubytovacích a stravovacích kapacit. Díky mým zkušenostem, kontaktům a vlastnictvím plnohodnotného portfolia těchto vzdělávacích programů, jsem pevně přesvědčen o možné realizaci takovýchto vzdělávacích aktivit a ve spojení s atraktivitou nabízených služeb, které škola, celkové prostředí a občanská vybavenost městyse Lomnice již nyní poskytuje, by bylo možné dosáhnout zajímavých výsledků ve schopnosti podílet se na částečném financování provozních nákladů nebo rozvojových investic v provozu školy. Tuto situaci ve své koncepci predikuji na základě zkušenosti s možným efektem zisku z realizace vzdělávacích programů pro dospělé z celé České republiky, nejenom z našeho regionu a díky již existujícímu programu této andragogické koncepce.

Velmi důležitou součástí dlouhodobé koncepce je **komunikace směrem ven**, což by umožnilo další příležitosti v rozvoji jazykových, projekčních, ekonomických a personálních příležitostí. K této vizi patří **koncepce tvorby marketingových nástrojů školy**, ve formě sociálních sítí, Facebooku, Instagramu a dalších možnostech zviditelnění školy jako celku a úspěchů žáků. Zároveň jde o nástroj, který není finančně náročný a do kterého by se mohli zapojit samotní žáci s podporou učitelů a rodičů.

FORMÁLNÍ ROVINA KONCEPCE

Charakteristika ZŠ, ZUŠ a MŠ Lomnice

Základní škola, Základní umělecká škola a Mateřská škola Lomnice má dlouholetou tradici a od roku 1996, kdy byla zařazena do sítě škol a následně se stala dne 24.01.2007 na základě Zřizovací listiny schválené Zastupitelstvem městyse Lomnice příspěvkovou organizací je současně jednou z největších škol v regionu Lomnicko a Tišnovsko. Zajímavostí je historie MŠ, která se podle dochovaných údajů v kronice datuje až do roku 1940 a MŠ do současnosti několikrát během své existence změnila místo svého působení.

Škola disponuje 10 třídami ZŠ, 1 třídou ZŠ speciální, 2 třídami ZUŠ, 3 třídami MŠ a 3 odděleními školní družiny. Kapacita této školy je: 390 žáků – Základní škola, 60 žáků – Základní umělecká škola, 70 dětí – Mateřská škola, 75 žáků – Školní družina, 335 žáků – Školní klub, a díky rozšířené činnosti o školské zařízení typu školní kuchyně s jídelnou je poskytována kapacita 350 jídel.

Školní poradenské centrum pomáhá při řešení výchovně vzdělávacích potřeb a problémů žáků a v této souvislosti také škola nabízí rodičům v rámci inkluze možnost zařazení žáka do běžné třídy s asistentem pedagoga.

Na základě § 167 Školského zákona je ve škole zřízena Školská rada, v počtu 9 členů. Mezi další organizační prvky školy patří Klub rodičů a přátel školy, který je dobrovolným sdružením rodičů a zákonných zástupců dětí.

Škola má zřízený Žákovský parlament pro 3. – 9. ročníky, který zasedá jednou měsíčně.

Materiální a technické zázemí školy je samostatnou kapitolou této koncepce.

Nabídka oborů

V současné době škola poskytuje základní vzdělání v denní formě ve dvou oborech:

- 79-01-C/01 Základní škola s délkou 9 let
- 79-01-B/01 Základní škola speciální v délce 10 let.

ZUŠ vyučuje tři obory:

- hudební obor
- výtvarný obor
- taneční obor

Výuka ve všech uvedených oborech probíhá podle školních vzdělávacích programů (dále ŠVP).

Školní vzdělávací programy

Všechny obory jsou v souladu s RVP v rámci vzdělávacího procesu řízeny od 1. ročníku podle zpracovaných ŠVP podle rozložení v následujících kombinacích:

ŠVP – Nevyšlapanou cestou – s platností od 01.09.2016 pro 1. až 9 ročník

ŠVP – Nevyšlapanou cestou s minimálními výstupy vycházejícími z RVP ZV pro ročníky 3.,4.,5.,6.,8.

ŠVP pro ZŠ speciální pro 4. ročník

ŠVP pro předškolní vzdělávání – Strom poznání

ŠVP pro ZUŠ

Všechny ŠVP jsou v aktuálním a doplněném znění k dispozici na internetových stránkách školy a u ředitele školy, jedinou výjimku tvoří ŠVP pro ZUŠ, který je k dispozici k nahlédnutí u ředitele školy.

