

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník - Leadership ředitele školy

Konec vyplňování **dnes v 20:00:00**, výsledky budou veřejně přístupné.

Počet otázek: 54 Průměrná doba vyplňování: 00.11:32

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

tento anonymní dotazník je zaměřený na specifickou část profesního profilu v rámci závěrečné vysokoškolské práce. Výsledky výzkumu budou příspěvkem do diskuze o dalším vzdělávání řídicích pracovníků ve školství.

U každého z následujících tvrzení vyberte míru, s jakou vystihuje Vaši osobnost (možné odpovědi: **vůbec, spíše ne, málo, spíše ano, zcela**). První odpověď, která Vás napadne, bývá často nejpřesnější.

Vyplnění dotazníku Vám zabere **6-9 minut**.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Bc. Jaroslav Kalousek

[emailová adresa](#)

Veřejná adresa výsledků: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/leadership-reditele-skoly/>

Vize, koncepčnost	<ol style="list-style-type: none">1. Vždy jsem připraven podpořit dobré koncepce, které pomohou vyřešit problém.2. Nové poznatky umím zpracovat i vhodně využít pro dotvoření své stávající vize školy.3. Umím situaci dobře posoudit a předvídat možná rizika.4. Vytváření složitých koncepcí je pro mě snadné a zvládám to s využitím veškerého potenciálu, který mám k dispozici.5. Při řešení úkolu zvážím všechny dostupné možnosti a zvolím nejvhodnější postup.
Kom.	<ol style="list-style-type: none">6. Dokážu přesně a výstižně prezentovat vlastní názor.7. Nepříjemné rozhovory s kolegy jsou pro harmonický vztah důležité, a proto se jim nevyhýbám.8. Při rozhovoru se rychle dostávám k jádru věci.9. Víím, že naslouchat je stejně tak důležité, jako mluvit, a respektuji to v každém rozhovoru.10. Bez větších rozpaků dokážu hovořit, o něčem referovat

	<p>nebo něco vysvětlovat a to i tehdy, když musím mluvit k neznámým lidem nebo větším skupinám či dokonce v cizím jazyce.</p> <p>11. Konzultování záměrů a plánů s kolegy je prvním krokem ke společnému úspěchu.</p>
Kreativ/Orientace na cíl	<p>12. Neváhám při své činnosti používat nestandardní metody, pokud to vede k vytyčenému cíli.</p> <p>13. Překážky nebo neúspěch mě při dosahování cíle nezastaví, naopak mě povzbudí k vyššímu výkonu.</p> <p>14. Problémy, které nemají zjevné řešení a vyžadují neobvyklý přístup k vyřešení, jsou pro mě výzvou.</p> <p>15. Dokážu určit priority, které vedou k dosažení vytyčeného cíle.</p>
Orientace na žáka	<p>16. Funkční vztahy na pracovišti jsou důležité – sehraný tým spíše dosáhne úspěchu.</p> <p>17. Mám rád přehled o tom, co se ve škole děje, ale dokážu vhodně delegovat pravomoci k řešení dílčích úkolů.</p> <p>18. Nabádám učitele ke společnému plánování vyučování a řešení žákovských problémů tak, aby z toho žáci měli co největší prospěch.</p> <p>19. Hospitace jsou jedinečným nástrojem ke zvyšování kvality vyučování a v práci naší školy je systematicky využíváme.</p> <p>20. Před zavedením nových postupů a změn v práci školy, se vždy společně ptáme, jak se to odrazí na prospěchu žáků.</p>
Seberozvoj	<p>21. Je nutné stále rozšiřovat své znalosti a mít dostatek informací o soudobých trendech.</p> <p>22. Doba si vyžaduje rozhled a pružnou otevřenou mysl.</p> <p>23. Když něco dělám, jsem sám k sobě náročný, tak trochu perfekcionista.</p> <p>24. Z každého úspěchu i neúspěchu si беру ponaučení pro svou další práci – je to nekončící proces.</p>
Kooperace	<p>25. Mohu pracovat se všemi typy lidí, za předpokladu, že mohou přispět něčím, co za to stojí.</p> <p>26. Dokážu pozitivně reagovat na své kolegy, jejich náměty, iniciativu a úspěchy.</p> <p>27. S druhými vycházím dobře a ve prospěch společného cíle jsem připraven tvrdě pracovat.</p> <p>28. Dokážu lidem naslouchat, otevřeně s nimi komunikovat a také jim vycházet vstříc.</p> <p>29. Pokud si někdo neví s něčím rady, snažím se mu to trpělivě vysvětlit nebo mu pomoci.</p>
Empatie	<p>30. Do rozpoložení jiných se umím dobře vcítit.</p> <p>31. Jsem empatický, dokážu se mnohé dozvědět nebo mnohé sdělit, aniž by padla jakákoliv slova.</p> <p>32. Přestože mě názory druhého člověka obtěžují, dokážu své emoce udržet pod kontrolou a mám pochopení pro druhé.</p> <p>33. Dokážu se vcítit do situace druhých a pochopit jejich mnohdy</p>

