

OKRUHY KE STÁTNÍ ZÁVĚREČNÉ ZKOUŠCE

Studijní program: *Školský management*

A. TEORIE A PRAXE ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

1. Základy managementu

- pojetí managementu
- paradigmatu managementu
- základní manažerské funkce
- specifika školského managementu

2. Rozhodování jako manažerská funkce

- rozhodovací problémy
- typy rozhodovacích problémů
- fáze rozhodovacího procesu
- rozhodovací proces ve školském managementu

3. Plánování jako manažerská funkce

- vymezení pojmu
- proces plánování
- druhy plánů
- obecné a SMARTER cíle

4. Organizování jako manažerská funkce

- pojetí manažerského organizování
- základní typy organizací – silné a slabé stránky
- organizační projektování a architektura

5. Kontrolování jako manažerská funkce

- vnější a vnitřní kontrola
- struktura kontrolních činností
- hodnotící kritéria

6. Management rizika

- pojetí rizika managementu
- klasifikace rizik
- rizika v oblasti vzdělávacích organizací
- řízení rizika
- opatření ke snížení rizika

7. Marketingové řízení

- pojetí marketingu, základní pojmy
- marketingový plán, výzkum, audit, mix
- tvorba komplexní marketingové strategie vzdělávacích organizací
- aplikace nástrojů marketingu ve škole včetně digitálních
- marketing v současné školní praxi, trendy, omyly v marketingu

8. Kultura školy

- pojetí a složky kultury organizace – symbolika v kultuře školy
- nástroje zlepšování kultury školy
- dotazníky pro kulturu/klima školy

9. Projektové řízení

- specifika projektového řízení
- organizování při projektovém řízení
- dekompozice projektového řízení (fáze projektu)

10. Etika v prostředí školy

- pojem etika
- kategorický imperativ
- projevy manažerské etiky
- etický kodex a jeho konstrukce

11. Znalostní management

- klasifikace znalostí
- znalostní společnost
- cyklus znalostního managementu
- faktory ovlivňující znalostní management

12. Pojetí školy a management

- škola jako instituce
- škola jako organizace běžná a specifická
- škola jako pospolitost
- škola jako nástroj vzdělávání

Studijní materiály a zdroje:

FOTR, J. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

HEJLOVÁ, D. (2015). *Public relations*. Praha: Grada.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG (2004). *Marketing*. Praha: Grada.

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA (2014). *Andragogický slovník*. 2. akt. vyd. Praha: Grada.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- SVĚTLÍK, J. (2009) *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer).
- SVOZILOVÁ, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada.
- TRUNDA, J., BŘÍZA, K. (2012). *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.
- VEBER, J. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press.
- VEBER, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress.
- VETEŠKA, J.; SVOBODOVÁ, Z. a M. TURECKIOVÁ (2022). *Školský management: konceptualizace a klíčové oblasti oboru*. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ (2020). *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost.

B. PRÁVO a EKONOMIKA A FINANČNÍ MANAGEMENT

U všech okruhů se předpokládá zvládnutí základů teorie práva – terminologie, věcný význam pojmů, zásady právního systému a právního řádu ČR, hierarchie právních předpisů atd. U každého okruhu se předpokládá vymezení příslušných právních předpisů pro danou problematiku.

1. Právní rámec vzniku a existence škol a školských zařízení

- školství a vzdělávání v ústavních zákonech ČR
- zřizování škol – zřizovatelé škol, zřizovací listina, právní formy škol a náležitosti jejich zřizování
- soukromé školství a „domácí“ vzdělávání
- školský rejstřík a jeho význam
- rámcový popis vzdělávací soustavy ČR

2. Aktéři ve školství

- orgány vykonávající státní správu ve školství a kontrolní orgány: MŠMT, ČŠI, krajský úřad, obecní úřad obce s rozšířenou působností,
- orgány vykonávající samosprávu ve školství a jejich kompetence: kraj, obec, školská rada
- ředitel školy a školského zařízení – postavení dle školského zákona, kompetence
- postavení zákonných zástupců a žáků, žákovská samospráva
- problematika GDPR, ochrana oznamovatelů

3. Školský zákon a jeho obecná ustanovení

- školský zákon a jeho předmět právní úpravy
- struktura a obsah školského zákona
- obecná ustanovení školského zákona: cíle a zásady vzdělávání, kurikulární soustava, dlouhodobé záměry vzdělávání a výroční zprávy, vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, práva a povinnosti účastníků vzdělávání atd.

