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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

SRPácký NEWSLETTER

č. 1 | Ročník I. Září 2016 | www.nidv.cz

Tři, dva, jedna, SRP!

Důležitý projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP), který řeší Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), odstartoval a hlásí první výsledky. Začtěte se do našeho premiérového newsletteru! Připravili jsme pro vás články a rozhovory, ve kterých se mimo jiné dozvíte, komu a s čím jsme od letošního března pomohli, jaké jsme nasbírali zkušenosti a co dalšího pro vás chystáme.

Poslední půlrok se nesl především ve znamení strategického akčního plánování v územích. Je moc dobře, že se k práci na přípravě potřebných dokumentů začalo přistupovat tímto způsobem. Jedině díky zapojení všech dotčených lidí a organizací a důkladnému popisu současné situace je totiž možné přesně poznat, co jednotlivé regiony nejvíce potřebují.

Poskytnutá pomoc

Specialisté NIDV v oblasti akčního plánování působí na krajských pracovištích dlouhodobě. Od dubna do července 2016 poskytli na celém území ČR více než 160 konzultací a systematicky pracují na metodické podpoře výkladu Postupů Místního akčního plánování (MAP). Pravidelně se účastní jednání pracovních skupin, kde se řeší problematika vzdělávání, a jsou přítomni na schůzkách řídicích výborů pro MAP v příslušných regionech.

> **„Moc nám záleží na tom, aby měli příjemci dostatečnou metodickou a koordinační podporu"**

Odborníci z centrálního pracoviště NIDV zase zpracovávají a rozšiřují vzorové dokumenty MAP a metodické listy. Na základě potřeb cílové skupiny vytvořili a k 1. červenci 2016 aktualizovali vzorový Strategický rámec MAP. NIDV shromažďuje ve spolupráci s MŠMT na centrální úrovni otázky týkající se MAP a rozvoje vzdělávání a odpovídá na ně. Z centra NIDV rozesíláme elektronickou cestou informace o aktualizacích webových stránek, na nichž jsou pravidelně zveřejňovány odpovědi na nejčastější otázky.

Aby mohly tyto i další činnosti probíhat ještě efektivněji, posilujeme postupně personální kapacity v jednotlivých krajích. Od 1. září 2016 se ke stávajícím dvěma pozicím (odborný poradce a krajský koordinátor) nově přidává konzultant MAP II. Opravdu moc nám záleží na tom, aby měli příjemci dostatečnou metodickou a koordinační podporu.

> **„Webináře poskytnou informace k metodickým listům a vzorovému MAP"**

Další aktivity SRP

Realizátoři Individuálních projektů ostatní (IPo) MAP obdrželi v polovině srpna dotazník, jehož výsledky poslouží pro účely připravovaného vzdělávacího modulu – webinářů a e-learningu pro příjemce IPo MAP. Cílové skupině dáváme možnost vyjádřit se k obsahu u čtyř z pěti modulů vzdělávacího programu, se kterým v rámci projektu přicházíme. Získaná data vyhodnotíme už v polovině září a první pilotní webinář spustíme na konci následujícího měsíce. Naši odborníci poskytnou jeho prostřednictvím všem zájemcům důležité informace o metodických listech a vzorovém MAP.

> **„Pro ředitele škol vymýšlíme celý vzdělávací program"**

Důležitý podklad pro přípravu vzdělávacího programu představují i analytické zprávy, na nichž začal v uplynulé době pracovat osmičlenný tým odborníků. Jeho zásluhou vznikly koncepty pro jednotlivé analytické zprávy (vedení a řízení změny, kultura školy, pedagogické vedení škol a strategické řízení a plánování), které prošly vnitřním připomínkovým řízením. Experti nyní dále přemýšlejí nad potřebami cílových skupin projektu, jejich analytické práce potrvají podle plánu do konce září.

Co chystáme

Připravujeme pravidelná setkání příjemců IPo MAP, aby měli možnost vyměňovat si zkušenosti a příklady dobré praxe. O jejich podobě a frekvenci se už brzy dozvíte více. Myslíme také na ředitele a širší vedení škol. Pro rozvoj jejich kompetence v oblasti strategického řízení a plánování vznikne celý vzdělávací program. Zkrátka a dobře, máme se všichni nač těšit.

