

4 Řízení a vedení školy

Ředitel školy, školského zařízení

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

(563/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů)

Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 (pedagogický pracovník) a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce:

3 roky pro ředitele mateřské školy,

4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení.

5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

Dále ředitel školy musí získat nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, tuto povinnost může nahradit akreditovaný studijní program školský management nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Odpovědnost ředitele školy

Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon = ředitel školy.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce = zaměstnavatel, vedoucí zaměstnanec.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů = statutární orgán.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád = správní orgán.

Ředitel školy:

- ▶ rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb,
- ▶ odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacím programem,
- ▶ odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- ▶ vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- ▶ vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady,
- ▶ zajišťuje, aby zákonní zástupci žáků byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání žáka,
- ▶ zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- ▶ odpovídá za zajištění dohledu nad nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.
- ▶ stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- ▶ odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Pedagogický pracovník

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací činnost (učitel) nebo přímou výchovnou činnost (vychovatel) přímým působením na žáka podle školského zákona. V základní škole je to zpravidla učitel, vychovatel a asistent pedagoga,

Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- ▶ je plně způsobilý k právním úkonům,
- ▶ má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- ▶ je bezúhonný,
- ▶ je zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka.

Tři typy vedení lidí

Autoritativní styl vedení

Výhoda - neztrácíme čas diskusemi

- ▶ Moc i rozhodování soustředěno v rukou vedoucího -> nutnost kontrolování
- ▶ Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly
- ▶ Jednosměrná komunikace shora dolů
- ▶ Dosahuje pravidelný a vysoký výkon
- ▶ Potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků

Demokratický styl vedení

Výhody - motivace, dobrá komunikace

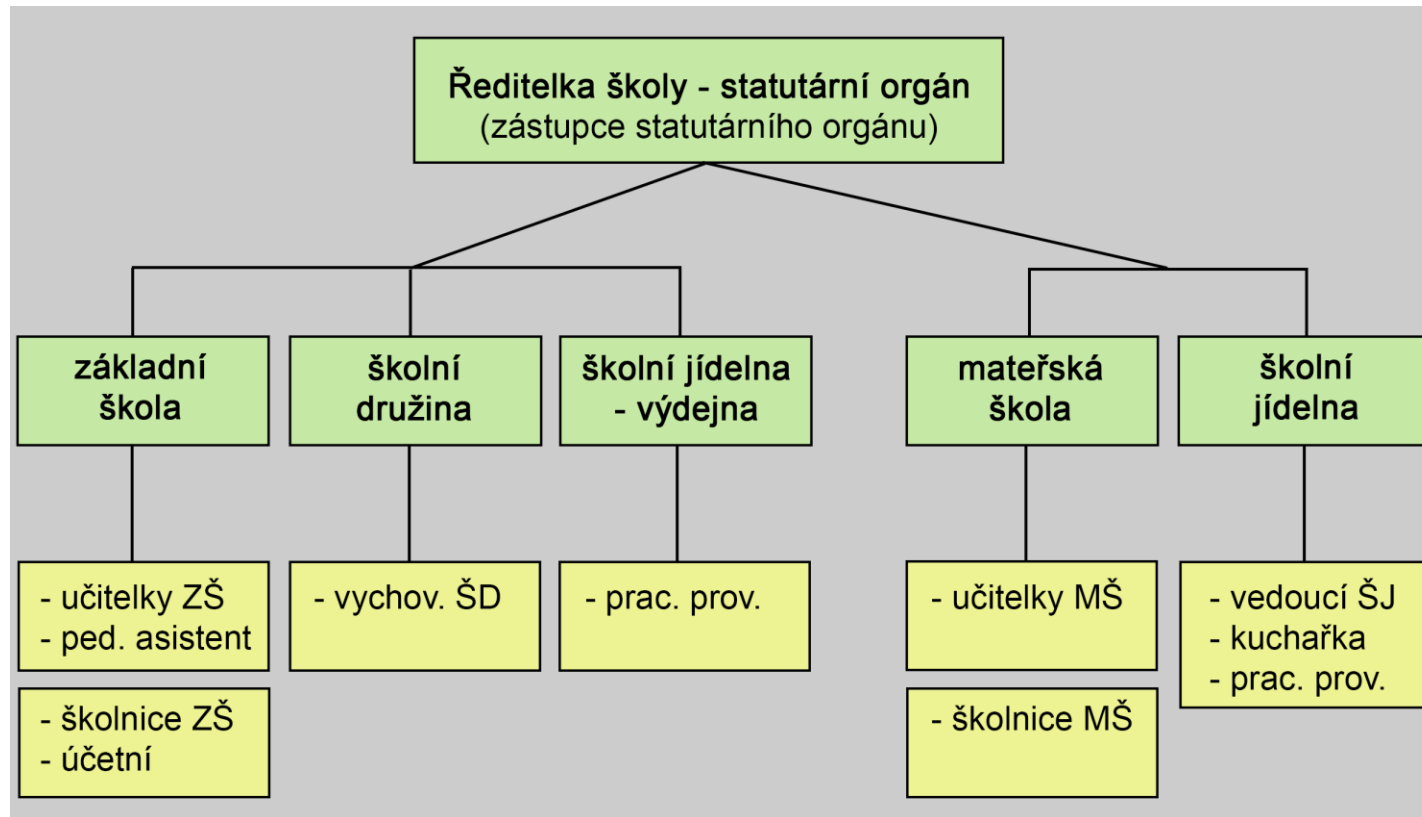
- ▶ Vedoucí deleguje značnou část své autority -> v konečných rozhodnutích si ponechává svou odpovědnost
- ▶ Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny
- ▶ Dvousměrná komunikace (mezi manažerem a podřízenými) -> nakonec se manažer rozhodne sám
- ▶ Pracovníci, kteří se zúčastňují rozhodování, jsou osobně zaujati
- ▶ Značná časová ztráta vyplývající z časového rozhodování (vlivem diskusí)

