



# SRPácký NEWSLETTER

č. 4 | Ročník II.

Červen 2017 | [srp.nidv.cz](http://srp.nidv.cz)

## ■ ÚVODNÍ SLOVO

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

červnové číslo našeho SRPáckého newsletteru opět nabízí zajímavá a podnětná témata. Za čtvrt roku se v oblasti místního akčního plánování vzdělávání v územích událo opravdu mnoho. Totéž lze říci i o činnostech, jejichž cílem je postupně zlepšovat strategické řízení a plánování samotných škol.

Vaší pozornosti by určitě neměl uniknout úvodní článek expertky projektu Jitky Bačkové. Manažerka center podpory v něm shrnula výsledky dvouměsíční spolupráce, která se týkala analýzy Strategických rámců Místních akčních plánů (MAP) rozvoje vzdělávání v jednotlivých krajích a jejich následného praktického vyhodnocení.

**“I červnové číslo našeho newsletteru nabízí zajímavá a podnětná témata.”**

Odborníci projektu z pražské centrály NIDV i z jednotlivých krajů se v květnu zúčastnili infopanelů pro zřizovatele. Jejich hlavním úkolem bylo vyjasnit, proč je důležité, aby se zřizovatelé škol aktivně účastnili tvorby místních akčních plánů.

V posledních třech měsících výrazně pokročila i druhá klíčová aktivita projektu – Individuální pomoc. Projektový tým získal posilu poté, co na pozici manažerky aktivity nastoupila Vladimíra Chaloupková. Dlouholetá pedagožka a metodička NIDV připravila text o rozjezdu intenzivní podpory vybraným školám v oblasti strategického řízení.

I další články vám mohu jedinečně doporučit. Připravili jsme pro vás mimo jiné zajímavý rozhovor s Ondřejem Neumajerem, expertem, který se věnuje využitelnosti informačních technologií při řízení škol.

Vážení čtenáři, vážené čtenářky, přejeme vám pohodové zakončení školního roku 2016/2017 a příjemné prázdniny.

**Lukáš Pfauser**  
týmový manažer  
Veřejnost



## MAP – Proč to vlastně děláme?

**Tuto otázku si i po více než roce klade mnoho účastníků místního akčního plánování ve vzdělávání v územích, především z řad ředitelů a zřizovatelů škol. Březen a duben letošního roku se staly klíčovým obdobím pro experty projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP) a pro realizační týmy MAP v celé republice. Po jeho skončení jsme si všichni mohli začít říkat: „Už víme, proč to všechno děláme!“**

### Drobné připomenutí

Připomeňme si, že v závazné metodice pro zpracování Místních akčních plánů (MAP) rozvoje vzdělávání, tedy v Postupech MAP, je uvedeno:

*Vedlejším produktem MAP, který sleduje Řídící orgán OP VVV (ŘO OP VVV), jsou informace, na základě kterých budou zacíleny výzvy pro podporu „aktivit škol“ a „aktivit spolupráce“. ŘO OP VVV bude sledovat postupné výstupy z MAP pro zacílení výzev na podporu navazujících projektů. Návrhy „aktivit spolupráce“ se stanou podkladem pro zacílení výzev OP VVV pro předkládání navazujících projektů na podporu spolupráce na územích, kde tyto aktivity spolupráce byly navrženy. Jde o tzv. projekty „partnerství a sítě“ na místní úrovni. V OP VVV budou školy podpořeny především prostřednictvím projektů zjednodušeného financování, tzv. šablon, s alokací umožňující podporu každé škole. Pro aktivity škol jsou již předem připraveny návrhy šablon (...), ale ŘO OP VVV očekává i další návrhy z praxe na základě sběru údajů z MAP. Přínosem MAP je zejména možnost naplňování budoucí spolupráce a koordinace škol pro navazné projekty, které budou financovány formou šablon.*

A protože téměř ve všech MAP již jsou k dispozici potřebné informace, nastal čas pro jejich sběr a předání ŘO OP VVV.

### Výsledky analýzy

V březnu zpracovali pracovníci jednotlivých center podpory projektu SRP ve všech krajích analýzu Strategických rámců MAP na území svého kraje. Do analýzy zahrnuli jednotlivé priority a k nim všechny cíle ze všech MAP.

V některých případech došlo k agregaci priorit, které zahrnovaly stejná nebo obdobná opatření a cíle. V každém kraji tak vznikl podkladový materiál pro další práci. Následně centra podpory uspořádala setkání příjemců IPo MAP, jejichž jediným cílem bylo specifikovat na základě této analýzy strategických rámců návrhy na aktivity škol, které by byly realizovatelné formou šablon – tedy v podstatě návrhy na nové šablony.

Na začátku setkání jsme představili základní principy tvorby šablon a příklady vhodných, ale i nevhodných aktivit pro šablony. Účastníci vznášeli připomínky k nastavení základních parametrů současných výzev na šablony, a to především na základě zkušeností z komunikace s jednotlivými školami na svém území. Došlo tak k zmapování konkrétních příkladů bariér, které mnoha školám neumožnily podat projektovou žádost ve stávající výzvě, případně jim zabránily ve výběru některých šablon.

**“Výsledky společné práce hovoří jasně. Výstupem budou návrhy nových šablon i témat vhodných k realizaci aktivity spolupráce.”**

Všichni zúčastnění následně podrobně hovořili o vhodných aktivitách ke každému jednotlivému cíli, přičemž výsledky diskuze byly zaznamenány pro další využití. Skutečně náročná společná práce ukázala, že výstupem setkání nebudou jen návrhy nových šablon, ale také návrhy témat vhodných k realizaci aktivity spolupráce – tedy větších projektů v území se zapojením několika subjektů, které bude možné podpořit z připravované výzvy OP VVV Implementace MAP I, popř. i z jiných výzev OP VVV nebo jiných dotačních titulů.

Realizační týmy MAP se navíc v průběhu diskuze shodly na tématech nebo aktivitách, které by měly i nadále podporovat rozvoj kapacit v území a které by tedy měly být nedílnou součástí další činnosti v rámci tvorby a vyhodnocování MAP v navazující výzvě MAP II.

**Pokračování na straně 2 ▶**

## ■ Uspořádali jsme PRVNÍ INFOPANELY pro zřizovatele

**Pracovníci projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP) uspořádali ve všech krajských pracovištích NIDV vůbec poprvé infopanely pro zřizovatele škol. Cílem setkání bylo seznámit účastníky s aktivitami projektu a jejich rolí v místním akčním plánování. Jak ukazuje pozitivní zpětná vazba, akce jednoznačně splnily svůj účel, a proto počítáme s jejich opakováním.**

### Role zřizovatelů v MAP

Zřizovatelé škol hrají při tvorbě MAP důležitou roli, jejich aktivní účast v tomto procesu je tedy nezbytná. Mají totiž k dispozici statistická data o obyvatelích v obci, o předpokládaném demografickém vývoji a mají informace o plánovaném rozvoji obce včetně územních plánů. Obce mají v souladu se školským zákonem v působnosti dvě zásadní oblasti, které se týkají vzdělávání. Mají povinnost:

1) Zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejich území a za tím účelem zřizovat (nebo rozšířit) základní školy a stanovovat jejich spádové obvody (§ 178 odst. 1);

2) Zajišťovat výdaje škol, jejichž jsou zřizovateli, s výjimkou výdajů hrazených z rozpočtu státu (§ 180 odst. 1). Tuto působnost pak doplňuje i pravomoc zřizovatele školské právnické osoby schvalovat rozpočet školy (§ 129 odst. 2 písm. a)). Obec přitom musí dbát na kritéria uvedená v § 177, kterými jsou: soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem území a dále dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.

Nad rámec dvou výše uvedených oblastí je třeba zmínit také pravomoc obce ve vztahu ke zřizovaným školám provádět hodnocení školy podle kritérií, která předem zveřejní (§ 12 odst. 5). Zákon tak dává obcím (zřizovatelům) evaluativní a ve vztahu ke školám motivační nástroj. Zřizovatelé se mohou tímto způsobem velmi významně a přímo podílet na řešení identifikovaných problémů v oblasti vzdělávání ve vlastním regionu.

