

ŘŠ ŘÍZENÍ ŠKOLY

Kompetence řídících pracovníků ve školství

IRENA LHOTKOVÁ
VÁCLAV TROJAN
JINDŘICH KITZBERGER

znalosti

dovednosti

zkušenosti

schopnosti

motiv

hodnoty

kompetence



Wolters Kluwer
Česká republika

Kompetence řídicích pracovníků ve školství

Kompetence řídících pracovníků ve školství

IRENA LHOTKOVÁ
VÁCLAV TROJAN
JINDŘICH KITZBERGER

Vzor citace: LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

KATALOGIZACE

Lhotková, Irena

Kompetence řídicích pracovníků ve školství / Irena Lhotková, Václav Trojan, Jindřich Kitzberger. – 1. vyd. – Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. – 104 s. – (Řízení školy)
ISBN 978-80-7357-899-2 (brož.)

371.1 * 331.546 * 005.336.5

- management školy
- profesní kompetence
- manažerské dovednosti
- kolektivní monografie

371 – Školství (organizace) [22]

Na publikaci se podílel kolektiv autorů
Mgr. Irena Lhotková, PhD. – kap. 2 a 5
PhDr. Václav Trojan, PhD. – kap. 1 a 4
RNDr. Jindřich Kitzberger – kap. 3

Recenzovaly: doc. PaedDr. Mária Pisoňová, PhD., PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

© Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012

ISBN 978-80-7357-899-2 (váz./brož.)

ISBN 978-80-7357-900-5 (e-pub)

OBSAH

O knize	7
Použité zkratky	9
Seznam použitých předpisů v platném znění	10
1 Řídící pracovník ve školství a uchopení termínu kompetence ..	11
1.1 Úvod	11
1.2 Řídící pracovníci	11
1.3 Kdo by měl uvažovat o kompetencích řídicích pracovníků	13
1.4 Teoretické vymezení kompetencí	17
2 Kompetence a kompetenční modely	22
2.1 Úvod	22
2.2 Kompetence	22
2.3 Kompetenční modely	34
2.3.1 Hodnocení kompetencí	37
2.4 Klíčové kompetence	38
2.5 Role	41
3 Kompetence ředitele školy v právních předpisech	44
3.1 Úvod	44
3.2 Kompetence podle charakteru vykonávané činnosti	45
3.3 Kompetence ředitele školy podle „školských“ předpisů	46
3.3.1 Práva a povinnosti ředitele	46
3.3.2 Kompetence ředitele v oblasti vzdělávání	49
3.4 Kompetence ředitele školy a školského zařízení jako zástupce zaměstnavatele	50
3.5 Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnícké osoby	53
4 Kompetenční model ředitele školy	56
4.1 Úvod	56
4.2 Determinace školského systému	57
4.3 Využití kompetenčního modelu	59
4.3.1 Využití zřizovatelem	60

4.3.2	Využití uchazečem o místo ředitele školy	60
4.3.3	Využití samotným ředitelem školy či jeho zástupcem	61
4.4	Kompetenční model ředitele školy	62
4.4.1	Kompetence lídra (strategické myšlení)	67
4.4.2	Kompetence manažera (rozvoj organizace)	68
4.4.3	Kompetence odborné	70
4.4.4	Kompetence osobnostní	71
4.4.5	Kompetence sociální	72
4.4.6	Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu	73
5	Kompetenční model středního managementu školy	75
5.1	Úvod	75
5.2	Střední management školy	76
5.3	Specifika řídicí činnosti středního managementu školy	77
5.4	Kompetenční model středního managementu školy	80
5.4.1	Osobnostní kompetence	81
5.4.2	Sociální kompetence	82
5.4.3	Manažerské kompetence	83
5.4.4	Odborné kompetence	84
5.4.5	Důležitost jednotlivých kompetencí	85
5.4.6	Využití kompetenčního modelu	86
6	Závěr	95
	Seznam pramenů	96
	Rejstřík	100

O KNIZE

Tato kniha je výsledkem práce celého týmu autorů, kteří se snažili pojmut problematiku kompetence pracovníků ve školství jak z pohledu teorie, tak na základě praktických zkušeností.

Pramenů pro studium kompetencí existuje celá řada, avšak dosud citelně chybí takové uchopení, které by bylo využitelné nejen pro zájemce o hlubší studium problematiky, ale i pro lidi ve školském terénu, kteří chtějí s kompetencemi prakticky pracovat. Autoři počítají s využitím samotnými řídicími pracovníky, zřizovateli a hodnotiteli škol, studenty pedagogických oborů i ostatními zájemci.

Ačkoliv pocházejí autoři z jednoho pracoviště – Centra školského managementu Pedagogické fakulty UK v Praze –, každý z nich volil svůj úhel pohledu daný profesním zaměřením, ovšem se společným cílem pomoci všem uvedeným cílovým skupinám. V knize tak naleznete kapitolu uvádějící čtenáře do celé problematiky, dále teoretické vymezení termínu kompetence, jeho uchopení z hlediska práva a následně popsanou využitelnost kompetenčních modelů ředitelů škol a středního managementu v praxi. Důležitým rysem je právě toto organické propojení teorie s potřebami řídicí praxe, zejména potřebami klíčových osob tohoto procesu.

Teoretická část nabízí shrnutí vývoje názorů na tuto problematiku a současné vymezení termínu kompetence ve školství, pozornost je věnována i legislativnímu rámci.

Nezbytnou součástí publikace jsou dva základní kompetenční modely – model ředitele školy a středního managementu. Jejich pojetí odpovídá současným trendům a zároveň umožňuje čtenářům aplikovat závěry a modifikovat jednotlivé části na konkrétní podmínky školy či regionu.

Teoretické poznatky jsou doplněny grafy a schémata, jež mají pomoci seskupit kompetence do kompetenčních modelů, jejich pochopení a provázání s pozorovatelným chováním rozhodujících osob například v procesu výběru řídicích pracovníků, konkurzů a výběrových řízení.

Uvedená publikace rozhodně není dogmatem. Nejen že se předpokládá stálý vývoj legislativních předpisů, ale dochází i ke změnám na

jednotlivých školách. Autoři věří, že čtenáři budou knihu opakovaně používat, dělat si do ní poznámky, dle potřeby opravovat či doplňovat text a využívat otázky k zamyšlení. Pokud se tak stane, bude splněn základní cíl, který si autoři předeslali.

*Irena Lhotková
Václav Trojan
Jindřich Kiztberger*

POUŽITÉ ZKRATKY

aj.	a jiné
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČŠI	Česká školní inspekce
obr.	obrázek
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
RVP	rámcový vzdělávací program
ŠVP	školní vzdělávací program
tab.	tabulka
tzv.	takzvaný
ZP	zákoník práce
ZPP	zákon o pedagogických pracovnících

SEZNAM POUŽITÝCH PŘEDPISŮ V PLATNÉM ZNĚNÍ

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků