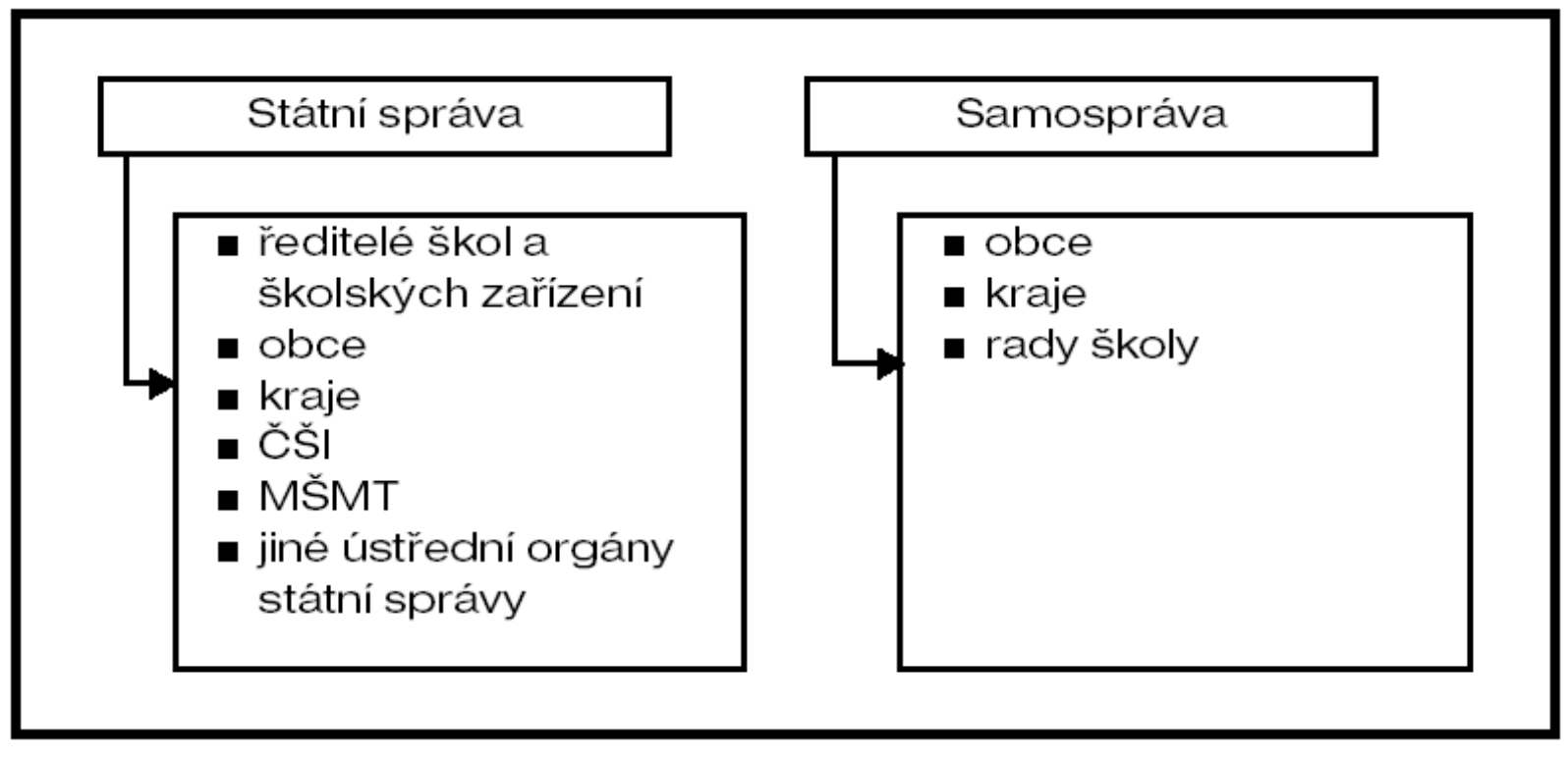


Řízení a vedení školy, inovace ve škole

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

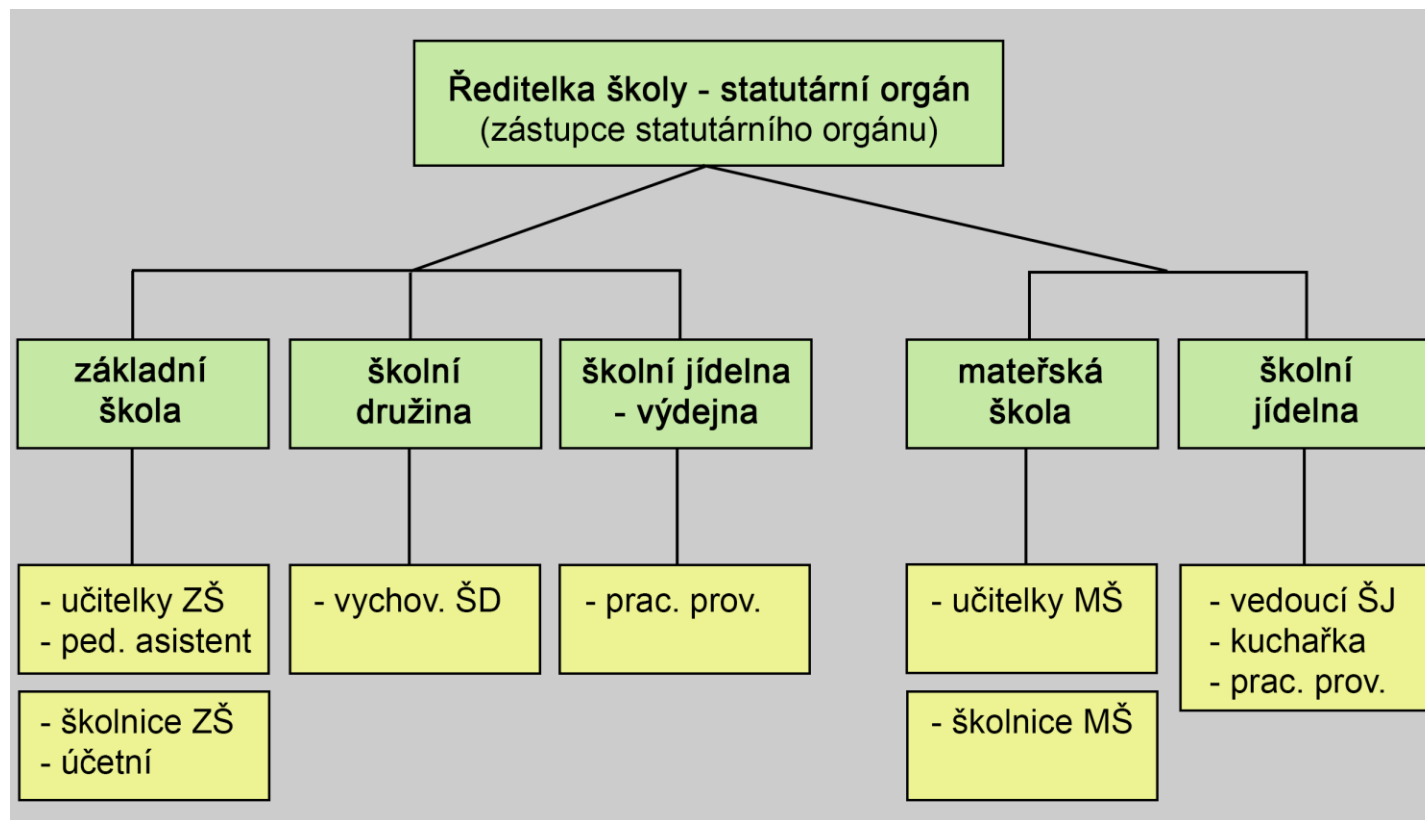
Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon = ředitel školy.

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?

- ▶ § 168 (školský zákon)
- ▶ (1) Školská rada
- ▶ a) vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování,
- ▶ b) schvaluje výroční zprávu o činnosti školy,
- ▶ c) schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny,
- ▶ d) schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách,
- ▶ e) podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy,
- ▶ f) projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok, a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření,
- ▶ g) projednává inspekční zprávy České školní inspekce,
- ▶ h) podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy,
- ▶ i) podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele školy.

Dokumentace škol

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

- ▶ a) rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,
- ▶ b) evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika"),
- ▶ c) doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování,
- ▶ d) vzdělávací programy podle § 4 až 6,
- ▶ e) výroční zprávy o činnosti školy,
- ▶ f) třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,
- ▶ g) školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,
- ▶ h) záznamy z pedagogických rad,
- ▶ i) knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,
- ▶ j) protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,
- ▶ k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci¹⁵⁾ a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.¹⁶⁾

Koncepce školy

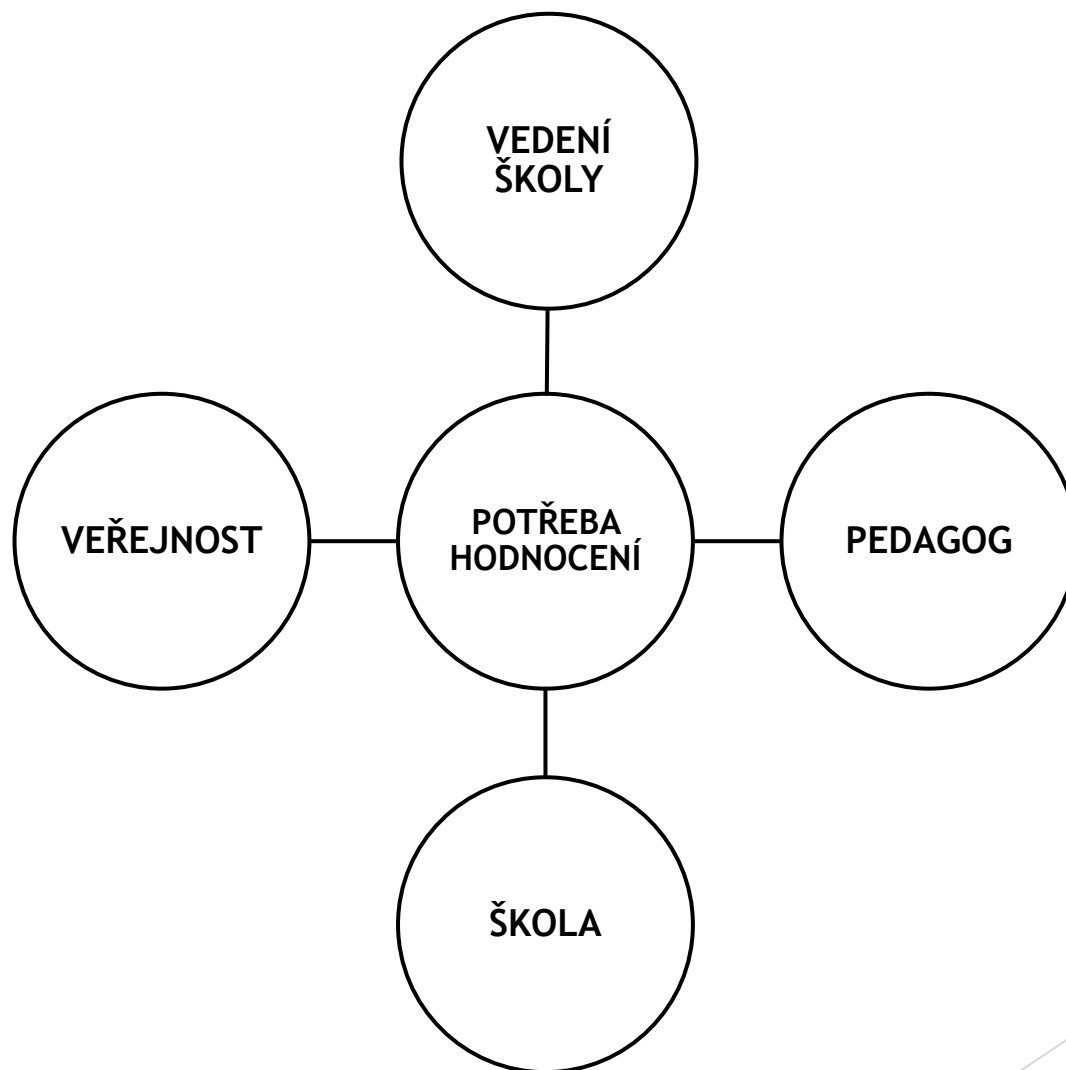
- ▶ Charakteristika školy - východiska (úplnost a velikost, vybavení, charakteristika ped.sboru, žáků)
- ▶ Poslání a vize školy
- ▶ Hlavní strategické cíle a realizační plán

Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy

12 (školský zákon)

- (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.

Potřeba hodnocení - proč vůbec hodnotit?



SWOT analýza

- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Hrozby

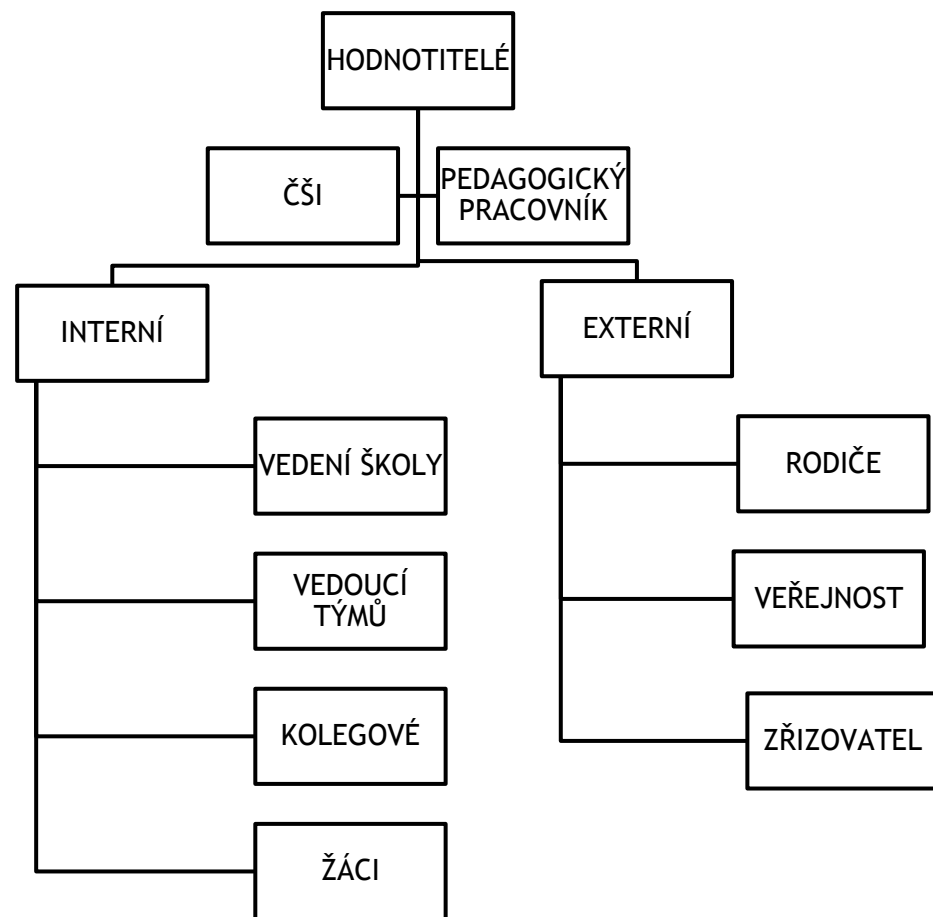
Pedagogický pracovník

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,

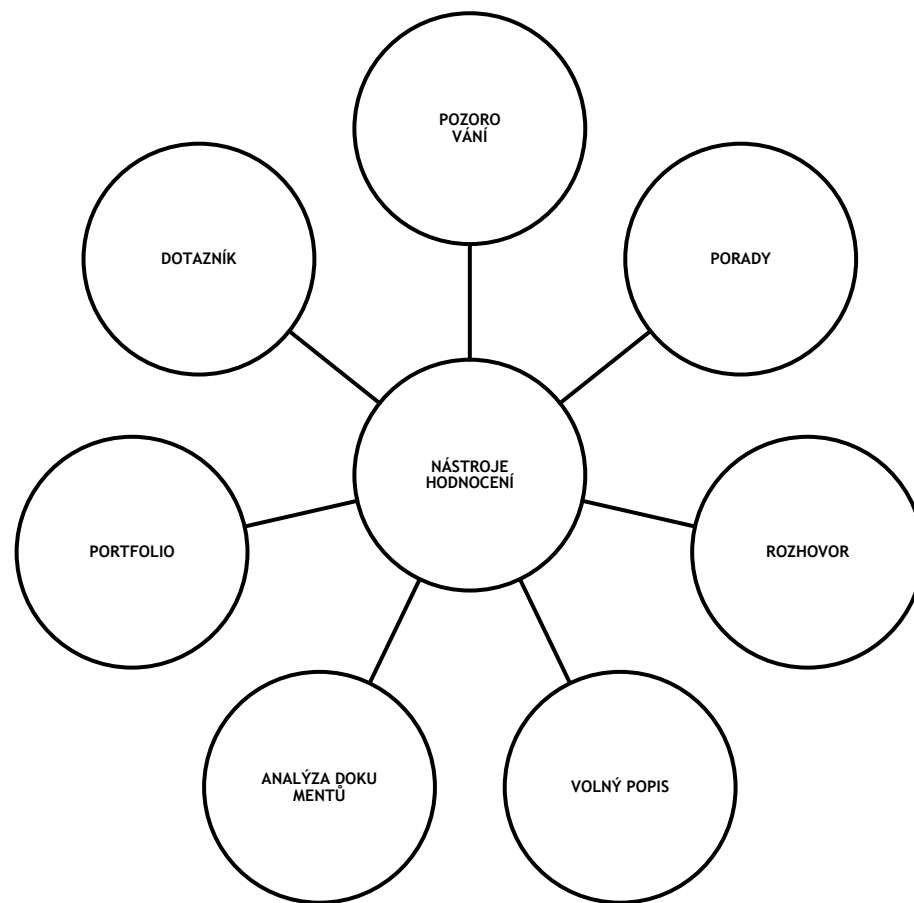
Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- ▶ 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.

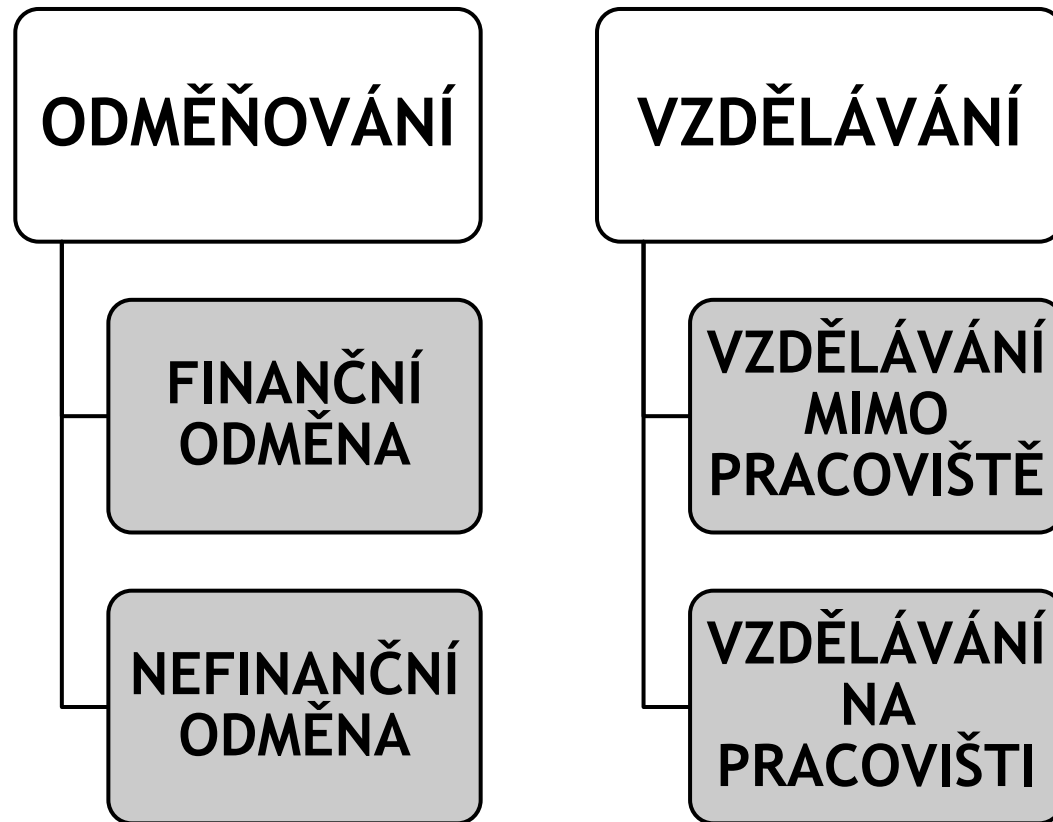
Hodnotitelé pedagoga



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.

Řízené změny ve školách



Jádrem je formulovat a realizovat rozvojové cíle školy (vize)

► Ústřední aktivita:

Další nezbytné aktivity:



Edukace žáků/děti

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. Diskutujme o řešení

Postoje a odpovědnost

umí, chce - ideál

umí, ale nechce

neumí, ale chce

neumí, nechce