



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



KLÍČOVÉ KOMPETENCE LEADERA MALOTŘÍDNÍ ŠKOLY

BLOK I.

ÚVOD, KOMUNIKACE, SPOLUPRÁCE, KOMPETENCE ÚSPĚŠNÉHO LEADERA

Lenka Polášková

Doplňkový tematický blok II – Podpora kompetencí
vedoucích pedagogických pracovníků malotřídních škol

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145



Učitelský stres

„Nejhorší diktátor je ukryt v nás samých.“
Lidová moudrost



Učitelský stres

Z údajů Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci v Evropské unii jasně vyplývá, že je **stres** druhým nejčastějším psychosociálním problémem. **Až 90 %** lidí zažije stres minimálně **dvakrát týdně**.



Učitelský stres

Stresor na pracovišti – osoba, která nás nepříznivě ovlivňuje

Tato osoba například:

- skáče do řeči, mění téma;
- ponižuje ostatní verbálně i neverbálně;
- snaží se být „pánem“ konverzace;
- druzí ji nezajímají;
- neustále si stěžuje (na podmínky v práci, na rodinu, na své vytížení...);
- vyvolává v lidech pocity viny;
- lže, není ochotna s lidmi hovořit upřímně;
- nedodrží dohody, nadržuje tajemství, nerespektuje soukromí ostatních;
- roznáší pomluvy;
- chce být vždy zajímavá;
- často kritizuje ostatní;
- prezentuje se jako neomylná;
- není schopna kompromisu.



Problémový rodič a krizové situace na pracovišti

Chceme-li se vyhnout krizovým situacím, předcházíme jim otevřenou komunikací, zpětnou vazbou a včasným řešením problémů, které se v počátku mohou jevit jako zanedbatelné, v důsledku však mohou být takřka nepřekonatelné.



Problémový rodič a krizové situace na pracovišti

Krizová situace

- **Krizovou situací** můžeme označit **událost**, která svou podstatou **nezadržitelně „roste“**, a to buď **vlivem přímého zdroje** (např. konflikt s rodičem), nebo **vlivem dalších spolupůsobících faktorů** (např. klesající úroveň školy → nedostatek kvalitních učitelů → nedostatek žáků).
- **Krizová situace může narůstat, záleží** vždy na aktuální **situaci, prostředí** a dalších **vnitřních a vnějších vlivech**. **Záleží** vždy na tom, do jaké míry byly narušeny **nástroje stability** a v **jakém časovém úseku** byla nastavena odpovídající odezva – řešení.
- **Obecně může být krizových situací v oblasti komunikace celá řada**, vyskytují se zcela běžně v **každodenních situacích**. **V organizaci je však vždy dobré definovat možnosti vzniku těchto situací a nastavit základní systém – prevenci jejich řešení.**



Problémový rodič a krizové situace na pracovišti

Příklady krizových situací v oblasti komunikace v praxi:

- agresivní jednání rodiče;
- neochota rodiče řešit krizovou situaci úzce spojenou s žákem;
- konflikty mezi členy pedagogického týmu;
- konflikty mezi zaměstnanci organizace (provozní zaměstnanci, pedagogové).

Jak řešit krizovou situaci s rodičem?

- V případech krizových situací, kdy očekáváte, že může dojít ke konfliktu s rodičem, nikdy neřešte tuto situaci např. na chodbě, mezi dveřmi, v šatně dětí, při odchodu z práce apod.
- Na řešení situace se připravte; navrhněte rodiči několik termínů, kdy by bylo možno se do školy dostavit. **Nejste povinni reagovat okamžitě, rodiči okamžitě vyhovět, ihned podávat vysvětlení...** Důležitý je váš postoj – otevřený, nabízející alternativy!



Problémový rodič a krizové situace na pracovišti

Při setkání s rodičem:

- vstupte sebejistě do místnosti;
- než řeknete první větu, přehlédněte pohledem místnost, podívejte se vstřícně na rodiče, usmějte se, pozdravte, podejte rodiči ruku;
- udržujte s rodičem zrakový kontakt, **neuhýbejte pohledem!**
- nedívejte se do okna či jinam, zahleděné oči mohou naznačovat vaši nejistotu, obavu, únik;
- nešeptejte;
- pokud nevíte „co s rukama“, držte v nich lístek s poznámkami;
- nestůjte zatvrzele, ale uvolněně, neopírejte se o židli ani stůl;
- nepochodujte bezcílně po třídě, posadte se čelem k rodiči;
- případné provokativní poznámky ignorujte, pokračujte v řešení problému bez reakce na tento typ poznámek;
- využijte prvků asertivní komunikace.



Problémový rodič a krizové situace na pracovišti

Jak se chovat v krizové situaci – konflikt s kolegou/kolegyní?

Když vznikne krizová situace, hrozí riziko přímého konfliktu:

- neřešte nikdy žádnou situaci ve stresu;
- nerozhodujte v daném okamžiku o zásadních věcech – pokud to není nezbytně nutné;
- pomalu se nadechněte, vydechněte, v duchu napočítejte do deseti před tím, než budete reagovat (například na nespravedlivé obvinění);
- jste-li v místnosti a cítíte napětí, hněv, raději vstaňte, omluvte se a vzdalte se někam, kde budete sami (projděte se..., otevřete okno..., jděte „na vzduch“...);
- pokud je to možné, osvěžte se vodou (například na toaletě), napijte se;
- rozmyslete si, jaké zaujmete stanovisko po návratu;
- přemýšlejte, zda má cenu v dané vyhocené chvíli situaci nějak zásadně řešit;
- navrhněte řešení;
- pryč s pocity a emocemi, jednejte věcně, konkrétně;
- využijte prvků asertivní komunikace.



Základy time managementu

Být úspěšný znamená být pánem svého času.

Být profesionál znamená umět „zdravě“ a realisticky hodnotit své silné i slabé stránky.



Základy time managementu

Zpravidla se jedná o **dovednost**, prostřednictvím které je **jedinec** schopen **kritického hodnocení**; tuto dovednost obvykle nazýváme **reflexí**. Může mít mnoho podob. Hodnocení a reflexe vlastní práce by měly být **přirozenou součástí učitelské profese** – stejně jako **time management** (dá se říci „umění hospodaření s časem“), který je **v takto zátěžové profesi nezbytností**.

Dovednosti v **oblasti time managementu jsou podstatné proto**, aby učitel dokázal rozumně nakládat se svým časem, a dosahoval tak lepších výsledků v práci a pohody a klidu v rodinném zázemí.



Základy time managementu

1. Plánování a stanovení priorit

Úspěšný management času zahrnuje několik oblastí, které by měl jedinec dodržovat:

- Vědomí: Jak nakládám s vlastním časem?
- Kolik času věnuji práci?
- Kolik času věnuji rodině?
- Je potřeba něco na dané situaci změnit?
- Jaká jsou východiska?
- Kolik času trávím přípravou?
- Mohu využívat již zpracovaných formulářů v dokumentaci, které mi ušetří čas?

Příklad:

- Evaluační dotazník
- Evidenční listy
- Pozorování
- Hodnocení dítěte



Základy time managementu

2. Stanovení priorit

- Stanovte si žebříček priorit. Některé aktivity, mohou počkat...
- Které úkoly musím splnit prioritně?
- Které úkoly mohou počkat?
- Mohu si stanovit časový harmonogram pro splnění úkolů?

3. Plánování času

- Krátkodobé (konkrétní den);
- Střednědobé (týden);
- Dlouhodobé (školní rok).



Základy time managementu

4. Nakládejte s časem dle úkolů

Plánujte tak, jak vám to nejlépe vyhovuje. Někomu vyhovuje příprava po práci, jinému s určitým časovým odstupem.

5. Drobné úkoly

Nevěnujte drobným úkolům zbytečně mnoho času. Neodkládejte je! Z několika malých úkolů může být jeden velký problém!

6. Buďte k sobě vždy realističtí

Požadavky, které kladete sami na sebe, by měly být vždy především realistické. Nenechte se ovlivnit kolegy a braňte se nereálným termínům.



Základy time managementu

7. Naučte se říkat NE!

I NE jde říci asertivním způsobem. Nesnažte se všem vyhovět za každou cenu a myslte také sami na sebe. Každý má právo na sladění práce s osobním životem.

8. Naučte se delegovat

Pokud to jde, můžete některé úkoly plnit společně s kolegyní, rodiči, dětmi...

Time management není všelék, ale dokáže značnou měrou předcházet zvýšenému pracovnímu tlaku.

Mezi největší zloděje času patří obvykle lidé sami. Neumí si uspořádat „myšlenky“.

Příklady zlodějů času:

- cestování;
- nevyužití časových prostojů;
- příliš dlouhé pedagogické porady;
- vzájemné vyrušování; sklony „odkládat“...



Inspekční činnost ve školách

- Česká školní inspekce je samostatným, nezávislým úřadem České republiky, hodnotitelem počátečního vzdělávání, jeho kvality a efektivity. Pravidelné hodnocení vzdělávací soustavy probíhá na základě plánů a úkolů hlavní činnosti pro konkrétní školní rok. Svou činností Česká školní inspekce zjišťuje, ale také hodnotí podmínky vzdělávání, jeho průběh i výsledky. Klíčovými jsou v tomto směru školní vzdělávací programy škol a školských zařízení a také akreditované vzdělávací programy.
- Česká školní inspekce informace získává, analyzuje a archivuje prostřednictvím elektronického systému InspIS DATA a elektronických formulářů, které mohou vyplňovat školní inspektoři, pedagogové, ředitelé škol, žáci nebo jejich zákonní zástupci. Provádí samozřejmě také kontrolní činnost „na místě“.



Inspekční činnost ve školách

Legislativní vymezení:

561/2004 Sb. zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění platném od 1. 9. 2018 do 31. 8. 2020:

§174

(2) Česká školní inspekce ve školách a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku a na pracovištích osob, kde se uskutečňuje praktické vyučování nebo odborná praxe podle § 65 odst. 2 a § 96 odst. 2 a v místě, kde se uskutečňuje individuální vzdělávání žáka povolené podle § 41 odst. 3 v rámci inspekční činnosti

- a) 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,
- b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů a dále podmínky a průběh poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních,
- c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb,
- d) vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163.



Inspekční činnost ve školách

Komentář: Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

(6) Inspekční činnost se dále provádí na základě podnětů, stížností a petic, které svým obsahem spadají do působnosti České školní inspekce podle odstavce 2 písm. b) až e). V případě inspekční činnosti konané na základě stížnosti prošetřuje Česká školní inspekce jednotlivá tvrzení uvedená ve stížnosti a výsledek šetření předává zřizovateli k dalšímu řízení. Zřizovatel informuje Českou školní inspekci o vyřízení stížnosti a o případných opatřeních přijatých k nápravě.

(7) Česká školní inspekce je dále povinna provést inspekční činnost podle odstavce 2 písm. b), c) a d) pro účely přiznání dotací podle zvláštního právního předpisu, pokud o to právnická osoba, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, požádá. Inspekční činnosti podle odstavce 2 písm. b), c) nebo d) nelze na žádost právnické osoby, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, provést před uplynutím lhůty k odstranění případných nedostatků zjištěných předchozí inspekční činností podle odstavce 2 písm. b), c) nebo d).



Inspekční činnost ve školách

Podněty a stížnosti:

- Stížnost může podat každá osoba. Zahrnuty jsou taktéž osoby nezletilé. Za stížnost se považuje takové podání, kterým se stěžovatel domáhá ochrany svých práv a požaduje nápravu. Stížnost je možno zaslat prostřednictvím pošty, emailové korespondence nebo telefonicky. (Zde je však nutno podotknout, že telefonické podání je problematické, protože není možno obsah sdělení žádným způsobem doložit.) Česká školní inspekce neposuzuje stížnosti na základě názvu či nadpisu, ale na základě obsahu. Prošetřeny jsou všechny podněty.

Příklady stížností, které spadají do kompetence České školní inspekce:

- Komunikace mezi zákonnými zástupci dětí, žáků a studentů.
- Hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů.
- Oblast zajištění bezpečnosti a zdraví dětí, žáků a studentů.
- Oblast vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Oblast koncepce školních vzdělávacích programů.



Inspekční činnost ve školách

Příklady stížností, které nespádají do kompetence České školní inspekce:

- Nakládání s osobními údaji zaměstnanců.
- Nakládání s osobními údaji dětí, žáků a studentů.
- Pracovně-právní problematika (oprávněnost/neoprávněnost výpovědi zaměstnance).
- Oblast nevhodných hygienických podmínek pro vzdělávání.

Poznámka: Detailní přehled týkající se problematiky podnětů a stížností České školní inspekci naleznete v materiálu ČŠI: Prevence a postup při šetření a vyřizování stížností a podnětů (Informace pro ředitele škol a školských zařízení).



