**Řízení školy a administrativní činnosti učitele**

**Jana Poláchová Vašťatková**

*Průvodce studiem*

*Vážení čtenáři, tento text je určen především pro ty z vás, kteří za nedlouhou začnou pracovat ve školách. Je všeobecně známo a výzkumně opakovaně potvrzováno, že kvalita školy se odvíjí zejména od kvality jejich učitelů. Každý učitel by se tudíž měl umět orientovat v souvislostech, které souvisí s chodem školy. V následujícím textu jsou tudíž objasněny některé z těch, které souvisí se správou, řízením a vedením škol, konkrétněji českých škol regionálního školství. Každý z těchto pohledů má své specifické dopady na fungování škol jako celku: školy by měly být řízeny, vedeny či spravovány tak, aby pracovaly co nejkvalitněji a nejefektivněji a s oporou o administrativní rámec také byly schopny kvalitu prokazovat. K tomu záměru musí svým dílčím způsobem přispívat každý pedagogický pracovník, neboť jen týmovým úsilím o naplňování zvolené filozofie školy může být kvalita dosažen kvalita. A proto si nejprve objasníme spravování škol a poté se společně představíme i další přístupy a jejich dopady do práce jednotlivého učitele.*

Každý z nás velmi dobře zná pojem „škola“: [[1]](#footnote-1) s tímto fenoménem jsme byli v každodenním kontaktu v roli žáků či studentů, případně i učitelů, ale informace získáváme i z různých médií či literatury. Z odborného hlediska můžeme školu vnímat jako instituci, ale i jako specifickou organizaci. České školy fungují v decentralizovaném školském systému a ve srovnání s dalšími zeměmi Evropské unie mají vysokou míru autonomie, neboť se na jejich úrovni realizuje většina rozhodnutí. Čeští vedoucí pracovníci škol tak řídí procesy dotýkající se různých aspektů školního života, mají pravomoc a nesou odpovědnost nejen z hlediska pedagogického, ale i organizačního a správního. Je zřejmé, že kvalita všech procesů spjatých s prací školy nemůže být dosažena činností jedince a že je účelné a účinné vše do větší či menší míry sdílet tak, aby mohl být v každodenním chodu naplňován hlavní účel školy poskytovat kvalitní vzdělávání. Možnost a zároveň i potřeba hierarchizace, delegování narůstá s počtem pracovníků školy.

V určitém společenském zřízení existují školy[[2]](#footnote-2) (ve veřejném nebo státním vlastnictví) proto, aby systematicky pomáhaly předávat principy a hodnoty dané společnosti, spolupodílely se na žádoucím formování jedinců a na jejich přípravě na budoucí život, čímž přispívají k rozvoji jednotlivců, ale i celé společnosti. Školu lze z tohoto pohledu vnímat jako svého druhu „úřad, který vyřizuje určité požadavky“. **Spravování** těchto institucí (tedy provádění různých aktivit ve veřejném zájmu) pomáhá naplňovat jejich hlavní cíl a podporuje jejich žádoucí fungování jako jednotek i jako částí většího celku, tj. školského i vzdělávacího systému.

**Rozšiřující text**

*Základní legislativní rámec regionálního školského systému u nás je tvořen následujícími zákony (vyjma jiných předpisů týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd.):*

* *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění a jeho prováděcí předpisy,*
* *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném   
  a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a jeho prováděcí předpisy,*
* *Vyhláška č. 263/2008 Sb.,* [*pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení*](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_l=263/2007&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=pracovní%20řád)*,*
* *Nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb.,   
  o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků,*
* *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění,*
* *Zákon č. č. 500/2004 Sb., správní řád,*
* *…*

*Podle zákon č. 561/2004 Sb. tvoří* ***soustavu škol****: mateřské a základní školy, gymnázia, střední odborné školy a střední odborná učiliště, konzervatoře, jazykové školy s právem jazykové zkoušky, základní umělecké školy, vyšší odborné školy.* ***Soustavu školských zařízení*** *tvoří: školská zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové a další vzdělávání, školská účelová zařízení, výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování a školská zařízení pro výkon ústavní* *výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči. V praxi se stále častěji setkáváme s tzv.* ***sloučenými subjekty****, což znamená, že jeden subjekt slučuje, v sobě zahrnuje školu mateřskou a základní, nebo školu základní, střední odbornou a gymnázium.*