4. Předškolní, základní a střední vzdělávání ve školském zákonu

- vymezení jednotlivých stupňů a cílů vzdělávání
- předškolní vzdělávání
- povinnost školní docházky a její plnění
- základní vzdělávání
- střední vzdělávání
- přijímání, průběh a ukončování jednotlivých stupňů vzdělávání a rozhodování ve správním řízení
- pochvaly a kázeňská opatření

5. Problematika pedagogických pracovníků z pohledu právních předpisů

- zákon o pedagogických pracovnících, jeho struktura a obsah
- pedagogický pracovník – definice, právní postavení, předpoklady pro výkon práce

- odborná kvalifikace pedagogických pracovníků – základní principy současné právní úpravy, problematika uznávání kvalifikace, specifická ustanovení pojící se s kvalifikací ped.pracovníků
- další vzdělávání pedagogických pracovníků

6. Pracovní poměr v podmínkách škol a školských zařízení

- všeobecná ustanovení ZP; zásady a principy současného platného ZP (výrazné změny oproti předchozí právní úpravě); subjekty pracovního práva
- pracovní poměr (PP) – postup před vznikem PP, vznik PP, skončení PP
- dohody o pracích konaných mimo PP, odlišnosti mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky
- problematika pracovní doby
- odlišnosti týkající se pracovního poměru u škol s veřejným a neveřejným zřizovatelem

7. Pravidla hospodaření škol v různých právních formách

- příspěvková organizace (PO) – zřizování, změny a zrušení PO dle zákona
- finanční hospodaření PO
- peněžní fondy PO a nakládání s nimi
- doplňková činnost
- hospodaření školské právnické osoby
- hospodaření škol soukromých a církevních v ostatních právních formách

8. Financování školství

- systém financování vzdělávací soustavy ČR
- zdroje financování škol v režimu státní správy (účel, metody, rozpis z úrovně MŠMT)
- zdroje financování škol v režimu samosprávy (účel, možné postupy, kompetence zřizovatelů)
- další finanční zdroje škol (doplňková činnost, úplata za vzdělání a školské služby, ostatní zdroje)
- kompetence zřizovatele při financování škol

9. Rozpočet školy a školského zařízení

- struktura rozpočtu, základní pravidla tvorby a užití rozpočtu
- příprava rozpočtu; rekapitulace zdrojů a nákladů
- problematika stanovení závazných ukazatelů a rozpis provozního rozpočtu
- regulace čerpání rozpočtu, rozpočtové změny, kontrola čerpání rozpočtu, rozbor hospodaření

10. Odměňování pracovníků ve školství

- obecná pravidla odměňování; odměňování ve školství
- způsob určení platu; platový výměr, nárokové složky platu, nenárokové složky platu
- platový tarif – platová třída, platový stupeň; příplatek za vedení, plat za práci přesčas, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah

- osobní příplatek, odměna, odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
- dovolená, studijní volno, samostudium

11. Zásady vedení účetnictví ve školství

- obecná pravidla vedení účetnictví podle zákona o účetnictví
- účetní soustavy a doklady
- účtová osnova, účtový rozvrh, účetní knihy
- vnitroorganizační směrnice týkající se účetnictví
- účetní závěrka, majetek a inventarizace
- specifické účetní případy ve školství

12. Systémy ekonomické kontroly ve školství

- působnost kontrolních orgánů
- finanční kontrola ve veřejné správě – cíle, organizační zajištění, kontrolní metody a postupy
- řídicí kontrola – předběžná, průběžná, následná
- interní audit
- další kontrolní orgány státu, práva a povinnosti kontrolovaných a kontrolujících

Studijní materiály a zdroje:

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/file/38850/>.

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

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

JEMELKA, L., K. PONDĚLÍČKOVÁ a D. BOHADLO (2013). *Správní řád. Komentář*. C.H.Beck.

MAAYTOVÁ, A., F. OCHRANA, J. PAVEL a kol. (2015). *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing.

NOVOTNÁ V., E. BURDOVÁ a J. RIEDLOVÁ JURKOVÁ (2016). *Zákon o sociálně-právní ochraně dětí s komentářem*. 2. vyd. Olomouc: ANAG.

PEKOVÁ, J. (2011). *Finance územní samosprávy – teorie a praxe*. Praha: Wolters Kluwer.

PEKOVÁ, J. (2012). *Veřejné finance. Teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer.

PODHRÁZKÝ, M. (2017). *Přehled judikatury z oblasti školství*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR.

