

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY

*- KOMPARACE ČESKÉ REPUBLIKY S BAVORSKEM A SEVERNÍM PORÝNÍM –
VESTFÁLSKEM*

2014

Zbyněk Jícha

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Zbyněk Jícha

„Vzdělávání ředitele školy“

- komparace České republiky, Bavorska a Severního Porýní-Vestfálska

„Education of a School Headmaster“

- Comparison of the Czech Republic, Bavaria and North Rhine-Westphalia

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Jiří Trunda

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně a citoval všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 9. 4. 2014

.....

podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady při vedení mé práce.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Obsahem práce je hledání odpovědi na otázku: „Lze u ředitelů škol v odlišných zemích Evropy provést komparaci v získávání kvalifikačního vzdělávání a možnostech průběžného vzdělávání?“ Autor práce se zabývá tematikou vzdělávání ředitelů škol v České republice a Spolkové republice Německo (Bavorsko a Severní Porýní-Vestfálsko). Za pomoci zvolených metod výzkumu, kterými byl dotazník a rozhovory s řediteli, se snaží informovat o systémech a možnostech vzdělávání ve zvolených zemích. Nutnost kvalifikace vedoucích pracovníků, myšleno splnění požadavků pro výkon funkce, dokazuje fakt, že v dnešní době jsou na ředitele škol kladeny nároky především na jejich kompetenční připravenost, kterou získají dobrým specializačním vzděláním. Získané informace mohou být využitelné jako vzor či metodická doporučení, protože v každé zemi probíhá manažerské vzdělávání dle odlišných kvalifikačních modelů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, profesní dráha, kompetenční profil, kvalifikace ředitele školy, kvalifikační model

ABSTRACT:

The aim of this work is to answer the following question: 'Is it possible to compare qualification training and forms of further training of headmasters in different countries?' The author of this thesis deals with headmaster training in the Czech Republic and the Federal Republic of Germany (Bavaria and North Rhine-Westphalia). He obtained information about education systems and education opportunities in these countries through selected research methods which were a questionnaire and interviews with school headmasters. The need for proper managerial qualification of headmasters necessary for them to meet requirements for discharge of the function is proved by the fact that today headmasters have to cope with demands made on their competency readiness which they can receive through good specialized training. The information obtained can be used as a pattern or methodical recommendations because in every country the managerial education follows different qualifying models.

KEYWORDS:

lifelong training, further training of teachers, professional career, further training of headmasters, headmaster competence, competence profile, qualifying model

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	11
1 Komparativní přístupy v literatuře	11
2 Výklad pojmů	12
3 Celoživotní vzdělávání	14
3.1 Vliv mezinárodních organizací	17
3.2 Aspekt vzdělávání ředitele v jeho výkonné roli	20
3.2.1 Druhy dalšího vzdělávání.....	20
3.2.2 Formy dalšího vzdělávání	21
3.2.3 Metody dalšího vzdělávání.....	21
3.2.3.1 Online způsoby dalšího vzdělávání.....	22
3.2.4 Plánování dalšího vzdělávání	23
3.2.5 Vyhodnocení - evaluace dalšího vzdělávání	23
3.2.6 Financování dalšího vzdělávání	24
3.2.7 Realizátoři	24
3.3 Kompetence v dalším vzdělávání.....	25
3.4 Fáze kariérové dráhy ředitele školy.....	26
4 Česká republika.....	29
4.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávací soustavě	29
4.2 Možnosti vzdělávání ředitele školy	29
4.2.1 Právní vymezení	29
4.2.2 Systém vzdělávání řídicích pracovníků.....	30
4.2.3 Instituce poskytující kvalifikační a další vzdělávání ředitele školy	40
5 Spolková republika Německo – Bavorsko a Severní Porýní – Vestfálsko	45
5.1 Vzdělávání ředitelů škol - obecně	45
5.2 Svobodný stát Bavorsko.....	46
5.2.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému.....	46
5.2.2 Právní rámec pro řízení škol.....	47
5.2.3 Systém kvalifikačního vzdělávání ředitele školy	48
5.2.4 Systém průběžného vzdělávání	58
5.2.5 Instituce poskytující další vzdělávání pro ředitele škol:.....	58
5.2.5.1 Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung Dillingen (Akademie pro další vzdělávání učitelů a personální řízení)	58
5.2.5.2 Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)- Státní institut pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání	59

5.3 Severní Porýní-Vestfálsko.....	60
5.3.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému.....	60
5.3.2 Právní rámec pro řízení škol.....	60
5.3.3 Systém vzdělávání vedoucích pracovníků	61
5.3.3.1 Historický přehled vývoje dalšího vzdělávání ředitele školy	61
5.3.3.2 Kvalifikace ředitele školy.....	64
5.3.3.3 Instituce poskytující další vzdělávání.....	71
5.3.4 Příklad mezinárodní spolupráce s Českou republikou	73
6 Souhrnná komparace.....	75
Výzkumná část.....	77
7 Výzkum A	78
7.1 Dotazníkové šetření v ČR a SRN.....	78
7.2 Dotazníkové šetření ve Skotsku	90
8 Výzkum B – rozhovory s řediteli škol.....	91
Závěr	96
Seznam použitých zkratk.....	98
Seznam použitých zdrojů.....	99
Seznam příloh.....	103

ÚVOD

Úloha vzdělávání a úroveň jeho kvality se dostávají do popředí pozornosti všech vyspělých zemí. Společensko-ekonomický význam efektivních vzdělávacích systémů i úroveň dosahované vzdělanosti občanů se zejména po druhé světové válce staly předmětem diskuzí většiny evropských zemí. Dominantní zájem o tuto oblast je charakterizován úsilím o dosažení tzv. „učící se společnosti“ (Dvořáček, 2001).

Obsahem této práce je hledání odpovědi na otázku: „Jsou ředitelé škol v odlišných zemích Evropy vzájemně srovnatelní v oblasti přípravy na výkon funkce a dalšího vzdělávání?“

V každé zemi probíhá vzdělávání nějakým způsobem a za různých podmínek. Každý vzdělávací systém přináší a nabízí něčím odlišný a zároveň zajímavý pohled na vzdělávací cestu občana toho či onoho státu. Role vzdělávání v současné civilizaci vysoce vzrostla a je zajímavé a nutné pozorovat, jak je utvářeno a jak funguje v jiných zemích, protože si můžeme z některých zemí vzít vzor či námět, který může být aplikovatelný na naše podmínky. Na správném uskutečnění vzdělávací cesty každého jedince se ve škole přímo podílí učitel, ale i ředitel školy, který vytváří podmínky pro zlepšení pedagogických dovedností učitelů, zabezpečuje chod, růst a správný směr jím řízené organizace a kvality výuky. K tomu, aby v dnešní době byla organizace dobře řízena, přispívá kvalitní vzdělání ředitele školy a jeho předpoklady k řídicí funkci. I zpráva McKinsey & Company (2010) mimo jiné upozornila, že výsledky vzdělávání nejvíce ovlivňují učitelé, ředitelé, standardy a hodnocení. Efektivní vedení školy má podstatný vliv na výsledky vzdělávání, to dokazují i Marzano, Waters a McNulty, jak je v této zprávě uvedeno, vynikající ředitel může výsledky vzdělávání oproti průměrnému řediteli zlepšit o dvacet procentních bodů. Plitzová svým výzkumem, který byl zaměřen na pozici ředitelů škol, dokazuje, že možnost systematicky se vzdělávat, rozvíjet profesní a manažerské dovednosti je nezbytným předpokladem úspěšného splnění úkolů vyplývajících z jejich pozice (2013). Zatímco v České republice má standard učitele načrtnutou podobu, ten ředitelský je zatím pouze prodiskutován a chystán, uvádí J. Štefflová (2013). Pro řešení situace a případnou inspiraci je dobré porovnat sousední SRN, jak zde systémy vzdělávání ředitelů fungují. Protože každý vzdělávací systém je ovlivněn historickými, sociálně kulturními

a ekonomickými aspekty kontextu vzdělávání, můžeme se inspirovat, ale nelze jej zcela převzít.

Cílem práce je zmapovat možnosti kvalifikačního vzdělávání a průběžného vzdělávání ředitelů základních škol v České republice a SRN (Bavorska a Severního Porýní-Vestfálska).

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMPARATIVNÍ PŘÍSTUPY V LITERATUŘE

Ke komparaci lze přistupovat několika způsoby. V. Ježková a E. Walterová v knize „Vzdělávání v zemích Evropské unie“ porovnávají vzdělávací systémy a poskytují základní informace a poznatky o společných trendech i o vzdělávání v jednotlivých zemích EU. To realizují v širším sociopolitickém a kulturním kontextu formou přehledné a jednotně strukturované publikace (1997). Mezinárodní komparace se objevuje i v diplomové práci J. Doležalové, která se zabývá srovnáním německého (bavorského) a českého vzdělávacího systému a sportovních fakult (2007). Dalším přístupem může být např., že v rámci jednotlivých zemí jsou srovnávány specifické prvky učitelské profese, např. J. Pavlíková se svým příspěvkem v časopise *Studia paedagogika* zabývá analýzou a komparací přípravy učitelů celodenních škol v SRN (2011). Vzděláváním v sousedních zemích se zabývají monotematické studie jednotlivých zemí, např. Ježková, V., B. von Kopp a Janík, T. – Školní vzdělávání v Německu (2008). Vymezováním a správným chápáním kompetencí vedoucích pracovníků ve školství ve střední Evropě se zabývá výzkumný tým pod vedením M. Schratze. Výzkumný projekt se uskutečnil v Rakousku, České republice, Maďarsku, Slovensku a Slovinsku. Tým spolupracovníků vyvodil výsledky na základě studia literatury, workshopů, pohovorů a nadnárodního výzkumu, které jsou uvedeny v závěrečné zprávě projektu *Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení*, pod názvem *Zlepšování kvality vedení škol ve střední Evropě* (2011).

Dvojazyčnou publikaci, která se zabývá komparací vzdělávání řídicích pracovníků ve školství v ČR a ve vybraných zemích EU s názvem „Ředitel školy – leader i manažer“, se svým týmem napsala a sestavila L. Slavíková v roce 2003. Autoři v publikaci rozpracovávají a analyzují nejvhodnější modely přípravy řídicích pracovníků ve školství v České republice, Anglii, Irsku, Řecku, Německu, Finsku, Nizozemí a ve Francii. U zmíněných zemí je analyzována struktura vzdělávací soustavy z pohledu historického s přihlédnutím k roli ředitele ve významných historických obdobích až po současnost. Významnou součástí každé kapitoly je nástin programů rozvoje ředitelů škol, případně koncepce systémových příprav řídicích pracovníků ve školství (2003).

Ve své práci provádím komparaci analýzou kvalifikačního vzdělávání (profesionalizace) a průběžného vzdělávání na základě studia a analýzy literatury, webových stránek institucí, které zajišťují vzdělávání ředitelů škol, rozhovory s řediteli škol a dotazníkovým šetřením.

2 VÝKLAD POJMŮ

Celoživotní učení - dle Průchy „zahrnuje veškeré učební aktivity v průběhu života člověka, které mají za cíl rozvoji znalostí, dovedností a kompetencí a umožňují osobnostní růst a občanské, sociální a profesní uplatnění. Jednou z dimenzí celoživotního učení je všeživotní učení, které zdůrazňuje propojení a rovnoprávnost formálního, neformálního a informálního vzdělávání“ (Pedagogická encyklopedie, 2009, str. 29).

Další vzdělávání (angl. continuing education, further education), termín má podle Průchy „široký význam a zahrnuje různé formy vzdělávání a profesní přípravy osob (mládeže a dospělých), které již prošly nějakým stupněm formálního školního vzdělávání“ (Pedagogický slovník, 2009, str. 43).

Formální vzdělávání – určujícím znakem, jak uvádí Průcha, „kterým se odlišuje od vzdělávání jen neformálního, je i formální společenské ustanovení (de iure) jeho povinnosti a/nebo platnosti jeho výstupů a dále skutečnost, že jde o vzdělávání intencionální a soustavné v celospolečenském měřítku“ (Pedagogická encyklopedie, 2009, str. 247).

Kvalifikační vzdělávání – tímto pojmem se dle § 5 vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů, rozumí, že jde o studium pro ředitele škol a školských zařízení a podle odst. 1) „Studiem pro ředitele škol a školských zařízení získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví, které jsou kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení.“ Studium trvá podle odst. 2) „nejméně 100 vyučovacích hodin a ukončuje se závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.“ Podle odst. 3) se za „studium pro ředitele škol a školských zařízení považuje též studium pro vedoucí pracovníky podle § 7.“

Průběžné vzdělávání – definici podává § 10 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. Podle odst. 1) je „průběžné vzdělávání zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy“, podle odst. 2) jsou obsahem průběžného vzdělávání „zejména nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních, technických a uměleckých oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně patologických jevů a bezpečnosti a ochrany zdraví. Průběžné vzdělávání může zahrnovat i jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků.“ Toto vzdělávání lze podle odst. 3) lze „uskutečňovat účastí na kurzu a semináři.“

3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

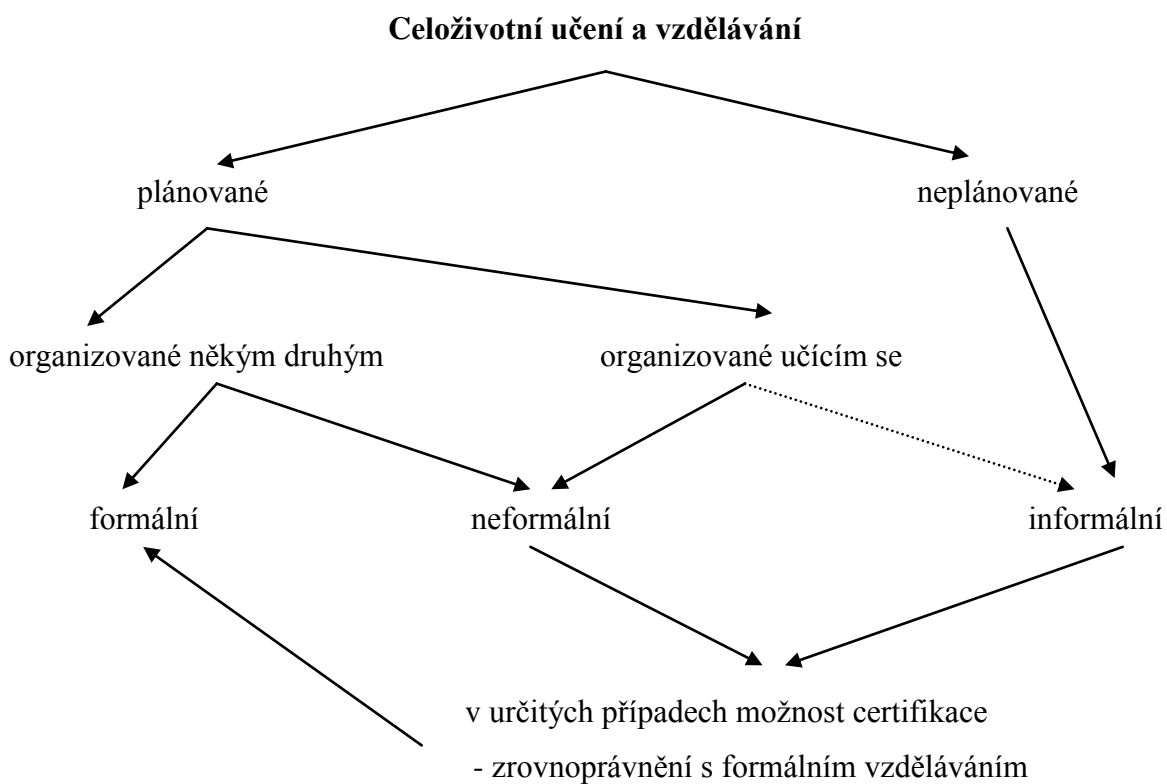
Celoživotní učení je umožněno všem jedincům bez rozdílu věku, zájmu, nadání nebo společenského postavení a umožňuje co nejvyšší využití lidského potenciálu. To, že je umožněn přístup k vzdělávání všem věkovým kategoriím, vyžaduje nejen zvýšení, ale i větší rozmanitost nabídky a co největší respektování individuálních vzdělávacích potřeb, které jsou odlišeny podle věku, dosažené úrovně vzdělání, zájmu a úsilí (Veteška; Tureckiová, 2008). O celoživotním vzdělávání by v dnešní době neměl nikdo pochybovat a pro dnešní společnost, i pedagogickou – pedagogické pracovníky, je toto vzdělávání přímo nutností (Lhotková, 2010). Neoddělitelnou součástí celoživotního vzdělávání a učení je další vzdělávání, které je považováno za vzdělávání v dospělém věku. Je většinou odděleno vstupem na trh práce nebo jinou formou časového odstupu od ukončení počátečního vzdělávání. Význam dalšího vzdělávání poroste, protože celá společnost přešla v rámci modernizačních procesů k tzv. postindustriální společnosti. Dochází k rozvoji nových znalostí, související především s informačními technologiemi a dovednostmi, které se týkají zvláště dovedností sociálních a kreativního řešení problémů. Jde o rozvoj kompetencí potřebných ve znalostní společnosti. Následkem toho začaly prudce stoupat požadavky na zaměstnance, kteří by měli disponovat novými znalostmi a dovednostmi (Hruška, 2013). Větší část populace musí být schopna přizpůsobit se a učit se měnícím se technologiím a umět aplikovat nové dovednosti pro potřeby měnícího se trhu práce. Celoživotní vzdělávání nabývá na důležitosti, protože díky dalšímu vzdělávání dospělých se mohou řešit problémy ekonomické konkurenceschopnosti a demografických změn, bojovat proti nezaměstnanosti, chudobě a sociálnímu vyloučení (Kleňhová, 2012). Je nutné rozvíjet kompetence, které jsou potřebné ve znalostní společnosti.

Ke koncepci dnešní vzdělávací politiky a politiky rozvoje lidských zdrojů patří právě celoživotní vzdělávání a učení. K tomu, aby tato koncepce byla prosazena, je zapotřebí mnoho rozhodnutí, která se netýkají pouze pedagogických a andragogických záležitostí, ale vyžaduje to také řadu právních, administrativních, organizačních, didaktických a metodických rozhodnutí. V Evropské unii jde především o zaměstnatelnost, konkurenční schopnost ekonomiky, sociální soudržnost a aktivní občanství. Přínosem pro jedince pak může být jeho seberealizace. Nelze ovšem tyto příležitosti chápat jako určitou garanci vysokého profesního a společenského statusu. Člověk se vzdělává v rámci celoživotního učení a zároveň dochází k realizaci toho, co společnost považuje za důležité. Proto

celoživotní vzdělávání musí být plánovaná, cílevědomá a institucionalizovaná aktivita. V dnešní době se preferuje pojem učení na úkor pojmu vzdělávání, a to je především výrazem toho, že odpovědnost za znalosti a kompetence se přenáší na jednotlivce. To odpovídá požadavkům a nárokům znalostní společnosti a také jejím požadavkům na kompetence, kterých jedinec nemůže dosáhnout jen v rámci vzdělávací soustavy (Beneš, 2009). To, že se chce jedinec dále vzdělávat je jeho osobní volbou a v centru pozornosti stojí i jeho vzdělávací potřeby. Dochází k tomu, že poptávka společnosti je propojena s poptávkou individuální. Jde o využití možnosti sebeřízeného učení, při kterém by měl každý být vybaven odpovídajícími dovednostmi a zároveň by měl převzít odpovědnost za vlastní vzdělávací dráhu (Veteška; Tureckiová, 2008). Profesor Kurica považuje za celoživotní proces sebevzdělávání, kterým si člověk obohacuje duši a je důležité, aby každý poznal prostředky sebestřednění a sebevýchovy (Janda, 2011).

Vedlo se mnoho diskuzí, jak celoživotní vzdělávání chápat a pojmut. Řešilo se, zda jde o radikální organizační, kurikulární přestavbu vzdělávacího systému nebo o doplnění a rozšíření stávajícího vzdělávacího systému o další subsystém vzdělávání dospělých. Koncepce celoživotního vzdělávání však vedla k tomu, že byla zaručena horizontální a vertikální průchodnost při vzdělávání. Modularita programů a přenositelnost kreditů a certifikátů je zásadní (Beneš, 2009). Celoživotní vzdělávání patří mezi jedno z hlavních zamýšlených opatření Strategie vzdělávací politiky do roku 2020 v tom smyslu, že bude posilována role školy jako centrum podpory celoživotního učení (MPSV, 2013).

Obr. 1: Vztah celoživotního učení a vzdělávání:



(.....> podle některých definic může být informální učení i plánované a záměrné)

Zdroj: BENEŠ, M. *Celoživotní učení a vzdělávání*. In J. Průcha (ed.), *Pedagogická encyklopedie*, Praha: Portál, 2009, s. 33.

3.1 VLIV MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍ

Pojetí celoživotního vzdělávání předkládají i mezinárodní organizace, které mohou mít různé zaměření a jejich práce se vyznačuje různými specifiky. Jde o společnosti, jako např.: UNESCO, OECD, Rada Evropy a EU (Beneš, 2009).

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

Drží se myšlenky prohlubování demokracie, pokroku, udržení míru mezinárodní kooperace a humanity. Mají v zájmu zohledňovat zájmy rozvojových a rozvíjejících se zemí. Vycházelo se ze dvou základních materiálů k celoživotnímu učení: „Učení je skryté bohatství“ a „Učit se být (*Learning to Be*)“ a výsledkem je nezávazná nová filozofie výchovy pro jednotlivé členské státy.

Rada Evropy

Prosazuje koncepci „permanentního vzdělávání“ (permanent education) z roku 1975, vychází zároveň z demokracie a je v souladu se svými obecnými cíli, rovnostmi šancí, a celistvého rozvoje jedince.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)

Drží se koncepce „periodického vzdělávání“ (recurrent education), což považuje za hlavní princip celoživotního vzdělávání. Je to možnost, kdy lze kdykoli v průběhu života střídat vzdělávání a povolání. Mezi stanovené cíle patří: rozvoj osobnosti a její individuality, hospodářský růst a rozvoj lidských zdrojů, sociální soudržnost. Česká republika se účastní následujících mezinárodních projektů v oblasti vzdělávání pořádaných OECD:

TALIS je projekt OECD, který se zabývá mezinárodním šetřením o vyučování a učení (Teaching and Learning International Survey). Cyklus šetření je pětiletý. Jedná se o první mezinárodní výzkum, ve kterém jsou učitelé a ředitelé přímo dotazováni na školní prostředí, kde probíhá vyučování, a podmínky ve kterých učitelé a ředitelé pracují. Výsledky slouží jako podklad ke zlepšení podmínek pro učitele, zvýšení jejich spokojenosti při vykonávání své profese, tím i zefektivnění celé vzdělávací politiky. Realizátorem v ČR je Česká školní inspekce (2013).

Projekt *INES* (Indicators in Education System), cílem je mezinárodní srovnávání, které je prováděno tematicky komplexně, funguje dlouhodobě (od roku 1988) a pravidelně. Projekt nabízí srovnání mezi členskými a v některých případech i nečlenskými zeměmi OECD. Výstupem projektu je publikace „Education at a Glance“.

EU (European Union)

Dříve se rozvíjela jako organizace zaměřená na ekonomiku, ale v současné době začala iniciativně jednat a působit i v některých oblastech vzdělávání. Ovlivňuje značně a pádně vzdělávání členských států pomocí různých programů (Beneš, 2009). Evropská komise jako nadnárodní orgán EU se věnuje celoživotnímu vzdělávání a realizuje např. podprogramy: Comenius – pro školy, Erasmus – pro vysoké školy, Leonardo da Vinci – pro odborné vzdělávání a výcvik, Grundtvig – pro vzdělávání dospělých (European Commission, 2013).

Pro ředitele škol a ostatní aktéry, kteří se přímo podílejí nebo mají vliv na utváření vzdělávací politiky a vzdělávacího systému, je realizován program *SVES* (studijní návštěvy pro odborníky ve vzdělávání; v programu Socrates se realizoval pod názvem Arion). Program je zaměřen na podporu evropské spolupráce formou týdenních studijních návštěv. Cílem je výměna zkušeností, získání nových informací a navázání přímých kontaktů v oblasti všeobecného a odborného vzdělávání. Koordinátorem programu na evropské úrovni je CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training), v tuzemsku rozhoduje o výběru Národní agentura pro evropské vzdělávací programy (NAEP, 2014).

Mezi projekty, které byly vytvořeny v rámci tříleté spolupráce (2009 – 2011) v mezinárodním programu „Comenius Network Leadership in Education“ patří: AHEAD, DELPHI, THE ELTE PROGRAMME, LISA a PROject-Based SCHOOL. Projekty byly spolufinancovány za podpory Evropské Komise. Koordinátorem programů je Státní ústav pro rozvoj kvality ve školství Dolní Sasko (NLQ – Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung). Ústav iniciuje a podporuje procesy rozvoje kvality na školách a ve vzdělávacím systému v Dolním Sasku. Partnery v tomto programu tvoří 13 partnerských zemí (Rakousko, Dánsko, Estonsko, Německo, Maďarsko, Irsko, Itálie, Norsko, Polsko, Rumunsko, Slovinsko, Španělsko a Turecko) a minimálně stejně tolik

tandemových zemí (ČR, Řecko, Island, Litva, Malta, Portugalsko, Francie, Lichtenštejnsko, Lucembursko, Slovensko, Švédsko, Portugalsko a Velká Británie), navíc byly přidruženy partnerské země Rusko a Švýcarsko. Každou zemi zastupovala národní vzdělávací instituce nebo ministerstvo. V případě ČR to byl NIDV (Národní institut pro další vzdělávání) (NLQ, 2013).

AHEAD – je projekt zaměřený na podporu vedení škol a ředitelů. Cílem je poskytovat ředitelům potřebné schopnosti ve vůdcovství a managementu, aby byli schopni vypořádat se s managementem evropských projektů a vybudovat tým, který bude mít na starosti tyto projekty. AHEAD je didaktický model, který je kombinací metod řešení problému na webu s metodou školení jiných ředitelů, aby se podpořilo trvalé zlepšování praktických znalostí ředitelů škol. E-kurs určený pro ředitele zahrnuje vzdělávací cíle na rozvoj znalostí, příkladové studie na řešení problémů pro rozvoj praktických znalostí, příkladové scénáře, které je možné, v podobě projektových prací, stáhnout z uložení. Kurs poskytuje témata, jako např. budování týmu, týmová práce, fundraising, evropské fondy a řízení projektového cyklu.

