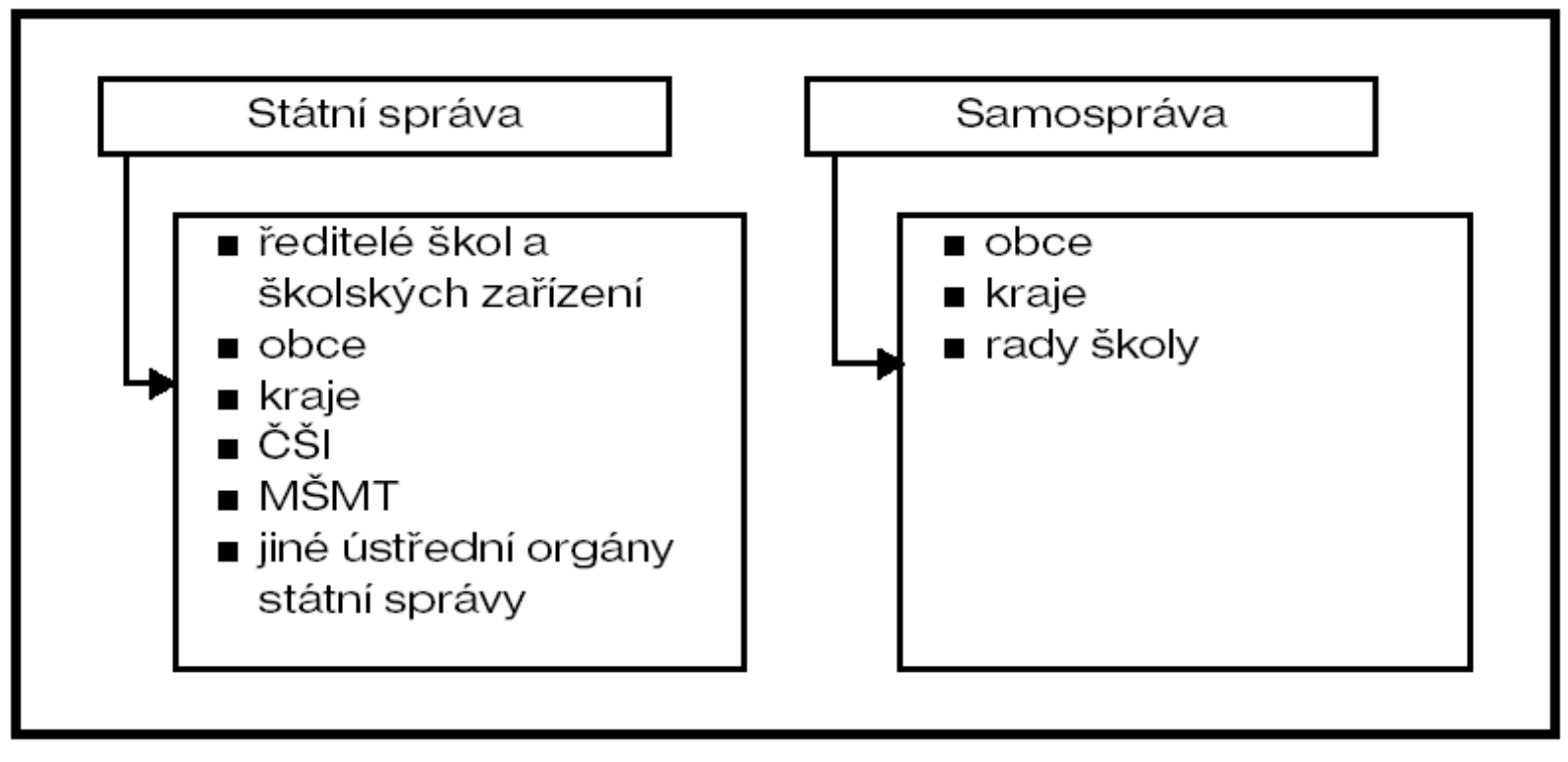


# **Řízení a vedení školy, inovace ve škole**

# Co víte o řízení školy?

- ▶ Jaké jsou předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy?
- ▶ Které zákony jsou pro řízení školy stěžejní? (s kterými přijde vedení školy do styku)
- ▶ Jaká dokumentace je pro školy povinná?
- ▶ Kdo tvoří školskou radu? Jaká je její role, čím se zabývá?
- ▶ Kdo provádí hodnocení školy?
- ▶ Jak vypadá hospitace pedagogických pracovníků?
- ▶ Jaké mohou být důsledky hodnocení pedagogického pracovníka?
- ▶ Jaké otázky očekáváte od vedení na přijímacím pohovoru?

# Veřejná správa ve školství



# 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

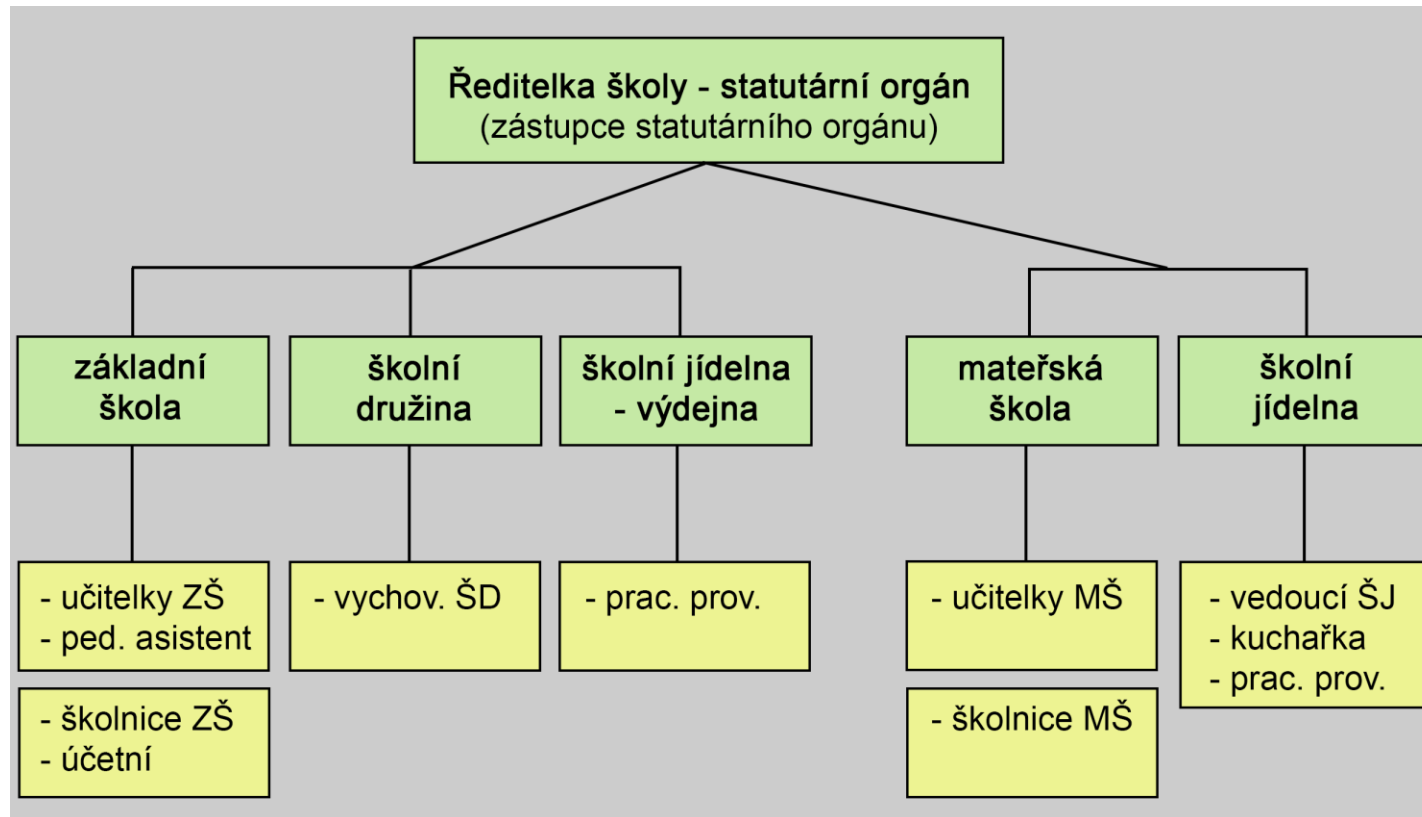
Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon = ředitel školy.

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.

# Organizační struktura školy - příklad



# Školská rada

Kdo ji tvoří?  
Jaké jsou její hlavní úkoly?

- ▶ Viz § 168 (školský zákon)

# Dokumentace škol

**§28 Zákona 561 (školský zákon): Co zahrnuje?**



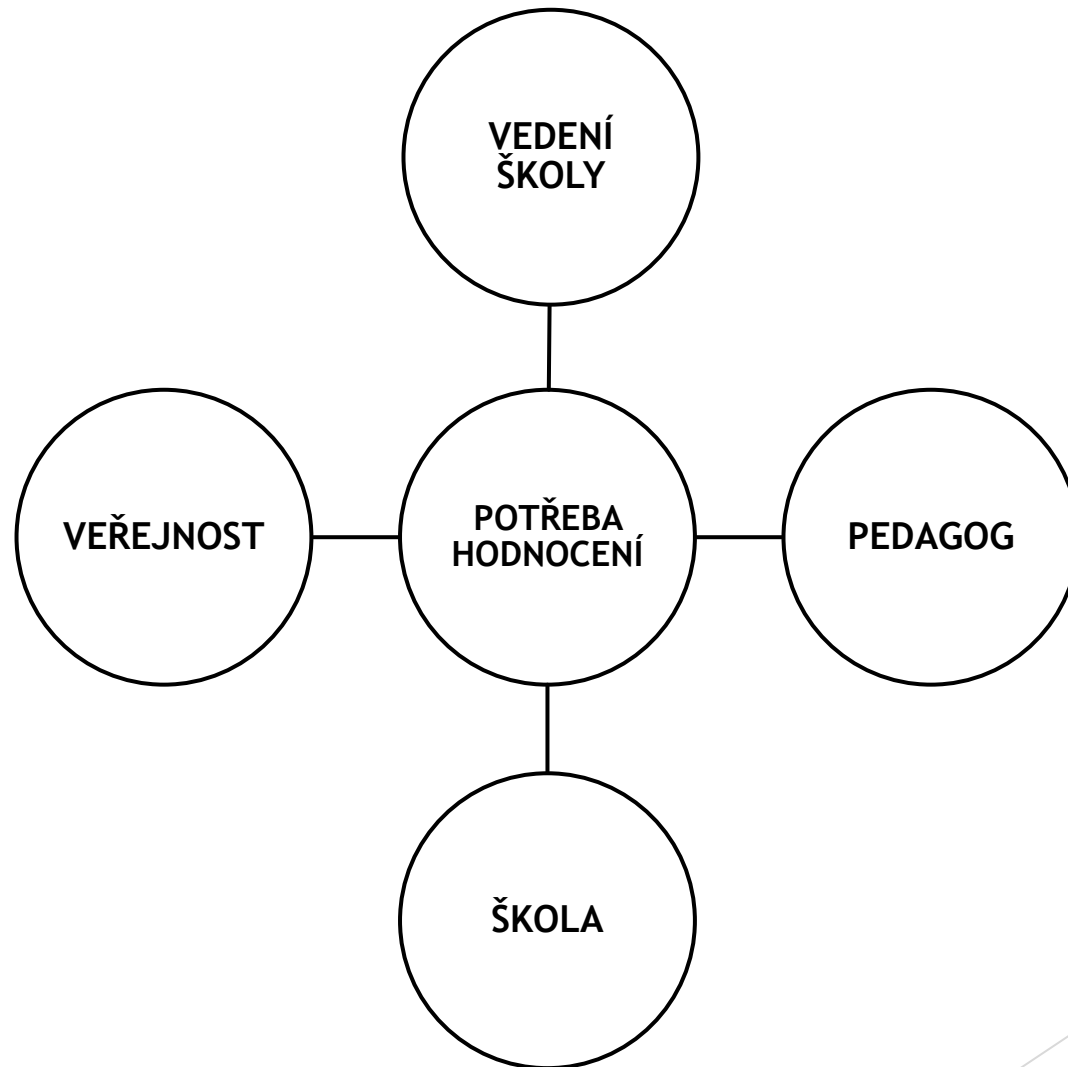
# Koncepce školy

- ▶ Charakteristika školy - východiska (úplnost a velikost, vybavení, charakteristika ped. sboru, žáků)
- ▶ Poslání a vize školy
- ▶ Hlavní strategické cíle a realizační plán

# Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy

12 (školský zákon)

# Potřeba hodnocení - proč vůbec hodnotit?



# SWOT analýza

- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Hrozby

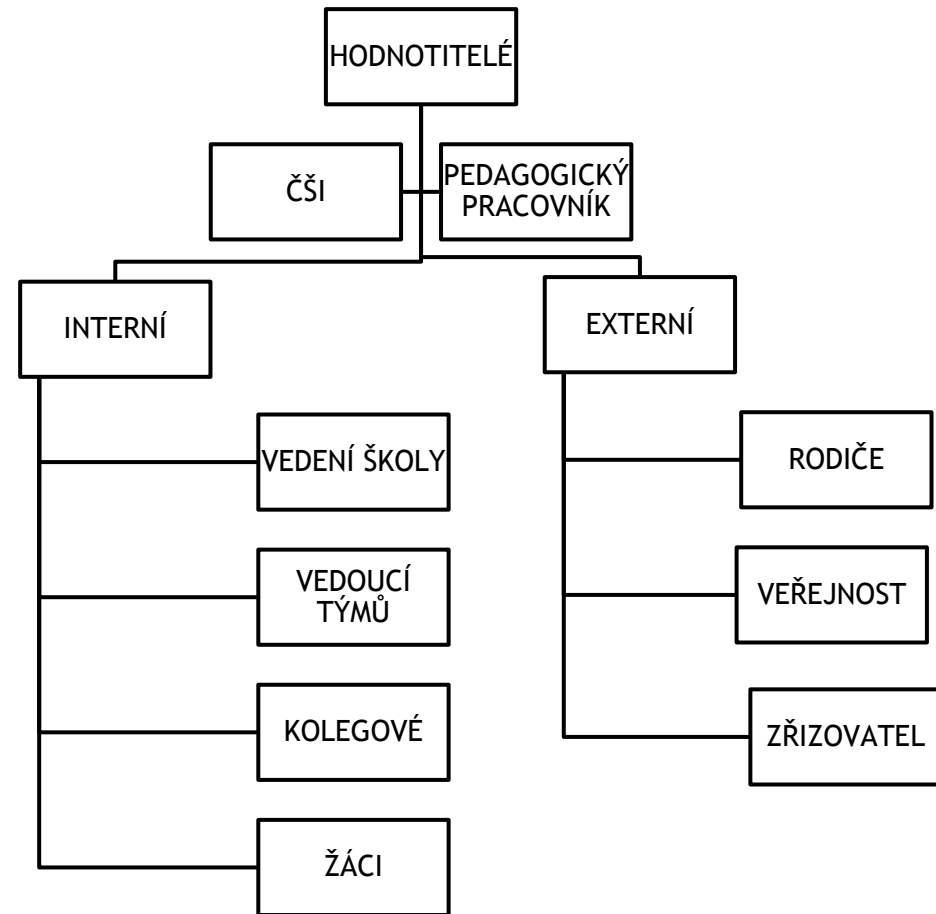
# Pedagogický pracovník

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,

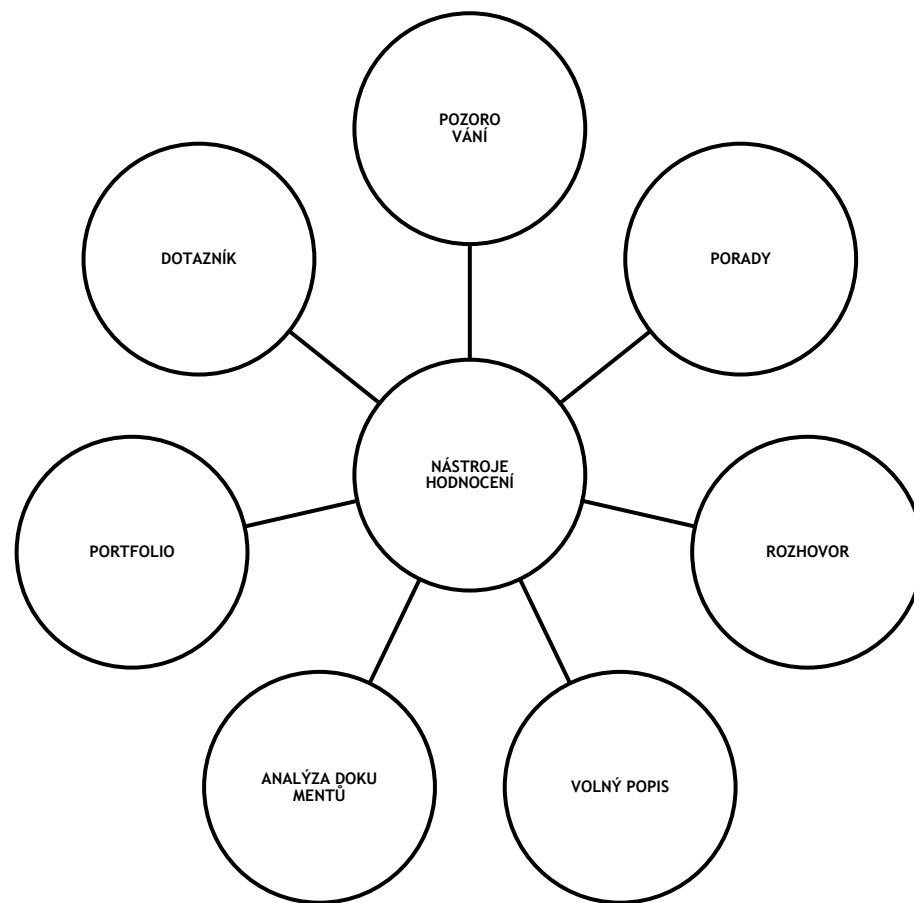
Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- ▶ 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.

