



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Ebook

Název předmětu: Školský management
Autor: Kolektiv autorů



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Navazující magisterský program: Učitelství (matematiky, fyziky,
chemie) pro střední školy**

ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Kolektiv autorů

www.muvs.cvut.cz



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

B-III – Charakteristika studijního předmětu				
Název studijního předmětu	Školský management			
Typ předmětu	Povinný, učitelská propedeutika		doporučený ročník / semestr	2/4
Rozsah studijního předmětu	8B	hod.	kreditů	3
Prerekvizity, korekvizity, ekvivalence				
Způsob ověření studijních výsledků	Zk		Forma výuky	Bloková
Forma způsobu ověření studijních výsledků a další požadavky na studenta	Test			
Garant předmětu	Ing. Bc. Ondřej Mandík			
Zapojení garanta do výuky předmětu	100 %			
Vyučující	Ing. Bc. Ondřej Mandík			
Stručná anotace předmětu	Cílem předmětu je umožnit studentům podrobně se seznámit se vzdělávací soustavou ČR, některých prestižních vzdělávacích systémů v zahraničí, se základními právními předpisy a s dalšími souvisejícími tématy týkající se řízení školských zařízení. Anotace: Předmět je zaměřen na získání znalostí a dovedností v oblasti řízení škol a školských zařízení, včetně platné legislativy, zásad financování, řízení a rozvoje lidských zdrojů, organizace školy a pedagogického procesu. Studující budou seznámeni s metodami a doporučeními pro zvládnutí specifických činností školy (např. vnitřní řízení školy, finanční řízení školy, úloha ředitele a vedení, sociální a psychologické aspekty vedení lidí aj.). Obsah předmětu: • Vzdělávací soustava ČR a vzdělávací systémy ve vybraných zemích • Školská legislativa • Finance ve škole • Řízení a organizace školy a pedagogického procesu • Profesní kompetence vedení školy a pedagogických pracovníků • Etický kodex učitele • Psychologické aspekty vedení lidí • Kultura školy – její význam, hodnoty, normy • Pojem Předmětová komise • Rozvoj a revize SVP			
Studijní literatura a studijní pomůcky				
Povinná:	Kuchař, F., Urban, J., Schneider, P., Zeman, P., Trojan, V. (2015) <i>Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi</i>. Raabe. Trojan, V. (2018). <i>Pedagogický proces a jeho řízení</i>. Wolters Kluwer. Trojan, V. (2021). <i>Ředitel školy</i>. Wolters Kluwer.			
Doporučená:	Riedl Černíková, B., Irena Trojanová, I., & Tureckiová, M. (2019). <i>Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství</i>. Wolters Kluwer. Valenta, J. (2022/2023). <i>Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem</i>. Anag, s.r.o.			
Informace ke kombinované nebo distanční formě				
Rozsah konzultací (soustředění)	8B	hodin		
Informace o způsobu kontaktu s vyučujícím				



INFORGAFIKA



Cíle kapitoly



Časová náročnost



Klíčové pojmy



Definice



Výzva / Soutěž



Skupinová práce



Příklad (případová studie)



Úkol



Didaktický test (diagnostika)



Termínovaný úkol



K zamyšlení /Upozornění



K diskusi, otázky



Námět pro praxi



Literatura



Klíč / Řešení úloh



Zdroj (odkaz)



Shrnutí / zopakování

OBSAH

KAPITOLA 1	VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA ČR A VZDĚLÁVACÍ SYSTÉMY VE VYBRANÝCH ZEMÍCH	7
1.1	VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA ČR	7
	ŠKOLSKÁ ZAŘÍZENÍ	8
1.1.1	MATEŘSKÉ ŠKOLY	8
1.1.2	ZÁKLADNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (ZŠ)	8
1.1.3	STŘEDOŠKOLSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ (SŠ)	11
1.1.4	VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY (VOŠ)	12
1.1.5	VYSOKOŠKOLSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ (VŠ)	12
1.2	PŘÍKLADY VZDĚLÁVACÍCH SOUSTAV VE VYBRANÝCH ZEMÍCH	14
	<i>Finsko</i>	14
	<i>Spojené státy americké</i>	14
	<i>Japonsko</i>	14
	<i>Německo</i>	15
	<i>Francie</i>	15
	<i>Švédsko</i>	16
	<i>Polsko</i>	16
	<i>Velká Británie</i>	18
	<i>Ruská federace</i>	18
	<i>Struktura vzdělávání</i>	18
	<i>Indie</i>	19
	<i>Austrálie</i>	20
	<i>Jižní Amerika</i>	20
	<i>Brazílie (příklad z Jižní Ameriky)</i>	21
	<i>Argentina</i>	21
	<i>Chile</i>	23
	<i>Jihoafrická republika (JAR)</i>	23
	<i>Keňa</i>	24
	<i>Nigérie</i>	24
	<i>Ghana</i>	24
	<i>Egypt</i>	25
	<i>Společné výzvy v afrických zemích</i>	25
KAPITOLA 2:	ŠKOLSKÁ LEGISLATIVA	27
2.1	POJEM PRÁVA LEGISLATIVNÍ RÁMEC	27
2.2	HLAVNÍ PRÁVNÍ PŘEDPISY SE VZTAHEM KE ŠKOLSTVÍ	30
	1. Článek 33	30
	2. Článek 41	31
	3. Článek 42	31
	4. Listina základních práv a svobod (součást ústavního pořádku)	31
	5. Princip rovnosti a nediskriminace	31
	1. Školský zákon (zákon č. 561/2004 Sb.)	33
	2. Vyhlášky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy	33
	3. Zákon o vysokých školách (zákon č. 111/1998 Sb.)	33
	4. Zákon o pedagogických pracovnících (zákon č. 563/2004 Sb.)	33
	5. Zákon o poskytování dotací soukromým školám (zákon č. 306/1999 Sb.)	33
	6. Zákon o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami (zákon č. 82/2015 Sb.)	34
	7. Zákon o finanční pomoci studentům (zákon č. 58/1998 Sb.)	34
KAPITOLA 3:	FINANCE VE ŠKOLE	36

KAPITOLA 4 : ŘÍZENÍ A ORGANIZACE ŠKOLY A PEDAGOGICKÉHO PROCESU.....	45
4.1 KLÍČOVÉ POJMY V ŘÍZENÍ ŠKOLY	45
4.2 HLAVNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ ŠKOLY	46
4.3 STRUKTURA ŘÍZENÍ ŠKOLY.....	48
4.4 ÚKOLY ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE	51
KAPITOLA 5: PROFESNÍ KOMPETENCE VEDENÍ ŠKOLY A PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ. PROFESNÍ KODEX UČITELE 53	
5.1 OSOBNOST UČITELE	53
5.2: PROFESIONÁLNÍ KOMPETENCE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	55
5.3: ETICKÝ KODEX UČITELE	56
1. PROBLÉMY ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ	59
2. OBTÍŽNOST UČITELSKÝCH ČINNOSTÍ.....	59
3. PRACOVNÍ NÁPLŇ PEDAGOGICKÉHO PRACOVNÍKA.	59
KAPITOLA 7: PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY VEDENÍ LIDÍ.....	60
KAPITOLA 8: KULTURA ŠKOLY – JEJÍ VÝZNAM, HODNOTY, NORMY	64
8.1 KULTURA ŠKOLY.....	64
8.2 EVALUAČNÍ NÁSTROJE K MĚŘENÍ KULTURY ŠKOLY.....	65
KAPITOLA 9: POJEM METODICKÁ SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÉ KOMISE	69
9.1 VZNIK METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ.....	69
9.2 ČINNOST METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ	70
9.3 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ	71
9.4 VEDOUCÍ METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ.....	72

KAPITOLA 1 VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA ČR A VZDĚLÁVACÍ SYSTÉMY VE VYBRANÝCH ZEMÍCH



Cíle kapitoly

Seznámit studenty se vzdělávací soustavou České republiky v rámci státního, církevního i soukromého školství. Seznámit je s alternativními formami škol.



Klíčové pojmy

Vzdělávací soustava, druhy škol, školská zařízení, 1. a 2. stupeň ZŠ, výchovný poradce, významné typy alternativních škol: Waldorfská, Montessori, Daltonská (program Začít spolu, Zdravá škola, Integrovaná tematická výuka), vyšší odborné školy.

Výukový text (zdroje a aktivity dle povahy učebního textu), lze měnit / doplnit, viz INFOGRAFIKA

1.1 VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA ČR

Je určována relativně samostatnými stupni vzdělání, kterým odpovídají jednotlivé typy škol

- mateřská škola
- základní škola
- střední školy (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště)
- konzervatoř
- vyšší odborné školy
- vysoké školy
- speciální školy

Součástí vzdělávací soustavy jsou i další druhy škol:

- základní umělecké školy,
- jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky
- školská zařízení (zařízení pro další vzdělávání ped. pracovníků)
- školská poradenská zařízení,
- školská zařízení pro zájmové a další vzdělávání,
- školská účelová zařízení,
- výchovná a ubytovací zařízení,
- zařízení školního stravování
- školská zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči

Současná organizace školství vznikla průběhem historie. Výchovné a vzdělávací instituce vznikly v různých dobách, v různých sociálních podmínkách a často se i v současnosti mění (zákony a vyhlášky MŠMT ČR).

Zákon rozlišuje tyto druhy škol:

1. mateřské školy,
2. základní školy,
3. střední školy,
4. vyšší odborné školy
5. vysoké školy.

Všechny školy uskutečňují vzdělávání dle vzdělávacích programů. Vysoké školy mají zvláštní zákon, určující obsah vzdělání.

Školská zařízení

Poskytují služby, vzdělávání a doplňují vzdělávání ve školách, zajišťují ústavní a ochranou výchovu a preventivně výchovnou péči. Pod školská zařízení spadají nejen školy, ale také jídelny, Internáty a další. Vzdělávání zajišťují pedagogičtí pracovníci.

V Českém školství existují **2 specifické odlišnosti** oproti většině ostatních států.

- Zavedení **víceletých gymnázií** po roce 1989. Toto zavedení je často kritizováno, protože dochází k předčasnému třídění dětí a k odčerpávání nejlepších žáků ze základních škol.
- **Vyšší odborné školy**. Ačkoli spadají do kategorie terciárního vzdělávání, nejde o vysoké školy.

1.1.1 Mateřské školy

Povinná předškolní výchovy je od 5 let. V mateřských školách mohou být děti ve věku 2-7 let, ale většina školek nemá kapacity ani přízpůsobení pro dvouleté děti.

Úkol MŠ: Základy socializace, příprava na základní vzdělávání, rozvíjení osobnosti.

MŠMT ČR stanovuje rámcový vzdělávací program pro MŠ. [RVP PV - Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání - edu.cz](#). Učitelé v MŠ mají mít kvalifikaci Učitelství pro mateřské školy (bakalářský studijní program).

1.1.2 Základní vzdělávání (ZŠ)

Je povinné. Probíhá v instituci Základních škol (ZŠ). Poskytuje se ve věku od 6 do 15 let. í.

Rámcový vzdělávací program (RVP) byl schválen v roce 2004 a několikrát upravován. [Aktuální revize rámcových vzdělávacích programů \(RVP\) - edu.cz](#), Je to nyní nejdůležitější školský dokument. Každá škola na jeho základě zpracovává vlastní **Školní vzdělávací program (ŠVP)**.

Vzdělávání v základní škole trvá 9. let.

- **1. Stupeň ZŠ:** Je od 1 do 5 třídy. **Osvojují se zde základní návyky a dovednosti.**
Hlavními předměty jsou zde
Matematika a Český jazyk. Od 3 třídy jsou také důležité tyto předměty:
Anglický jazyk, Vlastivěda, Prvouka a Přírodověda. Dále také předměty na
rozvoj tvořivosti – Hudební výchova, Tělesná výchova a Výtvarná výchova.
Učitel musí mít magisterské vzdělání, ideálně Učitelství pro 1. stupeň ZŠ.
- **2. Stupeň ZŠ:** Je od 5 do 9 třídy. **Prohlubuje vědomosti a rozvoj vzdělanosti žáka.**
Většina předmětů je povinná. Učitel musí získat magisterské vzdělání, většinou
má dvě aproby. Učitel učí ve více třídách, někteří vykonávají funkci třídních
učitelů.

Zřizovatelé základních škol jsou obce, soukromé osoby a církve. V čele škol je ředitel, ten má zástupce. Každá škola by měla mít **výchovného poradce a školního psychologa**. Těch je ale v tuto chvíli velký nedostatek.

Výchovný poradce: Vystudoval postgraduální studium, řeší šikanu a prevenci šikan. Musí to řešit s rodiči, pracovníky Pedagogicko-Psychologické poradny a ostatními učiteli. Také radí s výběrem střední školy.

Celé vzdělávání probíhá v českém jazyce. **Menšiny mají za určitých podmínek nárok se vzdělávat ve svém rodném jazyce.** [§ 14 – Vzdělávání příslušníků národnostních menšin : Školský zákon – 561/2004 Sb. | Zákony.centrum.cz](#)

Neslyšící a nevidomí mohou využít speciální školy. [Praktické a speciální školy, MŠMT ČR \(gov.cz\)](#)

Základní vzdělávání směřuje k tomu, aby se žáci naučili a získali předpoklady k celoživotnímu vzdělávání, aby se učili samostatně myslet, řešit problémy, komunikovat a spolupracovat, chránit své zdraví, životní prostředí, aby byli citliví a snášenliví k lidem ve svém okolí, uměli odhadnout své schopnosti a díky tomu rozhodnout o svém profesionálním uplatnění.

RVP pro ZV: Obsahuje dlouhodobé cíle, soubor klíčových kompetencí. Vymezuje jednotlivé oblasti základního vzdělávání, jejich cíle a obsah, stanovuje očekávané výsledky; oblasti:

- Jazyk a jazykové komunikace (Český jazyk a literatura, cizí jazyk)
- Matematika a její aplikace
- Informační a komunikační technologie
- Člověk a jeho svět
- Člověk a společnost (Dějepis, Výchova k občanství)
- Člověk a příroda (Fyzika, Chemie, Přírodověda, Zeměpis)
- Umění a kultura (Hudební výchova, Výtvarná výchova, Dramatická výchova)
- Člověk a zdraví (Výchova ke zdraví, Tělesná výchova) ➤ Člověk a svět práce

Hodnocení: Využívá se číselné, v rozsahu 1 – 5. Existuje také slovní hodnocení. Většinou je slovní hodnocení praktikováno na alternativních školách

Po 5. třídě lze přestoupit na 8letá gymnázia, po 7. třídě na 6letá gymnázia. Po úspěšném ukončení základní školy, lze nastoupit na SŠ nebo jít pracovat. Každý může podat 2 přihlášky na státní školy. Některé školy také přihlíží při přijímacím řízení na výsledky z 8 a 9 třídy.

Alternativní školy

Vznikly na našem území po roce 1990. Jsou to školy, které se hledají nové metody a principy jak učit. Je zde výraznější snaha o individuální přístup a osobní rozvoj dítěte, snaha zaujmout a aktivizovat děti při výuce.

Jejich ŠVP schvaluje MŠMT ČR.

Tři významné typy alternativních škol:

1) **Waldorfská**

Po světě jich je více jak 870, v České republice je jich nyní 9. Vychází z principů antroposofie, podle níž člověk sestává ze tří částí, z nichž každá se rozvíjí v určitém věku – fyzická (do 7 let), duševní (do 14 let) a duchovní (do 21 let).

2) **Montessori**

V České republice od roku 1998. Výuka probíhá ve věkově smíšených skupinách. Posiluje se samostatnost a odpovědnost dítěte.

3) **Daltonská**

Vznikly v USA v roce 1919. Založeno na svobodě, samostatnosti, spolupráci. Často se uplatňují jen určité bloky pro určité předměty či fáze výuky. .

Existují také alternativní vzdělávací programy:

- Začít spolu [Začít spolu | Moderní výukový program pro mateřské a základní školy \(zacitspolu.eu\)](https://zacitspolu.eu)
- Zdravá škola [Zdravá škola \(zdravaskola.cz\)](https://zdravaskola.cz),
- Integrovaná tematická výuka [Integrovaná tematická výuka | Alternativní školy \(alternativniskoly.cz\)](https://alternativniskoly.cz)

Spolupráce rodičů se školou:

Uplatňují se 2 hlavní modely

1. **Rodič jako klient**

Rodiče jsou závislí na informacích učitele. Rodič nezasahuje do výuky učitelů.

2. **Rodič jako partner**

Rodiče jsou aktivní, podílí se na přípravě a realizaci školních akcí. Je to pokrokový model, označen jako demokratický. Je především uplatňován v alternativních školách.

Způsoby spolupráce: Dopisy (tj. písemně, emailem), třídní schůzky, individuální jednání.

Školy se prezentují: Různými způsoby, webem, dny otevřených dveří. Rodiče se zapojují do prezentace, zařizují výlety atd.

Velkou roli hrají školské rady, které se podílejí na správě školy, vyjadřují se k ŠVP, schvaluje pravidla k hodnocení. Jsou složeny z rodičů nezletilých, zletilými žáky, pedagogy a zřizovateli. Bývají na ZŠ, SŠ i VOŠ. Funkční období je tříleté.

1.1.3 Středoškolské vzdělávání (SŠ)

Poskytuje se absolventům základní školy další všeobecné, případně i odborné vzdělání. Upevňuje hodnotovou orientaci, vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život.

Typy SŠ:

➤ Gymnázia

- Poskytují středoškolské vzdělání s maturitou
- Přípravují na další studium, na vysoké škole
- Máme tyto typy: 4letá (po ukončení ZŠ), 6letá (po 7. třídě), 8letá (po 5. třídě)

➤ Střední odborné školy

- Jsou minimálně 4letá
- Poskytují středoškolské vzdělání s maturitou
- Přípravují studenta na výkon určité profese, odborné činnosti
- Rozvíjí také všeobecné vzdělání

➤ Konzervatoře

- Je to speciální typ střední školy
- Přípravuje žáky na výkon náročných uměleckých nebo umělecko-pedagogických činností v oborech: hudba, tanec, zpěv a hudebně dramatické umění

➤ Střední odborná učiliště

- 2 typy: 3 roky studia zakončené výučním listem; 4 roky studia zakončené maturitou
- Přípravují studenta na výkon odborné práce.
- Výuka je rozdělena na teoretické a praktické vyučování (22 týdnů teorie, 22 týdnů praxe ročně)

➤ Lyceum

- Je obecně odborné, s vyšším důrazem na všeobecné vzdělávání
- Poskytují středoškolské vzdělání s maturitou

➤ Nástavba

- Nástavbové studium pro absolventy střední školy bez maturitní zkoušky
- Většinou má délku 2 roky

RVP pro SV:

Zaměřuje se především na:

1. Rozšíření všeobecného a obecně odborného vzdělávání
2. Rozvoj klíčových kompetencí (= souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro rozvoj uplatnění každého člena společnosti)

Maturitní zkouška:

- Nové pojetí maturit se začalo plánovat koncem 90. let minulého století, ale bylo odloženo.
- Má 2 části:
 - 1) Společná část** – má 3 povinné zkoušky
 - Český jazyk (Písemná část, ústní část)
 - Cizí jazyk (Písemná část, ústní část)
 - Volitelná zkouška (Písemná část) – Např. Matematika, Občanská výchova, Přírodovědné-technický základ, informačně-technologický základ
 - 2) Profilová část** – má 3 povinné zkoušky

Tvorbu jejího průběhu určuje ředitel školy, dle RVP pro SV.