Od roku 2000, kdy probíhala reforma veřejné správy platí, že zřizovateli mohou být ministerstva kraj nebo obec (tzv. školy státní). Dále mohou zřizovat školy také církve (tzv. školy církevní) a soukromé osoby, fyzické či právnické (tzv. školy nestátní). **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy** zřizuje pouze školská zařízení pro výkon ústavní výchovy a ochranné výchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školská účelová zařízení, v nichž se uskutečňuje praktické vyučování. Dále může zřizovat školy a školská zařízení s jiným vyučovacím jazykem než českým, pokud je nezřídí kraj či obec. Při jiných ministerstev mohou vznikat školy zajišťující vzdělávání pro potřeby svých resortů, např. Ministerstvo obrany zřizuje vojenské střední školy apod. **Kraj** je povinen zajistit podmínky pro realizaci středního a vyššího odborného vzdělávání, pro vzdělávání dětí zdravotně postižených a zdravotně znevýhodněných, pro jazykové, základní umělecké a zájmové vzdělávání a částečně pro výkon ústavní výchovy. Proto zřizuje např. střední školy, vyšší odborné školy, základní umělecké školy, jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, dětské domovy apod. **Obec** je základním článkem samosprávy ve školství. Je povinna vytvářet podmínky pro plnění povinné školní docházky a zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání dětí v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Obec, příp. svazek obcí, zřizuje mateřskou školu, základní školu a zařízení školního stravování, které těmto školám slouží. Dále může obec zřizovat základní umělecké školy, školská zařízení pro zájmové vzdělávání (např. školní družinu), školská účelová zařízení (např. plavecké školy).

V České republice je veřejná správa zajišťována na dvou úrovních: státní (centrální) správou a územní samosprávou. *Státní správu* ve školství vykonávají Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Česká školní inspekce, krajské úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, ředitelé škol a školských zařízení a případně i další subjekty. V souvislosti s reformou veřejné správy, projevující se např. ustanovením krajů v roce 2001, významně vzrostla role územní samosprávy:ministerstvo si ponechalo především péči o koncepční a rozvojovou otázku fungování systému, přímé financování, mzdy apod., zatímco kraje a obce převzaly zřizovatelské a běžné správní kompetence (podrobněji viz Vašťatková, 2009).

Kraje a obcevykonávají zároveň i *územní* *samosprávu* v českém školství (tj. těmto subjektům je svěřeno právo samostatně rozhodovat o některých svých záležitostech, např. o tom, zda rozvoj škol odpovídá potřebám trhu práce, demografickému vývoji na jejich území apod.).

Ve správě samotných škol se v posledních letech v celé Evropě zvyšuje míra *participace* různých skupin zástupců společnosti (rodičů, zřizovatelů škol, sociálních partnerů apod.). Tento princip umožňuje maximální a smysluplné využívání volnosti, která je školám poskytována pro naplnění jejich hlavních cílů a poslání. Relativně novým prvkem správy českých škol je tedy práce *školských rad*, jenž jsou s platností školského zákona (podrobněji upraveno § 167 a 168) povinně zřízeny při všech školách. Její členové (pedagogové, zástupci zřizovatelů, zákonných zástupců žáků či zletilých žáků) přímou odpovědnost za práci v těchto radách. Školské rady se k některým záležitostem chodu školy vyjadřují (např. ke školnímu vzdělávacímu programu) a jiné schvalují (např. výroční zprávu, školní řád, pravidla hodnocení žáků apod.), avšak odpovědnost spočívá výlučně na řediteli školy.