Inspekční činnost ve školách

Náležitosti zápisu při ústním podání stěžovatele obsahuje:

- datum s místem podání;
- jméno, příjmení stěžovatele;
- bližší označení osoby či subjektu, vůči kterému stížnost směřuje;
- předmět stížnosti;
- podpis zaměstnance České školní inspekce, který zápis vyhotovil;
- podpis stěžovatele.

Prošetřeny jsou taktéž stížnosti anonymního charakteru. Zde je však komplikovanou skutečností to, že v průběhu šetření nemůže být takový stěžovatel vyzván k doplnění či upřesnění informací. Taktéž není v tomto případě možné, aby byl stěžovatel vyrozuměn o výsledcích šetření.



Inspekční činnost ve školách

V případě, že stížnost nespadá do kompetence České školní inspekce, má možnost stěžovatel využít kompetencí jiného orgánu státní správy.

ZŘIZOVATEL

- Prošetřuje stížnosti proti školám a školským zařízením, které zřizuje.
- Legislativní zakotvení:
 - Zákon č.85/1990 Sb., o právu petičním,
 - Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

ŠKOLSKÝ OMBUDSMAN

- Školský ombudsman řeší stížnosti v případě, že nejste spokojeni s předchozím vyřešením svého požadavku a současně jste přesvědčeni, že došlo k pochybení nebo porušení vašich práv a chcete celou záležitost znovu posoudit.



Inspekční činnost ve školách

Náležitosti písemné stížnosti školskému ombudsmanovi musí obsahovat:

1. Údaje o stěžovateli:

- jméno, příjmení;
- bydliště;
- kontaktní telefon;
- kontaktní email.

2. Konkretizace stížnosti (proti komu stížnost směřuje):

- zřizovatel školy;
- vedení školy;
- zaměstnanec školy;
- rodič (rodiče);
- žák (žáci);
- MŠMT;
- Česká školní inspekce;
- jiný úřad (případně instituce).



Inspekční činnost ve školách

3. Předmět stížnosti.

4. Cíl stížnosti.

5. Předchozí kroky stěžovatele (například zda řešil situaci s jinou institucí a jaký byl výsledek).

6. Seznam příloh spojených s řešením situace.

ZDROJ: Webový portál MŠMT

Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/skolsky-ombudsman-1>>



Inspekční činnost ve školách

Problematika rizikových projevů chování ve školách:

- Nízký počet školních metodiků prevence, kteří mají adekvátní kvalifikační studium.
- Absence přesných informací k postavení/úloze školního metodika prevence ve škole.
- Podceňování prvotních signálů šikany.
- Neplnění oznamovací povinnosti (Policie České republiky; OSPOD).
- Problematická je oblast propojení spolupráce všech zainteresovaných pracovníků školy v případech řešení šikany (ředitel školy, třídní učitel, školní metodik prevence, školní psycholog, výchovný poradce atd.).
- K informování zákonných zástupců dochází s časovou prodlevou.
- Až 20 % ze sledovaných škol nemá adekvátně zpracován krizový plán.
- Školy nedostatečně spolupracují s oblastním metodikem prevence.
- Školní metodici prevence metodicky nevedou své kolegy v uvedené oblasti.
- Školy nezapojují do preventivních aktivit zákonné zástupce, rodiče.
- Opatření při výskytu šikany nejsou zakotvena ve školních řádech.



Inspekční činnost ve školách

Nejčastější nedostatky vyplývající z inspekční činnosti:

Oblast Školních vzdělávacích programů (MŠ; ZŠ; SŠ)

- Nesoulad Školního vzdělávacího programu a Rámcového vzdělávacího programu.

Konkretizace: Nesoulad bývá často spojen se změnami v oblasti legislativy – například oblast tzv. „inkluzivní vyhlášky“ (vyhláška 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění pozdějších předpisů). V praxi to znamená např. chyby v učebních plánech u základních škol, absentující osnovy u volitelných předmětů; hodinové dotace předmětů podle učebních plánů a podle učebních osnov nejsou v souladu...

Oblast školního/vnitřního řádu školy (MŠ; ZŠ; SŠ)

- Obecně chybí náležitosti, které má školní řád na základě prováděcích předpisů obsahovat.