 - Vypracování maturitní práce a obhajoba.
 - Ústní zkouška
 - Písemná zkouška
 - Praktická zkouška

1.1.4 Vyšší odborné školy (VOŠ)

- Patří do terciárního vzdělávání, ale není vysokoškolské, nezískává se vysokoškolský titul.
- Získává se diplom v oboru, titul DiS.
- Přípravuje pro kvalifikovanou, odbornou činnost, je zde povinná odborná praxe.
- Denní forma vzdělávání trvá 3 roky, dálková forma trvá až 4 roky.
- Zakončuje se obhajobou absolventské práce a závěrečnou zkouškou.
- Platí se zde školné.

1.1.5 Vysokoškolské vzdělávání (VŠ)

Je to nejvyšší článek vzdělávací soustavy. Vysoké školy představují centrum vzdělanosti, činnosti a poznání, vědeckého bádání. Přípravuje pro odbornou činnost, výzkumnou práci a umožňuje získat profesní kvalifikaci. Podílejí se na celoživotním vzdělávání.

- Nástup do studia je zahájen imatrikulací (slavnostní slib)
- Akademický rok se dělí na semestry
- Výuka zahrnuje přednášky, semináře, praktická cvičení, práce v laboratořích, praxe, soustředění, atd.
- Časová náročnost předmětů je dána kredity. V Evropě se používají tzv. ECTS (European Credit Transfer and Accommodation System 1 ECTS = 26-30 hodin, zahrnuje i čas na samostudium). Předměty mohou být zakončeny zápočtem, klasifikovaným zápočtem, zkouškou.

- Vzdělávání je zakončeno státní závěrečnou zkouškou, s obhajobou práce (bakalářské, magisterské)
- Škola končí promocí, kde se obdrží titul

Akademické tituly smí udělovat pouze vysoké školy s akreditovanými studijními programy. V čele vysoké školy je rektor, pokud se škola dělí na fakulty, stojí v čele fakulty děkan. 3 druhy studijních programů:

- Nižší úroveň VŠ vzdělání – **Bakalářské studium**
 - Základní znalosti, příprava pro praxi
 - Standardní doba studia 3 roky
 - Titul po vystudování „*Bc.*“
- Vyšší úroveň VŠ vzdělání – **Magisterské studium**
 - Navazující magisterské studium - podmínkou je ukončené bakalářské studium. Standardní doba studia 2 roky (může být i 1 rok)
 - Magisterské studium nestrukturované (nepředchází mu bakalářské studium – lékařství, právo...). Standardní doba studia 5 let (lékařství je šestileté)
 - Titul po vystudování „*Mgr., Ing.*“ a jiné
- Postgraduální VŠ vzdělání – **Doktorské studium**
 - Navazuje na magisterské studium
 - Realizují ho vysoké školy univerzitního typu
 - Získávají se zde titul „*Ph. D.*“, který je za jménem
 - Standardní doba studia 4 roky
 -

Vysoké školy dělíme podle zřizovatele:

- **Veřejné**
 - Univerzita Karlova (založ. 1348),
 - Univerzita Palackého (založ. 1573)
 - Masarykova univerzita v Brně
 - Technické školy: ČVUT v Praze, VUT v Brně
 - Umělecké školy
 - Regionální školy....
- **Soukromé**
 - Platí se zde školné
- **Státní**
 - Policejní akademie v Praze
 - Univerzita obrany v Brně

Zdroj z:

[Vzdělávací soustava v ČR - PDF Stažení zdarma \(docplayer.cz\)](https://www.docplayer.cz/)

1.2 PŘÍKLADY VZDĚLÁVACÍCH SOUSTAV VE VYBRANÝCH ZEMÍCH

Finsko

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání: Pro děti od 6 let, povinné od roku 2015.
2. Základní škola (peruskoulu): Povinné vzdělávání pro děti od 7 do 16 let, trvá 9 let.
3. Střední škola (lukio): Tříleté vzdělávání pro studenty po základní škole, může zahrnovat gymnázia a odborné školy.
4. Vysoké školy: Univerzity a polytechniky nabízejí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Žádné hodnocení ve formě známek do 4. třídy.
- Důraz na rovnost: Žádné školné na veřejných školách, vysoké školy zdarma pro občany EU.
- Vysoce kvalifikovaní učitelé: Všichni učitelé musí mít magisterský titul.

Spojené státy americké

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání: Volitelné pro děti od 3 do 5 let.
2. Základní škola (Elementary School): Povinné vzdělávání pro děti od 5 do 11 let (K-5).
3. Střední škola (Middle School a High School): Middle School pro žáky od 11 do 14 let (6.-8. ročník) a High School od 14 do 18 let (9.-12. ročník).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí associate degrees (dva roky), bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Standardizované testování: SAT nebo ACT pro přijetí na vysoké školy.
- Finanční podpora a stipendia: Velké množství stipendií a grantů dostupných pro studenty, studentské půjčky.
- Různorodost škol: Veřejné, soukromé a školy založené na chartě - volnější management, sponzoři...

Japonsko

Struktura vzdělávání

1. Mateřská škola (Yōchien): Pro děti od 3 do 6 let.
2. Základní škola (Shōgakkō): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 12 let (1.-6. třída).
3. Střední škola (Chūgakkō a Kōkō): Chūgakkō pro žáky od 12 do 15 let (7.-9. třída) a Kōkō od 15 do 18 let (10.-12. třída).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Vysoký důraz na disciplínu a hodnoty: Uniformy, školní etika.
- Vysoká konkurence: Přijímací zkoušky na střední a vysoké školy.
- Extra-curricular activities: Velký důraz na mimoškolní aktivity.

Každý vzdělávací systém má své specifické charakteristiky, které reflektují kulturní a historické kontexty dané země. Vzdělávací systémy se také neustále vyvíjejí a přizpůsobují novým výzvám a potřebám společnosti.

Německo

Struktura vzdělávání

1. Mateřská škola (Kindergarten): Pro děti od 3 do 6 let, nepovinné.
2. Základní škola (Grundschule): Povinné vzdělávání od 6 do 10 let (1.-4. třída).
3. Sekundární vzdělávání:
 - o Gymnázium (Gymnasium): Akademicky zaměřené, končí maturitou (Abitur).
 - o Reálka (Realschule): Prakticky zaměřené, končí střední školou (Mittlere Reife).
 - o Hauptschule: Praktické a manuální zaměření, končí po 9. třídě.
 - o Gesamtschule: Kombinace všech tří typů škol.
4. Odborné vzdělávání:
 - o Berufsschule: Kombinace teoretického vzdělávání ve škole a praktického vzdělávání v podniku.
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Různorodost škol: Po 4. třídě se studenti rozdělují do různých typů škol.
- Dvojitý vzdělávací systém: Kombinace teoretického a praktického vzdělávání.
- Federální systém: Každá spolková země má své vlastní vzdělávací předpisy.

Francie

Struktura vzdělávání

1. Mateřská škola (École Maternelle): Pro děti od 3 do 6 let, nepovinné.

2. Základní škola (École Élémentaire): Povinné vzdělávání od 6 do 11 let (1.-5. třída).
3. Nižší střední škola (Collège): Povinné vzdělávání od 11 do 15 let (6.-9. třída), končí Diplôme National du Brevet.
4. Vyšší střední škola (Lycée): Vzdělávání od 15 do 18 let (10.-12. třída), končí maturitou (Baccalauréat).
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Centralizovaný systém: Vzdělávací programy a zkoušky jsou řízeny centrálně ministerstvem školství.
- Baccalauréat: Klíčová zkouška pro vstup na vysoké školy.
- École Préparatoire: Příprava na prestižní vysoké školy (Grandes Écoles).

Švédsko

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Förskola): Pro děti od 1 do 6 let, nepovinné.
2. Povinné vzdělávání (Grundskola): Pro děti od 6 do 16 let, rozdělené na tři úrovně:
 - o Förskoleklass: Přípravný ročník pro děti od 6 let.
 - o Lågstadiet: 1.-3. třída.
 - o Mellanstadiet: 4.-6. třída.
 - o Högstadiet: 7.-9. třída.
3. Střední škola (Gymnasieskola): Nepovinné vzdělávání od 16 do 19 let, nabízí různé programy (akademické, odborné).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Bezplatné vzdělávání: Včetně univerzit pro občany EU.
- Individuální přístup: Důraz na osobní rozvoj a rovnost ve vzdělávání.
- Volitelné předměty: Velký důraz na možnost volby studentů.

Polsko

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Przedszkole): Pro děti od 3 do 6 let, nepovinné.
2. Základní škola (Szkoła Podstawowa): Povinné vzdělávání od 6 do 15 let (1.-8. třída).
3. Střední škola (Liceum nebo Technikum): Vzdělávání od 15 do 19 let, může být:
 - o Liceum: Akademické zaměření, trvá 4 roky.
 - o Technikum: Odborné zaměření, trvá 5 let.

4. Odborné školy (Szkoły Branżowe): Odborné vzdělávání po základní škole, trvá obvykle 3 roky.
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Maturitní zkouška: Klíčová zkouška na konci střední školy pro vstup na vysoké školy.
- Reforma vzdělávání: Nedávné změny v systému s cílem zlepšit kvalitu a přizpůsobit vzdělávání potřebám trhu práce.
- Důraz na odborné vzdělávání: Rozvoj odborných škol a praktických programů.

Velká Británie

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Nursery): Pro děti od 3 do 4 let, nepovinné.
2. Základní škola (Primary School): Povinné vzdělávání od 5 do 11 let (Reception - Year 6).
3. Střední škola (Secondary School): Povinné vzdělávání od 11 do 16 let (Year 7 - Year 11), končí GCSE (General Certificate of Secondary Education).
4. Post-16 vzdělávání:
 - o Sixth Form College nebo College: Vzdělávání od 16 do 18 let, nabízí A-levels nebo odborné kvalifikace.
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Rozdělený systém: Různé vzdělávací systémy v Anglii, Skotsku, Walesu a Severním Irsku.
- GCSE a A-levels: Klíčové zkoušky pro přijetí na vysoké školy.
- Vysoké školné: Vysoké školy účtují školné, existuje však široká nabídka stipendií a půjček.
-

Ruská federace

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání - Mateřské školy (детские сады): Ve věku 3-6 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání - Základní škola (начальная школа): Povinné školní vzdělávání začíná v 6 nebo 7 letech a trvá čtyři roky (1. až 4. třída). Děti se učí základní dovednosti, jako je čtení, psaní a počítání.
3. Střední vzdělávání

Nižší střední škola (основная школа): Po dokončení základní školy žáci pokračují na nižší střední školu, která trvá pět let (5. až 9. třída).

Vyšší střední škola (средняя школа): Po ukončení nižší střední školy mohou studenti pokračovat ve studiu na vyšší střední škole po dobu dalších dvou let (10. a 11. třída). Na konci 11. třídy skládají jednotné státní zkoušky (ЕГЭ - Единый Государственный Экзамен), které jsou nezbytné pro přijetí na vysokou školu.

4. Střední odborné vzdělávání Technické školy a odborné školy (**техникумы и профессиональные училища**): Po ukončení 9. třídy mohou studenti vstoupit do technických škol nebo odborných učilišť, kde získají odborné vzdělání a dovednosti potřebné pro konkrétní profesi. Studium trvá obvykle 2 až 4 roky.

5. Vysokoškolské vzdělávání

Bakalářské studium (**бакалавриат**): Trvá 4 roky a je prvním stupněm vysokoškolského vzdělávání. Absolventi získávají titul bakaláře.

Magisterské studium (**магистратура**): Po dokončení bakalářského studia mohou studenti pokračovat na magisterské studium, které trvá 2 roky. Absolventi získávají titul magistra.

Speciální nebo odborné vysokoškolské studium (**специалитет**): Tradiční ruský vysokoškolský program, který trvá 5-6 let a vede k získání odborného titulu.

6. Postgraduální vzdělávání

Aspirantura (**аспирантура**): Po ukončení magisterského nebo odborného vysokoškolského studia mohou studenti pokračovat v aspirantuře, což je ekvivalent doktorského studia a trvá obvykle 3 až 4 roky. Absolventi získávají titul kandidáta věd (**Кандидат наук**).

Doktorantura (**докторантура**): Pokročilý stupeň postgraduálního studia, který vede k získání titulu doktora věd (**Доктор наук**), což je vyšší vědecký titul než kandidát věd.

Charakteristika:

- Státní a soukromé školy

Indie

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání: Pro děti od 3 do 6 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Primary Education): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 14 let, zahrnuje třídy 1 až 8.
3. Střední vzdělávání (Secondary Education):
 - o Lower Secondary (Middle School): Třídy 6 až 8.
 - o Upper Secondary (High School): Třídy 9 a 10, končí Secondary School Certificate (SSC) nebo 10th Board Exam.
4. Vyšší střední vzdělávání (Senior Secondary Education): Třídy 11 a 12, končí Higher Secondary Certificate (HSC) nebo 12th Board Exam.
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Centralizované a decentralizované aspekty: Vzdělávání je řízeno jak centrálně, tak jednotlivými státy.
- Různorodé kurikulum: Existuje několik vzdělávacích rad (např. CBSE, ICSE, státní rady).
- Rostoucí zaměření na technické a odborné vzdělávání: Rozvoj polytechnických škol a institutů.

Austrálie

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Pre-school): Pro děti od 3 do 5 let, nepovinné.
2. Základní škola (Primary School): Povinné vzdělávání pro děti od 5 do 12 let (Kindergarten/Preparatory Year - Year 6/7).
3. Střední škola (Secondary School): Povinné vzdělávání od 12 do 16 let, rozdělené na:
 - o Lower Secondary (Junior Secondary): Year 7/8 až Year 10.
 - o Upper Secondary (Senior Secondary): Year 11 a 12, končí maturitou (Senior Secondary Certificate of Education, SSCE).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Federální systém: Každý stát a teritorium má své vlastní vzdělávací kurikulum a předpisy.
- Vysoký standard vzdělávání: Důraz na inovace a praktické dovednosti.
- Široká nabídka odborných programů: Technické a další odborné vzdělávání (TAFE).

Jižní Amerika

Struktura vzdělávání

Vzdělávací systémy v Jižní Americe se mohou lišit mezi jednotlivými zeměmi, ale obecně lze popsat typický systém následovně:

1. Předškolní vzdělávání (Educación Preescolar): Pro děti od 3 do 6 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Educación Primaria): Povinné vzdělávání od 6 do 12 let (obvykle 1.-6. třída).
3. Střední vzdělávání (Educación Secundaria):
 - o Nižší střední (Educación Media): Obvykle pro žáky od 12 do 15 let (7.-9. třída).
 - o Vyšší střední (Educación Media Superior): Obvykle pro žáky od 15 do 18 let (10.-12. třída).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Rozdílnost systémů: Vzdělávací systémy se značně liší mezi jednotlivými zeměmi (např. Brazílie, Argentina, Chile).
- Důraz na základní vzdělávání: Mnoho zemí investuje do zlepšení přístupu k základnímu vzdělávání.
- Rostoucí zájem o technické a odborné vzdělávání: Zvýšená investice do technických škol a programů.

Brazílie (příklad z Jižní Ameriky)

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Educação Infantil): Pro děti od 0 do 5 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Ensino Fundamental): Povinné vzdělávání od 6 do 14 let, rozdělené na:
 - o Ensino Fundamental I: 1.-5. třída.
 - o Ensino Fundamental II: 6.-9. třída.
3. Střední vzdělávání (Ensino Médio): Povinné vzdělávání od 15 do 17/18 let (10.-12. třída).
4. Vysoké školy a univerzity (Ensino Superior): Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio): Národní zkouška pro vstup na vysoké školy.
- Veřejné vs. soukromé školy: Výrazné rozdíly v kvalitě mezi veřejnými a soukromými školami.
- Programy na podporu vzdělávání: Např. "Bolsa Família" pro podporu vzdělávání v nízkopříjmových rodinách.

Každý z těchto systémů má své specifické charakteristiky a výzvy, které reflektují kulturní, ekonomické a sociální kontexty dané oblasti.

Argentina

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Educación Inicial): Pro děti od 3 do 5 let, povinné poslední rok předškolního vzdělávání (5 let).
2. Základní vzdělávání (Educación Primaria): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 12 let, trvá 6 let (1.-6. třída).
3. Střední vzdělávání (Educación Secundaria): Povinné vzdělávání pro děti od 13 do 17/18 let, trvá 6 let (7.-12. třída), rozdělené na dvě fáze:
 - o Ciclo Básico: 3 roky (7.-9. třída).
 - o Ciclo Orientado: 3 roky (10.-12. třída), specializované vzdělávání v různých oborech.
4. Vysoké školy a univerzity (Educación Superior): Nabízí technické a univerzitní vzdělávání. Univerzitní vzdělávání zahrnuje:
 - o Grado: Bakalářské programy (obvykle 4 až 6 let).
 - o Posgrado: Magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Bezplatné vzdělávání: Veřejné školy a univerzity jsou bezplatné.
- Kvalita vzdělávání: Různé kvality mezi veřejnými a soukromými institucemi.
- Silná univerzitní tradice: Univerzity v Buenos Aires a dalších velkých městech mají dlouhou tradici a vysokou reputaci.

Chile

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Educación Parvularia): Pro děti od 0 do 5 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Enseñanza Básica): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 13/14 let, trvá 8 let (1.-8. třída).
3. Střední vzdělávání (Enseñanza Media): Povinné vzdělávání pro děti od 14 do 18 let, trvá 4 roky (9.-12. třída). Může být:
 - o Humanisticko-vědecké (Humanístico-Científica): Obecné akademické vzdělávání.
 - o Technicko-profesionální (Técnico-Profesional): Odborné vzdělávání.
4. Vysoké školy a univerzity (Educación Superior): Nabízí technické a univerzitní vzdělávání. Univerzitní vzdělávání zahrnuje:
 - o Grado: Bakalářské programy (obvykle 4 až 6 let).
 - o Posgrado: Magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Vzdělávací reformy: Poslední dekády se vyznačují řadou reforem zaměřených na zlepšení kvality a přístupu ke vzdělávání.
- Vysoké školné: Vysoké náklady na vysoké školy, avšak existuje systém stipendií a půjček.
- Centralizovaný systém: Silná kontrola vzdělávacího systému centrální vládou.

Vzdělávací systémy v Africe jsou velmi různorodé a odrážejí historické, kulturní, ekonomické a politické podmínky jednotlivých zemí. Níže uvedu přehled několika vzdělávacích systémů v různých afrických regionech.