***Průvodce studiem***

*Pohled na českou školu jako na instituci se rozšiřoval postupně s reformami, s decentralizací a poskytováním velké míry autonomie pro školy (od r. 2003 všechny české školy získaly právní subjektivitu, od r. 2007 byla postupně implementována kurikulární reforma, což znamená nárůst autonomie v oblasti pedagogické), byla vyvažována řídící (manažerskou) a organizační dimenzí práce škol. A proto se nyní společně podíváme na to, jak management promítá do práce současných českých škol.*

Management může být chápán různými způsoby: buď jako vědní disciplína (na jejím rozmezí s dalšími obory jako např. pedagogika, ekonomika, právní vědy, sociologie aj. se etablovala hraniční disciplína nazývaná jako školský management) nebo jako skupina osob podílejících se na řízení školy (manažeři na různých úrovních) nebo jako samotný proces řízení organizací (srov. Prášilová, 2006). Management je procesem systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace; jedná se o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Konkretizuje se v různých oblastech života organizace: např. řízení financí, řízení lidských zdrojů (zahrnuje jak samotný výběr pracovníků, tak jejich další rozvoj a vzdělávání v souladu s potřebami organizace), management kvality, krizové řízení, řízení změn apod. (srov. Bělohlávek, Košťaň, Šuleř, 2006, s.7-8).

Management školy je **řídící proces**, který škole umožňuje efektivně využít všech svých zdrojů (personálních, finančních a materiálních), orientovat se v potřebách svých zákazníků (vnitřních – žáků, příp. i učitelů i vnějších – rodičů, okolní komunity, sociálních partnerů školy atd.), dostatečně a kvalitně je naplňovat a zároveň se v tržním prostředí udržet a dále se rozvíjet (srov. Světlík 2006). Koordinace tohoto mechanismu, odpovědnost za řídící proces spočívá na konkrétní osobě, řídících pracovnících, manažerech, kteří v organizacích působí na různých úrovních: lze rozlišit vrcholové manažery, střední manažery apod. Manager je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu pracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně účasti na stanovení cílů a jejich zajištění (Lednický, 2000). **Řízení školy** je řídící proces probíhající uvnitř školy s cílem zabezpečit její činnost tak, aby vedla k dosahování stanovených cílů (Prášilová, 2006). V souvislosti s řízením českých škol (v závislosti na jejich velikosti a uspořádání) pak je možné jako manažery identifikovat zejména ředitele školy. Na řízení školy se dle rozhodnutí ředitele podílejí i další: zástupci ředitelů, různí koordinátoři, předsedové předmětových komisí atd. Je třeba dodat, že s vývojem společnosti a vědeckého poznání se mění názory na fungování škol (od koncepce ryze formálního školního vzdělávání až po trendy celoživotního a neformálního vzdělávání a informálního učení), a tedy i chápání toho, jakým způsobem mají být školy řízeny tak, aby v čase a prostoru jim vymezeném, co nejoptimálněji podporovaly výchovně-vzdělávací proces. Každá škola se s tímto úkolem vyrovnává jedinečným způsobem, který vyplývá z toho, že školy jsou uskupeními různé velikosti, uspořádání, jsou ovlivňovány rozlišným prostředím a komunitou, mají k dispozici rozdílné zdroje apod. Vnímání škol jako rozmanitých společenství velkého množství vzdělaných osob (pedagogických pracovníků, velmi často i rodičů) a těch, kterým mají pomáhat v jejich rozvoji (žáků) a zároveň se s nimi společně učit, je mimo jiné podnětem pro obohacení řízení škol o koncept **vedení, vůdcovství (leadership**) nezbytný pro trvalý rozvoj škol v současné turbulentně se měnící společnosti. Jak uvádí Pol (2007) manažerům pak bývá přenechávána péče o udržování soudobých pořádků, o řízení aktuálně probíhajících procesů, zatímco na bedrech lídrů spočívá práce s vizí (tj. žádoucí představou chtěné budoucnosti), objevování nových možností a strhávání (motivace) pracovníků ke špičkovým výkonům. Lze tedy shrnout, že v optimálním případě ředitel umí školu kvalitně spravovat, řídit a vést. Rozdíly v konceptech řízení, vedení a správa školy vysvětluje Pol (2007) v následujícím přehledu (tab. 1).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Český termín** | **Anglický termín** | **Teoretické zázemí** | **Základní pojmy** | **Hlavní aktéři** | **Podstata** |
| **Vedení školy** | School leadership | Škola jako zevnitř se rozvíjející, dynamická jednotka | Vize, rozvoj, strategie, budoucnost | Převážně zaměstnanci školy | Vedení školy směrem k lepší kvalitě |
| **Řízení školy** | School management | Škola jako spolehlivě fungující organizační jednotka | Řád, systém, struktura, organizace, operativa, současnost | Převážně zaměstnanci školy | Zajišťování podmínek pro realizaci snah vést školu směrem k lepší kvalitě |
| **Správa školy** | School governance | Škola jako místo realizace zájmů širokého spektra (převážně vnějších) skupin | Celkový chod – v každodennosti i strategickém směřování | Zástupci rodičů a dalších místních zájmových skupin, učitelů a někdy i věkem dospělých žáků | Dohled nad vedením i řízením školy |

