

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele základních škol

Příloha č. 2 Otázky pro ředitele škol - interview

Příloha č. 3 Kariérní řád z roku 2002 (návrh)

Příloha č. 4 Kariérní řád z roku 2011 (návrh)

Příloha č. 5 Program NIDV „Úspěšný ředitel“

### **Příloha č. 1 Dotazník pro ředitel škol**

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGZTY1RtM0JBb3doN1kwSk5CT1paZmc6MQ>

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,  
je všeobecně známo, že práce ředitele školy je činnost velmi zajímavá a prospěšná, ale zároveň nesmírně náročná. Všichni vzděláváme nové generace a současně je nezbytné, abychom vzdělávali i sami sebe. Ráda bych s vaší pomocí a Vašimi zkušenostmi v přiloženém dotazníku zjistila, jak se ředitelé škol dále vzdělávají a jak přistupují k celoživotnímu vzdělávání v průběhu své řídicí praxe při absenci jakéhokoliv kariérního řádu.

Výsledky tohoto výzkumu a zjištěná data se mohou stát základem pro další výzkum problematiky vzdělávání řídicích pracovníků škol v Moravskoslezském kraji a podkladem pro metodiku krajských úřadů při tvorbě kariérního řádu.

Vyplnění dotazníku by mělo trvat asi 5 až 7 minut a budou zachovány veškeré zásady ochrany osobnosti a zpracování pod kódem. Pokud by z Vaší strany byl zájem o zpracovaná data, ráda Vám je na uvedenou adresu zašlu.

Prosím o zaslání vyplněného dotazníku nejpozději do 15. ledna 2013.

Děkuji za Vaši ochotu, čas a spolupráci v tomto předvánočním období a doufám, že výsledky přispějí k rychlejší tvorbě kariérního řádu ve školství.

Martina Škrobánková, ředitelka ZŠ a MŠ Opava – Suché Lazce, studentka PF UK Praha, obor školský management

# Vzdělávání řídicích pracovníků jako součást odborného růstu ředitelů škol

I. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY 1. - 8. II. SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI, OCHOTA SE DÁLE VZDĚLÁVAT 9. - 20.

\*Povinné pole

1. Pohlaví \*I. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

- žena
- muž

2. Věk \*

- do 30 let
- 30 – 35
- 35 – 45
- 45 – 55
- 55 a více

3. Vaše nejvyšší dosažení vzdělání = VŠ typu: \*

- pedagogického
- jiného humanitního
- technického
- ekonomického

4. Kolik let zastáváte řídicí (manažerskou) funkci ve školství? \*

- Do 3 let
- 3 – 10 let
- nad 10 let

5. V jaké oblasti Moravskoslezského kraje se nachází Vaše škola? \*

- Nový Jičín
- Opava
- Karviná

- Ostrava
- Frýdek Místek
- Bruntál

6. Jak velká je Vaše škola? \*

- Do 50 žáků
- 100 – 200
- 200 – 400
- 400 – 600
- 600 a více žáků
- 50 - 100

7. Jedná se o školu: \*

- Venkovskou
- Příměstskou
- Městskou

8. Jedná se o typ školy: \*

- Plně organizovanou
- Pouze s 1. stupněm
- Málotřídní (s odloučeným pracovištěm)

\*II. SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI, OCHOTA SE DÁLE VZDĚLÁVAT

9. Měl/a jste na počátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil funkci mentora, který Vám umožnil učit se z jeho zkušeností?

- Ano
- Ne
- pokud by tato možnost byla, přivítal/a bych ji
- nepotřeboval/a jsem to
- jiné

10. Jaký typ studia pro ředitele jste absolvoval/a? \*

- Základní typ studia (F1 pro ředitele škol)
- Rozšiřující typ studia v rámci celoživotního vzdělávání při VŠ (F2 – SVPP)
- Studium školského managementu na VŠ
- Ještě jsem studium neabsolvoval/a
- Právě studuji – uveďte prosím podle výše uvedeného typ studia
- Jiné:

11. Pokládáte toto studium za dostatečné? \*

- Ano
- Ne, chybí mi ještě mnoho informací
- Ano, pokud absolvuji další kurzy v rámci DVPP
- Nevím

12. Máte ochotu se dále vzdělávat? \*

- Ano
- Ne
- Nevím

13. Účastníte se vzdělávacích kurzů pro manažery – řídící pracovníky? \*

- Často
- Zřídka
- Nikdy
- Jiné:

14. Vaše osobní zkušenosti se vzdělávacími kurzy jsou doposud: \*

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné
- Jiné:

