

---

# Obsah

## Díl první

Předmluva .....	9
I. Školský management a východiska jeho studia .....	13
1. Význam a úloha školského managementu .....	13
1.1. Školský management – klíč k efektivitě vzdělávacích soustav .....	13
1.2. Několik výchozích poznámek k řízení ve školství .....	18
1.3. K základním pojmům a termínům školského managementu .....	24
Doporučená literatura .....	28
Kontrolní otázky .....	28
2. Management a specifika řízení škol .....	29
2.1. Poznatky a zkušenosti z teorie a praxe podnikového managementu .....	29
2.2. Příklad pokusů o konkrétní aplikace .....	35
2.3. Specifika školství a školy a jejich řízení .....	38
2.4. Reformní pedagogika a Příhodova racionalizace školství .....	41
Doporučená literatura .....	44
Kontrolní otázky .....	44
3. Vzdělávací politika .....	45
3.1. Vymezení pojmu vzdělávací politika .....	45
3.2. Současná vzdělávací politika České republiky .....	50
3.3. Aktuální problémy naší vzdělávací politiky .....	55
Doporučená literatura .....	58
Kontrolní otázky .....	59
4. Vzdělávání a ekonomika .....	60
4.1. Ekonomický pohled na vzdělávání .....	60
4.2. Financování školství .....	64

4.3. Organizačně právní formy hospodaření .....	76
Doporučená literatura .....	80
Kontrolní otázky .....	81
II. Lidský faktor ve školském managementu .....	82
5. Personální management .....	82
5.1. Manažerské funkce .....	82
5.2. Příprava a výběr pracovníků .....	87
5.3. Rozvoj a hodnocení .....	94
5.4. Odměňování a zabezpečení .....	97
5.5. Zaměstnanecké vztahy a vztahy s odbory .....	97
Doporučená literatura .....	98
Kontrolní otázky .....	98
6. Management a motivace pracovní činnosti .....	99
6.1. Douglas McGregor: „Teorie X“ a „Teorie Y“ .....	99
6.2. Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	103
6.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	107
6.4. McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb .....	109
6.5. Vroomova teorie očekávání .....	110
6.6. Porterův a Lawlerův model očekávání .....	111
6.7. Adamsova teorie spravedlivé odměny .....	112
6.8. Skinnerova teorie pozitivního posílení .....	113
6.9. Peníze jako motivační stimul .....	114
Doporučená literatura .....	115
Kontrolní otázky .....	115
7. Vůdcovství („leadership“) .....	116
7.1. Vůdcovské styly opírající se o pravomoc, vliv, chování vůdců .....	117
7.2. Osobnostní rysy řídících pracovníků .....	123
7.3. Situační podmínky úspěšného jednání vůdců .....	126
Doporučená literatura .....	132
Kontrolní otázky .....	132
8. Konflikty a jejich řešení .....	133
8.1. Charakteristika konfliktů a jejich příčiny .....	133
8.2. Druhy konfliktů a jejich zvládnání .....	136
8.3. Řešení konfliktů .....	139
8.4. Prevence konfliktů .....	141
Doporučená literatura .....	142
Kontrolní úkoly .....	142



9. Psychohygienu .....	143
9.1. Psychohygienu a její význam v životě manažera .....	143
9.2. Životospráva a její vliv na zdraví manažera .....	147
Doporučená literatura .....	157
Kontrolní otázky .....	157
III. Management z hlediska školství a školy jako organizace .....	158
10. Školství a škola jako organizace .....	158
10.1. Společenská determinovanost a autonomie školství ....	158
10.2. Škola jako relativně autonomní sociální systém .....	165
Doporučená literatura .....	174
Kontrolní otázky .....	175
Příloha .....	175
11. Školství a škola jako model demokratické společnosti .....	178
11.1. Učitelé a jejich organizace .....	178
11.2. Rodiče a jejich asociace .....	180
11.3. Studenti .....	183
11.4. Školní samospráva .....	184
Doporučená literatura .....	189
Kontrolní otázky .....	189
12. Projektování činnosti školy .....	190
12.1. Úvod .....	190
12.2. Strategické plánování v podmínkách školy .....	192
12.3. Plány škol, jejich účel, struktura a proces tvorby .....	196
12.4. Obsahová náplň hlavních etap plánovacího procesu ...	201
Doporučená literatura .....	206
Kontrolní otázky .....	206
13. Informační a rozhodovací systém školy .....	207
13.1. Informace a rozhodování v procesu řízení škol .....	207
13.2. Fáze rozhodování .....	209
13.3. Roviny závaznosti informací pro rozhodování .....	210
13.4. Informační systém a jeho počítačová podpora .....	211
13.5. Informační a rozhodovací procesy v řízení .....	212
Doporučená literatura .....	218
Kontrolní otázky .....	219
14. Poznatky a zkušenosti s využitím počítačů při řízení školy a pedagogického procesu .....	220
14.1. Základní poznatky o využití počítačů .....	220
14.2. Zásady používání výpočetní techniky .....	227

14.3. Ochrana dat před viry .....	231
14.4. Programová vybavenost školy .....	232
Doporučená literatura .....	234
Kontrolní otázky .....	235
15. Řízení změn ve škole .....	236
15.1. Příčiny změn a reakce lidí na ně .....	236
15.2. Předpoklady úspěšné změny .....	240
15.3. Změny v pedagogickém procesu a jejich řízení .....	245
15.4. Úloha ředitele v řízení změny .....	254
15.5. Monitorování a evaluace změny .....	255
Doporučená literatura .....	256
Kontrolní otázky .....	256

## Díl druhý

IV. Projektování, realizace a hodnocení pedagogického procesu .....	9
16. Koncepce pedagogické práce školy .....	9
16.1. Žák jako východisko a kritérium úspěšného řízení pedagogického procesu v rámci školy .....	9
16.2. Pojmové vymezení kritérií pro posuzování úrovně pedagogického procesu .....	22
Doporučená literatura .....	25
Kontrolní otázky .....	25
17. Pojetí řízení pedagogického procesu .....	26
17.1. Pojetí pedagogického procesu a jeho řízení .....	26
17.2. Pedagogický proces v jeho vztazích s procesem řízení ...	30
17.3. K charakteristice dvou odlišných systémů řízení škol .....	33
17.4. Formy řídicího chování vedoucích pracovníků škol a učitelů .....	38
Doporučená literatura .....	41
Kontrolní otázky .....	41
18. Proměny v projektování obsahu vzdělávání .....	42
18.1. Tradiční a současné pojetí obsahu vzdělání .....	42
18.2. Obsah vzdělání směřuje k pedagogickým cílům školy ...	44
18.3. Projekce obsahu vzdělání v učebních plánech a osnovách .....	47
18.4. Jde také o inovace vlastního učiva a jeho větší variabilitu .....	49



18.5.	Vzdělávací standardy – jejich možnosti a perspektivy ....	51
18.6.	Kurikulární reforma a tvorba školních kurikulů .....	53
	Doporučená literatura .....	55
	Kontrolní otázky .....	55
19.	Specifické problémy vzdělávání a odborné přípravy .....	58
19.1.	Tvorba vzdělávacích programů .....	59
19.2.	Profil absolventa .....	61
19.3.	Sociální partneři odborného školství .....	63
19.4.	Příprava na zaměstnání nebo na povolání? .....	65
19.5.	Obory přípravy a úroveň vzdělání .....	68
19.6.	Standardy odborného vzdělávání .....	70
19.7.	Odborné vzdělávání a mezinárodní dokumenty .....	70
	Doporučená literatura .....	76
	Kontrolní otázky .....	76
20.	Nové pedagogické směry a jejich vliv na činnost školy .....	78
20.1.	Změna principiálního východiska v pedagogickém myšlení .....	78
20.2.	Charakteristické rysy hlavních pedagogicko- didaktických koncepcí 2. poloviny 20. století .....	81
20.3.	Znaky didaktické reality alternativního vyučování .....	85
20.4.	Problémy řízení a správy reformně pedagogických a alternativních škol .....	87
	Doporučená literatura .....	90
	Kontrolní otázky a úkoly .....	90
21.	Klima školy .....	91
21.1.	Faktory ovlivňující klima školy .....	92
21.2.	Problémy diagnostiky školního klimatu .....	99
21.3.	Možnosti managementu při pozitivním ovlivňování klimatu školy .....	102
	Doporučená literatura .....	106
	Kontrolní otázky a problémy k zamyšlení .....	106
22.	Třídní management jako součást managementu školského .....	107
22.1.	Co je a čemu slouží třídní management – vstupní charak- teristika .....	107
22.2.	Vůdčí hodnotová orientace třídního managementu – orientace na žákovu osobnost .....	111
22.3.	Převažující cílové tendence .....	116
22.4.	Třídní management jako organizace podmínek účinného vyučování a učení .....	119

Doporučená literatura .....	123
Kontrolní otázky .....	123
23. Sociální klima školní třídy .....	124
23.1. Charakteristika sociálního klimatu třídy .....	125
23.2. Zjišťování sociálního klimatu třídy .....	127
23.3. Změna sociálního klimatu třídy .....	133
Doporučená literatura .....	137
Kontrolní otázky .....	137
24. Hodnocení a efektivita práce školy .....	138
24.1. Evaluace činnosti školy .....	138
24.2. K výzkumům efektivit škol v zahraničí .....	143
Doporučená literatura .....	151
Kontrolní otázky .....	151
Literatura .....	152