
Kompetenční profil ředitelů škol

Milan Bareš

Cíle výzkumů

Výzkum 1:

návrh kompetenčního profilu ředitelů škol

Výzkum 2:

ověření kompetenčního profilu – důležitost kompetencí s ohledem na fázi profesní dráhy a stupeň školy

Metody výzkumu a zdroje

- ♦ analýza role ředitele školy a procesů ve škole,
- ♦ workshopy (panely) expertů,
- ♦ repertory grid interview,
- ♦ výstupy výzkumu projektu School Leadership for Effective Learning,
- ♦ výstupy výzkumného šetření a kompetenční model vedoucího pracovníka ve školství FF UP Olomouc,
- ♦ National standards for Headteachers (Anglie),
- ♦ Putting Ontario´s Leadership Framework Into Action (Ontario),
- ♦ další existující kompetenční modely ze zahraničí – Norsko, Slovensko.

Postup zpracování dat

- ◆ analýza a klasifikace informací,
- ◆ výběr množiny výroků popisujících znalosti, činnosti a postoje úspěšných ředitelů škol,
- ◆ členění výroků do tematicky příbuzných skupin,
- ◆ počet kompetencí a názvy kompetencí,
- ◆ popis kompetencí – charakteristika, výčet znalostí, dovedností a postojů.

Kompetenční profil

1. Kompetence strategického řízení
2. Kompetence řízení rozvoje a organizace školy
3. Kompetence řízení procesu vyučování a tvorby učebního prostředí
4. Kompetence zaměřené na kvalitu vyučování a školy
5. Kompetence zaměřené na výsledky vyučování a školy
6. Kompetence leadershipu
7. Kompetence řízení rozvoje lidských zdrojů
8. Kompetence podporující týmovou práci
9. Kognitivní kompetence
10. Kompetence k budování partnerství a spolupráce
11. Kompetence seberozvoje a sebeuvědomění

Dotazníkové šetření

	Osloveno	Návratnost	
	Počet	Počet	%
řed. MŠ	220	140	63,6
řed. ZŠ	200	146	73,0
řed. SŠ	75	65	86,7
decizní sféra	30	15	50,0
celkem	525	366	69,7

Kódování proměnných

Důležitost kompetencí:

- 0 = nedůležitá**, kompetence není potřebná,
- 1 = málo důležitá**, kompetence není nezbytně nutná, ředitel ji použije jenom občas,
- 2 = důležitá**, kompetence by měla být na standardní úrovni,
- 3 = velmi důležitá**, je potřebná ke každodenní práci, ředitel ji aktivně využívá,
- 4 = mimořádně důležitá**, je strategicky významná, ředitel ji nezbytně potřebuje.