Tab. 1: Koncepty vedení, řízení a správy školy (Pol, 2007, s. 37)

Leadership je v současné době uznáván za základní stavební kámen organizací, které se chtějí dále rozvíjet. Je v jádru stále důležitějšího konceptu školy jako **učící se organizací** (srov. Senge, 2007), který zdůrazňuje systémové myšlení, týmovou práci a neustálé vzájemné učení se jedince i celé organizace. Lidé se společně neustále učí, jak se učit společně tak, aby pracovali co nejkvalitněji a nejefektivněji.

*Průvodce studiem*

*Na téma kvalita, řízení kvality existuje nepřeberné množství odborné literatury, přesto si musíme hned v úvodu říci, že neexistuje univerzálně platná definice pojmu „kvalita“. Je to logické, poněvadž každá organizace (bez ohledu na situaci, ve které se nachází) by měla usilovat o své kvalitní fungování, které je předpokladem pro její dlouhodobé udržení mezi konkurencí a pro další rozvoj. Řada manažerských přístupů se začala aplikovat i ve školství, kde však získávají specifickou podobu, neboť školy jsou sice organizacemi, ale specifickými. Proto nelze poznatky z obecného managementu „jen“ aplikovat do školství, do škol, bez jejich adaptace, úprav. V několika následujících odstavcích si nejprve objasníme složitost samotného pojmu kvalita.*

Ve studii OECD (Schools, 1989) je pojem kvalita vysvětlována pomocí dvou základních přístupů: deskriptivního (tj. popisného; kvalita je vlastnost, charakteristický rys něčeho) a normativního (tj. s využitím norem; jako míra dokonalosti nebo relativní hodnota; veličina, jejíž míru je možné určit měřením, srovnáním nebo intuicí). Kvalitu lze vnímat i v relativním slova smyslu (kvalita je určena souborem standardů, kritérií a je sledována míra jejich naplňování; případně je kvalita popsána jako soubor faktorů, které vedou k uspokojení potřeb zákazníka) a nebo ve smyslu absolutním (kvalita je ideál, který je nebo není dosažen).

Pojetí kvality vychází z hodnot uznávaných v daném čase (např. po druhé světové válce byla kvalita vnímána jako něco výjimečného) určitou společností, konkrétními aktéry. V průmyslu bylo na kvalitu často nahlíženo jako schopnost vyhovět určitým technickým, objektivním kritériím – např. odolnost výrobku, nezávadnost, dlouhá životnost apod. Tradičně byla kvalita vnímána jako určitá objektivizovaná vlastnost produktu, kterou můžeme změřit a nebo určit porovnáním se standardem. V současné době přetrvává toto pojetí kvality v normě ISO 9000:2000, která ji vymezuje jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ (pojem inherentní zde znamená trvalé znaky výrobku jako např. délka, výkon motoru aj.).

Vnímání kvality se může lišit i v závislosti na kulturním a sociálním kontextu v určitém období. Co je považováno za kvalitní v jedné zemi, může být v jiné zemi nahlíženo odlišně (známé jsou rozdíly např. mezi evropskými a japonskými tradicemi), rozdíly však mohou vzniknout i v rámci jedné země: mezi jednotlivými regiony, mezi školami. Jak uvádí Vašťatková (2010) kvalita je tedy pojem kontextualizovaný, nebo-li její vnímání je vysoce závislé na kontextu, ve kterém se o ní usiluje, hovoří. Oprávněnost sledovat **efektivitu** vyplývá ze skutečnosti, že investice do vzdělání by jako jakákoliv jiná investice neměla být promrhána a měla by napomoci co největšímu množství vysoce kvalitních produktů. I ve školství se tedy sleduje to, jaké jsou rozdíly mezi náklady (vstupy) a produkty (výstupy) a které procesy probíhající uvnitř organizací/škol podporují co nejvyšší kvalitu i efektivitu jejich hlavního procesu (edukace). Sledování kvality se zaměřuje nejen na školu jako organizaci/instituci, která něco „produkuje“, ale sledují se i způsoby, jakými jsou školy uspořádány a řízeny (sledují se např. průměrné výdaje na vzdělání, průměrné výdaje na žáka v různých programech vzdělávání, průměrné počty učitelů ve škole, jejich pracovní vytížení, apod.). Sledováno je však i to, jakým způsobem škola spolupracuje se svým bližším okolím.

Na školy je z jejich vnějšího prostředí vyvíjen tlak, aby „předkládaly účty“, nebo-li předkládaly objektivní informace o svém fungování a nesly za své výsledky odpovědnost (jedná se o tzv. akontabilitu – podrobněji viz Pol 2007). Jedním ze způsobů, pomocí kterých základní, střední školy (s ohledem na § 91 odst. 2 školského zákona také konzervatoře) a vyšší odborné školy, skládají účty ze své práce je skrze tvorbu a zveřejnění tzv. výroční zprávu školy se zpracovává vždy za školní rok (tedy nikoliv za rok kalendářní).

***Úkol***

*Konkrétní obsahové náležitosti a termíny zpracování a předkládání výroční zprávy o činnosti školy stanoví § 7* [*vyhlášky č. 15/2005 Sb*](http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-15-2005-sb-1)*. Dovoďte, které podkladové informace může ředitel školy při úsilí o splnění této povinnosti vyžadovat od učitelů a které např. od zástupce ředitele školy*.

***Průvodce studiem***

*Prokazování i zvyšování kvality škol je zjišťováno různými způsoby (aktivitami škol samotných, inspekce, mezinárodními šetřeními apod.), práce se zpětnou vazbou je ale pevně provázána s administrativními činnostmi jednotlivých učitelů. Proto se nyní společně přiblížíme vybrané administrativní činnosti v práci učitele.*

Průcha (2005) upozorňuje, že při sledování výstupů edukačního procesu (jakožto primárního procesu ve škole probíhajícího) je dobré rozlišovat tzv. výsledky (v oblasti kognitivního, psychomotorického a afektivního rozvoje žáků) a efekty (dlouhodobější důsledky či účinky edukačního procesu u žáka či společnosti). Řada škol (a s ohledem na aktuální nastavení školského systému je to pochopitelné) se zaměřuje především na zjišťování výsledků vzdělávání, ať už tím, že se dobrovolně či povinně zapojuje do srovnávacích testů vytvořených vnějším subjektem (státní maturita, testy vytvořené soukromými společnostmi), ale těžiště těchto činností musí spočívat vždy uvnitř škol, v práci jednotlivých učitelů (jedná se o vstupní, průběžné či výstupní zjišťování výsledků edukace v podobě ústního či písemného zkoušení, textů, laboratorních prací atd.). Zjištění jsou využívána formativně (pro podporu, rozvoj žáků, ale i učitelů) nebo sumativně (pro prokázání získané úrovně, kvality). V obou případech jsou tyto činnosti pevně propojeny s administrativou, neboť v dobře fungujících školách je vše propojeno v určitém společném pojetí (i např. v tzv. Pravidlech pro hodnocení výsledků vzdělávání jako součást Školního řádu). Výsledky jsou pak sdíleny nejen se žáky, ale s oporou o různé systémy (žákovské knížky, on-line systémy) i se zákonnými zástupci žáků.