Liberální styl vedení

Výhoda - umožňuje tvůrčí práci

- ▶ Vedoucí v roli konzultanta a tmeliče týmu
- ▶ Dvousměrná komunikace
- ▶ Pro tvůrčí a vědecké týmy (výzkumy, univerzita) -> vysoce inteligentní lidé pracují a kontrolují se sami
- ▶ Vedoucí dohlíží na to, aby lidé pracovali na čem mají -> hlídá dodržování termínů

Organizační struktura

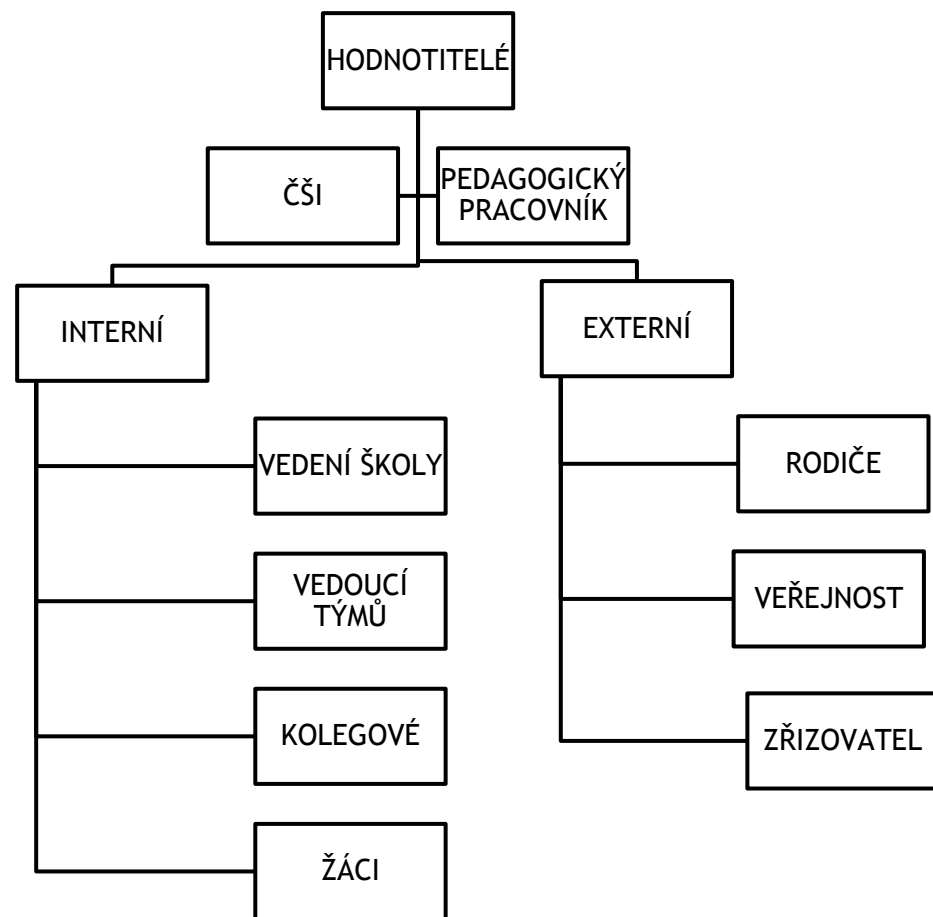


Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy

12 (školský zákon)

- (1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.
- (2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.
- (3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.
- (4) Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.
- (5) Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.