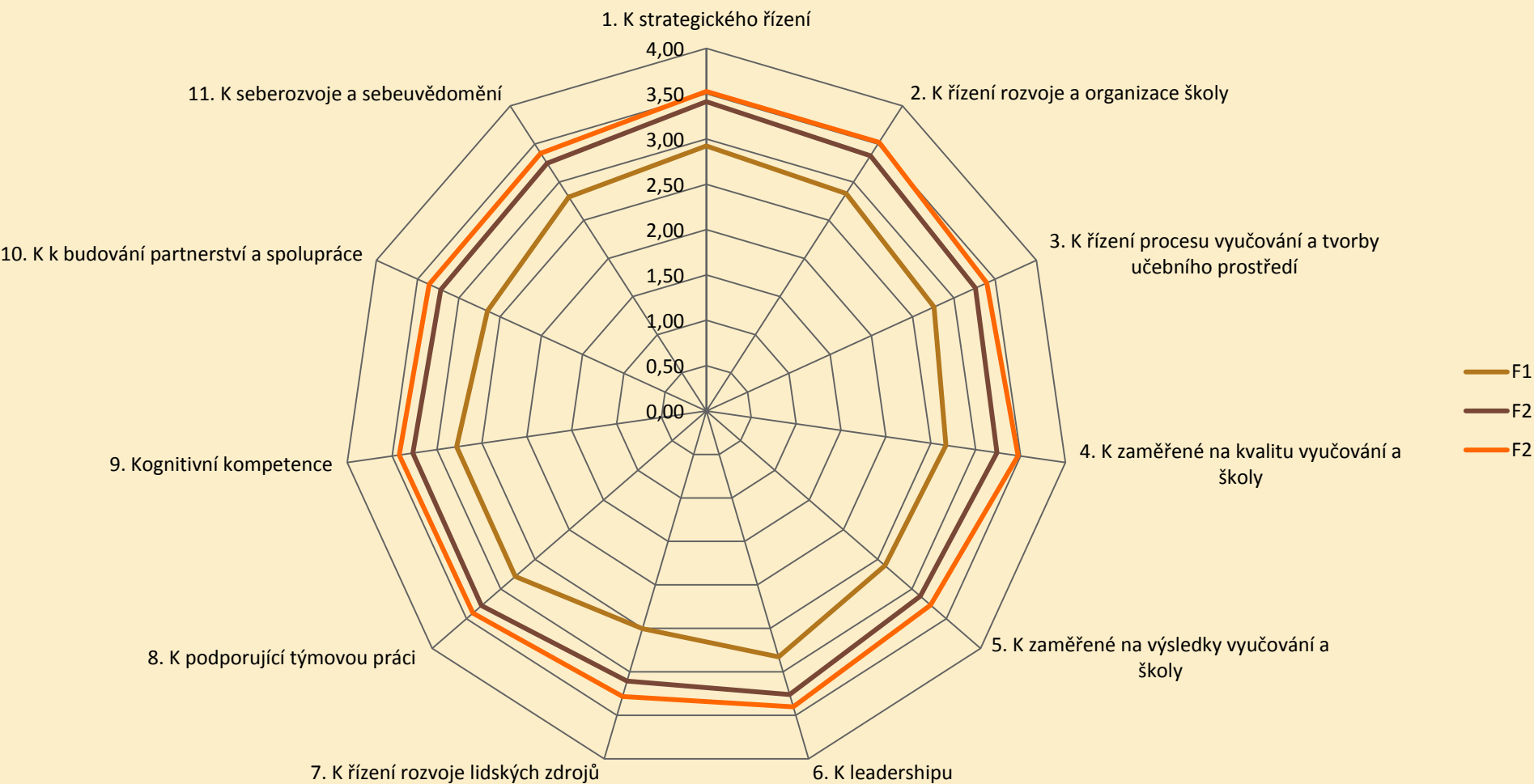
Fáze profesní dráhy ředitele školy:

- ◆ fáze 1 - před nástupem do funkce,
- ◆ fáze 2 - začátek profesní dráhy (první 3 roky ve funkci),
- ◆ fáze 3 - v průběhu profesní dráhy (od 3 let dále).

