

MAP III. ORP VESELÍ NAD MORAVOU – OSTROŽSKO – KUNOVICE MAS HORŇÁCKO A OSTROŽSKO Z.S.



Podpora spolupráce se zřizovateli

www.majickova.cz

PhDr. Walter Bartoš, PH.D., MBA



Ivana **Majíčková**
poradenství mentoring



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



ÚVOD

Jen kvalitní spolupráce zřizovatele s ředitelem založená na kvalitních a férových vztazích a vzájemném respektu vede k rozvoji škol





TROCHA HISTORIE

STAROSTA - PANA ŘÍDÍCÍ - FARÁŘ

- spolupráce založená na přátelských vztazích
- společné cíle
- respekt
- vzájemná úcta
- důvěra
- vzájemná podpora

PŘEDSEDA MNV – ŘEDITEL ŠKOLY

- vztah nadřízený, podřízený
- řízení školy ovlivňováno politicky
- vztah založený na strachu
- nedůvěra





SOUČASNOST

STAROSTA A ŘEDITEL

Jaký je vztah mezi starostou,
zástupcem zřizovatele, a ředitelem
školy teď?





STAROSTA

ZASTUPITELSTVO RADA STAROSTA

Obec - zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Samostatná působnost - uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

Zastupitelstvo

§ 84 e) zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny
p) volí radu a starostu

schvaluje rozpočet

schvaluje hospodaření PO

Rada

schvaluje odměnu řediteli

vyhlašuje konkurzní řízení na ředitele

Starosta

§ 103 1) Starosta zastupuje obec navenek. 2) Za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu obce.



ŘEDITEL / ŘEDITELKA

Postavení ředitele

Ustanovení § 166 odst. 2 školského zákona **ředitele školské právnické osoby** zřizované obcí, ředitele příspěvkové organizace jmenuje na vedoucí pracovní místo **zřizovatel** na základě jím vyhlášeného konkursního řízení na období 6 let.

Ředitel není zaměstnanec zřizovatele

Vzhledem k tomu, že ředitele do funkce jmenuje zřizovatel školy a nikoli jeho zaměstnavatel, jedná se o tzv. **vnější jmenování**, tedy jmenování subjektem odlišným od zaměstnavatele.





VZTAH ŘEDITELE / ŘEDITELKY A STAROSTY

Vztahy mezi lidmi neboli mezilidské vztahy mohou také nabývat nejrůznějších podob.

Vtah neutrální

Vtah přátelský

Vztah konfliktní





VYROVNÁNÍ SE S KONFLIKTNÍ SITUACÍ

- **Konfrontace** – agresivní a nekooperativní chování, snaha o prosazení svých zájmů (prosazuje se fyzickou hrozbou, formální autoritou, manipulací)
- **Kooperace** – asertivní snaha prosadit se, respektující však i snahy protistrany
- **Vyhýbání** – neasertivní, nerespektování zájmů svých ani zájmů jiných,
- **Ústup** – neasertivní, zřetel na zájmy protistrany, odhlížeje od zájmů svých,
- **Kompromis** – každá strana něco získá i něco ztratí,
- **Konsenzus** - znamená shodu mínění jistého společenství, zejména spontánní a živelný souhlas, obecně jakýkoliv vzájemný souhlas



CO JE CÍLEM ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ?

- Cílem řešení konfliktu není jen vyřešení problémové situace, ale změna konfliktní situace na nekonfliktní (aktivním řešením situace, adaptací na situaci, změnou vnímání dané situace)
- Konfliktní situace je vyřešena, když s následným stavem jsou strany spokojeny.
- Je-li jedné straně řešení konfliktu vnuceno, konflikt je odsunut a pravděpodobně se projeví později.