***Úkol***

*Řada školy využívá pro přenos informací mezi školou a rodinou různé systémy, např. Bakalář případně jiný systém. Najděte si o tom podrobnější informace o některém ze systémů na internetu (včetně stránek škol, které jej využívají). Uveďte min 5 různých požadavků, které jsou na učitele ve škole využívající odpovídající systém kladeny pro to, aby mohl tento systém využívat. Pojí se některé z těchto požadavků s administrativními činnostmi učitele? A které?*

Protože je škola specifickou organizací, je velmi obtížné získávat relevantní informace, což je pro řízení kvality potřeba. V případě školy hovoříme o tzv. *neuchopitelném, neměřitelném produktu* (srov. Prášilová 2006, aj.), při vnímání školy jako specifické organizace (srov. Pol 2007; Prášilová 2006) neboť mnohé z podstat výchovně-vzdělávacího procesu je nemožné přesně a objektivně určit, změřit (např. testování pomáhá přiblížit výsledky v oblasti kognitivních vlastností žáků, ale jen stěží najdeme způsob, který by pomohl spolehlivě určit rozvoj v doméně postojů).

**Rozšiřující text**

*Pojetí školy jako specifické organizace podle Prášilové (2006) znamená například následující:*

* *Cílem školy není vytvářet zisk, ale poskytovat kvalitní (a většinou veřejnou) službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých (převážně veřejných) prostředků.*
* *V oblasti edukace jde o specifickou cílevědomou činnost, jejímž smyslem je vzájemné působení lidí – subjektů, respektive subjektů a „objektů“ vzdělávání. Předpokládá se vnitřní zaangažovanost žáka v učebních procesech.*
* *Na utváření osobnosti žáka nemá vliv jen škola. Úspěch závisí na tom, zda se podaří pedagogické působení školy začlenit do širšího kontextu vlivů působících na žáka.*
* *Cíle vzdělávání mají komplexní povahu a jejich vymezení je nesnadné. K jejich dosažení je zapotřebí dlouhé doby. To ztěžuje kontrolu a evaluaci práce školy.*
* *Pedagogičtí pracovníci mají stejné vzdělání a existuje mezi nimi vysoká míra feminizace.*
* *Pedagogičtí pracovníci zastávají více funkcí, jsou na ně delegovány úkoly (a pravomoci), dochází k nejednoznačnosti dělby práce. I když řád školy určuje subordinaci, její organizační struktura se situačně proměňuje*

Problematika řízení kvality se týká souboru cyklických, systematických a systémových počinů vedoucích jak k zajišťování tak i zvyšování kvality školy. V jejím jádru se nacházejí *evaluační činnosti různého charakteru*, které přinášejí zpětnou vazbu o dosavadních aktivitách a pomáhají lépe identifikovat možnosti do budoucna. Kovařovic (2004, s. 404) charakterizuje **evaluaci** jako „proces systematického shromažďování, třídění, analýzy a vyhodnocování údajů za účelem dalšího rozhodování, především pro zvýšení kvality a efektivity“. Evaluace školy se pak dále rozlišuje na **interní (vnitřní**), již provádí sama škola, a **externí (vnější),** která v určitém školském systému může probíhat různými způsoby, působením jednoho (nejčastěji se jedná o orgány inspekce), dvou nebo i více subjektů (např. se zapojením výzkumných institucí, agentur pro srovnání škol, místních či centrálních orgánů školské správy, institucí zaměřených na evaluaci kurikula, srovnávací zkoušky apod.). Každý z těchto typů evaluací s sebou nese určité výhody i omezení; pro komplexní posuzování kvality práce složitého fenoménu školy, se mají vzájemně doplňovat, neboť oba mají svůj specifický potenciál přispívat k vytváření kvalitních i efektivních škol.