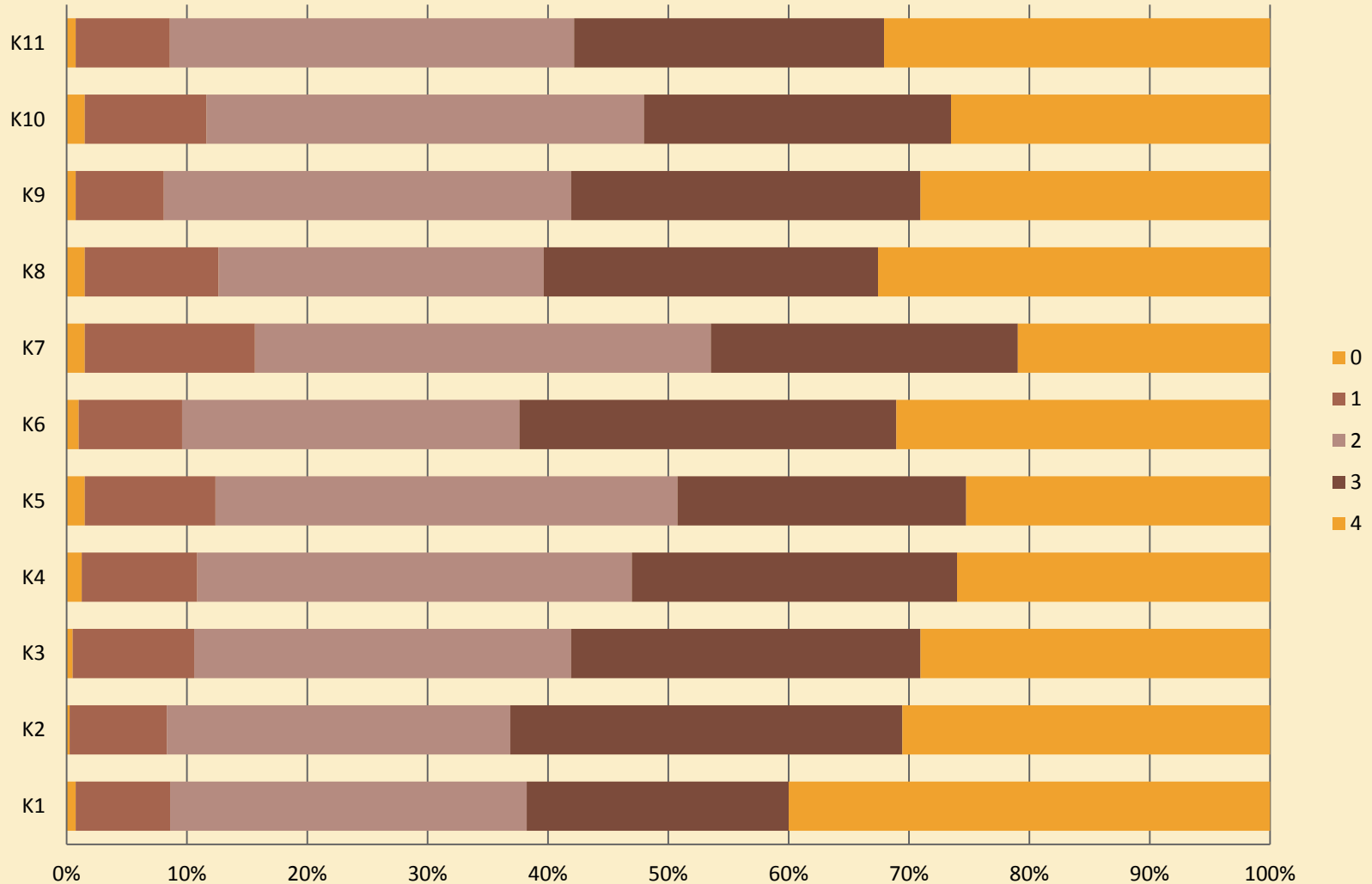
Důležitost kompetencí – průměry celkem ¹

Název kompetence	F1	F2	F2
1. Kompetence strategického řízení	2,92	3,41	3,53
2. Kompetence řízení rozvoje a organizace školy	2,85	3,35	3,52
3. Kompetence řízení procesu vyučování a tvorby učebního prostředí	2,76	3,26	3,40
4. Kompetence zaměřené na kvalitu vyučování a školy	2,67	3,24	3,47
5. Kompetence zaměřené na výsledky vyučování a školy	2,61	3,12	3,27
6. Kompetence leadershipu	2,83	3,29	3,48
7. Kompetence řízení rozvoje lidských zdrojů	2,50	3,11	3,28
8. Kompetence podporující týmovou práci	2,79	3,28	3,41
9. Kognitivní kompetence	2,78	3,27	3,42
10. Kompetence k budování partnerství a spolupráce	2,65	3,22	3,36
11. Kompetence seberozvoje a sebeuvědomění	2,81	3,25	3,38

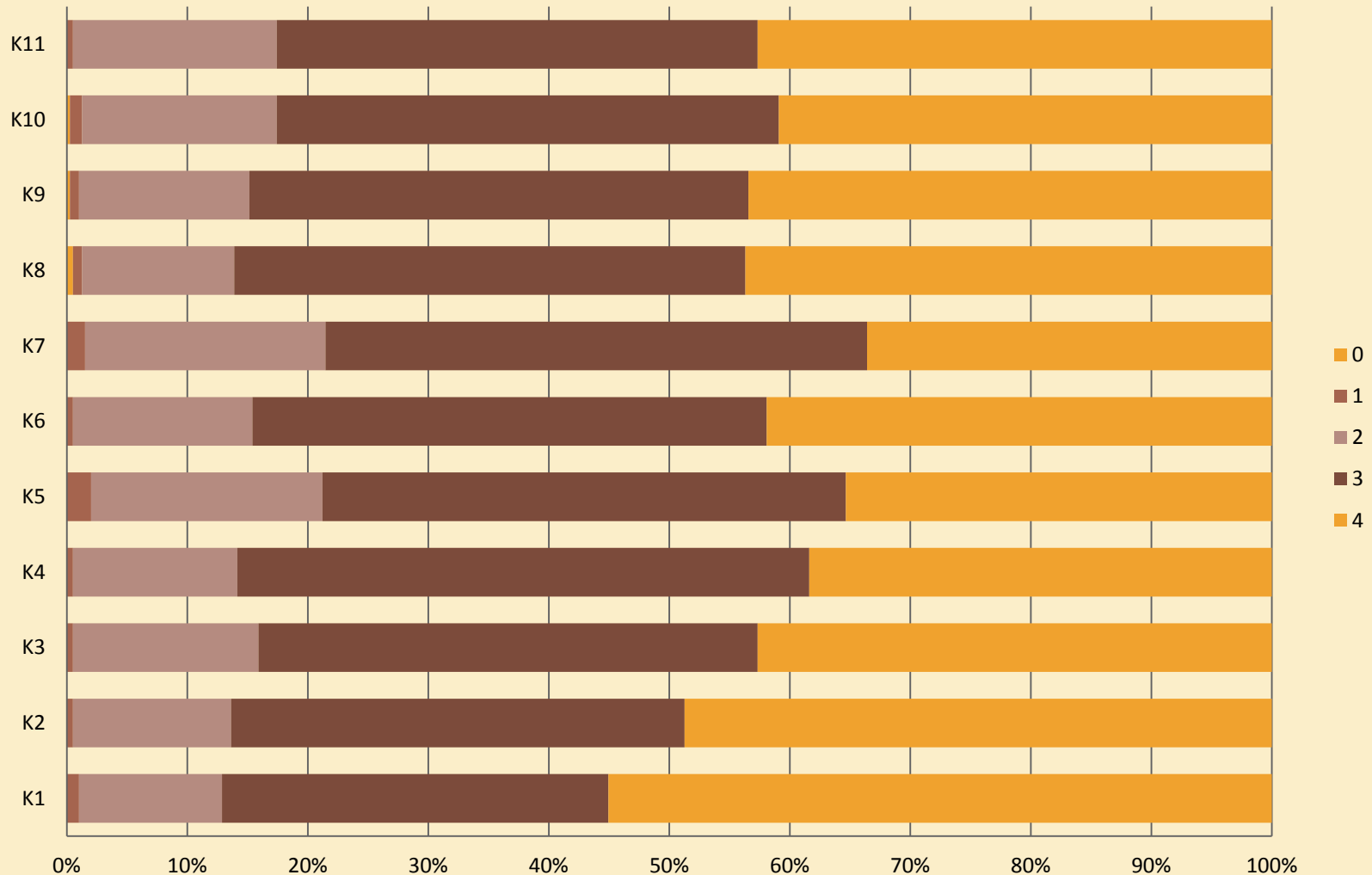
Důležitost kompetencí – průměry celkem ²



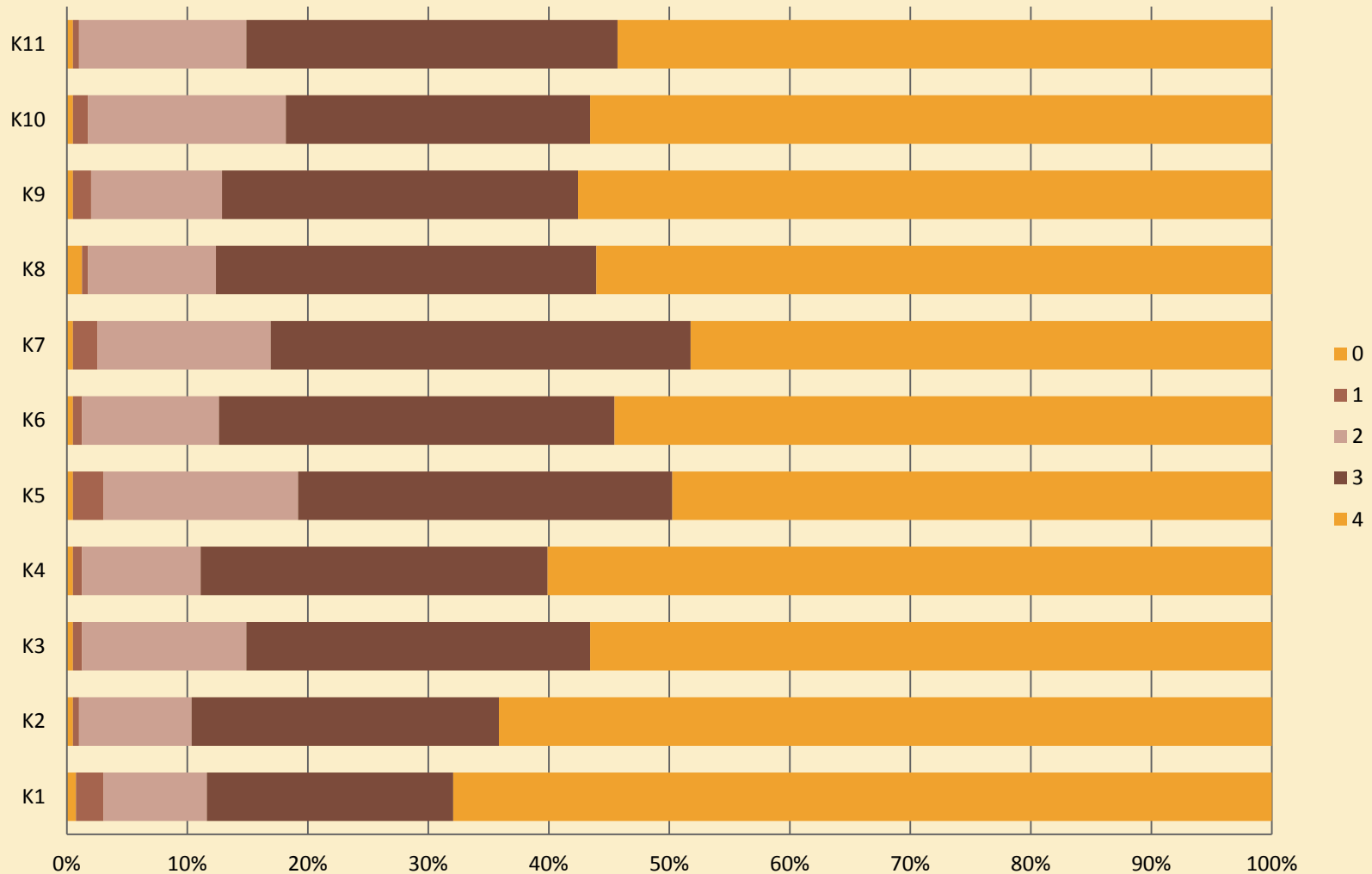
Důležitost kompetencí – relativní četnosti fáze 1



Důležitost kompetencí – relativní četnosti fáze 2



Důležitost kompetencí – relativní četnosti fáze 3



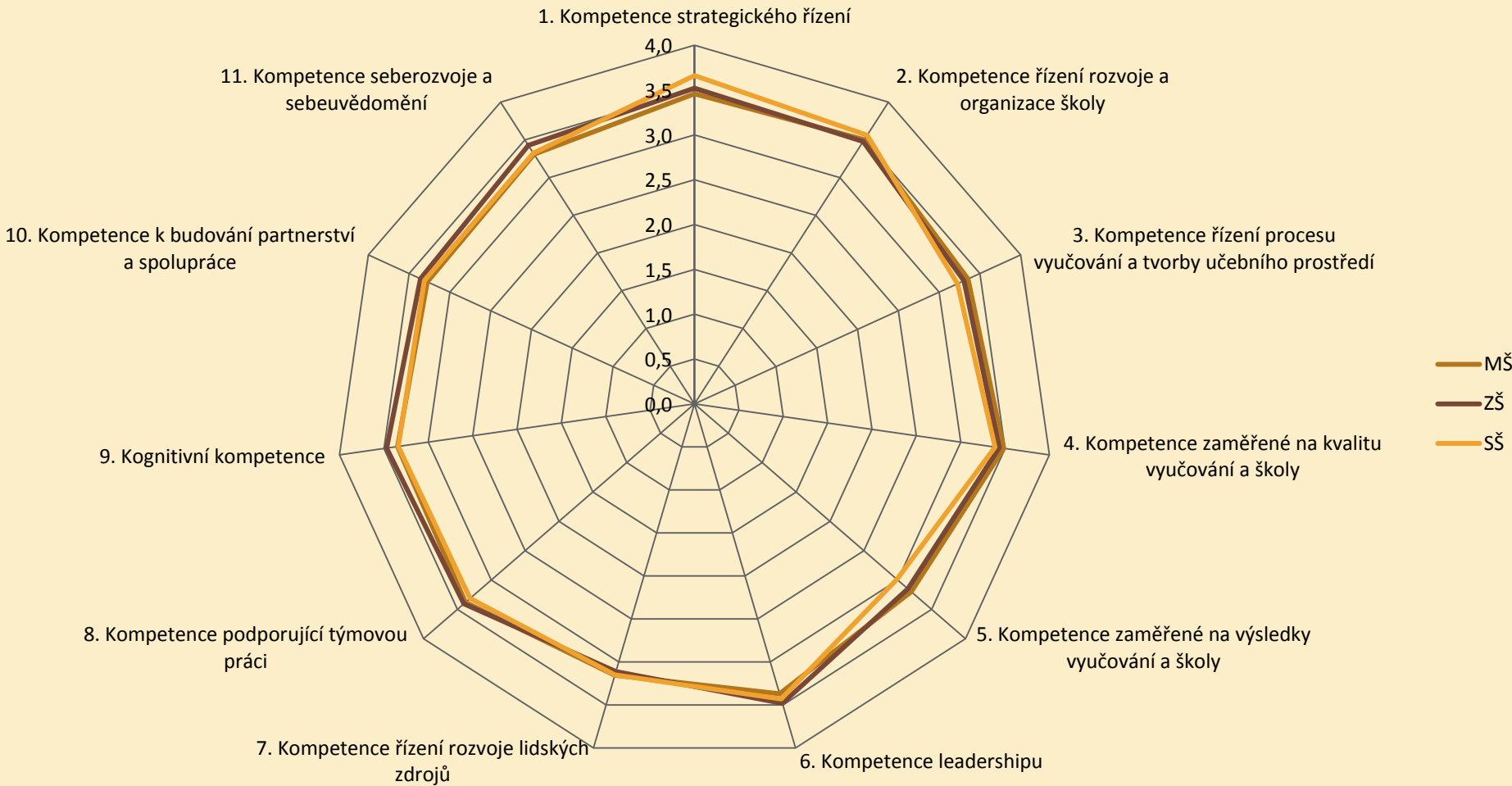
Důležitost kompetencí – pořadí

Název kompetence	F1	F2	F3
1. Kompetence strategického řízení	1.	1.	1.
2. Kompetence řízení rozvoje a organizace školy	2.	2.	2.
3. Kompetence řízení procesu vyučování a tvorby uč. pr.	7.	6.	7.
4. Kompetence zaměřené na kvalitu vyučování a školy	8.	8.	3.
5. Kompetence zaměřené na výsledky vyučování a školy	10.	10.	11.
6. Kompetence leadershipu	3.	3.	4.
7. Kompetence řízení rozvoje lidských zdrojů	11.	11.	10.
8. Kompetence podporující týmovou práci	5.	4.	6.
9. Kognitivní kompetence	6.	5.	5.
10. Kompetence k budování partnerství a spolupráce	9.	9.	9.
11. Kompetence seberozvoje a sebeuvědomění	4.	7.	8.

Důležitost kompetencí – stupně škol

	Fáze 1				Fáze 2				Fáze 3			
	MŠ	ZŠ	SŠ	Max rozdíl	MŠ	ZŠ	SŠ	Max rozdíl	MŠ	ZŠ	SŠ	Max rozdíl
K1	2,87	2,88	3,10	0,23	3,32	3,43	3,54	0,22	3,46	3,52	3,66	0,20
K2	2,65	2,64	2,85	0,21	3,24	3,23	3,38	0,15	3,50	3,48	3,56	0,08
K3	2,89	2,86	2,75	0,14	3,21	3,09	3,01	0,20	3,35	3,30	3,23	0,12