Jihoafrická republika (JAR)

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Pre-primary): Pro děti od 0 do 6 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Basic Education): Povinné vzdělávání pro děti od 7 do 15 let, rozdělené na:
 - o Foundation Phase: Grade R (předškolní ročník) až Grade 3.
 - o Intermediate Phase: Grade 4 až Grade 6.
 - o Senior Phase: Grade 7 až Grade 9.
3. Střední vzdělávání (Further Education and Training - FET): Nepovinné vzdělávání od 16 do 18 let (Grade 10 až Grade 12), končí maturitní zkouškou (National Senior Certificate, NSC).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Povinné vzdělávání: Povinné vzdělávání od Grade R do Grade 9.
- Rozdíly v kvalitě vzdělávání: Výrazné rozdíly mezi kvalitními městskými a méně vybavenými venkovskými školami.

- Programy na zlepšení přístupu ke vzdělání: Vláda investuje do programů pro zlepšení přístupu a kvality vzdělávání.

Keňa

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Early Childhood Development Education - ECDE): Pro děti od 3 do 6 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Primary Education): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 14 let, trvá 8 let (Grade 1 až Grade 8).
3. Střední vzdělávání (Secondary Education): Nepovinné vzdělávání od 14 do 18 let, trvá 4 roky (Form 1 až Form 4), končí zkouškou Kenya Certificate of Secondary Education (KCSE).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Bezplatné základní vzdělávání: Vláda zavedla bezplatné základní vzdělávání pro všechny děti.
- KCSE: Zkouška, která je klíčová pro vstup na vysoké školy.
- Rozvoj odborného vzdělávání: Zvýšený důraz na technické a odborné vzdělávání.

Nigérie

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání: Pro děti od 3 do 5 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Primary Education): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 12 let, trvá 6 let (Grade 1 až Grade 6).
3. Střední vzdělávání (Secondary Education): Povinné vzdělávání od 12 do 18 let, rozdělené na:
 - o Junior Secondary School: 3 roky (Grade 7 až Grade 9).
 - o Senior Secondary School: 3 roky (Grade 10 až Grade 12), končí zkouškou Senior School Certificate Examination (SSCE).
4. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Povinné základní a nižší střední vzdělávání: Povinné vzdělávání do 9. třídy.
- Výrazné rozdíly ve kvalitě vzdělávání: Rozdíly mezi městskými a venkovskými školami, soukromými a veřejnými školami.
- Rostoucí počet univerzit: Rozšiřování vysokoškolského vzdělávání, včetně soukromých univerzit.

Ghana

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Kindergarten): Pro děti od 4 do 6 let, povinné.

2. Základní vzdělávání (Primary Education): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 12 let, trvá 6 let (Grade 1 až Grade 6).
3. Nižší střední vzdělávání (Junior High School - JHS): Povinné vzdělávání od 12 do 15 let, trvá 3 roky (JHS 1 až JHS 3), končí zkouškou Basic Education Certificate Examination (BECE).
4. Vyšší střední vzdělávání (Senior High School - SHS): Nepovinné vzdělávání od 15 do 18 let, trvá 3 roky (SHS 1 až SHS 3), končí zkouškou West African Senior School Certificate Examination (WASSCE).
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Povinné a bezplatné základní vzdělávání: Vláda zajišťuje povinné a bezplatné vzdělávání až do nižší střední školy.
- WASSCE: Regionální zkouška uznávaná v několika západoafrických zemích.
- Zaměření na odborné vzdělávání: Podpora technických a odborných škol.

Egypt

Struktura vzdělávání

1. Předškolní vzdělávání (Nursery and Kindergarten): Pro děti od 4 do 6 let, nepovinné.
2. Základní vzdělávání (Primary Education): Povinné vzdělávání pro děti od 6 do 12 let, trvá 6 let (Grade 1 až Grade 6).
3. Nižší střední vzdělávání (Preparatory Education): Povinné vzdělávání od 12 do 15 let, trvá 3 roky (Grade 7 až Grade 9).
4. Vyšší střední vzdělávání (Secondary Education): Nepovinné vzdělávání od 15 do 18 let, trvá 3 roky (Grade 10 až Grade 12), může být:
 - o General Secondary Education: Příprava na univerzitu, končí Thanaweya Amma zkouškou.
 - o Technical Secondary Education: Odborné vzdělávání, trvá 3 až 5 let.
5. Vysoké školy a univerzity: Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské programy.

Charakteristiky

- Povinné vzdělávání: Povinné vzdělávání až do 9. třídy.
- Thanaweya Amma: Klíčová zkouška pro vstup na vysoké školy.
- Rozvoj technických a odborných škol: Zvýšený důraz na technické a odborné vzdělávání.

Společné výzvy v afrických zemích

- Přístup ke vzdělání: V mnoha venkovských oblastech je omezený přístup ke kvalitnímu vzdělání.
- Financování: Nedostatečné financování a investice do vzdělávací infrastruktury.
- Kvalita vzdělávání: Rozdíly v kvalitě vzdělávání mezi městskými a venkovskými oblastmi, soukromými a veřejnými školami.
- Jazyková rozmanitost: Výuka často probíhá v koloniálních jazycích (angličtina, francouzština), což může představovat překážku pro děti mluvící jiným mateřským jazykem.

Navzdory těmto výzvám mnoho afrických zemí činí pokroky v zlepšování přístupu a kvality vzdělávání prostřednictvím různých vládních iniciativ a mezinárodních programů



Úkol a otázky

1. Struktura české vzdělávací soustavy
2. Vzdělávání handicapované populace
3. Význam a úkoly škol
4. Transformace řízení škol.



Literatura

KUCHAŘ, F., Urban, J., Schneider, P., Zeman, P., Trojan, V. (2015) *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Raabe.

TROJAN, V. (2018). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Wolters Kluwer.

TROJAN, V. (2021). *Ředitel školy*. Wolters Kluwer.

MARZANO, R.J. (2017). *School Leadership That Works*.

RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., TROJANOVÁ, I., & TURECKIOVÁ, M. (2019). *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Wolters Kluwer.

TROJANOVÁ, I. (2017). *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol*. Wolters Kluwer.

TRUNDA, J., & BŘÍZA, K. (2012). *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

VALENTA, J. (2022/2023). *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Anag, s.r.o.

PRŮCHA, J.(2017). *Vzdělávací systémy v zahraničí – Encyklopedický přehled školství v 30 zemích Evropy, v Japonsku, Kanadě, USA*. Wolters Kluwer

KAPITOLA 2: ŠKOLSKÁ LEGISLATIVA



Cíle kapitoly

Seznámit studenty se základními pojmy (právo, právní normy, předpisy, legislativní proces), s dělbou moci v ČR a platnou legislativou ve školství.



Klíčové pojmy

Pojem práva, právní řád, právní norma, právní předpisy, legislativní proces, dělba moci – moc zákonodárná, výkonná, soudní, hlavní právní předpisy se vztahem ke školství

Výukový text (zdroje a aktivity dle povahy učebního textu), lze měnit / doplnit, viz INFOGRAFIKA

2.1 Pojem práva Legislativní rámec

Činnost školství je ovlivňována a usměrňována jednak právními předpisy a vědními disciplínami obecnými, tj. takovými, které se vztahují k činnosti všech organizací, resp. občanů v ČR (např. zákoník práce nebo teorie řízení), jednak právními předpisy a vědními disciplínami, specifickými pro školství (např. Školský zákon nebo pedagogická psychologie).

Pojem právo může být chápán velmi široce jako oblast společenského života, vztahující se k působení právních norem ve společnosti

Vznik práva je historicky spjat se vznikem státu. V každé společnosti je nutno regulovat vztahy lidí při výrobě, rozdělování a spotřebě a chránit oprávněné zájmy společnosti a jejich členů. Ve společnosti organizované ve stát se důležitým regulátorem chování lidí stalo právo jako systém pravidel chování. Stát nejenom stanoví právní normy a aplikuje je při své činnosti, ale zabezpečuje i jejich zachování. V prvobytně pospolné společnosti tyto funkce plnily obyčeje, které se ustálily v důsledku mnohonásobného opakování určitého aktu společenského života. Obyčeje tak vtiskovaly prvobytně pospolné společnosti určitý řád. Nad jejich dodržováním dohlíželi všichni dospělí členové rodu, neboť v prvobytně pospolné společnosti neexistovala státní donucovací moc. Teprve ve společnosti organizované ve stát se důležitým regulátorem chování lidí stalo právo jako systém pravidel chování. Stát tedy nejen stanoví právní normy a aplikuje je při své praktické činnosti, ale i zabezpečuje jejich zachování.

Vznik práva

- je spjat se vznikem státu
- vznikl až na určitém vývojovém stupni společnosti
- je důležitým regulátorem chování lidí.

Právní řád je soubor právních norem, platných ve státě, tvoří systém práva.

Je souborem právních norem, platných ve státě. Tvoří jej právní normy, upravující nejrozmanitější oblasti společenských vztahů, které ve svém souhrnu tvoří systém práva. Tento systém lze z praktického hlediska třídit jednak horizontálně, jednak vertikálně. Horizontálním členěním rozumíme třídění podle předmětu právní úpravy na právní odvětví (ústavní právo, občanské právo, obchodní právo, trestní právo apod.). Vertikálním členěním rozumíme třídění podle právní síly, které uspořádává systém práva hierarchicky, zejména podle postavení orgánu, který právní normu vydal.

Základem systému práva uspořádaného podle právní síly je Ústava ČR. Lze rozlišit právní předpisy primární (zákonné) a sekundární (podzákonné). K primárním právním předpisům patří (v pořadí dle stupně právní síly): ústavní zákony, zákony, zákonná opatření. K sekundárním právním předpisům patří: nařízení vlády, právní předpisy vydávané ministerstvy a dalšími centrálními orgány, právní předpisy vydávané orgány územní samosprávy a obecně závazné vyhlášky vydávané zastupitelstvy obcí.

Ústavní zákony přijímají obě komory Parlamentu ČR, neboť jedině jimi může být Ústava ČR měněna. Zákony přijímá Poslanecká sněmovna s tím, že Senát a prezident republiky vykonávají v rámci schvalovacího řízení určité ústavou stanovené funkce. Zákonná opatření přísluší přijímat Senátu, a to výlučně na návrh vlády a ve věcech, které nesnesou odkladu a vyžadovaly by jinak přijetí zákona. Zákonné opatření musí být schváleno Poslaneckou sněmovnou, jinak pozbývá další platnosti.

Funkce práva

Význam práva pro lidskou společnost lze zobecnit a vyjádřit funkcemi, které právo v moderní společnosti plní. Jde o následující funkce:

- určuje sociální pořádek (řád)
- propůjčuje legitimitu výkonu veřejných (politických) funkcí
- vymezuje práva a povinnosti v sociální interakci
- usnadňuje kooperativní jednání
- je nástrojem moci.

Třídění systému práva

- podle předmětu právní úpravy, tj. na právní odvětví – členění horizontální (ústavní právo, správní právo, občanské právo, obchodní právo, trestní právo atd.)
- podle právní síly – členění vertikální (podle postavení orgánů, který normu vydal v soustavě státních orgánů. Základem systému práva uspořádaného podle právní síly je Ústava České republiky (ústavní zákon č. 1/1992 Sb.).

Právní předpisy

- primární (zákonné)

ústavní zákony

zákony

zákonná opatření

- sekundární (podzákonné)

nařízení vlády

právní předpisy vydávané ministerstvy, jinými

správními úřady a orgány územní samosprávy
obecně závazné vyhlášky, vydávané zastupitelstvy
obcí

Právní norma je základním prvkem právního řádu, resp. systému práva. Obecně se právní normou rozumí pravidlo chování v podobě příkazu, zákazu či dovolení určitého chování. Avšak ne každá norma lidského chování je normou právní. Ve společnosti upravují vztahy mezi lidmi také normy, které vznikají a existují nezávisle na právu. Nejčastěji jde o normy morální, ale i o pravidla slušnosti, lidského soužití, obyčeje, zvyklosti atd. Může jít i o normy, jejichž dodržování se právní norma přímo dovolává, např. zákaz jednak v rozporu s „dobrými mravy soutěže“.

Právní normě přísluší určité pojmové znaky, a to:

- normativnost
- právní závaznost
- obecnost (pokud jde o předmět úpravy, zejména o okruh subjektů, kterým je norma určena).
- vynutitelnost příkazu

Je základním a nejmenším prvkem systému práva, právního řádu.

Je to pravidlo chování v podobě příkazu, zákazu či dovolení určitého chování.

K nejčastěji se vyskytujícím druhům právních norem patří:

- Normy určité (stanoví pravidlo, které je třeba zachovat)
- Normy zmocňovací (vyhrazují vydání určité normy určitým orgánům)
- Normy odkazovací (při formulaci určitého pravidla se odvolávají na jiné, již existující normy)
- Normy kogentní (kategorické, nedovolují odchylky od stanovených oprávnění a povinností). Taková norma nepřipouští výjimky a nemůže být měněna ani dohodou stran.
- Normy dispozitivní (doporučující) dávají subjektům právních vztahů možnost, aby si ve stanovených mezích určily obsah oprávnění a povinností)

Zákonodárná moc v ČR náleží Parlamentu ČR. Vrcholným orgánem výkonné moci v ČR je vláda ČR, nositelem soudní moci je soustava soudů, k nimž patří Ústavní soud, Nejvyšší soud, Nejvyšší správní soud, Vrchní soud, krajské a okresní soudy.

Po schválení zákona nastupuje vlastně nejdůležitější etapa legislativního procesu: vyhlášení zákona, které znamená jeho uvedení do života. Aby byl zákon platný, musí být nejenom projednán a schválen příslušnými orgány, ale též řádně vyhlášen – uveřejněn. Jde o informování adresátů zákona, tj. subjektů, kterým zákon stanoví práva a povinnosti. S touto informační funkcí souvisejí významné požadavky na legislativní proces. Jde zejména o srozumitelnost a jednoznačnost právní normy a také o nevyvratitelnou domněnku obecné znalosti práva („neznalost zákona neomlouvá“). Podle naší ústavy je k platnosti zákona třeba, aby byl vyhlášen způsobem, který stanoví zákon (tj. zákon o Sbírce zákonů ČR). Zákon nabývá účinnosti buďto dnem vyhlášení, anebo dnem, který je v zákoně uveden. Ve Sbírce zákonů jsou publikovány zákony, zákonná opatření a vyhlášky ústředních orgánů a nařízení vlády.

Dělbá moci v České republice

- Moc zákonodárná – tvoří zákony, vyjadřuje obecnou vůli
- Moc výkonná – vykonává obecnou vůli
- Moc soudní – rozhoduje spory, trestá za spáchané trestné činy

Legislativní proces (tvorba práva)

Zákonodárná moc v ČR náleží Parlamentu ČR

Vrcholným orgánem výkonné moci je vláda ČR

Nositelům soudní moci je soustava soudů, k níž patří Ústavní soud, Nejvyšší soud, Nejvyšší správní soud, Vrchní soud, krajské a okresní soudy

Zákonodárnou iniciativu zahrnuje

- podání návrhu
- projednávání
- schvalování
- vyhlášení zákonů.

Právo podat návrh zákona má

- poslanec
- skupina poslanců
- senát
- vláda (předseda vlády, místopředseda, ministři)
- zastupitelstvo vyššího územního celku.

2.2 HLAVNÍ PRÁVNÍ PŘEDPISY SE VZTAHEM KE ŠKOLSTVÍ

- Ústava České republiky - ze dne 16.12.1992, platnost od 1.1.1993
- Listina základních práv a svobod ze dne 16.12.1992
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon): n
- Ve Sbírce zákonů byla pod č. 82/2015 Sb. vyhlášena novela školského zákona a souvisejících zákonů.

Ústava České republiky poskytuje základní rámec pro právo na vzdělání a povinnou školní docházku, zajišťuje rovnost v přístupu ke vzdělání a umožňuje existenci nestátních škol pod podmínkou, že jejich činnost je v souladu se státními vzdělávacími programy. Tyto základní principy jsou dále rozpracovány a konkretizovány v podrobnějších zákonech, jako je například školský zákon.

Ústava České republiky, která byla přijata dne 16. prosince 1992 a vstoupila v platnost 1. ledna 1993, je základním právním dokumentem státu a stanovuje základní principy a hodnoty, na kterých je český právní řád postaven. Ve vztahu ke školství a vzdělávání zahrnuje několik klíčových ustanovení:

1. Článek 33

(1) Každý má právo na vzdělání. Školní docházka je povinná po dobu, kterou stanoví zákon.

- Toto ustanovení zajišťuje, že každý občan má právo na vzdělání. Povinná školní docházka je specifikována v podrobnějších zákonech, jako je například školský zákon.

(2) Občané mají právo na bezplatné vzdělání na základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách.

- Tento odstavec stanovuje právo na bezplatné vzdělání na základních a středních školách. Možnost bezplatného vzdělání na vysokých školách je podmíněna schopnostmi jednotlivce a možnostmi společnosti.

(3) Zřizování a činnost škol mimo státní školy může být dovoleno jen za podmínek stanovených zákonem; výuka na těchto školách však musí být v souladu se státními vzdělávacími programy.

- Toto ustanovení umožňuje existenci nestátních (soukromých a církevních) škol, avšak jejich činnost musí být regulována zákonem a musí být v souladu se státními vzdělávacími programy.

2. Článek 41

- Článek 41 specifikuje, že některé základní práva a svobody, včetně práva na vzdělání, mohou být omezeny zákonem za podmínek, které stanoví ústava. To znamená, že i právo na vzdělání může podléhat zákonným omezením, pokud jsou tato omezení v souladu s ústavními principy.

3. Článek 42

- Tento článek se věnuje pravomocem České národní banky a státního rozpočtu, ale nepřímo se dotýká financování školství, protože financování škol a školských zařízení je významnou součástí státního rozpočtu.

4. Listina základních práv a svobod (součást ústavního pořádku)

Článek 33 Listiny základních práv a svobod:

- Podobně jako ústavní článek 33, Listina základních práv a svobod garantuje právo na vzdělání a povinnou školní docházku.

5. Princip rovnosti a nediskriminace

- Ústava také zaručuje princip rovnosti a zákaz diskriminace (článek 1 a 3 Listiny základních práv a svobod), což se vztahuje i na přístup ke vzdělání. Všichni občané mají mít rovný přístup ke vzdělání bez ohledu na pohlaví, rasu, národnost, sociální původ, majetkové poměry, či jiné podobné důvody.

Ve Sbírce zákonů byla pod č. 370/2012 Sb. vyhlášena novela školského zákona upravující nová pravidla maturitních zkoušek. Pod č. 371/2012 Sb. vyšla také novela vyhlášky č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou.

Dnem 1. ledna 2012 nabyl účinnosti zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon.

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících:
- Ve Sbírce zákonů byla pod č. 197/2014 Sb. vyhlášena novela zákona o pedagogických pracovnících (č. 563/2004 Sb.), která pro vymezené případy upravuje předpoklad odborné kvalifikace a upravuje možnost dalšího výkonu pedagogické činnosti některým osobám, které odbornou kvalifikaci nezískaly. Novela nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2015.

Aktuální novela k 1.9.2016

- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších úprav.

