



SRPácký NEWSLETTER

č. 15 | Ročník V.

Květen 2020 | srp.npicr.cz

■ První odborné materiály projektu SRP jsou na světě

Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích už vstoupil do poslední třetiny. Přichází tedy vhodný čas představit jeho důležité výstupy. Přiblížíme vám některé odborné materiály, které vznikly v průběhu dvouleté pilotáže škol zapojených do systému intenzivní podpory.

Velkou výhodou tohoto celku odborných materiálů je jejich vzájemná provázanost a tematický soulad. Jde o odborné texty, za kterými je velký kus práce celého týmu SRP i spolupracujících odborníků a které především zohledňují tu nejlepší praxi ze strategického řízení a plánování v našich školách.

Hlavním materiálem určeným ředitelům a širšímu vedení školy je **Manuál strategického řízení a plánování** (dále Manuál SRP). Shrnuje nejen základní teorii, ale hlavně praktická doporučení a návody pro tvorbu koncepce rozvoje školy a školních akčních plánů, jejich sledování a vyhodnocování.

Autorem manuálu je ředitel školy František Eliáš, který do textu promítl své letité zkušenosti s řízením a rozvojem školy. Přidanou hodnotou je fakt, že je tento dokument doplněn řadou odkazů na vzdělávací programy a na další relevantní zdroje, které dílčí témata rozvíjejí. Manuál SRP doporučujeme jako návod i inspiraci každému řediteli, který má vůli rozvíjet svou školu a vytvářet prostředí, kde se bude dobře pracovat a především kvalitně vzdělávat.

Vytíženého ředitele jistě potěší text zvaný **Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem**. Ten vychází z Manuálu SRP a shrnuje nejdůležitější kroky a doporučení zaměřené na řízení školy a vedení pedagogického týmu. Nabízí podpurné materiály

k plánování a vyhodnocování profesního rozvoje pedagogů, evaluaci školy, koučovacímu pří-
stupu ředitele a další.

Odborníci projektu SRP dále připravili balík s názvem **Ředitelské a učitelské portfolio**. Ten zahrnuje řadu dotazníků, nástrojů pro analýzu potřeb školy, plánování profesního rozvoje učitelů, evaluaci školy, vzory školní dokumentace, kterou může ředitel využít při vyhodnocování pedagogického procesu.

Konkrétně jde o materiály umožňující sestavit plán rozvoje a evaluace školy, funkční portfolio ředitele či učitele, dále jsou součástí souboru vzorových dokumentů sebehodnoticích dotazníky pro učitele i ředitele, formuláře pro zápis hodnotícího pohovoru nebo záznam hospitace a další. Také tyto dokumenty připravili zkušení ředitelé, kteří principy strategického řízení úspěšně uplatnili ve svých školách.

Zajímavým podkladem pro ředitele, kteří chtějí rozvíjet potenciál svého pedagogického týmu, je **Manuál koučování pro ředitele**. Text vysvětluje, jak lze využívat koučink jako účinnou formu vedení pedagogického týmu, která umožňuje cílit na vnitřní motivaci lidí, a tým je podněcovat k větší samostatnosti, výkonnosti a k dalšímu rozvoji.

Cílem koučinku ve školách je zlepšení klimatu ve škole, tvůrčí a samostatný pedagogický tým, kolegiální podpora a schopnost pozitivní a přínosné zpětné vazby. Dobře sloužit může ale také učitelům, kteří mohou sami koučovacím způsobem vést hodiny, dělat si přípravy či pracovat na projektech své školy.

autorka: **Jolana Čuprová**

■ ÚVODNÍ SLOVO

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsme moc rádi, že jste si našli čas na další vydání SRPáckého newsletteru. Od začátku roku 2020 se v projektu událo mnoho zajímavého. Pravidelný zpravodaj je tu, aby vám nejdůležitější dění opět přehledně přiblížil.

První novinkou, o které byste měli určitě vědět, je to, že jsme se vzhledem k epidemiologické situaci rozhodli nabídnout naše metodické materiály i možnosti podpory online.