Je škoda, že mnoho zřizovatelů chápe MAP pouze jako nástroj pro získání finančních prostředků z operačních programů, především z OP VVV a dále z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), respektive operačního programu Praha – pól růstu (OP PPR) ve vztahu k infrastruktuře a lepšímu vybavení škol. Tato oblast ale není hlavním cílem tvorby MAP. Jde o vedlejší cíl – MAP slouží jako podklad pro zaměření dotační podpory z těchto operačních programů právě v návaznosti na identifikované potřeby území.

### Cesta k žádoucí změně

Prostřednictvím aktivit projektu SRP bychom chtěli pomoci tuto situaci změnit. První infopanely pro zřizovatele byly proto zaměřeny především na informování zřizovatelů o jejich roli v místním akčním plánování, o možnostech a významu jejich zapojení a příležitostech, které jsou s tím spojeny. Zřizovatelé získali přehled i o dalších aktivitách projektu SRP včetně aktivit směřujících k dotačnímu poradenství pro školy.

Jsmo velmi rádi, že pozvání k účasti na infopanelech v jednotlivých krajích přijala i Česká školní inspekce. Pracovníci ČŠI informovali zřizovatele o výsledcích mezinárodních šetření

kvality vzdělávání, o kritériích podle modelu Kvalitní školy a o způsobu práce ČŠI. Především ale účastníky seznámili s doporučeními pro zřizovatele a možnostmi využít kritéria Kvalitní školy pro jejich vlastní práci. Že bylo vystoupení zástupců ČŠI pro zřizovatele zajímavé, potvrdily následné diskuze.

Třetí část infopanelů jsme věnovali informacím o tom, jak se dál pracuje s výstupy z MAP a Strategických rámců MAP. Seznámili jsme zřizovatele s průběhem společné práce center podpory a realizačních týmů MAP nad analýzami Strategických rámců MAP. Zřizovatelé byli informováni o dalším postupu těchto prací a předání analýz Strategických rámců MAP na ŘO OP VVV. Analýzy poslouží jako podklad pro přípravu návazných výzev OP VVV.

Živou diskuzi rozproudilo téma překážek bránících zapojení škol do projektů šablon. Mluvílo se také o rizicích během realizace projektů a o možnostech zřizovatelů podpořit realizaci projektu šablon na škole.

Pracovníci projektu SRP dále představili další plánované aktivity projektu v nejbližším období. Tyto aktivity mají podpořit realizační týmy MAP, školy a školská zařízení nebo jejich zřizovatele a souvisejí s plánovanými návaznými výzvami v OP VVV. Účastníci infopanelů nezářídka navázali nové kontakty pro další spolupráci, která se může týkat např. využití kapacit škol a školek.

Co dodat závěrem? Nesmírně nás těší, že se prvním infopanelům pro zřizovatele dostalo kladného hodnocení a tolika příznivých ohlasů. Rádi bychom spolupráci zřizovatelů s centry podpory projektu SRP a obecně s NIDV dále prohlubovali. Infopanely pro zřizovatele chceme pravidelně opakovat, a vytvořit tak novou tradici.

autorka: **Jitka Baťková**

## MAP – Proč to vlastně děláme?

*Dokončení ze strany 1*

### Vypořádání podnětů

Experti projektu SRP zapracovali po setkání všechny návrhy, náměty a připomínky do podkladového materiálu, který poté dostaly do rukou všechny realizační týmy MAP v každém kraji k připomínkování nebo případnému doplnění.

Jednotlivé MAP přistoupily k této možnosti různým způsobem a je nutné podotknout, že připomínky nebo návrhy k doplnění nebylo bohužel zasláno mnoho. Je však třeba vyzdvihnout úsilí a práci realizačních týmů některých MAP, jejichž materiál prošel projednáním na jednotlivých pracovních skupinách nebo setkáních s řediteli škol. Příkladem velmi dobré praxe je pro nás v tomto směru MAP Ostrava, který zaslal připomínky ze čtyř pracovních skupin, nebo MAP MČ Praha 13, který zaslal připomínky ze společného jednání ředitelů škol.