	iracionální chování.
Výkon	<p>34. Dokážu se zorientovat v datech nebo nějaké dokumentaci a dovedu je logicky uspořádat.</p> <p>35. Dokážu sladit svou práci s harmonogramy ostatních.</p> <p>36. Pracuji stejně pilně a usilovně, i když mě nikdo nekontroluje.</p> <p>37. Dokážu přenášet pozornost mezi různými typy úkolů.</p> <p>38. Většinu svých dobrých nápadů dokážu také realizovat.</p> <p>39. Jsem si vědom svých předností a dokážu je maximálně využívat, stejně tak odhadnout a využít potenciál svých kolegů.</p>
Hodnoty- Odpovědnost/ Flexibilita	<p>40. Dobré partnerství mi dodává jistotu.</p> <p>41. Nebojím se přijímat zodpovědnost – za sebe i za druhé.</p> <p>42. V žádném případě se nesnažím vinu svěst na někoho jiného.</p> <p>43. Pokud podřízený pracovník udělá nějakou závažnou chybu, jsem si vědom toho, že jeho chyba je i mou chybou.</p>

Předmět: Náš vůdce – Ředitel/ka školy

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

přijměte mé pozvání k účasti na dotazníkovém šetření <http://leadership-reditele-skoly.vyplnto.cz>. Jeho podoba je výsledkem rozsáhlé meta-analýzy dat českých a zahraničních výzkumů. V centru pozornosti stojí role ředitele školy a jeho osobnostní profil.

Vyplnění anonymního dotazníku Vám zabere 5 - 8 min. Vaše odpovědi budou příspěvkem do aktuální diskuze o další podobě vzdělávání řídicích pracovníků ve školství, jejich odměňování a kariérním postupu. Získaná data zpracujeme moderními statistickými metodami a výsledky následné analýzy se stanou jádrem závěrečné vysokoškolské práce Kvalita ve vzdělávání.

S pozdravem

Bc. Jaroslav Kalousek

Emailová adresa

Telefonní kontakt

Příloha č. 2: Kompetenční model ředitele školy (LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012)

Obr. 4.1 v níže uvedené publikaci: *Kompetenční model ředitele školy*

Lídrovské (strategické myšlení)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavení a naplňování vize ▪ stanovení priorit ▪ prezentace a propagace školy ▪ motivace pracovníků
Manažerské (rozvoj, organizace)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stanovení strategie ▪ personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení) ▪ zajištění zdrojů (projekty, granty) ▪ chod systému (výkon manažerských funkcí)
Odborné (vzhledem k funkci)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znalost právních a ekonomických předpisů ▪ znalost školského kontextu ▪ komunikační schopnosti ▪ jazykové vybavení
Osobnostní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ time management ▪ seberozvoj, schopnost sebereflexe ▪ přijímání rozhodnutí ▪ práce se stresem
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavování týmů ▪ řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu ▪ spolupráce s partnery ▪ akceptování podmínek
Řízení a hodnocení edukačního procesu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plánování a vytváření kurikula ▪ evaluace procesu (srovnávací šetření žáků) ▪ implementace nových poznatků do edukačního procesu ▪ využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s. ISBN 978-80-7357-899-2

Příloha č. 3: Kompetenční model ředitelů škol (BAREŠ, 2012)

1. Kompetence strategického řízení

Charakteristika kompetence:

Ředitel je tvůrcem a nositelem vize a strategie školy a má schopnosti tvořit takové vize a strategie a vytyčovat cíle, které budou srozumitelné a akceptovatelné pro ostatní spolupracovníky.