Obsah Školního vzdělávacího programu je nutné nastavit vždy na aktuální situaci a aktuální znění Školského zákona. V průběhu prezentace této Koncepce rád zahrnu detaily tohoto bodu.

Personální struktura

Základní údaje o pracovnících školy	Fyzický počet
Počet pracovníků celkem	54*
Počet učitelů ZŠ + AsP + spec. ped.	26
Počet učitelů ZUŠ	7
Počet učitelů MŠ + AsP + šk. asist.	7
Počet vychovatelek ŠD + ŠK	5
Počet pracovníků ŠJ	6
Počet správních zaměstnanců	9

*Někteří pracovníci mají více zkrácených pracovních poměrů.

Tabulka č. 1 – Počty pracovníků školy v přepočteném stavu ke dni 30.06.2019 (zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020 – str. 7)

Pedagogičtí pracovníci				
	Muži	Ženy	Celkem	%
21 – 30 let		1	1	2,5
31 - 40 let	2	13	15	37,5
41 - 50 let	1	11	12	30
51 - 60 let		7	7	17,5
61 a více let	2	3	5	12,5
Celkem	5	35	40	
%	12,5	87,5		
MD + RD		3	3	

Nepedagogičtí pracovníci				
	Muži	Ženy	Celkem	%
21 – 30 let				
31 - 40 let		1	1	7,1
41 - 50 let		5	5	35,7
51 - 60 let	1	7	8	57,2
61 a více let				
Celkem	1	13	14	
%	7,1	92,9		
MD + RD				

Tabulka č. 2 – Věkové složení všech pedagogických pracovníků ke dni 30.06.2019 (zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020 – str. 8)

Personální práce s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, a celková oblast ŘLZ je natolik rozsáhlá, že by měla obsahovat samostatnou koncepci rozvoje školy. V této záležitosti je důležitá manažerská zkušenost. Navrhované postupy v oblasti řízení lidských zdrojů jsou součástí kapitoly **ANALYTICKÁ A NÁVRHOVÁ ČÁST**.

Majetkové, materiální a technické vybavení školy

Škola disponuje vlastní budovou, jejíž součástí je moderní sportovní hala pro míčové hry a venkovní tělovýchovný areál s multifunkčním hřištěm. Bezbariérové řešení školy zvyšuje užitnost celé budovy a díky prostorovému uspořádání a technické vybavenosti tříd a ostatním nadstandardním prvkům, jakými jsou například vlastní bazén, sauna a divadelní sál s kapacitou až 120 míst, se řadí tato škola mezi nejlépe vybavené a nejatraktivnější školy v regionu. Didaktické pomůcky v podobě interaktivních tabulí a dataprojektorů jsou ve všech třídách. Škola má k dispozici samostatnou odbornou učebnu fyziky, přírodopisu a chemie, také speciální jazykovou třídu a třídu pro výuku informatiky. Pro účely rozvoje kreativity dětí a žáků jsou ve škole vyčleněny samostatné třídy pro výuku výtvarné výchovy, hudební výchovy. Praktické vyučování se uskutečňuje v odborných učebnách a dílnách školy, kde je například cvičná kuchyně a dílna s keramickou pecí. Ke škole patří okolní, oplocené pozemky, kde je vybudovaná přírodní učebna a školní pozemek s arboretem. Knihovna v areálu školy napomáhá čtenářské gramotnosti žáků a v odpočinkových a relaxačních aktivitách hrají velkou roli například v halách a na chodbách školy umístěné stoly pro možnost hraní stolního tenisu.

Vybavení pro údržbu okolních travnatých ploch tvoří malotraktor se sekačkou a přívěsným vozíkem.

Podpůrné služby - ubytování

Škola má možnost ubytování v prostorách na základě smluvních vztahů s žadateli o ubytování.

Podpůrné služby - stravování

Škola má vlastní kuchyň s integrovanou jídelnou. Forma stravování žáků i zaměstnanců školy je vyřešena výběrem dvou jídel a tyto služby se za úplatu poskytují také externím subjektům. Kapacita je 350 jídel.

Úspěšnost žáků – soutěže

Úspěšnost přijímacích zkoušek na střední školy a střední školy s maturitou je 75% a je dána především dlouhodobě kvalitním pedagogickým přístupem a dobrým jménem školy. Žáci se zúčastňují řady vyhlášených soutěží a zauímají přední místa například v jazykových soutěžích.