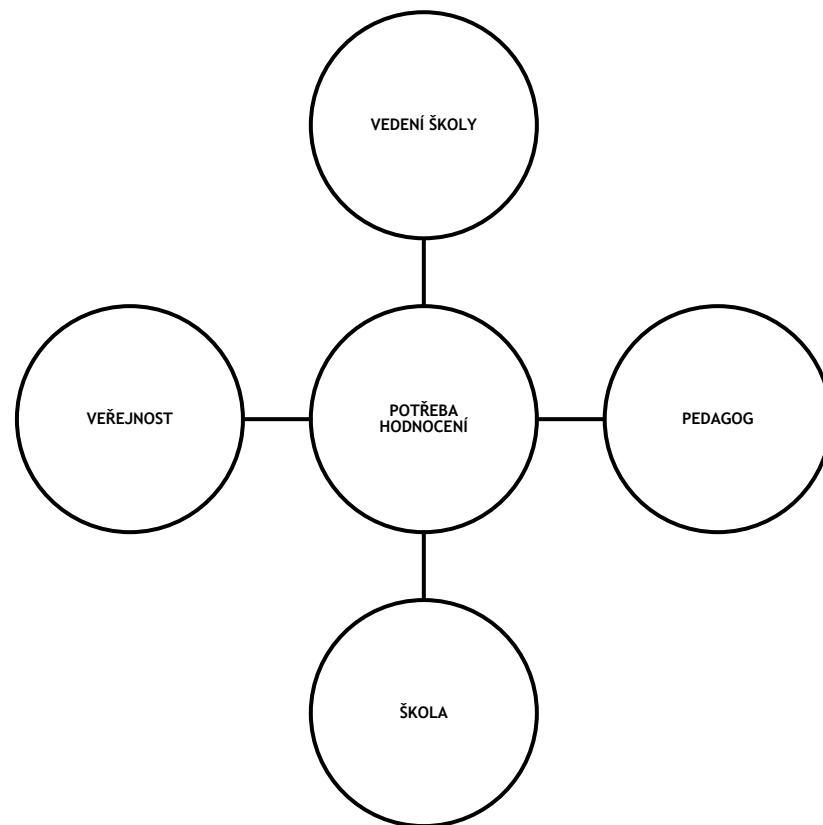
Hodnotitelé pedagoga



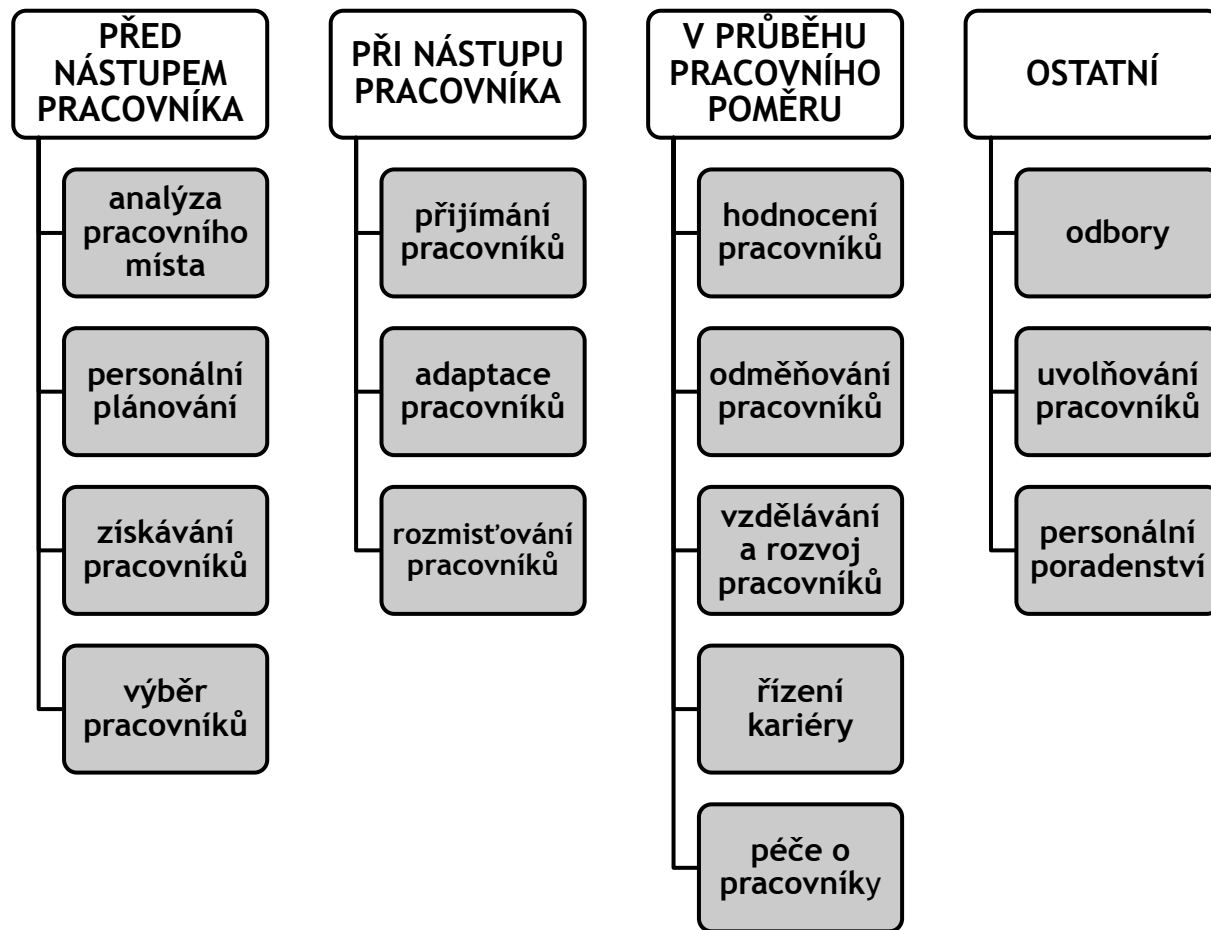
Co činí pedagogické vedení tak obtížné

- ▶ **Cíle.** Špatně uchopitelné, obecné, někdy neslučitelné nebo prakticky nedosažitelné. Je tedy velice těžké, specifikovat také kritéria efektivity organizace nebo hodnocení výkonu vyučujících. Problematická „technologie“.
- ▶ **Problémy měření, hodnocení škol.** To musí mít dlouhodobý charakter. Výsledky a úspěšnost školy lze tedy posuzovat až s velkým časovým odstupem nebo vůbec.
- ▶ **Rozdělení vztahů ve škole.** Žáci mohou být členy organizace, stejně jako jejími klienty nebo produkty. Žáci jako klienti omezená práva a nemají možnost si vybrat svého učitele, případně ovlivnit, co se budou učit. Problematická vnější hranice vůči rodičům.
- ▶ **Pedagogičtí pracovníci mají srovnatelné středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání.** Řídící pracovníci jsou v této oblasti na podobné úrovni jako jejich zaměstnanci. Tradiční profesní autonomie učitelů, odlišné požadavky na způsob řízení a rozhodování.
- ▶ **Do řízení škol je zapojeno mnoha subjektů.** Školské orgány a inspektoráty, zřizovatelé -- představitelé obcí, různé zájmové skupiny, neziskové a komerční organizace apod. Aktéři vzdělávání - učitelé, rodiče či žáci a jejich organizace (odbory...).
- ▶ **Nemožnost snadno a rychle odstraňovat nefunkční části organizace.** To souvisí s již uvedeným problematikou měřitelnosti výsledků. Například ředitel nemůže zrušit výuku určitého předmětu jen proto, že učitelé nepracují správně. V tomto smyslu škola nemůže tak flexibilní jako jiné organizace. (Pol, 2000)

