

Vzdělávání a podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků¹

Alena OPLETALOVÁ, Zdenka NOVÁKOVÁ

Education of Leading Pedagogical Staff in Partial Leadership Competencies

Abstract: The paper focuses on the area of further education of pedagogical staff. Specifically, it deals with a group of leading pedagogical staff, respectively leaders of schools and school facilities. At present, courses and other educational activities are offered in the field of further education, which, however, often do not reflect current trends in the management of kindergartens, small schools, primary schools, secondary schools, youth homes and institutions for institutional and protective education and institutions providing hobby education. The presented contribution responds to this need in the field of further education. Based on the suggestions of leading pedagogical staff, various interest groups and also the Ministry of Education, Youth and Sports, there was a need to prepare and offer a quality educational program aimed at increasing the managerial competencies of leading pedagogical staff.

The aim of the presented paper is to theoretically define the issue of further education of leading pedagogical staff in the Czech Republic on the basis of an analysis of the educational needs of this target group to present a proposal for a new educational program. The educational program contains a basic thematic block focused on the area of pedagogical leadership of school principals and school facilities. Another

part of the educational program consists of 6 sub-thematic blocks, which are selective and aimed at increasing managerial competencies for leading pedagogical staff of kindergartens, small schools, primary schools, secondary schools, youth homes and institutions for institutional and protective education and staff education in various sub-areas of their operation. Through a questionnaire survey and brainstorming, data from the analysis were obtained and further evaluated in the form of specific educational proposals. A new educational project aimed at increasing the competencies of pedagogical staff was also verified through full-time and distance forms of implemented seminars and also by sharing experiences from this education. So far, 70 leading pedagogical staff have participated in the verification.

The proposed new educational program will then be in accordance with the provisions of the Decree of the Ministry of Youth, Education and Sports No. 317/2005 Coll., on further education of teachers, accreditation commission and career system of teachers, as amended and Act No. 563/2004 Sb., on pedagogical staff and on the amendment of certain acts, as amended, submitted as a study program to meet other qualification requirements for assessment of accreditation.

Key Words: Further education of pedagogical staff, Leading pedagogical staff, Educational program

Úvod

V úvodu příspěvku vycházíme z dostupných odborných zdrojů z oblasti dalšího vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků v České republice. Z mezinárodního šetření TALIS 2018 vyplývá, že ve srovnání s ostatními zeměmi EU významně vyšší podíl ředitelů škol uvádí, že mají klíčovou odpovědnost při rozhodování ve všech oblastech řízení – od lidských zdrojů počínaje přes rozpočet a stanovení školních pravidel a postupů až po záležitosti kurikula a výuky (ČŠI TALIS, 2018).

Na všechny tyto kompetence řízení by tedy měli být ředitelé připraveni také v rámci dalšího vzdělávání. Jaké jsou možnosti tohoto vzdělávání pro ředitele českých škol uvádí úvodní kapitola tohoto příspěvku.

Ředitelé vzdělávacích zařízení se take ve velké míře shodují na tom, že školy se v posledních letech staly institucemi s komplexním charakterem, jejichž vedení vyžaduje různorodé a stále širší dovednosti. Práce ředitele školy, jeho zástupců a vedoucích pracovníků školy obecně, dostává stále více administrativní povahu, což úzce souvisí s požadavky kladenými na tuto funkci a následně s možnostmi dalšího vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků v oblastech, které s jejich činností souvisejí.

1 Vzdělávací požadavky vedoucích pedagogických pracovníků

Vzdělávací požadavky vedoucích pedagogických pracovníků legislativně vycházejí ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, konkrétně pak u ustanovení § 5, jež stanoví předpoklady pro výkon činnosti ředitelů škol. Tito kromě obecných předpokladů pro výkon pozice pedagogického pracovníka, což je plná svéprávnost, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a až na výjimky znalost českého jazyka, musejí splňovat požadavek získané praxe pro výkon přímé pedagogické činnosti, popřípadě požadavek znalostí obdobného zaměření či v řídicí činnosti nebo činnosti ve výzkumu, vývoji, a to dle druhu školy v rozsahu 3–5let (zákon č. 563/2004 Sb.).