Vybrané vyhlášky ke školskému zákonu:

- Vyhláška č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konservatoři (změněna vyhláškou č. 374/2006 Sb.)
- Vyhláška č. 47/2005 Sb., o ukončování vzdělávání ve středních školách závěrečnou zkouškou a o ukončování vzdělávání v konservatoři absolutoriem
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky (změněna vyhláškou č. 454/2006 Sb.)
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
- Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání dětí, žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění účinném od 1.9.2017.
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Zákoník práce – Pracovně právní vztahy učitelů jsou obecně upraveny Zákoníkem práce, který upravuje především otázky vzniku, změn a skončení pracovního poměru, základní povinnosti pracovníků a vedoucích pracovníků, otázky pracovní doby, mzdové otázky, podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, otázky péče o pracovníky, podmínky práce žen a mladistvých aj.
- Postavení učitelů v doporučujícím smyslu upravuje i Charta učitelů, která byla přijata na zvláštní mezinárodní konferenci o postavení učitelů v roce 1966 po dvacetileté přípravě. V roce 1991 byla publikována v Učitelských novinách. Charta učitelů vychází především z toho, že právo na vzdělání je základním lidským právem, a dále z významu přínosu učitelů pro rozvoj člověka a moderní společnosti. Jejím cílem je zabezpečit učitelům postavení, odpovídající této jejich úloze ve společnosti. Charta se vztahuje na učitele všech škol, které v souhrnu poskytují úplné střední vzdělání.

V České republice je školství regulováno několika klíčovými právními předpisy, které zahrnují zákony a vyhlášky. Tyto předpisy pokrývají širokou škálu aspektů školského systému od předškolního vzdělávání po vysoké školy. Zde jsou hlavní právní předpisy:

1. Školský zákon (zákon č. 561/2004 Sb.)

Školský zákon je hlavním právním předpisem, který upravuje systém školství v České republice. Tento zákon stanovuje:

- Strukturu vzdělávací soustavy.
- Práva a povinnosti žáků, studentů, rodičů a pedagogických pracovníků.
- Organizaci škol a školských zařízení.
- Financování škol.
- Obsah a formu vzdělávání.

2. Vyhlášky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

Existuje několik klíčových vyhlášek, které doplňují školský zákon:

- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání – stanovuje pravidla pro mateřské školy.
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky – upravuje organizaci a průběh základního vzdělávání.
- Vyhláška č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři – specifikuje podmínky středního vzdělávání.
- Vyhláška č. 177/2009 Sb., o ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou – upravuje průběh a podmínky maturitních zkoušek.

3. Zákon o vysokých školách (zákon č. 111/1998 Sb.)

Tento zákon upravuje postavení, organizaci, řízení a financování vysokých škol. Klíčové body zahrnují:

- Akreditaci studijních programů.
- Práva a povinnosti studentů a akademických pracovníků.
- Autonomii vysokých škol.
- Rámec pro financování vysokých škol.

4. Zákon o pedagogických pracovnících (zákon č. 563/2004 Sb.)

Tento zákon stanovuje kvalifikační požadavky a další podmínky pro výkon činnosti pedagogických pracovníků. Dále upravuje:

- Profesní rozvoj pedagogických pracovníků.
- Práva a povinnosti pedagogických pracovníků.
- Hodnocení pedagogických pracovníků.

5. Zákon o poskytování dotací soukromým školám (zákon č. 306/1999 Sb.)

Tento zákon upravuje podmínky pro poskytování finančních prostředků soukromým školám ze státního rozpočtu.

6. Zákon o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami (zákon č. 82/2015 Sb.)

Tento zákon zajišťuje podporu a přístup k vzdělávání pro děti, žáky a studenty se speciálními vzdělávacími potřebami.

7. Zákon o finanční pomoci studentům (zákon č. 58/1998 Sb.)

Tento zákon upravuje podmínky a formy finanční pomoci studentům včetně půjček a stipendií.

Tyto právní předpisy společně tvoří základní rámec pro fungování a regulaci školství v České republice. Každý z nich se zaměřuje na konkrétní aspekty vzdělávacího systému a společně zajišťují komplexní a systematický přístup k vzdělávání.



Úkol a otázky

1. Právo, jeho podstata a funkce
2. Právní předpisy se vztahem ke školství



Literatura

Kuchař, F., Urban, J., Schneider, P., Zeman, P., Trojan, V. (2015) Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Raabe.

Trojan, V. (2018). Pedagogický proces a jeho řízení. Wolters Kluwer.

Trojan, V. (2021). Ředitel školy. Wolters Kluwer.

Riedl Černíková, B., Irena Trojanová, I., & Tureckiová, M. (2019). Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Wolters Kluwer.

Trunda, J., & Bříza, K. (2012). Řízení školy ve znalostní společnosti. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

Valenta, J. (2022/2023). Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem. Anag, s.r.o.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku

Vyhláška č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích ve znění novely Vyhlášky č. 107/2019 Sb.

Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky

KAPITOLA 3: FINANCE VE ŠKOLE

Autor: PhDr. Roman Liška, Ph.D., MBA
přednášky pro PF UK
roman.liska@pedf.cuni.cz



Cíle kapitoly

Seznámit se se systémem financování škol a školských zařízení financovaných MŠMT ČR, dále financování škol a školských zařízení zřizovaných kraji a obcemi.



Klíčové pojmy

Výdaje na vzdělávání v ČR plynou v rozhodující míře z veřejných zdrojů. V souladu se správními kompetencemi je převážná část prostředků státního rozpočtu poskytována prostřednictvím kapitoly MŠMT ČR. Další prostředky poskytují zřizovatelé škol a školských zařízení, tedy kraje a obce, a to ze svých rozpočtů. Jejich příjmy pocházejí z daní vybíraných většinou centrálně; stanoveným procentem jsou pak přidělovány krajům a obcím. Církevní školy a školská zařízení dostávají státní dotace na provoz podle normativů ve stejné výši jako školy veřejné, a to z MŠMT ČR.

MŠMT ČR stanovuje základní principy financování škol a školských zařízení, předkládá podklady pro sestavení návrhu státního rozpočtu, stanoví závazné zásady pro přidělování prostředků, přiděluje prostředky školám a školským zařízením, které zřizuje samo anebo které zřizuje církev, přiděluje prostřednictvím krajů finanční prostředky institucím, které zřizují kraje a jiní zřizovatelé, přiděluje finanční prostředky nad stanovený rozsah školám a školským zařízením všech zřizovatelů, pokud v nich probíhají pokusné či rozvojové programy vyhlášené ministerstvem, kontroluje využití přidělených prostředků.

Financování škol a školských zařízení zřizovaných kraji a obcemi: kapitálové výdaje škol a školských zařízení a provozní výdaje, které nejsou přímými vzdělávacími výdaji, hradí jejich zřizovatelé. Finanční prostředky na přímé vzdělávací výdaje, tj. zejména na platy učitelů a ostatních pracovníků a na učební pomůcky hradí MŠMT ČR. Tyto prostředky jsou rozdělovány prostřednictvím rozpočtů krajů, a to na základě počtu žáků a stanovených jednotkových výdajů – normativů. Republikové normativy stanoví ministerstvo pro věkové kategorie odpovídající jednotlivým vzdělávacím úrovním. Krajský úřad stanoví na základě zásad a ukazatelů stanovených ministerstvem krajské normativy přímých vzdělávacích výdajů na žáka v příslušném vzdělávacím programu. Poté úřad přiděluje podle počtu žáků prostředky školám a školským zařízením, které zřizuje, a základním školám a mateřským školám, které zřizují obce. Všechny školy mohou z vlastní iniciativy využívat na nákup učebnic a didaktických pomůcek i další finanční zdroje (od sponzorů, prostředky z pronájmu místností a hřišť).

Školství je v rozhodující míře financováno z veřejných rozpočtů. Nicméně finanční toky v regionálním školství, ve vysokém školství a v dalším vzdělávání jsou rozdílné. Zcela odlišné je pak financování péče o děti raného věku.

Péče o děti raného věku

Od ledna 2022 je na základě zákona o dětských skupinách poskytován ze státního rozpočtu prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí příspěvek na provoz dětské skupiny. Výše příspěvku se odvíjí od počtu a věku dětí. V případě že poskytovatel využívá příspěvek, je omezena výše úhrady rodičem za péči o děti do 3 let. U starších dětí úhrada rodičem omezena není, zároveň náleží nižší normativ ze státního rozpočtu.

Předškolní a školní vzdělávání

Do regionálního školství jsou zahrnovány školy od mateřských po vyšší odborné a také školská zařízení. Organizace všech těchto škol je upravena školským zákonem.

Veřejné regionální školy a školská zařízení získávají prostředky ze státního rozpočtu a z rozpočtů územních správních celků – krajů a obcí, část prostředků školy získávají vlastní hospodářskou činností a účastí v mezinárodních programech. Úplata za vzdělávání se platí pouze v mateřských a vyšších odborných školách a její výše je omezena vyhláškou.

Způsob financování veřejných mateřských, základních, středních škol, konzervatoří a školních družin je upraven novelou školského zákona z roku 2020, která zavedla nový systém rozdělování veřejných financí školám. Peníze jsou školám přidělovány normativním způsobem přímo ze státního rozpočtu, přičemž normativ na žáka platný v předešlém systému byl nahrazen normativem na jednoho pedagogického pracovníka. Současný model financování je odvozen od skutečného rozsahu vzdělávání, tj. počtu odučených hodin. Rozpis rozpočtu pro školy tak nově provádí přímo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Při rozdělování peněz je zohledněna rozdílná velikostní a oborová struktura škol v krajích, finanční náročnost podpůrných opatření a rozdílná platová úroveň pedagogů v jednotlivých školách.

V případě základních uměleckých škol a vyšších odborných škol je zachován předešlý systém normativů na žáka/studenta, ovšem s tím rozdílem, že normativy stanovuje centrálně ministerstvo školství.

Podrobnosti o financování veřejných škol viz v oddíle Financování škol ze státního rozpočtu.

Jelikož se reforma z roku 2020 týkala pouze veřejných škol, v případě škol soukromých a církevních i nadále platí dřívější model financování prostřednictvím normativů na žáka, resp. studenta. Soukromé školy a školská zařízení dostávají dotaci na financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním a běžných provozních neinvestičních výdajů ze státního rozpočtu prostřednictvím krajů, na základě smlouvy uzavřené s krajským úřadem na příslušný školní rok. Zpravidla vybírají školné. Církevní

školy a školská zařízení získávají dotaci podle stejných normativů jako školy soukromé přímo od ministerstva školství. Podrobněji viz oddíl [Soukromé školství](#).

Vysoké školy

Rozhodujícím zdrojem financování veřejných vysokých škol (každoročně více než 75 % příjmů vysokých škol) jsou prostředky ze státního rozpočtu, poskytované převážně formou příspěvku na základě systému normativů. Dalšími zdroji jsou zejména poplatky spojené se studiem, výnosy z majetku, výnosy z hlavní a doplňkové činnosti, příjmy z darů a dědictví, případně prostředky z jiných veřejných zdrojů. Studium na veřejných vysokých školách ve studijních programech vyučovaných v českém jazyce je během standardní doby studia, navýšené o jeden rok, bezplatné. Blíže viz [Financování terciárního vzdělávání](#).

Soukromé vysoké školy, jsou podle [zákona o vysokých školách](#) povinny zajistit finanční prostředky na vzdělávací a tvůrčí činnost. Hlavním zdrojem jejich příjmů je zpravidla školné. Viz oddíl [Soukromé školy](#).

Další vzdělávání

Další vzdělávání (vzdělávání dospělých) je financováno ze školského rozpočtu, pokud se realizuje ve školách a poskytuje uznávaný stupeň vzdělání. V ostatních případech je financují resorty, podniky nebo sami vzdělávaní. Rekvalifikační kurzy jsou nezaměstnaným evidovaným uchazečům o zaměstnání hrazeny [Úřadem práce](#) v plné výši, další zájemci si je mohou platit sami, v případě, že kurzy pořádá pro své zaměstnance firma, hradí jejich náklady zaměstnavatel

Financování regionálního školství

Základní pojmy

- Regionální školství = školy od mateřských po vyšší odborné a také školská zařízení. Organizace všech těchto škol je upravena školským zákonem.
- Vzdělání = je souhrn znalostí, dovedností a schopností, které lidé získávají prostřednictvím vzdělávání, výuky a studia.
- Vzdělávání je proces, který podporuje a napomáhá učení.

Vzdělávací systém

- Je širším pojmem než vzdělávací soustava, která je jeho základem
- Je řízen vzdělávací politikou země, ovlivňován politickými, kulturními, ekonomickými a jinými faktory
- Zahrnuje formální i neformální vzdělání, zatímco školský systém zajišťuje pouze vzdělávání formální.
- Neformální vzdělávání se týká zejména dospělých subjektů
- Vzdělávací soustava
- Je propojený komplex škol a školských zařízení, které zajišťují formální vzdělávání

Úroveň	Označení	Odpovídající úroveň ve školství ČR
0	vzdělávání v raném dětství	jesle
	předškolní vzdělávání	mateřská škola
1	primární vzdělávání	1.stupeň základní školy
2	nižší sekundární vzdělávání	2.stupeň základní školy
3	vyšší sekundární vzdělávání	Střední škola (maturita, vyučení), konzervatoř
4	postsekundární neterciární vzdělávání	pomaturitní studium
5	krátký cyklus terciárního vzdělávání	Vyšší odborné vzdělávání na konzervatoři
6	bakalářská nebo jí odpovídající úroveň	bakalářské studium VŠ, vdoyšší odborná škola
7	magisterská nebo jí odpovídající úroveň	magisterské studium VŠ
8	Doktorská nebo jí odpovídající úroveň	doktorské studium VŠ

Předškolní vzdělávání (ISCED 0)

- zpravidla děti 3-6 let
- není součástí PŠD (jako ve většině evr. zemí)
- realizuje se v MŠ – zřizovatelem většinou obec (svazek obcí)
- od 2005 se MŠ řadí mezi školy
- poslední rok docházky musí být bezplatný a umožněn všem dětem

Povinná školní docházka (ISCED 1 + 2)

- délka stanovena školským zákonem (9 let)
- ZŠ + víceletá gymnázia a konzervatoře
- od 6+ let, konec v 9. roce (povinnost školní docházky končí dovršením věku 17 let)
- zákonný zástupce: povinnost přihlásit dítě ke školní docházce
- obec povinna vytvářet podmínky pro plnění PŠD
- praktické a speciální školy (základní vzdělání vs. základy vzdělání)

Střední vzdělávání (ISCED 3)

- uskutečňuje se na středních školách
- střední vzdělání dosahované po 1-2 letech studia (poskytují odborné školy, učiliště či praktické školy, ISCED 2C)
- střední vzdělání s výučním listem (poskytují odborná učiliště, ISCED 3C)
- střední vzdělání s maturitou (střední odborné školy či učiliště, gymnázia, ISCED 3A)
- programy všeobecného vzdělávání (gymnázia + lycea) a programy odborného vzdělávání (SŠ, SOU)
- v ČR poměrně hodně odborně zaměřené

Postsekundární neterciární vzdělávání (ISCED 4)

- především nástavbové studium
- organizuje se na SŠ

Terciární vzdělávání (ISCED 5 + 6)

- VOŠ poskytují vyšší odborné vzdělání (ISCED 5B) ukončené absolutoriem (titul DiS.).
- VŠ poskytují vzdělání v bakalářských, magisterských (oba ISCED 5A) a doktorských programech (ISCED 6)

- prezenční, nebo distanční forma (případě v kombinaci)

Další školy a školská zařízení

- Školy nespádající do klasifikace ISCED (ZUŠ, JŠ s právem státní jazykové zkoušky)
- Školská zařízení (zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, zařízení školního stravování, školská účelová zařízení...)

2. Všeobecná správa ve školství

Dle školského zákona

- státní správa - zejména MŠMT, dále Česká školní inspekce, KÚ, OÚ obcí s rozšířenou působností, ředitelé škol a školských zařízení
- samospráva - kraje, obce a školské rady
- financování odlišné od VŠ (státní finanční politika MŠMT) • ZŠ + MŠ – obec, SŠ + VOŠ – kraj

Dle zákona o VŠ

- VŠ právníckými osobami (kromě státních VŠ) - mnohem vyšší stupeň autonomie • státní správa - MŠMT (příp. MO / MV – státní VŠ)
- samospráva – vnitřní samosprávné orgány

Instituce ve vzdělávání

a) dle školského zákona

- právní formy veřejných škol:
 - nejčastěji příspěvkové organizace – spravují majetek svěřený zřizovatelem (stát, kraj, obec), zpravidla neziskové
 - školská právnícká osoba (např. církevní školy)
 - organizační složky státu (zřizuje MO, MV nebo MS)
- soukromé školy – zřizují právnické osoby (odlišné od výše uvedených) nebo FO
 - upravuje obchodní zákoník (s.r.o., a.s.)
 - mohou využívat i formy obecně prospěšné společnosti nebo školské právnické osoby • nutnost zápisu do rejstříku škol a školských zařízení

b) dle zákona o VŠ

- VŠ právníckými osobami, státní VŠ součástí rozpočtové organizace MO/MV

3. Zdroje financování

Veřejný sektor

• Ve veřejném sektoru je rozhodování o financích rozhodováním o veřejných financích. Ty jsou naplňovány prostřednictvím daní, poplatků, cel a dalších příjmů (například půjček) a peníze jsou z nich vydávány formou veřejných výdajů na poskytování veřejných služeb.

• Veřejné finance můžeme označit za specifické peněžní vztahy mezi státem a ostatními ekonomickými subjekty, založené na principech nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti.

• K realizaci veřejných politik jsou potřebné zdroje. Jejich získáváním a alokací se zabývá rozpočtová politika. Klíčovou roli zde plní Ministerstvo financí ČR, které je za její realizaci odpovědné.

• Za realizaci rozpočtové politiky v daném resortu odpovídá správce příslušné rozpočtové kapitoly (ministr). Odpovídá za hospodárné, efektivní a účelné využití veřejných výdajů. Každý správce rozpočtové kapitoly je ze zákona povinen doložit ekonomicky racionální nakládání s veřejnými zdroji. V resortu školství je správcem rozpočtu ministr školství.

• V rámci regionálního školství rozlišujeme náklady investiční (kapitálové) a neinvestiční výdaje, které jsou tvořeny provozními výdaji a přímými náklady na vzdělávání.

a) Přímé náklady - neinvestiční dotace MŠMT

Přímé náklady na vzdělávání jsou hrazeny ze státního rozpočtu, respektive z rozpočtu kapitoly Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Tvoří je:

- platy, náhrady platů, mzdy, náhrady mezd a výdaje s nimi související (tj. odvody na sociální a zdravotní pojištění a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů apod.);
- náhrady platů a mezd pro členy a předsedy zkušebních komisí pro závěrečné zkoušky a maturitní zkoušky;
- výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a učebnice (pokud jsou poskytovány bezplatně);
- další výdaje související se vzděláváním, tj. na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na zájmové a volnočasové aktivity žáků, na poradenské služby, na stravování a ubytování a na činnost, které souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání.