Potřeba hodnocení



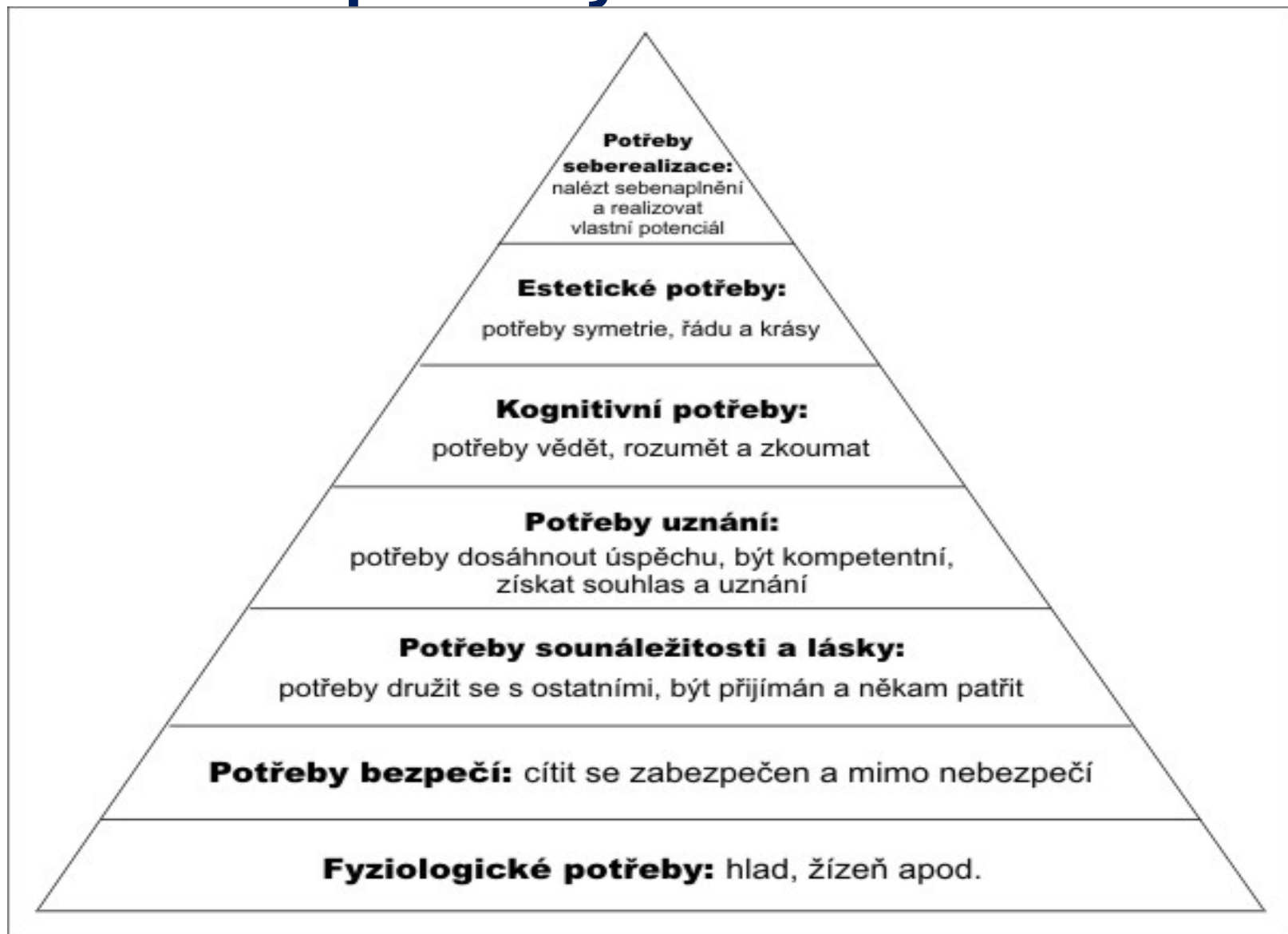
Hodnocení v kontextu personálních činností