Pro ředitele škol, jejichž zřizovatelem je Ministerstvo mládeže a tělovýchovy, kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí, je stanoven požadavek studia k získání znalostí v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, jež je realizováno na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v dalších vzdělávacích institucích, které k tomuto vzdělávání získaly akreditaci. Paradoxní zde je to, že i když jsou ředitelé škol považováni za klíčové aktéry rozvoje školy, mají povinnost doplnění si tohoto vzdělání ve lhůtě do 2 let ode dne, kdy začnou vykonávat činnost ředitele školy. Do této doby tedy může být ředitel školy ve funkci bez i jen základního manažerského vzdělání. Navíc není upravena ani podpora ředitelů při uvádění do praxe, a to na žádném typu škol bez ohledu na zřizovatele.

Bližší parametry výše uvedeného studia stanoví vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a karierním systému pedagogických pracovníků. V ustanovení § 5 této vyhlášky je upraveno studium pro ředitele škol a školských zařízení, kde absolvent získává znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví. Tyto znalosti jsou předpokladem pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení. Studium je realizováno v délce 100 vyučovacích hodin. Za studium pro ředitele škol a školských zařízení se považuje též studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, upravené v ustanovení § 7 vyhlášky. V rámci tohoto studia absolvent získává znalosti a dovednosti v oblasti školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií. Studium je uskutečňováno v rámci celoživotního vzdělávání na vysokých školách v rozsahu 350 vyučovacích hodin a po úspěšném složení závěrečné zkoušky a obhajobě závěrečné písemné práce absolvent získává osvědčení, které mu rovněž plně umožňuje vykonávat funkci ředitele školy (vyhláška č. 317/2005 Sb.).

Standardy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků stanoví Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. V rámci studijního programu tak vzdělávací instituce musejí reflektovat Ministerstvem stanovená kritéria výběru účastníků, časový plán studia, co se rozsahu, povinných modulů a praxe týče až po hodnocení a ukončení studia samotného. Obsah studia vychází z klíčových profesních kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení a z popisu práv a povinností vyplývajících ze školského zákona (Standardy pro udělování akreditací DVPP).

Povinné vzdělání, které řediteli školy diktují platné právní předpisy, je dostačující po celou dobu výkonu funkce. Jeho význam je umocněn i ustanovením § 166 odst. 4 písm. b, zákona č. 561/2004 Sb., dle kterého má zřizovatel povinnost odvolat ředitele v případě, že nesplní podmínku zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace dle zákona o pedagogických pracovnících. Po absolvování povinného vzdělání již ředitel školy nemá legislativně zakotvenou povinnost dalšího vzdělávání (zákon č. 561/2004 Sb.).

Počet subjektů nabízejících další vzdělávání je velmi široký. Některé programy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků mohou realizovat pouze vysoké školy v rámci celoživotního vzdělávání. Dalšími poskytovateli jsou ale i zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, zapsaná ve školském rejstříku. Jsou zřizována zejména kraji, ale také obcemi, ministerstvy a soukromými a církevními subjekty. Navenek vystupují v různých právních formách. Dle typu zřizovatele může být toto zařízení příspěvkovou organizací, školskou právnickou osobou, společností s ručením omezeným, zapsaným spolkem, obecně prospěšnou společností, nadačním fondem, organizační složkou státu. V současné době je v České republice ve školském rejstříku zapsáno 58 takovýchto poskytovatelů (Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků – rejstřík škol a školských zařízení).

Nejrozsáhlejší nabídku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků mimo univerzitní půdu však poskytuje Národní pedagogický institut České republiky, který vznikl 1. 1. 2020 sloučením Národního institutu dalšího vzdělávání a Národního ústavu pro vzdělávání. Národní pedagogický institut má 13 krajských pracovišť, z nichž každé připravuje nabídku vzdělávacích programů pro svůj region. Zajišťuje též plánování a organizaci vzdělávacích programů, připravuje národní projekty, na něž čerpá prostředky z Evropského sociálního fondu, a je realizátorem tzv. vládních priorit v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato nástupnická instituce ve velké míře převzala četné kompetence Národního institutu dalšího vzdělávání, který byl v předchozím období lídrem ve vzdělávání a profesní podpoře pedagogických pracovníků a který úzce spolupracoval s vysokými školami, především pedagogickými fakultami, orgány státní správy a samosprávy, s ostatními přímo řízenými organizacemi MŠMT a dalšími ministerstvy, kulturními instituty, neziskovými organizacemi, zahraničními institucemi aj. (NPI ČR, 2019).