15. Kolik dnů čistého studijního času byste byl/a ochoten/a věnovat dalšímu studiu během roku? \*

- 5 dnů
- 5 – 10 dnů
- 10 – 15 dnů
- 15 a více dnů

16. Pokud by vysokoškolské studium školského managementu bylo možno začít studovat bez absolvování přijímacích zkoušek, přihlásil/a byste se? \*

- ano jistě
- ano možná
- asi ne
- určitě ne
- nevím

17. jaká forma vzdělávání řídicích pracovníků by Vám vyhovovala? \*

- Jednorázové semináře několikrát ročně
- Distanční vzdělávání
- Sebevzdělávání (četba odborné literatury a časopisů, studium legislativy aj.)
- Otevřené e-learningové kurzy při VŠ
- Systematické vzdělávání probíhající v opakujících se cyklech VŠ studium

18. Důvody ke zvyšování kvalifikace: \*

- Cítím to pro svou potřebu a sebevzdělávání
- Je to nutné pro můj kariérní růst
- Vyžaduje to moje současná pracovní pozice
- Vědomosti, získané v základním studiu pro ředitele mi nepostačují pro výkon funkce
- Důvodem je stále se měnící legislativa – vyhlášky, zákony, předpisy
- Jiné

19. Důvody, které mi brání v dalším vzdělávání: \*

- Velké množství práce
- Nedostatek času
- Mnoho aktivit a zájmů mimo pracovní vytížení
- Rodinné problémy

- Zdravotní problémy
- Velká vzdálenost VŠ, nabízející tento typ vzdělávání
- Nechce se vám do toho
- Asi bych to nezvládl/a
- jiné

20. Osobní sdělení na závěr Napište, co Vám v dotazníku chybělo, s čím se v oblasti svého vzdělávání potýkáte nebo z čeho máte radost

Odeslat

## **Příloha č. 2 Otázky pro ředitele škol (podklad pro interview)**

- 1) Jste spokojen/a se současným stavem „kariéry“ ředitele školy, jak je nastaven?
- 2) Máte chuť se dále vzdělávat, když vás k tomu nenutí ani zřizovatel, ani legislativa?
- 3) Přivítal /a byste zavedení postgraduálního studia pro vedoucí pracovníky ve školství, které by bylo jednotné pro všechny a s možností studia na nejbližší vysoké škole?
- 4) Bylo by pro vás motivací finanční ohodnocení poté, co byste dokončili předepsaný typ studia?
- 5) Co považujete za nejpálčivější problém v řízení vaší školy a můžete s ním něco udělat?
- 6) V jakých oblastech své práce máte ještě rezervy, které by bylo možné odstranit dalším vzděláváním, které oblasti vzdělávání cítíte jako nutné?

## Příloha č. 3 – Kariérní řád z roku 2002 (návrh)

Učitelské noviny č. 44/2002

### Kariérní řád pro učitele

#### RADEK SÁRKÖZI, UČITELSKÝ ODBOROVÝ KLUB

Je více než jisté, že zavedení kariérního řádu je záležitost čistě politická, protože se tento krok neobejde bez masivního zvýšení rozpočtu školství. To je už 5 let vládní prioritou číslo jedna, a proto očekáváme, že se bude v roce 2004 podílet na HDP minimálně 6 procenty. Náš návrh dává větší prostor zřizovatelům škol a ředitelům, ale zachovává jistoty pro kvalifikované učitele, které by neměli v případě zavedení smluvních platů. Jedná se o příspěvek k diskusi o budoucnosti kariérního řádu pro pedagogické pracovníky.

#### Kariérní řád pedagogických pracovníků

	Zařazení	Požadavky	Atestace A	Atestace B	Atestace C	Plat
1	vychovatel	maturita + pedagogické vzdělání				60% +10% za každou atestaci
2	učitel	státní zkouška z pedagogiky, psychologie a aprobačních předmětů	1. angličtina; 2. další cizí jazyky; 3. počítačová gramotnost; 4. školský management; 5. školské právo; 6. komunikační výchova; 7. pedagogické a psychologické poradenství; 8. lektor pedagogické praxe (studenti, začínající učitelé); 9. evaluace ve vzdělávání (tvorba testů atd.)			100% +10% za každou atestaci
3	metodik	státní zkouška z pedagogiky, psychologie a aprobačních předmětů + určené atestace		1. lektor akreditovaného programu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků; 2. autor učebních textů; 3. odborná publikační činnost; 4. vyšší titul než magistr		100% +10% za každou atestaci