Popis kompetence:

- zná teorie strategického řízení a plánování

Znalosti (vědomosti) - zná cíle školy

- zná školské národní i mezinárodní prostředí

- analyzuje a tvoří vize

Činnosti (dovednosti)

- sděluje jasnou vizi ostatním pracovníkům

- tvoří koncepci a strategii školy srozumitelnou pro všechny

- stanovuje SMART cíle

- zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující danou strategii

- při naplňování strategie průběžně hodnotí a přehodnocuje cíle

- předkládá argumenty vedoucí k přijetí záměrů ostatními pracovníky

- sleduje vývoj i mimo školství

- smysluplnou argumentací a vlastní postojem přispívá k akceptaci záměrů

- vlastním postojem přispívá k akceptaci záměrů ostatními Postoje

- prokazuje odvahu, strategické myšlení a realismus

2. Kompetence řízení rozvoje a organizace školy

Charakteristika kompetence:

Ředitel plánuje a řídí rozvoj a změny ve škole s ohledem na vývoj společnosti i technologií,

organizuje činnost školy a je schopen zajistit potřebné podmínky.

Popis kompetence:

- zná teorie školského managementu a managementu změn

Znalosti (vědomosti)

- zná systémy řízení a typy organizačních struktur
- orientuje se v nových technologiích
- má marketingové znalosti
- řídí, iniciuje a vede procesy rozvoje a změn

Činnosti (dovednosti)

- stanovuje organizační strukturu
- organizuje činnosti ve škole
- rozvíjí kulturu školy, která podporuje sdílení znalostí
- zapojuje školu do rozvojových a grantových programů
- vybavuje školu moderní technikou
- zvládá řešit nenadálé situace
- ukazuje přijetí zodpovědnosti za klima školy
- zachovává loajalitu k zákonům, předpisům a ke zřizovateli

3. Kompetence řízení procesu vyučování a tvorby učebního prostředí

Charakteristika kompetence:

Ředitel zná pedagogické a didaktické procesy, je schopen řídit procesy učení, pracovat s kurikulem a nastavuje celkové efektivní učební prostředí.

Popis kompetence:

- zná soudobé teorie učení a vyučování

Znalosti (vědomosti)

- má přehled o nových trendech ve vzdělávání
- zná požadavky a očekávání žáků, rodičů a zřizovatele
- zná pedagogické a didaktické procesy a podmínky výuky
- zná psychologické a sociální aspekty vzdělávání
- má znalosti o tom, jaké prostředky vytvářejí dobré učební prostředí
- řídí tvorbu a rozhoduje o kurikulu

Činnosti (dovednosti)

- pravidelně aktualizuje kurikulum dle měnících se potřeb
- využívá zpětnou vazbu od žáků, učitelů, rodičů a zřizovatele
- formuluje a prosazuje očekávání žáků
- zavádí nové prostředky, formy a metody podporující výuku
- podporuje zavádění moderních výukových technologií
- zavádějí ve škole formy práce pro žáky umožňující inkluzi ve výuce

- vytváří pozitivní klima pro vyučování a učení
- aktivuje spolupráci a přenos informací ze zahraničí
- věnuje se rozšiřování nabídky služeb ve škole
- prokazuje vůli a vytrvalost
- není dogmatický, ale hledající

4. Kompetence zaměřené na kvalitu vyučování a školy

Charakteristika kompetence:

Ředitel zajišťuje kvalitu výsledků činnosti organizace zejména potom procesu vyučování a dokáže ji posoudit a reagovat v případě, že kvalita nesplňuje očekávání.

Popis kompetence:

- zná požadavky a zásady evaluace a autoevaluace školy a učebního procesu

Znalosti (vědomosti)

- umí pracovat s daty v pedagogickém rozvoji
- zná a využívá techniky řízení kvality ve škole
- umí zpracovat efektivní evaluační systém
- stanovuje standardy kvality

Činnosti (dovednosti)

- vytváří celkové podmínky pro řízení kvality
- využívá vnitřní i vnější evaluační nástroje
- monitoruje a hodnotí úroveň vzdělávání ve škole
- přijímá opatření v případě zjištěných nedostatků v kvalitě (hospitace, rozhovory)
- zavádí společné strategie v práci učitelů
- zprostředkovává vysokou úroveň očekávání
- usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce

5. Kompetence zaměřené na výsledky vyučování a školy

Charakteristika kompetence:

Ředitel zodpovídá za výsledky žáků a má odborné znalosti k provádění kvalitního hodnocení

a jeho interní i externí prezentaci.

Popis kompetence:

- zná postupy pro dosažení plánovaných výsledků

Znalosti (vědomosti)

- zná a umí využívat techniky pro kontrolování dosažených výsledků

- zná pravidla hodnocení
- umí analyzovat a interpretovat výsledky zkoušek a průzkumů
- vytváří podmínky pro dosažení plánovaných výsledků

Činnosti (dovednosti)

- stanovuje jednoznačná kritéria pro hodnocení výsledků
- reaguje na výsledky adekvátními opatřeními a případně hledá postupy a možnosti nápravy
- seznamuje s výsledky ostatní pracovníky
- prokazuje silnou orientaci na výsledek *Postoje*
- při hodnocení výsledků dodržuje stanovená kritéria

6. Kompetence leadershipu

Charakteristika kompetence:

Ředitel kultivuje společenství spolupracovníků a vede je tak, aby byli hrdí a motivovaní ke své práci, aby cítili pomoc a podporu ze strany ředitele.

Popis kompetence:

- zná základní pojmy a témata vedoucí funkce, styly řízení, moc, autorita, odpovědnost

Znalosti (vědomosti)

- umí identifikovat schopnosti, kvality a potřeby svých podřízených
- zná jednotlivé personální činnosti
- zná práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance
- zná pravidla vedení pracovních porad
- má dobře rozvinuté komunikační dovednosti
- vede učitele a komunikuje s nimi

Činnosti (dovednosti)

- používá dialog jako nástroj vedení
- řeší konflikty v součinnosti s učiteli a ostatními, jichž se záležitost týká
- vytváří prostředí důvěry, důvěryhodnosti a zájmu
- zvládá konflikty a odpor proti změnám
- oceňuje a hodnotí
- rozvíjí spoluzodpovědnost za úspěch školy
- stimuluje angažovanost a motivaci učitel
- prezentuje vztah zodpovědnosti

Postoje

- toleruje odlišnosti
- je schopen naslouchat druhým.
- je schopen nadchnout druhé pro práci.
- podřízené bere jako partnery
- stará se o to, aby stále více pracovníků přebíralo vedoucí odpovědnost v organizaci
- vytváří u spolupracovníků pocit, že jsou vnímáni a ctěni

7. Kompetence řízení rozvoje lidských zdrojů

Charakteristika kompetence:

Ředitel zajišťuje rozvoj a vzdělávání pracovníků v souladu se záměry organizace a má takové

znalosti, aby se mohl podílet na plánování osobního rozvoje zaměstnanců.

Popis kompetence:

- umí analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků

Znalosti (vědomosti)

- umí sestavit plány osobního rozvoje zaměstnanců
- vytváří podmínky pro profesionální rozvoj pracovníků

Činnosti (dovednosti)

- stimuluje a motivuje zaměstnance k sebevzdělávání, zavádění novinek a inovací
- podporuje rozvoj kompetencí při práci s moderními technologiemi
- chápe vzdělávání pracovníků jako přínos pro organizaci a ne jako svoje ohrožení

8. Kompetence podporující týmovou práci

Charakteristika kompetence:

Ředitel svým chováním a postoji podporuje a vytváří podmínky pro týmovou součinnost všech pracovníků.

Popis kompetence:

- umí vytvářet efektivní týmy či pracovní skupiny a rozdělovat týmové role

Znalosti (vědomosti)

- zná techniky týmové reflexe a týmové komunikace
- rozvíjí kolegiální společenství, mezilidské vztahy a vztahové kompetence

Činnosti (dovednosti)

- buduje týmovou spolupráci
- organizuje akce vedoucí ke spolupráci v učitelském sboru

- provádí synchronizaci a kooperaci členů týmu
- vypracovává vnitřní systém delegování úkolů
- podporuje dialog mezi členy týmu
- včas identifikuje problémy v týmu a doporučuje postupy k řešení situace
- při konfliktech v týmu projevuje organizovaný a logický přístup

9. Kognitivní kompetence

Charakteristika kompetence:

Ředitel má základní odborné znalosti v oblasti práva, finančního řízení a nových technologií

a dovede je správně aplikovat při řízení školy.

Popis kompetence:

- zná právní předpisy (pracovní, ekonomické, školské) a dovede je uplatňovat

Znalosti (vědomosti)

- zná finanční toky ve školství, finanční hospodaření a účetní zákonitosti
- zná směrnice zřizovatele
- zná teorii managementu vzdělávání
- umí pracovat s moderními technologiemi
- umí pracovat s informacemi a dokáže je využít a interpretovat
- zná cizí jazyky k využívání zahraničních zdrojů
- nastavuje vnitřní ekonomické směrnice

Činnosti (dovednosti)

- získává další finanční zdroje (jiná činnost, projekty, dotace)
- sleduje změny v zákonech a předpisech
- vyhodnocuje rozpočet školy a sleduje závazné ukazatele
- zapojuje moderní technologie do řízení školy
- je loajální k dodržování zákonů a předpisů
- nové poznatky a technologie bere jako přínos

10. Kompetence k budování partnerství a spolupráce

Charakteristika kompetence:

Ředitel je schopen začlenit školu do systému, udržovat spolupráci s dalšími organizacemi a institucemi a pozitivně prezentovat školu vůči veřejnosti.

Popis kompetence:

- chápe roli zřizovatele školy a školy samotné

Znalosti (vědomosti)

- chápe systém, struktury a kulturní kontext
- má dobré prezentační schopnosti
- systematicky komunikuje se zřizovatelem a dalšími subjekty

Činnosti (dovednosti)

- poskytuje součinnost ČŠI
- nastavuje ve škole partnerské prostředí, komunikuje se všemi partnery – žáky, rodiči, zaměstnanci
- postupuje v součinnosti s profesními organizacemi a orgány ve škole a rodiči
- sleduje vnější prostředí, udržuje dobré vztahy se všemi partnery organizace, s dalšími organizacemi.
- udržuje kontakty s jinými oblastmi mimo vzdělávání
- provádí mediální propagaci školy a jejích výsledků
- buduje image a legitimitu školy
- udržuje kontakt s médii
- je zřetelným symbolem školy navenek

Postoje

- prokazuje otevřenost ke spolupráci
- je loajální ke své organizaci
- ukazuje hrdost na vlastní školu, profesi a školský sektor

11. Kompetence seberozvoje a sebeuvědomění

Charakteristika kompetence:

Ředitel má jasný postoj vůči své roli, je schopen definovat svoji úlohu, pracuje na svém osobním rozvoji a zaujímá postoje, které ho vedou k demokratickému, nezávislému a odvážnému jednání.

Popis kompetence:

- zná a chápe obsah a rozsah vedoucí role

Znalosti (vědomosti)

- zná teorie timemanagementu a stressmanagementu
- rozhoduje o prioritách a je racionální

Činnosti (dovednosti)

- zvládá stres a nejistotu
- flexibilně reaguje dle situace a adaptivní

- vytváří a zapracovává nové cíle a záměry pro zlepšení své vlastní činnosti, provádí sebehodnocení
- rozvíjí vlastní identitu jako vedoucí
- má odbornou publikační činnost
- jedná eticky, korektně, uvědoměle a jde osobním příkladem
- jedná důsledně, spravedlivě, vede k pozitivnímu myšlení, je empatický
- dodržuje etický kodex
- dělí se s kolegy o své znalosti a zkušenosti
- má charisma a přirozenou autoritu

Postoje

- přebírá plnou odpovědnost vyplývající z vedoucí funkce a role, neovlivňuje ostatní
- hodnotí vlastní funkci a roli v dialogu s učiteli a ostatními spolupracovníky, je sebekritický
- vnímá problém jako výzvu
- je zvědavý a ochotný učit se nové věci
- je čestný, otevřený a čitelný

BAREŠ, M., 2012. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*, PedF UK: Praha. 134 s. Depozitář závěrečných prací.