Externí evaluace je u nás prováděna Českou školní inspekcí (jejími inspektory), zřizovateli škol, tedy obcemi, kraji, státními organizacemi (např. Centrum pro zjišťování výsledků ve vzdělávání), ale také soukromými organizacemi zaměřujícími se na výsledky vzdělávání (např. SCIO, Kalibro aj.). Česká školní inspekce je v současné době zřízena na základě zákona č. 561/2004 Sb. jako správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou. Organizačně se člení na ústředí ČŠI se sídlem v Praze a na 14 školních inspektorátů se sídly v krajských městech. V jejím čele stojí ústřední školní inspektor, ČŠI provádí inspekci ve všech druzích škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku (podrobněji upravuje výkon inspekční činnosti vyhláška č. 17/2005). Zásadními dokumenty upravujícími její činnost v aktuálním školním roce je plán hlavních úkolů a kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb (oba dokumenty jsou každoročně schvalovány ministerstvem školství).

**Úkol**

Na webových stránkách www.csicr.cz najděte dva aktuálně platné dokumenty, a to: „Plán hlavních úkolů“ a „Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok…“. S oporou o tyto dokumenty uveďte, co je aktuálně sledováno u začínajících, příp. zkušených učitelů základních či středních škol. Zamyslete se rovněž také na tím, pro která z těchto kritérií by bylo dobré, aby míru jejich naplnění učitel byl schopen doložit (portfoliem, dokumentací apod.)

ČŠI (podle § 174, odst. 2, školského zákona):

* získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy;
* zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných ŠVP;
* zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a RVP;
* vykonává (podle zvláštního právního předpisu) státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb;
* vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu.

Inspekční činnost probíhá v komplexním pojetí nebo sleduje určitý tematický okruh (např. matematickou a čtenářskou gramotnost, úrazovost aj.), ale je realizována i na základě podnětů, stížností a petic, které svým obsahem spadají do působnosti ČŠI.

***Shrnutí***

*V tomto textu byly objasněny některé z aspektů fungování škol: jejich správu, řízení (management) a vedení. V souvislostech byla nastíněna otázka kvalita práce školy a její zjišťování. K jejímu rozvoji významně pomáhají evaluační procesy probíhající jak ve školách, tak v jejich vnějším prostředí. Byl zdůrazňován význam administrativní činnosti učitelů tak, abyste byli schopni svým dílem přispět k udržování a zvyšování kvality práce českých škol.*

**Literatura**

Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2006) *Management.* Brno: Computer Press,

Lednický, V. (2000) *Základy managementu*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského OECD. (1989)  *Schools and Quality: An International Report*.

Pol, M. (2007) *Škola v proměnách*. Brno: MU.

Prášilová, M. (2006) *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky.* Olomouc: Vydavatelství UP.

Senge, P. M. (2007) *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, s. r. o.

Světlík, J. (2006) *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI.

Vašťatková, J*.*(2009) Řízení, vedení a správa škol. In Janíková, M. Základy školní pedagogiky. Brno: Paido.

Vašťatková, J*.*(2010)  *Autoevaluace a benchmarking ve škole*. Olomouc: Hanex.

**Legislativní dokumenty**

*Nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb.,   
o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.*

*Vyhláška č. 263/2008 Sb.,* [*pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení*](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_l=263/2007&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=pracovní%20řád)*.*

*Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění a jeho prováděcí předpisy.*

*Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném   
a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a jeho prováděcí předpisy.*

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.*

*Zákon č. č. 500/2004 Sb., správní řád.*

**Autor:**

Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašťatková, Ph.D.  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie  
jana.polachova@upol.cz | www.upol.cz

1. Pod pojmem „česká škola“ nebo „škola“ je v tomto textu míněna škola českého regionálního školství (konkrétněji se jedná o spektrum škol počínaje školami mateřskými, přes základní až po vyšší odborné školy). Některá obecná jména (např. vedoucí pedagogický pracovník, ředitel, zástupce ředitele, respondent, učitel) jsou používána v pouze mužském rodu bez jakéhokoliv diskriminujícího záměru a výlučně se záměrem zpřehlednit tento text. [↑](#footnote-ref-1)
2. Pod pojmem „škola“ je v tomto textu chápany všechny školy mimo terciární sféru, které jsou v českém prostředí specificky spravovány, řízeny i vedeny. [↑](#footnote-ref-2)