PROKŮPKOVÁ D. a Z. MORÁVEK (2015). *Příspěvkové organizace*. Praha: Wolters Kluwer.

RIGEL, F., L. BAHÝLOVÁ, V. KUDROVÁ, O. MORAVEC a M. PUŠKINOVÁ (2014). *Školský zákon. Komentář*. Praha: C.H.Beck.

ROUČKOVÁ, D. a Z. SCHMIED (2020). *Zákoník práce k 30. 7. 2020* (sešitové vydání). Olomouc: ANAG.

ŠROMOVÁ, E. (2020). *Správní řízení od A do Z*. Olomouc: ANAG.

VALENTA, J. (2019). *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Nakladatelství PARIS.

VOKÁČ, P., J. ZELENÁ a L. PEŠTÁLOVÁ (2015). *Školský zákon s odborným výkladem*.
Třinec: RESK.

Další studijní zdroje:

Aktuální komentovaná vydání základních zákonů a prováděcích právních předpisů

Příslušné právní předpisy v platném znění

Aktuální strategické a koncepční dokumenty MŠMT

C. ŘÍZENÍ PEDAGOGICKÉHO PROCESU

Součástí SZZ z Řízení pedagogického procesu tvoří **prezentace studijního portfolia**, které obsahuje materiály ke každému ze zkušebních okruhů. Student předkládá portfolio pouze elektronicky, tj. nasdílí link do určeného prostředí MS Teams nejpozději do 7.30 hodin dne konání SZZ. Ústní zkouška se pak skládá ze **dvou částí 1)** rozprava nad vylosovaným tematickým okruhem a **2)** prezentace a diskuze opírající se o portfolio studenta.

1. Vymezení pedagogického procesu

- vymezení pojmu pedagogický proces
- základní faktory a determinanty ovlivňující pedagogický proces
- Strategie 2030+ a vliv vzdělávací politiky na pedagogický proces

2. Východiska řízení pedagogického procesu

- mise, vize a hodnoty školy
- ředitel školy jako lídr pedagogického procesu
- klima školy

3. Vzdělávací programy jako nástroj řízení pedagogického procesu

- rámcové vzdělávací programy a jejich aktuální změny
- školní vzdělávací programy
- skryté kurikulum

4. Funkce školy a vzdělávání

- cíle a funkce vzdělávání obsažené ve strategických dokumentech ČR
- základní a dílčí funkce školy v souvislosti s aktuálními trendy a problémy
- selektivnost českého školství

5. Pedagogický proces v době digitalizace

- strategie digitálního vzdělávání
- umělá inteligence ve školách
- informatika a rozvoj digitální gramotnosti v RVP

6. Měření výsledků pedagogického procesu

- úrovně a nástroje měření výsledků pedagogického procesu
- mezinárodní a národní testování, jednotné zkoušky
- vliv měření výsledků na samotný pedagogický proces

7. Hodnocení žáků v pedagogickém procesu

- formativní a sumativní hodnocení a role zpětné vazby
- inkluzivní přístup
- aktuální trendy v hodnocení žáků

8. Evaluace, autoevaluace a kvalita školy

- Vymezení pojmů
- Cíle, nástroje s realizace evaluace
- oblasti, cíle a nástroje autoevaluace školy

-

9. Kvalitní škola dle České školní inspekce

- evaluační kritéria ČŠI
- oblasti kritérií a jejich konkretizace
- práce s metodickým portálem

10. Benchlearning a sdílení pedagogického procesu

- benchlearning jako nástroj zvyšování kvality pedagogického procesu
- sdílení jako nástroj řízení pedagogického procesu
- hospitační činnost

11. Řízení změny v pedagogickém procesu

- aktuální změny v českém školství a světové trendy
- implementace aktuálních změn a trendů do pedagogického procesu
- modely řízení změny

12. Aktuální výzvy v řízení pedagogického procesu

- wellbeing
- inkluze a diverzita
- řízení pedagogického procesu ve vztahu k udržitelnosti

Studijní materiály a zdroje:

CHVÁL, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál.

KOTTER, J. P. (2015). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press.

NEUMAJER, O. (2018). Strategie digitálního vzdělávání jako reakce na proměny vzdělávání: http://www.nuv.cz/uploads/TTnet/2018/Strategie_digitalniho_vzdelavani_jako_reakce_na_promeny_vzdelavani_NEUMAJER_ONDREJ.pdf

STARÝ, K. a V. LAUFKOVÁ (2016). *Formativní hodnocení ve výuce*. Praha: Portál.