Předpokladem pro obdržení dotace je zařazení školy do Rejstříku škol a školských zařízení.

b) Ostatní provozní výdaje hradí zřizovatel příslušné školy.

Rozlišujeme:

- školy a školská zařízení zřizované územními samosprávnými celky (obcemi, svazky obcí a kraji), dále jen „veřejné školy“;
- školy a školská zařízení zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, dále jen „státní školy“;
- školy a školská zařízení zřizované registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi, dále jen „církevní školy“;
- školy a školská zařízení, které nezřizuje stát, územní samosprávný celek, registrovaná církev nebo náboženská společnost, tedy školy a školská zařízení zřizované soukromoprávními osobami, dále jen „soukromé školy“.

Provozní výdaje škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky jsou hrazeny z rozpočtu zřizovatele, tj. z rozpočtu obce, svazku obcí nebo kraje.

Školský zákon umožňuje zřizovatelům poskytnout škole i příspěvek na úhradu přímých vzdělávacích nákladů, tyto zdroje však školy získávají výjimečně.

c) Investiční výdaje

- hrazeny vždy zřizovatelem příslušné školy. Výjimečně mohou školy získat investiční dotaci i přímo prostřednictvím programu financovaného ze státního rozpočtu.

d) Výnosy z vlastní činnosti

- prostředky získané produktivní prací žáků při praktickém vyučování v rámci učebních a některých studijních programů středních odborných škol.

e) Úplata za vzdělávání a školské služby

- lze stanovit u vzdělávání, které neposkytuje stupeň vzdělání, u vyšších odborných škol a u všech typů školských služeb. Úplata je příjmem právnické osoby, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení. Využití prostředků úplaty je možné na úhradu neinvestičních nákladů.

f) Doplnková činnost, jiná činnost

- Hlavní činností školy je taková činnost, pro kterou je organizace zřízena a zpravidla sleduje nějaký veřejně prospěšný cíl či účel v souladu s potřebami a cíli zřizovatele této organizace.
- Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky (obcemi, svazky obcí nebo kraji), mohou kromě HČ vykonávat také činnost doplňkovou.
- DČ má zpravidla komerční charakter, má umožnit lépe využít kapacity a prostředky příspěvkové organizace a přinést organizaci dodatečné finanční prostředky a zdroje. U škol zřízených MŠMT jde o činnost „jinou“.
- Okruhy doplňkové činnosti vymezí zřizovatel ve zřizovací listině příspěvkové organizace.
- DČ nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a musí být sledována odděleně od hlavní činnosti.

g) Ostatní finanční zdroje

- Peněžní fondy organizace. Školy zřízené obcí, svazkem obcí nebo krajem tvoří fond odměn, rezervní fond, fond investic a fond kulturních a sociálních potřeb. Školy zřizované MŠMT tvoří fond odměn, rezervní fond, fond reprodukce majetku a fond kulturních a sociálních potřeb. Fondy se nejčastěji tvoří ze zlepšeného hospodářského výsledku v rámci doplňkové (jiné) činnosti. O využití fondů a přidělu do nich rozhoduje zřizovatel školy.

- Programy Evropské unie nebo spolufinancované ze strukturálních fondů, komunitární programy Erasmus, Operační programy Výzkum, vývoj, vzdělávání, Praha – pól růstu ČR apod.

- Dary škole, plnění pojišťoven apod.

Soukromé školy

- Dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím krajů. Je určena na financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním a na financování běžných

provozních neinvestičních výdajů, které veřejným školám hradí kraj nebo obec jako zřizovatelé.

- Tyto prostředky jsou přidělovány na základě smlouvy uzavřené s krajským úřadem na příslušný školní rok.
- Normativy pro školy podle jednotlivých oborů a forem vzdělávání, délky provozu a velikost školy každoročně stanoví MŠMT na základě zákona o poskytování dotací soukromým školám.
- Investiční výdaje soukromé školy hradí zřizovatel.
- Pokud škola splňuje základní podmínky dostává škola dotaci v základní výši.
- Pokud splňuje další soubor podmínek, může krajskému úřadu předložit žádost o uzavření smlouvy na dotaci zvýšenou.
- Dotace se poskytuje ve výši součinu smlouvou stanoveného procentního podílu normativu a skutečného počtu žáků v příslušném školním roce.

Církevní školy

- Církevní školy jsou financovány přímo MŠMT podle stejných normativů jako školy soukromé.
- Poskytovaná dotace nezahrnuje prostředky k péči o majetek, který je ve vlastnictví zřizovatele.
- Oproti školám soukromým dostávají některé církevní školy a školská zařízení (např. mateřské školy) zvýšenou část normativu určenou na provozní výdaje.
- MŠMT tyto prostředky rozepisuje přímo na jednotlivé školy a čtvrtletně je převádí ze svého účtu školám (bez zprostředkování kraji).
- Církevní školy také mohou vybírat školné, zpravidla tak však nečiní (kromě vyšších odborných škol).

4. Metody financování

• Do roku 1994 byly školy financovány tzv. metodou přírůstkového rozpočtu (tzv. inkrementální metodou). Vycházela z rozpočtu za minulé období a ze skutečných údajů, které byly upravovány o procentní podíl v závislosti na předpokládaných změnách objemu činnosti či cen.

• Od roku 1994 bylo financování školství založeno na kombinaci výkonového a programového financování. Výkonové financování je prováděno prostřednictvím soustavy normativů, a to republikových a krajských. Republikové stanovilo MŠMT jako výši přímých neinvestičních výdajů připadajících na vzdělávání a školské služby pro jedno dítě, žáka nebo studenta příslušné věkové kategorie na příslušném stupni vzdělání (předškolním, základním, středním nebo vyšším odborném) na kalendářní rok.

• Od 1.1.2020 je financování škol založeno na financování reálného objemu výuky a reálné výše tarifních platů pedagogů v MŠ, ZŠ, ŠD, SŠ a konzervatořích. Pro jednotlivé obory vzdělání, MŠ a ŠD je stanoven maximální rozsah vzdělávání hrazený ze státního rozpočtu. Nepedagogická práce je financována zejména prostřednictvím normativů na ředitelství, třídu, odloučené pracoviště. Jsou stanoveny centrální normativy pro VOŠ, ZUŠ, ostatní neinvestiční výdaje na žáka, dítě, studenta.



Úkol a otázky

1. Jaký je způsob financování veřejných mateřských, základních, středních škol, konzervatoří a školních družin?
2. Systém financování regionálního školství.
3. Financování soukromých škol.
4. Financování církevních škol.



Literatura

OCHRANA, F., 2010: Veřejný sektor a veřejné finance : financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3228-2 (brož.)

NAHODIL, F.: Veřejné finance v České republice. Praha : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5 (brož.).

PEKOVÁ J., PILNÝ, Veřejná správa a finance veřejného sektoru, Praha, ASPI, 2002

URBÁNEK V.: Financování vysokého školství, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2007, ISBN 978-80-245-1313-3.

TETŘEVOVÁ L.: Financování projektů, Professional Publishing, 2006, ISBN 80-86946-09-6

Červenka Miroslav, Soustava veřejných rozpočtů, Praha: Legas 2009, ISBN 978-80-87212-11-0

Právní normy:

Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In Sbírka zákonů, Česká republika. 2008, částka 103, s. 4826-4904.

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě

KAPITOLA 4: ŘÍZENÍ A ORGANIZACE ŠKOLY A PEDAGOGICKÉHO PROCESU



Cíle kapitoly

Znát klíčové pojmy v řízení, specifika školského managementu, hlavní oblasti řízení školy (plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování, vedení lidí, kontrola a hodnocení, personální politika), znát organizační strukturu školy, úkoly a funkce vybraných klíčových pozic (ředitel, zástupce, výchovný poradce, třídní učitel), znát metodické orgány školy. Seznámit se s pojmem Česká školní inspekce a s druhy inspekci.



Klíčové pojmy

1. Řízení, subjekt a objekt řízení, školský management, oblasti řízení školy a jejich specifika (plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování, vedení lidí, kontrola a hodnocení, personální politika), řízení výchovně vzdělávacího procesu, vedení pedagogů a zaměstnanců, správa školy, žákovský parlament (žákovský poradní sbor), Česká školní inspekce, druhy inspekci: komplexní inspekce, orientační inspekce, tematické inspekce.

Výukový text (zdroje a aktivity dle povahy učebního textu), lze měnit / doplnit, viz INFOGRAFIKA

4.1 KLÍČOVÉ POJMY V ŘÍZENÍ ŠKOLY

Celkové pojetí řízení

- Řídící systém – subjekt řízení (člověk, kolektiv, společnost)
- Řízený systém – objekt řízení (člověk, část společnosti)

Mezi subjektem a objektem řízení vznikají vztahy nadřízenosti a podřízenosti (vertikální vztahy)

Mezi subjekty řízení na stejné řídicí úrovni vznikají (vztahy horizontální) jako koordinace řídicích činností.

Management (řízení)

- představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích (v podnicích, na školách, v umění atd.)
- je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí ve formálně organizovaných skupinách
- potřeba řídit se objevuje v podstatě se vznikem organizovaného lidského života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů.

Školský management

je součástí realizované vzdělávací politiky státu

Zaměřuje se především na

- plánování a financování školství
- organizování procesů probíhajících v rámci školství
- kontrolu a hodnocení školství

V teorii řízení školy rozlišujeme a dělíme na:

- školský management (teorie řízení školství, otázky výchovy a vzdělávání v současném školském systému ČR)
- management školy (teorie řízení školy)
- třídní management (teorie řízení pedagogického procesu).

Škola jako organizace může být řízena různými zřizovateli

- státem (ministerstva, krajský úřad, magistrát)
- obcí (MŠ a ZŠ)
- jinou právnickou osobou (jako např. církve, nadace, společnosti s r.o.)
- fyzickou osobou

4.2 HLAVNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ ŠKOLY

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Rozhodování
- d) Komunikování
- e) Motivování, vedení lidí
- f) Kontrola a hodnocení (vnější, vnitřní)
- g) Personální politika

ad a) Plánování

- je proces, ve kterém manažer formuluje cíl a cesty
 - přípravou pro vlastní plánování je vždy analýza a vyhodnocení
1. Kde jsme teď?
 2. Kam se chceme dostat?
 3. Jak se tam dostaneme?
 4. Jak se to daří realizovat?

ad b) Organizování

- vymezení
- stanovení
- zajištění činnosti a vzájemných vztahů při plnění určitých úkolů

ad c) Rozhodování

- je výběr z množiny existujících či známých variant či alternativ řešení určitého problému

ad d) Komunikování

- informace, jako zabezpečující prvek řízení (informační prvek)
- informace prolínají všemi složkami řízení
- zabezpečují komunikaci mezi jednotlivými složkami (mezi objektem a subjektem řízení)

ad e) Motivování, vedení lidí

Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich výsledky

- záměrné vytváření vnitřních pohnutek (podnětů – motivů), vedoucích k určitému chování a jednání
- subjektu řízení umožňují dosahování stanovených cílů

Vedení lidí

- schopnost vést, usměrňovat, stimulovat, motivovat
- motivace ke zvyšování výkonu (vybavenost pracovního prostředí, organizace pracovní doby, způsoby hodnocení a odměňování, delegování pravomocí a odpovědnost)
- motivace vedoucí ke stabilizaci učit. sboru (osobní ohodnocení, odměny, úroveň mezilidských vztahů, možnosti postupu, pracovní podmínky)

Motivace ve vedení školy

- motivace ke zvyšování výkonu (vybavenost pracovního prostředí, organizace pracovní doby, způsoby hodnocení a odměňování, delegování pravomocí a odpovědnost)
- motivace vedoucí ke stabilizaci učitelského sboru (osobní ohodnocení, odměny, úroveň mezilidských vztahů, možnosti postupu, pracovní podmínky)
- motivace ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení (plánované kvalitní vzdělávání, vypracovaný systém účasti na řízení)
- motivace k aktivitě (měnit stereotyp, nezastávat názor, že vše, co se dělalo dříve bylo dobré, formální a neformální odměny).

ad f) Kontrola a hodnocení (vnější, vnitřní)

- umožňuje zabezpečovat rovnováhu mezi skutečným a požadovaným stavem
- je to proces sledování, rozboru a přijetí závěrů.

Vnější kontrola – Česká školní inspekce

Vnitřní kontrola – vedoucí pracovníci školy - hospitace

Autoevaluace škol – hodnocení dosažených cílů a obsahů vzdělávání samotnou školou

ad g) Personální politika

- správný výběr kvalitních pracovníků (umění získat a udržet v souladu s potřebami školy)
- vytvoření systému dalšího vzdělávání
- vytvoření účinného hodnotícího systému jako zdroje motivace zaměstnanců
- odpovídající odměňování pracovníků
- zajišťování potřeb pracovníků (vybavení kabinetů, sociální zázemí, bytová politika)

4.3 STRUKTURA ŘÍZENÍ ŠKOLY

- řízení výchovně vzdělávacího procesu (pedagogické, pedagogicko-organizační, psychologické, pedagogicko-psychologické aspekty řízení)
- vedení pedagogů a dalších zaměstnanců (sociálně psychologické aspekty řízení)
- správa školy, zajišťování jejího chodu (ekonomické, finanční, materiálně technické, administrativně správní aspekty řízení)

Ředitel školy

Schopný ředitel – manažer se od ostatních kolegů , učitelů liší znalostmi z jiných oborů,

ale především dovedností jednat s lidmi a uměním ne ně působit

Úkoly a funkce ředitele školy

Ředitel školy zabezpečuje:

- pedagogickou oblast
- oblast pracovně právní
- mzdovou oblast
- oblast sociálních činností
- jiné činnosti

Zástupce ředitele školy

Úkoly a funkce zástupce ředitele školy:

- plní převážně pedagogicko-organizační úkoly
- řídí administrativu a hospodářské záležitosti školy
- jeho práci řídí ŘŠ, který mu v rámci příslušných předpisů vymezuje úkoly při řízení školy
- důležitým předpokladem úspěchů v řízení školy je zachování zásady jednotnosti v řízení.

Výchovný poradce

- úkoly v oblasti diagnostické (doporučit žáka na vyšetření v ped. psychologické poradně)

- informační (profesní příprava žáků)
- výchovné (zejména oblast primární prevence sociálně patologických vlivů společnosti – spolupráce se žáky, jejich rodiči, učiteli, ped. psychologickou poradnou) – neomluvená absence, trestná činnost, fluktuace, kouření, alkohol, toxikomanie, adaptační problémy žáků, nadaní žáci, zdravotní stav žáků

Úkoly a funkce práce výchovného poradce školy, školního psychologa a speciálního pedagoga

- aplikace metod skupinového poradenství zaměřených na vedení třídních kolektivů
- zavádění osvětových, konzultačních a poradenských aktivit pro ped. pracovníky
- aplikace modelových programů prevence zneužívání návykových látek a antisociálního chování
- spolupráce s metodikem výchovy ke zdravému životnímu stylu
- metodické vedení učitelů v otázkách integrace zdravotně postižených žáků
- zavádění nových způsobů práce – relaxační techniky, peer programy, metody rozvoje osobnosti
- zavádění osvětových konzultačních a poradenských aktivit pro rodiče a jiné

Třídní učitel

Činnost třídního učitele lze rozvrhnout zhruba do 5 základních oblastí:

- vyučování (svůj obor + oblast pedagogická, psychologická, filozofická, sociologická a jiné)
- přímé výchovné působení v kolektivu třídy
- řízení a organizace výukového procesu ve všech třídách, v níž vyučuje
- koordinace výchovné a vzdělávací práce učitelů vyučujících ve třídě
- spolupráce se všemi organizacemi, institucemi i jednotlivci, kteří jakýmkoliv způsobem přicházejí do kontaktu se žáky jeho třídy.

Základní povinnosti třídního učitele zahrnují též:

- sledování docházky žáků,
- vedení třídní knihy a třídního výkazu,
- podíl na výchovných opatřeních (pochvaly, napomenutí, důtky),
- členství ve zkušebních komisích (maturitní, při přezkušování žáků apod.)
- příslušný zásah v případě, že žák jeho třídy je podezřelý ze zneužívání návykových látek,
- seznamování žáků se školním řádem a se základními pravidly chování ve škole a mimo ni.

Obecněji lze úkoly třídního učitele charakterizovat takto:

- sleduje vývoj jednotlivých žáků i třídního žakovského kolektivu jako celku,
- udržuje co neuzší kontakt se žáky své třídy, založený na oboustranné ochotě ke spolupráci, trvale dbá na pozitivní vztah k žákům při zachování plné, osobními kvalitami podložené autority třídního učitele,
- pečuje o rozvoj individuality každého jednotlivého žáka,
- permanentně stimuluje a posiluje aktivity, iniciativy, samostatnost a tvořivost žáků.

Metodické orgány školy

Spolupráce učitelů probíhá :

- neformálním způsobem (náhodné sdělování poznatků, diskuze a případné řešení předkládané situace) a
- formálním způsobem (dílčí organizační jednotky ustanovené ředitelem školy)

Ředitel ustanovuje:

- metodická sdružení (jedná se o skupinu učitelů 1. stupně, vychovatelek ŠD)
- předmětové komise (zde se sdružují vyučující předmětů podobného zaměření – přírodovědné předměty, humanitní předměty nebo výchovy)

Metodické orgány (podle dřívějších školských předpisů znamenaly totéž co PK předmětové komise, v současné době se označuje souhrn předmětových komisí a metodických sdružení)

Předmětové týmy (v souvislosti s tvorbou školního vzdělávacího programu- sdružují se vyučující jednoho předmětu nebo vzdělávací oblasti).

Ročníkové týmy (sdružuje vyučující daného ročníku – dříve oborové sekce).

Žakovský parlament (žakovský poradní sbor)

- Útvar složený z dobře vybraných zástupců každé třídy ve škole – vybraných TU nebo zvolených
- Funguje jako jakýsi prostředník mezi ŘŠ a třídou – zpětná vazba ŘŠ, pořádání celoškolních akcí, výchovný aspekt, etická výchova, zformulování nejdůležitějších společných znaků správné školy – morální kodex školy.