Lukáš Pfauser

ÚVODNÍ SLOVO

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
ráda bych vás prostřednictvím prvního čísla newsletteru projektu SRP nejen pozdravila, ale také se s vámi podělila o několik myšlenek. Mám upřímnou radost, že jsme po náročném rozjezdu projektu společně začali ve školách a v územích rozvíjet důležitou kompetenci, totiž strategické řízení a plánování, které jistě přispěje k zefektivnění a lepšímu fungování celého vzdělávacího systému.

Národní institut pro další vzdělávání má s realizací projektů bohaté zkušenosti. Jen v tuzemsku se naši odborníci podíleli v rámci OP Rozvoj lidských zdrojů a OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost na realizaci 25 projektů. Několik dalších klíčových iniciativ v současné době chystáme.

Strategické řízení a plánování ve školách a v územích je bezpochyby novinkou: schopnost přemýšlet a koncepčně plánovat v tomto duchu si jak ředitelé škol, tak odborníci působící v oblasti místního akčního plánování zatím úplně neosvojili. Sama se v terénu, do kterého náš projekt vstupuje, orientuji natolik, že znám překážky stojící strategickému řízení a plánování v cestě. Věřím, že se SRPu podaří mnohdy ne úplně lehkou realitu postupem doby překonat.

> **„Národní institut pro další vzdělávání má s realizací projektů bohaté zkušenosti. Jsem ráda, že jsme začali na školách a v územích rozvíjet důležitou kompetenci"**

Základním předpokladem pro kvalitní práci v projektu je uvážlivě vybraný realizační tým. Proto jsem velmi ráda, že se projektovou manažerkou stala Jitka Chrtková, která zkušenosti s projektovým řízením načerpala během více než čtyř let na Ministerstvu práce a sociálních věcí. Před ní a před celým týmem, ale i před samotným NIDV stojí nyní veliké výzvy a úkoly. Tak s chutí do toho!

Přeji vám všem krásný konec léta a příjemný vstup do školního roku 2016/2017.

Helena Plitzová
ředitelka NIDV

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

SRP
Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

Vedoucí NIDV v Plzni Ladislava Šlajchová:

Úspěšně motivujeme školy, aby se zapojily do tvorby MAP

Vedoucí krajského pracoviště NIDV v Plzni Ladislava Šlajchová se v rozhovoru pro první SRPácký newsletter podělila o zkušenosti, které v uplynulých měsících načerpala při metodické a koordinační činnosti pro účastníky projektů a školy. Rozebrala přínosy Strategického rámce MAP a dotkla se také smyslu celé oblasti strategického plánování pro vedení škol.

Jak se na vašem krajském pracovišti daří provádět metodickou a koordinační činnost pro příjemce podpory a školy, které využívají vaši pomoc?
Na tuto otázku by měli odpovídat spíš samotní příjemci podpory, ale věřím, že se nám to daří dobře. Alespoň zpětné reakce jsou doposud pozitivní. Podpora příjemců IPo MAP, což jsou v rámci Plzeňského kraje místní akční skupiny na čtrnácti územích a v jednom případě i samotné statutární město Plzeň, spočívala do této chvíle především ve skupinových setkáních, individuálních konzultacích a samozřejmě v intenzivní komunikaci. Pravidelně posílám všem příjemcům e-maily s aktuálními informacemi, odpovídám na jejich dotazy, informuji je o aktivitách, které NIDV realizuje a kterých se zástupci realizátorů MAP mohou také zúčastnit.

Co příjemci podpory oceňují nejvíce?
Naši snahu motivovat školy a školská zařízení, aby se do tvorby MAP aktivně zapojily. S řediteli a pedagogy na našich akcích hovoříme o spolupráci projektů MAP a SRP, o společných aktivitách a o očekávaných přínosech právě pro regionální školství. Příjemce jsme také nasměrovali na důležité školské dokumenty na národní a krajské úrovni, které mohou ovlivnit jejich lokální strategie. Poskytli jsme jim tzv. Balíček vzorové projektové dokumentace, který je výstupem projektu NIDV z OP VK, a dotazníky pro základní umělecké školy. Ty bychom rádi podpořili jako budoucí žadatele v OP VVV formou „šablon" nebo třeba informacemi o kurikulárních dokumentech, vzdělávacích prioritách ve školství apod.