DELPHI (Developing Educational Leadership of Primary Heads and Institution) – cílem projektu je kontinuální profesionální rozvoj ředitelů škol prvního stupně, získání a rozvoj jejich manažerských a vůdcovských kompetencí a obohacení jejich výukových zkušeností. Projekt je založen na socio – konstruktivním přístupu a využívá existujících znalostí a kompetencí skupiny. Důraz je kladen na výměnu zkušeností a zavádění nových vůdcovských konceptů. V Praze byl projekt realizován v termínu: 16. – 21. 10. 2010.

THE ELTE (European Leaders' Training in Education) PROGRAMME – navrhuje tréninkový program pro osoby, které se chtějí stát řediteli, inspektory, mentory či jinými vedoucími pracovníky v oblasti vzdělávání, s ohledem na národní potřeby včetně evropské dimenze. Důležité části kurikula pokrývají organizační a manažerské kompetence, schopnosti řešit problémy, vůdcovství a zručnost v nejnovějších výukových metodách, strategie na rozvoj školy a analýzu národních a mezinárodních vzdělávacích systémů. 30-ti kreditové kurikulum je rozděleno do modulů a umožňuje účastníkům vybrat si povinné moduly z nabídky podle jejich vlastních potřeb s tím, že musí dosáhnout určitého počtu kreditů. Cílem programu je udržitelný a trvalý rozvoj v rámci nepřetržitého profesionálního vzdělávání.

LISA (Leadership improvement on student achievement) – jádrem tohoto programu je, že program se zabývá principy stylů vedení, postoji a praktikami, které mohou přispívat ke zlepšení a efektivnosti škol. Jak ovlivňují základní dovednosti studentů, kteří jsou testováni např. PISA programem. Celkovým smyslem studie je prozkoumat, jak vedení školy přímo či nepřímo ovlivňuje výsledky studentů. Mezinárodní srovnávací přístup má za cíl odhalit relevantní rozdíly mezi zeměmi na pozadí rozdílů mezi národními vzdělávacími systémy.

PROject – Based SCHOOL Management (management škol na základě projektů) – metoda, která se široce používá a úspěch byl již potvrzen. Kdo bude používat tuto metodu, toho škola bude efektivnější. Jedná se o nový způsob rozvoje vedení školy, aby splňovala potřeby znalostní společnosti. Pomocí využívání metody „Based school“ se školy zlepši v řízení, budou efektivní a úspěšné (NLQ, 2013).

3.2 ASPEKT VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELE V JEHO VÝKONNÉ ROLI

Škola v 21. století se může dostatečně vyvíjet, když učitelé v ní pracující dostávají pravidelné a komplexní informace o vzdělávacích nabídkách. Vedení školy by mělo podporovat nabídku dalšího vzdělávání, která může být přímo zacílená a neměla by vycházet pouze z idealismu učitelů (Seitz, 2013). Další vzdělávání je nedílnou součástí učitelské (Naar, 2011) a ředitelské profese.

3.2.1 Druhy dalšího vzdělávání

V ČR a Německu se v rámci dalšího vzdělávání rozlišují dvě skupiny vzdělávacích programů. Odlišuje se kvalifikační další vzdělávání (Weiterbildung) od prohlubování odborné kvalifikace – tedy od průběžného dalšího vzdělávání (Fortbildung).

V ČR jsou druhy dalšího vzdělávání vymezeny v §1 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

V SRN se v zákonech hovoří o povinnosti učitelů v oblasti „Fortbildung“, tedy průběžného dalšího vzdělávání, ale nerozlišují se druhy.

Mezi druhy dalšího vzdělávání patří (vyhláška č. 317/2005 Sb.):

a) studium ke splnění kvalifikačních předpokladů (Studium v oblasti pedagogických věd, Studium pedagogiky, Studium pro asistenty pedagoga, Studium pro ředitele škol a školských zařízení, Studium k rozšíření odborné kvalifikace),

b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, Studium pro výchovné poradce, Studium k výkonu specializovaných činností)

c) studium k prohlubování odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání).

Míra povinnosti a dobrovolnosti dalšího vzdělávání v jednotlivých zemích je většinou vymezena legislativně. Vzdělávání týkající se základních i dalších kvalifikačních předpokladů je povinné. V České republice je stanovena zákonem pro všechny pedagogické pracovníky povinnost (po dobu jejich pedagogické činnosti) vzdělávání, jehož prostřednictvím si obnovují, upevňují a případně doplňují kvalifikaci (Kohnová, 2009).

3.2.2 Formy dalšího vzdělávání

Dle § 24 odst. 4 (zákon č. 563/2004 Sb.) se další vzdělávání pedagogických pracovníků uskutečňuje:

- na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené ministerstvem,
- samostudiem (podle § 24 odst. 7, se uvádí k odst. 4 písm. b téhož paragrafu – pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, čerpání určuje ředitel školy),
- dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků dle zvláštního právního předpisu v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.

3.2.3 Metody dalšího vzdělávání

Pedagogickým, ale i ostatním pracovníkům umožní osvojit si požadované schopnosti, znalosti a dovednosti k vykonávání požadované práce a dosahování požadovaného výkonu aplikace jisté metody vzdělávání. Nejčastěji jsou používány následující metody:

- **Seminář** – probíhá formou navržení tématu a po výkladu následuje diskuze se školitelem a ostatními účastníky. Účastníci si aktivně osvojují předávané znalosti a dovednosti, čímž se zvyšuje jejich motivace.
- **Přednáška** – je pro ni příznačný jednostranný výklad školitele, který snižuje motivaci pracovníků k aktivnímu osvojování si předávaných schopností, znalostí a dovedností. Zároveň je to rychlý prostředek, kterým přednášející může rychle předat své schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníkům.
- **Případová studie** – společné hledání možných řešení modelového nebo reálného problému podle zadání. Metoda rozvíjí analytické a systémové myšlení a podporuje týmovou spolupráci pracovníků.
- **Demonstrování** – školitel ukazuje (demonstruje) účastníkům v reálných pracovních nebo modelových podmínkách určitou pracovní činnost. Tím dochází k názornému osvojení si schopností, znalostí a dovedností účastníků.
- **Pověření úkolem** – školitel pověří pracovníka ke splnění určitého úkolu, pracovník musí následně prokázat schopnost aplikovat osvojené schopnosti, dovednosti a znalosti. Metoda vede především k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu požadované práce (Serbusová, 2013).
- **Supervize** – forma celoživotního učení, která poskytuje podporu, objasnění a rozvoj profesních dovedností a kompetence pracovníků, do popředí se dostává její facilitační funkce. Formou pozorování a cílených otázek dochází ke zvyšování pracovníkovy schopnosti reflexe vlastní práce a sebereflexe (Marášková, 2009). Využívání supervize slouží i jako prostředek proti syndromu vyhoření.
- **e-learning** – alternativní metoda vzdělávání, kterou lze využívat i mimo školní prostředí, za podpory informačních a komunikačních technologií. Například ředitelé v SRN mají povinnost projít jedním modulem v prostředí e-learningu.

3.2.3.1 Online způsoby dalšího vzdělávání

Nejčastější problém, se kterým se v současnosti nejen učitelé, ale i vzdělávací instituce potýkají, je omezení časového prostoru pro realizace vzdělávacích akcí (Miklová; Pumpr, 2003). Další vzdělávání nemusí znamenat pouze osobní účast na školení, ale lze uplatňovat dalším způsob, a to je online vzdělávání, které nabízí mnoho možností a forem vzdělávání. Podle Neumajera (2013) se vzdělávání v oblasti ICT stává důležitou a čím dál častěji nepostradatelnou cestou ke vzdělávání ve všech oborech a oblastech. Další vzdělávání

může probíhat formami, jako jsou webináře, virtuální hospitace, e-learning, osobní vzdělávací prostředí, atd.

3.2.4 Plánování dalšího vzdělávání

Forma a obsah plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků není stanovena zákonem ani žádným prováděcím předpisem. Zákonem je pouze stanoveno v § 24 odst. 3 zákona č. 563/2004 Sb. (o pedagogických pracovnících), že ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanovuje po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Tento plán si tedy ředitel školy stanovuje sám na základě svých zkušeností, dle potřeb školy a pedagogických pracovníků (Valenta, 2005b). Plán zahrnuje i případné vzdělávání ředitele školy.

Dle publikovaných ukázkových vzorů (viz příloha č. 1), plán dalšího vzdělávání obsahuje například následující informace (Valenta, 2005b):

- účel – proč je plán vydáván a pro koho, organizace forem dalšího vzdělávání, na jaké období se plán vztahuje
- základní podmínky dalšího vzdělávání – principy, podle kterých je další vzdělávání organizováno (např. potřeby školy, rozpočet školy, studijní zájmy ped. pracovníků)
- obecné schéma institucionálních forem dalšího vzdělávání
- konkrétní formy a druhy dalšího vzdělávání (průběžné vzdělávání, vzdělávání ke zvýšení kvalifikace, studium ke splnění kvalifikace, studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, ...)
- stanovení priorit (většinou na základě rozpočtových možností)
- projednání s příslušným odborovým orgánem

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků může mít i formu směrnice, kterou organizace vydává (viz příloha č. 2).

3.2.5 Vyhodnocení - evaluace dalšího vzdělávání

Jedním z úkolů ředitele školy (či pověřeného pracovníka) je sestavení, kontrola dodržování plánu dalšího vzdělávání a následné vyhodnocení výsledků vzdělávání (Serbusová, 2013). Jednotlivé programy jsou hodnoceny přímo účastníky. Ve školách dochází k hodnocení v souvislosti s plánem dalšího vzdělávání (Kohnová, 2009). Je už na posouzení ředitele

školy, zda skutečnou míru osvojení si získaných schopností, znalostí a dovedností u jednotlivých zaměstnanců bude kontrolovat a v jakém rozsahu.

3.2.6 Financování dalšího vzdělávání

Financování dalšího vzdělávání řeší § 160 zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Na základě ustanovení § 160 odst. 1 písm. c, se ze státního rozpočtu, mimo jiných finančních prostředků, poskytují výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Výdaje jsou určeny na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škola a kvalitou vzdělávání (Valenta, 2005a). Finanční prostředky, které jsou nad rozsah státního rozpočtu, musí škola hradit z dalších finančních zdrojů – z vlastních příjmů, z prostředků zřizovatele (obecního rozpočtu), popřípadě jiných osob, např. sponzorů; aktuálních ESF – Evropských strukturálních fondů.

Podle zákona o pedagogických pracovnících je možné další vzdělávání pedagogických pracovníků uskutečňovat samostudiem nebo prostřednictvím vzdělávacích programů vysokých škol, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě **akreditace** udělené MŠMT. Tudiž z uvedeného vyplývá, že z prostředků státního rozpočtu je možné financovat další vzdělávání, které má udělenou akreditaci.

3.2.7 Realizátoři

a) Instituce

Některé země mají vyhrazeny instituce v rámci rezortu školství, které mohou realizovat další vzdělávání učitelů (Německo, Rakousko). Jinde jsou to státní i nestátní instituce, popřípadě i soukromé osoby, jako např.: ČR, Maďarsko, Portugalsko. K tomu, aby bylo možné posoudit kvalitu a význam vzdělávání v těchto státech, zřizují ministerstva školství zvláštní orgán – v ČR jde o Akreditační komisi pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Ministerstvo školství vydává osvědčení (akreditaci) mnoha vzdělávacím programům. Na základě akreditace mohou pak být programy a různá školení hrazena školou (Kohnová, 2009). Ministerstvo školství může systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků změnit svými legislativními a organizačními zásahy (Miklová; Pumpr, 2003). Příklad právnických osob, které realizovaly další vzdělávání pedagogů:

občanská sdružení, soukromé společnosti, střední školy, fakulty vysokých škol, instituce DVPP zřizované kraji, základní školy, NIDV a jeho krajské pobočky.

b) Vzdělavatelé

Jsou uváděny rozdílné skupiny vzdělavatelů, protože každý vzdělávací program je něčím charakteristický. Vzdělávání pedagogů jakožto vzdělávání dospělých a vzdělávání vzdělavatelů má svá specifika.

Skupiny vzdělavatelů (Kohnová, 2009):

- pracovníci zařízení pro další vzdělávání učitelů, odborníci se znalostmi vzdělávacích potřeb škol i učitelů, většinou manažeři tohoto vzdělávání,
- vysokoškolské učitelé, odborníci a vědečtí experti,
- učitelé – metodici,
- uvádějící učitelé,
- ředitelé, poradci, inspektoři,
- lektori a odborníci z podnikatelské a pracovní sféry.

Adresář vzdělavatelů (instituce i osoby samostatně výdělečně činné) lze nalézt např. na portálu www.dvpp.info, který nabízí přehled cca 90 vzdělavatelů z celé ČR.

3.3 KOMPETENCE V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Pro různé pracovní úkoly a pracovníky v různých pracovních sektorech jsou zpracovávány jasně vymezené standardy, především jsou to sociální partneři jako: svět práce, vzdělávací instituce, veřejná správa a občanský sektor. Je to příznačné zvláště v průmyslově rozvinutých a postindustriálních společnostech. Smyslem standardů je zlepšit cílené a další vzdělávání a dosáhnout souladu mezi individuální snahou a snahou organizací (Schratz, 2011). Učící se jedinec by měl být schopen úspěšně (efektivně, smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly, se kterými se později v budoucnosti setká. Jedinec by se měl zároveň stávat odpovědným při dosahování osobních i společenských cílů (Veteška; Tureckiová, 2008). Tito autoři se dále zmiňují o „CBA“, tzv. přístupu ke vzdělávání

založeném na osvojování a rozvoji kompetencí. Jde především o vzdělávání, které je zacílené na získávání, rozšiřování, prohlubování nebo změnu kvalifikace. V dnešní době je tento přístup využíván v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Jeho součástí se stává i vzdělávání firemní neboli podnikové.

Zajímavostí je, že v dalším profesním vzdělávání (i v rámci podnikového) se stanovování cílů vzdělávání týká situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je očekáváno v pracovním výkonu. Jde o tzv. profesní kompetenci. Výhodou především podnikového vzdělávání je, že můžeme předem definovat, standardizovat i vyhodnocovat konkrétní vzdělávací cíle (Veteška; Tureckiová, 2008).

Dalším vzděláváním zaměstnavatelé rozvíjejí u svých zaměstnanců následující klíčové kompetence např.: ústní a písemný projev, adaptabilitu a flexibilitu, umění využívat výpočetní techniku a schopnost vést (Veteška; Tureckiová, 2008).

3.4 FÁZE KARIÉROVÉ DRÁHY ŘEDITELE ŠKOLY

V průběhu kariérové dráhy lze sledovat fáze (specifická období), ve kterých lze očekávat různé potřeby ředitelů škol. Realizátoři vzdělávání ředitelů škol by měli tyto potřeby poznávat a vycházet z nich při přípravě a podpoře ředitelů. Samotné poznání typických fází je důležité i pro samotné ředitele, protože mohou reflektovat vlastní práci v různých fázích jejich kariérové dráhy.

Stanovení jednotlivých fází a členění kariérové dráhy ředitelů škol v různých zemích je složité, protože v každé zemi je práce ředitele školy nastavena jinak a odlišuje se. Dynamika kariérové dráhy může být specificky ovlivněna, např. v některých zemích zůstává ředitel školy na svém místě po dobu celé své pracovní kariéry (např. země střední Evropy) a jinde může, v případě úspěšné práce, přejít na místo ředitele školy do jiné školy (např. Anglie a Wales). Za společné lze považovat podobný proces profesní a organizační socializace, ale přesto mají individuální potřeby v různých fázích svého profesního rozvoje. Proto by přesto příprava a podpora měly být flexibilní a individualizované (Pol, 2007).

Začátky ve funkci

V začátcích ve funkci ředitele školy je důležité uvědomit si význam socializační teorie. Dochází k vzájemné interakci mezi novým ředitelem a školou. Jedná se o dvě fáze socializace, které se vzájemně překrývají: profesní a organizační socializace.

Profesní socializace nastupuje již předtím, než se uchazeč stane ředitelem a přetrvává do prvních fází po převzetí vedoucí role (seznamování se s tím, co znamená být ve vedoucí funkci). Po přijetí funkce ředitele nastupuje fáze organizační socializace, jejímž obsahem je osvojování si poznatků a zkušeností, které budou požadovány pro výkon této funkce v rámci dané školy. Ředitel poznává, co se od něj na konkrétní škole očekává, což se může výrazně lišit od toho, co si osvojil již v průběhu profesní socializace. V této fázi se ředitel připravuje na uplatnění svého vlivu, ale zároveň se jej škola snaží měnit také – ředitel je socializován školou. Na tuto fázi je důležité věnovat více času přípravě ředitelů, protože je to období problematické, které by mělo být dobře zanalyzované a měl by se brát i ohled na místní podmínky.

Pol se zmiňuje o studii, kterou provedli O'Mahony a Matthews na 54 ředitelích a ti provedli detailnější rozčlenění fází, které nový ředitel poznává při seznamování s novou funkcí a při vstupu do dané školy. Autoři zdůrazňují význam mentorů a kontextuální podmíněnost učení nových ředitelů. Jsou to následující čtyři fáze:

- 1. Idealizace:** Pohled na roli zvenčí. Do doby, než se člověk ujme ředitelské role. Pro tuto fázi jsou charakteristická očekávání, nejistoty a obavy, určité představy o nové roli.
- 2. Vstup do role:** základní seznámení s rolí. Je to obtížná fáze, ve které jde o „přežití“, zvládnutí mnoha požadavků.
- 3. Ustavení:** definování role. Nejklidnější fáze, ve které můžeme rozvíjet struktury a procesy ve škole.
- 4. Konsolidace:** identifikace s rolí, člověk je s touto rolí postupně zcela ztotožněn.

Když bychom vnímali kariérní dráhu ředitele jako celek, bude podle obsahovat osm fází, které se dělí do tří bloků: vstupní, akční a vrcholový (Reeves et al. in Pol, 2007, str.155).

Tab. 1: Kariérní dráha ředitele jako celek

blok	fáze	popis
Vstupní	1. zahřívací fáze (před vstupem) 2. vstup (0-6 měsíců) 3. vytváření základů (6 měsíců–1 rok)	Snaha ředitele dohodnout se se školou, zároveň se škola snaží poznat ředitele.
Akční	4. snaha o konkrétní změny (9 měsíců – 2 roky) 5. odpoutání se od operativy (18 měsíců – 3 roky) 6. kritická, rozhodující fáze (2 - 5 let)	Ředitel se odhodlává ke změnám, které mají charakter vytvoření základního východiska, následují změny, které vycházejí z pedagogických hodnot a přesvědčení ředitele.
Vrcholový	7. dosažení vrcholu ve funkci (4 – 10 let) 8. čas na změnu (5 – 10 let a více)	Dosažení vzájemně přijatelných způsobů práce mezi ředitelem a školou.

Zdroj: vlastní

Kariérová dráha ředitelů škol nebývá lineárním procesem, ve kterém by ředitel stoupal stále vzhůru, bývá často poměrně nerovnoměrná a přerušovaná (viz příloha č. 3). Když ředitel překoná stadium **období osobních zkoušek**, posouvá se do **fáze profesní jistoty**. Ředitel se v této fázi může soustředit na rozvoj školy, protože dochází k jeho sebepotvrzení v roli ředitele a tím pociťuje subjektivní úspěch. Když se ředitel ujistí, že je chod školy pod jeho vedením v pořádku, prochází ztv. **obdobím zesílené reflexe**. Překonáním tohoto období nastupuje nové rozhodování ve **fázi nových výzev zkušeného ředitele**. Obrací se k novým výzvam, které obohatí jeho další cíle, které vedou k potřebě dalšího sebepotvrzení (Pol, 2010). Kariérová dráha je proces, ve kterém probíhají různé interakce mezi ředitelem a okolím. V rámci tohoto procesu je ředitel v interakci i sám se sebou, svými plány, sebepojetím a rozvojem. Pol poukazuje na to, že by se mělo citlivě poznávat, co jednotliví ředitelé potřebují a na tyto potřeby reagovat nabídkou adekvátní podpory nebo i v rámci přípravy. Měla by být vytvářena i diferencovaná nabídka s ohledem na odlišnosti jednotlivých fází kariérové dráhy ředitele a jaké odlišné potřeby z nich vyplývají (Pol, 2007).

4 ČESKÁ REPUBLIKA

4.1 POSTAVENÍ ŘEDITELE ŠKOLY VE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVĚ

Postavení a úloha ředitele školy ve školské vzdělávací soustavě je vyjádřena ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v § 131, § 164 a § 165.

Za zmínku v porovnání s předchozími paragrafy stojí i § 166 školského zákona, který svým ustanovením upravuje postavení ředitele veřejné školy a školského zařízení. Upravuje vztah mezi **výkonem funkce** ředitele právnické osoby, příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu.

Protože ředitel veřejné školy a školského zařízení vykonává ve vymezených záležitostech státní správu, která je na něj delegována zákonem, je důležité a nezbytné vymezit zákonné podmínky pro jeho jmenování a odvolání. Pro jmenování do funkce ředitele se vyžaduje splnění předpokladů stanovených zákonem o pedagogických pracovnících a splnění podmínek konkurzního řízení.

4.2 MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY

4.2.1 Právní vymezení

Kvalifikační vzdělávání ředitele školy v České republice je součástí celoživotního vzdělávání, tím spadá do forem dalšího vzdělávání a zpravidla probíhá již při výkonu funkce. Další vzdělávání a předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy jsou uvedeny ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků; týkající se získání kvalifikace jsou uvedeny v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Podle **odst. 2** tohoto paragrafu může být ředitelem pouze jen ten, kdo nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, získal znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, podle §24 odst. 4 písm. a. Toto vzdělání se uskutečňuje

na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené ministerstvem. Podle **odst. 3** tohoto paragrafu se povinnost absolvování studia pro ředitele školy nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal již vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřenou na organizaci a řízení.

Jedná se o kvalifikační studium, které vede ke splnění kvalifikačních předpokladů pro ředitele škol a školských zařízení a o studium vedoucím ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro vedoucí pedagogické pracovníky. Ředitelé mají možnost na základě vlastních vzdělávacích potřeb a nad rámec tohoto studia, účastnit se akcí DVPP nebo jiných vzdělávacích akcí (Prášilová, 2003).

4.2.2 Systém vzdělávání řídicích pracovníků

V průběhu vývoje výchovně vzdělávací soustavy zároveň docházelo k proměně funkce a role řídicích pracovníků ve školství. To ostatně dokazují následující informace.

I. Období 1867 – 1945

Kompetence ředitelů obecných a měšťanských škol zasahovaly do dvou základních oblastí – řízení školy a výuky. Pracovní úvazek ředitele byl v oblasti vyučovací povinnosti stejný jako u učitele. Do úpravy úvazku ředitele však mohl zasahovat zřizovatel. Po roce 1918 byli ředitelé jmenováni do funkce na základě konkurzu. Pořadí uchazečů stanovoval zemský školní úřad a ředitele jmenoval na základě návrhu ministerstva prezident republiky.

II. Období 1948 – 1990

K zásadním změnám ve školství došlo v roce 1948 po únorových událostech. Většina legislativních norem byla znehodnocena derogačním ustanovením školského zákona č. 95/1948 Sb. ředitelé škol již nebyli jmenováni na základě konkurzu, ale rozhodnutím příslušného národního výboru, kde hrála velkou roli příslušnost ke KSČ. Pro toto období byla charakteristická faktická absence ředitelských kompetencí při řízení a správě školy, protože důležitější byly úkoly vlády, ministerstva a národních výborů. Povinnosti ředitele školy nebo školského zařízení byly vymezeny až v zákoně č. 77/1978 Sb., první zákon,

který se zabýval státní správou ve školství. Byly již stanoveny kvalifikační předpoklady, a to ve vyhlášce Ministerstva školství č. 59/1985 Sb., o odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků a o určení školských zařízení, ve kterých mají pedagogičtí pracovníci postavení učitele. Vzdělání ředitele školy muselo být pro daný typ a druh školy, většinou vysokoškolské nebo nahrazující, které udávala příloha této vyhlášky. Ředitel musel mít nejméně sedm let pedagogické praxe a musel absolvovat kvalifikační studium. Toto studium trvalo dva roky a bylo ukončeno závěrečnou zkouškou před zkušební komisí. Podmínky studia byly určeny vyhláškou č. 61/1985 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. Již v této době, při srovnání s podmínkami v současnosti, musel ředitel toto studium absolvovat nejpozději do dvou let. Absolvováním pak byl způsobilý pro výkon řídicí funkce.

III. Období 1990 – 2003

Pro toto období jsou příznačné transformace českého vzdělávacího systému ve třech etapách.

I. etapa (1990 – 1994) – rozsáhlé změny v legislativní oblasti, způsobu financování a v obsahu a formách vzdělávacího systému. Důležité je zmínit se o přijetí nejdůležitější normy pro oblast správy a řízení regionálního školství – zákon o státní správě a samosprávě ve školství č. 564/1990 Sb. Tím došlo k nárůstu autonomie škol a přesunutí zásadních rozhodovacích pravomocí na ředitele škol. Bylo zavedeno odvětvové řízení regionálního školství (správní kompetence vůči rozhodující části vzdělávacího systému byly soustředěny na ministerstvo školství). V roce 1991 byly zřízeny školské úřady jako střední článek řízení. Vznikl tedy třístupňový model: ministerstvo (centrální úroveň) – školský úřad (okresní úroveň) – škola (místní úroveň). V této etapě došlo k velké výměně ředitelů škol (75 – 90%), museli již vykonávat státní správu ve škole, což se týkalo např. jmenování a odvolávání svých zástupců v případě právnických osob, plnění povinností vedoucího organizace, rozhodování o mnohých správních úkonech (odklad povinné školní docházky, osvobození od povinné školní docházky, ...).

II. etapa (1995 – 1999) – ředitelé měli posílené pravomoci např. v oblasti čerpání rozpočtu školy a ve výběru učebních plánů. Jmenování ředitelů základních a středních škol probíhalo na základě konkurzů; ředitele základní školy jmenoval školský úřad se souhlasem zřizovatele. Docházelo k rozšiřování právní subjektivity a tím rostly i nároky na ředitele škol.

III. etapa (2000 – 2003) - rušení školských úřadů. Docházelo k převodu zřizovatelských kompetencí z ministerstva školství na krajské úřady u středních škol a na okresní úřady u škol, které ještě neměly právní subjektivitu. Na kvalifikační přípravu vedoucích pracovníků škol a vzdělávacích zařízení poukazuje již Bílá kniha (Národní program rozvoje vzdělávání v České republice) z roku 2001. Příprava řídicí pracovníků ve školství je jednou z možností, jak zajistit vysokou úroveň výchovně vzdělávacího procesu. Právomoci při jmenování a odvolání ředitelů škol a předškolních a školských zařízení změnila novela zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. V souvislosti s očekávaným vstupem ČR do EU dochází ke změně profilu kompetencí řídicích pracovníků, protože doposud byli orientováni na ekonomickou a legislativní oblast řízení. Tím, že budou stanovovat školní vzdělávací program, budou muset využívat ještě kompetence v oblasti plánování, motivace, vedení lidí týmovou práci. V této etapě byl schválen významný a zásadní dokument „Koncepte dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení“: Funkční studium I, Funkční studium II a ostatní studium pro vedoucí pracovníky (Slavíková; Karabec, 2003).

V současné době je v České republice možné nastoupit po vykonání konkurzu a následném výběru zřizovatelem na místo ředitele školy, za předpokladu, že začne do dvou let od nástupu do funkce studovat Studium pro ředitele škol a školských zařízení (Lhotková, 2011).

Uchazeč, který má zájem o funkci řídicího pracovníka ve školství a nově jmenovaný ředitel, musí splnit kvalifikační předpoklady a to tak lze učinit v rámci **Studia pro ředitele škol a školských zařízení** (§5 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků). Ředitelem může být jen ten, kdo získal „nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství“ podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pokud ředitel školy tak do této doby neučiní, postupuje se pak podle §166 odst. 4 zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), kdy „ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti zřizovatel odvolává z vedoucího pracovního místa v případě nesplnění podmínky získání znalostí v oblasti řízení školy studiem pro ředitele škol a školských zařízení“ (Zákon č. 561/2004 Sb.). Povinnost absolvovat kvalifikační studium se vztahuje pouze na ředitele

škol, které jsou zřizovány ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí. Netýká se tedy ředitelů škol soukromých a církevních (Trojan, 2010). Studium je realizované v rámci DVPP.

Zaměření programu: získání znalostí v oblasti řízení školství, které umožní výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení. Vzdělávací program se skládá ze 4 základních modulů:

- základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. Časová dotace programu je minimálně 100 hodin přímé výuky včetně třídní stáže v rozsahu minimálně 15 hodin. Ukončení studia: formou závěrečné zkoušky před komisí, která obsahuje obhajobu písemné práce na vybrané téma z obsahu jednotlivých kapitol, pohovor o stáži absolvované ve škole nebo školském zařízení a ověření získaných znalostí.

Obsahy vzdělání jednotlivých poskytovatelů se od sebe liší. Uvedené příklady jsou jednou z variant.

Ukázka obsahu jednotlivých modulů:

I. Modul – Základní právní předpisy a jejich aplikace ve školství

- Základní právní předpisy, upravující oblast školství
- Vyučovací jazyk a vzdělávání příslušníků národnostních menšin
- Vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a vzdělávání nadaných dětí, žáků a studentů
- Povinná školní docházka
- Předškolní vzdělávání
- Základní vzdělávání
- Střední vzdělávání, vyšší odborné vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři
- Rada a školská rada
- Správní řízení
- Vyřizování a řešení stížností
- Ochrana osobních údajů

II. Modul – Pracovní právo

- Pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti
- Skončení pracovního poměru
- Cestovní náhrady a vysílání pracovníků na pracovní cesty
- Popisy práce pedagogických i nepedagogických zaměstnanců
- BOZP, PO a CO ve škole
- Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců
- Platové výměry zaměstnanců školy, platové třídy a stupně, nárokové a nenárokové složky platu
- Odpovědnost za škodu z hlediska výkonu funkce, za škodu vzniklou žákům a za škodu způsobenou žáky
- Základní hygienické předpisy

III. Modul – Financování školy

- Rozpočet školy
- Finanční toky ve školství
- Zúčtování nákladů a výnosů
- Zásady sestavení a čerpání rozpočtu FKSP
- Žádosti o investiční nebo neinvestiční dotace
- Zásady pro zadávání veřejných zakázek
- Daně a daňová přiznání

IV. Modul – Organizace školy a pedagogického procesu

- Základní pedagogická dokumentace
- Schválené vzdělávací programy
- Plánování ředitele školy
- Organizační struktura školy
- Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy
- Evaluace školy, autoevaluace
- Bezpečnost a ochrana zdraví při výchově a vzdělávání a úrazy dětí, žáků a studentů
- Soustava oborů vzdělání

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

- studium probíhá podle §7 vyhlášky 317/2005 Sb. a je zaměřeno na splnění dalších kvalifikačních předpokladů realizované v rámci DVPP. Je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají nebo mají zájem vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Zaměření: získání znalostí a dovedností v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zvláště znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií podle §5, odstavec 2, zákona 563/2004 Sb. Časový rozsah: minimální časová dotace je 350 hodin. Skladba vzdělávacího programu: 5 modulů – teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Každý modul obsahuje:

- 32 hodin přímé výuky (přednášky a semináře)
- 20 hodin manažerské praxe ve školských zařízeních
- 18 hodin on-line aktivity (řešení případových studií, zpracování úkolů a umět je odprezentovat v on-line prostředí, e-forum)

Průběžné hodnocení a ukončení studia: když účastník absolvuje 50 hodin v jednotlivých modulech, jeho znalosti jsou ověřeny ústní zkouškou a zpracováním seminární práce. Další možnost je ověření praktických dovedností praktickou zkouškou. Účastníci ukončí studium obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí.

Přehled kapitol jednotlivých modulů

I. Modul:

A. Teorie a praxe školského managementu

1. Pojetí managementu
2. Rozhodování
3. Organizování
4. Kontrolování
5. Manažerská etika

6. Organizační kultura (firemní kultura)

7. Moderní management

B. Manažerská praxe z modulu Teorie a praxe školského managementu

II. Modul:

A. Právo

1. Základy práva

2. Správní právo ve škole

3. Pracovní právo

4. Odměňování

5. Školský zákon a zákon o pedagogických pracovnících včetně prováděcích předpisů

6. Základy teorie práva

B. Manažerská praxe z modulu Právo

III. Modul:

A. Ekonomika a finanční management

1. Právní předpisy při financování škol

2. Zdroje financování škol

3. Kompetence zřizovatele při financování škol

4. Rozpočet školy

5. Fondy a příspěvkové organizace

6. Účetnictví

7. Mzdy

8. Doplnková a jiná činnost

9. Kontrola

B. Manažerská praxe k modulu Ekonomika a finanční management

IV. Modul:

A. Řízení pedagogického procesu

1. Role a funkce ředitele školy při řízení pedagogického procesu

2. Řízení školy a pedagogického procesu v podmínkách EU

3. Strategické plánování

4. Rámcové a školní vzdělávací programy

5. Klima školy

6. Koncepce pedagogické práce školy

7. Evaluace a sebeevaluace školy

B. Manažerská praxe k modulu Řízení pedagogického procesu

V. Modul:

A. Vedení lidí

1. Vůdčovství – manažerské styly vedení lidí

2. Management a motivace pracovního prostředí

3. Personální management a rozvoj lidských zdrojů

4. Manažer a jeho životní dráha

B. Manažerská praxe z modulu Vedení lidí

Studium v oboru Školský management

Jde o tříleté bakalářské studium, které je realizováno v kombinované formě. Obor nabízí např. Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

Uchazeči studují vědní disciplíny školského managementu – řízení pedagogického procesu, vedení lidí, personalistika, ekonomické a legislativní otázky řízení, informační systémy. Do studia jsou včetně přednášek zahrnuty také praktické formy výuky, jako např. modelové situace, manažerské hry, kazuistiky, tvorba manažerských projektů, atd. Součástí je i manažerská praxe na školách a školských zařízeních. Studium je zakončeno bakalářskou státní závěrečnou zkouškou (PedF, 2013).

Absolventi se mohou uplatnit jako ředitelé různých typů škol – předškolních, základních, středních a vyšších odborných škol; v dalších vedoucích funkcích ve vedení školy, ale i jako úředníci státní správy v oblasti řízení školství.

Studium absolvují ředitelé škol, které jsou zřizovány ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí. Nevztahuje se na ředitele škol soukromých a církevních, i když se při studiu tohoto oboru tyto ředitelé stále častěji objevují (Trojan, 2010).

Studium v oboru Management vzdělávání

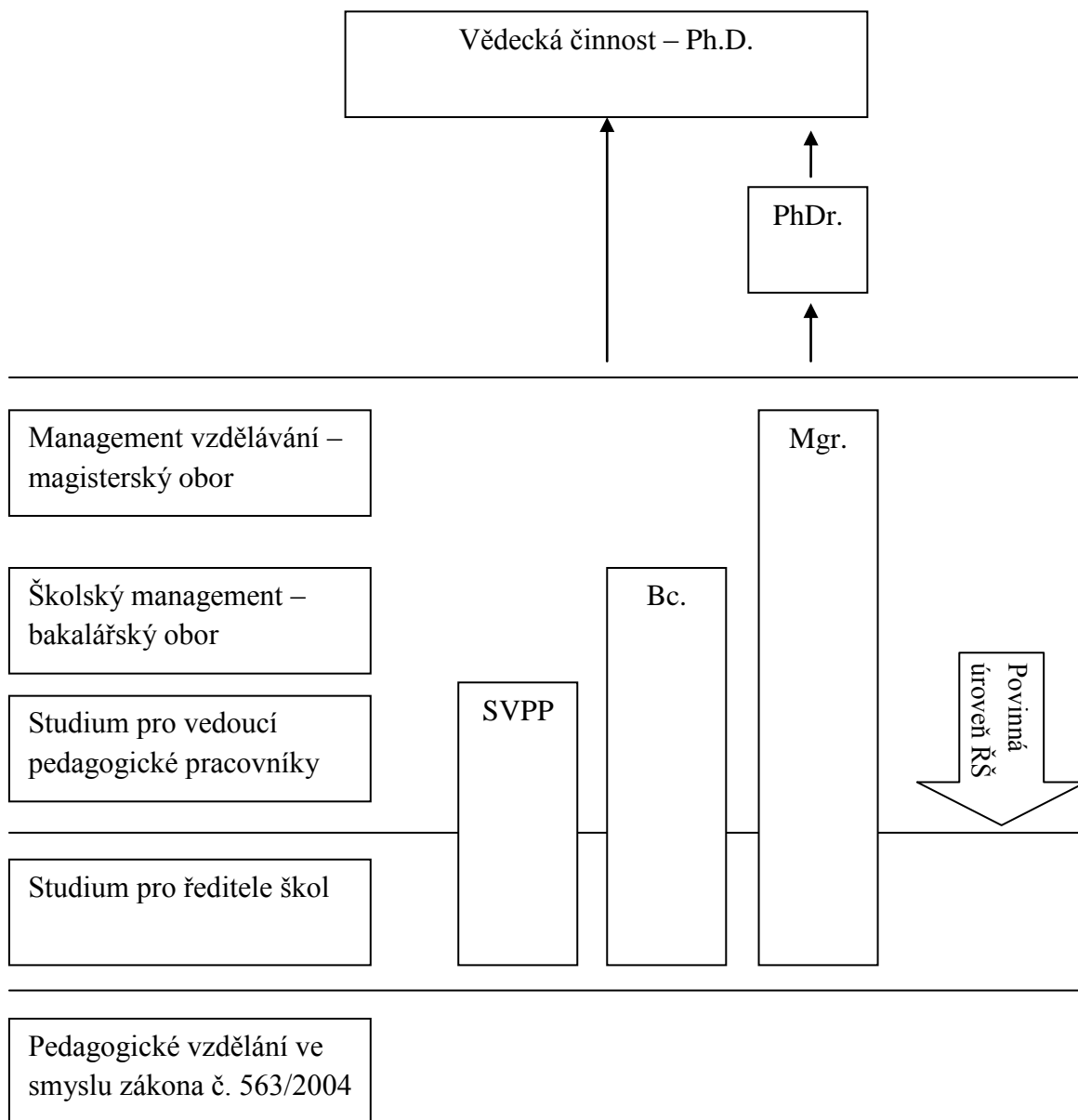
Studijní dvouletý navazující magisterský obor, který je realizován v kombinované formě.

Studijní program je zaměřen tak, aby uchazeč získal a prohloubil si teoretické poznatky v oblastech psychologie, pedagogiky, sociologie, ekonomiky vzdělávání, právních otázkách vzdělávání a zvládnutí jejich aplikace. Uchazeč má možnost rozvinout si schopnosti k tvůrčí činnosti v oblasti řízení vzdělávání. Součástí studia je aplikace teoretických poznatků do řídicí praxe.

Absolvent oboru je považován za vysokoškolsky vzdělaného odborníka, který získal znalosti, dovednosti a kompetence k řízení a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy v různých pozicích. Tento odborník je schopen zodpovídat za zlepšování kvality výchovy a vzdělávání, je schopen zajistit rovné příležitosti pro všechny, je schopen efektivně využívat všechny prostředky tak, aby vzdělávací instituce byla schopna dosahovat svých cílů. Absolventi získají pedagogickou kvalifikaci v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (PedF, 2013).

Řediteli, který má zájem a možnost se dále vzdělávat, se nabízí mnoho možností (viz graf). Zájem o další vzdělávání ředitelů je, zároveň mají možnost a jsou ochotni v systému vzdělávání fungovat jako lektori, tutoři nebo koučové (Trojan, 2010). Z grafického znázornění vyplývá, že zájemce má možnost získat i vyšší tituly PhDr. a Ph.D.

Obr. 2: Systém dalšího vzdělávání řídicích pracovníků v České republice



Zdroj: Řízení školy, č.12/2010, V. Trojan: Systém dalšího vzdělávání řídicích pracovníků ve školství v České republice

4.2.3 Instituce poskytující kvalifikační a další vzdělávání ředitele školy

Vzděláváním ředitelů škol v České republice se zabývá mnoho institucí. Jednou z nejznámějších, která se věnuje vzdělávání vedoucích pracovníků v rámci získávání potřebné kvalifikace a dalšího vzdělávání již několik let, a institucí, která se stále inovuje a rozšiřuje své nabídky vzdělávání, je:

Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze

Předchůdcem centra bylo pracoviště zabývající se vzděláváním řídicích pracovníků ve školství, které vzniklo v roce 1992. V roce 1995 byl pod tímto pracovištěm otevřen tříletý bakalářský obor Školský management a v roce 2005 pak vznikla samostatná katedra CŠM PedF. Centrum se profiluje jako moderní pracoviště spojující vzdělávání řídicích pracovníků ve školství s nejnovějšími poznatky a výstupy obecné teorie organizací, managementu a leadershipu, andragogiky, pedagogiky a dalších vědních disciplín. Prioritou pracoviště je interakce praktických zkušeností řídicích pracovníků s moderními postupy řízení organizací a firem mimo rezort školství a oboru školský management. Cílem pracoviště je nejen vzdělávat profesionální řídicí pracovníky ve školství, zároveň reflektovat vývojové trendy řízení škol a celkové trendy českého školství. Tímto spojením pracoviště spoluutváří a kultivuje obory školský management a management vzdělávání v České republice (PedF, 2013).

Ústav pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně

Ústav patří mezi vysokoškolská pracoviště s dlouholetou tradicí. V roce 1922 byl zřízen Pedagogický seminář na této fakultě, což nebylo dlouho po jejím založení. V současnosti působí na ústavu kmenoví zaměstnanci, ale i několik desítek externích spolupracovníků. Studentům je nabízeno studium na moderním pracovišti, kde ústav pro ně, ale i pro odbornou veřejnost zajišťuje přednášky domácích i zahraničních odborníků. Významnou součástí studia je i možnost účasti na zahraničních studentských stážích na partnerských univerzitách v mnoha zemích Evropy. Studenti jsou zároveň také zapojováni do výzkumných projektů, které jsou řešeny členy ústavu. V rámci vzdělávací činnosti, poskytuje ústav univerzitní vzdělání ve čtyřech oborech: Pedagogika, Učitelství pedagogiky pro střední školy, Sociální pedagogika a poradenství a Andragogika. V programech celoživotního vzdělávání se na ústavu realizuje Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky a studium Výchovného poradenství.

Studium pro vedoucí pracovníky je realizováno v souladu s požadavky vyhlášky MŠMT č. 317/2005 Sb. podle §7 (novelizována vyhláškou č. 412/2006 Sb.), o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Studium je zaměřeno na hlavní hlediska řízení a vedení škol. Učební plán tvoří pět základních modulů: Teorie a praxe školského managementu, Ekonomika a finanční management, Právo, řízení pedagogického procesu a Vedení lidí. Studium je organizováno ve čtyřech semestrech, celkový rozsah výuky je 350 hodin, z toho je 100 hodin věnováno praxi. Ukončení studia je formou rozpravy o závěrečné práci, která je součástí ústní závěrečné zkoušky. Absolvent obdrží osvědčení o absolvování specializačního Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního studia (Ústav, 2014).

NIDV – Národní institut dalšího vzdělávání

Má výjimečnou pozici mezi vzdělávacími centry a ostatními organizacemi. Jak z názvu vyplývá, jedná se o institut, který nabízí další vzdělávání a profesní rozvoj pro všechny pedagogické pracovníky, jak pro střední, tak i vrcholový management školy. Zřizovatelem institutu je MŠMT ČR. Institut převzal v roce 2005 úlohu po zrušených pedagogických centrech.

Podle názoru současné ředitelky Mgr. Heleny Plitzové by NIDV měl být pro MŠMT jediným nástrojem pro přímou a konkrétní intervenci v oblasti rozvoje pedagogických pracovníků, který je cíleně zaměřen na státní priority v oblasti dalšího vzdělávání. Nabídka kurzů a školení je sestavována podle výsledků evaluace vzdělávacích programů. Inspirace je získávána od přímých účastníků. Jsou prováděny analýzy vzdělávacích potřeb na krajských pracovištích (Štefflová, 2011). Centrální pracoviště s celostátní působností se nachází v Praze 1 a v 13 krajských městech pracoviště. Institut si na každý rok stanovuje své priority (Kohnová, 2009).

Například jednou z priorit je vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. Vedoucí krajského pracoviště v Jihlavě považuje za nezbytné zajistit ucelený program, který bude naplňovat inovační změny rozvoje společnosti a vzdělávacích systémů, které jsou v souladu se strategickými záměry a dokumenty České republiky a Evropské unie (Vyskočil, 2012). V letech 2007 – 2010 absolvovalo kvalifikační studium pro ředitele 3 652 studentů v NIDV. Tato instituce realizovala v období 2005 – 2008 národní projekt „**Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení – Úspěšný ředitel**“. Cílem projektu bylo vytvoření modelu, který bude zajišťovat kvalitu a efektivitu

vzdělávání a to prostřednictvím rozšiřování, zvyšování a prohlubování odborné a pedagogické způsobilosti vedoucích pracovníků ve školství. Od roku 2010 je realizován projekt „**Personální řízení**“, který má prostřednictvím komplexního vzdělávacího programu a nových metodických materiálů ověřovat podporu managementu škol a školských zařízení v oblasti personálního řízení. Program je podporován zkušenostmi ze zahraničí, ze soukromé sféry a analýzou současného stavu personálního řízení ve školách (Vyskočil, 2011).

Kmenová činnost institutu je v těchto oblastech:

- metodická a vzdělávací
- koncepční a analytická
- publicita, propagační a informační
- expertní, konzultační a poradenská
- oblast mezinárodní spolupráce a projektů ESF
- ekonomická a provozní
- organizační, ubytovací a stravovací služby
- jiná činnost (NIDV, 2013)

Přihlašování na jednotlivé kurzy probíhá prostřednictvím webových stránek, které jsou přístupné všem školám ze všech krajů v ČR, po přihlášení do systému. Programová nabídka je rozesílána i knižně a lze, po registraci, dostávat Bulletin NIDV elektronickou poštou. Institut je v oblasti dalšího vzdělávání zapojen i do zahraniční spolupráce, kde působí jednak jako realizátor a jednak jako koordinátor činnosti mezi příslušnou zahraniční institucí a pedagogickou veřejností v ČR.

V oblasti dalšího vzdělávání pro ředitele škol institut nabízí „ředitelský modul“.

Pracoviště zřizovaná krajskými úřady: „Vzdělávací střediska“

Krajské úřady zřizují svá vzdělávací střediska, která mohou mít různě modifikované názvy, např.: Zařízení pro vzdělávání pedagogických pracovníků a Střediska služeb školám; plní však stejnou funkci, a to vzdělávací. Střediska poskytují vzdělávání a služby především pro pedagogy všech kategorií. Např.:

ZVAS – Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a Středisko služeb školám České Budějovice, organizace je zřizovaná Jihočeským krajem.

Podle poslední úpravy zřizovací listiny ze dne 1. 1. 2013 je hlavním účelem organizace: zajišťovat další vzdělávání pedagogických pracovníků škol a školských zařízení podle vzdělávacích programů akreditovaných ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a dále zajišťuje vzdělávání těchto pracovníků v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících v platném znění a dalšími souvisejícími prováděcími právními předpisy. Středisko také poskytuje poradenství školám a školským zařízením v otázkách metodiky a řízení škol a školských zařízení a dále zprostředkovává informace o nových směrech a postupech ve vzdělávání a zajišťuje koordinaci podpůrných činností pro školy a školská zařízení, rozvojových programů, tvorbu programů a projektů financovaných z dotace EU, včetně programů zahraniční spolupráce a dalších akcí (ZVAS, 2013).

Přihlašování do vzdělávacích akcí a školení probíhá prostřednictvím webových stránek, kde je filtr, který obsahuje mnoho kategorií, dle pedagogického zaměření žadatele. Pro ředitele škol je zde k dispozici kategorie: „*Řízení, školský management a ekonomika*“.

Soukromá vzdělávací zařízení a instituce

V České republice je mnoho soukromých subjektů, které poskytují další vzdělávání pedagogických pracovníků v mnoha oblastech a zaměření. Nabízená školení mohou být akreditovaná Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, ale všechna nejsou. Je na zvážení ředitele školy, pokud nějaké vybrané školení bude absolvovat. Zároveň musí zvážit, zda jej může uhradit z prostředků jím řízené organizace nebo ne. Ceny školení jsou, v porovnání s ostatními institucemi, např. s krajskými vzdělávacími středisky, vysoké.

Příklad privátních subjektů, které se zaměřují na školení vedoucích pracovníků. Jedná se především o instituce, které se zaměřují na veřejnou správu, pak jsou i specificky zaměřena

nabízená školení, např. Hospodaření a kontrola příspěvkových organizací, Povinnosti zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vzdělávací centrum ČR - VCČR

Předmětem činnosti centra je poskytování vzdělávacích služeb pro veřejnou správu a další subjekty, které projeví o nabízená školení zájem. Nabídka je zaměřena na odborné vzdělávací programy v podobě seminářů a kurzů. Subjekt si může, dle svých požadavků i školení vyžádat. Centrum má volně spolupracující centra v Českých Budějovicích, Jihlavě a Vzdělávací centrum – Střední Čechy. Příklad nabízených školení: Finanční kontrola ve veřejné správě v praxi; Právo ve škole pro rok 2014, Spisová a archivní služba v roce 2014; Tři náročné situace v praxi vedoucího pracovníka (VCČR, 2014).

Služby a školení Mladá Boleslav – SŠMB

Vzdělávací agentura, která organizuje vzdělávací aktivity pro firmy, školy, neziskové organizace a státní instituce. Pro ředitele škol nabízí „Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FS I)“. V nabídce jsou i další kvalifikační studia pro výchovné poradce, vychovatele a pedagogy volného času (SŠMB, 2014).

Eduwork

Sdružení, které bylo založeno za účelem rozšiřování a prohlubování vzdělanosti v profesním i osobním růstu osobnosti. Školení jsou nabízena v Brně, Ostravě, Hradci Králové a Praze. Nabídka je zaměřena především pro učitele svým specifickým zaměřením na tvorbu výukových materiálů v různých počítačových programech, moderní multimédia ve výuce, online vzdělávání – webináře, e-learningové videokurzy, vidoekonference. Ředitelé škol si mohou vybrat z nabídky, která je zaměřena na osobnostní rozvoj (komunikační techniky, silné stránky, asertivita, týmová spolupráce) (Eduwork, 2012).

Mezi další zařízení, která podobným specifickým zaměřením realizují vzdělávání pro ředitele škol, se řadí např.: TSM, spol. s r.o.; Společnost Aliaves & Co., a.s.; DESCARTES Agency, s.r.o.; Mgr. Martin Husák – Centrum mediálního vzdělávání; INFRA, s.r.o. – vzdělávací agentura; Mgr. Antonín Pavera – PARIS; FAKTA, s.r.o.

5 SPOLKOVÁ REPUBLIKA NĚMECKO – BAVORSKO A SEVERNÍ PORÝNÍ – VESTFÁLSKO

5.1 VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ ŠKOL - OBECNĚ

Vzdělávací soustavy v SRN jsou v jednotlivých spolkových zemích odlišné, proto se také liší přístup ke vzdělávání vedoucích pracovníků a předpoklady pro výkon funkce ředitele nebo vedoucího pracovníka ve školství. Například v zemích středního Německa – Saska, Sasko-Anhaltska a Durynska museli ihned zareagovat na aktuální změny vývoje školského systému a téměř okamžitě zřídit nové kvalifikační koncepce pro vedoucí pedagogické pracovníky (Huber, 2013).

Ředitel školy v Německu je zaměstnán příslušnou spolkovou zemí a má postavení státního zaměstnance, má tzv. „definitivu“ a odpovídá především za řízení a správu školy podle dané spolkové země (Slavíková; Karabec, 2003).

5.2 SVOBODNÝ STÁT BAVORSKO

5.2.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému

Postavení a úkoly pro ředitele školy jsou uvedeny ve školském zákoně:

„**Bayerisches Gesetz über das Erziehungs – und Unterrichtswesen**“, zkráceně (BayEUG), který je platný od roku 31. 5. 2000, (v překladu: Bavorský zákon pro vzdělání a vzdělávání). Tento zákon sestává z 129 článků, 7 dílů, které ještě sdružují části (oddíly).

Např. v části **VIII** – Schulleiterin oder Schulleiter, Lehrkonferenz, Lehrkräfte (ředitelka školy nebo ředitel školy, učitelská konference v našich podmínkách pedagogická rada, učitelé) je v **článku 57** tohoto zákona role ředitele popsána následovně:

(1) V každé škole je jedna osoba pověřena řízením školy, mimoto je zároveň učitelskou silou (ředitelka nebo ředitel školy). Při spojení více škol, zvláštěních a vzdělávacích center, může více škol řídit jedna osoba, které mohou být svěřeny také různé typy škol; tato osoba je zároveň učitelskou silou na jedné z těchto škol.

(2) Ředitelka nebo ředitel školy je odpovědný za uspořádání školních potřeb a vyučování, stejně tak společně s učiteli za vzdělávání a výchovu žákyň a žáků a také dozorem nad školní docházkou; on nebo ona informují o probíhající výuce. V rámci plnění těchto úkolů je ona nebo on oprávněn vydávat vnitřní směrnice jak pro učitele, tak pro administrativní a nepedagogický personál. Ředitelka nebo ředitel školy může vnitřními předpisy přidělit učitelům více úkolů, pokud to právní a správní předpisy stanoví. Ona nebo on se radí s učiteli a ostatním pedagogickým personálem a dohlíží na jejich společnou práci.

(3) Ředitelka nebo ředitel školy reprezentuje školu navenek.

(4) V každé škole je stanoven zástupce pro případ nepřítomnosti ředitelky nebo ředitele školy (Staatskanzlei, 2013).

Vedle hlavního školského zákona, mají v Bavorsku tzv. „**Dienstordnung für Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Bayern**“ (v překladu: Služební řád pro učitele na státních školách v Bavorsku), zkráceně: Lehrdienstordnung - LDO.

5.2.2 Právní rámec pro řízení škol

Ředitel školy vychází při výkonu své funkce z následujících právních norem (výběr):

- Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen, zkratka: Bay EUG, platný od 31. 5. 2000 – hlavní školský zákon
- Dienstordnung für Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Bayern, zkratka: Lehrerdienstordnung-LDO, platný od 31. 1. 2008
v překladu: *Služební řád pro učitele na státních školách v Bavorsku*
- Schulordnung für die Grundschulen in Bayern, zkratka: Grundschulordnung-GrSO, platný od 11. 9. 2008
v překladu: *Školní řád pro základní školy v Bavorsku*
- Schulordnung für die Mittelschulen in Bayern, zkratka: Mittelschulordnung-MSO, platný od 4. 5. 2013
v překladu: *Školní řád pro střední školy (zahrnují i druhý stupeň) v Bavorsku*
- Bayerisches Lehrerbildungsgesetz, zkratka: BayLBG, platný od 12. 12. 1995
v překladu: *Bavorský zákon o vzdělávání učitelů*

Ředitel školy dodržuje takové zákony, které se týkají typu jím řízené školy. Např. ředitele Grundschule (1.- 4. ročník) se netýká Mittelschulordnung-MSO. Ale ředitele Mittelschule (sloučené Hauptschule a bývalé Volksschule) se týkají všechny výše uvedené zákony.

Další vzdělávání pedagogů v zákonech

Bayerisches Lehrerbildungsgesetz (BayLBG):

- podle § 20, odst. 1-3 – další vzdělávání slouží k zachování nabytých dovedností; pedagog je povinný dále se vzdělávat a účastnit se vzdělávacích akcí. Další vzdělávání, které je v zájmu školy, může být v nutných případech plněním těchto závazků usnadněno. Rozsah a obsah dalšího vzdělávání nařizuje Ministerstvo pro vyučování a kulturu. Obsah vzdělávání může být dohodnut se Státním ministerstvem financí.

Znění ministerského nařízení k dalšímu vzdělávání pedagogů obsahuje např.:

Povinnost dalšího vzdělávání je v Bavorsku od srpna 2002 pevně stanovena tímto nařízením. Databanka pro nabídku dalšího vzdělávání se postupně vyvíjí, individuální zaměření učitele na další vzdělávání a školní plány dalšího vzdělávání se konzultují

s ředitelem školy. Podle § 20, odst. 2 BayLBG bude povinnost dalšího vzdělávání splněna po absolvování 12 vzdělávacích dnů do 4 let. Pedagog se může vzdělávání účastnit na všech úrovních státní správy nebo státem uznaných školení, např. na vysokých školách.

5.2.3 Systém kvalifikačního vzdělávání ředitele školy

Pokud učitel uvažuje o kariérním postupu na post ředitele školy, musí se přihlásit k dalšímu vzdělávání „Modul A“, který je určen pro aspirující učitele na ředitelské místo. Systém vzdělávání v modulu A je popsán níže. K tomuto vzdělávání musí mít zájemce na dané škole schválení od ředitele školy. Vzdělávání v modulu trvá 20 půldnů (10 celých dní). Po absolvování modulu čeká aspirant na schválení okresní vládou. Pokud dojde ke schválení, je absolvent přípravného kurzu (Modulu A) umístěn jako ředitel školy. Nový ředitel školy je povinen v rámci e-learningu projít virtuálním kurzem (WBT-Web Based Training), který jej provází prvními dny a vůbec začátky v roli ředitele. V rámci prvního roku na vedoucí pozici, musí ředitel k virtuálnímu kurzu absolvovat 3 týdenní kurz pro ředitele školy, který lze absolvovat po jednotlivých týdnech, ne vcelku.

Více než třicet let každý jmenovaný ředitel školy v Bavorsku absolvoval několikátýdenní vzdělávání, které si ještě do prvních dvou let ve své nové funkci rozšířil. Tato země byla tedy již dříve známa vzděláváním ředitelů a rozšiřováním jejich kvalifikací (Sachsenröder, et al., 2008). Návrh vlastní koncepce dalšího vzdělávání je pro školu významný, protože může iniciovat a organizovat řízení školy odpovídajícím způsobem (Seitz, 2013). V bavorských školách byl v roce 2013 proveden výzkum, který se mimo jiné zabýval i dalším vzděláváním učitelů a ředitelů škol na základních a středních školách. Asi jen polovina dotazovaných ředitelů měla zpracovaný koncept dalšího vzdělávání. Ředitelé mohli dle vlastní potřeby důkladně upravit další vzdělávání tak, aby byl splněn požadavek možnosti rozšíření a zvýšení zájmu o další vzdělávání. Mělo by se zvážit, zda nezájem o další vzdělávání je způsoben místní nabídkou nebo důsledkem nedostatku finančních prostředků (Seitz, 2013).

1. Původní kvalifikační model do roku 2006

Základní myšlenka se opírá o vzdělávací program a koncept dalšího vzdělávání a je formulována jako popis charakteristik úspěšné činnosti ředitelů škol. Jedná se o:

- důvěru ve zdrojích a rozvoj potenciálu každého zaměstnance,
- řízení podle cílů a zpětné vazby,
- řízení jako služba pro zaměstnance, žáky a rodiče,
- motivace dalšího rozvoje a pozitivní posilování.

Pro všechny nově jmenované ředitele škol země centrálně nabízí akademie povinné kvalifikační vzdělávání. Nicméně je zde možnost pro zainteresované učitele navštěvovat kurzy, které jsou orientované na přípravu k podání žádosti o pracovní místo ředitele školy. Tyto kurzy k orientaci a kvalifikaci pro zainteresované učitele jsou určeny jako pomoc při rozhodování při podání žádosti o vedoucí pracovní místo. Na vedení školy a školní inspekci je apelováno, aby žádosti zainteresovaných učitelů byly podporovány, protože jsou považováni za vhodné budoucí lídry. Účastí v těchto orientačních kurzech však zúčastněným učitelům nevzniká žádný právní nárok na vedení školy (kanceláře školy). Je třeba zdůraznit, že program na vysoké úrovni podporuje obsahové a metodické kompetence učitelů a měl by umožňovat perspektivní změnu z učitele na ředitele školy. Ale je to také výhodné, i když účastník nebude vykonávat žádný ředitelský úřad. Kurzy probíhají v týdenních blocích během jarních a podzimních prázdnin a Letnic.

Nabídky jsou zaměřeny na tematiku vedení a řízení s odlišnými těžišti zájmu, které lze absolvovat v libovolném pořadí.

Témata:

- Role a chápání role ředitele školy (mimo jiné: příkazy, vlastní a zkreslené vnímání, důvěra a spolupráce),
- pedagogické vedení (mimo jiné: teorie a praxe řízení, personální vedení a rozvoj, rozvoj školy a management kvality),
- Správa a právo (mimo jiné: vedení rozhovorů a poradenství, moderování konferencí a týmových sezení, otevření školy).

Pro nově jmenované ředitele školy jsou od roku 1978 nabízeny kombinované základní a pokročilé kurzy na téma „Řízení a vedení ve škole“. Třítýdenní kurzy jsou specifické pro jednotlivé typy škol a různé skupiny účastníků, kteří by se měli zároveň první rok v ředitelské funkci vzájemně podporovat. První kurz se koná mezi jmenováním a vstupem do úřadu (většinou během letních prázdnin). Další dva kurzy následují především v měsících listopad a prosinec, eventuálně květnu a červnu aktuálního školního roku, aby časová dotace byla splněna během jednoho roku (Huber, 2003).

Kvalifikace zahrnuje plných 15 dní, v oblasti základního a speciálního školství 20 dní, protože v této oblasti pořádá čtvrtý týden regionální vzdělávací oddělení příslušné okresní vlády nebo bavorská asociace ředitelů škol.

Obsahy kvalifikačních nabídek pro ředitele v oblasti základního a speciálního školství, které mají být prezentovány jako příklad, jsou:

Kurz I, základní balíček:

- fáze sebereflexe a jasnost role (vlastní obraz, role ředitele, získání a dávání důvěry, kritika),
- organizace školy/školské správy (organizace třídy, učební plán, obsazování učitelských míst, organizace kanceláře, plánování hlavních úkolů),
- školské právo (právní základy, základní znalosti, problémové případy).

Kurz II (koná se až po 5-8 týdnech):

- moderování konferencí a setkání (moderátorské a prezentační techniky, řízení konference a jednací řád),
- vedení zaměstnanců (základy řídicí funkce, pokyny a styly, manažerské techniky),
- trénink rozhovoru (základy, typy rozhovorů, vyjednávací a argumentační strategie),
- přídatné obsahy: práce v týmu a koncepce jedné alternativní školy.

Kurz III (po cca 8-12 měsících v úřadu):

- řízení zaměstnanců (konflikt-management a zvládání konfliktu),

- rozvoj školy a kvalita školy (vhled do vedení, profilace školy, vhled do procesů řízení, modely obrazu společnosti – Corporate-Identity Modell, techniky TQM),

- Ekoškoly.

Konec sérií kurzů v Dillingenu uzavírá fáze reflexe asi po jednom roce práce ředitele v úřadu. Takové reflexe probíhají již během získávání kvalifikace.

Čtvrtý kurz pro ředitele školy základních a speciálních škol je organizován regionálním vzdělávacím oddělením příslušné okresní vlády nebo bavorskou asociací ředitelů škol.

Kurz zahrnuje (Huber, 2003):

- PR práce,

- práce s rodiči,

- použití mobilní rezervy,

- školení zahraničních studentů.

Obsahy jsou u všech kurzů zpracovány metodami vzdělávání dospělých. Mezi nimi jsou v podstatě krátké přednášky, prezentace, moderování skupiny, hraní rolí, simulace jako „imitace života školy“ a možnosti „učení se prací“. Účastníkům za absolvování těchto kurzů nevznikají žádné náklady. V rámci nabídky pro zkušené ředitele škol jsou pro zájemce nabízeny exkurze do inovativních škol v zahraničí.

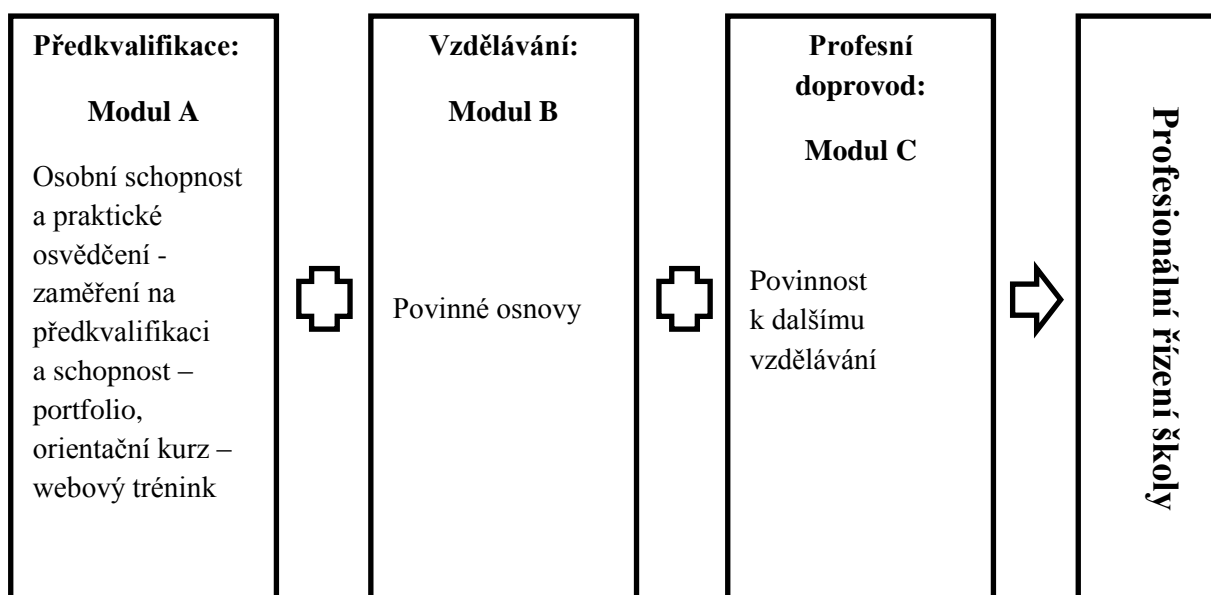
2. Nový kvalifikační model platný od roku 2008

Protože úkoly a naděje očekávané od moderních ředitelů se mění s vývojem doby, reagovala akademie novým modelem pro kvalifikaci vedoucích pracovníků v Bavorsku na nové požadavky. Jedná se o trojstranný model fází, který ukazuje, kdo další vzdělávání nabízí, jak se mohou jednotlivé moduly prolínat a jak kvalifikace vedoucích pracovníků musí být navržena. Tento model je platný od srpna 2008.

Nový kvalifikační model se dělí do tří fází. Doposud byly pro zajištění kvality závazné osnovy pro nově jmenované ředitele školy (Modul B). Nově jsou povinné předkvalifikace (Modul A), jakož i profesně doprovodné další vzdělávání v prvním roce úřednické práce

(Modul C). Další vzdělávání vedoucích pracovníků je tedy nastaveno již před předáním funkce a nekončí převzetím vedoucích úkolů. Model slučuje výběrové řízení s kvalifikačním procesem:

Obr. 3: Profesionální řízení školy zajištěné kvalifikací



Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Výběrová řízení vedoucích pracovníků nebyla změněna. Ředitele školy stále volí stejné instituce jako okresní řízení, Státní ministerstvo pro vyučování a kulturu. Přesto výběr do budoucna přes řízení zajišťuje kvalifikace a předložené portfolio (viz příloha č. 4).

Celková doba trvání tří modulů obnáší 32,5 vyučovacího dne. Modul A a Modul B obsahují 10 dní, Modul B je absolvován v 12,5 dnech, což odpovídá třem výukovým týdnům, eventuálně šesti polovinám týdnů. V modulech A a C si může uchazeč vybrat z nabídky dalšího vzdělávání podle jeho osobního požadavku, také i u poskytovatelů má velkou volnou volbu. Modul B je, jako doposud, absolvován na Akademii pro další vzdělávání a personální řízení, obsah je pevně stanovený.

Tab. 2: Součásti bavorských modelů kvalifikace vedoucích pracovníků

	Modul A celkově: 10 dní	Modul B celkově: 12,5 dne	Modul C celkově: 10 dní
Cílová skupina	Učitelé, kteří by se (krátce nebo střednědobě) chtěli věnovat úkolům řízení.	Všichni nově jmenovaní ředitelé škol	Všichni ředitelé škol
Doba	Před jmenováním ředitelem školy	Ihned po jmenování ředitelem školy, později však do jednoho roku od převzetí funkce	V rámci prvních pěti let po jmenování do funkce
Obsah	Další vzdělávání související s řízením, která jsou součástí portfolia	Pevné osnovy s právem a volitelnými jednotkami	Individuální volba s nahlášenými kurzy, priority specifických typů škol

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Modul A: Předkvalifikace (předběžný výběr)

Pre-kvalifikace je důležitá před převzetím vedení školy a je součástí podání žádosti o udělení vedoucího místa. Skládá se ze tří hlavních bodů:

Portfolio o souvisejících školení k řízení školy

V dalším vývoji stávající praxe je od školního roku 2009/2010 po všech uchazečích o ředitelské místo požadováno portfolio. Toto portfolio představuje průkazné seznamy, které mají být vytvořeny samotnými žadateli o ředitelské místo, bez zvláštních formalit. Všechny důležité listiny jsou zahrnuty do portfolia, včetně certifikátů, které zájemci obdrželi po absolvování příslušných školení (např. z modulu A). Portfolio je obsaženo v nabídce výběrového řízení a je požadováno při přijímacím pohovoru. V rozsahu požadovaného kurzu, může být za úspěšnou činnost v úřadě (např. zástupce ředitele školy)

připsáno 10 dnů v modulu A. Zájemci, kteří tedy prokáží, že jako zástupci ředitele plnili vedoucí úkoly úspěšně, nemusí plných deset dnů v modulu A absolvovat.

Které vzdělávací akce patří do portfolia? Nejdříve by to měly být nabídky z ALP v Dillingenu nebo regionálního dalšího vzdělávání, individuální témata věnována vedení, jako např. kurzy k rozvoji školy, budování týmů nebo konflikt-management. Mezi ně patří také semináře, které jsou zaměřeny na cílové skupiny, jako například kurzy na zástupce ředitele. Kromě toho existuje řada nabídek, které nejsou určeny přímo pro účely školení v oblasti řízení, ale do značné míry obsahují témata týkající se řízení organizace. Příkladem jsou kvalifikace učitelů-poradců (školské právo, poradenství, vedení rozhovoru), hodnotitelů (kvalita školy, náslechy při výuce) nebo moderátorů (moderování, organizace schůzí, konflikt-management). Tyto semináře budou obsaženy v nabídce budoucích výběrových řízení s upozorněním na potvrzenou účast.

Portfolio absolventů k modulu A (10 dní) obsahuje následující další vzdělávání:

Tab. 3: Příklad předkvalifikace (předběžný výběr)

Orientační učební kurz, nabízí RLFB nebo ALP	2,5 dne
Polotýdenní učební kurz k tématu práce v týmu, ALP	2,5 dne
EDV- vzdělávání: Organizace školních údajů (dat), 3 polodenní, RLFB	1,5 dne
Vedoucí zaměstnanci-předkvalifikace: Nástroje řízení, ALP Dillingen	2,5 dne
Jednodenní vzdělávání k tématu projekt management, RLFB	1,0 den
Celkem	10 dní

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

ALP – (Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung) Akademie pro další vzdělávání učitelů a personální řízení

RLFB – (Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung) rámce regionálního dalšího vzdělávání

Orientierungskurs „Schulleitung als Herausforderung“

(Orientační kurz „Ředitelství jako výzva“)

Akademie nabízí od roku 2002 orientační kurzy s posouzením úkolů s názvem „Ředitelství jako výzva“. Od školního roku 2007/2008 jsou tyto polotýdenní kurzy nabízeny častěji.

Nejsou provozovány pouze akademií, ale také v rámci regionálního dalšího vzdělávání (Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung – RLFB). Cílem těchto kurzů jsou učitelé, kteří se zajímají o otázky a úkoly řízení a poskytnutí informací o jejich osobní způsobilosti. Účastníkům jsou po dobu 2 dnů kladeny otázky, které posoudí jejich způsobilost a účastníci zároveň prokáží jejich dovednosti v oblasti kompetencí organizace, rozvoje školy, komunikaci a řízení. Ke konci kurzu obdrží od pozorovatelů zpětnou vazbu o jejich řídicím potenciálu a kvalifikačních potřebách.

Virtuální vzdělávání ředitele školy – úvodní pomoc pro pedagogické vedoucí pracovníky

Jednou z dalších forem přípravy na úkoly ředitele školy je „webbased-Training“ (WBT), jako rozvinutý kooperační projekt ALP v Dillingenu a školní akademie vzdělávacího vydavatelství /Verlag Link/ Luchterhand. Obsahuje informace, které potřebují nově jmenovaní ředitelé škol v prvních 100 dnech po vstupu do úřadu, aby uměli rychle vyřešit některé provozní úkoly. Celkem 10 základních prvků nabízí témata jako vstup do úřadu (jeho převzetí), ředitelský tým, roční plán, vedení rozhovoru nebo rozpočtu. Informace jsou poskytnuty ve třech úrovních:

V praktické části „Praxisteil“ jsou znalosti o důležitých vztazích ve školní organizaci a personálním vedení, získání zpracování profesionálních případových studií.

Informační část „Infoteil“ poskytuje základní znalosti, právní základ k běžným situacím.

V rozsáhlé materiální části „Materialteil“ je velký počet formulářů, právní texty, správní ustanovení, Check – listiny a časopisecké články z dostupných časopisů, které by mohly začínajícím ředitelům významně pomoci. Nově jmenovaní ředitelé testovali ředitelský WBT ve školním roce 2007/2008 a mohli se zaregistrovat na akademii. Další zájemci mohou tento prostředek vyzkoušet přímo u Verlag.

Modul B: Profesní vzdělávání

Kvalifikace ředitelů, kteří jsou jmenováni do funkce, pokračuje v modulu B výhradně na Akademii v Dillingenu. Jsou sledovány tři cíle:

- rychlý vstup do různých manažerských povinností ředitele školy
- zasvěcení do aktuálních úkolů školské politiky a zacílená sezení
- výměna informací a zkušeností s vytvářením kontaktní sítě spolupracovníků

Prioritami tohoto vzdělávání jsou cílené podpory manažerských a inovačních kompetencí a kompetencí zaměřených na vedení lidí. Rozsah vzdělávání obnáší 12,5 dne. Povinné kurikulum vychází z šesti oblastí, které přispívají k rozvoji základních řídicích kompetencí ředitelů škol.

Tab. 4: Rozvržení obsahu kurikula do vzdělávacích týdnů

1. týden	<u>Priority v oblastech:</u> - role, vedení, vedení konferencí - správa, právo
2. týden	<u>Priority v oblastech:</u> - komunikace -rozvoj zaměstnanců
3. týden	<u>Priority v oblastech:</u> - rozvoj školy a tým-management - kvalita výuky a evaluace

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Modul C: Doprovodné další vzdělávání

Po školení (výcviku) by měl ředitel během prvního roku navštěvovat doprovodná další vzdělávání pro vedoucí pracovníky. Během 5 let po jmenování by měl ředitel školy absolvovat přeškolení v rámci 10 dnů, ale to je na jeho osobní odpovědnosti. Jak ve výběru témat, tak i ve výběru instituce (státní – nestátní), kde bude školení absolvovat, má volnost výběru. V praxi to znamená, že si dle potřeby může vybrat z katalogu tematická školení, např. rozvoj osobnosti, komunikace, kvalita výuky a evaluace. V případě účasti na projektech splní povinnost dalšího vzdělávání.

Nabídka dalšího vzdělávání k otázkám vedení

V rámci modulů A a C mohou vzdělávání nabízet i externí poskytovatelé, například: Vzdělávací institut bavorského hospodářství nebo univerzity. Další vzdělávání související s řízením mohou nabízet také uznávaní komerční poskytovatelé a sdružení. Regionální

další vzdělávání učitelů (RLFB) připravuje nabídku obou modulů A i C. Ty mohou být polodenní nebo jednodenní, ale také týdenní. Školení (výcvik) nového ředitele do modulu B následuje pouze na Akademii v Dillingenu, která nabízí všechny tři moduly školení – A, B, C.

Tab.5: Nabídka modulů k dalšímu vzdělávání

Poskytovatel	Modul A	Modul B	Modul C
Akademie Dillingen	X	X	X
Regionální další vzdělávání pro učitele	X		X
Uznávání externí poskytovatelé jako Stiftung Bildungspakt Bayern (MODUS F), univerzity,			X
Lokální (místní) další vzdělávání pro učitele			X

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Zásady pro navrhování školení pro vedoucí pracovníky

Cesta ke kvalifikaci ve školní praxi je těžká a dlouhá. To platí také pro další vzdělávání. Nový bavorský model ke kvalifikaci vede jen k cíli, pokud všechny strany hrají svou roli. Od pedagogických vedoucích pracovníků se očekává, že jejich kvalifikaci dělají pro svou vlastní věc a možnosti dalšího vzdělávání intenzivně využívají. Organizace seminářů je využitelná a závazná pro praxi a při jednání a musí splňovat následující normy:

- Bere v úvahu individualitu vedoucích osob: staví na zkušenostech účastníků a očekává alternativy.
- Je prakticky a vědecky založená: s jejich interdisciplinárním zaměřením, se týká zástupců různých vědeckých oborů, jako nejlepších praktických příkladů školních vedoucích pracovníků a ekonomů.
- Je metodicky otevřená: to zahrnuje organizaci seminářů a kurzů, jako formy kolegiálních porad a dopomoc přes virtuální platformu. Podporuje budování sítě v regionu a navíc prostřednictvím účasti všech úrovní dalšího vzdělávání.

Systematický další vývoj kvalifikace vedoucích pracovníků, který byl zahájen novým bavorským modelem, stanovuje vysoké standardy na účastníky i na poskytovatele tohoto vzdělávání. Je důležitým mezníkem pro rozvoj vedoucích pracovních sil a tím významně přispívá k zajištění kvality ve škole.

5.2.4 Systém průběžného vzdělávání

Ředitelé škol používají pro účely dalšího vzdělávání pedagogů i jich samotných tzv. „FIBS“ – Fortbildung in bayerischen Schulen. Jedná se o internetovou databanku (Online-Datenbank), do které má přístup každý učitel prostřednictvím svého přihlašovacího hesla. Kdo má zájem zúčastnit se nějakého zvoleného kurzu (školení), musí se zde přihlásit a po schválení ředitelem, může kurz absolvovat. Učitelé se přihlašují pod internetovým účtem školy, ředitel tedy zároveň vidí, kam se který učitel hlásí, tím může kontrolovat využitelnost a naplněnost plánu dalšího vzdělávání. Učitelé v bavorských Grundschule a Mittelschule musí, dle ministerského nařízení, jak bylo již uvedeno (dle zákona BayLBG, článku 20), věnovat dalšímu vzdělávání do čtyř let 12 hodin. Nabídka kurzů je různá, pro všechny obory a předměty, o které mají učitelé zájem. Prostřednictvím tohoto portálu se přihlašují ke svému vzdělávání i ředitelé škol.

5.2.5 Instituce poskytující další vzdělávání pro ředitele škol:

Každá ze spolkových zemí má zřízeny instituty pro vzdělávání pedagogů a ředitelů škol. V Bavorsku jsou takové zřízeny následující instituty (Schulleitung, 2013):

- Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung (ALP) Dillingen - „Akademie pro další vzdělávání učitelů a vedoucích pracovníků“ v Dillingenu, která má celostátní oprávnění vzdělávat a plně kvalifikovat ředitele škol,
- Okresní vláda (Regierung) - provádí školení k modulu „A“,
- Školský úřad (Schulamt) - provádí školení k modulu „A“,
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) München – Státní ústav pro kvalitu školy a pedagogického výzkumu v Mnichově.

5.2.5.1 Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung Dillingen (Akademie pro další vzdělávání učitelů a personální řízení)

Základní informace o této instituci lze získat na internetových stránkách instituce (<http://alp.dillingen.de>). Jedná se o přehledný internetový portál, který poskytuje základní

informace o akademii, organizaci instituce, informace o poskytovaných kurzech, servis, projekty akademie, publikace a kontakty.

V záložce „kurzy“ má zájemce o kurz možnost vyhledat si kurz, vybrat si kurz na tzv. poslední chvíli (last minute) nebo vybrat si kurz v on-line katalogu, který nabízí školení dle druhů škol.

V akademii získává každý ředitel potřebné vzdělání a kvalifikaci dle výše popsaných kvalifikačních modelů.

5.2.5.2 **Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)**- Státní institut pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání

ISB zajišťuje výzkum a dává k dispozici školám praktické zkušenosti. Podporuje a radí státnímu ministerstvu při dalším vývoji strukturovaného bavorského školství. Práce ISB je přínosem pro všechny typy škol (ISB, 2013).

5.3 SEVERNÍ PORÝNÍ-VESTFÁLSKO

5.3.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému

Ředitel v této spolkové zemi a vzdělávacím systému má stejné postavení jako ředitel v jiných spolkových zemích Německa. Řídí se pouze zákony stanovenými pro danou zemi, ve které vykonává svou funkci.

5.3.2 Právní rámec pro řízení škol

Ředitel školy se řídí následujícími zákony (výběr):

- Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG), platný od 13. 11. 2012, (Školský zákon)
- Allgemeine Dienstordnung für Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen Schulen, zkratka: ADO, v platnosti od 18. června 2012 v překladu: *Všeobecný služební řád* (pro učitele a ředitele na veřejných školách)
- Gesetz über die Ausbildung für Lehrämter an öffentlichen Schulen (Lehrerausbildungsgesetz - LABG), platný od 12. 5. 2009
- Schulordnung für die öffentliche Grundschulen, platný od 10. 10. 2008

Další vzdělávání pedagogů v zákonech

V **Allgemeine Dienstordnung** (ADO) v § 11 – *Fortbildung*, **odst. 1** je stanovena povinnost učitelům uchovávat a rozvíjet své znalosti a schopnosti, sami se vzdělávat v interních, ale i externích institucích, a to v době mimo vyučování. K tomu se bere v úvahu školní program. **Odst. 2**, téhož paragrafu přímo ředitelům určuje, že se podílí na dalším vzdělávání učitelů a rozhodují v rámci zásad přijatých konferencí učitelů. K tomu také patří výběr účastníků na vzdělávací akce. V **odst. 3** se píše o možnosti schválení účasti na dalším vzdělávání v případě, že bude zajištěn zástup. Podle **odst. 4** mohou školy využít se schválením školní konference dva dny „pedagogického volna“ k internímu dalšímu vzdělávání v rámci jednoho školního roku. V **odst. 5** je již zmiňováno o povinnosti ředitele k vedení plánu dalšího vzdělávání, který má být v souladu s rozpočtem určeným k těmto aktivitám.

V **Schulgesetz NRW** (SchulG) je v § 57, odst. 3 stanovena povinnost učitelům dále se vzdělávat za stejných podmínek, jako v předchozím (ADO, § 11, odst.1). Podle § 68, odst. 3 tohoto zákona členové učitelské konference (jak pedagogové, tak i sociální pedagogové) předsedají řediteli školy a rozhodují mimo jiné dle věty 3 o zásadách dalšího vzdělávání pedagogů dle návrhu ředitele školy.

5.3.3 Systém vzdělávání vedoucích pracovníků

Vedle dalšího vzdělávání učitelů, které má v NRW dlouholetou tradici, nebylo specializované další vzdělávání pro ředitele škol do konce roku 1980 nabízeno. Společné mínění bylo, že dobrý učitel může být zároveň dobrým ředitelem (Lindner, 1997).

5.3.3.1 Historický přehled vývoje dalšího vzdělávání ředitele školy

První systematické úsilí o vytvoření nabídky vzdělávání pro ředitele škol, kteří nově vstoupili do funkce v NRW, bylo vytvořeno v polovině 80. let 20. st. Vyvinutá koncepce dalšího vzdělávání vzešla z Národního institutu pro školu a další vzdělávání v Soestu a vstoupila v platnost v únoru 1980. Autory tohoto celostátního opatření pro další vzdělávání byli ředitelé všech forem škol, kteří byli téměř krátce v řídicí funkci (cca do tří let). Obsah dalšího vzdělávání pro ředitele škol byl členěn na povinný základní kurz a volitelnou rozšiřující nabídku.

K povinným obsahům dalšího vzdělávání patřilo:

- rozvoj organizace
- škola a právo
- styly vedení a školní klima
- poradenství a výkaznictví

Volitelná rozšiřující nabídka se skládala z modulů, jako např.:

- rozdělení výuky/učební plán
- správa dat ve škole

Pouze malá část nováčků ředitelů dosáhla na tuto nabídku, protože nabídka dalšího vzdělávání byla kvantitativně nedostatečná. To způsobilo, že se ředitelé někdy nemohli připravit na svou budoucí práci. Vzdělávací komise předložila v roce 1995 memorandum s názvem „Budoucnost vzdělávání – škola budoucnosti“ (Bildungskommission, 1995). Ředitelé, kteří byli ve funkci delší dobu se vzdělávali samostudiem (Lindner, 1997 str. 137). Na cestě k větší vlastní odpovědnosti a sebekontroly jednotlivé školy s komplexními úkoly je nutná profesionalizace ředitelů škol.

Nutnost kvalifikace vedoucích pracovníků ve školství je stále více uznávána tak, aby se situace školení zlepšila. Ministerstvo školy a dalšího vzdělávání země NRW udělilo roku 1995 Národnímu institutu pro školu a další vzdělávání v Soestu nařízení rozvíjet další vzdělávání a pracovníky na vedoucích pozicích. Od roku 1997 Ministerstvo nabízí komplexní školení pro nové ředitele, kteří právě vstoupili do úřadu, a členy vedení škol s mnohaletými praktickými zkušenostmi.

Hlavní témata, na které se účastník může připravit při profesionální činnosti nebo při tréninku, obsahují:

- rozvoj školy
- personální vedení a personální rozvoj
- rozvoj a zajištění kvality školy (Dalin, 1999).

Nově zdůrazněné požadavky na profesi a pro výběr ředitele školy byly základem pro nové vzdělávací opatření. Byly přítomny dva zásadní aspekty:

1. definován stavem vzdělávacích potřeb NRW
2. ve vedení škol musí být kvalifikované osoby

Program dalšího vzdělávání by měl být speciálně přizpůsoben potřebám pedagogického vedení školy.

Od roku 2002 je v NRW přes okresní řízení v Düsseldorfu nabízeno „orientační další vzdělávání“ pro učitele, kteří mají zájem v budoucnu vstoupit do vedoucí funkce. Nabízí možnost prvního vhledu do úkolů a vyzkoušet, zda převzetí funkce ředitele školy odpovídá jejich potřebám. Systematická příprava na novou profesní roli by žadatelům měla pomoci určit, do jaké míry jsou schopni vedení úřadu (školy) převzít.

Základní složky opatření dalšího vzdělávání se zaměřují na následující oblasti:

- pochopení rolí a profesní identita
- komunikace a interakce: ředitel školy jako komunikační poradce
- inovace a projektový management ve škole
- personální vedení
- vedení porad a konferencí

Vedle státních vzdělávacích opatření, která jsou nabízena vedení škol školskými úřady a vysokými školami, existují ještě další podpůrné organizace, jako například církevní instituce, sdružení a spolky (zajišťují další vzdělávací opatření církevní jako státní). K profesionalizaci ředitelů škol bylo vyvinuto distanční studium v NRW a v ostatních spolkových zemích. Hágenská univerzita v NRW nabídla v roce 1998 první vlastní studijní kurz „Příprava na vedoucí úkoly ve školách“ Studium začínalo v zimním semestru 1999/2000.

Další studijní nabídka zahrnovala celkem 8 modulů, které jsou rozděleny do povinných a volitelných modulů:

- úkoly vedení ve školách – uvedení
- rozvoj školy
- personální management
- management kvality
- poradenství a vedení rozhovoru
- škola jako podnik
- organizace školy
- škola v demokracii (Pfundtner, 2002).

Univerzita Kaiserslautern nabízí od zimního semestru 2000/2001 program distančního vzdělávání „Školský management“. Obsahově jsou poskytnuty vědecké poznatky k řízení a vedení školy jako „učící se organizace“ (viz kapitola *Instituce poskytující další vzdělávání*).

Studium obsahuje moduly:

- vedení lidí a řízení změny I. a II.

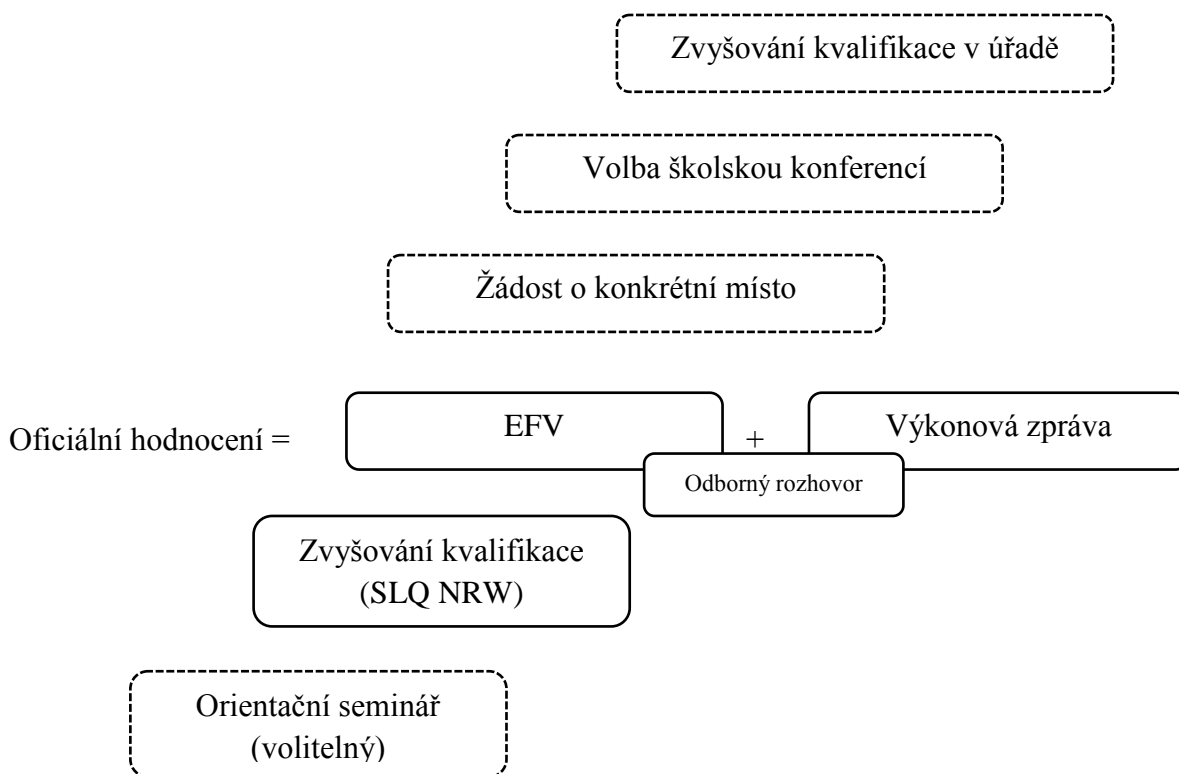
- pedagogické vedení lidí
- základy a rozvoj vzdělávací politiky
- rozvoj týmu a týmová spolupráce ve škole
- nástroje a postupy při rozvoji školy
- kooperativní a komunikační techniky
- personální management
- zajištění kvality a management kvality
- koncepce a obsah mezinárodních srovnávacích studií (Gajewski; Griese, 2002).

Změna pracovního profilu v řízení školy vyžaduje, aby vedoucí pracovníci škol byli ve své roli ochotni rozvíjet se a učit se. Kvalitativní a kvantitativní změny v pracovním profilu musí také brát v úvahu možnosti vzdělávání. Odpovídající systematické vzdělávací příležitosti jsou nezbytné, protože přispívají ke zvyšování profilu. Vzhledem k jasné komunikaci a efektivní strategii může zlepšit repertoár alternativního jednání, zvýšit profesionalitu a proto může optimálně využívat své zdroje ve škole. Profesionalizace dalšího vzdělávání ředitelů.

5.3.3.2 *Kvalifikace ředitele školy*

Od léta roku 2008 se musí učitelé, kteří se chtějí stát řediteli škol, účastnit 104 hodinového kvalifikačního kurzu a prokázat svou vhodnost pro tuto práci na dvoudenním Assessment-Center-Verfahren (hodnotícím centru). Kvalifikační kurz, ředitelská kvalifikace - Qualifikationserweiterung (SLQ), je rozdělen na kompetenční orientaci a na čtyři moduly. Assessment-Center-Verfahren, Eignungsfeststellungsverfahren (dále EFV), kontroluje a zkouší začínající ředitele škol ve čtyřech centrálních manažerských dovednostech: **komunikace, inovace, management a jasnost role**. EFV je centrální součástí oficiálního vyhodnocení, které již musí být obsahem v inzerované žádosti o místo. S tímto povinným kvalifikačním kurzem a Assessment-Centrem stojí jako prognostický podíl oficiálního hodnocení, a to se výrazně liší ve výběru možných kandidátů v ostatních spolkových zemích (Schmiemann, 2013). Hlubší pohled na dvě složky jak SLQ, tak EFV je popsán níže.

Obr. 4: Ředitelská kvalifikace v NRW



Jak z obrázku vyplývá, zájemci o ředitelské místo se mohou v rámci dalšího vzdělávání účastnit již „Orientačního semináře“, na kterém získají možnost prvního vhledu do ředitelské funkce a již zde mohou zjistit, zda by požadavky organizace a vůbec funkci ředitele školy zvládli a byla by pro ně inspirací.

Orientační seminář

Orientační seminář je určen pro podporu mladých talentů – učitelům, kteří se zajímají o ředitelskou funkci. Seminář je nepovinný. Účastníci mají příležitost získat vhled do pracovní oblasti ředitele školy a posoudit vlastní kompetence v simulačních situacích. Orientační seminář umožňuje pochopení rolí, jakož i reflexi individuálních dovedností a očekávání se zřetelem na pozdější převzetí vedoucí funkce ve škole.

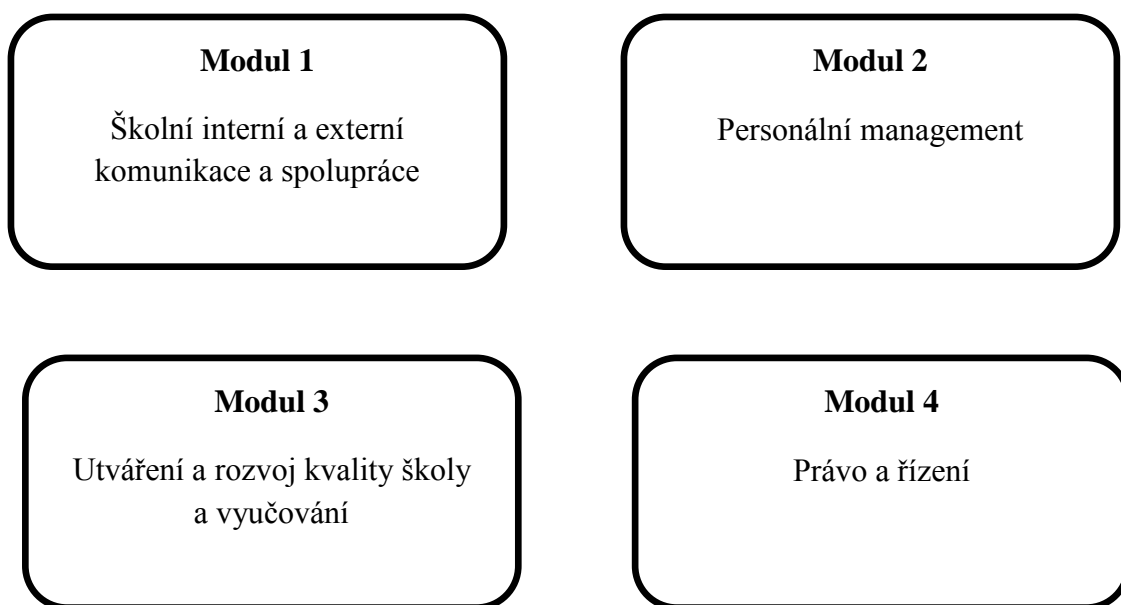
Kvalifikace ředitele školy

Kvalifikace je součástí jednotné dokumentace a kurikula v NRW a je nabízena okresními vládami. V rámci 104 hodinové dotace trvá každý kurz půl roku a ve větší části je realizován formou dvoudenních kurzů. Základem kvalifikace je **kompetenční profil**, který

vychází z dokumentu: „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“. V tomto dokumentu je pedagogický řídicí personál a management školy definován jako centrální řídicí kategorie.

Kurz ředitelské kvalifikace je členěn do čtyř modulů, které jsou na sobě závislé. Zpravidla jsou moduly 1-3 ze dvou proškoleny lektory ze skupiny školský management, které k tomu ustanovuje ministerstvo školství a to ve dvoudenních blocích. Čtvrtý modul je zpravidla proškolen pracovníky z okresních vlád nebo externími lektory. Jednotlivé moduly jsou sestaveny tak, že teoretické a praktické aspekty ředitelských činností jsou spolu úzce spojeny. Tato forma metodické realizace umožňuje získat teoretické znalosti s praktickými zkušenostmi jak při samostudiu, tak přímou účastí na kurzu.

Obr.5: Čtyři moduly ředitelské kvalifikace v NRW



Čtyři moduly SLQ

Modul 1 – Školní interní a externí komunikace a spolupráce s partnery

Účastníci si rozvíjí potřebné komunikační techniky a schopnosti pro vedení školy jak s grémiem a skupinami školy, tak i školní inspekcí a dalšími složkami, které mají ke škole vztah. Základem je uvedení do cílových ustanovení SLQ, ve kterých se účastník seznámí s novou představou o vedení školy.

Modul 2 – Personální management

Hlavním bodem je zaměření se na důležitost role ředitele školy jako vedoucí osobnosti, stejně jako rozvoj kompetencí při strategickém personálním managementu školy. Uchazeči reflektují nabyté zkušenosti ze své školy, svůj vlastní osobnostní profil a svůj vedoucí postoj, získají celkový přehled v oblasti výběru zaměstnanců a rozvoje zaměstnanců, poznávají a zkouší metody profesionálního personálního vedení.

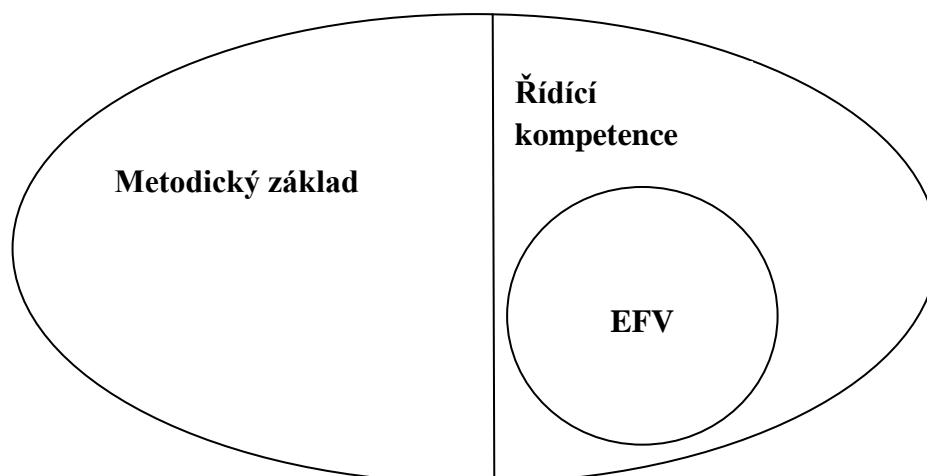
Modul 3 – Utváření a rozvoj kvality školy a vyučování

Ve třetím modulu jde o rozvoj inovačních a manažerských kompetencí při rozvoji školy a jasné pochopení rolí při řízení potřebných změn procesů, rozvoji týmů ve škole a sebeřízení vedoucích pracovníků. Účastníci se učí znát významné faktory pro rozvoj kvality školy, vypracovávat strategie pro zavedení a doprovod nutných změn procesů, reflektovat jejich vlastní chování při změně z pozice role učitele na pozici ředitele školy a budou citlivě jednat při procesu rozvoje týmů a metod sebeřízení.

Modul 4 – Právo a řízení

Cílem je senzibilizace právních otázek a problémů v oblasti školního a služebního práva. Účastníci by měli umět identifikovat právní relevantní situace v běžném životě školy, včasné a s právní jistotou reagovat a znát podpůrné systémy, které jsou jim k dispozici při řešení právních otázek (Schulministerium, 2013).

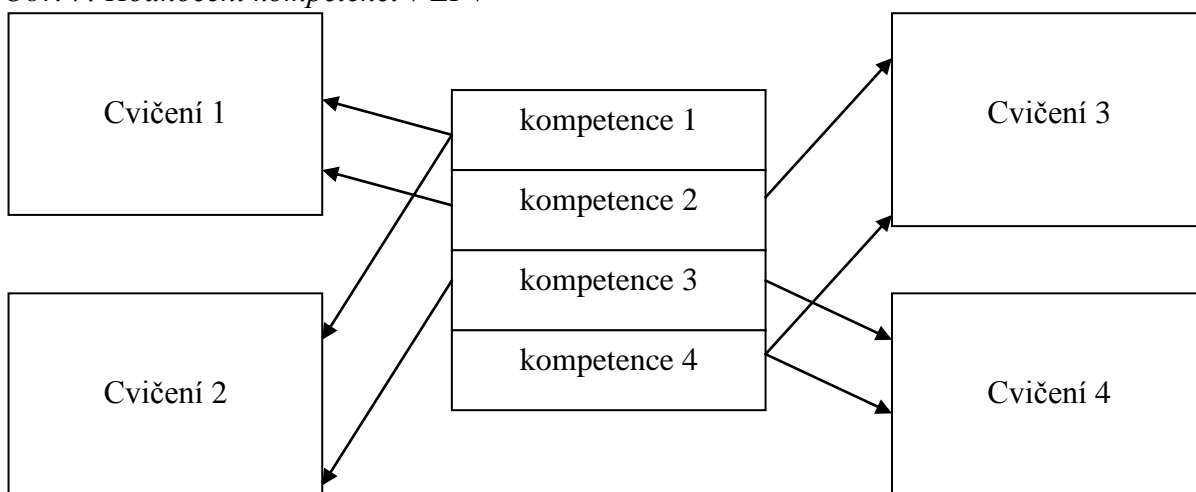
Obr. 6: Řídící kompetence jako cíl SLQ NRW



EFV – Eignungsfeststellungsverfahren (zjištění schopností k jednání)

EFV je v současné době tím nejlepším nástrojem pro diagnostiku způsobilosti začínajících ředitelů. Po podání přihlášky (viz příloha č. 5) jsou v EFV začínající ředitelé zkoušeni z řídicích kompetencí: komunikace, inovace, managementu a pochopení rolí. To se provádí v praxi, navozují se situace řízení akcí vedoucími pracovníky škol. Pro každého EFV jsou vybrána čtyři cvičení z osmi různých typů cvičení. Při každém cvičení jsou hodnoceny dvě řídicí kompetence a každá ze čtyř řídicích kompetencí je v EFV přesně dvakrát ověřena. Protože dvě cvičení nemusí mít stejnou kompetenční kombinaci, dochází k rozdělení kompetencí mezi cvičení.

Obr. 7: Hodnocení kompetencí v EFV



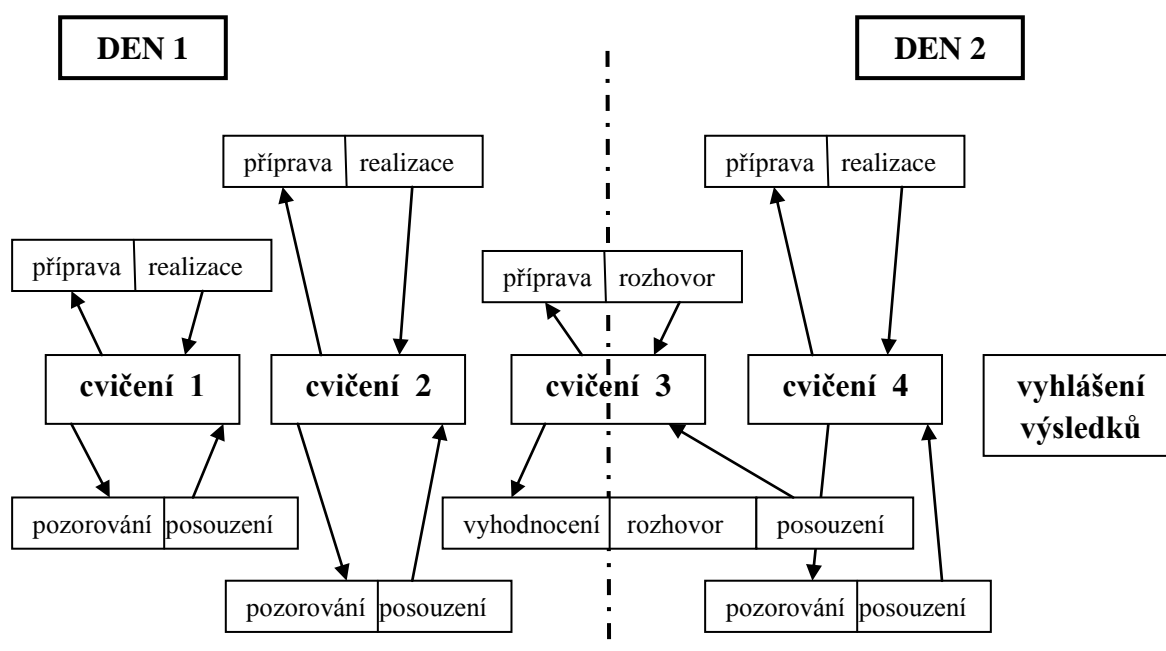
Z následujících osmi cvičení jsou pro každé EFV vybírána čtyři:

- skupinová diskuze
- poradenský rozhovor
- rozhovor o konfliktu
- hodnotící rozhovor
- prezentace
- případová studie
- poštovní koš
- rozhovor

Pozorování a hodnocení

Účastníci EFV jsou zkoušeni tzv. pozorovateli tří odlišných profesních zaměření. Jsou to tři školní inspektoři, dvě ředitelky a jeden ředitel školy, stejně jako dvě zástupkyně a jeden zástupce ředitele školy. Na místě jsou také dvě pozorovací rezervy, které jsou obvykle z řad školních inspektorů. Vysokou prioritu v tomto řízení mají pozorovatelé a jejich pozorovací kvality. Proto má vzdělávání těchto skupin zvláštní význam. V rámci školení jsou tito pozorovatelé velmi citliví na provedení nějaké chyby při změně chování účastníků. Účastníci jsou během školení informováni o postupu a pomocí pozorovacích archů jsou uložena kritéria a ukazatele pro každou z oblastí odpovědnosti. Práce s pozorovacími archy je součástí hlavní části školení. Kromě využití pozorovacích archů a související diskuze o kritériích, která může posoudit kompetence, je důležitým aspektem této fáze testování a hlasování pozorovatelů na pochopení jednotlivých kritérií a hodnocení pozorovaného chování.

Obr. 8: průběh EFV



Výstavba a průběh pozorování a hodnocení jsou standardizované. Každý účastník je při jednom cvičení hodnocen dvěma pozorovateli, kteří nesmí mít stejnou profesi. Při skupinové diskuzi pozorují dva pozorovatelé dva účastníky. U všech ostatních druhů cvičení jsou vždy tři cvičení plněna paralelně v různých místnostech.

Základ hodnocení v EFV je založen na daných kritériích a na základě pozorování chování. Pozorovatelé pracují samostatně a svá zjištění zaznamenávají do archů, které pak vzájemně porovnávají. V případě velkých neshod mohou vyměňovat své názory na základě toho, na co přišli při sledování každého hodnocení. Po této výměně mají pozorovatelé možnost změnit jejich hodnocení, nicméně, nutkání ke stejnému hodnocení neexistuje.

Tab. 5: Hodnocení v EFV

pozorování	hodnocení (jednotlivé)	výměna	změna hodnocení
------------	---------------------------	--------	--------------------

Škála, podle které pozorovatelé hodnotí, je čtyřstupňová a nabízí dostatečně vysoký stupeň odlišných možností, které pozorovatelům zabraňují v tendencích hodnotit ke středu. Každý účastník obdrží od každého pozorovatele za jednu kompetenci v jednom cvičení 1 až 4 body. Vzhledem ke speciální kombinaci počtu cviků, počet kompetencí na cvičení, počet pozorovatelů na cvičení a počet daných bodů, obdrží každý účastník maximálně 64 a minimálně 16 bodů.

EFV končí třístupňovým posouzením vhodnosti účastníků s ohledem na oblast činností ve školách.

Hodnocení: a) méně než 44 bodů – EFV není uznáno

b) 44 – 51 bodů – účastník obdrží posudek „překračuje požadavky“

c) více než 51 bodů – obdrží tvrzení „překračuje požadavky ve speciální míře“

Ředitelé a zájemci o ředitelský post mohou navíc absolvovat následující kurzy:

Doprovodné vzdělávání pro ředitele a vedoucí pracovníky škol při zaměstnání

Jedná se o další průběžné vzdělávání, které je nabízeno účastníkům v různých oborech a zaměření.

Doprovodné vzdělávání je zaměřeno na:

- ředitelky a ředitele
- zástupce ředitelek a ředitelů
- členy středního managementu

Vedle okresních zastupitelství nabízí Akademie Mont-Cenis pro ředitele státních škol bezplatné semináře k řízení zaměstnanců.

Střední management

Implementace jednání vedoucích pracovníků po převzetí funkce je zaměřeno na učitele v tzv. středním managementu školy:

- vedení pro různé stupně řízení škol, - členové rozšiřujícího ředitelství, - zástupci odborných funkcí

Obsah vychází ze základního konceptu SLQ NRW a účast na úvodním semináři „Jednání vedoucích pracovníků“ je plně nebo částečně započítána jako SLQ NRW.

5.3.3.3 Instituce poskytující další vzdělávání

Ministerstvo pro školu a další vzdělávání NRW poskytuje další vzdělávání přes okresní zastupitelstva v Arnsbergu, Detmoldu, Düsseldorfu, Kölnu, Münsteru a Akademii Mont – Cenis. **Schulleiter-Akademie** (Ředitelská akademie) v Dortmundu.

Významné místo však zaujímá i **Technická univerzita Kaiserslautern**, která reaguje na výzvy společenských a politických změn a vzdělává ředitele škol tak, aby se dokázali úspěšně postavit před nové přicházející úkoly, s jejichž řešením si budou vědět rady.

Cílová skupina – jedná se o dvouleté akreditované distanční vzdělávání s názvem „Školský management“, do kterého jsou přijímáni absolventi vysokých škol s minimálně jednoletou

praxí ve školním prostředí. Toto studium připravuje především zájemce, kteří by se chtěli stát ředitelem školy, pracovat ve správě školy nebo na institucích poskytujících vzdělávání.

Cílem studia je připravit studenty v rámci dalšího vzdělávání ve smyslu profesionalizace a kvalifikace v oblastech činností ředitele školy. Studenti pak budou schopni řídit procesy rozvoje školy v oblastech rozvoje organizace, personálního rozvoje a výuky. Obor je ukončen získáním titulu „Master of Arts“ (M.A.).

Průběh a organizace – studium trvá 4 semestry, přerušení studia je možné. Všechny materiály k přednáškám, seminářům a cvičením jsou studentům zprostředkovány písemnou formou. Mimo jiné jsou nabízeny online semináře, dle zvoleného modulu.

Prezenční výuka – v rámci prezenční výuky, která se koná jednou na konci každého semestru a je povinná, jsou obsahy studia konzultovány v rámci skupin a workshopů. Účast na každé prezenční výuce je písemně zkoušena.

Obsahy studia – studium obsahuje 9 modulů, které zahrnují především učení a změny kultury učení, vedení lidí a management změny, vzdělávací politiku a školské právo, kvalitu výuky, rozvoj týmů a komunikace, personální management, rozvoj školy, výzkum v oblasti školství a management kvality.

Studium obsahuje např. následující moduly:

Učení a změny kultury učení: <ul style="list-style-type: none">- vedení lidí a změna kultury učení- projektový management- individua a organizace jako učící se	Vedení lidí a management změny: <ul style="list-style-type: none">- pedagogické vedení lidí- management změny a rozvoj organizace
Vzdělávací politika a školské právo: <ul style="list-style-type: none">- rozvoje a trendy školní politiky- školské právo- školní organizace a školní management	Kvalita výuky: <ul style="list-style-type: none">- koncepty, měření a změny kvality výuky- rozvoj výuky

5.3.4 Příklad mezinárodní spolupráce s Českou republikou

(Kooperační projekt, 2006)

V Praze se ve dnech 18. - 22. 4. 2006 uskutečnilo pracovní setkání ředitelů dvou organizací poskytujících další vzdělávání, a to Landesinstitut für Schule/Qualitätsagentur, Soest v Severním Porýní – Vestfálsku a Národního institutu pro další vzdělávání v ČR. Setkání se uskutečnilo v rámci kooperačního projektu ve vzdělávací oblasti „Rozvoj škol a nové formy výuky v mezinárodním dialogu“ s názvem „Na cestě k demokratické školní a výukové kultuře v Severním Porýní-Vestfálsku a v České republice“.

Seminář odhalil, že obě země, i přes znatelné rozdíly dané historickými, sociokulturními i politickými okolnostmi, stojí před stejnými vzdělávacími problémy, a to by mohl být jeden z důvodů, proč by školy obou zemí měly spolupracovat.

Spolupráce ministerstev školství obou zemí začala na počátku 90. let 20. století, kdy došlo k prvnímu setkání čelních představitelů ministerstev, která se pak stala garanty rozvoje aktivit mezi tehdejším Pedagogickým centrem Praha (nyní Národním institutem pro další vzdělávání) a Zemským institutem pro školu a další vzdělávání v Soestu. Spolupráce má tedy již dlouhou a úspěšnou tradici. Spolupráce byla započata v roce 1995 tématem „Česko-německé vztahy v minulosti a přítomnosti: Úkoly pro budoucnost“, v roce 2003 pak přešla na tematický celek „Rozvoj škol a nové formy vyučování a učení“. Při těchto setkáních šlo především o poučení se z rozdílnosti ve vývoji škol v obou zemích.

Společné semináře učitelů obou zemí, které se konaly pravidelně každý rok střídavě v Praze a Soestu, se zabývaly aktuálními otázkami výchovně vzdělávacích trendů. Témata reflektovala současnou situaci jak v oblasti pedagogické teorie, tak i praxe škol, např. autonomie škol, profesní příprava, evaluace kvality výchovně vzdělávacího procesu – diagnostické kompetence učitelů, inovativní formy výuky, učení a výchovy, změny v kurikulárních materiálech, aktuální byly i otázky vysokoškolského vzdělávání a pedagogické přípravy budoucích učitelů. Na seminářích probíhala výměna zkušeností učitelů, kteří pak získané informace přenášeli do svých škol.

Organizační rámec setkání

Organizační rámec setkávání tvoří projektoví partneři, kterými jsou: „Landesinstitut für Schule/Qualitätsagentur“, Soest a „Národní institut pro další vzdělávání“ (NIDV). V Severním Porýní-Vestfálsku připravuje a provádí tým složený z pěti moderátorů většinou jednotýdenní akce. Vedle prováděcích institucí se dále podílejí na projektu

i ministerstva školství obou zemí a řada dalších institucí, vždy podle toho, kde leží těžiště dané akce. Na projektu se podílí i řada škol, a to jak na české, tak i na německé straně. Vlastní referenty vysílá i Karlova univerzita v Praze. Projekty byly v letech 2003, 2004 a 2006 finančně zajištěny MŠMT ČR a Česko-německým fondem budoucnosti.

Semináře „Vytváření nové demokratické, sociální, školní a výukové kultury v České republice a v Severním Porýní-Vestfálsku“, který se uskutečnil v Praze (17. - 22. 4. 2006) se účastnilo 15 osob, většinou učitelé za základních, středních i odborných škol, jakož i tzv. předmětoví vedoucí z učitelských seminářů/referendiátů v Severním Porýní-Vestfálsku. Obsah byl zaměřen na kurikula a metodiky výuky (se zaměřením na předměty: matematika, angličtina, němčina, umění, informatika a specifické obory na odborných školách); formy výuky a čtení (chování a jednání učitelů, aktivity žáků a atmosféra ve škole); školní kultura a vývoj škol (ve srovnání s německými školami); koncepce a zkušenosti se vzděláváním učitelů (vzdělávání učitelů na Karlově univerzitě a zkušenosti učitelů ze škol)

Během setkání probíhaly přímo na školách hospitace ve třídách na různých stupních a v různých předmětech, pak se konaly diskuze s učiteli a řediteli navštívených škol:

- Základní škola Jitřní, Praha 4
- Integrovaná střední odborná škola logistických služeb, Jarov, Praha 9
- Základní škola v Perunově ulici, Praha 3

Hosté se mohli seznámit s koncepcí a prací NIDV, vzdělávacím systémem v ČR a aktuálními otázkami vzdělávání ředitelů v ČR (přednáška Doc. PaedDr. J. Vašutové, Ph.D.)

Výsledky a ohlasy na seminář byly kladné. Ve sborníku, který byl sestaven z příspěvků účastníků, lze v příloze nalézt i materiál v příspěvku strany Severního Porýní-Vestfálska, který lze přímo využít při dalším vzdělávání učitelů v obou zemích. V příloze pak autor této práce uvádí obsah a příklady výstupů z toho pracovního setkání.

6 SOUHRNNÁ KOMPARACE

Teoretické informace z literatury a ostatních zdrojů mi poskytly poznatky k následujícím shrnutím.

a) Normativní porovnání dalšího vzdělávání ředitelů škol

Stát/země	Norma - ředitel
ČR	Zákon č. 563/2004 Sb. , o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (§5, odst. 2) Vyhláška č. 317/2005 Sb. , o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
SRN- Bavorsko	Zájemci o ředitelské místo se vzdělávají dle modulů A, B a C.
SRN-NRW	K tomu, aby zájemce mohl být umístěn na ředitelské místo, musí dle §61, odst. 6 SchulG být k výkonu funkce způsobilý. Tzn. absolvovat 104 hod. výcvik (kurz).

b) Průběžné vzdělávání ředitelů škol

V České republice se ředitelé průběžně vzdělávají většinou účastí na jednodenních, ale i vícedenních kurzech, které jsou specificky zaměřeny na aktuální problematiku v jednotlivých oblastech řízení školy. V SRN Bavorsku ředitelé navštěvují tematicky podobné kurzy, ke kterým se přihlašují pomocí systému „FIBS“, ten plní funkci přehledné databanky. Ředitelé v SRN NRW se průběžně vzdělávají v rámci tzv. doprovodného vzdělávání, které zaštiťují okresní zastupitelství. Účastníkům je nabízeno v různých oborech a specifickém zaměření. Ředitelé se vzdělávají podle potřeb organizace. Souhrnně lze podobu a možnosti průběžného vzdělávání u všech zemí označit za velice podobnou. To je dáno i momentální potřebou reagovat na aktuální změny v té či oné oblasti.

c) Přehled vzdělávacích (kvalifikačních) systémů pro ředitele škol

PhD.	Profesionální řízení školy (doživotní funkce)	Další vzdělávání ředitele školy dle potřeb organizace
PhDr.		
Management vzdělávání Mgr.	Modul C Dobrovedné další vzděl. (do 5 let po jmenování)	
Školský management Bc.	Modul B Profesní vzdělávání (po jmenování)	
Studium pro ředitele škol		
Učitel/ka	Modul A pre-kvalifikace	EFV a SLQ
	Orientační kurz	Orientační seminář
ČR	SRN-Bavorsko	SRN-NRW

Vysvětlivky:

nepovinné

povinné

Učitel/ka ve funkci

hranice vstupu z učitelké pozice na ředitelský post

VÝZKUMNÁ ČÁST

Metodická výzva této práce leží na srovnatelnosti odlišné kvalifikace a modelech dalšího vzdělávání ředitelů zkoumaných zemí. Při studiu literatury, webových stránek a úředních listin autor zjistil, že zkoumané země nabízejí odlišná kritéria dalšího studia ředitelů a možnosti dalšího vzdělávání. Autor zvolil metodu dotazníku, ve kterém stanovil srovnatelná kritéria pro zkoumané země.

Výzkumná část se skládá ze dvou výzkumů. Jedná se o deskriptivní výzkum, který ve výzkumné části A obsahuje analýzy dotazníkového šetření, které bylo provedeno na základních školách v České republice – Jižní Čechy (školy pouze s prvním stupně a školy plně organizované) a Spolkové republiky Německo – Bavorsko (Grundschule a Hauptschule/Mittelschule) a Severní Porýní-Vestfálsko (Grundschule a Hauptschule).

Výzkumná část B obsahuje částečně strukturované rozhovory s řediteli základních škol v České republice a Spolkové republice Německo – Bavorsko a jejich analýzu. Použil jsem metodu kvalitativního polo-strukturovaného rozhovoru. Šest otázek bylo strukturovaných, nestrukturované (volné) vyplynuly z rozhovoru. Z důvodu dlouholetého partnerství, dobré komunikace s kolegy řediteli a z dostupné vzdálenosti byli vybráni ředitelé z partnerských škol obou zemí.

K sepsání závěrečné práce autor využil odbornou literaturu, webové stránky vzdělávacích organizací a zahraničních ministerstev, časopiseckou literaturu.

7 VÝZKUM A

7.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V ČR A SRN

Dotazník byl zajištěn předvýzkumem. Testovali jej 2 ředitelé ze škol pouze s prvním stupněm a 2 ředitelé ze škol plně organizovaných v ČR. Vybraní respondenti v ČR byli osloveni formou e-mailu, který obsahoval dotazník. Vstup do terénu v SRN nebyl jednoduchý, protože k oslovení respondentů vybraných škol v Bavorsku musel dát souhlas místní školský úřad. V Severním Porýní-Vestfálsku byli vybraní ředitelé před odesláním dotazníku osloveni telefonicky, pak následovalo odeslání e-mailu s dotazníkem.

Předvýzkum	rozeslání dotazníků	vyhodnocení dotazníků
ředitelé ČR	únor 2013	březen 2013
Výzkum		
všichni ředitelé ve výzkumu	březen 2013	duben 2013

Statistické vyhodnocení bylo provedeno na vzorku 10 respondentů z předem vytypovaných škol (5 respondentů z I. stupně a 5 z plně organizované ZŠ, 5 z Grundschule a 5 z Hauptschule/Mittelschule), tudíž návratnost dotazníků je 100%. Autor si je vědom odlišných specifik jednotlivých zemí v oblasti dalšího vzdělávání ředitelů škol, přesto byl dotazník rozeslán bez patřičných úprav do všech zmiňovaných zemí. Tam, kde byla otázka nesrozumitelná nebo mohla mít i jiné řešení, zvláště pro zahraniční respondenty, byla přidána kolonka „jiné, komentář“. Odpovědi byly hodnoceny statistickým zjištěním především mediánu a průměru. U většiny otázek šlo o zjištění četnosti zastoupení, kde průměr neměl žádnou vypovídající hodnotu.

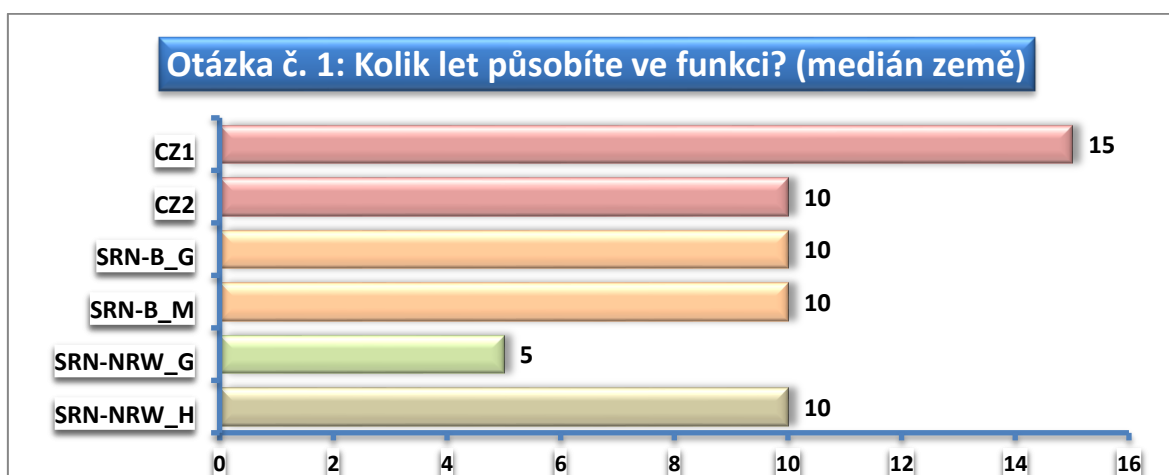
Označení respondentů (legenda):

označení respondenta	země	typ školy
CZ1	ČR	pouze s prvním stupněm
CZ2	ČR	plně organizovaná
SRN-B_G	SRN – Bavorsko	Grundschule
SRN-B_M	SRN – Bavorsko	Hauptschule/Mittelschule
SRN-NRW_G	SRN – Severní Porýní -Vestfálsko	Grundschule
SRN-NRW_H	SRN – Severní Porýní -Vestfálsko	Hauptschule

Otázka č. 1 – Kolik let působíte ve funkci?

Většina respondentů na položenou otázku uvádí, že je ve funkci 10 let. Jen ředitelé škol s prvním stupněm v ČR uvádějí hodnotu 15 let. Otázkou bylo zjišťováno, jaká je délka ředitelské praxe u respondentů. U NRW_G je zastoupení ředitelů s menší délkou řídicí praxe, což je zřejmě způsobeno problematikou obsazování ředitelských míst v této spolkové zemi.

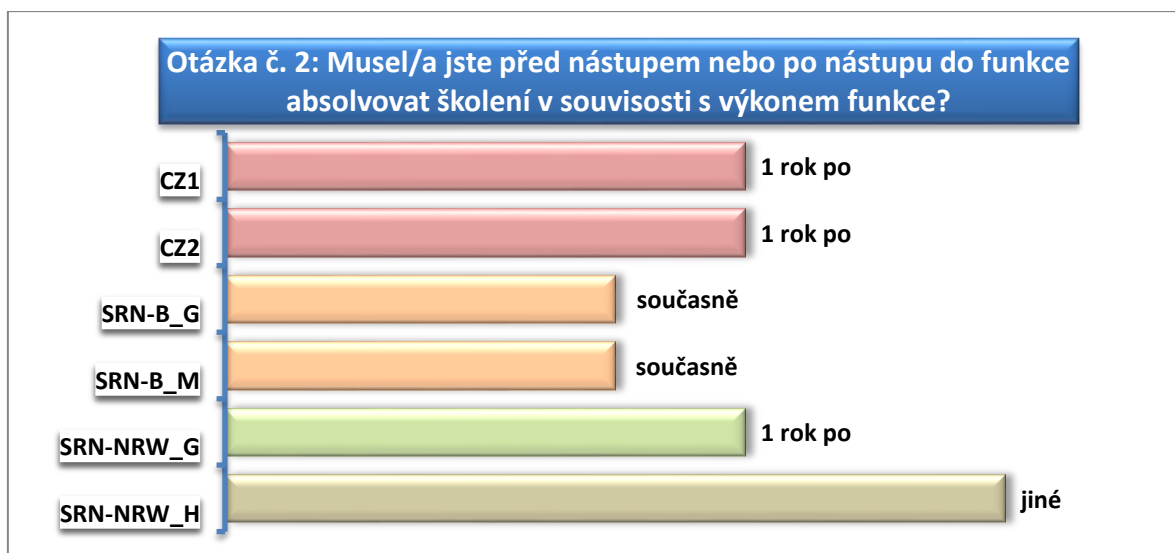
Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián u jednotlivých zemí
CZ1	20	15	10	10	15	15 let
CZ2	10	10	20	25	méně než 5	10 let
SRN-B_G	15	10	10	5	15	10 let
SRN-B_M	15	10	méně než 5	méně než 5	10	10 let
SRN-NRW_G	méně než 5	15	5	10	méně než 5	5 let
SRN-NRW_H	10	10	15	20	10	10 let



Otázka č. 2 – Musel/a jste před nástupem nebo po nástupu do funkce absolvovat školení v souvislosti s výkonem funkce?

Nejčastější odpovědí na výše uvedenou otázku je „současně“ a „do jednoho roku“, což znamená, že se nově obsazení ředitelé vzdělávají nebo mají tendence se vzdělávat současně s nástupem do funkce. V ČR je povinnost zahájit studium do 2 let od počátku výkonu funkce ředitele školy.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián u jednotlivých zemí
CZ1	ne	současně	1 rok po	současně	1 rok po	1 rok po
CZ2	1 rok před	1 rok po	2 roky po	1 rok po	1 rok před	1 rok po
SRN-B_G	1 rok po	současně	současně	žádné vzd	1 rok před	současně
SRN-B_M	současně	současně	2 roky před	současně	1 rok po	současně
SRN-NRW_G	struktur.vzd.	současně	současně	1 rok po	2 roky před	1 rok po
SRN-NRW_H	další vzd	další vzd	současně	ne	další vzd.	jiné



Otázka č. 3 – Považujete za důležité, aby se ředitel školy dále vzdělával?

Všichni respondenti uvádějí, že je důležité další vzdělávání ředitele školy. Hodnoceno stupněm důležitosti 5 (z 5). V současné době je ve všech zemích kladen důraz na další vzdělávání a je též podporováno jak zaměstnavateli, tak i vládou. Všichni si uvědomují úlohu celoživotního učení a jsou za své vzdělávání odpovědní.

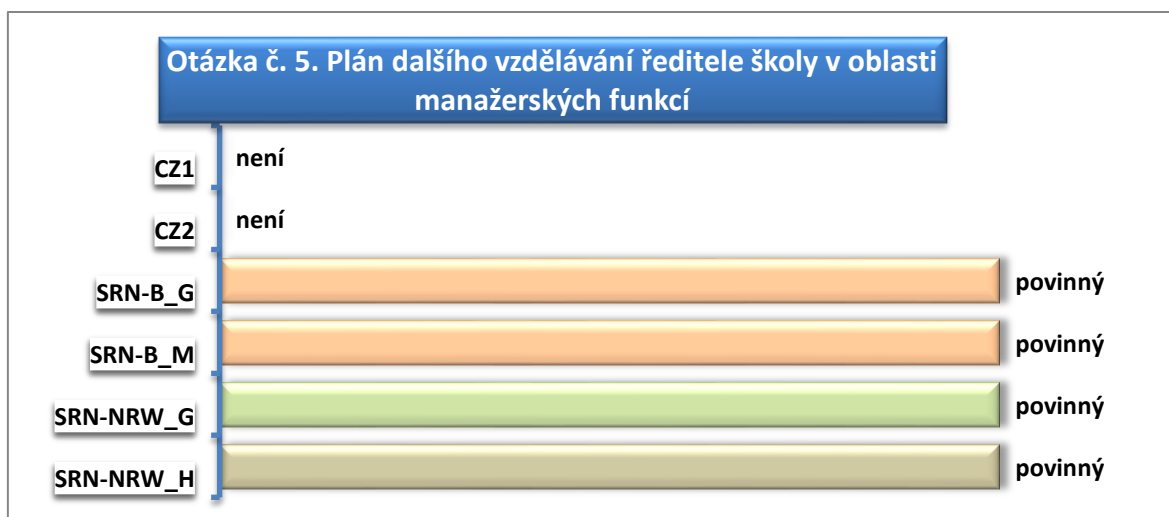
Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián u jednotlivých zemí
CZ1	5	5	5	4	5	5
CZ2	5	5	5	5	5	5
SRN-B_G	4	5	5	3	5	5
SRN-B_M	5	5	5	5	5	5
SRN-NRW_G	5	5	5	5	5	5
SRN-NRW_H	5	4	5	5	4	5

Otázka č. 4 – Jaké oblasti dalšího vzdělávání ředitele školy považujete za důležité?

U této otázky měli respondenti volit takové oblasti školského managementu, které považují za nejdůležitější, šlo o výběr – personalistika a řízení lidských zdrojů, ekonomika, management a plánování. Úplně ve všech případech měla největší zastoupení oblast „managementu“, pak „personalistika a řízení lidských zdrojů“ – v ČR na obou typech škol, v Bavorsku pak na Grundschule. Tímto ředitelé škol dávají najevo, že v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů je důležité se vzdělávat a tuto oblast podchycovat a uplatnit lepší orientaci v těchto oblastech. Zájem o studium ekonomických podkladů se objevil v zemích, kde je větší autonomie, jako např. v ČR.

Otázka č. 5 – Plán dalšího vzdělávání ředitele školy v oblasti manažerských funkcí.

Respondenti měli za úkol z předem daných možností „není; je, aniž by musel být; je povinný“ popsat jejich situaci. Respondenti z Německa uvádějí, že je povinný, protože ředitelé berou plán dalšího vzdělávání za svou profesní povinnost. V ostatních zemích být plán dalšího vzdělávání ředitelů škol nemusí. V jednom případě v ČR u školy s pouze prvním stupněm se objevilo, že plán mají, aniž by musel být.



Otázka č. 6 – Máte zákonem nebo vyhláškou vymezený určitý počet dní pro samostudium?

V ČR byla jednoznačná odpověď „ano“, protože podle Zákona o pedagogických pracovnících §24 odstavec 7: *K dalšímu vzdělání uvedenému v odstavci 4 písm.*

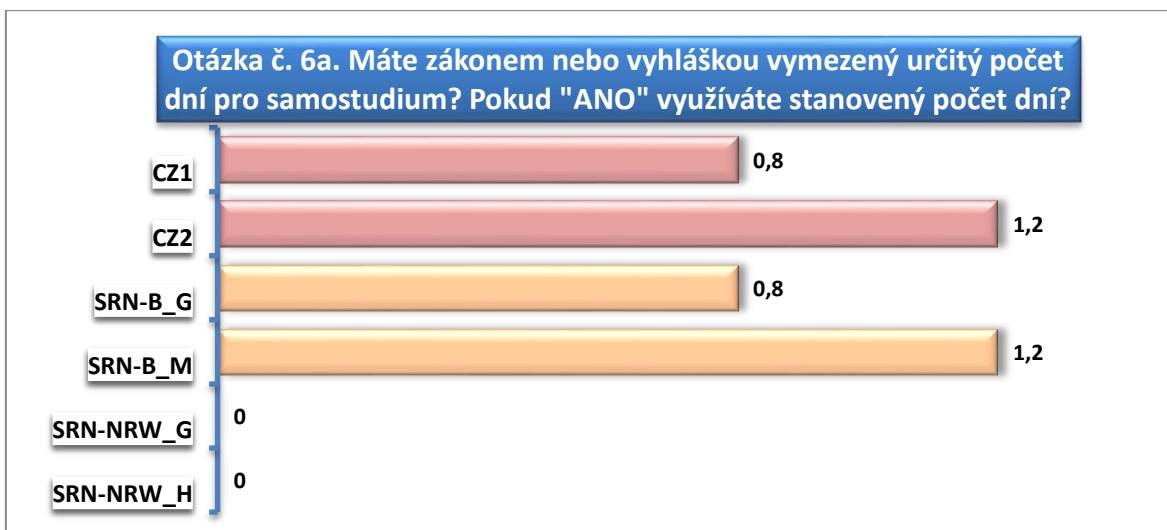
b)(samostudium) pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, ... U ostatních zemí není samostudium vymezeno zákonem.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	existence uzákoněných dní pro samostudium
CZ1	ano	ne	ano	ano	ano	ano
CZ2	ano	ano	ano	ano	ano	ano
SRN-B_G	ne	ne	ne	ne	ne	ne
SRN-B_M	ne	x	ano	ne	ne	ne
SRN-NRW_G	nevím	ne	ne	ano	ne	ne
SRN-NRW_H	ne	x	ne	ne	ne	ne



Otázka č. 6a – Pokud „ANO“, využíváte stanovený počet dní: plně, částečně, vůbec?

Ředitelé škol uvádějí, že ti, kteří mají stanovený počet dní k samostudiu, se je snaží využít pouze částečně. U škol plně organizovaných v ČR a Hauptschule/Mittelschule v Bavorsku hodnoty ukazují vyšší využitelnost dnů určených pro samostudium.



Otázka č. 7 – Ve vašem dalším vzdělávání převažuje forma:

Na následující otázku respondenti odpovídali tak, že označovali hodnotu podle důležitosti na stupnici od „0 – není důležité“ až po „5 – velmi důležité“.

7a) samostudium

Využití samostudia je využíváno odlišně, převažuje však odpověď č. 4.

7b) kurzy

V oblasti využívání kurzů byla zjištěna hodnota odpovědí všech zemí také č. 4, ale nejvíce mají zájem navštěvovat kurzy v CZ1, SRN-Bavorsko Hauptschule/Mittelschule, u kterých byla zaznamenána odpověď č. 5.

7c) studium odborné literatury

Studiem odborné literatury se ředitelé také zabývají, ale nejvyšší hodnota důležitosti je u zemí ČR2, SRN-NRW Grundschule. Celkově je nejčastější hodnotou důležitosti č. 4.

7d) studium zákonů

U studia zákonů je hodnota důležitosti nejvyšší pouze u SRN Bavorka a SRN-NRW Grundschule. I když ředitelé v této zemi mají nízkou autonomii, považují znalost zákonů za důležité.

7e) studium cizího jazyka

Studium cizích jazyků není prioritou pro SRN, kde téměř každý ředitel ovládá cizí jazyk, který využívá při studiu materiálů týkajících se školského managementu. Značná důležitost se v nejvyšších hodnotách zobrazila pouze u ČR v obou typech škol, protože u nás tuto oblast ředitelé ještě postrádají a začínají možnosti studia cizích jazyků využívat dle možností.

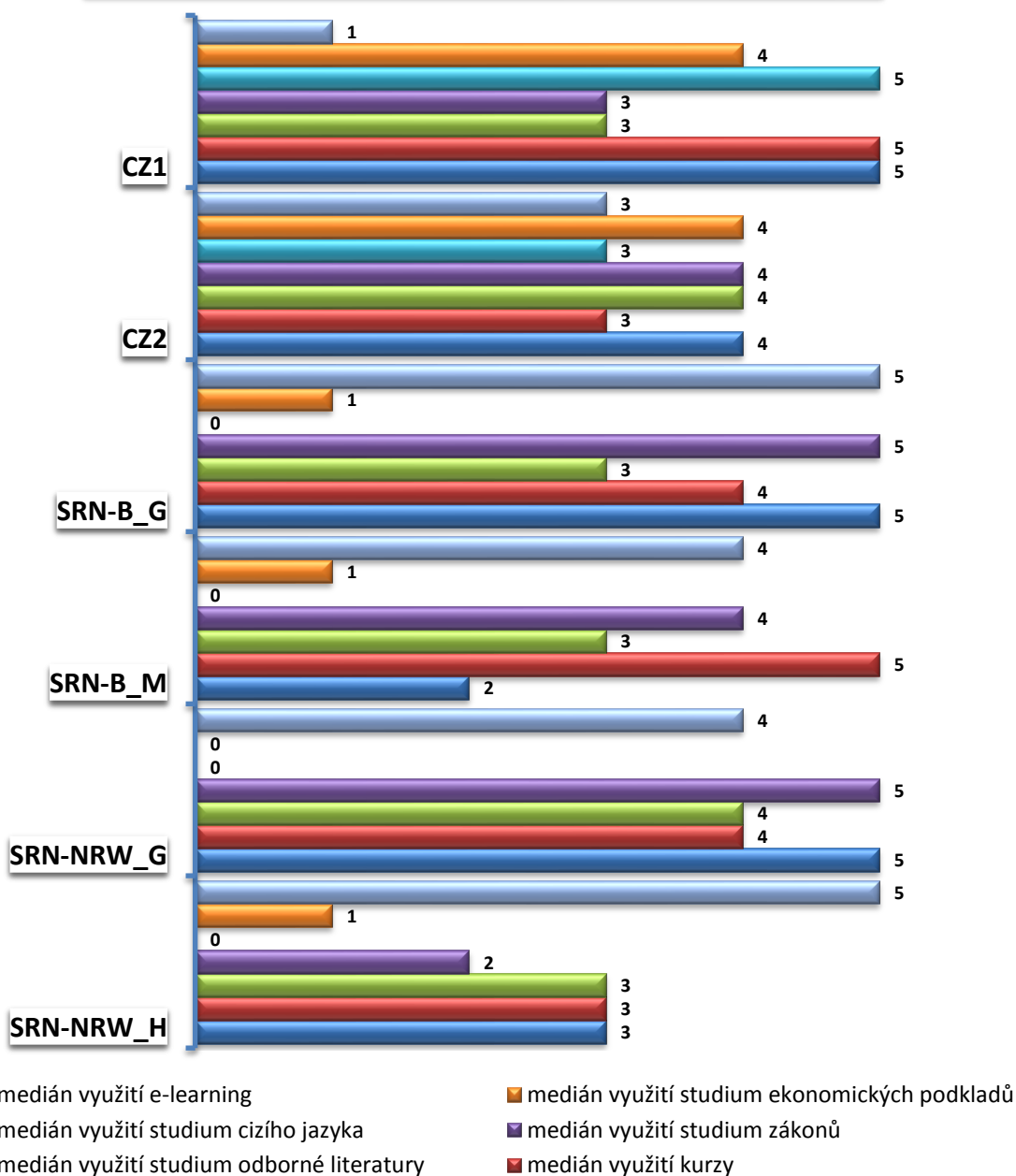
7f) studium ekonomických podkladů

Studiem ekonomických podkladů se zabývají především ředitelé škol v ČR, což je také dáno autonomií, protože v naší zemi zodpovídá ředitel školy za řízení celého subjektu po všech stránkách. Například v SRN se ukázaly nízké hodnoty, protože zde mají autonomii velice omezenou a veškeré ekonomické záležitosti jsou řešeny na úrovni školských úřadů nebo ministerstev. I když se v některých případech zobrazila minimální hodnota, je to dáno tím, že v některých zemích za školní rozpočet ředitel částečně odpovídá.

7g) e-learning

Hodnoty důležitosti u e-learningu jsou v ČR na úrovni č. 1 a 3, což je nízká hodnota, která je dána i tím, že v naší zemi ještě forma tohoto způsobu studia značně rozvinutá v oblasti managementu a řízení školy není. U ostatních zemí považují e-learning za velice důležitý. Zvláště v SRN je e-learningu věnována velká pozornost, protože ředitelé po absolvování Modulu A, by měli projít virtuálním kurzem, který má za úkol provádět je a podporovat v prvním roce ve funkci.

Otázka č. 7. Formy vzdělávání - hodnoceny škálou 0 - není důležité až 5 - velmi důležité (mediány zemí)



Otázka č. 8 – Podporuje další vzdělávání váš kariérní postup?

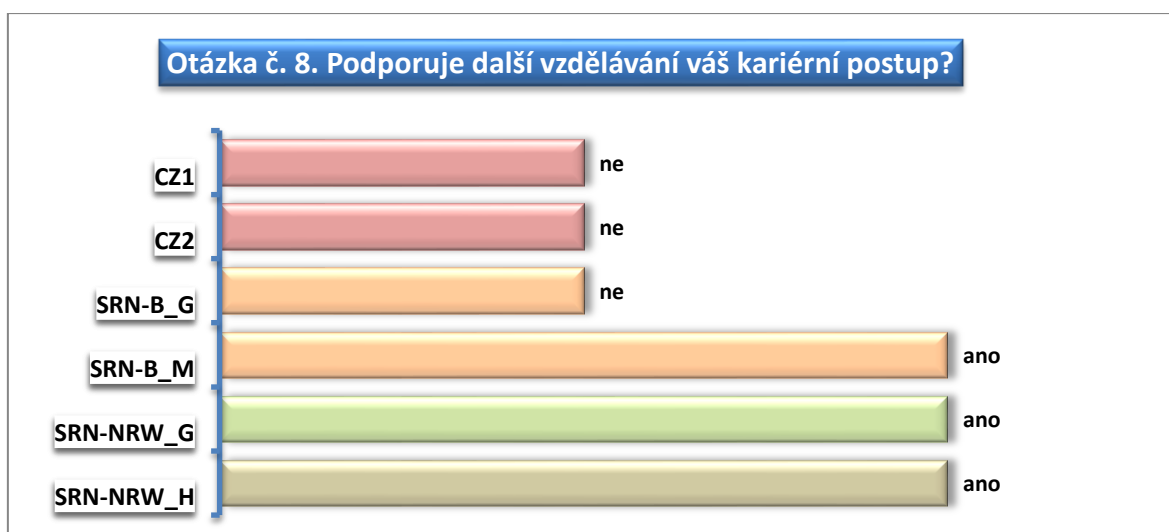
Otázka č. 8 a) – Pokud „ANO“, napište jakým způsobem

Respondenti v ČR odpověděli na výše uvedenou otázku „ne“. U ČR je v této položce výsledek zřejmě ovlivněn tím, že žádný kariérní postup neexistuje. Ředitel školy nemá možnost postoupit do vyššího kariérního (nikoliv pouze platového) stupně na základě

složení zkoušky (atestace), která by měla být definována zákonem a umožňovala by získání vyšších pravomocí (jako např. ucházet se o místo školního inspektora, posuzovatele učebních materiálů, atd.). V SRN-B považují respondenti za kariérní postup možnost pracovat na školském úřadě, ve větší škole, na pozici školního inspektora (provádět dohled nad školami). V SRN-NRW odpověděl pouze jeden respondent, který považuje za kariérní postup být členem školské rady nebo pracovat na úrovni okresního řízení.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián kariérního růstu
CZ1	ne	ne	ne	ano	ne	1
CZ2	ne	ne	ne	ne	ne	1
SRN-B_G	ne	ne	ne	ano	ano	1
SRN-B_M	ano	ne	ano	ano	ne	2
SRN-NRW_G	ne	ano	ano	ne	ano	2
SRN-NRW_H	ano	ano	ne	ne	ano	2

Číselník podpory kariérního postupu	hodnota
ano	2
ne	1



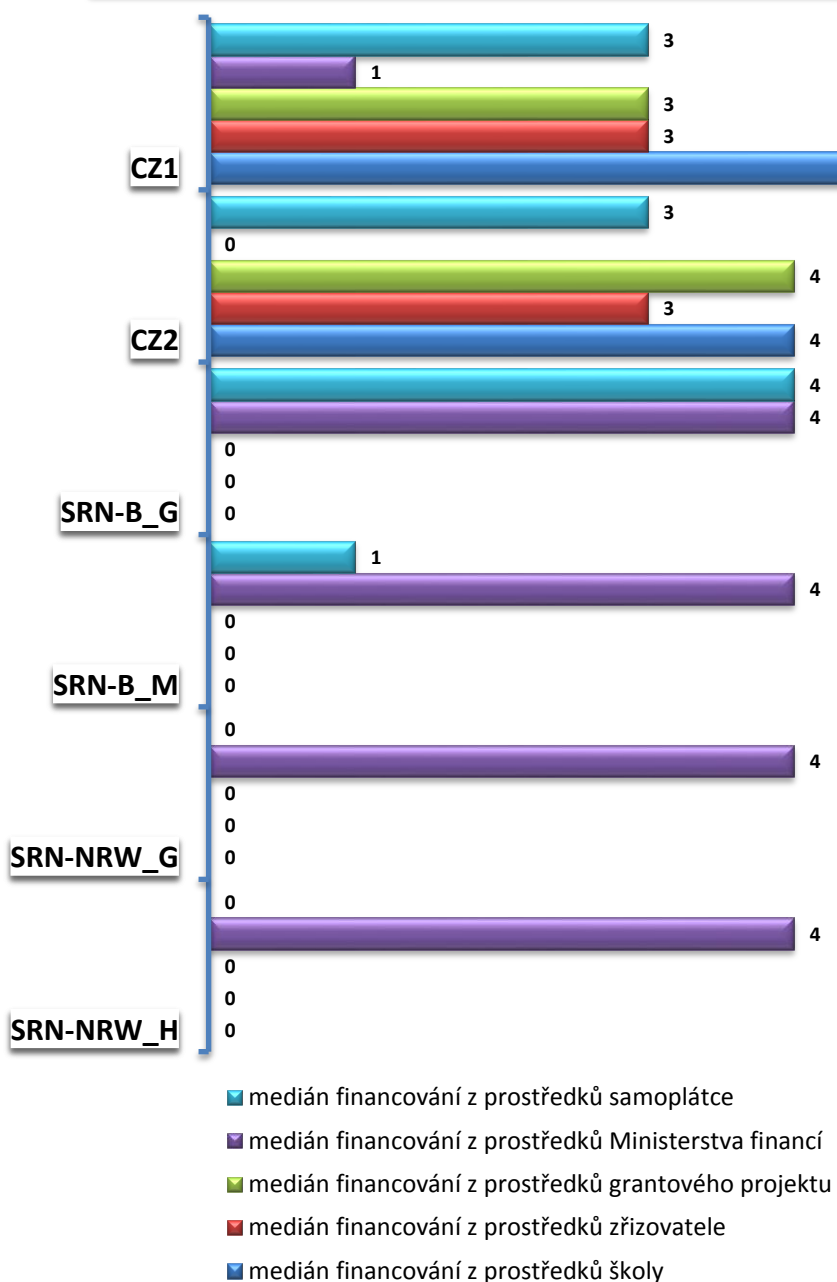
Otázka č. 9 – Vaše vzdělávání je financováno z prostředků:

- školy, zřizovatele, grantového projektu, Ministerstva financí, samoplátce

Na následující otázku respondenti odpovídali tak, že označovali hodnotu podle důležitosti na stupnici od „0 – není důležité“ až po „5 – velmi důležité“.

Nejvyšší hodnoty stupnice důležitosti jsou u ČR, kde je další vzdělávání financováno především z prostředků školy a také zřizovatele. V SRN-B se zobrazila i možnost platby formou samoplátce. To nastává v tu chvíli, když je řediteli zapláceno celé školení, pak je po něm požadována finanční spoluúčast např. na cestovním. V SRN-NRW je další vzdělávání hrazeno z prostředků Ministerstva financí.

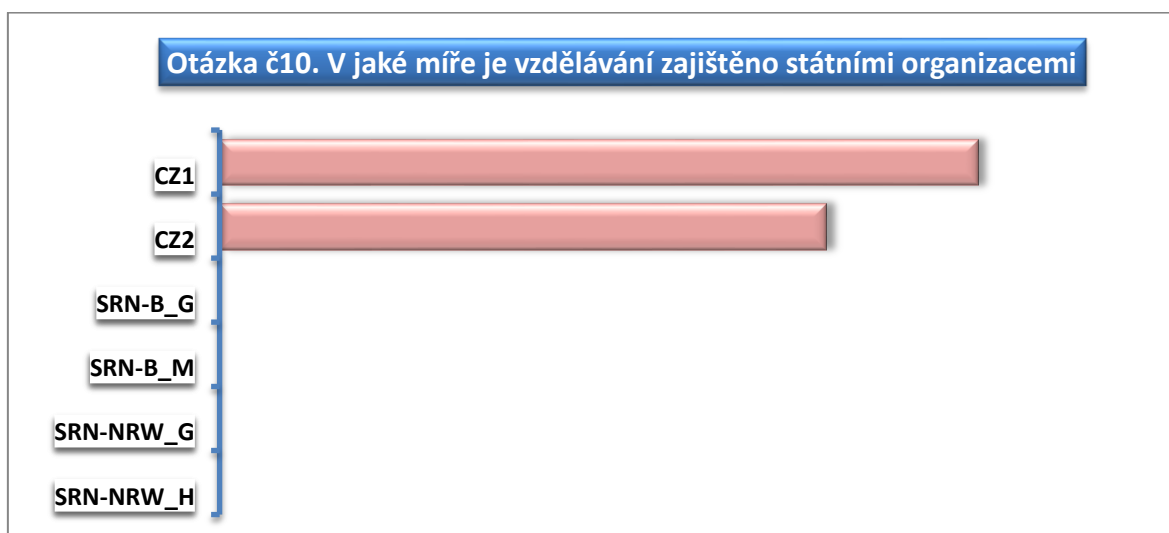
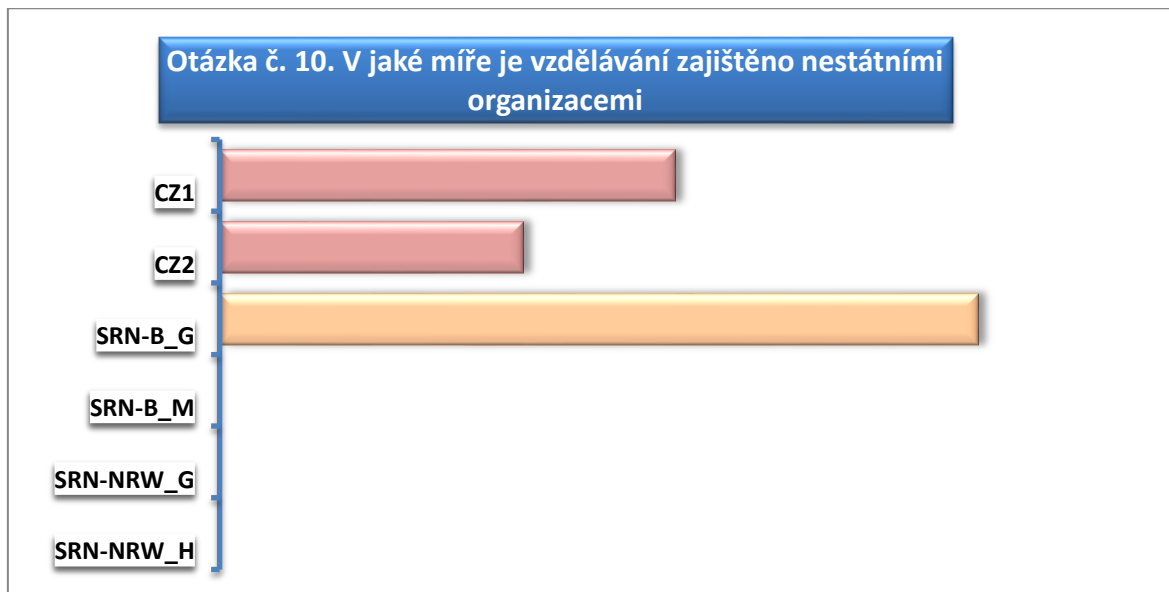
Otázka č. 9. Formy financování - hodnoceny škálou 0 - není důležité až 5 - velmi důležité (mediány zemí)



Otázka č. 10 – V jaké míře je vzdělávání zajištěno nestátními a státními organizacemi?

Z následujících grafů je zřejmé, že nestátní organizace se z velké části podílejí na zajišťování dalšího vzdělávání, ale ve srovnání se státními organizacemi jsou výsledné hodnoty téměř shodné. V ČR převažuje zajištění státními organizacemi. V SRN není žádná odpověď zřejmě proto, že jejich vzdělávání probíhá především ve státních organizacích,

tudíž otázku na nestátní organizace nepovažovali za důležitou, i když tyto organizace se v SRN nacházejí.



Otázka č. 10a) - **Napište, prosím, názvy organizací, které zajišťují další vzdělávání**

Respondenti z jednotlivých zemí odpovídali následovně:

ČR	ZVAS(6x) a NIDV (9x), Legro Consult, s.r.o.; Erudico, s.r.o.; VŠERS ČB, jazykové školy, CŠM UK Praha, FF UK Praha, CEDU
SRN-B	Lehrakademie Dillingen (8x), Schulamt München, Bezirksregierung, Verbände/Gewerkschaften, Verlage, univerzity, privátní poskytovatelé
SRN-NRW	ministerstvo školství, Bezirksregierung, Verband Bildung Erziehung, Institut für Lehrer Fortbildung, Bezirksregierung KÖLN, UNI Dortmund

7.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SKOTSKU

Stejné dotazníkové šetření, které bylo provedeno v ČR a SRN, bylo uskutečněno i ve Velké Británii – Skotsku. Dotazníkem, který byl rozeslán prostřednictvím e-mailu, bylo osloveno 5 ředitelů Primary school a 5 ředitelů Secondary school, ve stejném časovém období. Tato země však nebyla tematickou součástí teoretické části diplomové práce, proto výsledky šetření nebyly zahrnuty do společného tabulkového vyhodnocení, ale slouží k porovnání a upozornění na případné rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými aktéry dotazníkového šetření.

Za zmínku stojí odpovědi v následujících otázkách:

Otázka č. 4 – „Jaké oblasti dalšího vzdělávání považujete za důležité?“

Největší zastoupení měla oblast managementu, personalistika a řízení lidských zdrojů v Secondary school.

Otázka č. 5 – „Plán dalšího vzdělávání ředitele školy v oblasti manažerských funkcí“

Ředitelé odpověděli, že plán zpracovaný mají, aniž by musel být. Tím zvýrazňují nutnost a důležitost plánování, které je nedílnou součástí manažerské profese.

V **otázce č. 6a**, která se týkala samostudia a jeho využití, měli ředitelé z Primary school v odpovědi nejvyšší hodnotu. Snaží se samostudium využít v největší míře.

U **otázky č. 7**, která zjišťovala formy vzdělávání, uvedli ředitelé z této země nejnižší hodnoty v oblastech studia ekonomických podkladů, studia cizího jazyka a studia zákonů. Za nejdůležitější považují studium odborné literatury, účast na kurzech dalšího vzdělávání, využívání e-learningu a samostudium.

Otázka č. 8 – „Podporuje další vzdělávání váš kariérní postup?“ Všichni ředitelé odpověděli ano, protože ve Skotsku ředitelé mohou při kariérním růstu pomáhat ostatním kolegům, např. podílet se na zlepšování pedagogického systému, pořádat kurzy leadershipu, pomáhat připravovat kolegy pro řídicí pozici, pořádat specifické profesionální kurzy, které se podílejí na tom, aby v současném vzdělávání vzrůstaly vědomosti.

V **otázce č. 9**, odpověděli respondenti, že financování dalšího vzdělávání probíhá především z prostředků školy a grantových projektů.

8 VÝZKUM B – ROZHOVORY S ŘEDITELI ŠKOL

Tato část obsahuje rozhovory s řediteli základních škol v České republice a Spolkové republice Německo – Bavorsko včetně jejich analýzy. Ředitelé byli před uskutečněním rozhovoru telefonicky informováni o tématu diplomové práce, následně byly dohodnuty termíny návštěv přímo ve školách. Rozhovory byly prováděny v měsíci dubnu 2013. Použil jsem metodu kvalitativního polo-strukturovaného rozhovoru. Šest otázek bylo strukturovaných, nestrukturované (volné) vyplynuly z rozhovoru. K rozhovorům byli vybráni 4 ředitelé základní školy z ČR (2x ze ZŠ pouze s prvním stupněm, 2x z plně organizované ZŠ) a 4 ředitelé ze SRN-Bavorsko (2x Grundschule, 2x Hauptschule/Mittelschule). Každý ředitel byl před zahájením rozhovoru informován, že dalším vzděláváním ředitele je míněno vzdělávání v oblastech manažerských dovedností a činností souvisejících s řízením školy. Z důvodu dlouholetého partnerství, dobré komunikace s kolegy řediteli a z dostupné vzdálenosti byli vybráni ředitelé z partnerských škol obou zemí. Vstup do terénu byl osobní. Odpovědi byly zaznamenávány tazatelem do příslušného formuláře (viz příloha). Rozhovory probíhaly ve vybraných školách.

Respondenti byli označováni následovně:

Ředitelé škol pouze s prvním stupněm	CZ1
Ředitelé plně organizovaných škol	CZ2
Ředitelé Grundschule	SRN1
Ředitelé Hauptschule/Mittelschule	SRN2

Strukturované otázky

Otázka č. 1: Myslíte si, že využíváte dostatečně nabídek dalšího vzdělávání?

Všichni ředitelé v SRN sdělili jednoznačně „ANO“ – snaží se nabídky využívat, ale ne všech, především z důvodu uvolnění z výuky. Ředitelé v ČR uváděli jako překážku především financování dalšího vzdělávání, protože jej hradí z položky rozpočtu ONIV a tato položka byla všem školám ponížena. Jako další překážka byla u škol pouze s prvním stupněm uváděna obtížná zastupitelnost při výjezdu na školení. Je však nutno podotknout, že v poslední době (v době ESF grantů, např. EU peníze do škol) se nabídka dalšího vzdělávání zvedla, protože je z těchto fondů financována, podle předem stanovených

pravidel. Přesto tuto možnost čeští ředitelé, bez rozdílu velikosti školy, uvítali a hodnotí ji kladně.

Ředitelka **CZ2** uvádí: „*Využila jsem nabídek vzdělávání z projektů, které byly zdarma, a jednalo se o dlouhodobé kurzy z EU fondů. Nyní nabídky firem využívám, vybírám si, co potřebuji a omezuje mne pouze den konání – pokud mám přímou práci, snažím se vybrat jiný termín*“, pokračuje dále: „*Myslím si, že stále vzdělávání ředitele školy je velmi důležité, zejména setkávání s kolegy řediteli a společné debaty o změnách v systému je pro ředitele potřebné.*“

Ředitelka **CZ1** uvádí: „*Snažím se, ale nabídka školicích středisek je omezená, školení bývají dost finančně nákladná, zvláště pro ředitelku na málotřídní škole, k tomu je ještě těžší zastupitelnost mne a kantorů*“.

V porovnání s řediteli ze SRN jsou odpovědi téměř srovnatelné. Ředitelé ze SRN též uvádějí jako jednu z překážek jejich zastupitelnost, jak lze z autentické odpovědi vyzorovat, ředitelka **SRN2** uvádí: „*Ich würde gerne fahren, aber das ist nicht so leicht. Wenn ich wegfahre, muss ich für meinen Vertreter alles vorbereiten, nur manchmal ist dies zeitlich nicht möglich.*“ (překlad: Ráda bych jezdila, ale není to tak lehké. Když jedu pryč, musím pro svého zástupce připravit podklady a na to kolikrát nemám ani čas).

Ředitel z malé školy **SRN1** pro srovnání uvádí: „*Ich nehme nicht immer Teil. Zu interessanten Veranstaltungen sende Kollegen.*“ (překlad: Já nejezdím, nepotřebuji to tolik. Když je něco zajímavého v nabídce, jezdí kolegové).

Otázka č. 2: Jsou nabídky dalšího vzdělávání pro ředitele různých typů škol v ČR a SRN rozdílné?

V obou zemích odpověděli všichni ředitelé jednoznačně – „NE“. Srovnatelnost nabízených programů či kurzů pro ředitele se shoduje. Ředitelé obou typů škol mají stejné možnosti vzdělávání, mají tedy možnost se přímo na společných aktivitách potkávat, a to hodnotí pozitivně, jak komentuje např. ředitel **CZ2**: „*...rád na školení jezdím, protože tam potkávám známé kolegy a můžeme spolu konzultovat problémy v našich školách. Myslím, že nejvíc se bavíme o právních otázkách a o nejčastějších změnách ve školství.*“

Otázka č. 3: Jaké druhy organizací nabízí další vzdělávání pro ředitele škol?

V této otázce jsou patrné velké odlišnosti, protože ředitelé v SRN se zpravidla vzdělávají ve státních organizacích a to např.: Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen (nejčastěji zmíněno), okresní vlády a školské úřady. Nabízí se i možnost vzdělávání nestátními organizacemi, ty však ředitelé neuváděli. K nestátním organizacím se ředitelka **SRN2** vyjádřila následovně: „*Wir können auch Kurse von privaten Anbietern nutzen, jedoch sind diese Angebote für uns oftmals weniger interessant und selten notwendig. Ich persönlich habe kein Interesse an diesen Angeboten.*“ (překlad: Můžeme navštěvovat také kurzy u soukromých poskytovatelů, ale není to pro nás tak zajímavé a důležité. Nemám zájem o takové nabídky). Ředitelé v ČR mají větší výběr v organizacích jak státních, tak nestátních. Z rozhovorů však vyplynulo, že nejraději volí možnost státních organizací, dokládá ředitelka **CZ2**: „*...není dobrá koordinace vzdělávání a také je různá kvalita*“, z důvodu nízké ceny a zajištění kvalitních školitelů. Uváděny byly státní organizace zřizované krajskými úřady nebo MŠMT ČR.

Otázka č. 4: Kdo financuje další vzdělávání ředitele školy?

Odpověď na otázku byla jednoduchá pro ředitele škol v SRN, protože jejich školení financuje stát, to dokládá i reakce ředitele **SRN2**: „*Bei uns wird alles von Staat finanziert. Eventuelle Fahrkosten werden jedoch nur selten übernommen, da der eigenanteil hier bereits bei 10€ liegt.*“ (překlad: U nás vše financuje stát, můžeme se podílet např. na dopravě, ale je to cca 10€). Odpověď u ředitelů v ČR má mnoho podob, protože ředitel může financovat školení jak ze státního (ONIV), tak z obecního rozpočtu, ale i jako samoplátce. Převažovala odpověď financování ze státního rozpočtu, jak uvádí ředitel **CZ1**: „*Pokud to jde, tak si samozřejmě hradím vše ze státního rozpočtu. Když dojdou peníze, nikam nejedu nebo si alespoň zaplatím cestovné z obecního rozpočtu. Školení si z obce neplatím, protože na to přímo určené peníze nemáme a v letošním roce máme tento rozpočet dost nahnutý.*“ Opět byla zmíněna i možnost financování z ESF projektů.

Otázka č. 5: Kde všude jsou vymezeny práva a povinnosti ředitele školy?

Každý z ředitelů obou zemí uváděl zákonné normy. Vždy byl uveden první Školský zákon. **ČR**: Školský zákon, Zákon o pedagogických pracovnících, Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

SRN: BayEUG – Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen , **LDO** – Dienstordnung für Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Bayern, **GrSO** – Schulordnung für die Grundschulen in Bayern, zkratka: Grundschulordnung, **MSO** – Schulordnung für die Mittelschulen in Bayern

Otázka č. 6: Odebíráte do školy časopis(y), popřípadě jinou manažerskou literaturu zaměřenou na management školy?

Ředitelé **ČR**: Řízení školy, Kartotéka (J. Mikáč)

Ředitelé **SRN**: Schule und Management, Schulleitung Intern, Schulverwaltung

nestrukturované otázky:

Při rozhovorech s řediteli v SRN jsem se ptal například na vyučovací povinnost ředitele školy, která se stanovuje dle počtu přihlášených žáků ve škole. Další otázky směřovaly např. k dalšímu vzdělávání pedagogů ve škole, k možnostem zajištění a uvolňování; partnerským školám; spolupráci se zřizovatelem, atd. Uvádím výběr ze zajímavých odpovědí.

Jedna z respondentek **ČR2** odpověděla na otázku spolupráce se zřizovatelem v oblasti dalšího vzdělávání: „ ... měla jsem bohužel problém se zřizovatelem, starostka obce na mne poslala kontrolu ČŠI pro časté účasti na vzdělávání ředitelů škol. Šetřením se zjistilo, že velké množství seminářů se konalo o víkendech, všechny semináře byly velmi potřebné pro práci ředitele školy. Všechny hodiny byly buď nahrazeny, nebo řádně zaplacený zastupujícím pedagogům, kteří je kvalifikovaně odsuplovali.“ Předchozí autentická výpověď dokazuje, jaký nevhodný vliv může mít vztah: zřizovatel (starosta) x ředitel školy na chod školy, dnes již citovaná ředitelka v této škole nepracuje.

Ředitelka **SRN2** na možnost obsazenosti nových ředitelů reagovala následovně (ředitelka byla do funkce jmenována před 2 roky): „Um Schulleiterin werden zu können benötigte ich die Zustimmung meines damaligen Schulleiters und die Bescheinigung "Modul A" (Halbtägige Schulung über 20 Tage), die ich während meiner Tätigkeit als Lehrerin absolvieren musste. Mit der Bescheinigung für das "Modul A" konnte ich mich beim Kultusministerium bewerben und wurde so Schulleiterin. In meinem ersten Amtsjahr als Schulleiterin musste ich an einem dreiwöchigen Kurs für Schulleiter teilnehmen (je eine Woche). Die Teilnahme am WBT (web based training) ist ebenfalls bindend.“ (překlad:

Když jsem chtěla být ředitelkou školy, musela jsem mít souhlas tehdejšího ředitele školy a potvrzený „Modul A“, který jsem musela pro mé činnosti ředitelky školy absolvovat. Díky potvrzené účasti na „Modulu A“ jsem mohla zaslat žádost na Ministerstvo kultury a stát se ředitelkou školy. V mém prvním roce v úřadě jako ředitelka školy, jsem se musela účastnit tří týdenního kurzu (jednotlivě po týdnech, ne v celku) pro ředitele škol. Účast na WBT (web based training) virtuální konference (e-learning) je povinná).

Doplňující otázka tazatele: Jak se postupuje ve výběru a obsazování nového ředitele do funkce, když podá žádost o umístění více zájemců? *„Teilnehmer sind Lehrer, schreibt der Schulleiter eine Bewertung, kann dies die Chancen deutlich verbessern. Jeder Bewerber hat bestimmte Noten, welche als Auswahlkriterium dienen.“* (překlad: Účastníci jsou učitelé, ředitel na ně píše hodnocení, může tedy tyto šance výrazně zlepšit. Každý kandidát má určité známky, které jsou rozhodujícím kritériem).

ZÁVĚR

V práci bylo prokázáno, že na další vzdělávání ředitelů škol a jejich profesionalizaci je nahlíženo v České republice i mezi spolkovými zeměmi Německa (Bavorsko a Severní Porýní-Vestfálsko) odlišně. Přesto se mi podařilo nalézt některé společné prvky. Ten, kdo se stal ředitelem, musel se a musí kontinuálně vzdělávat. Podle kvalifikačních modelů ředitelů škol, které jsou v práci zobrazeny, museli všichni ředitelé, vyjma ředitelů v České republice, prokázat svoji odbornost a způsobilost v oblasti školského managementu již před vstupem na ředitelský post. To jim umožnilo sebevědomě usednout do ředitelského křesla a s připraveností vést jim svěřenou organizaci a čelit soudobé problematice školství.

V dotazníkové části „A“ jsem našel odlišnosti naší země od ostatních v již zmiňovaném vzdělávání před nástupem do ředitelské funkce; v plánování dalšího vzdělávání ředitelů, které v Německu považují za samozřejmost; oblast studia cizích jazyků je pro ČR prioritou, protože ředitelé nepovažují svoji jazykovou vybavenost za dostačující. Výraznou odlišnost sledávám i v kariérním postupu, který u nás do dnes neexistuje. Pokud se čeští ředitelé dále průběžně vzdělávají, pak je to díky vnitřní motivaci, odpovědnosti k vykonávané profesi, za účelem získání nových informací z oblasti managementu a vytváření nových kontaktů s ostatními řediteli. Přitom ve Skotsku, kterého se dotazníkové šetření týkalo pouze orientačně, je další vzdělávání samozřejmostí a díky standardům má ředitel možnost věnovat se strategickým rozvojovým potřebám školy, protože ostatní úkoly vykonává střední management. Patrné rozdíly byly zjištěny i v oblasti financování dalšího vzdělávání. V SRN je hrazeno jedině ze státních prostředků, ale v ČR a Skotsku využívají ředitelé i ostatní zdroje.

Rozhovory s řediteli v ČR a SRN (výzkumná část „B“) probíhaly ve velmi příjemné atmosféře a potvrdily zjištěné teoretické poznatky. V mnohém doplnily získané informace v oblasti vzdělávání ředitelů. Při neformálních posezeních s řediteli jsem získal i hlubší náhled do jejich školské problematiky a řídicí práce. Srovnání vzdělávacích systémů ředitelů škol uvádím v kapitole – Souhrnná komparace.

Na základě studia dané problematiky a provedeného dotazníkového šetření podpořeného osobními rozhovory s řediteli, lze navrhnout následující opatření směřující k zlepšení vzdělávání ředitelů v České republice:

1. Každý učitel má plán vlastního osobního rozvoje,
2. pokud učitel pomýšlí na řídicí funkci, musí absolvovat přípravné kurzy zaměřené na manažerské dovednosti před nástupem do funkce,
3. po získání příslušných kompetencí k vykonávání řídicí funkce prokazatelným způsobem doložit nabyté poznatky a vědomosti z teorie a praxe,
4. při vykonávání funkce se dále povinně vzdělávat (dle kariérního řádu – atestace),
5. při určitém počtu úspěšně splněných atestací možnost dalšího kariérního postupu, např. školní inspekce, posuzovatel učebních materiálů, úřady, ministerstva, lektor.

K realizaci navrhovaných doporučení je nutná systematičnost ve vzdělávání ředitelů a stanovení standardů, klást větší důraz na jednoznačné požadavky na členy vedení škol a zajistit vývoj a hodnocení jejich výkonu. Podporovat diskuzi zainteresovaných stran pro zajištění legitimity požadavků, kompetenčních profilů a standardů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ALP - Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung

ČR1 - Česká republika, ředitelé škol pouze s prvním stupněm

ČR2 - Česká republika, ředitelé škol plně organizovaných

DVPP - Další vzdělávání pedagogických pracovníků

ISB - Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

SRN-B_G - Spolková republika Německo-Bavorsko, Grundschule

SRN-B_M - Spolková republika Německo-Bavorsko, Hauptschule/Mittelschule

SRN-NRW_G - Spolková republika Německo-Severní Porýní-Vestfálsko, Grundschule

SRN-NRW_H - Spolková republika Německo-Severní Porýní-Vestfálsko, Hauptschule

RLFB - Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BENEŠ, M. 2009. Celoživotní učení a vzdělávání. [autor knihy] Jan Průcha (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009, stránky 29-33. ISBN 978-80-7367-546-2
- EUROPEAN, COMMISSION. 2013. Education - Training. *European Commission*. [Online] 22. Listopad 2013. [Citace: 19. Listopad 2013.] Dostupné na WWW: http://ec.europa.eu/index_en.htm.
- ČŠI. 2013. *Mezinárodní šetření: Talis* [online]. Praha: ČŠI, [cit. 2014-03-27]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/TALIS>
- DALIN, P. 1999. *Theorie und Praxis der Schulentwicklung*. Darmstadt : autor neznámý, 1999.
- DILLINGEN, ALP. 2008-2011. Akademie. *Akademie*. [Online] 2008-2011. [Citace: 12. 8 2013.] Dostupné na WWW: <http://alp.dillingen.de/akademie/>.
- DOLEŽALOVÁ, J. 2007. *Srovnání německého (bavorského) a českého vzdělávacího systému a sportovních fakult*. Brno : Masarykova univerzita. Diplomová práce. Dostupné na WWW: https://is.muni.cz/th/79377/fsps_m/diplomova_prace_1.pdf. Vedoucí práce Doc. PhDr. Vladimír Jůva, CSc.
- DVOŘÁČEK, J. 2001. *Vzdělávání v integrující se Evropě*. Praha : VŠE v Praze, 2001.
- EDUWORK. 2012. O nás: Vzdělávací akce. *Eduwork Vzdělávání pro život*. [Online] Eduwork, 2012. [Citace: 5. Duben 2014.] Dostupné na WWW: www.eduwork.cz.
- GAJEWSKI, M.; GRIESE, CH. 2002. Zwischen traditionellem Fernstudium und Online-Lernen - Fernstudiengang "Schulmanagement" an der Universität Kaiserslautern. [autor knihy] Jochen Wissenger a Stephan Gerhard Huber. *Schulleitung - Forschung und Qualifizierung* . Opladen : autor neznámý, 2002, stránky 201-213.
- HRUŠKA, L. 2013. Analýza nabídky dalšího vzdělávání. *Závěrečná zpráva*. Ostrava - Moravská Ostrava : PROCES - Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o., 2013.
- HUBER, S., G., 2003. *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich*. Kronach : Wolters Kluwer Deutschland, 2003. ISBN 3-556-00982-X.
- HUBER, S., G. 2013. Aktuelle Entwicklungen: Ausdifferenzierung der Curricula der Führungskräfteentwicklung. *Handbuch Führungskräfteentwicklung*. Köln : Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Carl Link, 2013, str. 913.
- ISB, MÜNCHEN. 2013. Über das ISB. *Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München*. [Online] 2013. [Citace: 2. Zář 2013.] Dostupné na WWW: <http://www.isb.bayern.de>.
- JANDA, M. 2011. Celoživotní vzdělávání a formování osobnosti učitele. *Komenský*. Brno : Masarykova univerzita, 20. Květen, stránky 3-4. ISSN 0323-0449
- JEŽKOVÁ, V.; WALTEROVÁ, E. 1997. *Vzdělávání v zemích Evropské unie*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1997. ISBN 80-86039-19-6.

JEŽKOVÁ, V.; KOPP von, B. a JANÍK, T. 2008. *Školní vzdělávání v Německu*. Praha : Karolinum, 2008. ISBN 978-802-4615-585.

KLEŇHOVÁ, M. 2012. *České školství v mezinárodním srovnání*. Praha : MŠMT ČR, 2012.

KOHNNOVÁ, J. 2009. Další vzdělávání učitelů. [autor knihy] Jan Průcha (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009, stránky 413-418. ISBN 978-80-7367-546-2

Kooperační projekt ve vzdělávací oblasti Rozvoj škol a nové formy výuky v mezinárodním dialogu: na cestě k demokratické školní a výukové kultuře v Severním Porýní-Vestfálsku a v České republice : sborník příspěvků z pracovního setkání ředitelů mezinárodního projektu = Kooperationsprojekt im Bildungsbereich Unterrichts- und Schulentwicklung im internationalen Dialog : auf dem Weg zu einer demokratischen Lern- und Schulkultur in Nordrhein[i.e. Nordhein]- Westfalen und in der Tschechischen Republik : Sammelband mit Beiträgen zum Arbeitstreffen der am internationalen Kooperationsprojekt beteil. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2006, 71, [6] s. ISBN 80-869-5604-0.

LHOTKOVÁ, I. 2011. Celoživotní učení manažerů vzdělávání. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 3. Leden, stránky 4-5. ISSN 1214-8679.

LHOTKOVÁ, I. 2010. Profesionalizace klíčových kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 1. Duben, str. 13. ISSN 1214-8679.

LINDNER, G. 1997. Kann man "Schulleitung" lernen? [autor knihy] Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes NRW. *Schulleitung als Management und Führungsaufgabe*. místo neznámé : Frechen, 1997, str. 136.

LINDNER, G. 1997. Kann man "Schulleitung" lernen? [autor knihy] Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes NRW. *Schulleitung als Management und Führungsaufgabe*. místo neznámé : Frechen, 1997, str. 137.

MARÁŠKOVÁ, I. 2009. *Supervize jako forma podpory dalšího vzdělávání a rozvoje profesionality pedagogických pracovníků*. Brno : Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 2009.

MCKinsey&Company 2010. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení* [online]. Praha: MCKinsey&Company, 2010 [cit. 2013-11-23]. Dostupné na WWW: <http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf>.

MIKLOVÁ, J.; PUMPR, V. 2003. Co nejvíce chybí dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků... a co se s tím dá dělat. *Komenský*. 15. Říjen 2003, stránky 26-28. ISSN 0323-0449

MPSV. 2011. *Zpět na vrchol, Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020*. Praha : MPSV, 2011.

NAAR, D. 2011. Význam dalšího vzdělávání je třeba neustále potvrzovat. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 27. Září, str. 16. ISSN 1214-8679.

NAEP. 2014. Studijní návštěvy. *Národní agentura pro evropské vzdělávací programy*. [Online] 2014. [Citace: 3. Březen 2014.] Dostupné na WWW: <http://www.naep.cz>.

- NEUMAJER, O. 2013. Moderní online způsoby profesního rozvoje učitelů. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., Květen 2013, stránky 20-22. ISSN 1214-8679.
- NIDV. 2013. Resortní úkoly a prioritní témata. *NIDV*. [Online] 2013. Dostupné na WWW: www.nidv.cz.
- NLQ. 2013. Leadership in Education. *Leadership in Education*. [Online] 2013. [Citace: 2. Duben 2014.] Dostupné na: www.leadership-in-education.eu.
- PAVLÍKOVÁ, J. 2011. Analýza a komparace přípravy učitelů celodenních škol v SRN. *Studia paedagogika*. Brno : Ústav pedagogických věd, č. 2, stránky 128-143. ISSN 1803-7437
- PEDAGOGICKÁ ENCYKLOPEDIE / Jan Průcha (ed.). - Vyd. 1. - Praha : Portál, 2009. - 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2 (váz.)
- PedF. 2013. Centrum školského managementu. *Pedagogická fakulta*. [Online] 2013. Dostupné na WWW: www.pedf.cuni.cz.
- PFUNDTNER, R. 2002. Vorbereitung auf Leistungsaufgaben in Schulen durch ein modularisiertes Fernstudium an der Fernuniversität Hagen. [autor knihy] Jochen Wissinger a Stephan Gerhard Huber. *Schulleitung-Forschung und Qualifizierung*. Opladen : autor neznámý, 2002, stránky 183-200.
- PLITZOVÁ, H. 2013. Nesnadná pozice ředitelů škol. *Učitel'ské noviny*. 2013.
- POL, M. 2010. *Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám*. Brno : Ústav pedagogických věd, č. 2. ISSN 1803-7437.
- POL, M. 2007. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.
- PRÁŠILOVÁ, M. 2003. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2003.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
- ROLF, H.-G. 1993. *Wandel durch Selbstorganisation*. München : Weinheim, 1993.
- SACHSENROEDER, T.; BATZNER, A. a SCHLAMP, K. 2008. *Führungskräfteentwicklung an Bayerns Schulen*. místo neznámé : Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen, 2008.
- SEITZ, S. 2013. *Anspruch und Wirklichkeit*. Hamburg : Verlag Dr. Kovač GmbH, 2013. ISBN 978-3-8300-7240-9.
- SERBUSOVÁ, P. 2013. Další vzdělávání pedagogických pracovníků. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 20. Srpen, stránky 15-16. ISSN 1214-8679.
- SCHMIEMANN, O. 2013. Severní Porýní-Vestfálsko. [autor knihy] Gerhard Huber Stephan. *Handbuch Führungskräfte-entwicklung*. Köln : Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2013, stránky 934-942.

- SCHRATZ, M. 2011. *Zlepšování kvality vedení škol ve střední Evropě: závěrečná zpráva o projektu Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU, 2011. ISBN 978-80-254-9923-8.
- SCHULLEITUNG, PRAXISWISSEN. 2013. Fortbildung: Institute für pädagogische Fort- und Weiterbildung. *PraxisWissen Schulleitung*. [Online] 2013. [Citace: 2. Září 2013.] Dostupné na WWW: <http://www.praxiswissen-schulleitung.de>.
- SCHULMINISTERIUM. 2013. Die vier Module der SLQ. *Qualifikationserweiterung*. [Online] 2. Říjen 2013. Dostupné na WWW: <http://www.schulministerium.nrw.de>.
- SLAVÍKOVÁ, L.; KARABEC, S. 2003. *Ředitel školy - leader i manažer*. 1. Praha : Britská rada, 2003. stránky 38-39. ISBN 80-239-2209-2.
- SŠMB. 2014. Služby a školení Mladá Boleslav. *Vzdělávání pro učitele*. [Online] Služba škole MB, 2014. [Citace: 5. Duben 2014.] Dostupné na WWW: www.sskolemb.cz.
- STAATSKANZLEI. 2013. Bayern-Recht. *Bayerische Staatsregierung*. [Online] 2013. [Citace: 21. 8. 2013.] Dostupné na WWW: www.gesetze-bayern.de.
- ŠTEFFLOVÁ, J. 2011. Nabídka NIDV pro základní a mateřské školy. *Učitelské noviny*. Leden 2011, str. 8. ISSN 0139-5718.
- ŠTEFFLOVÁ, J. 2013. Standard ředitele ano, ale... *Učitelské noviny*. 2013, 46. ISSN 0139-5718.
- TROJAN, V. 2010. Systém vzdělávání řídicích pracovníků v České republice. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 3. Prosinec 2010, stránky 4-6. ISSN 1214-8679.
- ÚSTAV PEDAGOGICKÝCH VĚD. 2014. Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky. *Ústav pedagogických věd*. [Online] Filozofická fakulta MU Brno, 2014. [Citace: 24. Únor 2014.] Dostupné na WWW: www.phil.muni.cz.
- VALENTA, J. 2005a. Fncování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 5. Leden, stránky 12-13. ISSN 1214-8679.
- VALENTA, J. 2005b. Plán dalšího vzdělávání. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s. 3. Říjen, stránky 2-5. ISSN 1214-8679.
- VCČR. 2014. O nás: Vzdělávací centrum ČR. *Vzdělávací centrum ČR*. [Online] 2014. [Citace: 3. Duben 2014.] Dostupné na WWW: www.vccr.cz.
- VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-1770-8.
- VYSKOČIL, M. 2011. Národní institut pro další vzdělávání a studium pro ředitele. *Řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 1. Duben, stránky 19-20. ISSN 1214-8679.
- VYSKOČIL, M. 2012. NIDV je připraven na plánované rekonkurzy. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s. ISSN 1214-8679.
- ZVAS ČB. 2013. *Informace* [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné na: <http://www.zvas.cz/>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník ČR
Příloha č. 2	Dotazník SRN
Příloha č. 3	Otázky k částečně – strukturovanému dotazníku (ČR)
Příloha č. 4	Otázky k částečně – strukturovanému dotazníku (SRN)
Příloha č. 5	ČR – Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
Příloha č. 6	ČR – Evidenční list studujícího
Příloha č. 7	ČR – Směrnice ředitele školy k dalšímu vzdělávání
Příloha č. 8	SRN – Portfolio k Modulu A
Příloha č. 9	Přihláška k EFV