V úvodním textu se seznámíte s informacemi o metodických materiálech, na kterých pracujeme v rámci klíčové aktivity Individuální pomoc. Za zmínku stojí zejména Manuál strategického řízení a plánování, jehož cílem je pomoci především ředitelům mateřských a základních (a případně středních) škol, kteří začínají se strategickým plánováním.

Připravili jsme pro vás také aktuální článek o výzvě Šablony III, v němž vysvětlujeme, jakým způsobem budou naši pracovníci poskytovat metodickou podporu těm, kteří šablony využívají nebo budou chtít využívat.

Rozhovor jsme tentokrát pojali o něco obecněji. Oslovili jsme totiž zástupkyni ředitelky NPI ČR Janu Berkovcovou, abychom se jí zeptali na to, co považuje za největší výzvy po vzniku nové organizace a co uvedený krok přinese pro fungování projektu SRP a dalších devíti systémových projektů, které jsou nově pod jednou organizací.

Po čase vám v tomto čísle také opět představíme další členy projektového týmu a nabídneme vám jeden hezký příklad dobré praxe realizace místních akčních plánů.

Věřím, že pro vás tento newsletter bude zajímavý.

Přeji vám za celý projektový tým hezký začátek jara a vše dobré v následujících měsících.

Lukáš Pfauser,
týmový manažer
aktivity Veřejnost



■ Jak projekt SRP pomáhá v době nouzového stavu?

Tým projektu SRP v mimořádné situaci nezastavil aktivity a nadále podporuje ředitele a pedagogy. Připravili jsme proto souhrn užitečných odkazů pro všechny, kterých se ve školství dotkla opatření nouzového stavu. [Pod tímto linkem](#) najdete tipy pro výuku online, aktuální informace o výzvě na Šablony III, metodické pokyny a další užitečné materiály. Webový rozcestník průběžně aktualizujeme.

Děkujeme, že nám zachováte přízeň a přejeme vám pevné zdraví.
tým projektu SRP

■ Vzdělávací aktivity projektu stále běží

V říjnu 2019 jsme zahájili třetí běh prezenčního vzdělávacího programu pro širší vedení škol s názvem Strategické řízení a plánování ve školách. Semináře se konají jednou měsíčně. Vzdělávací program tvoří úspěšnou součást projektu SRP nejen díky kvalitním vzdělávacím materiálům, ale především zásluhou lektorů. Jsou jimi zkušení ředitelé škol s lektorskými kompetencemi. Vzhledem k aktuální epidemiologické situaci jsme byli nuceni učinit organizační změny.

Od 16. března je konání prezenčních vzdělávacích aktivit vzhledem k pandemii pozastaveno.

Rozhodli jsme se proto přechodně využívat distanční formu i pro účastníky prezenčního vzdělávacího programu. Jelikož se prezenční semináře konaly jednou měsíčně, v e-learningu jsme zatím zpřístupnili čtyři témata: implementace procesů SRP, hodnocení práce pedagogů, tvorbu plánu profesního rozvoje pedagogů a metody analýzy potřeb školy. Účastníci tak mají možnost nejen nastudovat nové materiály, ale osvěžit si i předchozí témata.

Zatím předpokládáme, že v květnu už bude možné prezenční vzdělávání obnovit. V současnosti plánujeme na měsíc květen ná-

hradní termíny za neuskutečněné prezenční semináře. Pro případ, že by nutná omezení pokračovala, připravujeme využití webinářů, které se nám také osvědčily. Nynější omezení jsou i v oblasti vzdělávání příležitostí k většímu využití technologií umožňujících distanční přístup.

Účastníci prezenčních vzdělávacích programů dostanou kódy pro přihlášení do vzdělávacího programu a pokyny k přihlášení e-mailem.