> **„Manažerské schopnosti ředitelů rozvíjíme systémově a dlouhodobě"**

Kolik konzultací jste plzeňským školám doposud poskytli?
Téměř sedmdesát. Byly zaměřeny na možnost využití výzev z OP VVV. Na skupinové konzultace zveme také místní akční skupiny, které školám poskytují tzv. animační aktivity k „šablonám". Je důležité, aby všichni pracovali se stejnými informacemi, protože jedině tak můžeme školám účinně pomáhat. Hlavní konzultantkou k problematice OP VVV je za Plzeň kolegyně Lucie Holacká. Pomáhá jí ještě kolegyně Martina Hejlová, která v našem kraji garantuje předškolní vzdělávání. Pro mateřské školy jde o první setkání se „šablonami", proto by zvlášť péče o ně měla být opravdu intenzivní.

Při rozvíjení strategické kompetence ve školách a místním akčním plánování je třeba nesporně zohledňovat krajská specifika. Popište, v čem se Plzeňský kraj v daném ohledu odlišuje od ostatních.
Na závěry je ještě brzy, ale na základě spolupráce s kolegy a kolegyněmi z jiných krajů vnímám, že se určité rozdíly objevují. U nás máme například výhodu v tom, že se všichni příjemci IPo MAP pohybují v tzv. fázi MAP. To znamená, že už mají na svém území většinou navázaná partnerství a vyladěnou vzájemnou komunikaci dotčených subjektů. Někteří mají i zkušenosti přímo se školami a školskými zařízeními. Od začátku u nás dobře fungují vztahy i s dalšími klíčovými aktéry, například se zástupci projektu Krajský akční plán (KAP), Regionální stálé konference (RSK), Centra pro regionální rozvoj České republiky (CRR), Agentury pro sociální začleňování (ASZ) nebo obcí s rozšířenou působností (ORP).

Na jaké činnosti a zkušenosti plánujete v současné době navázat?
Při rozvoji kompetencí vhodných pro strategické řízení a plánování určitě navážeme na bohaté vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsme doposud jako NIDV Plzeň školám poskytli. Ředitelé jsou pro nás dlouhodobě klíčovými klienty. Manažerské kompetence rozvíjíme systémově a dlouhodobě, a protože jsem mimo jiné garantkou vzdělávání řídicích pracovníků ve školství, včetně studia pro ředitele škol a školských zařízení, mám v této oblasti slušný přehled. Dobrým odrazovým můstkem budou také absolventi dlouhodobého programu Vzdělávací lídr, který v rámci projektu Kompe-tence III realizovala Česká školní inspekce.

Blíží se doporučené datum pro odevzdání Strategického rámce MAP. Jste spokojená s tím, jak příprava MAP zatím probíhala?
V Plzeňském kraji vznikají strategické rámce časově rozložené. Pohybujeme se v rozpětí července 2016 až ledna 2017. Souvisí to hlavně s odlišnými začátky realizace samotných projektů MAP, ale i s rozdílnou intenzitou spolupráce aktérů na různých místech kraje. Někde už mají na co navazovat, jinde s některými partnery pro tvorbu MAP začínají. Osobně pokládám schvalování všech strategických rámců v průběhu delšího období za výhodné, protože pak můžeme navzájem sdílet získané zkušenosti, příklady dobré praxe nebo i upozornit na „slepé uličky". Během individuálních konzultací jsem se snažila odhalit u každého z příjemců jeho silnou stránku a požádala ho, zda by byl ochoten představit svoji úspěšnou aktivitu ostatním. Všichni bez váhání souhlasili.

Vyplynuly z těchto činností určité poznatky pro práci na metodických listech, které by mohli příjemci MAP využít?
Ano, například jasné definování užívaných pojmů. Třeba v případě priority / prioritní oblasti / prioritního opatření / povinného opatření. Dokud totiž každý pojmenovává věci jiným způsobem, může i při dobré vůli docházet ke zbytečným nedorozuměním. Proto od počátku vítám vzájemnou otevřenost a dotazování se při sebemenší pochybnosti, nesrozumitelnosti. I pro mě je mnoho věcí nových. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, v níž jsou právě příjemci IPo MAP profesionálové, mi také přinesla pár otázek a nejasností.

> **„Činnost konzultantů a konzultantek MAP je vysoce náročná, jedná se tak trochu o neznámé téma"**

Čemu by podle vás rozvoj strategického řízení ve školách mohl napomoci?
Pokud pominu logicky očekávaný výsledek v podobě sdílené vize, kultury zaměřené na dítě, získání širokého okruhu podporujících partnerů, tak doufám, že poslouží k propojování všeho, co propojit lze. Myslím tím systematické vyhledávání vazeb mezi školskými a komunitními vizemi, strategiemi, plány, projekty a aktivitami. Jde o to přivést širokou veřejnost k zájmu o vzdělávání a navazující služby, o vyladění komunikace mezi jednotlivými aktéry, kteří vzdělávání v našem kraji ovlivňují. Určitě nechci podporovat plánování pro plánování. Vše musí mít smysl a účel a spíš než o vytváření dalších dokumentů musí jít o efektivní využívání, inovace a dotahování těch stávajících. Líbí se mi, že budeme školám nabízet k využití zatím málo rozšířenou formu jejich rozvoje, tzv. benchlearning. Nechme se překvapit.

Co vás vůbec vedlo k tomu, že jste se stala členkou realizačního týmu projektu?
Zapojení všech vedoucích krajských pracovišť bez rozdílu bylo rozhodnutí ředitelky NIDV Heleny Plitzové. Z její strany jde jistě o logický a správný krok. Kdo jiný by měl v kraji navazovat vztahy s novými organizacemi a koordinovat vznikající odborné platformy? Nicméně otevřeně přiznávám, že činnost konzultantů a konzultantek MAP je opravdu vysoce náročná, je to umocněné tak trochu „neznámými" tématy. Ale každý, kdo má nějakou zkušenost s projektovým řízením, ví, že začátky jsou vždy trochu stresující. Už teď mám ale velkou radost, že se mohu setkávat s opravdu profesionálními řešiteli MAP. Jsou pro mě a moji práci zajímavou výzvou a inspirací.

Jaké aktivity pro příjemce projektů Místních akčních plánů plánujete v nejbližší době?
Právě se chystáme na společné setkání všech příjemců u nás v NIDV. Cílem bude shrnutí dosavadních aktivit a výsledků všech příjemců, sdílení příkladů dobré praxe a nabídka další podpory. Patří do ní třeba představení pracovní verze check-listu, který by mohli příjemci využít pro vlastní hodnocení správnosti jejich postupu. Uvažuji také o společně

sdíleném kalendáři, abychom měli všichni přehled o dění, a mohli tak dobře „strategicky řídit a plánovat". Určitě se dotkneme i „šablon". Průběžnou diskusi pokládám za samozřejmou. Mezi hosty bych ráda uvítala zástupce KAP, CRR, RSK, z oblasti školství pak Českou školní inspekci. Také se moc těším na svou účast na aktivitách kolegů MAP, kteří nás od počátku spontánně zvou na svoje zajímavé akce. Tímto všem srdečně děkuji.

Lukáš Pfauser

LADISLAVA ŠLAJCHOVÁ

Vedoucí krajského pracoviště NIDV Plzeň, členka přípravných a řešitelských týmů projektů ESF a garantka vzdělávacích programů pro management škol a studia pro ředitele škol a školských zařízení. Externě přednáší na ČVUT, je autorkou odborných textů na téma řízení škol, evaluace a projektového řízení. Pořádá odborné diskuse a průběžně lektoruje. Vystudovala Pedagogickou fakultu ZČU v Plzni, poté bakalářský program Školský management na UK v Praze, kde rovněž úspěšně absolvovala doktorské studium v oboru pedagogiky. Je držitelkou certifikátu projektového řízení IPMA Level D.