Velmi obdobně postupovaly i další realizační týmy – např. MAP Opavsko, MAP Jablonecko, MAP Holic, MAP Uherské Hradiště a mnoho dalších, kteří nám zaslali své připomínky a návrhy. Každou připomínku jsme vypořádali a návrhy zohlednili, popř. velmi podrobně vysvětlili, proč daný návrh nemůže být zohledněn v návrzích na nové šablony nebo jakým jiným způsobem bude zapracován. Každý MAP, který zaslal připomínky a návrhy, obdržel od expertů projektu SRP takto laděné písemné vypořádání.

### Další postup

Celý tento náročný proces byl pak završen výsledným materiálem zpracovaným pro každý kraj. Jeho finální podobu opět obdržely všechny realizační týmy MAP v jednotlivých krajích. Pro experty projektu SRP a věříme, že i pro realizační týmy MAP, je tento materiál

základním stavebním kamenem pro další práci. Při našich setkáních se k němu budeme vracet a pracovat na něm tak, aby odrazil další vývoj v jednotlivých územích a samozřejmě také stav naplňování jednotlivých cílů.

**“Děkujeme všem, kteří k podkladovému materiálu zaslali připomínky. Zpětná vazba je pro nás velmi důležitá.”**

Zbývá už jen dodat, že celý materiál, obsahující podkladové informace ze všech krajů ČR, byl pracovníky projektu SRP 31. 5. 2017 předán kompetentním pracovníkům ŘO OP VVV k dalšímu využití.

Chtěli bychom všem, kteří se na jeho vzniku podíleli, velice poděkovat za skvělou práci.

autorka: **Jitka Baťková**



## ■ Popularizátor IT ve školství Ondřej Neumajer: Digitální technologie výrazně pomáhají při řízení škol

Využití digitálních technologií pro strategické řízení a plánování může být pro některé pedagogy velkou neznámou. V rozhovoru s popularizátorem IT nástrojů ve školství Ondřejem Neumajerem jsme se zaměřili na to, jak a v čem mohou nejnovější technologie učitelům pomoci. Spoluautor Strategie digitálního vzdělávání MŠMT a konzultant v oblasti vzdělávání a tvorby místních akčních plánů doporučil mimo jiné užitečné informační nástroje a zdůraznil roli sociálních sítí.

**Internetové bankovníctví, nákupy na webu s dovozem až do bytu patří mezi běžně využívané vymoženosti 21. století. Jak ale může internet pomoci učitelům při zdokonalování práce nebo řízení celé školy?**

Internet umožňuje překonávat vzdálenosti a spolupracovat online. Je na něm dostupné velké množství aplikací, které lidem s takovými úkoly pomáhají. Umožňují například vedení týmu lidí, organizaci práce na projektu, plánování úkolů či sdílení různě strukturovaných informací.

**Mohl byste být konkrétnější?**

V nejedné škole se dnes díky evropské finanční podpoře uplatňuje projektové řízení. V mnoha vzdělávacích projektech používáme různé nástroje, takže jsem si postupně vyzkoušel například Podio, Basecamp nebo Trello. Tyto platformy efektivně nahrazují e-mailovou komunikaci. Umožňují vést diskuzi členěnou podle vláken, takže každý člen týmu dostává upozornění jen na to, co jej zajímá. Hlídkají termíny pro dokončení úkolů, vizualizují plány prací na projektu. Navíc jsou zpravidla propojeny s elektronickou poštou, takže pokud se někdo nechce učit detaily nové online aplikace, může odpovídat přímo z e-mailové schránky.

**Podle Petera Druckera, teoretika a konzultanta managementu, nestojí řízení organizací v současné době na síle, jak tomu bylo v minulosti, nýbrž na důvěře. Klíčovou rolí přitom hraje práce s informacemi, konkrétně otevřenost organizace vůči zaměstnancům i klientům a sdílení informací. Jak lze k tomuto účelu využít digitální technologie?**

V prostředí škol to má dva rozměry. Jedním z nich je vedení školních týmů, které se podílejí na určité školní agendě. Známe školy, které

### ONDŘEJ NEUMAJER

Ondřej Neumajer pracuje jako konzultant vzdělávání, lektor, didaktik a popularizátor účelného využívání informačních a komunikačních technologií. Zabývá se využíváním ICT ve vzdělávání a vzdělávacími inovacemi. Od roku 2014 působí jako konzultant MŠMT pro realizaci Strategie digitálního vzdělávání. Dlouhodobě učí na Katedře informačních technologií a technické výchovy Pedagogické fakulty UK v Praze.



prostřednictvím moderních online nástrojů řeší i inovace a revize školních vzdělávacích programů. Ve škole, kde mám děti, zase tyto nástroje používají učitelé společně se spolky rodičů, a to velmi pokročile. Sdílejí týdenní plány práce, fotografie ze školních akcí, kalendáře, společně vytvářejí žádosti o granty, ankety mezi rodiči atp.

**Mohou se zapojit i žáci?**

Ano, to je právě ten druhý rozměr. Učitelé učí používat tyto nástroje i žáky, a to tak, že je zavádějí do výuky. Podle Českého statistického úřadu potřebuje asi polovina lidí pro svoji práci počítač. Proto je třeba, aby škola rozvíjela kromě důležité schopnosti spolupracovat i dovednost spolupracovat online. S tím souvisí i dovednost komunikovat online a volit k tomu vhodné nástroje.

**Komunikace v internetovém prostředí je jedna věc. Pokud by ale pracovník ve školství chtěl lidi více motivovat, ukazovat jim dobré příklady, oceňovat provedené věci, jaké nástroje by měl použít?**

Pro tento účel je asi nejvhodnější sociální síť. Školy je zpravidla používají pro komunikaci s rodiči. Na webových stránkách škol se dříve používala diskuzní fóra a teď je pomalu nahrazují odkazy na profil školy na sociální síti. Existují ale i specifické sociální sítě. Zajímavá je třeba profesní sociální síť pro učitele eTwinnig Live. Kromě klasických funkcí nabízí i zvláštní funkce určené speciálně pro učitele, jako je třeba možnost vyhledávat zahraničního partnera pro mezinárodní projekt nebo sledovat nabídky profesního vzdělávání.

**Představme si situaci, že ředitel má za sebou projekt, akci nebo školní rok a zajímají jej názory jeho spolupracovníků, žáků, rodičů**

**nebo účastníků. Existují použitelné nástroje na sběr a vyhodnocování zpětné vazby?**

I v této oblasti je online nástrojů celá řada. Zaujalo mě, že řada učitelů začala používat pro reflexi výuky žáků tzv. sdílené nástěnky. V této kategorii patří ve školách k nejrozšířenějším online aplikace Padlet, která je jednoduchá a přitom má množství funkcí. Umožňuje založit nástěnku, vytvořit zkrácený odkaz a ten předat studentům. Ti pak do ní mohou vkládat videa, fotky, tabulky či texty. Ani si kvůli tomu nemusejí vytvářet vlastní účet.

**Je zřejmé, že nástrojů pro vedení týmů a práci s lidmi je celá řada. Velké množství z nich je aspoň v základní verzi zdarma. Jak se může uživatel vyhnout složitému výběru a porovnávání funkcionalit? Jak má postupovat, aby si vybral ten nejvhodnější systém?**

Aplikací je opravdu mnoho, a jak se ukazuje, jejich široká nabídka představuje paradoxně ten největší problém. Je tak rozsáhlá, že se v ní učitelé mohou ztratit. Navíc jsou aplikace v neustálém vývoji, takže to, co se učitel naučil s jednou třídou, může už v příštím pololetí s jinou třídou fungovat trochu jinak. To mnohé děsí.

**Jak z toho ven?**

Jednoúčelové aplikace jsou rájem lidí, kteří rádi experimentují. Tradičněji založení učitelé mohou využívat univerzální cloudové nástroje v podobě balíků G Suite či Office 365. Ty nabízejí sadu osvědčených nástrojů, jako je textový editor, tabulkový kalkulátor, formuláře, prezentace, poznámky, kalendáře, sdílené úložiště dokumentů atp. Těmito nástroji lze realizovat většinu potřeb, které učitelé mají, a uživatelé mohou pracovat ve známém univerzálním prostředí.

autorka: Věra Ondřichová

## ■ Nový bulletin OP VVV

O prvních úspěšných projektech realizovaných v OP VVV si můžete přečíst v druhém vydání Novvínků. Dozvíte se, jak lze vytvářet společenství nad knihou v rámci Center kolegiální podpory a proč je pro děti důležité, aby četly.

Další text se týká brněnského MAP, kde spolupracuje 217 MŠ a ZŠ. Rozhovor poskytla prezidentka Asociace ředitelů základních škol Hana Stýblová. Newsletter se také věnuje oblasti vysokého školství – rektor UK Tomáš Zima pohovoří o přínosech podpory z evropských fondů pro rozvoj vzdělávání i výzkumu. Nové vydání Novvínků zveřejňuje MŠMT v polovině června na <http://opvv.msmt.cz> v záložce Informační materiály – publicita.

## ■ NOVINKY z projektu PPUČ

Projekt PPUČ, který realizuje Národní ústav pro vzdělávání (NÚV), zveřejnil na svém webu [www.rvp.cz/ppuc](http://www.rvp.cz/ppuc) podobu digifolii pro čtenářskou, matematickou a digitální gramotnost. Jedná se o prostor, kde lze nalézt informace o aktuálních akcích v oblasti základních gramotností a zajímavé zdroje, které přímo souvisejí s rozvojem gramotností podporovaných projektem v praxi škol. Pracovníci projektu PPUČ zorganizovali úvodní odborné panely pro čtenářskou, matematickou a digitální gramotnost, které slouží k výměně zkušeností, ke sdílení příkladů dobré praxe a vzájemnému síťování. Z těchto setkání se nyní připravuje videozáznam, který bude v blízké době zveřejněn na webu projektu.

## ■ Petr Valenta projektový manažer

V oblasti řízení projektů se pohybuji od roku 2011. Pracoval jsem např. jako manažer obsahu metodického portálu RVP a v několika projektech zaměřených především na podporu mediální výchovy ve školách. Problematika médií v kontextu vzdělávání je také mým odborným zájmem. Přednáším kritickou mediální pedagogiku na Katedře pedagogiky FF UK, kde jsem vystudoval a obhájil doktorát na stejné téma. Věřím, že metodikou PRINCE2 lze úspěšně řídit i vzdělávací projekty.



## ■ Martina Maněnová

odborná poradkyně centra podpory  
Hradec Králové

Absolvovala jsem Pedagogickou fakultu na Univerzitě Hradec Králové, zaměřením fyzika a základy techniky pro střední školy. Deset let jsem učila na středním odborném učilišti fyziku, automatizaci, základy mechaniky a odborného kreslení. Poté jsem nastoupila na pedagogickou fakultu a snažila jsem se předat budoucím učitelům načerpané poznatky z praxe. V roce 2008 jsem absolvovala zahraniční stáž v Turecku a v témže roce a také v roce 2011 další stáž ve Slovinsku. Práce na projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích mi přináší nové příležitosti a jsem ráda, že mohu pomáhat učitelům a ředitelům škol v jejich profesním rozvoji.



## ■ Vladimíra Chaloupková

týmová manažerka Klíčové aktivity  
Individuální pomoc

Vystudovala jsem učitelství pro 1. stupeň ZŠ na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. První pedagogické zkušenosti jsem získala na základní umělecké škole, poté přišla realita základní školy na prvním i druhém stupni. Učila jsem též v programu „Začít spolu“. Působila jsem i na speciální škole a posledních jedenáct let byla místem mého profesního snažení malotřídní základní školy. Následovala práce v NIDV na pozici metodika zájmového a neformálního vzdělávání. Bez hudby a přírody by můj život ztratil smysl. Ráda přijímám nové výzvy a ráda se učím, což je v projektu SRP každodenní náplní. Chtěla bych touto cestou pomoci pedagogům v praxi.



## ■ Intenzivní podpora vedení škol – příprava běží naplno

**Od počátku roku 2017 připravují odborníci projektu SRP model intenzivní podpory vedení škol v oblasti strategického řízení a plánování. Model zahrnuje poradenské, konzultační a individuální formy podpory.**

Letos v březnu jsme začali oslovovat školy, které nám pomohou nastavit model intenzivní podpory a ověřit jeho přínos v praxi. Spolupráci nabízíme především školám s „čerstvým“ vedením, disponujícím strategickou vizí rozvoje školy a vítajícím dlouhodobou systematickou podporu. Podpora je směřována hlavně do mateřských a základních škol. Avšak střední a vyšší odborné školy mohou být také její součástí.

### Harmonogram činnosti

Do září 2017 probíhá přípravná fáze intenzivní podpory. Vznikají dokumenty potřebné pro její poskytování, které budou využívat konzultanti rozvoje škol (KRŠ), odborní pracovníci z řad zkušených ředitelů ochotní předávat své znalosti a zkušenosti. Každé škole dopřejeme vlastního konzultanta. Ve fázi příprav jsou též manuály a vzorové dokumenty pro vedení škol, které prakticky pomohou ředitelům při realizaci jejich strategických vizí.

Školy se budou zapojovat ve třech vlnách. První vlna odstartuje v září 2017, druhá v září 2018 a třetí v září 2019. Celkem se do intenzivní podpory zapojí 80 škol, primárně mateřských a základních. Intenzivní podpora potrvá na každé škole dva školní roky.

V prvním roce bude vedení školy společně s konzultantem rozvoje školy (KRŠ) vyhodnocovat aktuální stav ve škole, získávat informace o potřebách pedagogů, žáků, vedení i ostatních zaměstnanců školy. Získají přehled o klimatu školy, o vzdělávacích potřebách pedagogů, o materiálních nedostatcích ve škole, o směru a možnostech, kudy by se chtěla škola ubírat do budoucna. Budou tedy identifikovat rozvojové potřeby školy, definovat strategické cíle a hledat možnosti a zdroje financování plánovaných opatření. Důležitým výstupem tohoto období bude funkční akční plán školy.

Ředitelé také absolvují 48hodinový vzdělávací program zaměřený právě na znalosti a dovednosti potřebné pro strategické řízení a plánování ve škole.

V druhém roce podpory budou do školy přicházet externí odborníci, specialisté individuálních forem rozvoje – koučové, mentoři, supervizoři (podle individuálních potřeb každé školy), kteří budou pomáhat škole při implementaci strategických cílů.

Do škol přijdou i další experti, kteří se věnují konkrétním tématům řízení změny ve školách, budování kultury školy podporující rozvoj každého žáka, plánování profesního rozvoje pedagogů, školské legislativě, vedení školské dokumentace či komunikaci se zřizovateli, rodiči a dalšími zainteresovanými osobami.

Druhým školním rokem intenzivní podpora pokračuje formou naplňování a realizace

vytvořeného akčního plánu školy. K dispozici a pomoci ředitelům stále zůstává konzultant rozvoje školy a již zmiňovaní externí odborníci. Podle potřeby školy vzniknou vzdělávací programy zaměřené na aktuální problémy specifikované v předešlém školním roce.

### Benchlearning

Důležitou součástí projektu je implementace metody benchlearningu – učení se z příkladů dobré praxe jiných institucí. Tato metoda je zatím využívána v komerční sféře a naši odborníci se nyní zabývají její transformací do školského prostředí. Model vzájemného učení se bude v průběhu let 2017 až 2021 ověřován v 80 školách zapojených do projektu a poté nabídnut k využití zájemcům z vedení dalších mateřských, základních, středních i vyšších odborných škol.

### Závěrečné hodnocení

Závěrečnou aktivitou dvouletého působení ve vybraných 80 školách bude hodnocení a ověření přínosů modelu intenzivní podpory, evaluace školy. Cílem je samostatné, sebevědomé, kompetentní vedení schopné strategicky řídit a plánovat rozvoj školy. V dlouhodobém výhledu dojde k zefektivnění výchovných a vzdělávacích aktivit ve škole i v zájmovém vzdělávání. Ideálně se do rozvoje školy zapojí místní komunity (MAP), zřizovatel bude do školního dění zainteresovaný a rozvoj školy bude podporovat.

autorka: Vladimíra Chaloupková