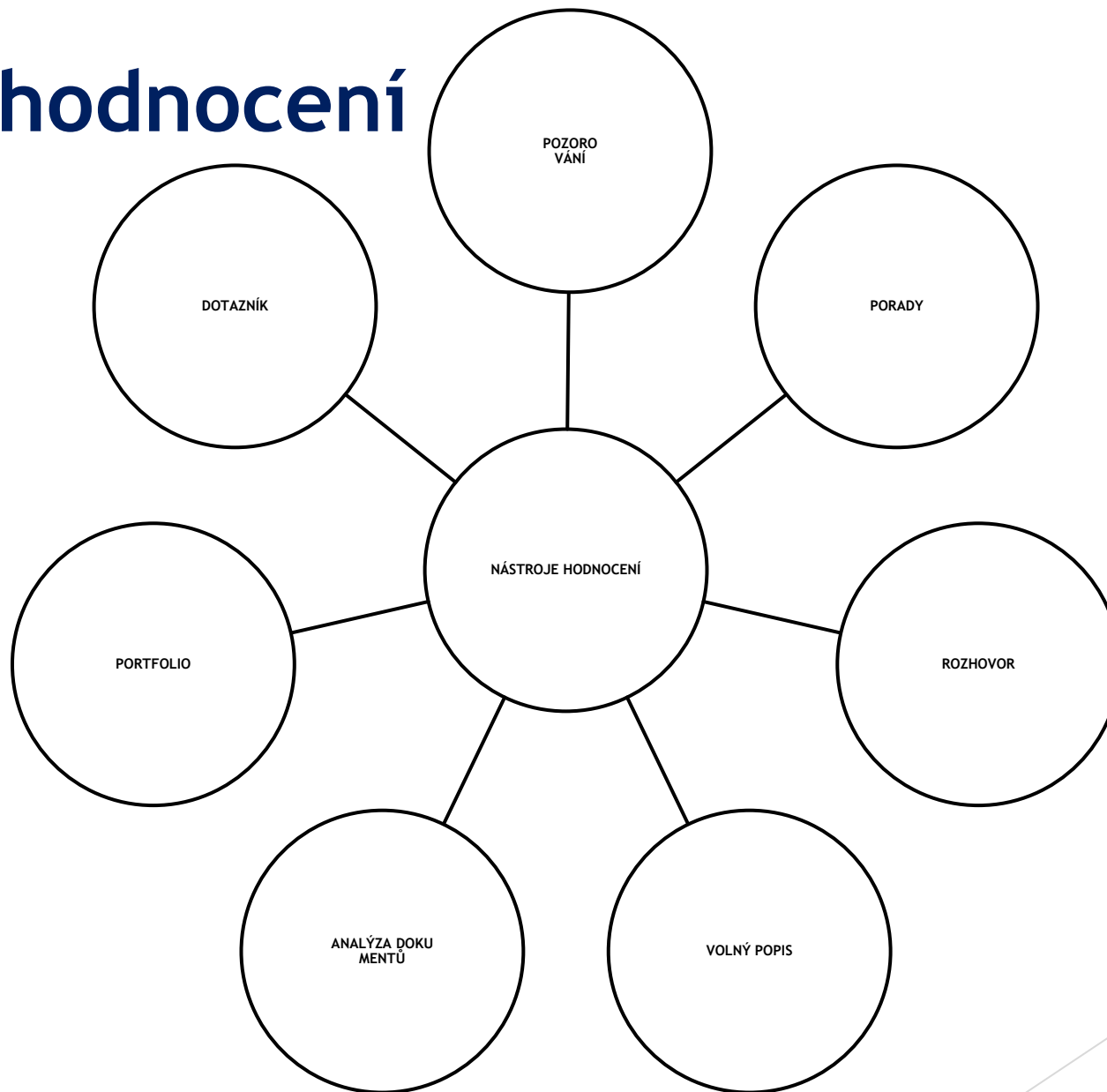
Aktivita - přijímací pohovor

- otázky
- na čem záleží

Maslow - potřeby



Nástroje hodnocení



Aktivita - dvojice:

- ▶ Limity jednotlivých nástrojů) - případně výhody a nevýhody nástrojů

Pedagogičtí pracovníci - široká, proměnlivá, nesourodá skupina

- Malý rozdíl v odborných a pedagogických znalostech
- Velký rozdíl v EQ (emoční inteligenci) - empatie, sociální kompetence a dovednosti, charakterové a morálně volní vlastnosti

Důležité:

EQ utváří jak charakteristiky jednotlivců, tak i charakteristiky vašich týmů.