Akční plánování: Jak na to?

Místní akční plánování (MAP) není jednoduchá věc. Nemůžeme se proto divit, že se řada lidí v jednotlivých pojmech a souvislostech ztrácí. My ale známe cestu ven! V následujícím textu vám přehledně objasníme základní postupy MAP a vysvětlíme, proč je výhodné se jich držet. Potřebujete ještě další vysvětlení nebo doporučení? Napište nám na e-mail nebo zavolejte. Kontaktní údaje jsou uvedeny dole na poslední stránce newsletteru.

Na úvod bychom chtěli připomenout, že vzdělávací systém ovlivňuje celá řada specifických faktorů, v jejichž důsledku se systém stává velmi komplexním. Snahy zlepšovat situaci v regionech se proto nezřídka tříští. Zpomaluje se cesta k výsledkům nebo se nedostavují očekávané úspěchy, protože doporučené postupy je možné použít jen v některých případech a pouze za určitých podmínek.

Místní akční plány rozvoje vzdělávání se zabývají takovými oblastmi, jako je včasná péče (tedy podpora dětí do tří let se speciálními potřebami), předškolní a základní vzdělávání i vzdělávání zájmové a neformální. Ve všech těchto oblastech si kladou za cíl zlepšit podmínky přístupu ke vzdělávání a jeho kvalitu.

Nelehkého úkolu není možné dosáhnout bez kvalitní spolupráce založené na rovnosti a partnerství všech aktérů, kteří do oblasti vzdělávání vstupují. Především je důležitá komunikace zřizovatelů s vedením škol. Právě tímto způsobem může vzniknout dobrá a použitelná strategie – místní akční plán se všemi náležitostmi.

Následující schéma uvádí POSLOUPNOST AKČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.

Dana Diváková

Oslovíme jednotlivé aktéry.
MAP se zpracovává v široké partnerské spolupráci zřizovatelů, škol, neformálních vzdělavatelů a institucí, které mají ke vzdělávání v daném místě nejblíže.

→

Ustavíme řídicí výbor.
V něm zasednou lidé, kteří jednotlivé aktéry zastupují.

→

Vypracujeme analytickou část plánu.
Zmapujeme současný stav vzdělávání včetně souvislostí s existujícími strategickými dokumenty jak na místní, tak na regionální, krajské i národní úrovni. Zpracujeme tzv. SWOT analýzu (vyhodnotíme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení).

→

Vybereme prioritní oblasti.
Na základě SWOT analýzy vytvoříme seznam prioritních oblastí, kterými se v plánu budeme dále zabývat. Více podrobností k tomuto tématu je uvedeno v dokumentu Postupy zpracování místních akčních plánů.

↓

Sestavíme pracovní skupiny.
Na základě výstupů ze SWOT analýzy a výběru prioritních oblastí ustavíme pracovní skupiny, ve kterých zasednou zástupci jednotlivých aktérů vzdělávacího systému.

←

Vytvoříme strategii.
Strategie vznikne na základě pravidelných setkání pracovních skupin. Během nich se stanoví, co je třeba za spolupráce všech zúčastněných realizovat a jaké jsou priority regionu v oblasti vzdělávání. Výstupem je seznam potřebných, řešitelných, měřitelných a systémových aktivit, které v příslušném časovém horizontu provedeme.

←

Zpracujeme akční plán.
V této fázi již víme, co chceme realizovat do roku 2020. Nyní potřebujeme určit, která z aktivit je realizovatelná v průběhu jednoho roku, a to se všemi náležitostmi, tedy s odpovědnostmi, potřebnými finančními zdroji a indikátory, které budou měřit dosažené cíle.

↓

Provedeme evaluaci.
Pokud nevíme, zda se nám podařilo naplnit vše, co jsme si naplánovali, nemůžeme se dále posouvat v žádné strategii. Je tedy třeba průběžně vyhodnocovat plánové indikátory jednotlivých strategických cílů.