4.4 ÚKOLY ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE

Úkoly České školní inspekce:

- zjišťuje a hodnotí výsledky vzdělávání a jeho průběh
- zjišťuje a hodnotí personální a materiálně-technické podmínky vzdělávací činnosti
- zjišťuje a hodnotí efektivnost využívání finančních prostředků
- vykonává státní kontrolu dodržování obecně závazných právních předpisů
- předkládá příslušnému orgánu státní správy návrh na vyřazení školy ze sítě
- účastní se opakovaného projednávání výroční zprávy ředitele o činnosti školy v radě školy
- účastní se zjišťování, zpracování a zveřejňování výsledků vzdělávání

Rozlišujeme 3 druhy inspekcí

2. Komplexní inspekce
3. Orientační inspekce
4. Tematické inspekce

Ad 1) Komplexní inspekce

- termín oznamuje řediteli školy písemně, dlouhou dobu předem (20 – 30 dní)
- vyžádá si pro inspekční tým základní dokumenty a informace o škole, žácích a učitelích
- dokumenty prostuduje
- na základě těchto informací je připraven plán průběhu inspekce

Ad 2) Orientační inspekce

- jsou zpravidla oznámeny 2 – 3 dny předem
- nevyžadují se materiály předem (pokud to nevyžaduje řešení specifického problému)
- jsou i takové případy, kdy inspekce musí zjistit stav věcí namístě, bez předchozího upozornění (stížnosti)
- vždy se však inspektor nebo tým ohlásí při příchodu do školy u ŘŠ nebo zástupce

Ad 3) Tematické inspekce

- jsou zpravidla oznámeny 2 – 3 dny předem
- nevyžadují se materiály předem (pokud to nevyžaduje řešení specifického problému)
- jsou i takové případy, kdy inspekce musí zjistit stav věcí namístě, bez předchozího upozornění (stížnosti)
- vždy se však inspektor nebo tým ohlásí při příchodu do školy u ŘŠ nebo zástupce

Inspekce sleduje zpravidla 5 základních faktorů pedagogického procesu:

- činnost učitele (vyučování)
- činnost žáka (učení)
- prostředky, jichž se v hodině používá
- podmínky, v nichž výuka probíhá
- to vše vzhledem k cíli a obsahu vyučovací hodiny (k učivu)

Kvalitu vzdělávacích výsledků určují:

- úroveň komunikace mezi učitelem a žákem
- způsob hodnocení žákovi osobnosti
- rozvíjení žakových dispozic
- adekvátnost používaných prostředků, metod a forem
- atmosféra třídy, klima školy
- odbornost učitelova výkladu látky
- kvalita výuky ve vyučovacím procesu
- náročnosti učitele
- jazyková kultura učitelů a žáků
- upevňování základních dovedností
- pěstování pozitivních postojů
- kultivování hodnotové orientace.



Úkol a otázky

1. popište strukturu organizační strukturu školy.
2. Jaké jsou činnosti a povinnosti třídního učitele?
3. Jaké jsou metodické orgány školy?
4. Funkce žakovského parlamentu.
5. Jaké jsou úkoly České školní inspekce?
6. Druhy školních inspekcí.



Literatura

TROJAN, V. 2018. P Pedagogický proces a jeho řízení. Praha: Wolters Kluwer. S. 92 s. ISBN 978-80-7598-115-8.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku

Vyhláška č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích ve znění novely Vyhlášky č. 107/2019 Sb.

KAPITOLA 5: PROFESNÍ KOMPETENCE VEDENÍ ŠKOLY A PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ. PROFESNÍ KODEX UČITELE

Autor: PhDr. Jarmila Vobořilová



Cíle kapitoly

Seznámit studenty s profesí učitele, s jeho právy a povinnostmi, požadavky, které klade učitelská profese na osobnost člověka, potřebné vědomosti učitele, znalost obsahu učiva, znalost pedagogiky a pomocných pedagogických věd, didaktika vyučovacího předmětu, příprava na vyučování, potřebné osobní vlastnosti učitele (charakterově volní, pracovní, intelektuální, citově-temperamentní, společensko-charakterové), potřebné způsoby chování učitele, svědomitost a důslednost v pedagogické práci, sebeovládání tolerance, autorita učitele, třídní učitel, obtížnost učitelských činností, problémy začínajících učitelů.



Klíčové pojmy

Osobnost učitele, třídní učitel, kompetence, kompetenční model, etický kodex učitele.

Výukový text (zdroje a aktivity dle povahy učebního textu), lze měnit / doplnit, viz INFOGRAFIKA

5.1 OSOBNOST UČITELE

Profese učitele klade na osobnost člověka velké požadavky, neboť má prvořadý význam pro schopnost národa vstupovat do budoucnosti s potřebnou vzdělaností občanů. Při úvahách o úloze učitele ve společnosti je namístě vycházet z toho, že učitelství je posláním spíše než povoláním. V této souvislosti je jednou z významných potřeb v procesu transformace naší společnosti a našeho systému vzdělávání dosažení vyšší prestiže učitelského stavu, což souvisí i se vzdělaností učitelů.

Učitelé jsou ve společnosti významnými činiteli, neboť ta jim na základě předepsaného vzdělání a zákonů světuje moc ovlivňovat ideje, postoje a vzory chování mladých lidí. Učitelé slouží jako zprostředkovatelé teorií a poznatků, hodnot, kulturních vzorců jednání, návyků a tradic. Každá společnost si jejich působením zajišťuje, že její kultura je transformována a předávána z jedné generace na druhou. Učitelé nejsou v životě dítěte zástupci rodičů, ale určují svou odpovědnost za výchovu a vzdělávání dětí a mládeže vzhledem ke společnosti, neboť uvádějí žáky do společenského života a do společně žitého světa. Význam jejich činnosti je značně široký, neboť úspěšnost či neúspěšnost socializačního působení vytváří další předpoklady pro rozvoj společnosti či v horším případě pro její stagnaci. Způsob, jakým učitelé vykonávají své povolání, má významný podíl na formování lidských bytostí a na jejich individuální životní dráhy či existence. Veřejnost často poutá zájem o část výsledků vzdělávacího úsilí, především vytváření

předpokladů pro uplatnění na trhu práce. Ale vliv školské výchovy a vzdělávání je daleko širší a směřuje k formování celých osobností dětí a mládeže.

Samotné učitelství sahá svými kořeny do dávné minulosti, kdy bylo úzce spjato se zasvěcováním do vyšších či dokonce tajných vědomostí. Poznávání neznamenal jen předávání sumy vědomostí, ale především uvádění do vztahu ke světu, k sobě samému, k druhým lidem, ale i k bohům a k jejich tajemstvím. Mnohé původní formy vzdělávání v sobě obsahovaly řadu magických a mytologických prvků, které dávaly vědění výjimečnost a posvátný ráz. Vzdělávání bylo určeno jen pro část společnosti a vědění mělo prestiž odvozenou z péče a uchovávání posvátných tradic, na nichž lidská společenství zakládala své bytí. I když se vyšší formy vzdělání po dlouhá staletí týkaly jen úzkého okruhu osob, postupné rozšiřování elementárního školství znamenalo především zkáznění dítěte. Poslední velkou pedagogickou koncepcí zkázňování dětí a mládeže představoval pedagogický systém vytvoření Herbartem, který je současně uváděn jako zakladatel pedagogiky jakožto vědního oboru. Tento systém, o nějž se opíraly střeoevropské koncepty výchovy v době, kdy byla zákonem v povinná školní docházka, razil pojetí výchovy založené především na aktivitě vychovatele. Učitel byl v podrobně propracovaném výchovném konceptu centrální postavou a především na něm spočívala tíže řešení všech otázek formování osobnosti žáků. Na dítěti pak bylo, aby se přizpůsobilo předem vytyčeným požadavkům. Na prahu novověku začal výrazně sílit odpor ke scholastickým metodám výuky. Idea vzdělání do sebe počala zahrnovat respekt ke zvláštnosti dítěte a k jeho možnostem. Již Komenského výchovné zásady naznačovaly tuto cestu, který byla v jeho pedagogickém díle zasazena do širokého teologicko-filosofického kontextu obecné vzdělanosti veškerého lidstva. Radikalizaci obratu v pojetí výchovy předznamenalo zvláště dílo J. J. Rousseaua, který v pedagogickém románu „Emil čili o vychování“ razil nový přístup ke specifickému světu dítěte. Jestliže do té doby bylo považováno za zmenšeného dospělého či malého učence, pak Rousseau ukázal, že dítě žije ve vlastním světě, který vyžaduje respekt a porozumění. Na Rousseaua se odvolávají všechny významnější výchovné koncepce, které do středu výchovného dění staví samotné dítě, a to až po dnešní pedagogické proudy odmítající manipulativní a direktivní formy výchovy. Respekt k osobnosti dítěte je možné vyjádřit i v mírnější podobě, než je tomu u Rousseaua. Jeden z nejznámějších pedagogů minulého století – J. Dewey – vychází z ideje podpory růstu dítěte. Vlastní proces výchovy je třeba orientovat nejen na intelektuální aktivity, ale i na osvojení praktických znalostí a dovedností. Škola se má co nejvíce přizpůsobit životu, je třeba prolomit její intelektualismus a uzavřenost a naplnit ji živou aktivitou samotných žáků.

Profese učitele klade na osobnost člověka značné požadavky. Měl by být

- na jedné straně vědcem (měl by hodně vědět, umět experimentovat, tvořit)
- na druhé straně umělcem (svým působením přesvědčil žáky o tom co chce, aby jim předal lásku k hledání, objevování, moudrosti a dobra).

K tomu, aby učitel mohl být úspěšný ve své výchovně-vzdělávací práci, potřebuje:

- 1) určité vědomosti,
- 2) určité osobní vlastnosti,
- 3) určité způsoby chování.

Ad 1) Pokud jde o vědomosti učitele, musí zahrnovat odborné poznatky z vědních disciplín vyučovaných předmětů a poznatky z pedagogiky a pomocných pedagogických věd. Pokud jde o odborné poznatky, týkající se vyučovaných předmětů, musí být „bohaté“, neboť jsou základem jeho vyučovací práce a jeho učitelské autority. Jeho vědomosti by měly vysoce překračovat rámec učebnic. Pedagogické vzdělání učitele zahrnuje jednak poznatky z pedagogiky (teorie vyučování, teorie výchovy, organizace

školsství), jednat poznatky z pomocných pedagogických a dalších oborů (psychologie resp. Pedagogická psychologie, sociologie, defektologie, školská hygiena, biologie) a také schopnost aplikovat tyto poznatky v pedagogické praxi. Dobré odborné znalosti ve vyučovaném předmětu musí učitel spojit s dobrým ovládnutím metodiky jeho výuky. Ta zahrnuje i schopnost prověřovat a hodnotit vědomosti a dovednosti žáků. Učitel na dobré odborné a pedagogické úrovni se musí soustavně připravovat na každou vyučovací hodinu.

Ad 2) Pokud jde o osobní vlastnosti učitele, jsou podmíněny tím, že učitel svou osobností výchovně ovlivňuje žáky. Požadavky na osobní vlastnosti učitele se týkají především jeho charakterově volných vlastností (např. spravedlivost), pracovních vlastností (pozitivní vztah k učitelskému povolání a k žákům, důslednost), intelektuálních vlastností (dobré vyjadřovací schopnosti, samostatnost myšlení), citově-temperamentních vlastností (citové sebeovládání, trpělivost, optimismus, smysl pro humor) a společensko-charakterových vlastností (tolerantnost, úcta k osobnosti žáka, slušnost, svědomitost).

5.2: PROFESIONÁLNÍ KOMPETENCE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Profesionální kompetencí se rozumí komplexní schopnost (způsobilost) k úspěšnému výkonu profese. Zahrnuje v sobě nejen znalosti, dovednosti, předpoklady a postoje, ale i hodnoty a osobnostní charakteristiky ve vztahu k vykonávané činnosti.

Pojem kompetence

- je komplexní schopnost (způsobilost) k úspěšnému výkonu profese.
- zahrnuje nejen znalosti, dovednosti, předpoklady a postoje, ale i hodnoty a osobnostní charakteristiky.

Ke klíčovým profesionálním kompetencím pedagogických pracovníků patří zejména:

1. kompetence oborové (předmětové): všeobecný rozhled v oblasti filozofické, kulturní, politické, právní, ekonomické a dovednosti působit na formování postojů a hodnotových orientací žáků; vědomosti a systematické znalosti aprobačního oboru v rozsahu v hloubce odpovídajícím potřebám daného typu školy;
2. kompetence obecně pedagogické: ovládnutí procesů a podmínek výchovy v teoretické a praktické rovině;
3. kompetence sociální a komunikativní: znalost a respekt k právům dítěte ve vlastní výchovné a vzdělávací práci; znalost sociálních vztahů ve třídě; dovednost a osobnostní předpoklady pro efektivní komunikaci a spolupráci se žáky a kolegy; dovednost argumentace pro obhájení svých pedagogických postupů;
4. kompetence organizační a řídicí;
5. kompetence diagnostické a intervenční;
6. kompetence poradenské a konzultativní;
7. reflexe vlastní činnosti.

Dalšími předpoklady jsou psychická odolnost, fyzická zdatnost a dobrý zdravotní stav

5.3: ETICKÝ KODEX UČITELE

Etický kodex učitele

„Školy hrají ojedinělou roli ve vývoji společnosti. Všichni pedagogičtí pracovníci, aniž si to někdy plně uvědomují, mají při své práci velkou morální odpovědnost. ... aniž si to uvědomují, fungují ve společnosti i jako určitý morální vzor pro své žáky a studenty. " (Světlík 2006, s. 243)

Učitelskou profesi zařazujeme mezi vztahová povolání. Jde zde o profese, které jsou bezprostředně zaměřeny na člověka, sem dále mohou patřit např. lékaři, novináři, soudci, poradci aj. . „Vztahová povolání jsou obvykle mimořádně náročná pro specializovanou přípravu, vždycky však na osobní předpoklady. Skutečnost, že ovlivňují myšlení a jednání druhých, z nich činí povolání náročná na vědomí mravní závažnosti profesních rozhodnutí a odpovědnost.“ (Dorotíková 2003, s. 31)

Z hlediska etického kodexu S. Dorotíková v roce 2004 píše: *„Učitelství jako jedna z nejstarších profesí nemá ve většině evropských zemí na rozdíl od jiných (lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci, nejnověji u nás dokonce pěstouni) svůj psaný etický kodex, tedy soubor pravidel jednání (který vždy implicitně obsahuje i určité názory a postoje). Tento stav může na jedné straně vypovídat o pomalém procesu profesního sebeuvědomování učitelstva. Na druhou stranu také vzbuzuje pochybnosti, zda učitelství takový psaný kodex potřebuje, protože je již od svého zrodu mravní záležitostí a v průběhu dějin mělo dostatek času se ustálit.“* (Dorotíková 2004, s. 48)

Učitelstvo jako nejrozšířenější profese není nijak celistvě sloučeno do jednoho celku. Neexistuje však zde zákon podobný zákonům o profesních komorách, který by učitele sdružoval. Učitelská sdružení existují a z pohledu legislativy mají stejnou váhu jako všechna ostatní profesní sdružení vzniklá podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Některá sdružení mohou mít akreditaci MŠMT k provádění vzdělávacích programů.

Podobně jako je nesčetné množství profesních sdružení vzniklo i mnoho učitelských asociací, které zpravidla mají své etické kodexy nebo se etikou alespoň zabývají. Tyto organizace zastupují zájmy svých členů podle stupně školy, druhu školy, oblasti pedagogické práce nebo podle vyučovacích předmětů.

Patří sem např.:

- Asociace základních uměleckých škol ČR 31
- Asociace lesních mateřských škol
- Asociace středních průmyslových škol ČR
- Asociace ředitelů základních škol
- Asociace ředitelů gymnázií
- Organizace EDUin
- APU - Asociace profese učitelství ČR
- PAU - Přátelé angažovaného učení
- SKAV - Stálá konference ve vzdělávání

Všechny tyto učitelské profesní útvary mají společné to, že sdružují pedagogy a pedagogické pracovníky, kteří jsou stejně zaměřeni, aprobevováni nebo mají jiný společný zájem. Díky sdružení pak mohou prosazovat svoje společné cíle, věnovat se společné problematice, vzájemně se informovat, případně vydávat periodikum a podporovat další vzdělání svých členů.

„Celkový pohled na školství, analýza jeho stavu, prognózy možného dalšího vývoje apod. jsou náplní zájmového sdružení NEMES - Nezávislá mezioborová skupina, která vedle učitelů sdružovala řadu odborníků pedagogů a psychologů. Vytvořila a publikovala vlastní představu postupných reformních kroků, které je potřeba uskutečnit pro zlepšení stavu českého školství.“ (Solfronk a kol. 1999, s. 54)

Dnes již zaniklá organizace NEMES vytvořila v devadesátých letech jako první komplexní projekt transformace školské politiky, vzdělávání a školy. Potřebu ústřední organizace, která by sdružovala všechny asociace, dokazuje existence Unie školských asociací ČR - CZESHA, sdružující více asociací.

prosinec 2022 byl na MŠMT zveřejněn
Kodex pro učitele

Etický kodex pro učitele vznikl prací zástupců Asociace děkanů pedagogických fakult, České rady dětí a mládeže, České školní inspekce ČR, České středoškolské unie, Ekumenické rady církví, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zastoupení OSN, spolku Otevřeno, Stálé konference asociací ve vzdělávání, Učitelské platformy, organizace Učitel naživo, Unie školských asociací ČR – CZESHA, Unie rodičů ČR a spolku Začni učit! Na etickém kodexu spolupracovaly i významné osobnosti Bořivoj Brdička, David Čáp, Jan Hábl, Karel Rýdl a školský ombudsman Ladislav Hrzal.

- Záměrem bylo vytvořit kodex, který odpovídá realitě 21. století, zohledňuje technologické změny i globální výzvy.
 - Etický kodex má ukázat, kam jako učitelé směřujeme. Etický kodex je hodnotovým a postojovým rámcem
1. Učitel vytváří prostředí, ve kterém se každé dítě cítí bezpečně. Dítě se cítí ve školním prostředí jistě a nebojí se vyjádřit. Učitel dává žákovi možnost prožívat školní prostředí jako dobré a spravedlivé.
 2. Učitel přijímá spoluodpovědnost za sebe a svět, v němž žije, a vede k tomu i své žáky. Žáci a učitelé mají možnost zažít, co to znamená být aktivním občanem odpovědným za prostředí, jehož jsou spoluvůdci. Učitel i žák tak podporují demokratickou kulturu ve škole.
 3. Učitel uznává své kolegy a jejich profesní sebepojetí. Svoji výuku průběžně podrobuje reflexi a sdílí zkušenosti s ostatními kolegy. Učitel se nechává inspirovat činnostmi svých kolegů a pomáhá jim ve všech fázích profesního rozvoje.
 4. Učitel respektuje práva rodičů a zákonných zástupců žáka, vnímá je jako partnery a naslouchá jim. Učitel si umí nastavit hranice profesní autonomie a zdůvodnit svá rozhodnutí sobě, žákům i rodičům. S ohledem na soukromí a bezpečí žáka zachází eticky s údaji o něm i jeho rodině.
 5. Učitel je vnímavý ke kulturním a sociálním rozdílům společnosti, v němž působí. Učitel se z pozice své profese aktivně podílí na odstraňování předsudků vůči lidem různých etnických skupin, národností, barvy pleti, náboženství, sociálního původu, sexuální identity a orientace.
 6. Učitel kontinuálně usiluje o rozvoj své profesní odbornosti v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky. Učitel vědomě vytváří prostor pro zlepšení své vlastní práce a sebe sama. K tomu využívá kvalitní informační zdroje a kriticky přemýšlí o jejich relevanci.
 7. Učitel připravuje děti na život ve stále se měnícím světě a soustavně zvyšuje jejich digitální kompetence. Učitel klade důraz na etické chování v digitálním prostředí, jde příkladem a dodržuje profesní standardy i v online světě.
 8. Učitel pracuje udržitelně, a to s ohledem na své vlastní síly i životní prostředí. Učitel se z pozice své profese aktivně věnuje výzvám, které přináší klimatická změna, úbytek biodiverzity apod., zároveň ale nezapomíná ani na sebe a své potřeby.
 9. Učitel nezneužívá svého postavení a nevystupuje vůči žákům z pozice moci. Učitel se všemi účastníky vzdělávacího procesu jedná slušně, s pokorou a s

vědomím lidské důstojnosti všech zúčastněných. Je si vědom, že jakékoliv sexuální či erotické vztahy mezi učiteli a žáky jsou nepřípustné.