2 Projekt Kompetence leadera úspěšné školy

Na základě podnětů ředitelů škol, výzvy MŠMT (Č. j.: MSMT–9421/2017) Budování kapacit pro rozvoj škol II a dalších výzkumů (TALIS 2018) je žádoucí nabídnout vedoucím pedagogickým pracovníkům modulový

vzdělávací program, který vychází z jejich potřeb. Návrhem je program *Kompetence ledera úspěšné školy*, který by zahrnoval Základní tematických celek (dale jen ZTB), který bude zaměřen na oblast pedagogické vedení a další volitelné dílčí tematické bloky (dale jen DTB), které jsou zaměřeny do různých oblastí vedení a dle dílčích typů škol a školských zařízení. V následující části jsou tedy vymezeny postupy přípravy a konkrétní návrhy tohoto vzdělávacího programu, který bude nabízen vedoucím pedagogickým pracovníkům v rámci dalšího vzdělávání na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Program je výstupem projektu podpořeného MŠMT ČR (Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání) a EU (Evropské strukturální a investiční projekty).

3 Analýza vzdělávacích potřeb vedoucích pedagogických pracovníků škol a školských zařízení a cíle výzkumného šetření

Vzdělávací program prezentovaný v tomto příspěvku byl vytvořen na základě analýzy vzdělávacích potřeb vedoucích pedagogických pracovníků škol a školských zařízení. Pro samotnou analýzu byla použita kombinace brainstormingu a dotazníkového šetření. Prostřednictvím dotazníkového šetření a realizovaného brainstormingu byly získány podklady z analýzy a ty dále vyhodnoceny do podoby konkrétních návrhů vzdělávání.

Výzkumné šetření se záměrem zjistit vzdělávací potřeby vedoucích pedagogických pracovníků bylo uskutečněno prostřednictvím šesti setkání pracovních skupin, které tvořili vedoucí pedagogičtí pracovníci výše uvedených typů škol a školských zařízení pro ZTB a dalších 8 setkání pro tvorbu DTB. Tato setkání probíhala v různých regionech ČR a účastnilo se jich dohromady 72 zástupců vedoucích pedagogických pracovníků, resp. ředitelů škol a školských zařízení. Náplní setkání pracovních skupin bylo formu brainstormingu vytipovat vzdělávací oblasti, které by měly být zastoupeny ve vzdělávacích modulových programech vč. vymezení konkrétního obsahu. Na konci těchto setkání účastníci obdrželi dotazníky v tištěné podobě, které následně vyplnili a shrnuli podněty pracovních skupin. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit důležitost témat a jejich zařazení (tj. do prezenční či distanční části) do vzdělávacího modulového

programu. Vzhledem k tématům ZTB a 6 DTB byly formulovány položky dotazníku, které byly hodnoceny respondenty prostřednictvím škály v rozsahu 1–5 (1 – určitě zařadit, 2 – spíše zařadit, 3 – spíše nezařazovat, 4 – určitě nezařazovat, 5 – nedokáži posoudit). Odborní pracovníci vzdělávací organizace následně vyhodnotili výsledky a zpracovali je do podoby konkrétního vzdělávacího obsahu. Dílčí témata vzdělávacího programu byla zpracována kvalifikovanými lektory, kteří v dané oblasti dlouhodobě působí v praxi včetně dílčích vzdělávacích materiálů (prezentací, metodik, pracovních listů, distančních studijních opor k samostudiu, baterii testových otázek apod.).

4 Výstupy z výzkumného šetření

Na základě výsledků dotazníků a odpovědí respondentů bylo stanoveno, že vzdělávací modulový program v rámci ZTB by měl sestávat z 12 hodin prezenční části, 4 hodin sdílení zkušeností a 26 hodin distanční části tak, aby byl dodržen požadavek účastníků šetření, že distanční část musí tvořit více než $\frac{1}{2}$ vzdělávacího modulového programu a také dle doporučení o distančním vzdělávání dle Jarvise (2010).

Z uvedených výsledků analýzy vzdělávacích potřeb je patrné, že ředitelé škol a školských zařízení preferují v rámci dalšího vzdělávání zejména témata z oblasti pedagogického vedení, ekonomické a právní oblasti. U 6 DTB se vzdělávací program skládá z 8 hodin prezenční části a 16 hodin distanční části).

Cílem předloženého příspěvku je tedy představit návrh nového vzdělávacího programu s názvem Kompetence leadera úspěšné školy, který byl vytvořen na základě zpracované analýzy vzdělávacích potřeb (Opletalová, Nováková, 2020).

Vzdělávací modulový program určený pro vedoucí pedagogické pracovníky je zaměřený zejména na pedagogické vedení, podporu malotřídních škol, formativní hodnocení, rovnost žen a mužů ve školství, projektový management, vzdělávání ředitelů domovů mládeže a středisek volného času, vzdělávání vedoucích pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy a podporu kompetencí vedoucích pracovníků při implementaci digitálních technologií do života školy.

Cílem vzdělávacího programu je *zkvalitnit strategický přístup k vedení škol a školských zařízení*, kdy dojde ke zvýšení kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků (včetně ředitelů malotřídních škol) v oblasti vedení a hodnocení kvality ve vzdělávání. Modulový program rozvíjí základní klíčové kompetence vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. Soubor klíčových kompetencí zahrnuje kompetenci řídicí, kompetenci sebeřídicí, kompetenci personální a pedagogické kompetence.

Každý modul rozvíjí různé klíčové kompetence. Základní tematický blok rozvíjí formou získávání dovedností zejména klíčové kompetence řídicí v oblasti rozvíjení dovednosti vedení školy, řízení vzdělávání žáků, řízení lidských zdrojů a řízení informačních zdrojů, dále rozvíjí sebeřídicí kompetence formou rozvíjení vlastních dovedností v oblasti znalosti zákonů, BOZP, správního řízení apod. V neposlední řadě rozvíjí kompetence personální formou získání dovedností v oblasti ekonomické, formy práce na profesním portfoliu apod. V neposlední řadě jsou rozvíjeny kompetence pedagogické formou vzdělávání v oblasti implementace nových metod výuky, hodnocení inovativních přístupů, výukové metody se zaměřením na vizualizaci apod. Moduly zaměřené na formativní hodnocení rozvíjí kompetence řídicí (implementace formativního hodnocení, stanovení kritérií, motivace) a kompetence pedagogické (nástroje a technicky formativního hodnocení, podoby a nástroje formativního hodnocení). Další tematické bloky rozvíjí kompetence řídicí (malotřídních škol, domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, institucí zájmového vzdělávání, projektového management a při implementaci digitálních technologií do života školy).

Samotné vzdělávání je *realizováno formou kombinovanou*: přímá výuka (prezenční část), samostatné studium (řízené prostřednictvím e-learningu a zpracovaných distančních odborných textů). Samostatná práce je řízena instrukcemi lektora a speciální literaturou (distančními texty), které jsou účastníkům poskytnuty v rámci e-learningu (LMS). V následující Tab. 1 jsou uvedeny názvy dílčích vzdělávacích modulů včetně uvedení jejich hodinové dotace.

Tabulka 1. Hodinová dotace vzdělávacího programu (počet hodin).

	Prezenční část	Distanční část	Sdílení zkušeností
Základní tematický blok – pedagogické vedení (ZTB)	12	26	4
DTB I - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků škol v oblasti zavádění formativního hodnocení – verze pro MŠ a SPgŠ	8	16	-
DTB I - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků škol v oblasti zavádění formativního hodnocení – verze pro ZŠ	8	16	-
DTB I - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků škol v oblasti zavádění formativního hodnocení – verze pro SŠ	8	16	-
DTB II - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků málotřídních škol	8	16	-
DTB III - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení	8	16	-
DTB IV - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy	8	16	-
DTB V - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání	8	16	-
DTB VI - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků při implementaci digitálních technologií do života školy/školského zařízení	8	16	-

Celkový rozsah navrženého vzdělávacího programu pro vedoucí pedagogické pracovníky činí 234 hodin (76 hodin prezenční, 154 hodin distanční, 4 hodiny sdílení zkušeností). Hodinou je myšlena časová jednotka 45 min. Pro jednotlivé moduly vzdělávacího programu jsou

vytvořeny distanční texty, powerpointové prezentace, baterie testů, kontrolní otázky a literatura, účastníci studia mají k dispozici studijní materiály v e-learnigovém prostředí, kde si je prostudují, znalosti si ověří při řešení kontrolních otázek. Prezenční výuka probíhá v učebně vybavené dataprojektorem, notebookem, tabulí na promítání a flipchartem formou přednášky, otázkami a diskusí nad danými tématy. Prezenční část vede zkušený lektor, který svou kvalifikací, dovednostmi a zkušeností odpovídá stanovenému standardu lektora. Sdílení zkušeností bude realizována dle individuálního výběru na příslušném typu školy a výstupem bude zpracovaná zpráva dle zadaných požadavků.

Vzdělávací program Kompetence leadera úspěšné školy a vymezení dílčích částí tohoto programu, který se skládá ze základního tematického bloku (dale jen ZTB) a 6 dílčích tematických bloků (dale jen DTB I – IV), bude předmětem následujících podkapitol.

Základní tematický blok

Základní tematický blok v počtu 42 hodin (distanční 26 hodin, prezenční 12 hodin, sdílení zkušeností 4 hodiny) obsahuje dílčí témata zaměřena na vedení pedagogického týmu a podporu profesních manažerských kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků mateřských škol, malotřídních škol, základních škol, středních škol, domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy a pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání. Obsahuje 12 dílčích témat rozdělených do distanční a prezenční části. Na prezenční část účastník přichází již po prostudování daného distančního textu. Cílem je rozvinout formou získávání dovedností klíčové kompetence řídící vedoucích pedagogických pracovníků v oblasti rozvíjení dovednosti vedení školy, řízení vzdělávání žáků, řízení lidských zdrojů a řízení informačních zdrojů. Dále rozvíjí sebeřídící kompetence formou rozvíjení vlastních dovedností v oblasti znalosti zákonů, BOZP, správního řízení apod. V neposlední řadě rozvíjí kompetence personální formou získání dovedností v oblasti ekonomické, formy práce na profesním portfoliu apod. V neposlední řadě jsou rozvíjeny kompetence pedagogické formou vzdělávání na vizualizaci apod.

Anotace dílčích témat ZTB:

Typologie podřízených (informace o podstatě a významu typologie podřízených, jejich charakteristik, projevy a nejčastější důvody jejich jednání)

Vymezení determinant a limitů lidí (možnosti rozvoje a úspěšnosti osobnosti prostřednictvím lepšího poznání determinantů osobnosti, pozitivní oblast rozvoje a vzdělávání, limity, které je nutné posuzovat tak, aby nebyly blokem pro další vývoj)

Práce na vlastním profesním rozvoji (efektivní komunikace v týmu, řešení konfliktů, soulad rodinného a pracovního života, hledání a nalezení autentického stylu vedení podle vlastního osobnostního typu, komplikace a poruchy při vedení lidí, oblast DVPP)

Management změny (umění definovat a naplnit vizi rozvoje školy či školského zařízení, proces získávání autority při vedení druhých, uplatňování moci, osvojování a ověřování nástrojů vedení lidí)

Hospitační činnost (potenciál, který je skryt v hospitační činnosti, formativní význam hospitace, přínos pro řízení pedagogického procesu)

Vedení vzdělávací instituce jako inkluzivní školy či školského zařízení (základní principy inkluzivního vzdělávání, úkoly Akčního plánu inkluzivního vzdělávání APIV 2019–2020. legislativním rámcem inkluzivního vzdělávání v ČR, zavádění zásad inkluzivního vzdělávání ve školní praxi)

Vedení pedagogického týmu (management změny, strategické plánování, využití mentoringu a koučingu v práci vedoucích pedagogických pracovníků)

Implementace nových metod výuky a hodnocení včetně inovativních přístupů (pojem inovativní výukové metody, metodický repertoár výukových metod, které reflektují požadavky na soudobé vzdělávání a podává informace o tradičním a konstruktivistickém přístupu ke vzdělávání. Formativní hodnocení a jednotlivé metody).