#### Zařazení

V návrhu se neobjevuje **ředitel**, protože jde spíše o pracovníka řídicího. Ředitelé a jejich zástupci by měli být odměňováni podle tohoto kariérního řádu, pouze pokud by zároveň učili, a to poměrně podle týdenního úvazku. Druhou část platu řídicích pracovníků by určoval zřizovatel školy podle vlastního mzdového předpisu. Zřizovatel také musí určit požadavky (včetně akreditací), které musí ředitel splnit, pokud se chce o toto místo ucházet při konkurzu. Všichni stávající pedagogičtí pracovníci budou rozděleni do dvou stupňů. **Vychovatel** zahrnuje pracovníky ve školních družinách, učitele mateřských škol, vychovatele na internátech a další zaměstnance, od nichž se vyžaduje středoškolské pedagogické vzdělání. Také sem můžeme zařadit pozici **asistent učitele**, která zatím na českých školách zcela chybí. Stávající **nekvalifikovaní učitelé** si budou muset doplnit vysokoškolské a pedagogické vzdělání. Pokud to ve stanovené přechodné době nestihnou, budou přeřazeni na místo odpovídající vzdělání vychovatele nebo budou muset ze škol odejít. **Metodik** stojí na tomto žebříčku nejvýše. Měl by to být zkušený pedagog, který je schopen učit učitele a kvalifikovaně jim pomáhat při práci. Šlo by tedy o autory učebnic, výukových textů



atd. Pokud by se chtěl učitel ucházet o místo inspektora, musel by splnit všechny podmínky tohoto zařazení plus další podmínky požadované při konkurzu.

### **Atestace**

Nový systém atestací přinese jistě řadu přechodných problémů. Atestace by měla udělovat speciální střediska (nabízí se využití pedagogických center a vysokých škol). Tato činnost by ale měla být umožněna i soukromým firmám a osobám. K získání **atestací A** stačí úspěšně absolvovat praktickou zkoušku (viz mezinárodně uznávané zkoušky ECDL, TOEFEL atd.). Získání **atestací B** bude záležitostí dlouhodobější. Uvedené atestace slouží pouze jako příklady a lze je dále rozšiřovat podle potřeb školství. Proto necháváme otevřenou rubriku **atestací C**, kam lze například zařadit praktické atestace typu organické využívání moderních metod ve vlastních hodinách, úspěchy v oboru mimo školní prostředí (např. výstavy u učitelů výtvarné výchovy) atd.

### **Pracovní doba**

Doporučujeme změnit týdenní pracovní dobu všech učitelů (ZŠ i SŠ) následujícím způsobem: přímá výuka (20 hodin), dozory a suplovací pohotovosti (5 hodin), vzdělávání (5 hodin). Zbytek je příprava na hodiny, oprava písemných prací atd. Výuka nad tento rámec by byla považována za přesčas. **Dovolená** by měla zhruba odpovídat délce všech prázdnin.

### **Plat**

**Základní plat kvalifikovaného učitele** by měl odpovídat průměrné mzdě v zemi. Navrhujeme 15 000 korun. Za každou ze získaných atestací by učitel dostal 10 % navíc. Kromě tohoto nárokového platu podle vzdělání by celkovou mzdu tvořily ještě **nárokové složky**, které by určoval zřizovatel vnitřním mzdovým předpisem a udílel ředitel školy. Příkladem těchto složek může být vedení školní knihovny, pořádání soutěží, třídnictví, příprava žáků na přijímací zkoušky a k maturitě, zvýšené nároky na výuku předmětu, exkurze atd. Doporučujeme určovat výši těchto peněz podle délky času stráveného se studenty navíc nebo podle počtu studentů. **Nenároková složka** platu by byla pouze jedna – **kvalita (výsledky) pedagogické práce**. Byla by v kompetenci ředitele školy. Při takové podobě odměňování učitelů se nabízí financovat základní plat ze státního rozpočtu, nárokové složky z fondů zřizovatele a nenárokové ze školného, dalších příjmů školy a fondů zřizovatele. Školné je ovšem pro současnou vládu tabu a raději špatně zaplatí pedagogy, než aby jeho vybírání umožnila na všech základních nebo alespoň středních školách.

### **Platnost**

Zavedení kariérního řádu se neobejde bez **přechodné doby** jednoho až pěti let, kdy si budou muset stávající nekvalifikovaní učitelé doplnit pedagogické nebo dokonce i vysokoškolské vzdělání. V této podobě by mohl platit nejen na „státních“ školách, ale také na všech školách soukromých.