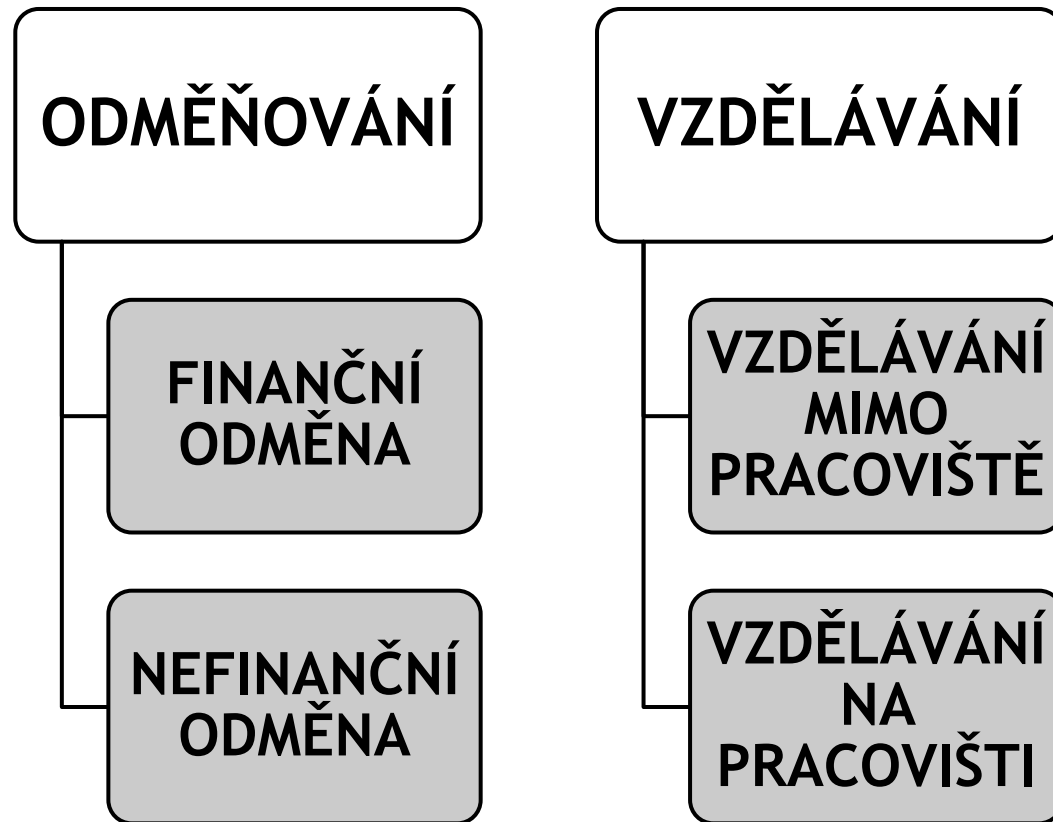
# Hodnotitelé pedagoga



# Nástroje hodnocení



# Důsledky hodnocení





# Metody vzdělávání

- ▶ Na pracovišti:
  - ▶ instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, mentorink, koučink, porada....
- ▶ Mimo pracoviště:
  - ▶ seminář, workshop, konference, sdílení zkušeností s jinou školou...

# Motivace zaměstnanců

- ▶ Přímé motivy (vnitřní)
- ▶ Nepřímé motivy (Maslow)

Motivátory - pochvala, zajímavý úkol, možnost odborného růstu, získání uznání, peníze...

Úkol - poznat, co je pro spolupracovníky důležité.

Ředitel by měl vědět, co motivuje jeho samotného 😊

# Škola jako učící se organizace & motivace PP

- ▶ Věří svým učitelům, že rozhodují ku prospěchu dětí
- ▶ Podporuje další vzdělávání pedagogů
- ▶ Učitelé participují na rozhodnutích
- ▶ Podporuje spolupráci učitelů
- ▶ Začleňuje nové učitele, zapojuje je do nastavené kultury školy
- ▶ Úspěšně funguje v souladu s vnějším kontextem (státní, obecní...)
- ▶ Usiluje o změnu věcí, které jsou důležité
- ▶ Věnuje stálou pozornost zdánlivě drobným záležitostem chodu školy

# Klima spolupráce

- ▶ Mám požádat o pomoc?
  - ▶ Otevřít se?
    - ▶ Co když tak dám najevo, že něco nevím?

# Přijímací pohovor

Aktivita - přijímací pohovor

- otázky - na co se mě budou ptát?
- na čem záleží, jak se připravit
- co bych měl vědět
- otázky - na co se chci zeptat já?

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

- ▶ Pedagogové systematicky sledují a zohledňují vývoj, procesy učení a učební výsledky každého žáka a pravidelně poskytují žákům účinnou zpětnou vazbu k jejich práci.“ (Kritérium 4.3)
- ▶ „Škola se zjištěnými vzdělávacími výsledky dlouhodobě cíleně zabývá a dokáže z nich podle potřeby přijímat efektivní opatření ke zlepšování vzdělávacích výsledků žáků. Účinnost přijatých opatření škola pravidelně vyhodnocuje na všech stupních řízení pedagogického procesu.“ (Kritérium 5.1)
- ▶ „Škola efektivně vyhodnocuje úspěšnost žáků v průběhu a ukončování jejich vzdělávání na všech stupních řízení pedagogického procesu, umí doložit procesy a výsledky tohoto hodnocení a dokáže zpracovat opatření, která vedou ke zkvalitňování procesu hodnocení úspěšnosti žáků. S výsledky hodnocení cíleně pracují pedagogové i vedení školy, jejich činnosti a opatření zkvalitňují vzdělávání žáků a snižují jejich neúspěšnost.“ (Kritérium 5.4)
- ▶ Speciálně se ještě škola má zaměřovat na žáky s potřebou podpůrných opatření.

# Impulsy změny

- ▶ Vnější
- ▶ - změna je primárně iniciována osobou stojící mimo školu
- ▶ (rozhodnutí zřizovatele, změna legislativy, protokol kontrolního orgánu - ČŠI, hygiena, finanční úřad...)
  
- ▶ Vnitřní
- ▶ - změna je iniciována pracovníky školy nebo žáky - koncept učící se organizace
- ▶ (všichni pracovníci školy by měli přemýšlet nejen o své práci, ale také o škole jako celku a přinášet návrhy k možným posunům)

## **Případová studie**

*Po úspěšném konkurzním řízení se na jedné velké základní škole stal ředitelem mladý ambiciózní učitel. Byl vybrán z řady dalších uchazečů o funkci především pro svoji pracovitost, smysl pro pořádek a pro velmi dobré výsledky v pedagogické činnosti. Před komisí obhájil koncepci rozvoje školy, na kterou se hlásil. Z koncepce bylo zřejmé, že na škole dojde k žádoucím významným změnám.*

*Po nástupu do funkce začal nový ředitel neodkladně realizovat svoji koncepci, která byla poněkud odlišná od toho, na co byli všichni na škole zvyklí. Začaly problémy a po velmi krátké době ředitel zjistil, že na novou práci nestačí a z funkce odešel.*

### **Otázky k případové studii**

- 1. Kde asi nový ředitel udělal chybu (chyby)? Co měl vědět a co si neuvědomil?*
- 2. Jak měl postupovat? Co byste mu poradili?*



# Metoda stanovení cílů

- ▶ Metoda stanovení cílů - SMART
- ▶ S - specifický
- ▶ M - měřitelný, vyhodnotitelný, uchopitelný
- ▶ A - akceptovatelný
- ▶ R - reálný
- ▶ T - časově ohraničený

# Příčiny odporu

- ▶ Aktivita
- ▶ 1. Promyslete, co všechno může být příčinou negativních reakcí v procesu změny, co všechno může způsobovat odpor. Zapisujte ve skupinách.
- ▶ 2. Diskutujeme o řešení

# Postoje a odpovědnost

umí, chce - ideál

umí, ale nechce

neumí, ale chce

neumí, nechce