Výukové metody se zaměřením na vizualizaci učiva (pojmové a myšlenkové mapy, specifika obou pojmů a příklady využití ve výuce, využití ICT technologií pro tvorbu pojmových map a myšlenkových map na zvolené téma)

Podpora učitele v tíživé situaci (zátěž, zatěžujících situace a stres, vyrovnavací mechanismy a řešení, když selhávají)

Možnosti řešení výchovných problémů na školách (postupy řešení problémového chování žáků ve školní praxi, etapy vedení rozhovoru se žákem s problémovým chováním a postup řešení problémového chování v souladu s aktuálně platnými školskými dokumenty)

Škola jako otevřená instituce a součást lokálního prostředí (klima školy jako základní předpoklad fungování školy, síť sociálních vztahů na všech úrovních a jejich podpora – vedení, učitelé, děti, rodiče)

Dále byly zpracovány také další studijní texty určené jako doplňkové (rozšiřující) a to na témata: plnění povinné školní docházky, aplikace školské legislativy dle aktuálních právních norem, správní právo, pracovní právo a školský zákon, GDPR a ochrana osobních údajů v prostředí škol, ekonomické minimum (účetnictví, organizace, mzdová agenda), fundraising neboli využití vícezdrojového financování školy, úvod do bezpečnostního managementu, prevence mobbingu, pravidla soužití ve škole, prevence rizikového chování na internetu a související fenomény.

Doplňkový tematický blok I.

Doplňkový tematický blok I – *Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků škol v oblasti zavádění formativního hodnocení* (dale jen DTB I.) je zpracován ve 3 variantách, přičemž v každé z nich v hodinové dotaci 16 hodin distanční část a 8 hodin prezenční část. Varianty tohoto bloku odpovídají jednotlivým typům škol vzdělávacího systému ČR:

- mateřské školy a střední pedagogické školy,
- základní školy,
- střední školy.

V rámci tohoto DTB I je cílem, aby ředitelé pochopili problémy a podmínky, které brání zavádění formativního hodnocení do praxe ve školách, osvojili si schopnosti vytvářet podmínky, které podporují zavádění formativního hodnocení, pochopili a osvojili si schopnosti vytváření podmínek pro zavádění procesů moderace.

Anotace dílčích témat DTB I:

Podoba formativního hodnocení (hodnocení v dichotomickém pojetí, příklady hodnocení z praxe, možné komunikační překážky při komunikaci s dětmi, kolegy i rodiči a příklady technik, které komunikaci otevírají);

Implementace formativního hodnocení (vybrané metody formativního hodnocení a jejich využití v praxi, základní pravidla při formulaci výchovně vzdělávacích cílů a jejich vztah k hodnocení dětí);

Stanovování kritérií hodnocení (kritéria hodnocení, ve vztahu k pedagogické diagnostice využívané typy hodnocení v prostředí škol, příklady možných pravidel (kritérií) chování/soužití ve třídě jako příklad inspirovatelné praxe, kritéria úspěchu práce, která pomáhají sledovat žákův učební pokrok);

Nástroje a techniky formativního hodnocení (strategie formativního hodnocení organizování diskusí, učebních činností a úloh, kterými zjišťujeme důkazy o učení žáků, zpětná vazba a aktivizování žáků jako zdrojů učení pro sebe navzájem, přínos vrstevnického učení žáků a vrstevnického hodnocení).

Doplňkový tematický blok II.

Doplňkový tematický blok II – *Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků malotřídních škol* je zpracován v časové dotaci 24 hodin (16 hodin distanční část a 8 hodin prezenční část). Obsahuje dílčí témata zaměřené na rozvoj profesních kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků malotřídních škol v oblasti řízení, spolupráce, komunikace a legislativního rámce, v oblasti realizace společného vzdělávání a dalších zajímavých témat, vycházejících z pedagogické praxe malotřídních škol.

Obsahuje 7 dílčích témat rozdělených do distanční (16 hodin) a prezenční části (8 hodin). Cílem je rozvinout formou získávání dovedností zejména klíčové kompetence vedoucích pedagogických pracovníků malotřídních škol v oblastech řízení malotřídní školy, budování dobrého jména školy, spolupráci v pedagogickém týmu a aplikaci společného vzdělávání. V neposlední řadě rozvíjí kompetence v oblasti legislativního rámce spojeného s působností České školní inspekce či témat, se

kterými se v malotřídních školách můžeme setkat, a souvisí s oblastí pedagogického působení.

Doplňkový tematický blok III.

Doplňkový tematický blok III – *Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení* (dále DTB III) obsahuje dílčí témata zaměřena na pochopení smyslu, cílů a přínosu realizace projektů ve školském prostředí, získání kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků pro přípravu a řízení projektů v rámci strukturálních fondů Evropské unie (orientace ve zdrojích možného financování projektových aktivit, v systému operačních programů, v systému vyhlašovaných výzev, znalost typů projektů v operačních programech, zásady sestavení projektového týmu, způsobů přípravy žádosti o podporu v podmínkách škol a školských zařízení atd.), schopnost řešení problémů, které musejí vedoucí pedagogičtí pracovníci řešit při realizaci projektů ve školském prostředí, schopnost práce s riziky v projektovém řízení, schopnost vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci projektů a zavádění metod efektivního projektového řízení v podmínkách škol a školských zařízení, schopnost koordinace projektových aktivit s běžnou činností školy/školského zařízení. Dalším souvisejícím dílčím tématem je management řízení změn v organizaci, které se zaměřuje na přiblížení, kdy a za jakých podmínek lze změnu realizovat, ozřejmit roli managementu při realizaci změny.

Obsahuje 2 dílčí témata rozdělená do distanční a prezenční části. Cílem je rozvinout formou získávání dovedností zejména klíčové kompetence v oblasti rozvíjení znalostí a dovedností vedoucích pedagogických pracovníků pro přípravu a řízení projektové činnosti, využívání vícezdrojového financování projektů. Znalost jednotlivých fází řízení, kontroly a monitoringu projektového cyklu. Další novou kompetencí je znalost základních podmínek a pravidel řízení změn v organizaci, znalost jednotlivých fází její realizace a úlohu manažera v tomto procesu.

Prezenční výuce (8 hodin) opět předchází distanční část (16 hod.), která je povinnou součástí vzdělávacího modulového programu doplňkového tematického bloku.

Doplňkový tematický blok IV.

Doplňkový tematický blok IV – *Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy* (dále DTB IV) obsahuje dílčí témata zaměřena tak, aby poskytla vedoucím pedagogickým pracovníkům domovů mládeže a vedoucím pedagogickým pracovníkům zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy základní přehled v otázkách řešení problémového chování dětí jednak z pohledu samotné práce s dětmi, ale i z pohledu systému péče o ohrožené děti. Tematický blok seznamuje s problematikou dětí s nařízenou ústavní výchovou z pohledu legislativy, z pohledu rodiny dítěte i samotného dítěte.

Obsahuje 10 dílčích témat rozdělených do distanční (16 hodin) a prezenční části (8 hodin). Cílem je rozvinout formou získávání dovedností klíčové kompetence vedoucích pedagogických pracovníků domovů mládeže a vedoucích pedagogických pracovníků zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy v oblasti rozvíjení dovedností vedení školského zařízení (dětský domov, domov mládeže), vedení výchovy a vzdělávání dětí, řízení lidských zdrojů. Dále rozvíjí sebeřídící kompetence formou rozvíjení vlastních dovedností v oblasti znalosti zákonů. Významně obohacuje vlastní sociální kompetence formou vedení rozhovorů s rodiči dětí, vyjednávání s orgány zasahujícími a přímo spolupracujícími se školským zařízením pro výkon ústavní výchovy. V neposlední řadě jsou rozvíjeny kompetence pedagogické formou vzdělávání.

Doplňkový tematický blok V.

Doplňkový tematický blok V – *Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání* (dále DTB V) obsahuje dílčí témata zaměřena na relevantní legislativní východiska, témata týkající se personálních otázek řízení a podpory pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání, dále financování a možnosti fundraisingu těchto zařízení, včetně nastavení marketingových strategií. Důležitou součástí témat je i zaměření na spolupráci zainteresovaných školských a neziskových organizací, obsahového zaměření na podporu aktivního životního stylu, hodnocení činnosti a některých fenoménů, se kterými je možno se v pedagogických, potažmo v pomáhajících profesích

setkat, jako je např. syndrom vyhoření nebo vnitřní bariéry a přijímání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do systému zájmového vzdělávání.

Obsahuje 4 hlavní témata rozdělená do distanční (16 hodin) a prezenční části (8 hodin). Cílem je rozvinout formou získávání dovedností zejména klíčové kompetence v oblasti řízení a podpory pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání, fundraisingu zájmových zařízení, spolupráce školských i neziskových organizací a problematiky syndromu vyhoření či překonávání bariér žáků se SVP.

Doplňkový tematický blok VI.

Doplňkový tematický blok VI – *Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků při implementaci digitálních technologií do života školy/školského zařízení* (dále DTB VI) obsahuje dílčí témata zaměřena na ICT a mobilní dotyková zařízení ve výuce, aktuální zdroje informací a výukových objektů na internetu, zpracování edukačních prezentací, cloud computing ve vzdělávání, práci s daty na internetu, školní informační systémy, základy počítačové bezpečnosti, pomůcky a moderní didaktická technika a autorský zákon ve virtuálním prostředí.

Obsahuje devět dílčích témat rozdělených do distanční (16 hodin) a prezenční části (8 hodin). Cílem je rozvinout formou získávání dovedností zejména klíčové kompetence v oblasti rozvíjení dovedností v oblasti práce a využívání dotykových tabletů v rámci vzdělávání a cloud computingu ve vzdělávání. V oblasti tabletů je výuka zaměřena na zdokonalení se v ovládání dotykového zařízení a zejména využití jeho funkcí ve vzdělávání, například v rámci aplikace Keynote a efektu kouzelný přesun. V neposlední řadě řeší komplexní cloudová řešení pro školy a školská zařízení – kancelářské balíčky a sdílená úložiště.

Závěr

Text příspěvku byl věnován problematice dalšího vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků. Zejména byl zaměřen na představení konkrétního návrhu vzdělávacího programu, který bude nabízen vedoucím pedagogickým pracovníkům v rámci dalšího vzdělávání na Pedagogické

fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Program je výstupem projektu podpořeného MŠMT ČR (Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání) a EU (Evropské strukturální a investiční projekty).

Přínos vytvoření nového vzdělávacího programu spatřujeme ve zvýšení profesních manažerských kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků mateřských škol, malotřídních škol, základních škol, středních škol, domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy a pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání. Dále také ve zkvalitnění strategického přístupu k vedení škol a školských zařízení. K obdobným tématům, která patří do kompetencí ředitelů škol, dochází ve své publikaci také Trojanová (2014), která vymezuje kompetenční model ředitele školy. Konkrétní vyhodnocení resp. evaluace navrženého modulového vzdělávacího programu pro vedoucí pedagogické pracovníky bude uskutečněno po jeho ověření v praxi, jehož součástí bude opět evaluace ze strany účastníků. Následně bude možné vzdělávání zařadit do nabídky pro pedagogickou veřejnost resp. vedoucím pedagogickým pracovníkům.

Poznámky:

- ¹ Předkládaný text představuje dílčí výstup z Grantů EU: ESF, MŠMT ČR, OP VVV. Kompetence leadera úspěšné školy (KLÚŠ), Reg. No: CZ.02. 3. 68/0.0/0.0/16_032/0008145.

Literatura a zdroje:

- Česká školní inspekce. Mezinárodní šetření TALIS 2018. pp. 72. http://www.csicr.cz/html/2020/TALIS_2018_narodni_zprava_zkusenosti_U_RS/html5/index.html?&locale=CSY & pn=73.
- ČESKO. Zákon č. 563 ze dne 24. září 2004, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online] © AION CS, s. r. o. 2010–2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>.
- ČESKO. Vyhláška č. 317 ze dne 27. července 2005, vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků [online] © AION CS, s. r. o. 2010–2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>.

Standardy pro udělování akreditací DVPP. MŠMT [online] © 2013–2021. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/standardy-a-metodicka-doporuceni>.

ČESKO. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004, zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání [online] © AION CS, s. r. o. 2010–2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>.

Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. In Rejstřík škol a školských zařízení. [online] © 2013–2021. Dostupné z: <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>.

Národní pedagogický institut České republiky – o nás. [online] © NIDV 2019. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/o-nas/poslani>.

JARVIS, P. *Adult education and lifelong learning (theory and practice)*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2010.

OPLETALOVÁ, A., NOVÁKOVÁ, Z. Education of Leading Pedagogical Staff with a Focus on Their Educational Needs. *ICLEL*, 2020, pp. 371–380.

TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. 2014.

Kontakt na autorky příspěvku:

Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Žižkovo nám. 5

771 40 Olomouc

e-mail: alena.opletalova@upol.cz

JUDr. Zdenka Nováková, Ph.D.

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Žižkovo nám. 5

771 40 Olomouc

e-mail: zdenka.novakova@upol.cz