Plnění povinností

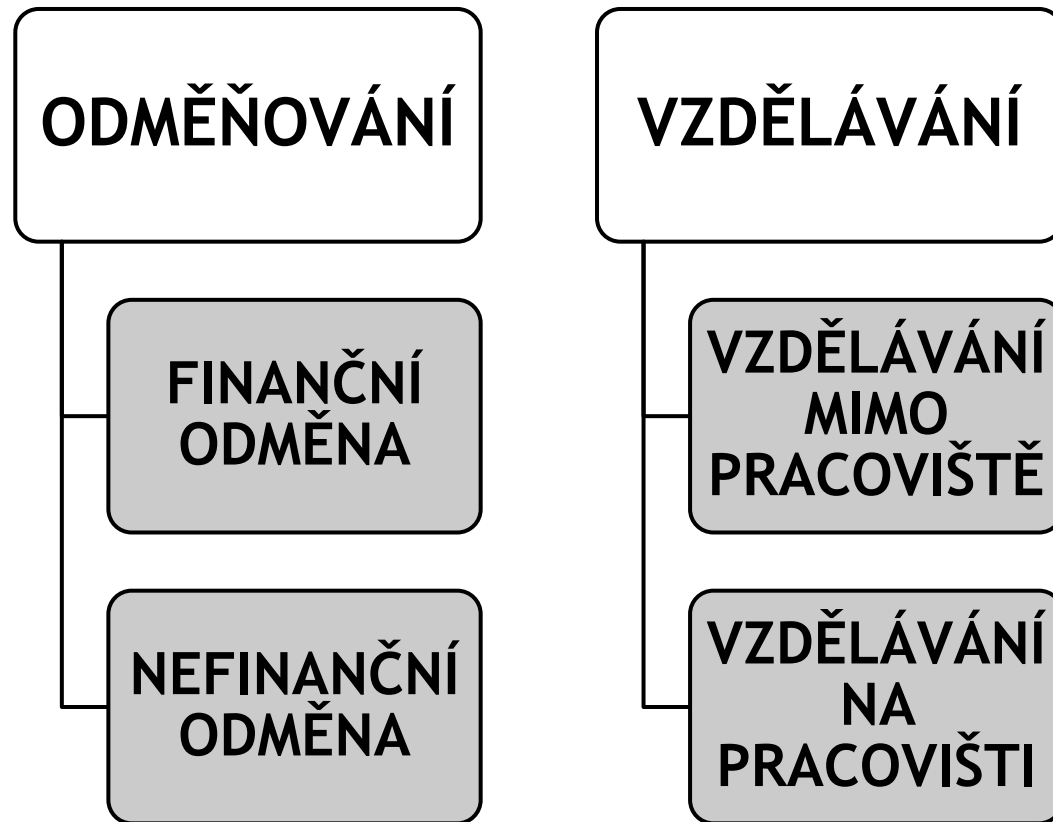
umí, chce

umí, nechce

neumí, chce

neumí, nechce

Důsledky hodnocení



Kritéria ČŠI předpokládají, že škola má vytvořen systém práce s daty: výsledky, procesy učení a pokrok každého žáka

- ▶ škola jistě má odpovědnost za mnoho aspektů života dětí, avšak jejím hlavním a jedinečným úkolem je, resp. nadále zůstává nebo dokonce se znovu stává *vyučování a učení všech žáků* v dimenzích kvality a spravedlivosti
- ▶ dnes znovu naléhavé - identita a začlenění do společnosti
- ▶ rodiče právem očekávají bezpečné (fyzicky i sociálně) a podnětné prostředí

Kritika systémů akontability

Akontabilita

- ▶ je vnější mechanismus kontroly kvality
- ▶ ve školství se často akontabilitou myslí konkrétní mechanismus založený na testování žáků a uplatňování odměn/sankcí na základě testů

Kritika systémů akontability

- ▶ Stresují žáky, klamou rodiče
- ▶ Učitele vedou k zužování kurikula, nácviku na test, nebo dokonce k podvodům
- ▶ Všem berou radost z práce
- ▶ Izolují školy, místo aby je vedly ke spolupráci
- ▶ Reformy založené na odměnách a sankcích se v praxi často nakonec soustředí na sankce a na nejproblémovější školy