K4	2,63	2,48	2,38	0,25	3,19	3,16	3,03	0,16	3,48	3,43	3,39	0,11
K5	2,54	2,47	2,30	0,24	2,99	2,99	2,84	0,15	3,20	3,15	2,99	0,21
K6	2,80	2,84	2,81	0,04	3,18	3,45	3,19	0,27	3,37	3,48	3,43	0,11
K7	2,38	2,20	2,10	0,28	2,96	2,91	2,85	0,11	3,15	3,11	3,15	0,04
K8	2,90	2,76	2,61	0,29	3,24	3,18	3,16	0,08	3,38	3,40	3,31	0,09
K9	2,72	2,72	2,69	0,03	3,20	3,20	3,08	0,12	3,35	3,47	3,34	0,13
K10	2,54	2,49	2,55	0,06	3,15	3,18	3,06	0,12	3,28	3,36	3,31	0,08
K11	2,79	2,79	2,80	0,01	3,17	3,24	3,14	0,10	3,31	3,43	3,33	0,12

Důležitost kompetencí – stupně škol (F3)



Závěry

- ◆ Všechny kompetence ve vytvořeném kompet. profilu byly shledány důležitými
- ◆ Nejdůležitější - kompetence strategického řízení, řízení rozvoje školy, leadershipu
- ◆ Není podstatného rozdílu mezi kompetencemi ředitelů různých stupňů škol
- ◆ Nejsou kompetence, které by byly výrazně akcentovány v některé fázi profesní dráhy
- ◆ Všechny kompetence jsou důležité již před nástupem do funkce, důležitost kompetencí se zvyšuje v průběhu profesní dráhy

Děkuji za pozornost.

bares@nidv.cz