

KONCEPCE VEDENÍ ŠKOLY V NÁVAZNOSTI NA AKTUÁLNÍ DLOUHODOBÉ ZÁMĚRY JIHMORAVSKÉHO KRAJE A ČESKÉ REPUBLIKY

Zpracoval: PhDr. Mgr. Dušan Kalášek

V Tišnově dne 05. listopadu 2020

Výchozí dokumenty pro tvorbu koncepce:

- **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje 2020-24**
<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=402394&TypeID=2>
- **Zřizovací listina příspěvkové organizace Jihomoravského kraje Č j. 20/16 ze dne 30. dubna 2015 s účinností od 30. dubna 2015, včetně dodatků**
- **Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020**
<http://www.sspbrno.cz/dokumenty/vz2020.pdf>
- **Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2016–2025**
<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=291054&TypeID=2>
- **Krajský akční plán rozvoje vzdělávání Jihomoravského kraje**
<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=295913&TypeID=2>
- **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/>
- **Výzkum vývoje profesní orientace žáků středních škol v Jihomoravské kraji**
<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=362590&TypeID=7>
- **Školská inkluzivní koncepce Jihomoravského kraje 2020-2021**
<https://kap.kr-jihomoravsky.cz/public/programs/4/pages/60251>
- **Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020**
<http://www.sspbrno.cz/dokumenty/vz2020.pdf>

ÚVOD

V současné době nabízí v Jihomoravském kraji vzdělávání celkem 127 středních škol různých zřizovatelů. Jihomoravský kraj zřizuje 88 příspěvkových organizací a jednou z těchto organizací je také Střední průmyslová škola Brno, Purkyňova, příspěvková organizace, která pod tímto názvem již od roku 2015 poskytuje vzdělávání žákům na základě Zřizovací listiny příspěvkové organizace Jihomoravského kraje Č j. 20/16, schválené Zastupitelstvem Jihomoravského kraje usnesením č. 1800/15/Z18 ze dne 30. dubna 2015.

Vzhledem ke skutečnosti, že tato škola je počtem žáků i zaměstnanců jednou z největších v Jihomoravském kraji, je důležité zmínit, že také celková struktura organizace a vzdělávacích aktivit, stejně tak další procesní činnost, která přímo i nepřímo souvisí s existencí této školy, je velmi rozsáhlá a vyžaduje detailní rozbor, na který v této koncepci z důvodu předem stanovených limitů maximálního počtu 5 stran, není dostatečný prostor.

Moje koncepce odráží faktické údaje, vyplývající ze studia dokumentů, které jsou dostupné u zřizovatele, dále obsahuje údaje, které jsou k dispozici na internetových stránkách školy, stejně tak čerpá z informací globálního charakteru, tedy z pramenů Ministerstva mládeže a tělovýchovy a v neposlední řadě vychází z rozhovorů se studenty této školy, ať již současnými, nebo bývalými, se kterými jsem měl možnost diskutovat o problematice středoškolského vzdělávání v průběhu mé dlouholeté praxe pedagoga na VUT FIT v Brně. Podpůrnými zdroji k této koncepci mi také sloužila analýza 7 bakalářských prací a 8 diplomových prací studentů Masarykovy univerzity, které od roku 2006 do roku 2020 detailním způsobem popisují různou problematiku, která byla ve spolupráci se studenty a pedagogy, potažmo s vedením školy, rozpracována autory a následně vložena do IS MU pro interní i externí potřeby dalších kritických analýz.

Struktura koncepce je obsahově zpracována ve dvou rovinách, které korespondují s přístupem formálním a manažerským.

Formální přístup této koncepce lze rozdělit do tří částí:

1. popisná část - vyplývá z dostupných zdrojů a v prezentaci obhajoby této koncepce mohou jednotlivé zkrácené části, doplnit faktickými údaji, které jsou součástí oficiálních koncepcí, strategií, zpráv, nebo vyhodnocení a pramenů ze strany Ministerstva mládeže a tělovýchovy, zřizovatele, České školní inspekce, vedení, nebo zástupce vedení školy.
2. analytická část - je rozbohem silných a slabých stránek školy a zaměřuje se na možné příležitosti a hrozby vyplývající z údajů popisné části
3. návrhová část - navrhuje na předcházející části v podobě navrhovaných změn nebo postupů v koncepci vedení školy v následujícím období dle představ a plánů zřizovatele a je obsažena v analýze v kvadrantu „Příležitosti“.

Manažerský přístup této koncepce popisuje jednotlivé procesní kroky ředitele školy, který odpovídá zřizovateli za chod této organizace v manažerském pojetí z hlediska strategického řízení, operativně-taktického řízení, personálního řízení lidských zdrojů, řízení změn a v návaznosti na mimořádné události z roku 2020 v souvislosti s Covid-19, také z pohledu krizového řízení.

POPISNÁ ČÁST - Charakteristika školy

Střední průmyslová škola Brno, Purkyňova, příspěvková organizace má dlouholetou tradici a ve svém historickém vývoji v období od roku 1989, kdy se osamostatnila jako Integrovaná střední škola, prošla výraznými organizačními změnami v souvislosti se slučováním s ISS Merhautova, dále s Rodinnou školou Olomoucká a v roce 2012 se Střední průmyslovou školou elektrotechnickou, Brno, Kounicova, aby se následně od 01.07.2015 na základě Zřizovací listiny schválené Zastupitelstvem Jihomoravského kraje stala příspěvkovou organizací Jihomoravského kraje s kapacitou 1382 žáků.

Organizačním zaměřením z hlediska činnosti je výkon funkce střední školy a školní jídelny-výdejny.

Usnesením Rady Jihomoravského kraje č. 7066/19/R94 se v roce 2019 škola stala jedním ze šesti COV (Centrum odborného vzdělávání) v Jihomoravském kraji pro školy se zaměřením na inženýrské obory a výpočetní techniku.

Na základě § 167 Školského zákona je ve škole zřízena Školská rada. Mezi další organizační prvky školy patří Základní organizace odborového svazu č. 23-0304-3702 a Sdružení rodičů.

Na základě povolení zřizovatele může škola za smluvně stanovených podmínek realizovat také doplňkovou činnost s předmětem podnikání „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“.

Nabídka oborů

V současné době škola poskytuje střední vzdělání v denní formě v šesti čtyřletých oborech zakončených maturitní zkouškou: 16-02-M/01 Průmyslová ekologie, 18-20-M/01 Informační technologie, 26-41-L/01 Mechanik elektrotechnik, 26-41-M/01 Elektrotechnika, 63-41-M/01 Ekonomika a podnikání a 75-41-M/01 Sociální činnost a dále ve dvou tříletých oborech zakončených závěrečnou zkouškou: 26-51-H/01 Elektrikář a 26-52-H/ Elektromechanik pro zařízení a přístroje.

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

Personální struktura

Útvar	Funkce	Počet na SŠ
Pedagogičtí pracovníci	ředitel	1
	učitel	109,33
	v tom zástupce ředitele	3
	asistent pedagoga	0
	trenér	0
	vychovatel	0
	celkem	110,33
Nepedagogičtí pracovníci		24,88

Tabulka č.1 – Počty pracovníků školy v přepočteném stavu ke dni 30.06.2020 (zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020 – str. 23)

Věk	Učitelé (vč. vedení školy)		Celkem učitelé SŠ	Učitelé odborného výcviku		Celkem Učitelé OV	Celkem
	Muži	Ženy		Muži	Ženy		
do 35 let	4	4	14	2	0	2	10
35 - 50 let	7	19	26	0	0	0	26
nad 50 let	15	43	58	5	0	4	63
důchodci	7	15	22	2	0	2	24
Celkem	33	81	113	9	0	8	123

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. 24)

Majetkové, materiální a technické vybavení školy

Škola disponuje vlastní budovou, jejíž součástí je moderní tělocvična s posilovnou, hala pro míčové hry a venkovní tělovýchovný areál. Praktické vyučování se uskutečňuje většinou v odborných učebnách a dílnách školy, z menší části také na smluvních pracovištích. Ke škole patří okolní pozemky o rozloze cca 1 ha a ostatní prostory, patřící VUT v Brně jsou smluvně využívány pro sportovní a relaxační potřeby školy. Užitečnou hodnotu budovy školy zvýšilo v roce 2015 zateplení pláště budovy a nadstavba budovy, kde vznikly 4 odborné učebny, 2 kabinety a další prostory. V souvislosti s plánovaným zvýšením úrovně vzdělávání v oboru IT se v roce 2020 vybuďovala nadstavba školy, kde vzniklo 7 nových učeben. Tato stavba je spolufinancována Evropskou unií a částečně hrazena z dotace zřizovatele. Mezi důležité body portfolia doplňkových prvků, které výrazným způsobem pozitivně podporují výchovně-vzdělávací prostředí a pomáhají zvyšovat kvalitu vzdělávací služby, patří knihovna, studovna, kantýna a automaty s pitnou vodou. Technické vybavení dílen a učeben pro praktické vyučování je z hlediska současného stavu a požadavků na vyhovující úrovni. Stejně tak hardwarové i softwarové vybavení je dostačující. V současné době je ve všech prostorách dostupná desinfekce, což značným způsobem podtrhuje důležitost významu **bezpečné školy**.

Podpůrné služby - ubytování

Škola nemá vlastní domov mládeže, a proto dojíždějícím žákům z větší vzdálenosti nabízí možnost ubytování v jiných domovech mládeže na základě smluvních vztahů s těmito subjekty.

Podpůrné služby - stravování

Škola nemá vlastní kuchyň s integrovanou jídelnou. Forma stravování žáků i zaměstnanců školy je vyřešena od 01.06.2009 prostřednictvím výdejny dovážených obědů z Odborného učiliště a Praktické školy, Brno, Lomená 44. Kapacita této výdejny, která je v budově školy je 1160 jídel.

Školní vzdělávací programy

Všechny obory jsou v současné době v rámci vzdělávacího procesu řízeny od 1. ročníků podle zpracovaných ŠVP.

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

Úspěšnost žáků – přijímací a závěrečné zkoušky

Úspěšnost přijímacích zkoušek je dána především dlouhodobě dobrým jménem školy, atraktivními obory, které škola nabízí a v neposlední řadě lokalitou, kde dochází k nabídce vzdělávacích služeb. O naplněnosti tříd se v roce 2020/2021 zasloužil vyšší populační počet potenciálních žáků, a i přes komplikace v souvislosti s Covid-19 byly opět naplněny plánované stavy žáků.

Podpora vzdělávacího procesu zaměřená na vyšší úspěšnost žáků u závěrečných zkoušek je zjevná a projevuje se například systémem pravidelného doučování se zaměřením na očekávané znalosti a dovednosti u maturity, stejně tak je podpurným nástrojem možnost tzv. maturity nanečisto. O tyto formy je ze strany žáků velký zájem a o úspěšnosti vzdělávacího procesu svědčí fakt, že výsledek úspěšnosti žáků v technických oborech je nad celostátním průměrem. (viz. Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020 – str.47)

Integrace a inkluze

Poradenské služby v oblasti integrace a inkluze jsou v systému organizace školy realizovány formou Školního poradenského pracoviště, 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) tvořené výchovnou poradkyní, dvěma metodičkami prevence a speciální pedagožkou. Školní speciální pedagožka se také podílí na řešení pedagogicko-psychologických služeb, prevenci a kariérovém poradenství. Nedílnou funkcí tohoto školního poradenského pracoviště, je podílet se na vzájemné komunikaci s účastníky výchovně vzdělávacího procesu, kterými jsou vedení školy, pedagogové, studenti a jejich zákonní zástupci.

ANALYTICKÁ A NÁVRHOVÁ ČÁST - SWOT analýza

Rozbor stávajících aktivit a možných budoucích směrů vývoje organizace a vedení školy je v kontextu tvorby Koncepce vedení školy velmi důležitým prvkem, na základě kterého, lze usuzovat jak dlouhodobé cíle, tak krátkodobý vývoj plánovaných postupů. V sekci příležitosti se zároveň objevují možné **návrhy na implementaci nových prvků** v dosavadním chodu školy.

Silné stránky školy:	<ul style="list-style-type: none">▪ Spolupráce s partnerskými subjekty, (fakultní škola pedagogické fakulty MU, Red Hat, IBM, AT&T, Renew a dalšími spolupracujícími subjekty, partnerská škola v Rakousku atd.)▪ Vynikající materiální podmínky (viz. Majetkové, materiální a technické vybavení školy)▪ Zajištění fyzické bezpečnosti studentů a zaměstnanců školy – recepce a vstupní koridorový turniketový systém.▪ Průběh praktického vzdělávání efektivně podporuje rozvoj praktických dovedností žáků▪ Škola je zřizovatelem zařazena mezi COV JmK – Centrum IT▪ Dobré podmínky pro rozvoj jazykové gramotnosti žáků, (např. časté výjezdy do zahraničí v rámci projektové výuky – tento stav je momentálně ztížen situací s Covid-19)▪ eTwinningová škola (jedna ze 17 v ČR)▪ Moderní metody práce ve výuce cizích jazyků – každodenní komunikace v cizím jazyce pomocí eTwinning▪ Zapojení školy do mezinárodních projektů a partnerství – Erasmus+, KA2, Enersol.▪ Zapojení žáků do soutěží – Robotiáda, České ručičky, Zlatý tranzistor, Junior Hackathon atd.▪ Výběr z ucelené a velké nabídky oborů.▪ Vysoká uplatnitelnost absolventů na trhu práce po ukončení studia.▪ Možnost navázat na další studium na vysoké škole – technického i humanitního směru (podle typu studijního oboru).▪ Regionální dostupnost vzdělávání.▪ Možnost ubytování a stravování.▪ Podpora mimoškolních aktivit studentů.▪ Školní poradenské pracoviště s kariérovým poradenstvím.▪ Ucelený informační systém pro studenty i rodiče.▪ Zpracovaný systém a podpora distančního vzdělávání formou online výuky.▪ Podpora zřizovatele v organizačních a ekonomických oblastech chodu školy.
Slabé stránky školy:	<ul style="list-style-type: none">▪ Nedostatek mladých pedagogů (viz. Tabulka č. 2 této koncepce – Podpurný pramen: viz. Graf 3: Věkové složení pedagogických pracovníků – učitelů SŠ, Graf 4: Věkové složení pedagogických pracovníků – učitelů OV – Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2019/2020 str. 24).▪ Chybějící klimatizace v učebnách v nástavbové části budovy.▪ Chybí vlastní forma ubytovacích kapacit.▪ Chybí vlastní kuchyň – stravování je realizováno dovozem obědů. Nedostatečný výběr jídel.▪ Občasné projevy sociálně-patologického chování způsobené strukturou skladby studentů. Výchovné a kázeňské přestupky.

<p>Příležitosti: Návrhová část:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zlepšení výběru výchozí úrovně studentů a podpora nadaných studentů. ▪ Zlepšení komunikace se zákonnými zástupci studentů. ▪ Zapojení moderních trendů do výuky – Automatizace, Botizace, Kybernetická bezpečnost. ▪ Zapojení zaměstnanců do projektů vzdělávání v ESF programech Výzva (obdobná výzva 110 – Vzdělávání-společná cesta k rozvoji II. – Operační program Zaměstnanost, výzva 97 – Podnikové vzdělávání zaměstnanců II). ▪ Cílený výběr a nábor nových zaměstnanců v souvislosti s přirozeným odlivem stávajících zaměstnanců a v návaznosti na principy Age managementu. ▪ Implementace principů věkové diverzity Age managementu do personálního řízení školy. ▪ Zavedení principů Happiness managementu do moderního řízení školy. ▪ Zapojení studentů oboru elektro a informační technologie do projektů a spolupráce s VUT FIT – doc. Ing. Richard Růžička, Ph.D. MBA. ▪ Podpora kreativních nápadů studentů – STARTUP program elektro i sociální ▪ Zapojení studentů oboru sociální činnost do spolupráce v projektech katedry sociální pedagogiky – Mgr. Lenka Gulová, Ph.D. – obor sociální činnost. ▪ Zapojení studentů oboru ekonomika a podnikání do spolupráce se soukromou školou Newton College a Collegium Humanum-Waršavskou univerzitou managementu – projekty studentských aktivit v podnikání, ekonomice, řízení lidských zdrojů ▪ Zapojení školy do programu fakultní škola Filozofické fakulty MU v Brně – obor sociální. ▪ Vytvoření týmu „interních reprezentantů“ z řad studentů – podpora náborových akcí na ZŠ a reprezentace na školních i profesně zaměřených a organizovaných akcích. ▪ Zvýšení dostupnosti behaviorálních kompetencí studentů v oblasti soft skills – kurzy, přednášky, cvičení, diskusní kluby, (možná spolupráce s externími profesionálními aktivisty z řad studentů vysokých škol, např. studentský spolek Erasmus Student Network v rámci Smart Talks, případně profesionálních manažerů a lektorů). ▪ Zapojení studentů oboru ekonomika a podnikání do projektu vzdělávání České pojišťovny a.s. – projekt „Klubovna“. ▪ Projekt „Slušná škola“ - zvýšení a podpora Soft Skills dovedností studentů – prevence sociálně patologických jevů. (spolupráce se Školním poradenským pracovištěm a nutná organizační a právní podpora zřizovatele a součinnost všech pedagogických i nepedagogických pracovníků). ▪ Zapojení studentů do mezioborových činností – propojení spolupráce studentů elektro oborů a oborů sociálních – pořádání společných promoakcí, koncertů, studentských setkání. ▪ Založení studentského internetového rádia. ▪ Navázání profesní oborové spolupráce s komerčními subjekty M&B Calibr s.r.o. Ivančice, Honeywell Aerospace Hlubočky, Honeywell, spol. s.r.o - Brno o.z., Edwards, s.r.o. Lutín a s ostatními komerčními subjekty, na které mám přímou vazbu. – KARIÉRNÍ PORADENSTVÍ A PRACOVNÍ TRH ▪ Podpora integrace a inkluze žáků se speciálními vzdělávacími potřebami v souladu s Hlavním směrem vzdělávací politiky ČR 2030+, Evropským plánem rozvoje školy 2017-2022 a Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje 2020-2024. ▪ 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.
<p>Hrozby:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krizová situace nebo mimořádná událost, které by vyústily do krizového stavu. (teroristický útok, kybernetický útok, pád meteoritu nebo jiného vesmírného tělesa, zemětřesení, vichřice, dlouhodobá inverzní situace, hromadná nákaza, provozní havárie a havárie spojené s infrastrukturou, vnitrostátní společenské, sociální a ekonomické krize atd.) ▪ Nepochota 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 žáků, nutný pro otevření daného vzdělávacího oboru. ▪ Regionální odliv strategicky důležitých partnerů z řad komerčních subjektů.

MANAŽERSKÉ PROCESNÍ KROKY PRO VEDENÍ ŠKOLY

Pro úspěšné vedení školy je nejdůležitějším prvním krokem zjištění současného „zdravotního“ stavu organizace, 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 školy, je nezbytně nutné, aby si ředitel stanovil mnoho procesních kroků, které mu pomohou zjistit, analyzovat, naplánovat a zrealizovat postupy, které budou v souladu s dlouholetým záměrem zřizovatele pro období 2020-2024. Důkladným seznámením se s dokumenty, které má škola k dispozici, se zprávami České školní inspekce, personálními dokumenty a dalšími podklady, může být alespoň částečně připraven na další kroky, související s vedením školy, a to na úrovni následujících typů řízení, přičemž délka trvání této první fáze bude závislá nejenom na samotném „zdravotním stavu“ organizace, 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 udělá představu o aktuálním stavu školy. Předpokládaná doba trvání této seznamovací fáze: **6 – 12 měsíců** (Adaptační proces)

Strategické řízení

Tvorba dlouhodobých cílů ve vedení školy je možná bezprostředně po převzetí funkce pouze za předpokladu úzké spolupráce s nadřízenými orgány, jakými jsou Ministerstvo mládeže a tělovýchovy, zřizovatel – kraj a další orgány, které vstupují přímo i nepřímo do chodu školy, 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**.

Operativně taktické 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 oblasti operativně taktickém 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 v komerční sféře, tak ve státní správě v rámci jednání, včetně obchodních taktik při vyjednávání s dodavateli, odběrateli a úřady.

Zaváděcí doba: **0 měsíců** – jedná se o operativní řízení s využitím 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 školy v souladu s dlouhodobými záměry zřizovatele je důležité podporovat po všech stránkách kvalitu lidských zdrojů školy. V průběhu posledních 12 roků jsem měl jedinečnou příležitost spolupracovat podle záznamů v mé statistice s 45000 lidmi v České republice i v zahraničí, přičemž jsem byl ve většině případů v pozici nadřízeného, ať už se jednalo o funkci ředitele, projektového manažera, vedoucího pracovní skupiny nebo lektora, který vedl skupinu manažerů (viz. reference (<https://www.kalasek.eu/home/manazerska-cinnost/>)). Vždy jsem se řídil dvěma zásadami personalistiky: 1) „*Za všech okolností myslte na ně a za ně!*“ (myšleno za svoje podřízené, nadřízené a spolupracovníky), 2) „*Chci-li se mít dobře já, musí se mít dobře lidé kolem mne!*“ Mezi první kroky v personalistice řadím osobní seznámení se s každým jednotlivým zaměstnancem – časový úsek pro seznámení se s podřízenými – **2 měsíce** od nástupu do funkce. Forma rozhovoru a následně motivačního pohovoru usnadní další personální kroky, které povedou jak k lepší komunikaci, tak k lepší spolupráci a vztahům na pracovišti. Následně po tomto personálním auditu je možné zavádět principy moderního řízení lidských zdrojů v kontextu s Age managementem, Happiness managementem, se vzděláváním zaměstnanců a možnými personálními změnami v oblasti nábory, výběru zaměstnanců, hodnocení a odměňování, stejně tak i v ukončování pracovního poměru a dalších personálních činnostech.

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, zákazníků, účastníků vzdělávacího procesu, spolupracovníků, podřízených a dalších účastníků. 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** – jedná se o operativní řízení s využitím velkého množství komunikačních zkušeností

Krizové řízení

Z pozice bývalého krizového manažera profesionální služby u Hasičského záchranného sboru ČR mohu pouze konstatovat, že zavádění krizového řízení je nutné na dvou úrovních plánování – proaktivního a reaktivního. V součinnosti se zřizovatelem a na základě zkušeností je potřeba zavedení krizového řízení školy vždy nedílnou součástí vedení organizace typu škola.

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

ZÁVĚR

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