10. Učitel propojuje vzdělávání ve škole s volnočasovými zájmy žáka. Učitel aktivně hledá příležitosti, jak využít znalostí a dovedností, jež žáci získali při mimoškolních aktivitách. Vhodně na ně ve výuce navazuje a zamýšlí se, jak je zužítkovat pro naplnění vzdělávacích cílů.

V Praze 8. prosince 2022



Úkol a otázky

1. Problémy začínajících učitelů
2. Obtížnost učitelských činností
3. Pracovní náplň pedagogického pracovníka.



Literatura

- COVEY S., 2012. I ve mně je lídr. Praha: České vydání FC Czech s.r.o. 250 s. ISBN 978- 80-260-3087-4.
- DYTRT, Z. 2006. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 144 s. ISBN 80- 86851-45-1.
- DYTRT, Z. A kol., 2011. Manažerská Etika v otázkách a odpovědích. Brno: Computer Press, a. s. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6
- DYTRT, Z. 2015. Odpovědný management. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.
- DYTRTOVÁ, R., KRUTOVÁ M., 2009. Učitel Příprava na profesi. Praha: Grada Publishing, a. s., 128 s. ISBN 978-80-247-2863-6
- GAVORA, P. 2010. Úvod do pedagogického výzkumu. 2. rozšíření české vydání. Brno: Paido, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- GÖBELOVÁ T., 2015. Profesní hodnoty a etické principy v práci učitele. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 119 s. ISBN 978-80-7464-808-3
- KURAS B., 2014. Bláhové snění o světě bez padouchů. Praha: Eminent, 213 s. ISBN 978-80-7281-473-2 69
- MAHLER Z. Ml., 2017. Morální inteligence aneb neztrácejme lidství. Praha: Mgr. Tomáš Zahradníček – TZ-one, 296 s. ISBN 978-80-7539-046-2
- NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ M., 2007. Etika a logika v komunikaci. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 340 s. ISBN 978-80-86723-45-7
- PELCOVÁ, N., SEMRÁDOVÁ I., 2014. Fenomén výchovy a etika učitelského povolání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 220 s. ISBN 978-80-246-2652-9
- SLÁMEČKA, V., 2012. Manažerská etika. Praha: České vysoké technické učení v Praze. 186 s. ISBN 978-80-01-05005-7
- SOKOL, J., 2010. Etika a život Pokus o praktickou filozofii. Praha: Nakladatelství Vyšehrad. 240 s. ISBN 978-80-7429-063-3
- WEISS P. a kol., 2011. Etické otázky v psychologii. Praha: Portál, s.r.o., 352 s. ISBN 978- 80-7367-845-6
- WOLFGANG H., 2016. Etika základní otázky života. Praha: Nakladatelství Vyšehrad. 256 s. ISBN 978-80-7429-642-0

KAPITOLA 7: PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY VEDENÍ LIDÍ

Autor: PhDr. Jarmila Vobořilová



Cíle kapitoly

Seznámit se s psychologickou problematikou v práci vedení školy, s požadavky na osobnostní vlastnosti ředitele školy, s prací ředitele školy s kolektivem spolupracovníků, s interpersonálními vztahy na pracovišti, s pojmem sociální skupina, pracovní skupina, s pojmem kolektiv, s pracovními kolektivy na škole, s využíváním vlastního času, práce s informacemi, vedení a využití porad, s uměním jednat s lidmi, s pojmem duševní hygiena a náročné situace v práci ředitele školy, s pracovním režimem dne a únavou z psychologického hlediska, s motivací pracovní činnosti spolupracovníků.



Klíčové pojmy

Vedení lidí spoluprací, vedení lidí pouhým přikazováním, konflikty, řešení konfliktů, prostředky pracovní motivace.

Výukový text (zdroje a aktivity dle povahy učebního textu), lze měnit / doplnit, viz INFOGRAFIKA

Pozici každého vedoucího pracovníka charakterizuje odpovědnost za práci jiných. Jeho úspěchy a neúspěchy tedy souvis s tím, jak dovede pracovat s lidmi.

Požadavky, kladené na funkci ředitele školy, jsou zhruba stejné s požadavky, kladenými na vedoucí pracovníky na jiných úsecích. Je však třeba vzít v úvahu, že ředitel školy působí na spolupracovníky, kteří pracují s mládeží.

Ředitel školy by se měl blížit modelu zralé osobnosti, vyznačující se:

- emocionální jistotou, tj. schopností vyrovnávat se s vlastními city a kontrolovat jejich projevy,
- realistickým pohledem na sebe, na své přednosti a nedostatky, na znalost toho, jak působí na druhé,
- pozitivním vztahem k druhým lidem, úctou k nim, nezištností, objektivností při posuzování jiných,
- schopností využívat všech svých rozumných vlastností,
- práceschopností,

- schopností rychle se orientovat, uspořádat si všechny působící podněty,
- pedagogickým taktem, tj. uměním pochopit lidi a respektovat je.

Přístup ředitele školy ke spolupracovníkům by měl vycházet z toho, že přístup k nim jako k individualitám je nutným předpokladem dobrých vztahů na pracovišti a efektivních pracovních výsledků.

Vztahy každého člověka k druhým osobám a reciproční vztahy jsou jedním z nejdůležitějších aspektů sociálního života.

Sociální skupinou rozumíme dvě nebo více osob, které jsou ve vzájemných vztazích. Soudržnou nazýváme takovou skupinu, jejíž členové usilují o společný cíl.

Pracovní skupinou rozumíme sociální skupinu lidí, kteří splňují určité požadavky, vyplývající z činnosti organizace. Pracovní skupiny jsou de facto sestaveny náhodně.

Ne každou skupinu lze označit za kolektiv: ten je spojen společným cílem, stává se iniciativním, stmeleným a odpovědným celkem.

Na školách je situace poněkud komplikována tím, že na plnění základního poslání školy se podílí poměrně široká a různorodá skupina pracovníků.

Ke konfliktům ve skupinách dochází, jestliže se současně střetávají nebo po sobě následují dvě nebo více neslučitelných tendencí, motivů či cílů. Např.: různé chápání cest a prostředků k dosažení cílů, odchylné normy jednání, protikladné zkušenosti, např. z jednání s rodiči, s vedením lidí, protikladné povahové rysy, různé představy, jak řešit problémy, rozporné cíle v organizační a osobní oblasti. Zdroje konfliktu mohou být v jedincích, ve vztahu jedince a prostředí a ve vztahu skupin jedinců. Konflikty jsou důležitým nepřímým ukazatelem klimatu školy.

Ústředním problémem řídicích pracovníků je správné využívání vlastního času. K tomu je užitečné pořídit si pracovní snímek a navázat na něj rozbor vlastní práce.

Jednou z nejvýznamnějších aktivit manažera je motivování, neboť cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. V psychologickém smyslu je termín motivace velmi široký, zahrnuje takové pojmy jako je např. chtění, touha, přání, očekávání, potřeba, cíl apod. Motivaci člověka chápeme jako souhrn určitých činitelů, které představují vnitřní hnací síly, usměrňující jeho jednání a prožívání. Motivací pak označujeme vnitřní podněty, vedoucí k určitému jednání.

Např.: motivaci ke zvyšování výkonu:

- vybavenost pracovního prostředí,
- organizace pracovní doby,
- způsoby hodnocení a odměňování,
- delegování pravomoci a odpovědnosti.

Motivace ke stabilizaci sboru:

- plat,
- osobní ohodnocení,
- odměny,
- úroveň mezilidských vztahů,
- možnost postupů,
- pracovní podmínky.

Motivace ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení:

- plánování kvalitního vzdělávání,
- vypracovaný systém účasti na řízení.

Motivace k aktivitě:

- měnit stereotyp (nezastávat názor, že vše, co se dělalo dříve, bylo dobré),
- formální a neformální odměny.

Na problematiku pracovní ochoty, resp. Na motivaci a ovlivňování pracovní ochoty, klade současná teorie i praxe řízení značný důraz. V této souvislosti vystupuje do popředí úkol manažerů – vytvářet v rámci organizace takový systém objektivně působících mechanismů, který by přiměřeně zajistil optimální chod řízených procesů a současně i potřeby a zájmy všech zaměstnanců organizace. Jeho naplňování může mít rozmanitou podobu, přičemž k uznávaným patří zejména následující:

- participativní model řízení, který usiluje o aktivizaci zaměstnanců na základě jejich spoluúčasti při přípravě řídicích rozhodnutí,
- model řízení podle cílů resp. cílově-programové řízení, které klade důraz na orientaci zaměstnanců na cíle organizace, a to zejména tak, že se jim vymezuje specifický podíl na naplňování těchto cílů,
- kybernetický model řízení, který spočívá ve využívání informatiky a výpočetní techniky při uspořádání informačních a řídicích procesů v organizaci,
- personalistický model řízení, který se orientuje na zvládnutí a optimální uspořádání všech forem cílevědomého působení na kolektiv zaměstnanců,
- model řízení, opírající se o tzv. reengineering, který vychází z představy úplné přestavby organizace se zdůrazněním vysoké výkonnosti.

Společným jmenovatelem uvedených přístupů z psychologického hlediska je cílevědomé a průběžné ovlivňování motivace pracovního jednání zaměstnanců tak, aby se u nich posilovala přiměřená pracovní ochota a rovněž přiměřená identifikace s prací, profesí a organizací.



Úkol a otázky

1. Motivace pracovníků školy
2. Duševní hygiena v práci ředitele školy
3. Jakými přídavnými jmény byste výstižně charakterizovali atmosféru ve své škole, přesněji řečeno ve vašem pedagogickém kolektivu?



Literatura

TROJAN, V. (2018). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Wolters Kluwer.

TROJAN, V. (2021). *Ředitel školy*. Wolters Kluwer.

MARZANO, R.J. (2017). *School Leadership That Works*.

RIEDL, ČERNÍKOVÁ, B., TROJANOVÁ, I., & TURECKIOVÁ, M. (2019). *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Wolters Kluwer.

TROJANOVÁ, I. (2017). *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol*. Wolters Kluwer.

TRUNDA, J., & BŘÍZA, K. (2012). *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

KAPITOLA 8: KULTURA ŠKOLY – JEJÍ VÝZNAM, HODNOTY, NORMY



Cíle kapitoly



Klíčové pojmy

8.1 KULTURA ŠKOLY

Co je kultura školy

Kulturu školy je obtížné definovat, ale hraje velmi významnou roli v životě školy a ovlivňuje její každodenní chod, kvalitu výuky i spokojenost pedagogů a hlavně žáků. Vytváří pověst školy, je spjata s vnitřními vztahy, hodnotami a normami.

Hovoříme-li o kultuře školy, máme na mysli jeden z "měkkých", nicméně klíčových faktorů fungování školy jako organizace. Jde o faktor obtížně pojmenovatelný, jeho vymezení mnoho autorů řeší spíše výčtem elementů, které kulturu školy vytvářejí. Máme za to, že tento přístup, ač ne zcela neproblematický, bude pro účely tohoto textu vyhovovat.

Do kultury školy tedy zahrnujeme takové elementy, jako jsou mezilidské vztahy ve škole, spolupráce a komunikace mezi lidmi ve škole, kolegiální spolupráce mezi učiteli a řediteli a učiteli navzájem, účast na sdílené vizi, identifikace studentů, učitelů a dalších lidí ve škole se školou, spolupráce s vnějším okolím školy, fyzické prostředí školy. Všechny tyto elementy jsou chápány jako mezi sebou provázané a dohromady vytvářející soudržný, na každé škole jedinečný celek. Každá s těchto dílčích oblastí má vliv na rozvoj školy, přesto většina autorů v tomto směru zdůrazňuje především roli mezilidských vztahů a spolupráce mezi lidmi ve škole (srovnej např. Barth, 1990, Dalin, 1993, Stolp, 2000, Whitaker, 1993).

Ačkoliv je kultura školy, která vzniká v minulých činnostech a je omezujícím faktorem pro budoucí činnost, "extrémně setrvačná" (Harkabus, 1997, s. 3), neznamená to, že je neměnná. Jak konstatuje Harkabus (tamtéž), kultura je chápána, nikoliv dojednávána, a proto nemůže být změněna nařízením, ale výhradně rozvojem představ, přístupů a hodnot. To samozřejmě vyžaduje určité porozumění existujícímu stavu, k čemuž by měla sloužit promyšlená a systematická evaluace a autoevaluace.

Jak kulturu školy poznat

Obecně jsou užívány dvě hlavní možnosti, jak kulturu školy poznávat, popisovat a hodnotit. První z těchto možností je vytváření případové studie, v německy psané literatuře se hovoří také o "portrétu školy" (Helsper a kol., 1998), druhou jsou dotazníková šetření, a to jak kvalitativního, tak i kvantitativního charakteru. Jiné

možnosti, jako například výzkumy asociativního charakteru, zaměřené na metaforické vnímání kultury, výzkumy vizuálních materiálů, obrazů, prostorového uspořádání pracovišť, jsou pro účely evaluace spíše okrajové.

Účel zkoumání

Nyní se zaměříme na příklady provedených šetření, které mohou být inspirací pro evaluativní a autoevaluativní práci. Kromě konkrétního nástroje je možno reflektovat také cíl, ke kterému šetření směřovalo či směřuje. Jde například o efektivitu a produktivitu práce školy, o využití potenciálu spolupráce a komunikace, o řešení problémů ve škole, o řízení změn ve škole, o prožívání, spokojenost, motivaci, identifikaci lidí uvnitř i okolo školy v souvislosti s prací ve škole a pro školu, zaměřenost chování lidí na to, co je ve škole a pro školu hlavní apod.

8.2 EVALUAČNÍ NÁSTROJE K MĚŘENÍ KULTURY ŠKOLY

Evaluace kultury jednotlivé školy

Kultura dané školy bývá sledována se záměrem pojmenovat její silná a slabá místa, zhodnotit její současný stav, případně nastartovat procesy vedoucí ke změně v kultuře školy. Ačkoliv v tomto konceptu hraje značnou roli přesvědčení, že dobrá kultura školy ovlivňuje i mnohé jiné aspekty fungování školy, sama kultura a její kvalita je klíčová. Svou roli v těchto (auto)evaluačních postupech sehrává hledání rozdílů, mezer mezi skutečným stavem a ideálem, stavem vytouženým či očekávaným. Tyto výzkumy jsou tedy více méně deskriptivní a oscilují na hraně mezi manažerskými a výzkumnými technikami. Uvádíme-li příklady k takto definovanému účelu, pak lze poukázat přímo na nástroje pro měření či evaluaci kultury.

Jakubíková navrhuje využít k autodiagnostice kultury školy tzv. Kilmann-Saxtonovu mezeru, která leží mezi očekáváním a skutečností v jednotlivých faktorech. Ve svém nástroji zkoumání (dotazníku) uvádí konkrétně tyto jednotlivé faktory k hodnocení na škále 1-5 (1 nejhorší, 5 nejlepší): "Spolupráce, Rozhodování, Komunikace a informovanost, Převládající styl vedení, Kontrola, Motivace pracovníků, Inovativnost, Personální politika, Pracovní podmínky, Estetická úroveň, Image" (1999, s. 85).

Výzkumný nástroj School Cultural Elements Questionnaire (Cavanagh a Dellar, 1996, podle Maslowski, 1998) staví problematiku kultury školy šířeji a obrací se na šest kategorií – důvěru učitelů ve svou práci, důraz na učení, kolegiálnost, spolupráci, sdílené plánování a vedení ke změně (*transformational leadership*). Také tento dotazník má části věnované aktuálnímu preferovanému stavu.

Eger (2001) administroval ředitelům a učitelům škol jiný dotazník s tím, aby vyjádřili na škále 1-5 hodnocení současného a požadovaného stavu.

Jako jednotlivé hodnocené faktory kultury školy uvádí:

- společné cíle
- důvěra ve vedení školy
- převládající styl řízení ve vztahu k lidem

- režim školy a organizační struktura
- zaměření vedení na pracovní úkoly
- kontrola
- motivace pracovníků
- komunikace a informovanost pracovníků školy
- komunikace školy s okolím a rodiči
- inovativnost
- rozvoj učitelů
- pracovní podmínky pro výuku
- estetické prostředí a pořádek
- vztahy mezi pracovníky
- vztahy mezi učiteli a žáky
- očekávání výsledků vzdělávání

Saphier a King vytvořili pro účely práce na seminářích zaměřených na rozvoj kultury školy dotazník, který se orientuje na samotné jádro kultury školy, tzn. na normy, hodnoty a přesvědčení. V tomto autoevaluačním nástroji jsou normy zastoupeny např. kolegiální, experimentováním, vysokými očekáváními. Hodnoty pak jsou reprezentovány zřetelností cílů, přesvědčení zase kolektivní odpovědností (podle Maslowski, 1998).

Eger a Čermák (1999) zvolili k analýze kvality pracovního života dotazník s hodnotící škálou 1-5. Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu nebo nesouhlasu s tvrzením, které se vázalo k příslušné oblasti. V pilotní fázi byl tento dotazník použitý na Slovensku a po úpravách i v ČR (10 škol). Autoři vycházejí z myšlenky, že kvalita pracovního života (mít dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody, zajímavou, potřebnou a užitečnou práci) ovlivňuje hodnoty, představy i přístupy zaměstnanců, tj. prvky podnikové kultury. Jednotlivé oddíly dotazníku byly sestaveny do čtyř bloků (kvalita pracovního života, komunikace na pracovišti, hodnocení zátěže při práci, hodnocení postojů ke změnám).

Deal a Peterson (1999) používají případové studie škol. Konkrétně používají jako vzor k napodobení školy, v nichž se zejména díky vlivu vedení školy a dalších učitelů podařilo vytvořit specifické, ale vždy silné kultury školy sestávající ze symbolických prvků, které výzkumníci identifikovali takto: účely a hodnoty, rituály a ceremonie, historie a příběhy, architektura a artefakty.

Evaluace na úrovni školského systému či jeho vymezeného segmentu.

Zde je zkoumání vztahováno ke školám spíše obecně, až dodatečně je někdy takto vytvořených nástrojů využíváno pro evaluační účely na úrovni školy. Obvykle se v takových případech vybírají jednotlivé oblasti chodu školy a zkoumá se jejich kultura. Autoři tohoto textu záměrně užívají v této souvislosti termín oblasti, kde se projevuje kultura školy, jiní autoři používají v týchž souvislostech jiné termíny, jako např. determinanty kultury školy, faktory, dimenze, i charakteristiky či aspekty (Berg, 2000, Maslowski, 1998), apod.