Vedoucí odboru školství Barbora Šopíková:
V Otrokovicích umíme strategicky plánovat

Dobrými zkušenostmi se strategickým plánováním se mohou pochlubit Otrokovice. V rámci výzvy č. 46 Operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost zde vytvořili Lokální strategii rozvoje vzdělávání v území. Projekt podpořil také další zvyšování kvality základního vzdělávání v regionu. Do iniciativy s podporou více než 16,5 milionu korun se zapojilo deset škol. Jako její součást proběhly například kurzy pro vedoucí pracovníky s průřezovými tématy z oblasti vzdělávání včetně legislativní problematiky. Hovořili jsme s vedoucí odboru školství MěstÚ v Otrokovicích Barborou Šopíkovou. Doufáme, že vás její zkušenosti a informace, o které se s námi ochotně podělila, inspirují.

Ukazuje se, že není vždy snadné příjemcům vysvětlit, že nové postupy v oblasti místního akčního plánování mají smysl. Naráželi jste před zahájením projektu v OP VK na takové obtíže?

Zástupci škol a obcí se obecně zajímají především o praktické věci, jako je možnost získat finance na konkrétní investiční či měkké projekty. ▸

Často se jedná i o menší investiční akce nebo opravy, související s aktuálním stavem škol a jejich vybavení. Záležitosti strategického plánování jsou pro ně abstraktní a berou je spíše jako nepříjemnou povinnost než jako příležitost něco nového vymýšlet a tvořit.

> **„Nižší ochota podílet se na činnosti pracovních skupin je u pedagogů zapříčiněna nechutí vykonávat další aktivity zadarmo"**

Proč myslíte, že to tak je? Jde o nezájem škol a dalších partnerů, nebo je to tím, že nemají dostatek zkušeností?
O nezájmu hovořit nelze, protože školy si uvědomují, že potřebují dobře a pravidelně komunikovat se zřizovateli. Nižší ochota podílet se na činnosti pracovních skupin je u pedagogů často zapříčiněna nechutí vykonávat další aktivity zadarmo. U ředitelů a starostů je problém v jejich vysokém zatížení širokým spektrem činností, kterým se musí dennodenně věnovat. Za svoji prioritu považují operativní řízení akutních problémů, nemají dostatek sil a času zabývat se strategickým plánováním nebo strategickým řízením. Tyto aktivity pro ně představují práci navíc. Ředitelé škol mají rádi nastavená pravidla a očekávají doporučené postupy. Očekávají, že budou prováděni procesem plánování, že se jim řekne, co mohou nebo co mají plánovat.

Jak se vám podařilo přesvědčit klíčové aktéry, že má smysl se do projektu zapojit?
S řediteli škol spolupracujeme dlouhodobě, setkáváme se každý měsíc na poradách, kde řešíme aktuální problémy. Reagovala jsem za zřizovatele na výzvu č. 46 a na poradě jsem ji představila ředitelům škol. Podpořila jsem je v názoru, že je nutné pomáhat nejen žákům ohroženým školním neúspěchem, ale stejně tak i žákům mimořádně nadaným. Druhým argumentem bylo, že pokud se do budoucna nenaučíme strategicky plánovat, nebudeme umět správně využívat fundraising. Společně jsme diskutovali a hledali smysl a důvod zapojení do projektu.

Jakých změn se díky projektu podařilo dosáhnout? Zlepšila se například komunikace mezi zřizovateli a školami a celkově mezi všemi aktéry vzdělávání v regionu?
Ředitelé ocenili, že se mohou scházet a vyměňovat si praktické informace. Vzdělávání pedagogických pracovníků a jejich kariérní růst velmi napomohly ke stmelení pracovních kolektivů a vytvoření správného klimatu ve školách. Všichni se jednoznačně shodli na tom, že pokud má „slabý" žák pravidelný dozor a podporu i mimo samotnou výuku, přicházejí velké pokroky. Ředitelé dále oceňovali možnost navzájem se poznat, vyměnit si zkušenosti s prací s žáky, informovat se o používaných metodách. Jsem ráda, že jsme navázali velmi přátelskou spolupráci s řediteli škol v našem ORP a že náš projekt realizátoři a partneři vyhodnotili jako jeden z nejúspěšnějších.