Konkretizace: Např. v mateřské škole nejsou zahrnuty postupy přiznání podpůrných opatření, u základních škol se můžeme setkat s absencí zásad hodnocení, sebehodnocení žáků, získávání podkladů pro hodnocení, chybí pravidla a postup při udělování důtek, ukládání napomenutí atd. Střední školy například nedefinují informace ke komisionálním zkouškám a absentují informace o hodnocení u žáků s individuálním vzdělávacím plánem.



Inspekční činnost ve školách

- Zajímavostí také je, že některé školy stanovují výchovná opatření nad rámec platných předpisů. **Například důtku nemůže udělit vychovatelka školní družiny. Zákon ani prováděcí vyhláška nedefinuje toto výchovné opatření. Nelze jej tedy v praxi uložit.** Nepříjemné jsou taktéž postihy mimo vyučování.

Z hlediska tvorby školního řádu je doporučováno sledovat metodické pokyny MŠMT.

- Se školním řádem nejsou prokazatelně seznámeni všichni žáci, zákonní zástupci (děti/žáků). Taktéž je nutné prokazatelně doložit, že zákonní zástupci, případně žáci byli informováni o vydání školního řádu. Nesmí být opomenuti ani žáci nemocní, případně noví.
- Se školním řádem musí být seznámeni pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci.



Inspekční činnost ve školách

Další nedostatky...?



Inspekční činnost ve školách

- Inspekční zpráva obsahuje hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a dále jména, příjmení a podpisy školních inspektorů, kontrolních pracovníků a přizvaných osob.
- Obsah inspekční zprávy projednají školní inspektoři a kontrolní pracovníci s ředitelem školy nebo školského zařízení. Projednání a převzetí inspekční zprávy potvrdí ředitel školy nebo školského zařízení podpisem. Připomínky k obsahu inspekční zprávy může ředitel školy nebo školského zařízení podat České školní inspekci **do 14 dnů po jejím převzetí.**
- Inspekční zprávu společně s připomínkami a stanoviskem České školní inspekce k jejich obsahu zasílá Česká školní inspekce bez zbytečného odkladu zřizovateli a školské radě.
- Inspekční zpráva včetně připomínek je veřejná a je uložena **po dobu 10 let ve škole nebo školském zařízení, jichž se týká, a v příslušném inspektorátu České školní inspekce.**



Inspekční činnost ve školách

Něco málo k dokumentaci:



Zdroj: autorka

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145



Inspekční činnost ve školách



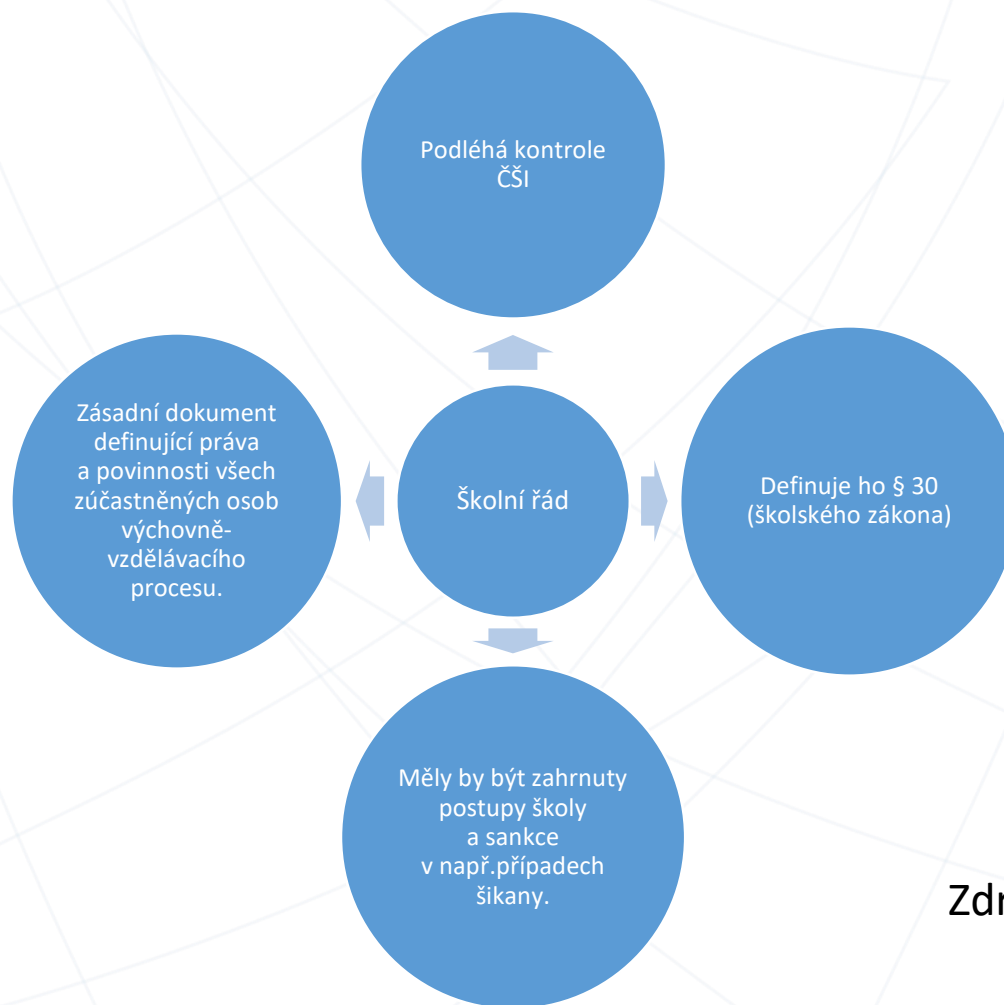
Zdroj: autorka

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145



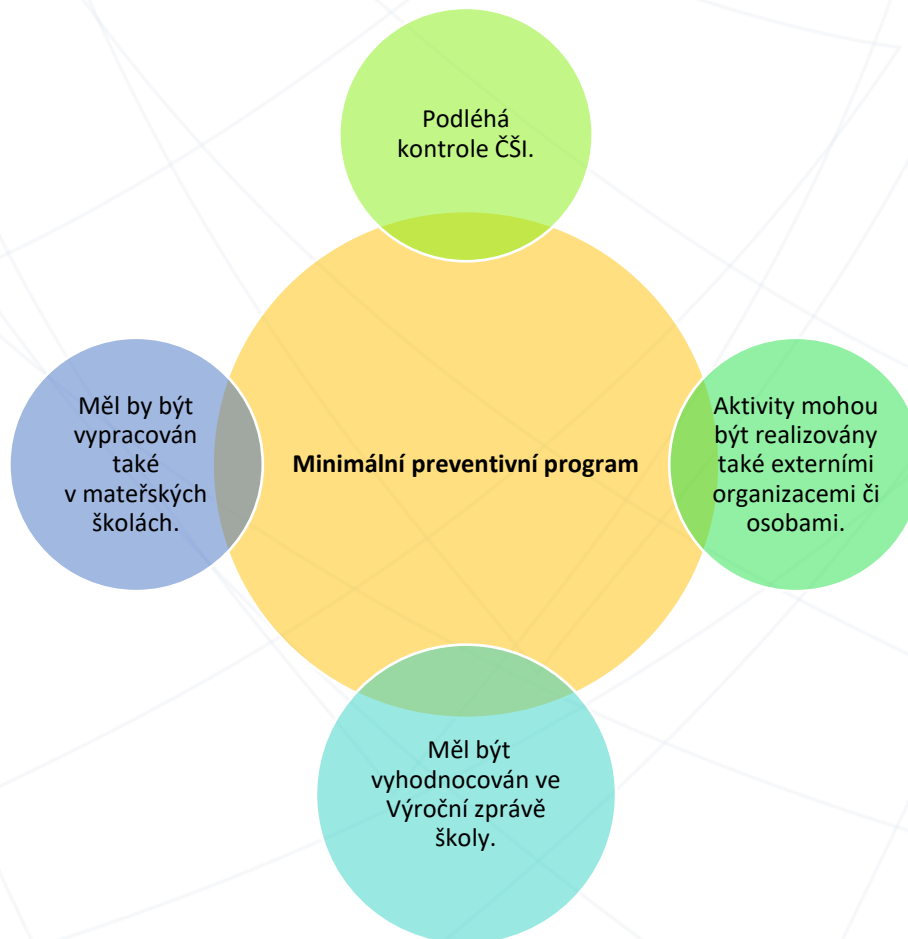
Inspekční činnost ve školách



Zdroj: autorka



Inspekční činnost ve školách



Zdroj: autorka



Použité zdroje

- § 174 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zdroj: autorka



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Děkuji za pozornost.

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145