V Kanadě a posléze v USA byl pro účely evaluace rozvojového potenciálu škol vytvořen výzkumný instrument a proveden výzkum School Work Culture Profile. Dotazníkem předkládaným učitelům sledoval na šedesáti položkách Lickertových škál čtyři dimenze:

školní plánování – partnerství ve stanovování cílů mezi učiteli, rodiči, studenty a komunitou,
profesní růst – sbor kooperuje v otázkách plánování, organizace, koučování a řešení problémů,
vytvoření a realizace programu - schopnost sboru zajistit úspěch studenta za pomoci vyučování a výchovné práce školy,
školní hodnocení – systém rozvoje sboru – jak posiluje získávání znalostí a dovedností k řešení problémů ve škole (Snyder, 1988, podle Maslowského, 1998).
V Sasku byl v roce 1995 proveden reprezentativní výzkum, ve kterém bylo dotazováno 4000 žáků středních škol na sociálně ekologické podmínky jejich života a jejich školy. Vyhodnocení dotazníku vedlo k vytvoření "indexu kvality" jednotlivé školy. Ve výzkumu byly vyhodnocovány také dílčí faktory, mj. školní klima. Autoři zdůrazňují, že ve studii představují kvantitativní analýzu kultury školy, ale používají i jiné přístupy a metody zkoumání. Vzhledem k tomu, že dotazník byl poměrně krátký a jednoduchý, mohou jej používat a vyhodnocovat i školy samy pro svou potřebu (Stenke, Melzer, 1998).

Evaluace určitého výseku kultury školy

Evaluace vlastností kultury školy a školních subkultur, které podporují individuální učení.

Výzkumné studie se v tomto případě soustřeďují především na ty parametry kultury školy, které ovlivňují kvalitu práci učitelů a studentů. Zdůrazňuje se, že klíčovým prvkem fungování školy jsou procesy učení se u žáků. Kultura je vnímána coby determinanta kvality procesu učení či kontext individuálního procesu učení.

Ve studii porovnávající veřejné a soukromé školy (Bryk, Lee, Holland, 1993 podle Deal, Peterson, 1999, s. 6) autoři upozornili na faktor smyslu pro komunitu (*sense of community*), což je velmi podobné kultuře školy. Jejich postupem se lze inspirovat v tom, jak tento smysl pro komunitu diagnostikovat.

Evaluace vlastností kultury podporující kolektivní či organizační učení.

V těchto případech se zkoumají vlastnosti kultury školy podporující společné (organizační) učení lidí ve škole. Někdy je ovšem poměrně obtížné rozdělovat od sebe individuální a organizační úrovně učení - zejména ve vztahu k dospělým ve škole. Proto se následující příklady dají vztáhnout mnohdy k oběma naposledy uvedeným účelům.

Kanadští výzkumníci použili pro zkoumání organizačního učení na školách položený rozhovor s učiteli a řediteli škol. Výzkumný nástroj použitý ke sběru dat měl 28 otázek. Respondenti měli uvádět vnitřní a vnější stimuly individuálního a organizačního učení. Uvádějí charakteristiky školy jako učící se organizace a kultura školy má v tomto pojetí tyto charakteristiky (Leithwood, Jantzi, Steinbach, 2000, s.77):

spolupracující
sdílené přesvědčení o nutnosti profesního růstu
normy vzájemné podpory
víra v čestnou, upřímnou zpětnou vazbu kolegům
neformální sdílení nápadů a materiálů

podpora riskování
povzbuzování otevřené diskuse o problémech
sdílená oslava úspěchu
všichni studenti hodnoceni bez ohledu na jejich potřeby
závazek pomáhat studentům. o této kategorii snad lze zařadit i výzkumy tzv. reflektivní praxe, tedy postupů, v nichž se (zejména) učitelé (individuálně či ve spolupráci s druhými) snaží reflexí poznávat svou práci, hledat možnosti zlepšení a eventuálně se o taková zlepšení snažit.

Závěr

Na příkladech jsme se pokusili doložit, že zkoumání kultury školy má potenciál pro evaluaci a sebeevaluaci školy, může se tedy stát výchozím bodem rozvojové snahy. K tomu je důležité vnímat, že výzkumy mají své širší pozadí, které spoludefinuje faktory, na které se výzkumník či evaluátor zaměřuje. Můžeme hovořit o úhlu pohledu, se kterým se přistupuje k výzkumu a na jeho základě se operacionalizuje samotný pojem kultury školy. Každý ze zmiňovaných nástrojů je tedy nutně omezený širšími faktory, ke kterým se obrací.

Příklady zde uvedené však odkazují pouze na fázi evaluace či autoevaluace kultury školy, ale neříkají nic o tom, jaké procesy tato fáze vyvolává či má vyvolávat. Rozhodující pro smysluplnost a efektivitu nemalého úsilí vynakládaného na autoevaluaci je způsob využití jejích výsledků. Teprve jsou-li tyto výsledky zveřejněny, diskutovány a přetvářeny v akce směřující k rozvoji školy, dostává proces evaluace a autoevaluace smysl. Tím už se však dostáváme za hranice tématu tohoto příspěvku, který vznikl výhradně pro účel upozornit na některé existující vzory a nástroje k výzkumu, evaluaci a autoevaluaci kultury školy.



Úkol a otázky

1. Jak byste charakterizovali kulturu vaší školy a jak je u vás prezentována?
2. Provádí se na vaší škole evaluace kultury školy,
3. Jak vaši studenti hodnotí školu, kterou navštěvují a odpovídá jejich hodnocení deklarované kultuře školy?



Literatura

DYTRT, Z. 2006. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 144 s. ISBN 80- 86851-45-1.

DYTRT, Z. A kol., 2011. Manažerská Etika v otázkách a odpovědích. Brno: Computer Press, a. s. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6

DYTRT, Z. 2015. Odpovědný management. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.

GÖBELOVÁ T., 2015. Profesní hodnoty a etické principy v práci učitele. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 119 s. ISBN 978-80-7464-808-3

KAPITOLA 9: POJEM METODICKÁ SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÉ KOMISE



Cíle kapitoly

Seznámit studenty s pojmy metodická sdružení a předmětové komise, s rozdílem mezi nimi, s jejich funkcemi na školách, s činnostmi metodických sdružení a předmětových komisí, se způsoby jejich organizace, s jejich personálním obsazením, s řízením metodických sdružení a předmětových komisí.



Klíčové pojmy

Metodická sdružení, předmětové komise, týmový charakter práce, volby nebo jmenování vedoucích, postavení ředitele v metodických sdružení a předmětových komisí.

9.1 VZNIK METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ

Metodická sdružení a předmětové komise existují na školách dlouhodobě. Starají se o to, aby výuka probíhala v souladu s učebními plány, předseda předmětové komise metodicky vede jednotlivé vyučující, dohlíží na srovnatelnost výuky ve stejných předmětech mezi různými vyučujícími, vyhodnocuje výsledky vzdělávání apod.

Práci metodických sdružení a předmětových komisí před rokem 1989 upravovala Instrukce MŠ ČSR č.j. 21336/79-200 z 16. 7. 1979 k organizaci základní školy (Pírek, 1982), stanovila obsahovou stránku spolupráce učitelů. V dokumentu jsou uváděny důvody zřízení předmětových skupin a metodických sdružení. Jednalo se především o: řídicí funkce směrem k pedagogickým pracovníkům, poradní orgán ředitele školy (podněty ke zkvalitnění práce školy), vzdělávání pedagogických pracovníků, kontrola a hodnocení, sjednocení činnosti u jednotlivých předmětů a ročníků, rozvoj týmové tvořivosti.

Předmětové skupiny a metodická sdružení měly v té době řídicí – manažerskou funkci, a to nejen ke členům své skupiny, ale i vzhledem k celé škole jako poradní orgán ředitele školy. V této době byl kladen důraz na manažerskou funkci předmětových skupin a metodických sdružení. Sloužily nejen členům komisí, ale i jako poradní orgán ředitele školy. Ředitel školy měl k dispozici pravidla pro činnost metodických orgánů, ale nemohl sám rozhodovat o jejich náplni práce.

Byly dány instrukce, které popisují složení metodických orgánů tj. vedoucí, jeho zástupce, zapisovatel a ostatní členové, dále povinnosti ředitele ve vztahu k práci metodických sdružení a předmětových komisí. „Ředitel školy: vybírá a jmenuje vedoucího, deleguje mu náležité pravomoci a odpovědnost, organizačně umožňuje činnost (schůzky,

vzájemné hospitace), zajišťuje materiální podmínky (učebny, technika, pomůcky), organizuje spolupráci v rámci školy (1. a 2. stupeň).“

V současné době:

- neexistuje žádný metodický pokyn k činnosti metodických orgánů
- řízení metodických orgánů je plně v kompetenci ředitele školy
- legislativním oprávněním, které umožňuje ustanovení metodických sdružení a předmětových komisí je školský zákon (Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v platném znění), konkrétně v § 164.

Ředitel školy a školského zařízení:

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

Z praktického hlediska může ředitel školy ustanovit skupiny učitelů, kteří díky svému vzdělání tuto odbornost zajistí. Podporou pro jeho rozhodnutí je i další § 165 školského zákona: (1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení. Právě v rámci organizačního systému řízení ředitel zařadí vzdělávací týmy do struktury školy. Otázkou možná ještě zůstává, zda učitelé jsou povinni spolupracovat. Pokud si odmyslíme pedagogickou potřebu spolupráce, může se ředitel školy opět opřít o legislativu, konkrétně o zákoník práce (zákon 262/2006 Sb. v platném znění) a § 301: Zaměstnanci jsou povinni: pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci.

Česká školní inspekce požaduje spolupráci učitelů jako podmínku kvalitní školy a ve svém dokumentu Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, tzv. Kvalitní škole (dostupné na <https://www.csicr.cz/cz/cz/DOKUMENTY/Kriteria-hodnoceni>) a aktualizovaného vždy pro daný školní rok uvádí jako kritérium 3.3 následující: *Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu.* Kritéria tohoto dokumentu lze využít nejen pro vlastní hodnocení školy (a konkrétně pro zjištění úrovně spolupráce učitelů), ale také pro oblasti koncepce rozvoje školy nebo ročního plánu

9.2 ČINNOST METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ

Činnost metodických sdružení a předmětových komisí v současné době zřizuje, řídí a kontroluje ředitel školy. Z hlediska nastavení činnosti komisí je důležité:

1. stanovení cíle (s využitím pomůcky SMARTER – chytré cíle)
2. rozpis hlavního cíle do dílčích cílů (lze nahradit popisem činností týmů)
3. náplní činnosti metodických sdružení a předmětových komisí je odborná oblast, nejen z hlediska obsahu, ale současně z hlediska pedagogiky, didaktiky,

psychologie a dalších parametrů, které ovlivňují schopnosti žáků zvládnout danou látku

4. stanovení frekvencí setkávání týmů – obvykle je to povinné nejméně 3x ročně, časté jsou schůzky čtvrtletní nebo měsíční, záleží na pravidlech školy
5. při poradách je vhodná účast ředitele, kde ředitel není v roli vedoucího porady, ale působí spíše jako konzultant, pozorovatel a pracovník, který odpovídá na dotazy; účastí získává přehled o manažerských schopnostech vedoucího porady, o práci členů i atmosféře
6. vedoucí metodických a předmětových komisí bývá součástí širšího vedení školy a ředitel má tak možnost konzultovat činnosti týmů
7. charakter porad je většinou informativně rozhodovací
8. ideální by bylo, aby metodická sdružení a předmětové komise měly i charakter vzdělávací, kde si členové komise předávají znalosti a dovednosti absolvovaných seminářů či získané studiem odborné literatury
9. při zakládání komisí je nutno počítat s tím, že se výsledky nedostaví okamžitě a komise budou procházet určitými vývojovými fázemi.

9.3 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ

Vymezení pojmů:

1. Metodická sdružení (jedná se o skupiny učitelů 1. stupně, na menších školách všech pěti ročníků, na větších se obvykle člení na vyučující 1. – 2.(3.) ročníku a 3.(4.) – 5. ročníku, případně i po jednotlivých ročnících existují na prvních stupních základních škol. Zde existují i metodická sdružení vychovatelek a vychovatelů školní družiny, vždy jedno sdružení s účastí všech těchto pedagogických pracovníků.
2. V předmětových komisích, ustanovených většinou na 2. stupni základních škol a na školách středních, se sdružují vyučující více předmětů, obvykle podobného zaměření, např. vyučující přírodovědných předmětů, humanitních předmětů nebo výchov. Na některých školách tyto skupiny kopírují vzdělávací oblasti rámcového vzdělávacího programu.

Specifika:

- lze uvést i další názvy: metodické orgány, které podle dřívějších školských předpisů znamenaly totéž, co předmětové komise, tj. sdružovaly učitele více předmětů podobného zaměření; v současné době se používá tento termín ve smyslu souhrnu předmětových komisí a metodických sdružení
- existují i ročníkové týmy, vzniklé z důvodu velké provázanosti výuky v daných ročnících základní školy
- v seznamu jsou oborové sekce, které sdružují vyučující příbuzných předmětů.

Volby členů v rámci metodických sdružení a předmětových komisí:

- týmy jsou omezené ročníky (1. stupeň základní školy) nebo předměty (2. stupeň základní školy a střední škola)
- u metodických sdružení jsou variantami různá spojení ročníků, tedy mají-li vzniknout jenom dva týmy, může to být 1. + 2. ročník (a tedy 3., 4. a 5. ročník), nebo spojit 1., 2. a 3. ročník a zbytek tříd dát do druhého týmu

- další možností je červnová tvorba úvazků, tedy kterého učitele, do jakého ročníku zařadit (varianty, že učitel učí svou třídu celý první stupeň nebo se kolegové střídají)
- na druhém stupni jsou možnosti v rámci sloučení předmětů do dané předmětové komise, např. výchovy mohou být přiděleny k jednotlivým předmětům (výtvarná výchova u týmu dějepisu) nebo být samostatné z důvodu své „odlišnosti“.

Týmový charakter práce

Na rozdíl od pracovní pozice, tak práce metodických sdružení a předmětových komisí má charakter týmové práce tj. zdůrazňuje navíc i postavení jedince v týmu: „V pojmu role je zahrnuta účast a funkce jedince v sociální interakci. S pojmem role souvisí ještě další pojmy: společenská pozice, společenský statut, společenské normy.“ (Mikuláščík, 2007, s. 297). U členů týmu jsou pak týmové role charakterizovány: „... individuálním způsobem aktivity, jímž se zapojujeme do společně vykonávané činnosti a který vyplývá z určitých vlastností.“ (Mikuláščík, 2007, s. 300).

Dle popisu týmových rolí dle Belbina, který definuje 9 týmových rolí nutných pro týmovou spolupráci, tak v práci metodických sdružení a předmětových komisí je pro účely sestavování týmů ve škole možno vystačit s rozčleněním na tři skupiny rolí (Meier, 2009, s. 26):

- 1) promotoři cíle (splnění cíle týmu), zajistí manažerskou stránku (organizační záležitosti, plánování, porady...)
- 2) odborní promotoři (odborná stránka cíle), zajistí odbornost (kvalifikovaní i kvalitní všichni členové týmu)
- 3) sociální promotoři (příznivé klima týmu) zajistí pohodu v případě konfliktů.

9.4 VEDOUcí METODICKÝCH SDRUŽENÍ A PŘEDMĚTOVÝCH KOMISÍ

Vedoucí metodických sdružení a předmětových komisí stojí v čele každého týmu (moderní termín pedagogický lídr):

- je jmenován ředitelem školy - pověřit pedagoga vedením týmu je v rukou ředitele školy. Umožňuje mu to školský zákon (zákon 561/2004 Sb. v platném znění), konkrétně dříve zmiňovaný § 164 a 165 v kombinaci se zákoníkem práce (zákon 262/2004 Sb. v platném znění).
- může být zvolen přímo týmem.

Vedoucí metodických sdružení a předmětových komisí mohou být do organizační struktury zařazeni dvojím způsobem:

1. První organizační schéma řízení zařazuje vedoucí na stejnou úroveň jako učitele
- Výhodou je finanční úspora - nenavýšuje stupně řízení a šetří tak finanční prostředky školy. I v tomto případě lze přiznat příplatek za vedení (§ 124 odst. 4 zákoníku práce). „Zaměstnanci, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti

řídící práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.“

- Nevýhodou je, že sami vedoucí ovšem svou funkci takto manažersky nechápou: nechtějí poučovat kolegy, neradi chodí na hospitace, neumí sdělit negativní zpětnou vazbu, tím, že chybí pravomoci, tak je kolegové neberou vážně.

2. Ve druhém organizačním schématu je vedoucí metodických sdružení a předmětových komisí zařazen do struktury jako nadřízený pedagogů, ovšem navyšují se tím stupně řízení:

„V tomto případě je vedoucí skutečně vedoucím zaměstnancem a řídí se zákoníkem práce (zákon 262/2004 Sb. v platném znění, § 11): Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je rovněž vedoucí ředitel školy zástupce ředitele školy střední management učitelé Strana 16 organizační složky státu. Další paragraf (§ 302) podrobněji rozebírá práci vedoucích zaměstnanců (v závorkách jsou uvedeny komentáře konkrétních činností vedoucích metodických sdružení a předmětových komisí:

Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni:

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky, (nastavení cílů a plánů činnosti)*
- b) co nejlépe organizovat práci, (průběžně plány reflektovat a přijímat opatření)*
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, (podílet se na stanovení úvazků, rozvrhů, dohledů)*
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona, (hodnotit činnost členů)*
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, (podílet se na zpracování plánu DVPP, vést vzdělávací porady)*
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů, (v rámci porad kontrolovat naplňování legislativy – RVP / ŠVP i vnitřních směrnic školy – školní řád)*
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele (vedení kabinetních sbírek).“*

Závěr

„Metodická sdružení a předmětové komise jsou předpokladem pro efektivní naplňování školních vzdělávacích programů. Jejich ustanovení a náplň činnosti je kompetencí vedoucích pracovníků. Ale nestačí jen pouhé ustanovení, je potřeba podpora jejich činnosti, vhodná volba a motivace členů těchto týmů i volba správného vedoucího. A také ředitel školy a jeho vhodný styl vedení je rozhodující.“

Pro potřeby ředitelů škol byla v rámci projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů zpracována „Metodická příručka pro metodické sdružení a autorů: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D. ve spolupráci s Mgr. Janou Štenglovou, Ing. Irenou Gorejovou, Ing. Alenou Tvrdoušovou.

Pro potřeby ředitelů škol byla v rámci projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů zpracována „Metodická příručka pro metodické sdružení a předmětové komise na školách“ (VBSD kód 4.1.6.1.3), ze které byly čerpány informace

v 9. kapitole. Autoři: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D. ve spolupráci s Mgr. Janou Štenglovou, Ing. Irenou Gorejovou, Ing. Alenou Tvrdoňovou.