Integrace a inkluze

Poradenské služby v oblasti integrace a inkluze jsou v systému organizace školy realizovány formou Školního poradenského centra, které je v kontextu s cíli Strategie vzdělávací politiky v ČR (str. 115) a Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje 2020-24 (str. 56, 78). Nedílnou funkcí tohoto školního poradenského pracoviště, je podílet se na vzájemné komunikaci s účastníky výchovně vzdělávacího procesu, kterými jsou vedení školy, pedagogové, žáci a jejich zákonní zástupci.

ANALYTICKÁ A NÁVRHOVÁ ČÁST - SWOT analýza

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none">▪ Komunitní charakter školy – přátelské klima – nenásilný přechod z MŠ do ZŠ s možností uplatnit své zájmy na ZUŠ a podpora mimoškolních aktivit žáků.▪ Vynikající materiální podmínky (viz. Majetkové, materiální a technické vybavení školy)▪ Dobré podmínky pro rozvoj jazykové gramotnosti žáků.▪ Zapojení školy do projektů a zapojení žáků do soutěží.▪ Možnost stravování. Školní družina. Školní klub.▪ Dobrá dopravní obslužnost do městyse Lomnice.▪ Školní poradenské centrum – prevence sociálně patologických jevů.▪ Podpora zřizovatele v organizačních a ekonomických oblastech chodu školy.
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none">▪ Nedostatek mladých pedagogů (viz. Tabulka č. 2 této koncepce).▪ Nedostatek finančních prostředků pro rychlý růst.
Příležitosti: Návrhová část:	<ul style="list-style-type: none">▪ Podpora nadaných žáků.▪ Zlepšení komunikace se zřizovatelem a zákonnými zástupci studentů.▪ Zapojení moderních trendů do výuky – ICT.▪ Zapojení zaměstnanců do projektů vzdělávání v ESF programech.▪ Cílený výběr a nábor zaměstnanců v souvislosti s přirozeným odlivem zaměstnanců v návaznosti na principy Age managementu. Podpora vzdělanosti pedagog. pracovníků.▪ Dosažení titulu „Fakultní škola Pedagogické fakulty MU v Brně“.▪ Spolupráce s Národním pedagogickým institutem, MU v Brně.▪ Rozšíření počtu tříd - nástavba půdního podkroví.▪ Zavedení moderních prvků marketingové strategie školy – sociální sítě, Fb, Instagram atd. – návaznost na webovou prezentaci – možnost náborování dětí z širšího okolí.▪ Zajištění akreditace k pořádání kurzů poskytujících vzdělávací služby dospělým v rámci celoživotního učení – možnost zisku a samofinancování.▪ Zapojení školy do systému krizového řízení státu na základě zákona 240/2000 Sb. Krizový zákon a 241/2000 Sb. Zákona o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.
Hrozby:	<ul style="list-style-type: none">▪ Krizová situace nebo mimořádná událost▪ Neochota a nezájem spolupracujících a zainteresovaných stran.▪ Politická rozhodnutí, která by mohla negativně ohrozit nebo omezit plánované cílové aktivity. Ekonomická rozhodnutí nebo změna ekonomické struktury ČR.▪ Personální nedostatek pedagogických a nepedagogických zaměstnanců způsobený nedostatkem kvalifikované pracovní síly na trhu práce.▪ Nedostatečný počet dětí a žáků.

MANAŽERSKÁ ROVINA KONCEPCE

Pro úspěšné vedení škol je nejdůležitějším prvním krokem zjištění současného „zdravotního“ stavu konkrétního typu školy, ve které má být vykonávána funkce ředitele školy. I přes velké množství dokumentů, které jsou k dispozici a ze kterých je v první fázi možné čerpat informace pro posouzení stavu škol, je nezbytně nutné, aby si ředitel stanovil procesní kroky, které mu pomohou zjistit, analyzovat, naplánovat a zrealizovat postupy, které budou v souladu s dlouholetým záměrem zřizovatele pro období 2021-2026. Důkladným seznámením se s dokumenty, které mají školy k dispozici, se zprávami České školní inspekce, personálními dokumenty a dalšími podklady, může být alespoň částečně připraven na další kroky, související s vedením škol, a to na úrovni následujících typů řízení, přičemž délka trvání této první fáze bude závislá nejenom na samotném „zdravotním stavu“ jednotlivých škol, ale také na ochotě okolních subjektů podílet se na této činnosti. V této fázi si ředitel dělá vlastní **personální, právní a ekonomický audit**, kterým si vytvoří představu o aktuálním stavu škol. Předpokládaná doba trvání této seznamovací fáze: **6 – 12 měsíců** (Adaptační proces)

Strategické řízení

Tvorba dlouhodobých cílů ve vedení škol je možná bezprostředně po převzetí funkce pouze za předpokladu úzké spolupráce s nadřízenými orgány, jakými jsou Ministerstvo mládeže a tělovýchovy, zřizovatel – Městys Lomnice a další orgány, které vstupují přímo i nepřímě do chodu škol, přičemž je důležité neustále vyhodnocovat, a hlavně komunikovat se všemi zúčastněnými stranami. Než dojde ke konečnému odsouhlasení cíle a stanovení strategického plánu nebo rozhodnutí, je zapotřebí vše důkladně podrobit procesu kritického myšlení. Pro samostatné plánování a rozhodování je nutná příprava a časový úsek je shodný s výše uvedeným adaptačním procesem, tedy **6 – 12 měsíců**.

Operativní řízení

Na rozdíl od strategického řízení, kde je nutné velmi detailně rozvrhnout plány na delší úsek rozvoje školy, řádově v pětiletých cyklech, princip řešení a rozhodování v operativním řízení je nutné zapojit okamžitě po převzetí vedení školy. Tato činnost závisí na osobnostním a profesním pojetí ředitele, zkušenostech a schopnosti řešit kritické a konfliktní situace. V můj prospěch mluví nejenom reference, ale především zkušenosti s řízením a vedením různých organizací a pracovních týmů jak ve státní správě, tak v komerční sféře, mimo jiné také v rámci jednání, včetně obchodních taktik při vyjednávání s dodavateli, odběrateli a úřady.

Zaváděcí doba: **0 měsíců** – využití velkého množství komunikačních zkušeností

Personální řízení – řízení lidských zdrojů

Úspěch každého organizačního celku je dán především lidmi, kteří tento celek tvoří a pro zdárné vedení škol v souladu s dlouhodobými záměry zřizovatele je důležité podporovat po všech stránkách kvalitu lidských zdrojů školy. V průběhu posledních 12 roků jsem měl příležitost spolupracovat a řídit velké množství lidí v České republice i v zahraničí, přičemž jsem byl ve většině případů v pozici nadřízeného, ať už ve funkci ředitele, velitele, projektového manažera, vedoucího pracovní skupiny nebo pedagoga. Vždy jsem se řídil dvěma zásadami personalistiky: 1) „**Za všech okolností myslíte na ně a za ně!**“,

2) „**Chci-li se mít dobře já, musí se mít dobře lidé kolem mě!**“

Mezi první kroky v personalistice řadím osobní seznámení se s každým jednotlivým zaměstnancem – časový úsek pro seznámení se s podřízenými – bezprostředně po jmenování do funkce ředitele seznámení s pedagogickými pracovníky, provozními pracovníky a ostatními nepedagogickými pracovníky, a následně do **2 měsíců** od nástupu do funkce vytvořit personální plán rozvoje každého pracovníka. Forma rozhovoru a motivačního pohovoru usnadní další personální kroky, které povedou jak k lepší komunikaci, tak k lepší spolupráci a vztahům na pracovišti. Po tomto personálním auditu je možné zavádět principy moderního řízení lidských zdrojů v kontextu s Age managementem, Happiness managementem, se vzděláváním zaměstnanců, hodnocením a odměňováním a dalšími personálními činnostmi.

Řízení změn

Pokud nastane nutnost změn nebo rychlého rozhodování s následnými kroky a opatřeními, jsou v této oblasti moje zkušenosti rozsáhlé a vycházejí z každodenní manažerské práce se změnami na straně státních orgánů, legislativy, spolupracovníků, podřízených a dalších zainteresovaných stran. Proces zavádění změn je závislý na konkrétním typu změny a z tohoto důvodu nelze popisovat další kroky.

Časový úsek potřebný pro adaptační proces této kompetence ředitele: **0 měsíců**

Krizové řízení

Z pozice bývalého krizového manažera profesionální služby u Hasičského záchranného sboru ČR mohu garantovat, že zavádění krizového řízení je nutné a v součinnosti se zřizovatelem a na základě zkušeností je potřeba zavedení krizového řízení školy vždy nedílnou součástí vedení a řízení škol.

Časový úsek potřebný pro adaptační proces této kompetence ředitele: **0 měsíců** – profesní zkušenost

ZÁVĚR

Závěrem chci poděkovat za možnost tvorby Koncepce vedení škol, kterou velmi rád představím na osobním setkání před členy konkurzní komise, a kde také doplním informace, na které se z nedostatku prostoru již nedostalo.