Kde naopak cítíte slabé stránky? Co se vám nedaří tak, jak jste si představovali?
Nedaří se zapojovat rodiče. Přestože dostali pozvánku na setkání, nepřišel prakticky nikdo. Rodiče se o strategické řízení v oblasti vzdělávání nezajímají, a to ani lidé zapojení v SRPŠ nebo ve školských radách.

Nyní navazujete na tento projekt v OP VVV realizací IPo MAP, tedy tvorbou Místního akčního plánu. Jakým způsobem využíváte předchozí zkušenosti?
Využíváme toho, že se s aktéry plánování známe a že věříme, že z toho, co víme, něco rozumného vytvoříme. A hlavně že to, co vytvoříme, bude možné postupně realizovat. Plánujeme provázat spolupráci s Krajskými akčními plány (KAP) tak, aby i na krajské úrovni vycházely z místních problémů, které vzdělávací systém provázejí.

Jakou variantu MAP realizujete?
Cílem projektu je realizovat proces MAP+.

Máte tipy a rady pro ty, kteří s akčním plánováním teprve začínají? Jak například mohou využít všechny možnosti a prostřednictvím projektu podpořit rozvoj a řízení vzdělávání v místě, kde působí?
Zapojte do týmu někoho, kdo má se strategickým plánováním komunitního typu zkušenosti, kdo dokáže vytěžit informace z diskusí s aktéry MAP a dokáže je přetvořit ve strategický dokument. Kdo dokáže uřídit diskusi tohoto typu, což leckdy není jednoduché. Ředitelé škol jsou osobnosti s vlastním rozdílným pohledem na řízení organizace. Nastavte pravidla, dohodněte si předem termíny setkávání, aby si maximum lidí, které chcete zapojit, vyhradilo pro váš projekt čas.

Jitka Baťková

SRPáci se představují

V této rubrice budeme postupně představovat členy našeho týmu. Jako první přišla na řadu projektová manažerka Jitka Chrtková a dva kolegové – Jitka Baťková, která má na starosti Centra podpory, a Lukáš Pfauser, do jehož kompetence spadá oblast PR. Co o sobě napíšou další SRPáci? Nechte se překvapit v příštím newsletteru!

Jitka Chrtková
projektová manažerka

Práce na projektu pro mě představuje radost i závazek najednou. Radost proto, že se mi otevřela možnost pomoci ředitelům škol a ulehčit práci jim i učitelům. Sama učím a dobře vím, jaké překážky stojí našemu důležitému poslání v cestě. Mám upřímnou radost, že mohu své dřívější zkušenosti s projektovým řízením nyní využít na jednom z klíčových systémových projektů řízených resortem školství.

Lukáš Pfauser
týmový manažer aktivity Veřejnost

Vystudoval jsem žurnalistiku na MU v Brně. Pracoval jsem jako redaktor v ČT a rok na zkoušku i jako bulvární novinář v Blesku. Pak jsem nastoupil do tiskového oddělení politické strany a začal se tam věnovat vztahům médií a veřejnosti. SRP je od počátku moje velká srdcovka. Stejně jako cestování, kondiční trénink nebo jízda na horském kole. Rád zkrátka posouvám věci dopředu.

Jitka Baťková
týmová manažerka aktivity Centra podpory

Vystudovala jsem andragogiku, obor personální řízení. Pracovala jsem dva roky v NIDV a potom čtyři roky na MŠMT v sekci operačních programů. Projekt SRP vidím jako velkou příležitost posunout oblast vzdělávání v regionech správným směrem. Pokud mi zbývá volný čas, věnuji se v zimě i v létě především horám a cestování.

Projekt SRP přichází s Individuální pomocí PRO ŠKOLY

Má vaše škola rezervy v oblasti pedagogického řízení? Potřebujete se poradit o tom, jak řídit svoji školu s kompetentním odborníkem? Uvítali byste „kritického přítele“, se kterým byste mohli diskutovat o řešení problémů? Máte raději osobní jednání než prezenční školení? Pak jste vhodným kandidátem pro účast v aktivitách projektu SRP!

Výrazná autonomie škol v českém vzdělávacím systému s sebou nese zaměření ředitelů škol na manažerský styl řízení. Mezinárodní výzkumy (např. OECD), zjištění ČŠI i zkušenosti samotných ředitelů škol získané dotazníkovým šetřením v rámci projektů podpořených ESF (např. TALIS) přitom ukazují na deficit v oblasti pedagogického vedení, aktivních forem profesního rozvoje a systémové podpory škol při zkvalitňování výuky.

Klíčová aktivita Individuální pomoc je odpovědí na uvedená zjištění. Je určena především pedagogickému vedení škol. Vybraným školám s potenciálem rozvoje v oblasti strategického řízení a plánování bude nabízet zapojení do systému intenzivní podpory, individuální formy profesního rozvoje a benchlearningu – v českém systému zcela nového prvku síťové výměny zkušeností a vzájemného učení.

Aktivita Individuální pomoc má ambice zpracovat model systému poskytování intenzivní podpory, který bude pilotně ověřen na 80 vybraných mateřských a základních školách a následně upraven pro zavedení v celém vzdělávacím systému. Na výběru pilotních škol se bude podílet ČŠI. Hodnocení kvalitativního posunu školy v průběhu realizace projektu bude založeno na kriteriálním rámci hodnocení Kvalitní škola.

Když jsem jako ředitel školy připravoval strategické dokumenty (mj. vizi, misi, koncepci rozvoje školy), nebyl jsem si vždy jist, zda jsem nastavil správný směr a rychlost postupu a dobře odhadl dostupnost zdrojů. Neměl jsem možnost konzultovat svoje představy mimo školu a poradit se o souvislostech a úskalích vytyčené cesty. Narážel jsem na limity svých znalostí v oblasti strategického řízení. Neměl jsem se na koho obrátit se svými pochybnostmi. Nebyl jsem samozřejmě jediný, kdo pociťoval tento deficit. Školský systém mi však podporu v této oblasti za celých 22 let mé ředitelské praxe nenabídl. Nabídka klíčové aktivity Individuální pomoc bude proto v tomto ohledu unikátní změnou.

Konzultant rozvoje školy z řad zkušených vedoucích pracovníků, kteří mají za sebou kvalitní odbornou přípravu, sestaví na základě diagnostiky spolu s ředitelem školy program jejího rozvoje. Realizaci programu bude zajišťovat školní koordinátor rozvoje – ředitel školy nebo jím určený člen širšího vedení školy ve spolupráci s konzultantem.

Učitelům, členům širšího vedení školy i jejímu řediteli budou k dispozici mentoři, koučové a supervizoři, kteří pomohou jednotlivcům nebo malým skupinám s řešením dílčích úkolů v rámci naplňování strategie rozvoje školy. Odměny všech těchto pracovníků uhradí rozpočet projektu. V průběhu jeho realizace budou školy konzultovat s partnery formou benchlearningu příklady dobré praxe a učit se ze zkušeností druhých.

Rozsah a paleta forem podpory jednotlivých škol se bude lišit v závislosti na úkolu, který odpovídá potenciálu rozvoje každé z nich. Cílená podpora školy bude trvat přibližně rok a její získání bude podmíněno podpisem smlouvy o zapojení školy do projektu.

Pokud vás možnost Individuální pomoci oslovila, zamyslete se nad tím, ve kterých oblastech pedagogického řízení máte rezervy a kde by vám podobná pomoc mohla nejvíce prospět. A sledujte také další vydání našeho newsletteru. Během příštích měsíců se v něm dočtete o dalších podrobnostech.

Těšíme se na spolupráci!

Pavel Faltýsek

KONTAKTUJTE NÁS

Odborníci z týmu SRP jsou tu pro vás!
Můžete nás kontaktovat prostřednictvím e-mailu srp@nidv.cz nebo telefonicky na čísle 222 122 333. Děkujeme za všechny vaše podněty a připomínky.
Pomohou nám třeba s tím, co dát do dalšího čísla našeho newsletteru, které vyjde ještě do Vánoc. Všechny důležité dokumenty vztahující se k problematice našeho projektu naleznete pod tímto odkazem.
Kontakty na naše krajská Centra podpory jsou k dispozici zde.

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

SRP
Strategické řízení a plánování ve školách a v územích
CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283