FORMY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Řešení konfliktu může být:

- **tvůrčí** - člověk vykazuje schopnost nejen volit mezi existujícími cíli, nýbrž i vytvářet v poli myslitelných cílů řešení nová, nová řešení jsou někdy dokonalejší než již přítomná (kompromisní cíle)
- **obranné** - tendence vnímat jako příznivější tu alternativu, kterou si člověk zvolil na úkor těch, které opustil, mechanismus racionalizace - opačná tendence u neurotiků, vede k chronické nerozhodnosti

Styly řešení konfliktu:

- **individualistický styl** - co nejvíce na sebe orientovaný
- **soutěživý** - při řešení jde hlavně o jeho vítězství
- **rovnostářský** - snaha o minimalizaci výsledných rozdílů mezi zainteresovanými
- **korporativní** - snaha, aby obě strany konfliktu získaly co nejvíce
- **únikový** – snaha uniknout z konfliktní situace
- **přizpůsobivý** – tendence spíše se přizpůsobit protivníkovi
- **kooperativní** – snaha spolupracovat
- **kompromisní** – tendence za každou cenu trvat na svém



FORMY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

FORMY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- Zášť, nenávisť a boj soků, soupeřů a nepřátel na život a na smrt – soupeření.
- Vzájemná důvěra, dohoda a přátelská spolupráce přátel – spolupráce.





SOUPEŘENÍ

- Nepřátelství
- Rivalita
- Vztahy typu „kdo s koho“
- Perspektiva „já nebo ty“.
- Boj o životní prostor
- K soupeření dochází obvykle tam, kde je něčeho málo a kde si na to dělají nárok dva soupeři, ale dostat to může jen jeden z nich. Proto dochází mezi nimi k boji typu „kdo s koho“. Výsledkem je jeden vítěz a druhý poražený.
- Rize soupeřivý vztah: má ztráta = sokův zisk





SPOLUPRÁCE

- Charakteristický rys spolupráce
 - celkový objem hodnot se zvyšuje (když dva jsou více než jeden a jeden)
 - každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou nakonec o něco bohatší než na začátku.
- Ale... symetrické rozdělení hodnot, tzn. že já dostanu tolik, kolik ty, je podstatně přitažlivějším cílem spolupráce než jakékoliv asymetrické rozdělení hodnot

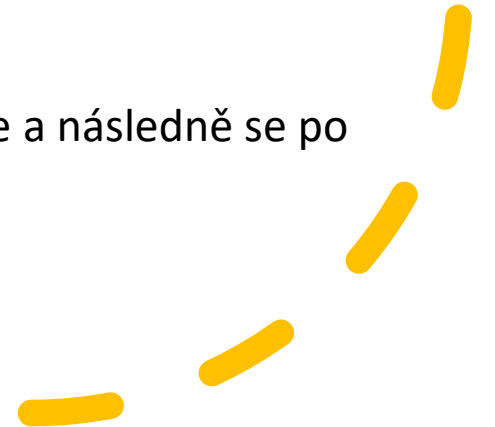




DRUHÝ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- Nedorozumění
- Neupřímnost či lhaní
- Nedbalost
- Bezvýhradná investice do vlastního postoje či přesvědčení
- Nejasné hranice osobního prostoru
- Strach
- Postranní úmysly
- Nevraživost, hádky či agrese
- Separace – konečné stádium konfliktu
- Vyhrocení konfliktu
- Kolaps případně přechodu do fáze vyčerpání.

Někdy tak neřešený konflikt přechází do stavu latence a následně se po čase vrátí do klidu a stability.





STRATEGIE PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

1. identifikace a definování konfliktu
2. nalezení možných řešení
3. vyhodnocení možných řešení
4. rozhodnutí pro oboustranně přijatelné řešení
5. implementace
6. vyhodnocení výsledků uplatněného řešení





TAKTIKA PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- 1. Definovat problém** – výslovně formujte problém, o co vám jde.
- 2. Obhájit své stanovisko** – „vynuťte“ si přijetí svého stanoviska.
- 3. Změnit téma komunikace** – přetrvává-li u protistrany rozhořčení, tak pro dořešení odvedte pozornost. Pak se můžete k problému vrátit v konstruktivním duchu.
- 4. Klást důraz na společné momenty** – upozorněte, že sporné momenty vypadají důležitěji než opravdu jsou.
- 5. Vzbudit dojem, že existují alternativy jednání** – protivník se zamyslí nad svou pozicí a přehodnotí ji.
- 6. Zapojit spojence** – vytvořte dojem, že na vaší straně jsou i jiní
- 7. Navrhovat řešení.**





FINACOVÁNÍ ŠKOL Z ROZPOČTU ZŘIZOVATELE

Přímé náklady na vzdělávání - hrazeny ze **státního rozpočtu**

Provozní výdaje škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky jsou hrazeny z **rozpočtu zřizovatele**

Převádění přebytků z hospodaření do rezervního fondu

Investiční výdaje - hrazeny vždy **zřizovatelem** příslušné školy

- Svěřený majetek
- Společné plánování investic
- Žádosti o dotace
- Realizace investice
- Financování investice





PRAVOMOCI ŘEDITELŮ V OBLASTI INVESTIC

Dle zřizovací listiny má p.o. svěřený majetek

Investice je záležitostí zřizovatele

Ředitel investice:

- plánuje
- překládá školské radě
- předkládá zřizovateli
- spolupracuje na přípravě projektu
- připomínkuje projektovou dokumentaci
- spolupracuje na přípravě žádosti o dotaci
- měl by být členem výběrové komise na zhotovitele
- dohlíží na realizaci
- spolupracuje při vyúčtování dotace



PRAVOMOCI ZŘIZOVATELE V OBLASTI PERSONÁLNÍHO OBSAZENÍ ŠKOL

Zřizovatel není zaměstnavatel!

**Zřizovatel nemá právo zasahovat do personálního obsazení školy
toto je plná kompetence ředitele/ředitelky**

Pokud má zřizovatel vážné připomínky k personálnímu obsazení školy, může to s ředitelem prodiskutovat, upozornit na nějaká pochybení či požádat o řešení personálního obsazení, ale řešení je vždy na řediteli.





NASTAVENÍ KOMUNIKACE ŘEDITELŮ ŠKOL SE ZŘIZOVATELEM

Rovný přístup

**Komunikovat otevřeně, konstruktivně, empaticky, věcně,
bez osobních útoků**

Vzájemně se respektovat

Vzájemně si naslouchat

Nebát se vyjádřit svůj názor

Nebát se vznést svůj požadavek

Nebát se slušně oponovat





ROLE ŠKOLSKÉ RADY

Zákon č. 561/2004 Sb.

§ 167

1) Při základních, středních a vyšších odborných školách se zřizuje školská rada. **Školská rada je orgán školy umožňující zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy.** Pokud je součástí právnické osoby více těchto škol, je možné zřídit jednu školskou radu.

Kromě dalších zákonných povinností

- **Může být dobrým prostředníkem mezi zřizovatelem a ředitelem**
- **Může být komunikátorem**
- **Může pomáhat řediteli prosazovat jeho záměry**



POSTAVENÍ ŘEDITELE V KOMUNIKACI SE ZŘIZOVATELEM

Pevné

Založené na znalosti legislativy

Respektující postavení starosty

Vyžadující respekt vůči své osobě i své pozici ředitele

Respektující osobnost starosty

Hledající cestu k porozumění a spolupráci





CO NENAJDETE VE ŠKOLSKÉM ZÁKONĚ

**ŘEDITEL SI MŮŽE ZŘÍDIT REZERVNÍ FOND, KDE PŘEVÁDÍ PŘEBYTKY
Z PŘÍSPĚVKU ZŘIZOVATELE**

ŘEDITEL JE OPRÁVNĚN ŘEŠIT PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ ŠKOLY

NENÍ JEDNODUCHÉ ODVOLAT ŘEDITELE

JAK KOMUNIKOVAT SE ZŘIZOVATELEM





ODMĚŇOVÁNÍ ŘEDITELŮ ŠKOL

**Zřizovatel prostřednictvím rady schvaluje odměny ředitelům z
mzdových prostředků státu.**

**Zřizovatel by měl vědět, jaké byla výše odměn pro jednotlivé
pracovníky.**

Zřizovatel by měl vědět, jaké má škola finanční možnosti.

Zřizovatel by si měl stanovit jasná pravidla.

**Ředitel by si měl umět svoji práci ohodnotit a zdůvodnit výšku
odměny**





DĚKUJEME ZA POZORNOST



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

PhDr. Walter Bartoš, PH.D., MBA

www.majickova.cz