**Příloha č. 4 – Kariérní řád z roku 2011 (návrh)**

Kariérní stupeň	Pedagogické pozice	Funkční pozice
<b>1. stupeň</b>	<b>začínající učitel</b>	nemůže vykonávat žádnou z funkčních pozic
adaptační období	po dobu 1 nebo 2 let pedagogické praxe	
<b>2. stupeň</b>	<b>učitel</b>	a) může vykonávat <b>specializovanou činnost</b> (s výjimkou nově navrhovaných činností uvádějícího učitele a fakultního učitele)  b) může vykonávat funkci zástupce ředitele
výkon standardních učitelských kompetencí	po 1 až 2 letech pedagogické praxe a dále	
<b>3. stupeň</b>	<b>učitel s 1. atestací</b>	a) může vykonávat <b>všechny druhy specializovaných činností</b>  b) může vykonávat <b>funkci ředitele</b>
učitel – expert v pedagogické teorii a praxi	po 6 – 9 letech pedagogické praxe a dále	
<b>4. stupeň</b>	<b>učitel s 2. atestací</b>	a) může vykonávat <b>všechny druhy specializovaných činností</b>  b) může vykonávat <b>funkci ředitele</b>
učitel – expert v andragogice a v pedagogické teorii a praxi	po 10 – 15 letech pedagogické praxe a dále	

## **Příloha č. 5 – program NIDV „Úspěšný ředitel“**

### **NÁRODNÍ PROJEKT ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL**

Prioritním cílem projektu je vytvoření nového modelu systémové přípravy pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení v rámci České republiky a jeho ověření v praxi. Model je koncipován ve třech úrovních.

#### **A) ZÁKLADNÍ PŘÍPRAVA.**

Cílem je připravit vedoucí pracovníky škol a školských zařízení na výkon řízení školy. Probíhá formou Studia pro ředitele škol a školských zařízení (FS I). Obsah je založen na definici kompetencí ředitele pomocí popisu činností, které by měl umět vykonávat.

#### **B) PROFESIONALIZAČNÍ PŘÍPRAVA.**

Cílem je zajistit vysokou míru odborné připravenosti vedoucích pracovníků škol a školských zařízení pro výkon řídicí funkce. Je realizována formou Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS II), které se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole.

#### **C) FUNKČNÍ PRŮBĚŽNÉ DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ.**

Cílem je poskytnout informace a prohloubit dovednosti nezbytné pro kurikulární změny v oblasti řízení školství v souladu s dlouhodobými trendy rozvoje společnosti, krajů, obcí a samotných škol a školských zařízení. Vzdělávání probíhá účastí na fakultativně volených modulech: Kurikulární změny a nová role školy, Manažerské řízení procesů změn ve škole, Řízení kvality a její hodnocení, Strategie rozvoje školy, Supervize v manažerské praxi.

### **CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU**

Vedoucí pracovníci úplných škol poskytujících základní vzdělání, středních škol, konzervatoří a vyšších odborných škol (mimo hlavního města Prahy).

### **CO ZÍSKÁ ÚČASTNÍK PROJEKTU:**

- Základní a specializované znalosti a dovednosti v oblasti profesionálního řízení organizace
- Nejnovější informace z oblasti rozvoje odborného vzdělávání u nás a v EU
- Možnost výměny zkušeností s předními odborníky
- Inovační podněty pro zkvalitnění vlastní práce
- Aktuální informace ve studijních textech vytvořených účelově pro projekt
- Kontakty s angažovanými kolegy
- Absolventi obdrží osvědčení o účasti dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

## Seznam všech výstupů za dobu realizace projektu

Národní projekt Úspěšný ředitel byl realizován od 1. 12. 2005 do 30. 9. 2008. V tomto období probíhaly aktivity, které vždy směřovaly k plnění hlavních a dílčích cílů projektu. Závěrečné celkové výstupy a výsledky projektu jsou následující:

Položka	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
<b>Celkem podpořených osob</b>	<b>4 550</b>	<b>4 953</b>
<b>Z toho úspěšných absolventů</b>	<b>4 550</b>	<b>4 744</b>
<b>Lektoři projektu</b>	<b>420</b>	<b>482</b>
<b>Vydané studijní texty</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Sborníky závěrečných prací absolventů</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Závěrečná konference</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Všechny výstupy projektu byly bezezbytku a velmi úspěšně naplněny.

### Vydané studijní texty

#### **A. Základní příprava - Studium pro ředitele škol a šk. zařízení (FSI)**

*Studijní texty FSI*

*11 ks*

4 moduly:

Modul A Základy práva

Modul B Pracovní právo

Modul C Financování školy

Modul D Organizace školy a pedagogického procesu

4 moduly inovace v roce 2006:

Modul A Základy práva

Modul B Pracovní právo

Modul C Financování školy

Modul D Organizace školy a pedagogického procesu

3 moduly volitelné:

Time management

Základy personálního managementu

Efektivní komunikace a vyjednávání