Autorka:
Marie Gazdagová

■ Zástupkyně ředitelky NPI ČR Jana Berkovcová: Vznik nové organizace obohatí SRP i další projekty

Rozhovor pro SRPácký newsletter jsme tentokrát pojali o něco obecněji. Oslovili jsme Janu Berkovcovou, zástupkyni ředitelky NPI ČR, do jejíž kompetence od 1. ledna 2020 spadají také všechny projekty realizované NPI ČR. Důvod byl prostý – i projekt SRP se stal součástí nové organizace, a tak jsme se mimo jiné ptali, v čem mohou změny posunout nejen jej, ale také další projekty, které se nově dostaly pod jednu střechu.

Co z hlediska řízení projektů spolufinancovaných z evropských fondů považujete za největší výhodu po sloučení NIDV a NÚV?

Je povzbuzující začít mluvit o výhodách, neboť jsme zatím všichni v zajetí provozních a pracovních právních záležitostí, které vyplynuly ze sloučení obou organizací a které je nutné řešit. Snažíme se vyladit komunikační nesoulady mezi zaměstnanci, které jsou vzhledem ke změnám, jimiž všichni procházíme, pochopitelné.

Počáteční těžkosti mohou nicméně přinést i pozitivní dopad...

Ano, proto se těším, až počáteční fázi překonáme a uvědomíme si, že jsme všichni na jedné lodi, součástí jedné organizace, že se můžeme vzájemně velmi obohatit, neboť na obou stranách máme odborníky s různými znalostmi, dovednostmi a pracovními zkušenostmi a můžeme si být vzájemně přínosem. To vidím i u projektů, kterých se nám nyní po sloučení sešlo celkem deset. Každý z nich sleduje jiné cíle, dohromady tvoří širokou paletu aktivit, směřujících do různých oblastí podpory nejen pedagogů a ředitelů, ale i dalších cílových skupin, jako jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci. Za výhodu považují vzájemné obohacení, výměnu zkušeností a příkladů dobré praxe, v některých projektech se promítá i zahraniční zkušenost. Za velmi přínosné a žádané pokládám promítnutí výstupů projektů do kmenové činnosti organizace, která tak získá další rozměr.

Podpora financovaná z fondů EU sehrává ve vzdělávacím systému velmi důležitou roli, protože pomáhá inovovat řadu jeho oblastí. Navíc, pokud jde například o projekty finan-

cované z šablon, jejichž příjemcům projekt SRP poskytuje metodickou podporu, některé aktivity se těší velkému zájmu. Na co podle vás vysoká obliba šablon ukazuje?

Šablony přinesly školám možnost financovat pozice asistentů, speciálních pedagogů či školních psychologů. Získaly tak příležitost si vyzkoušet, jak jsou pro fungování školy tyto pracovníky nezbytné. Zároveň se ukázalo v celostátním měřítku, jak nedostatkovým „zbožím“ tyto pracovní pozice jsou. O tom se sice vědělo už dříve, ale teprve masový zájem škol o asistenty a o zmíněné odborníky ukázal, že poptávka ze strany škol je v současné chvíli neuspokojitelná. To se týká i dalších expertů, jejichž využití v podstatě na zkoušku nabízejí jiné projekty – koučové, mentoři nebo supervizoři. Pozornost se díky projektu SRP obrátila i k problematice, kterou dříve většina ředitelů škol nepovažovala za zcela zásadní. Nyní byste myslím našli ředitele, který by o strategickém řízení a plánování nikdy neslyšel, mnoho jich také díky spolupráci s MAS a projektem SRP tyto principy uplatňuje.

V dřívější pozici vedoucí krajského pracoviště bývalého NIDV a Centra podpory SRP jste úzce spolupracovala nejen s projektem SRP, ale i s dalšími projekty OP VVV. Zajímalo by mne, jaký přínos vidíte v tom, že projektové aktivity mají právě tento krajský rozměr.

To, že se aktivity a výstupy projektů dostávají do krajů, velmi oceňuji. Podpora se tak dostává cíleně ke konkrétním školám a pedagogům, nezůstává jen na papíře. Školy jsou v neustálém a pravidelném kontaktu s našimi krajskými metodiky, kteří poskytují pedagogům a ředitelům různé formy podpory, ať už se jedná o konzultace, poradenství či realizaci vzdělávacích programů, často přímo na zakázku škol. Novým prvkem dlouhodobé a systémové spolupráce jsou nově vznikající krajské metodické kabinety. Na krajské úrovni v rámci různých projektů dochází k síťování klíčových aktérů – škol, místních akčních skupin, dalších vzdělávacích zařízení, zřizovatelů škol, ale i zaměstnavatelů a úřadů práce a různých profesních asociací.



Sladit aktivity a výstupy všech deseti projektů, které aktuálně běží v rámci NPI ČR, pro vás jistě představuje velkou profesní výzvu. Máte už konkrétní strategii, jak k této věci přistoupit?

Ano. Tuto profesní výzvu jsem od paní ředitelky přijala a znamená pro mne novou zkušenost, přestože v organizaci pracuji téměř 15 let, nicméně doposud na krajské úrovni. Sloučením organizací se počet realizovaných projektů více než zdvojnásobil. To klade nové požadavky na procesy a nástroje řízení projektů na úrovni celé organizace. Zatím je pro mne úkolem číslo jedna seznámit se do hloubky se všemi projekty, jejich aktivitami, proniknout do jejich řízení prostřednictvím projektových manažerů, se kterými jsem v úzkém kontaktu, seznámit se s dalšími členy projektových týmů na společných poradách.

Co je podle vás potřeba provést z hlediska projektového řízení?

Je třeba znovu nastavit minimální standardy řízení projektů, které budou odpovídat nové situaci a které se týkají vytváření a udržování plánů projektů, sledování projektů, reportování, řízení personálních zdrojů napříč projekty i kmenovou činností, označování a ukládání dat a jejich ochrany a podobně. Zároveň, jak už jsem zmínila, je třeba nastavit plán implementace výstupů projektů do kmenové činnosti, aby byly v praxi maximálně využitelné, a to nejen v rámci udržitelnosti projektů. A to vše v rozumné, ale efektivní míře vzhledem k dosavadním způsobům řízení jednotlivých projektů.

autor: Lukáš Pfauzer

■ Čistá řeka Sázava

Místní akční skupina Královská stezka připravuje každoročně v rámci aktivit vytyčených v místním akčním plánu (MAP) zajímavou akci. Kromě vyčištění řeky Sázavy má také u dětí z Havlíčkobrodská rozvíjet vztah k životnímu prostředí. Sku-

tečnost, že čištění Sázavy má výchovný rozměr, potvrdili i nadšení učitelé, kteří se do akce pravidelně zapojují.

Do posledního ročníku akce Čistá řeka Sázava se zapojily také mateřské a základní školy z měst Havlíčkův Brod a Světlá nad Sázavou. Děti pomáhaly čistit páto u nejdelší řeky v ČR a její okolí od odpadu. I tentokrát

se v týdnu k úklidu Sázavy přidaly zájmové spolky a kluby včetně menších skupinek přátel, kteří nemohou jít čistit o víkend.

Organizátoři akce Čistá řeka Sázava MAS Královská stezka se rozhodli uspořádat při příležitosti čištění okolí řeky výtvarnou soutěž pro žáky prvního stupně základních škol. Téma výtvarné soutěže bylo jasné – čistá řeka Sázava a ochrana přírody. Příjem obrázků probíhal při posledním ročníku od března do poloviny dubna a autoři nejpovedenějších výkresů dostali odměnu při slavnostní vernisáži v Havlíčkově Brodě v kavárně Cafe-art OKO ve čtvrtek 25. dubna 2019.

Obrázky hodnotila porota složená ze zástupců vedení společnosti Královská stezka ve spolupráci s partnery akce. Členové poroty měli nelehký úkol vybrat z téměř 150 přijatých prací ty nejpovedenější. Vzhledem k tomu, že se sešly opravdu krásné a propracované výtvary žáků z celkem patnácti škol z Havlíčkova Brodu a Světlé nad Sázavou, porota nakonec rozhodla, že kromě prvních tří míst ocení také další autory.

Cafe-art OKO se tedy proměnilo ve výstavní síň, plnou šťastných dětí s pyšnými rodiči a pedagogy. Doufejme, že si to letos děti s rodiči a dalšími účastníky brzy zopakují a že společně opět krásnou Sázavu a její břehy vyčistí, jakmile to situace dovolí. Aktuální informace o akci Čistá řeka Sázava 2020 najdete na stránce www.cistarekasazava.cz.

Autorka:
Karolína Kovářová,
MAS Královská stezka



Foto: MAS Královská stezka

■ Co je nového v centrech podpory projektu SRP?

Centra podpory projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP) se připravují na několik důležitých akcí. Odborní poradci se zaměřili především na vyhlášenou výzvu na Šablony III a konzultanti MAP II připravují další vlnu setkání příjemců IPo MAP, a to ve dvou scénářích.

Poslední březnový den byla vyhlášena výzva na Šablony III pro mateřské a základní školy. Pracovníci center podpory se za pomoci MŠMT seznamují s příslušnými dokumenty i se zněním textů jednotlivých aktivit. Připravují se tak na hromadné i individuální konzultace se žadateli jednotlivých projektů. Původní termíny vyhlášení avíza i samotné výzvy byly odloženy s ohledem na nouzový stav v ČR.

Současná situace s sebou přinesla i jiné priority v oblasti šablon, a to konkrétně realizaci stávajících Šablon II. Uzavření škol a další opatření přímo zasáhla do realizace projektů. MŠMT na situaci zareagovalo vydáním metodického pokynu,

tedy doporučeními, jak je možné aktivity šablon realizovat. Samozřejmě se klade důraz na maximální využití online nástrojů. Metodickou pomoc nabízejí naši pracovníci, kteří v tuto chvíli primárně konzultují telefonicky a e-mailem.

V rámci metodické podpory vzniká nový inspiromat, který bude cílit pouze na výzvu Šablony III. Současně aktualizujeme také inspiromat č. 11 Příklady dobré praxe realizace šablon, který přinese zajímavé tipy na realizaci aktivit ve výzvě Šablony II. Oba inspiromaty budou k dispozici na webových stránkách projektu SRP.

Realizace další vlny setkání příjemců IPo MAP, která je plánovaná na duben a květen, je prozatím otevřeným tématem. Vzhledem k aktuálnímu dění připravujeme náhradní scénář setkání příjemců s omezením osobního kontaktu. Hovořit by se mělo primárně o budoucnosti akčního plánování v územích. Na setkání by opět měly zaznít novinky o dění z dalších systémových projektů.

Spolupráci jsme tentokrát navázali i se zástupci projektu Propojování formálního a neformálního vzdělávání včetně zájmového (FNV). Pracovníci projektu FNV by měli představit výzvu Budování kapacit pro rozvoj škol II, nastínit přínosy propojování formálního a neformálního vzdělávání a také nás seznámit s plánovanými výstupy projektu. Stranou nezůstanou ani vzdělávací programy, které projekt FNV připravuje. Ty pak budou k dispozici na portálu RVP, aby je školy mohly využívat pro výuku.

V rámci metodické podpory k šablonám a místním akčním plánům chystáme další webináře, proběhnou ve dvou vlnách. V první vlně se budeme věnovat šablonám, představíme především Šablony III. Na úspěšné webináře pro příjemce IPo MAP pak navážeme v druhé vlně, protože poslední cyklus ze tří webinářů na téma Monitoring a evaluace projektů považujeme za velice úspěšný a přínosný.

Autorka:
Věra Dušková

SRPáci se představují



Věra Kundratová

vedoucí konzultantka
rozvoje školy

Vystudovala jsem učitelství pro školy pro mládež vyžadující zvláštní péči a následně jsem pokračovala v rozšiřujícím studiu pedagogiky se zaměřením na školský management na Univerzitě Palackého v Olomouci. Celou profesní dráhu se věnuji práci se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami na ZŠ. Od roku 2011 pracuji jako ředitelka ZŠ Zlín, Mostní. Před třemi lety jsem začala pracovat v projektu SRP, kde působím na pozici vedoucí konzultantky rozvoje školy. Tato práce mě oslovila svým obsahem a podporu ředitelů škol považuji za velmi přínosnou a potřebnou. Ve volných chvílích se věnuji rodině, ráda čtu a cvičím jógu.



Šárka Dostalová

metodička pro vzdělávání
Centra podpory Brno

Po absolvování Pedagogické fakulty UJEP (nyní MU) v Brně jsem vyučovala na gymnáziu i základních školách, později jsem se stala ředitelkou MŠ a ZŠ. Působila jsem v akademické i státní sféře, kde jsem se věnovala rozvoji a transformaci vzdělávání, kariérnímu růstu učitelů nebo jsem působila jako recenzentka a spoluautorka učebnic a metodických listů. Měla jsem také možnost zapojit se do mezinárodního projektu Evropská střední škola ve Vídni a dalších. Podílela jsem se na tvorbě a zavádění animačních programů v muzeích a galeriích. V současné době jsem metodičkou Centra podpory v Brně a externě vyučuji na Divadelní fakultě JAMU a Pedagogické fakultě MU Brno.



Gabriela Švehlová

odborná poradkyně
Centra podpory České Budějovice

Po ukončení Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích jsem pracovala v neziskové organizaci, a poté v soukromém sektoru, kde jsem se věnovala projektovému managementu. Díky tomu jsem dostala příležitost zapojit se do projektu SRP a na pozici odborného poradce centra podpory spolupracovat se zástupci škol a realizačních týmů Místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (MAP) v našem kraji. Líbí se mi, že se projekt zabývá konkrétními požadavky z jednotlivých regionů. Baví mě mimo jiné setkávat se s inspirativními lidmi.

-red-

Kontakty na vedoucí center podpory

Karlovarský kraj	Mgr. Martina Bělohávková	martina.belohlavkova@npicr.cz	+420 773 744 562
Ústecký kraj	Mgr. Jiří Strašík	jiri.strasik@npicr.cz	+420 775 571 606
Plzeňský kraj	PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D.	ladislava.slajchova@npicr.cz	+420 731 503 744
Praha	PhDr. Ivana Šaniilová, Ph.D.	ivana.shanilova@npicr.cz	+420 775 571 608
Středočeský kraj	PhDr. Ivana Šaniilová, Ph.D.	ivana.shanilova@npicr.cz	+420 775 571 608
Jihočeský kraj	Mgr. Bc. Miloslav Poes	miloslav.poes@npicr.cz	+420 775 571 613
Liberecký kraj	Ing. Jana Otavová	jana.otavova@npicr.cz	+420 775 571 607
Královéhradecký kraj	Mgr. Jana Berkovcová	jana.berkovcova@npicr.cz	+420 775 571 644
Pardubický kraj	PhDr. Ing. Milan Bareš	milan.bares@npicr.cz	+420 775 571 600
Kraj Vysočina	Mgr. Miloslav Vyskočil	miloslav.vyskocil@npicr.cz	+420 775 571 666
Jihomoravský kraj	Mgr. Kateřina Trnková, Ph.D.	katerina.trnkova@npicr.cz	+420 778 774 930
Olomoucký kraj	Mgr. Dušan Vitoul	dusan.vitoul@npicr.cz	+420 775 571 603
Moravskoslezský kraj	Mgr. Jozef Kubáň	jozef.kuban@npicr.cz	+420 775 571 609
Zlínský kraj	Ing. Ladislava Hašková	ladislava.haskova@npicr.cz	+420 775 571 605