SVOBODOVÁ, Z. (2021). *Řízení pedagogického procesu I* [online]. Praha: Pedagogická Fakulta UK. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/rizeni-pedagogickeho-procesu-i>

SVOBODOVÁ, Z. (2021). *Řízení pedagogického procesu II* [online]. Praha: Pedagogická Fakulta UK. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/rizeni-pedagogickeho-procesu-ii>

TROJANOVÁ, I. (2017). *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer).

TROJANOVÁ, I. a V. TROJAN (2016). *Příběh změny*. Bratislava: Raabe.

TROJANOVÁ, I. a Z. SVOBODOVÁ (2021). *Krise jako příležitost (a nejen ve školství)*. Praha: Wolters Kluwer.

VETEŠKA, J.; SVOBODOVÁ, Z. a M. TURECKIOVÁ (2022). *Školský management: konceptualizace a klíčové oblasti oboru*. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova.

Další studijní zdroje:

Materiály ČŠI, „Kritéria kvalitní školy“, výsledky mezinárodních šetření (vše k dispozici na www.csicr.cz a www.kvalitniskola.cz)

Materiály týkající se Strategie 2030+

Rámcové vzdělávací programy v aktuálním znění

D. VEDENÍ LIDÍ

1. Pojetí vedení lidí (leadershipu) v teorii a praxi školského managementu

- vývoj pojetí vedení lidí (leadershipu)
- vyvážené vedení
- specifika účinného vedení lidí ve školách a školských zařízeních

2. Role a kompetence vedoucího pracovníka ve školství

- role vedoucího pracovníka
- kompetence vedoucího pracovníka
- kompetenční model vedoucího pracovníka školy nebo školského zařízení

3. Styly vedení lidí

- vztah řízení organizace a vedení lidí
- rozdělení stylů vedení lidí
- efektivita stylů vedení lidí ve škole nebo školském zařízení

4. Vedení týmů

- vznik, vývoj a fungování týmu
- týmové role
- týmy ve školách a školských zařízeních (vývoj a efektivní fungování týmu)

5. Sebeřízení

- pojetí sebeřízení
- přístupy k řízení času
- SWOT analýza vlastního řízení času

6. Teorie motivace

- motivace, stimulace, manipulace
- teorie motivace
- motivační program školy nebo školského zařízení (důraz na nefinanční motivaci)

7. Personální procesy v praxi vedoucího pracovníka

- personální plánování, analýza pracovního místa
- strategicky významné personální procesy v průběhu trvání pracovního procesu
- typy personálních rozhovorů a jejich využití ve vedení lidí v praxi školy nebo školského zařízení

8. Adaptace pracovníků, péče o pracovníky

- adaptace pracovníků
- péče o pracovníky

- adaptační plán začínajícího učitele nebo ředitele školy

9. Konflikty a jejich řešení

- vznik a druhy konfliktů
- strategie řešení konfliktů
- konflikt v práci vedoucího pracovníka ve školství (druh, vývoj, řešení, prevence)

10. Komunikace vedoucího pracovníka ve školství

- komunikace, druhy sociální komunikace
- zásady úspěšné komunikace a prezentační dovednosti
- konstruktivní zpětná vazba

11. Specifické techniky vedení lidí

- koučování a mentoring – vymezení a specifika
- vysvětlení metody GROW a principu DUO
- využití uvedených technik při řízení školy / školského zařízení a ve vedení lidí

12. Porady a jejich vedení

- druhy porad a jejich funkce
- zásady a styly vedení porad
- pedagogická rada jako poradní orgán ředitele školy

Studijní materiály a zdroje:

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER (2012). *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR.

PLAMÍNEK, J. (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.

PLAMÍNEK, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing.

ŠULEŘ, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press.

TROJANOVÁ, I. (2014). *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál.

TROJANOVÁ, I. (2017). *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer.

TROJANOVÁ, I. (2017). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR.

TROJANOVÁ, I., M. TURECKIOVÁ a B. RIEDL ČERNÍKOVÁ. (2019). *Seberřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer.

TURECKIOVÁ, M. (2021). *Vedení lidí II* [online]. Praha: Pedagogická Fakulta UK.

Dostupné také z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/vedeni-lidi-i>

TURECKIOVÁ, M. a Z. SVOBODOVÁ (2021). *Vedení lidí II* [online]. Praha: Pedagogická Fakulta UK. Dostupné také z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/vedeni-lidi-ii>

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. (2020). *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost.