



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Strategické plánování a řízení rozvoje vzdělávání

Reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000283

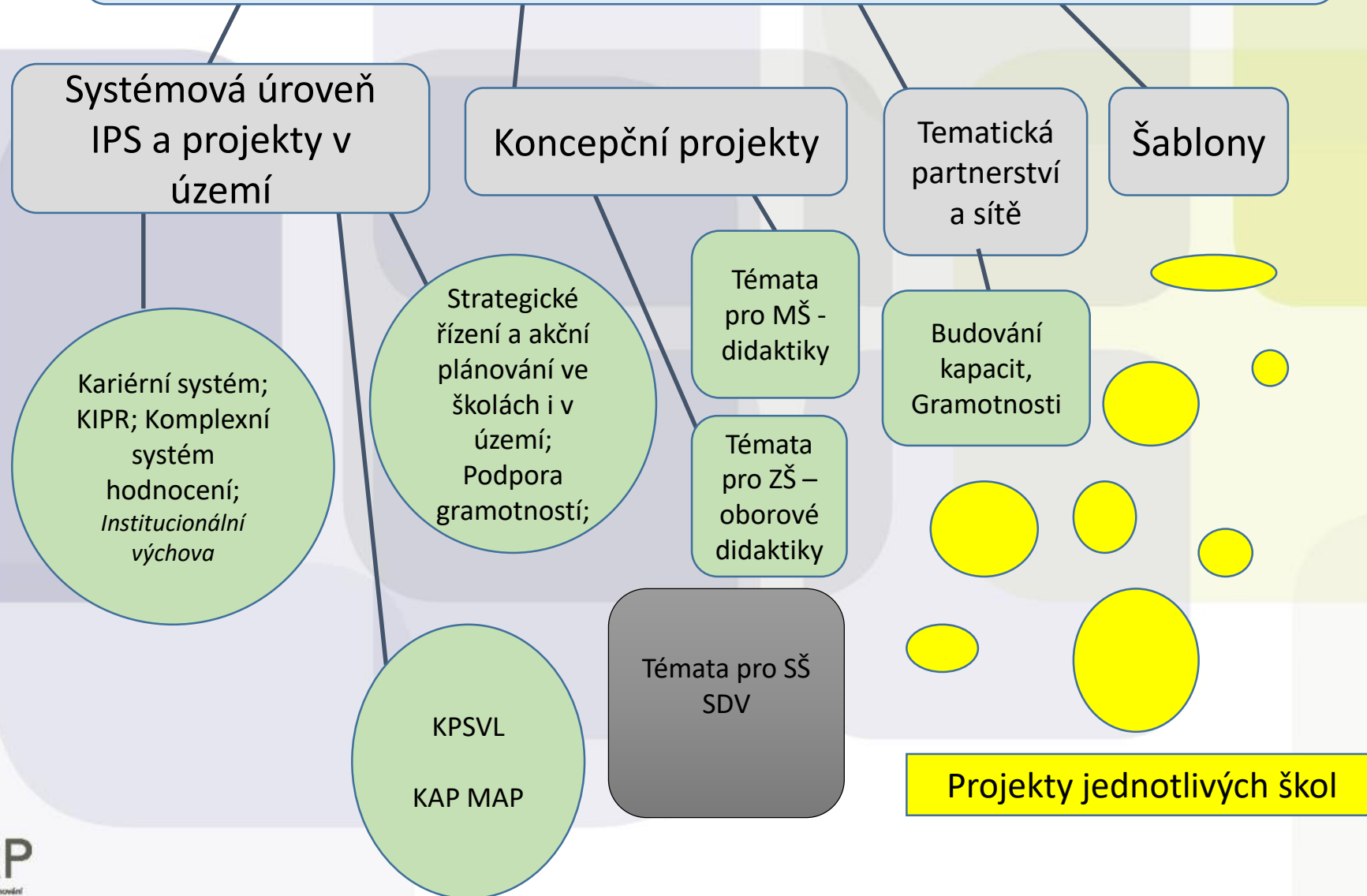


NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ

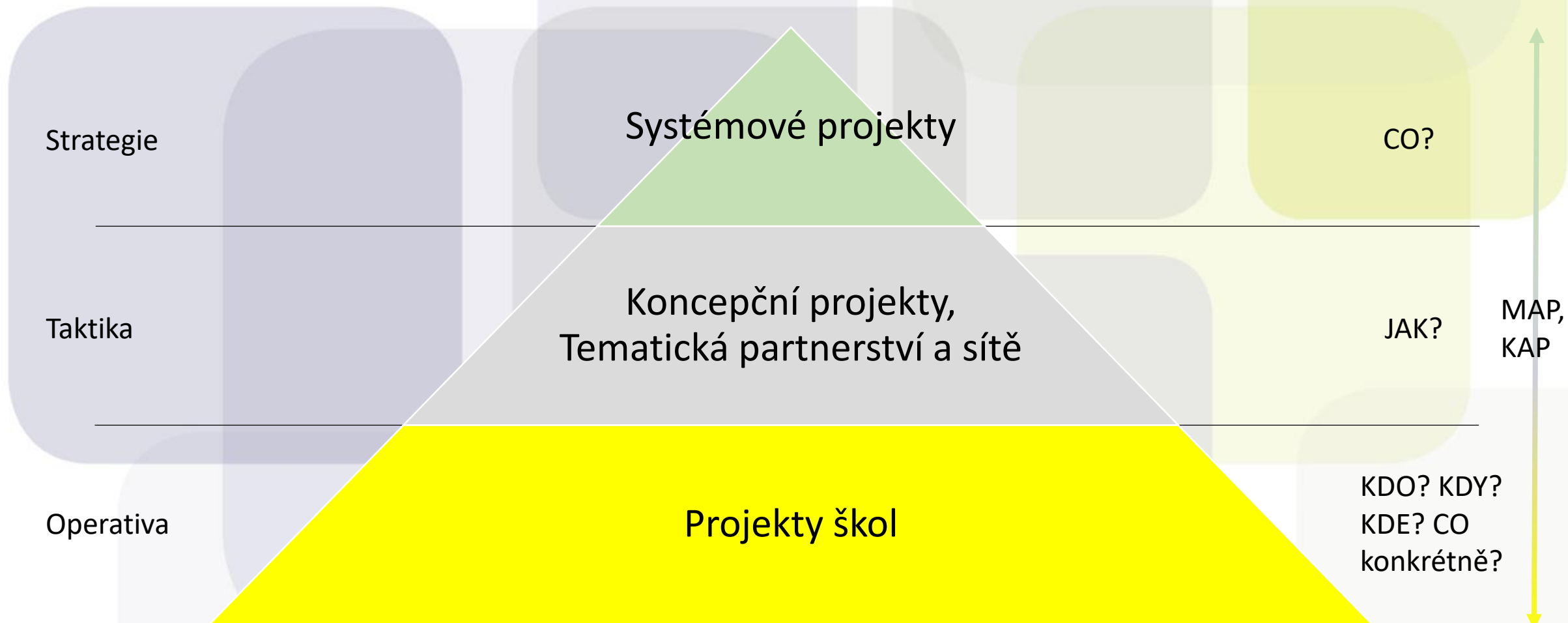


Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích

# Soustava projektů akce KLIMA



# Soustava projektů akce KLIMA



# OP VVV, KLIMA, KAP, MAP – proč to všechno?

- Účel:
  - Plánovat a řídit změnové aktivity v souladu s prioritami Strategie 2020 a potřebami jednotlivých úrovní systému.
- Cíl (S2020):
  - Budovat kapacity pro efektivní řízení vzdělávacího systému,
    - Snižovat nerovnosti ve vzdělávání (marginalizované skupiny, žáci se SVP),
    - Podporovat kvalitu výuky a učitele jako klíčový předpoklad.
- Výsledek:
  - Změna podmínek vzdělávání, zvýšené kapacity, systémová podpora,
- Přínos:
  - Vyšší úroveň strategického řízení ve vzdělávání,
  - Hlubší spolupráce vedení škol, zřizovatelů a dalších aktérů.
  - Úspěch pro každého žáka!

# Změna

- Rozdíl stavu či vlastností organizace oproti referenčnímu bodu
- Výsledek reakce na interní a externí podněty
  - Umožňuje přínosy (zlepšení),
    - Získání nových možností/schopností/kapacit,
  - Udržuje životaschopnost organizace v měnícím se prostředí
    - Reakce na interní a externí podněty,
    - Předjímání budoucího vývoje a příprava.
- Reaktivní/proaktivní přístup,
- Provozní/rozvojové změny.
- *„Změna je nezbytná, život je změna“.*
  - Dvanáctero předpokladů koučování ve spirále, Koučink akademie Libchavy

# Impulsy změny ve školství

- Vnější
  - Proměny politicko-legislativního prostředí (financování, RVP, státní maturity, kariérní řád, inkluze...),
  - Strategie MŠMT (digitální vzdělávání, formativní hodnocení, začínající učitelé...),
  - Výsledky auditů a hodnocení (finanční úřad, hygiena, ČŠI...),
  - Proměny okolí školy (potřeby zainteresovaných skupin, zpětná vazba rodičů, požadavky zřizovatele...),
- Vnitřní
  - Získání znalostí, zkušeností (DVPP, stáž, konzultace...)
  - Nespokojenost pedagogů, vnímání slabých míst/potenciálů ve fungování školy
  - Potřeby školy, žáků, učitelů, ředitele.

# Potřeby škol

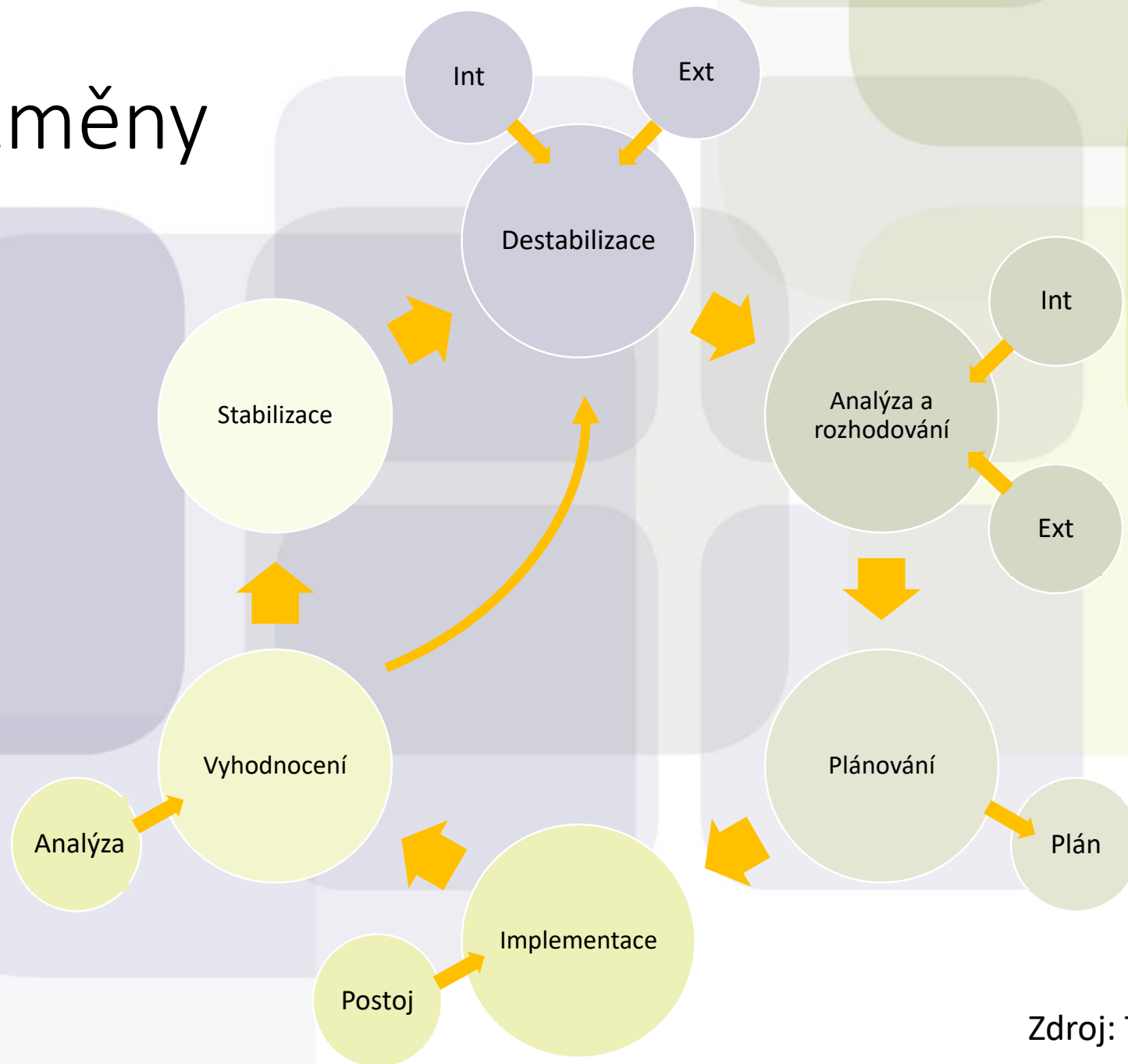
- Udržovat kvalitu vzdělávání,
- Dosahovat dobrých výsledků vzdělávání,
- Mít kvalifikované a kompetentní pracovníky,
- Mít odpovídající finanční a materiální podmínky (vybavení),
- Mít nastavené efektivní systémy řízení,
- Zajišťovat bezpečné prostředí pro žáky, učitele, nepedagogické pracovníky,
- Mít spokojené pedagogy, rodiče, žáky,
- Udržovat atraktivitu a značku školy,
- Spolupracovat efektivně se zřizovatelem a dalšími aktéry.

# Řízení změny

- Soubor manažerských procesů umožňujících efektivně
  - Předvídat změnu (analýzy, prognózy...),
  - Vyhodnocovat dopad změny na organizaci,
  - Plánovat adekvátní odezvu,
  - Implementovat opatření,
  - Vyhodnocovat přínos opatření.
- Většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí
  - Kultura organizace (školy),
  - (Pedagogický) leadership.
- *„Mnohem lepších výsledků dosáhneme, nebudeme-li změny řídit, ale vést.“*
  - John P. Kotter, vedení procesu změny, 2000



# Řízení změny



# Role MAP v řízení změny ve školství

- **Nositel/iniciátor změny (S2020, Postupy MAP)**
  - Zvýšit dostupnost a kvalitu předškolního vzdělávání a rané péče,
  - Omezovat vnější diferenciaci v základním vzdělávání a efektivně začleňovat žáky do hlavního vzdělávacího proudu,
  - Zlepšovat podmínky pro práci učitelů,
  - Posílit další vzdělávání a metodickou podporu učitelů a ředitelů,
  - Posilovat prvky strategického řízení ve vzdělávací politice,
  - Zlepšit komunikaci mezi aktéry ve vzdělávání včetně široké veřejnosti,
  - Opatření v MAP vyplývající z analýz potřeb v územích.
- **Metodická podpora**
  - Analýzy, plánování, implementační aktivity, evaluace.
- **Komunikátor změn!**
  - Systémový leadership.

# Strategické řízení

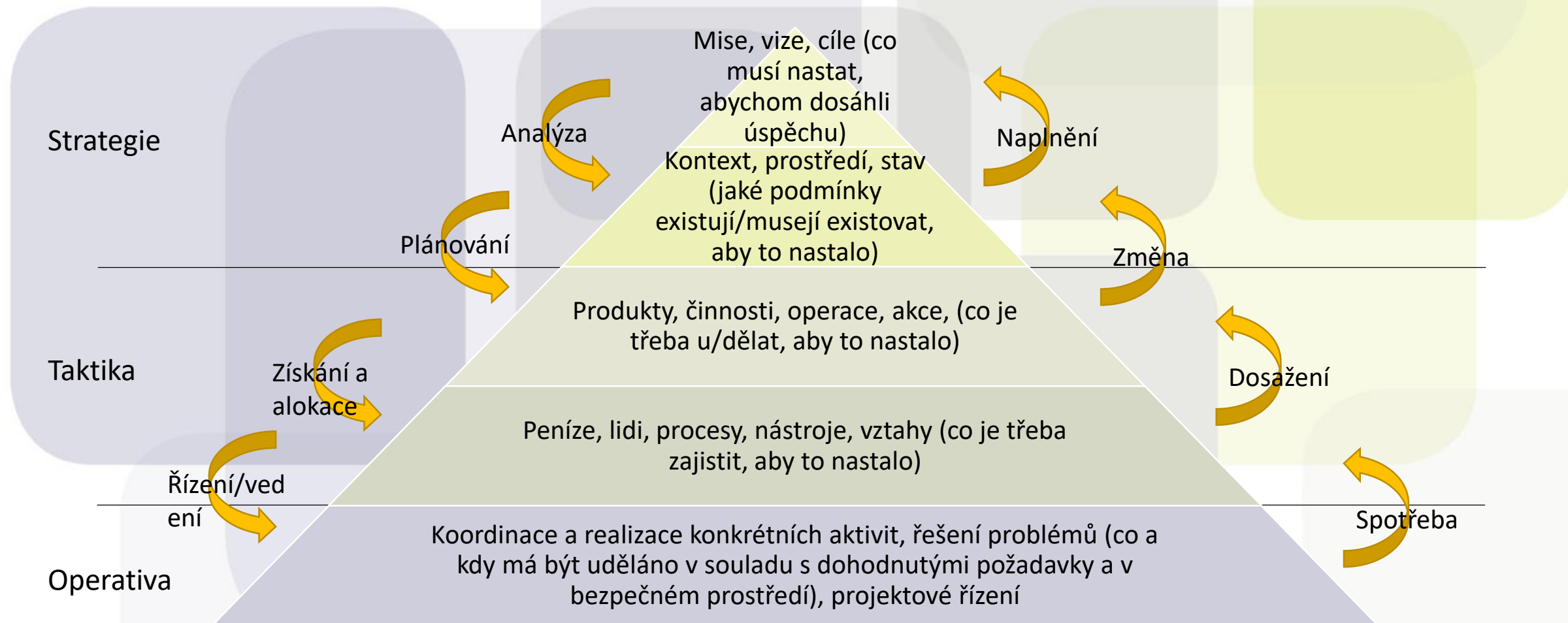
- Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace.
- Zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů.
- Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků na management organizace a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace.

Zdroj: [managementmania.com](http://managementmania.com)

# Klíčové pojmy

- Strategie
  - dlouhodobý program, koncepce činnosti organizace,
- Plánování
  - cílevědomé zvažování jednotlivých kroků k naplnění našich záměrů,
- Řízení
  - vytváření a udržování podmínek pro každodenní činnosti, které směřují k naplnění plánu.

# Pyramida strategického řízení

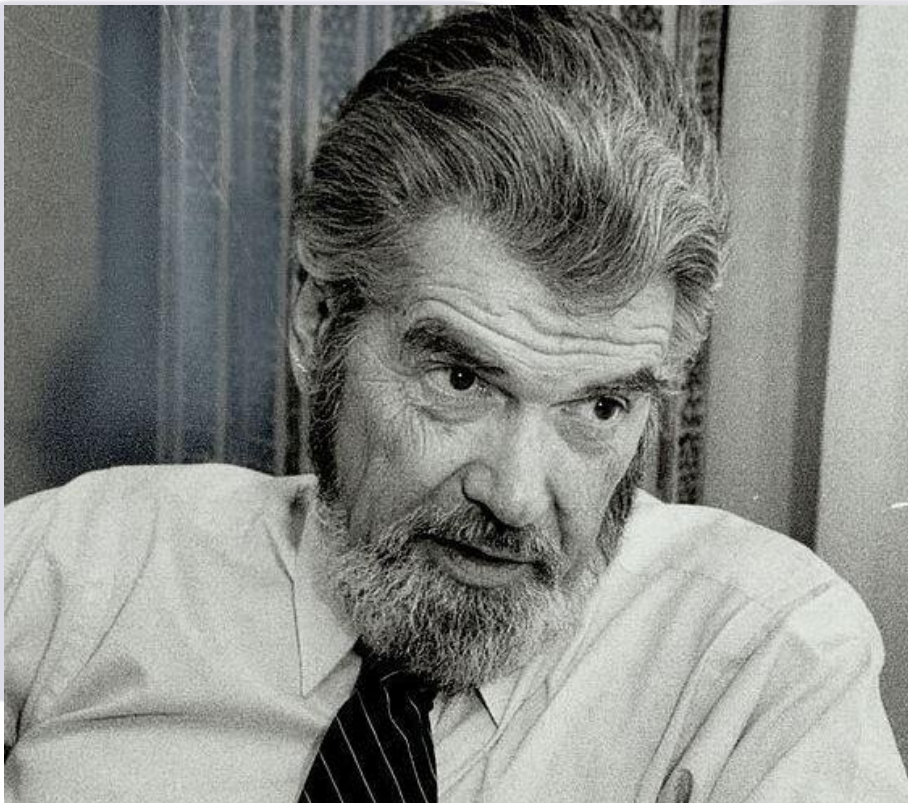


# Strategické řízení

- Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace.
- Zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů.
- Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků na management organizace a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace.

Zdroj: [managementmania.com](http://managementmania.com)

# Lawrence J. Peter (1919 – 1990)



- „Pokud nevíte, kam jdete, pravděpodobně skončíte někde jinde.“



# K čemu je dobré strategické plánování

- Pomáhá lépe reagovat na výzvy budoucnosti,
- Umožňuje efektivnější využití zdrojů, času, informací,
- Udává směr našim činnostem, zaměřuje na budoucnost,
- Umožňuje průběžné sledování činností,
- Společné plánování podporuje synergický efekt a přispívá k pozitivnímu klimatu ve škole,
- Umožňuje zažít úspěch, motivuje k dalšímu rozvoji,
- Společné plánování umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř školy, motivuje ke změně,
- Zvyšuje konkurenceschopnost školy,
- Zvyšuje atraktivitu školy.



# Podmínky strategického řízení ve škole

- Zavedení procesů SRP je změnou, proto:
  - Vhodné klima
    - důvěra, vzájemnost, komunikace, snižování nejistoty,
  - Přístup ředitele
    - ředitel jako lídr, jde příkladem, motivuje, dává najevo víru v přínosy SRP,
  - Znalost procesu
    - zvyšuje důvěru v SRP,
    - Postupné učení.

# Společné plánování

- Změna se dotkne všech ve škole,
- Změna ovlivní i subjekty mimo školu,
- Všichni uvnitř i vně školy mají své potřeby, názhledy, podněty,
- Pracovníci školy se budou podílet na jejím naplnění,
- „Víc hlav, víc ví“

# Koho zapojit – strategický tým

- Pedagogy,
- Nepedagogické pracovníky,
- Rodiče,
- Zřizovatele,
- Žáky,
- Zaměstnavatele v regionu,
- Školy, odkud děti přicházejí (MŠ),
- Školy, do kterých odcházejí (ZŠ, SŠ),
- Další aktéry rozvoje vzdělávání (MAP).

# Přínosy společného plánování

- Ředitel má možnost poradit se, zjistit akceptovatelnost svých vizí,
- Ujasnění potřeb všech, kterých se rozvoj školy týká, ovlivní je,
- Snadnější výběr priorit a nastavení strategických cílů,
- Nastavení přesných kritérií úspěchu,
- Snadnější sdílení výsledků práce,
- Identifikaci klíčových osob dalšího rozvoje,
- Identifikace zdrojů,
- Podpora vzájemné komunikace, propagace strategie školy.

# Součásti strategického plánování

Analýza současného stavu (kde jsme teď)

Mise (kdo jsme)

Vize (kam směřujeme)

Priority (na co se zaměříme)

Akční plán (co konkrétně uděláme)

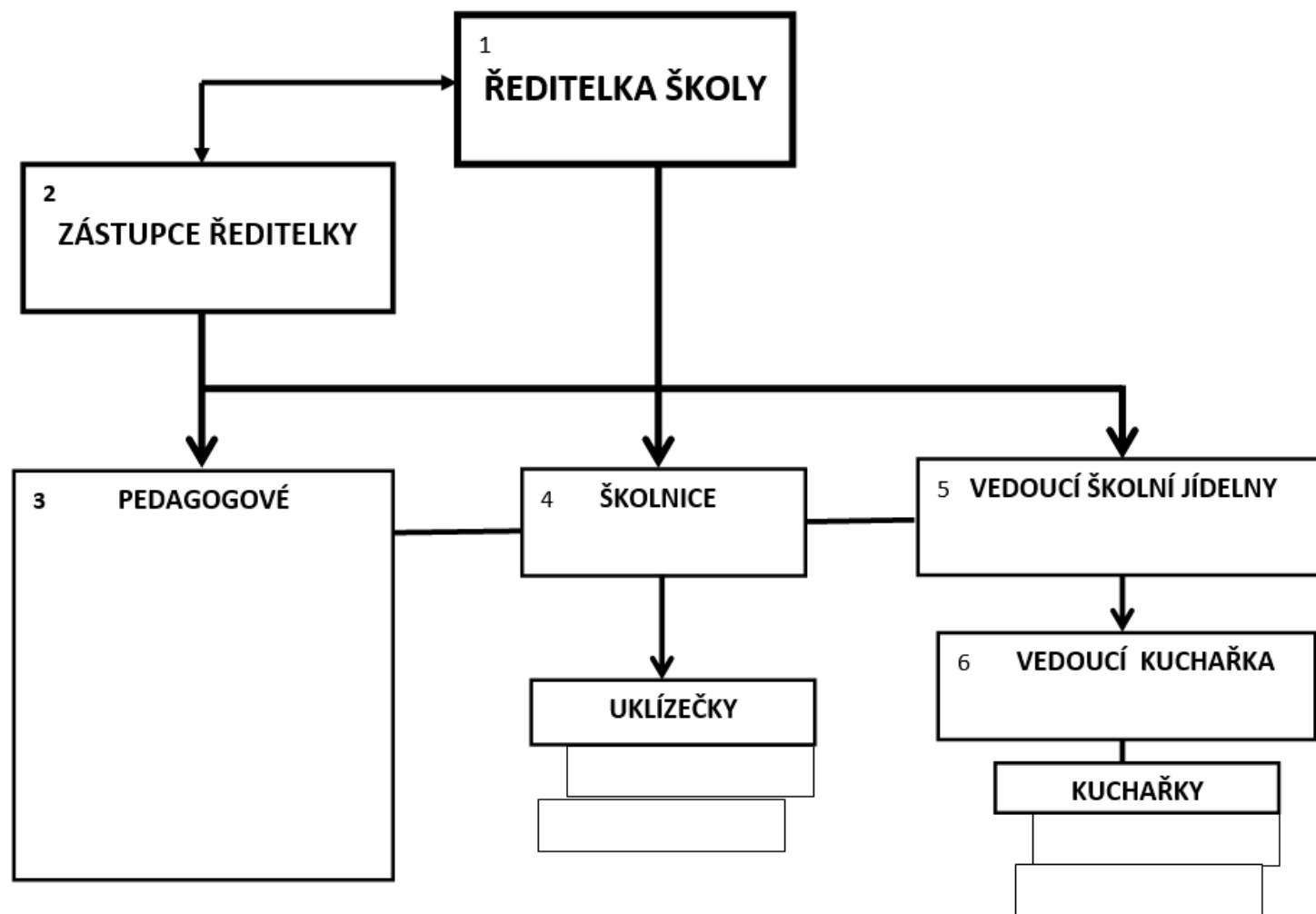
Plán evaluace a aktualizace (jak poznáme, co se podařilo a co dál)

# Analýza stavu školy



# Personální analýza

- Zmapování rolí a vztahů uvnitř organizace
  - Organizační diagram



# Personální analýza

- Struktura zaměstnanců

POZICE Pg	VĚK	POZICE NPg	VĚK
Ředitelka		Školnice	
učitelka		uklízečka	
učitelka		uklízečka	
učitelka		Ved. ŠJ + kuchařka	
učitelka		kuchařka	
učitelka		kuchařka	
učitelka			
učitelka			
<b>Pedagogo vé – průměrný věk</b>		<b>Ostatní zaměstnan ci – průměrný věk</b>	

POZICE	KVALIFI KACE	POZICE	KVALIFIKA CE
Ředitelka	VŠ	Školnice	vyučena
učitelka	VŠ	uklízečka	SŠ bez maturity
učitelka	VŠ	uklízečka	SPŠ s maturitou
učitelka	SPgŠ	Vedoucí ŠJ	Vyučena (studující)
učitelka	SPgŠ	kuchařka	vyučena
učitelka	SPgŠ	kuchařka	SŠ s maturitou
učitelka	SPgŠ		
učitelka	SPgŠ		

POZICE	DÉLKA PRAXE
ředitelka	
učitelka	
učitelka	
učitelka	
učitelka	
Učitelka	
učitelka	
učitelka	
<b>průměr</b>	



# Personální analýza

- Zájem o další vzdělávání
  - Kdo se jakou mírou podílí na DVPP,
  - Vývoj v průběhu let

Školní rok	Počet PP účastníků se DV v %	částka vynaložená na DVPP	Počet NP účastníků se DVNP v %	částka vynaložená na DVNP
2017/18				
2016/17				
2015/16				
2014/15				
2013/14				

# Děti, žáci, studenti

- Představa o budoucím počtu/potřebách žáků je pro plánování budoucnosti důležitá
  - Demografický vývoj

spádové obce	Předpokládané počty žáků, kteří nastoupí do 1. ročníku				
	2018-19	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Obec A					
Obec B					
Obec C					
<b>Celkem</b>					

- Vývoj počtu žáků se SVP

Školní rok	poruchy učení	poruchy chování	LMP	Tělesné postižení	Nadaní žáci
2017/18					
2016/17					

- Dodavatelé – rodiny, školy nižšího stupně

# Vzdělávací program školy

- Formální kurikulum
  - ŠVP, programy prevence, environmentální program, program zdraví,
- Neformální kurikulum
  - aktivity mimo výuku (výlety, exkurze, kroužky, soutěže, školní družiny a školní kluby),
- Skryté kurikulum
  - neformální pravidla, rituály, rutiny, vzorce chování, vztahy, hodnoty a přesvědčení, které jsou ve škole sdíleny a mají formativní charakter

# Výsledky vzdělávání

- Vzdělávání je účelem škol,
- Podle výsledků vzdělávání jsou školy hodnoceny,
- Změny jsou často prováděny za účelem zlepšení výsledků vzdělávání,
- Lze analyzovat:
  - Přehledy prospěchů tříd,
  - Výsledky soutěží a olympiád,
  - Výsledky testů (vlastních, externích),
  - Úspěšnost přijetí žáků, studentů na vyšší stupeň školy,
  - V MŠ školní zralost, výsledky na 1. stupni ZŠ, dosažení OV RVP PV

# Komunikační a informační systémy

- **Systém interní a externí komunikace**
  - Kdo, co, komu, kdy, jakým kanálem, s jakým dopadem,
  - Proudění informací
- **Co analyzujeme:**
  - webové stránky školy,
  - e-mailová komunikace,
  - elektronický komunikační systém,
  - tiskoviny, publikace,
  - veřejné akce školy (kulturní, sportovní),
  - firemní identita (loga, barvy, typy písma, v materiálech),
  - třídnické hodiny, konzultační hodiny, třídní schůzky, vývěsky, porady, osobní komunikace.

Účastníci	Způsob komunikace
učitelé	oběžník, přímý rozhovor, pedagogická rada, operativní porady
provozní zaměstnanci	oběžník, přímý rozhovor, provozní porada, operativní porady
rodiče	běžný rozhovor, sjednané konzultace, nástěnky tříd, nástěnka školy, webové stránky, popř. mailová komunikace

# Kultura, klima, image školy

## Kultura

- jak se k sobě chováme

## Klima

- jak se ve škole cítíme

## Image

- jak nás vidí ostatní

# Analýza kultury školy

- Základem kultury školy jsou
  - Postoje, hodnoty, normy, vztahy
- Manifestní projevy
  - Verbální symboly
    - kurikulum, řeč – způsob komunikace, hrdinové
  - Symboly chování
    - rituály, ceremoniály, proces výuky,
  - Vizuální symboly
    - vzhled školy, artefakty, loga a propagační předměty.

# Analýza kultury školy

- Možnosti analýzy

- Podle manifestních projevů – jak se projevuje kultura školy (diskuse),
- Analýza podle dotazníku – hodnotí se jednotlivé položky na 5ti stupňové škále.

● současnost ● budoucnost

Priloha č. 5

Pořadí	HODNOCENÍ		1	2	3	4	5
	KRITÉRIA						
A	ROZHODOVÁNÍ		rozhodování je vysoce centralizované	rozhodování je dost centralizované	rozhodování je středně centralizované	rozhodování je dost decentralizované	rozhodování je výrazně decentralizované
B	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST		minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	důležité informace dost často chybí	střední informovanost, občas zadržování určitých informací	dobrá informovanost, komunikace bez větších problémů	výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak i zdola nahoru a rovněž horizontálně
C	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL VEDENÍ		prakticky neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	názory pracovníků se berou v úvahu jen velmi málo	lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu	vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží	pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu



# Analýza klimatu školy

- Nástroje projektu Cesta ke kvalitě <http://www.nuv.cz/ae>
- Klima školy (ZŠ, SŠ),
- Klima učitelského sboru (ZŠ, SŠ),
- Klima školní třídy (ZŠ, SŠ),
- Anketa pro rodiče (MŠ),
- Anketa pro učitele (MŠ).

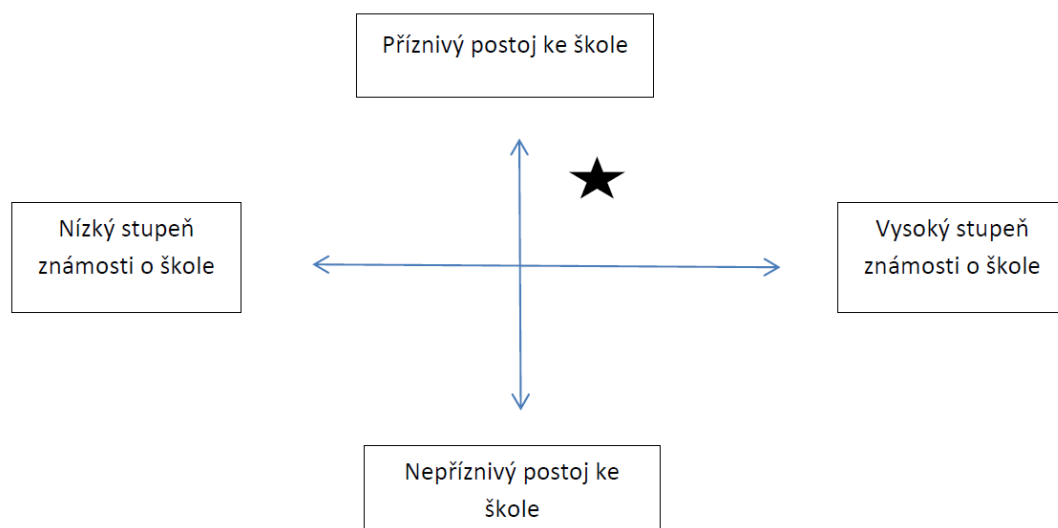
		<b>zřídka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>velmi často</b>
<b>1.</b>	Chování některých učitelů ve škole obtěžuje jiné učitele.				
<b>2.</b>	Učitelé naší školy se musejí zúčastňovat příliš velkého množství schůzí a porad.				
<b>3.</b>	Ředitel/ka sám/sama je příkladem ostatním. Usilovně a tvrdě pracuje.				
<b>4.</b>	Ředitel/ka dovede ocenit, pochválit své podřízené.				

# Analýza image školy

- Měření známosti a příznivosti postojů ke škole (dotazník, škála)

- Dotazník pro zjišťování image

Postavení image školy - příklad



	1	2	3	4	5	
škola je velká			R			škola je malá
vzhled a umístění školy je dobré				U		vzhled a umístění šk. je špatné
management školy je výkonný						management školy je nevýkonný
kvalitní vzděl. program						nekvalitní vzděl. prog.
inovace vzdělávacího programu je rychlá						inovace vzdělávacího programu je pomalá
široká nabídka mimoškolních aktivit						úzká nabídka mimoškolních aktivit

Legenda: R = rodiče, Ž = žáci, U = učitelé

# Analýza konkurence

- Znalost konkurence umožní najít naši konkurenční výhodu

ŠKOLA	VZDÁLENOST	CHARAKTERISTI KA	SILNÉ STRÁNKY ve vztahu k naší škole	SLABÉ STRÁNKY ve vztahu k naší škole

# Analýza zdrojů

- Co máme k dispozici, abychom mohli realizovat svůj rozvoj

Vnitřní zdroje		Silné stránky				Slabé stránky		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
<b>Lidské zdroje</b>								
1	Počet pedagogů	40+20	40					
2	Kvalita výuky	20	80					
3	Vztah k žákům	60+20	20					
4	Loajalita ve škole	80+20						
<b>Materiální zajištění</b>								
5	Finanční zajištění	20	60+20					

# Analýza vnějšího prostředí

- Metoda PEST(E):
  - P – politicko-právní faktory,
  - E – ekonomické faktory,
  - S – sociokulturní faktory,
  - T – technologické,
  - E – environmentální.
- Ankety, dotazníky, rešerše veřejných zdrojů (demografické statistiky)

# Návaznost na strategické dokumenty

- Poskytují náhled na aktuální trendy,
- Mohou inspirovat,
- Měli bychom s nimi být v souladu.
- Dokumenty:
  - Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020,
  - Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020,
  - Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020,
  - Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje ,
  - Strategické dokumenty zřizovatele,
  - MAP, KAP, ŠIKK,
  - Kvalitní škola.

# SWOT analýza – východisko plánu

- Účel:
  - posouzení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost záměru
- Obsah:
  - Silné a slabé stránky (interní analýza),
  - Hrozby a příležitosti (externí analýza).
  - Posouzení interakcí mezi S, W a T, O.
- Principy.
  - Pouze klíčové faktory,
  - Zaměření na fakta (měřitelnost),
  - Analýza v týmu – brainstorming,

# SWOT analýza

		<i>SILNÉ STRÁNKY</i>					<i>SLABÉ STRÁNKY</i>					
		Příjemné pracovní prostředí	Zajímavé akce pro rodiče, zapojování	Velká školní zahrada	Prostory MŠ (ložnice, TV, kroužky)	Dobrá vybavenost pomůckami – hračky, keramika	Úložné prostory v zahradě	Málo úložných prostor (třídy, chodby, tělocvična	Vybavenost tříd didaktickými pomůckami	Bezpečnost na zahradě - kolotoč	Uspořádání vybavení v tělocvičně	Σ
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	Klidná lokalita	++	++	++	++	0	0	0	0	0	8+	
	Bohatá nabídka pro DVPP	++	+	+	+	+	0	0	-	0	7+	
	Divadla pro děti	++	+	0	++	+	0	-	0	-	4+	
	Komunikace s rodiči, spolupráce, návrhy, připomínky	+	++	+	++	+	+	+	+	+	12+	
	Zajímavé nabídky spolupráce s různými organizacemi	0	+	+	++	++	+	+	+	+	11+	
<b>OHROŽENÍ</b>	Povinnost přijímat do MŠ dvouleté děti	--	0	-	--	--	-	-	--	-	14-	
	Přetěžování pedagogů Písemnou agendou (zejména pro ŘŠ)	-	-	0	--	0	0	0	0	0	4-	
	Současný vzdělávací systém=omezování pedagog.práce (tlak zřizovatele)	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1-	
	Tlak na nadstandardní nabídky kroužků (zejména u předškoláků= Problém plnění VPT)	-	-	0	-	-	0	-	0	0	-	6-
	Školská legislativa – Počty dětí ve třídách	--	-	-	--	-	-	-	-	-	--	13-
Σ		0	4+	3+	2+	1+	0	2-	2-	1-	3-	



# Role MAP v analýze stavu školy

- Poskytuje vstupy
  - Demografická data,
  - Data o vzdělávacích výsledcích škol v území (agregovaná),
  - Zpětná vazba k externí komunikaci školy,
  - Zpětná vazba k image školy,
  - Cíle MAP (návaznost na vyšší dokumenty).
- Metodická podpora (Podaktivita 2.7: Podpora škol v plánování),
  - Dotazníková šetření,
  - Workshopy a konference,
  - Facilitace.
- Může být vnímán jako hrozba nebo příležitost (SWOT)

# Mise

- Mise = poslání organizace,
- Vyjadřuje identitu, úlohu, účel organizace, jak se sama vidí,
- Je zaměřena na přítomnost:
  - Kdo jsme, co děláme, proč existujeme – jedinečnost naší organizace,
- Motivuje k práci, povzbuzuje loajalitu,
- Pomáhá najít konkurenční výhodu,
- Je součástí image školy.

# Tvorba mise

- Společně se zaměstnanci,
- 3 kroky:
  - Získávání klíčových hesel:
    - „Naše škola poskytuje tyto služby...“,
    - „k čemu je to dobré?“
  - Ohodnocení výstupů
    - Který z výroků nás nejlépe charakterizuje,
  - Formulace mise

Proč existujeme? Co představujeme? Co děláme? Co nabízíme?

Poskytujeme tyto služby...

Rodinné prostředí (menší počet všech)

- Lepší vztahy  $\text{Ž} \rightarrow \text{U} \times \text{U} \rightarrow \text{Ž}$ ,  $\text{U} \rightarrow \text{R} \times \text{R} \rightarrow \text{U}$   
*k čemu je to dobré?*
- Lepší klima školy (příprava pro život)  
*k čemu je to dobré?*
- Pozitivní vnímání školy  
*k čemu je to dobré?*
- Podávání lepších výkonů  
*k čemu je to dobré?*
- Dosažení lepších výsledků  
*k čemu je to dobré?*
- Uspění v konkurenci

# Příklady mise

- Jsme škola, která vzdělává a rozvíjí mladé lidi.
- Jsme škola, která:
  - poskytuje dětem základní vzdělání,
  - pomáhá všem dětem v rozvoji jejich talentu,
  - zajišťuje rovnost příležitostí v bezpečném prostředí,
  - podporuje ducha partnerství mezi žáky a učiteli, rodiči a školou, komunitou a školou.
- Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická ve Zlíně poskytuje střední, vyšší odborné a vysokoškolské bakalářské vzdělání. Naším cílem je poskytovat ekonomické vzdělání na vysoké profesionální úrovni podle potřeb praxe. Na splnění tohoto cíle spolupracujeme s podniky, organizacemi a školami nejen Zlínského kraje, ale i organizacemi celostátními a mezinárodními.

# Vize

- Představa úspěšné budoucnosti organizace – jak budeme naplňovat misi,
- Vyjadřuje budoucí stav organizace (5 – 10 let),
- Inspiruje, motivuje, aktivizuje k práci, rozvoji,
- Je základem pro rozhodování,
- Posiluje týmovou spolupráci,
- Součástí image školy.

# Tvorba vize

- Společně se zaměstnanci,
- Zohlednit názor rodičů, žáků,
- Pozitivní zaměření na budoucnost,
- Metody tvorby:
  - Brainstorming (otevřené otázky) + kritické posouzení (výběr),
  - Metoda 1x2x4x8
  - Cesta ke kvalitě – 66 výroků

# Příklady vize

- Škola a rodina pod jednou střechou a společně.
  - *Hra, experiment, zkoumání, zodpovědnost, pravidla společenského jednání a chování, společné zapojování do života MŠ, týmová práce, komunikace, spolupráce, vzájemná tolerance.*
- Naše škola se stane místem, kam bude každé dítě rádo chodit, kde získá základní znalosti a kde se rodiče a jiní členové komunity budou moci zapojit do vzdělávacích programů vedoucích k rozvoji jejich dětí.
- Na naši školu budou všichni učitelé a žáci pyšní a rodiče a ostatní členové komunity ji budou pravidelně navštěvovat a podporovat. Ne všichni žáci budou ve všech oblastech dosahovat vynikajících výsledků, ale jsme přesvědčeni o tom, že většina dětí může být lepší a může se do školy těšit. Různými cestami zapojíme rodiče do činnosti školy a budeme spolupracovat s jinými organizacemi a firmami, které přispějí ke zlepšení školy. Vytvoříme partnerskou spolupráci s místní správou a komunitou. Náš vzdělávací program a výuka budou odrážet potřeby a zájmy všech dětí a budou provázeny vysokým očekáváním výsledků a realizovány s velkým zaujetím.

# Strategické cíle

- Cíl je zamýšlený výsledek, ke kterému organizace svou činností směřuje,
- Vyjadřuje kvalitativní změnu,
- Dlouhodobý, přispívá k naplnění vize:
  - Když dosáhnu cíle, přiblížím se k vizi



# Tvorba cíle

- Vycházet z vize a SWOT analýzy,
  - Vize: řekne nám, co chceme,
  - SWOT: řekne nám, kde máme slabé/silné stránky,
- Prioritizovat oblasti rozvoje (1 – 3 oblasti),
- Formulovat cíle - využít metodu SMART,
- Stanovit časovou dimenzi – KD, SD, DD, Pr,
- Prioritizovat cíle podle důležitosti (s čím lze hned začít),
- Zpracovat přehled cílů.

# Formulace cíle

- Vize:
  - *„Budeme účelně používat různé metody ve výuce.“*
- SWOT:
  - *„Škola učí převážně frontálně, nemá zkušenost s projektovou výukou.“*
- Strategický cíl:
  - *„Do dvou let budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt“.*

# Přehled cílů

	FORMULACE STRATEGICKÉHO CÍLE	KD	SD	DD	Pr
1	Zapojování zaměstnanců do vedení školy		x	x	
2	Vedení zaměstnanců	x	x	x	x
3	Vedení dětí k samostatnosti a logickému myšlení	x	x	x	x
4	Podmínky zdravého rozvoje dětí	x	x	x	x
5	Zahraniční stáže pedagogů			x	
6	Získávání sponzorů		x	x	
7	Rozvoj jednotlivých oblastí vzdělávání	x	x	x	x
8	Využívání ICT techniky	x	x	x	x
9	Oprava tělocvičny	x			
10	Spolupráce se ZŠ	x	x	x	x

# Role MAP ve formulaci mise, vize, cílů školy

- Provádí „veřejnou kontrolu“ plnění mise,
- Poskytuje vstupy pro formulaci vize,
  - Rozvojové potřeby v území,
  - Role školy při jejich naplnění.
- Ovlivňuje cíle školy
  - Nositel/iniciátor změny (povinná opatření, cíle MAP),
  - Tvůrce plánu vyšší úrovně.
- Provádí akceptaci cíle,
- Přenáší cíle škol do plánu území,
- Podporuje implementaci cílů školy.
- Více rolí!
  - Komunikovat role s vedením školy,
  - Externí facilitace.

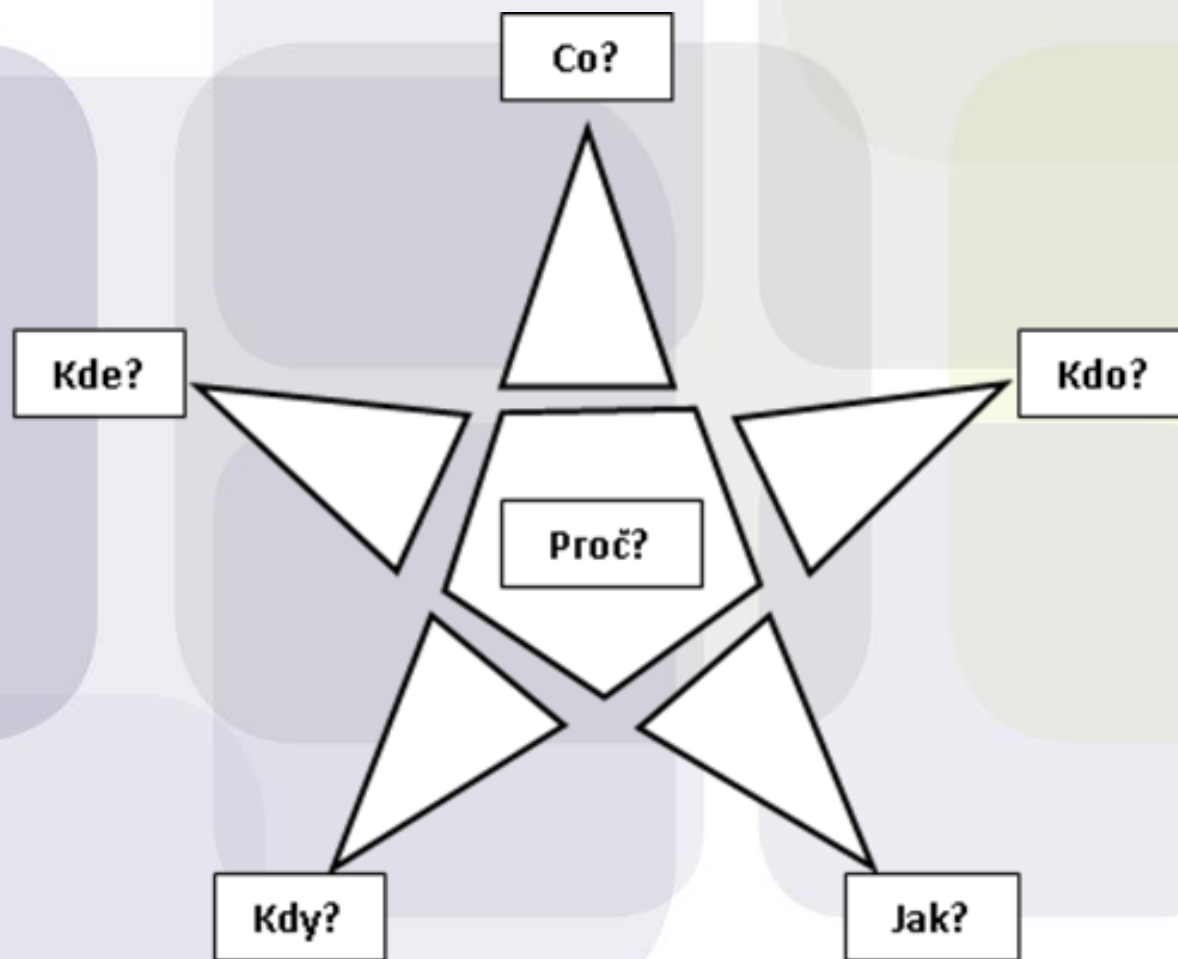
# Plánování

- Plán není pouze harmonogram!
  - Obsahuje čas, zdroje, finance, výstupy.
- Více úrovní plánů
  - Strategický plán (3 – 6 let),
  - (Školní) akční plán (1 – 2 roky),
  - Plány jednotlivých aktivit.
- Plánovat společně
  - Získat kvalifikované odhady zdrojů a času,
  - Získat souhlas realizátorů plánu (uživatelé/dodavatelé).
- Dělat rezervy
- Průběžně sledovat plnění plánu

# Akční plánování

- Na základě stanovení strategických cílů lze přistoupit k akčnímu plánování,
- Akční plán obsahuje konkrétní kroky k dosažení cíle,
- Akční plán umožňuje naplňovat strategické cíle, resp. vizi:
  - Pokud splním akční plán, pak naplním cíl a následně se přiblížím k vizi.
- Měl by poskytnout odpovědi na otázky:
  - Kdo, co, jak, kdy, kde a hlavně PROČ?

# Hvězda otázek



# Tvorba akčního plánu

- Společná - účastnit by se měli ti, kteří se budou na aktivitách podílet,
- 3 kroky:
  - Brainstorming – nápady, jak dosáhnout cílů,
  - Tvorba akcí,

Cíl: Do konce školního roku budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt				
Co (akce)	Kdo	Kdy	Jak	Za kolik

- Design plánu – logický rámec, strategická matice, Ganttův diagram.

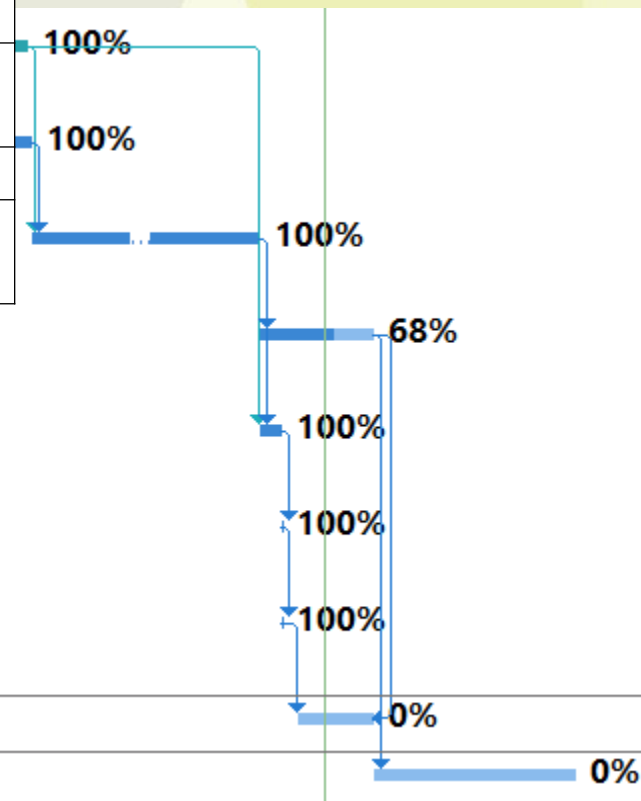


# Logický rámec

	Popis	OOU	Metoda ověření	
Záměr	Zvýšení atraktivity školy prostřednictvím rozšířené nabídky výukových metod.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyšší účast rodičů na veřejných akcích školy o 20%.</li> <li>Vyšší počet žáků o 20%.</li> </ul>	Statistika návštěvnosti dnů otevřených dveří. Počet vykázaných žáků.	
Cíl	Do konce školního roku budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt.	V každé třídě je realizován alespoň jeden projekt.	Výukový plán, portfolio učitele, třídní kniha.	Předpoklady Trvalý zájem učitelů o projektovou výuku, spokojenost žáků, vysoká účast veřejnosti na prezentaci projektů
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> <li>Učitel proškolený v projektovém vyučování.</li> <li>Realizované projekty.</li> <li>Veřejná prezentace projektů.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 10 učitelů absolvovalo školení k projektové výuce.</li> <li>2.1 Bylo realizováno 10 projektů.</li> <li>3.1 Proběhla 1 prezentace.</li> </ol>	Sylabus školení, studijní materiály, záměry třídních projektů, program veřejné prezentace, fotodokumentace.	Předpoklady Kvalitní vzdělávací program přípravy učitelů, realisticky navržené projekty.
Činnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Vyhledání vhodného školitele.</li> <li>1.2 Proškolení učitelů.</li> <li>2.1 Naplánování projektů.</li> <li>2.2 Realizace projektů.</li> <li>3.1 Realizace veřejné prezentace.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Školící agentura - 5000 Kč</li> <li>Pomůcky a materiál - 20000 Kč</li> <li>Veřejná prezentace projektů - 15000 Kč.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 31. 10. 2019</li> <li>1.2 31. 12. 2019</li> <li>2.1 31. 01. 2020</li> <li>2.2 15. 05. 2020</li> <li>3.1 30. 06. 2020</li> </ol>	Předpoklady Dostatečný počet učitelů se zájmem o projektovou výuku, dostupná školící agentura, dostupný prostor na náměstí obce pro realizaci veřejné prezentace
	Spolupráce se zahraničními subjekty.		Dostupnost školící agentury v místě.	
	Nebude řešeno		Předběžné podmínky	

# Strategická matice, Ganttův diagram

Cíl: Do konce školního roku budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt				
Co (akce)	Kdo	Kdy (do kdy)	Jak, kde	Za kolik
1.1 Vyhledání vhodného školitele.	ZŘŠ	1.1 31. 10. 2019	průzkum trhu, oslovení, výběr	-
1.2 Proškolení učitelů.	Externí lektor	1.2 31. 12. 2019	zaměřené na praxi, ve škole	5 000 Kč
2.1 Naplánování projektů.	PG	2.1 31. 01. 2020	SMART	20 000 Kč
2.2 Realizace projektů.	PG	2.2 15. 05. 2020	bez zahraničních partnerů	-
3.1 Realizace veřejné prezentace.	PG	3.1 30. 06. 2020	ve spolupráci s MÚ, na náměstí	15 000 Kč



# Představení strategického plánu

- Prezentace všem, kdo se podíleli na zpracování,
- Zveřejnit stručný výtah – vizi, misi, cíle, plán,
- Umístit viditelně ve škole,
- Projednat na schůzi školské rady,
- Seznámit zřizovatele.

# Evaluace

- Posouzení výsledků oproti plánu,
- Postup:
  - Zpracovat plán evaluace – cíl, kritéria, indikátory, nástroje, kdo, kdy

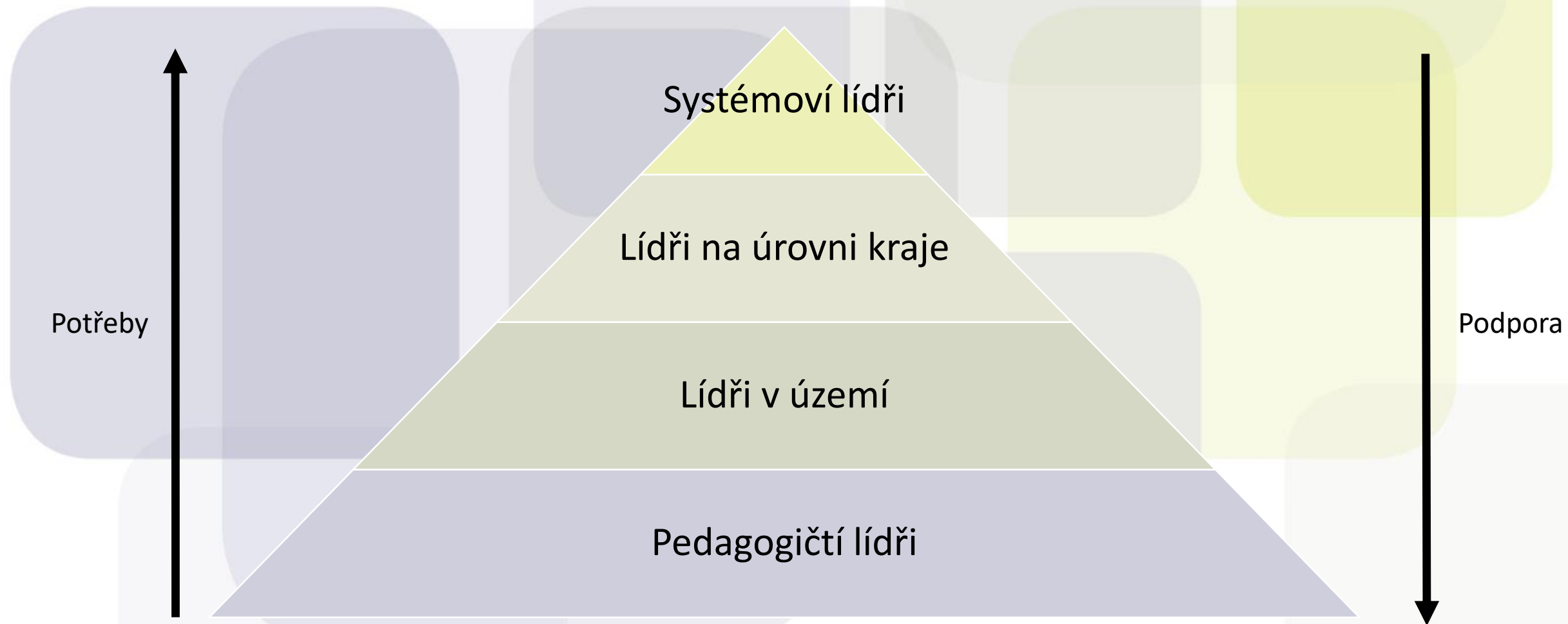
<i>Cíl</i>	<i>Kritérium</i>	<i>Indikátor</i>	<i>Evaluační nástroj</i>	<i>Kdo</i>	<i>Kdy</i>
<i>Do konce školního roku budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt.</i>	<i>V každé třídě je realizován alespoň jeden projekt.</i>	<i>Počet realizovaných projektů.</i>	<i>Analýza výukových plánů, třídní knihy, portfolia učitele, rozhovory se žáky</i>	<i>Zástupce ředitele školy</i>	<i>4 x za školní rok 2019/2020</i>

- Sesbírat data,
- Vyhodnotit data,
- Zpracovat evaluační zprávu.

# Role MAP při plánování a evaluaci

- Zajišťuje rovnováhu mezi potřebami a cíli jednotlivých úrovní vzdělávacího systému!
- Podporuje školy v plánování
  - Vyhledává lídry rozvoje škol,
  - Zainteresovává partnery do procesu plánování škol (zřizovatelé, další subjekty),
  - Poskytuje metodickou podporu a zkušenosti v oblasti komunitního plánování.
  - Koordinuje procesy plánování partnerských aktivit,
- Podporuje implementaci změnových aktivit ve školách
  - Zprostředkovává a zajišťuje vzdělávání, stáže, síťování, setkávání...
- Podílí se na vyhodnocování pokroku škol a revizi MAP
- Poskytuje vstupy do výzev OP VVV (šablony), IROP, OP PPR
- Je lídrem rozvoje vzdělávání v území!

# Leadership ve vzdělávání



# Pedagogický leadership - základní premisy

- Zájem a aktivní úsilí o rozvoj
  - Školy jako organizace
  - Pracovníků školy
  - Žáků
  - Širší komunity kolem školy
- Ovlivňování
  - Směřování školy
  - Klimatu školy
  - Programu výuky
- Celkově přispívá ke zvyšování kvality školy
- Klíčová úloha ředitele a širšího vedení školy

# Výchozí problémy

- Nejednotná představa o tom, co znamená kvalita školy
  - Různé pohledy
    - decizní sféra, akademická obec, pedagogičtí pracovníci, rodiče
  - Kvalita není jednoduše redukovatelná
    - škola sleduje souběžně více cílů
  - Obtížná standardizace kritérií kvality
    - Nejednotné kurikulum
    - Znalosti vs. dovednosti a kompetence
    - Kontext školy – socio-ekonomické, demografické faktory, struktura pedagogického sboru
- Nejednotná představa o obsahu role ředitele
  - Neexistence standardu ředitele,
  - Pojmy vztahující se k práci ředitelů škol nejasně definované – pedagogické vedení,
  - Proměňující se kontext školy - nové požadavky



# 2 základní přístupy k pedagogickému leadershipu

- Výkonově orientované (produktové) pojetí
  - PV zaměřeno na dosahování pedagogických cílů,
  - Orientováno na intervence do procesu vyučování a učení,
  - Riziko úzkého pojetí kvality, zanedbání kvality života lidí.
- Transformativní (procesuální) pojetí
  - PV zaměřeno především na budování optimálních podmínek pro činnost učitelů a péči o jejich spokojenost jako předpokladu efektivního učení,
  - Předchází výsledkům žáků,
  - Riziko zaměření pouze na vstupy a procesy, ne na výsledky.

# Integrovaný přístup (pojetí projektu SRP)

- Oba přístupy se vzájemně doplňují
- Pedagogické cíle (cíle školy)
  - Definované změnou v osobnosti žáka (dovednosti, znalosti, kompetence)
  - Determinují podmínky a prostředí
- Podmínky
  - Umožňují změnu - odvozené od cílů
  - Klima a kultura školy (atmosféra ve třídě a ve škole, vztah a postoje učitelů k žákům)
  - Kurikulum (přiměřenost, zajímavost a důležitost učiva)
- Procesy
  - Na úrovni řízení školy i výuky
  - Umožňují nastavit žádoucí podmínky
  - Vnášejí změnu dovnitř vzdělávacího prostředí
  - Přispívají k dosažení pedagogických cílů

# Integrovaný přístup



# Role ředitele v integrovaném přístupu

- Identifikovat se s posláním školy - udržovat vědomí sociálního významu a hodnoty vzdělání (mise)
- Naplňovat systémovou vizi rozvoje vzdělávacího systému (vize MŠMT)
- Reagovat na potřeby vnitřního i vnějšího prostředí a překládat představy budoucího zlepšení (vize školy)
- Navrhovat konkrétní kroky k uskutečnění vize a k zajištění přínosů, které z ní vyplývají (strategický plán školy, školní akční plán)
- Implementovat opatření vedoucí k žádoucím přínosům (řízení změny)
- Komunikovat misi, vizi a strategické cíle školy/systému a motivovat všechny aktéry k jejich dosažení (pedagogické vedení)
- Vyhodnocovat úspěch při naplnění strategických cílů a vizí (vnitřní evaluace školy)

# Co tato role vyžaduje?

- Systémové a strategické myšlení
- Vize
- Osobnostní integrita
- Pozitivní myšlení
- Odvaha ke změně
- Otevřenost, důvěra a přijetí
- Kolegialita a kooperace
- Sebereflexe
- Komunikační dovednosti
- Rozhodnost
- Zodpovědnost
- Schopnost zvládat krize

# Ředitel jako manažer

- Operativní řízení chodu školy
  - Plánování,
  - Delegování,
  - Monitorování,
  - Řízení.
- Výkonná role
  - Rozhodování,
  - Řešení problémů,
- Racionální dimenze,
- Řešitel vize – cíle stanovují jiní,
- Zdroj autority ve funkci,
  - Formální vůdce.

# Ředitel jako lídr

- Budování klimatu školy
  - Inspirování,
  - Motivování,
  - Důvěra,
  - Vedení.
- Výkonná role
  - Strategické rozhodování,
  - Předcházení problémům,
- Emoční dimenze,
- Vlastník vize – cíle si stanovuje sám,
- Zdroj autority v osobnosti,
  - Přirozený vůdce.

# Ředitel jako manažer/lídr

- Strategické řízení chodu školy a pedagogické vedení
  - Plánování - Inspirování
  - Delegování - Motivování,
  - Monitorování - Důvěra
  - Řízení - Vedení
- Racionální i emoční dimenze,
- Výkonná role
  - Strategické rozhodování,
  - Řešení problémů s cílem předcházet budoucím,
- Vlastník i řešitel vize
  - zajišťuje souladu cílů školy s cíli vyšších úrovní
- Zdroj autority v osobnosti
  - Přirozený vůdce, respektovaný manažer



# Cíl z hlediska osobnosti ředitele

- Kompetentní a sebevědomý ředitel, který uznává hodnotu vzdělání a je vnitřně kongruentní s trendy vývoje vzdělávací politiky. Zná stav a potřeby vlastní školy a má vizi, kam směřovat její rozvoj v souladu s těmito trendy.
- Lídr, který naslouchá, komunikuje a kooperuje s cílem najít konsenzus v potřebách všech aktérů zainteresovaných do života školy, vlastním příkladem motivuje k úsilí o změnu a cíleně připravuje podmínky pro zážitek úspěchu všech zúčastněných.
- Veřejný komunikátor, který dokáže prezentovat vizi změny směrem k zaměstnancům školy, zřizovateli, rodičům i komunitě v okolí školy.
- Rozhodný a zodpovědný při implementaci strategických opatření.

# Jak na to?

- **Systemová podpora**
  - Vytvořit ve vzdělávacím systému podmínky umožňující naplňovat cíle
  - Podporovat pedagogické lídry
    - Vytvořit systém konzultantů/mentorů pro začínající i zkušené ředitele
    - Konzultanty/mentory hledat v řadách zkušených a úspěšných ředitelů/vedoucích pracovníků
    - Konzultant rozvoje školy v zákoně o pedagogických pracovnících
  - Novelizovat obsah současných programů pro ředitele škol
    - psychologie, mentoring, koučink,
  - Zavést jako součást pregraduální přípravy všech pedagogů základy vedení (leadershipu).
  - Komunikovat vize, cíle, změny ze strany MŠMT, OPŘO.

# Jak na to?

- Individuální podpora
  - Mentoring,
  - Koučink,
  - Supervize,
  - Benchlearningové projekty,
  - Stáže a síťování,
  - Další vzdělávání ředitelů škol,
  - Dostupné systémy poradenství a konzultace (centra podpory).

# Model intenzivní podpory projektu SRP

1. POLOLETÍ	2. POLOLETÍ	3. POLOLETÍ	4. POLOLETÍ
Analýza současného stavu školy	Tvorba strategického plánu	Implementace opatření	Evaluace pokroku školy
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora KRŠ</li> <li>Vzdělávací program SRP</li> <li>Metodické materiály a manuály pro vedení škol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora KRŠ</li> <li>Vzdělávací program SRP</li> <li>Metodické materiály a manuály pro vedení škol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora KRŠ</li> <li>Vzdělávací program - pedagogické vedení</li> <li>Koučovací podpora</li> <li>Benchlearning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora KRŠ</li> <li>Vzdělávací program - pedagogické vedení</li> <li>Koučovací podpora</li> <li>Benchlearning</li> </ul>
<p><b>Vstup:</b> analýza stavu školy</p> <p><b>Výstup:</b> dokument Rozvojové potřeby školy</p>	<p><b>Vstup:</b> dokument Rozvojové potřeby školy</p> <p><b>Výstup:</b> Strategický plán rozvoje školy, Školní akční plán</p>	<p><b>Vstup:</b> Strategický plán rozvoje školy, Školní akční plán</p> <p><b>Výstup:</b> revidované procesy řízení a rozvoje školy</p> <p><b>Doplňující nabídka:</b> vyškolení v koučovacích dovednostech</p>	<p><b>Vstup:</b> Strategický plán rozvoje školy, Školní akční plán</p> <p><b>Výstup:</b> Evaluační zpráva o pokroku školy</p>

# Vzdělávací program SRP – pouze začátek!

- Znalosti
  - Teoretických východisek, procesů, nástrojů, postupů.
- Dovednosti
  - Při jejich zavádění do života školy.
- Postoje a hodnoty
  - Formované nepřímo.

# Role KRŠ v rozvoji pedagogického leadershipu

- „Konzultanta bychom potřebovali napořád...“
  - J. Bezděková, MŠ Dvouletky
- „Každá škola by měla mít mentora.“
  - Výpověď účastníků focus group s ŠKR
- Přínosy Konzultanta rozvoje školy (KRŠ)
  - Osobní vztah,
  - Postoje a hodnoty,
  - Kolegiální podpora,
  - Facilitace,
  - Konzultace,
  - Mentoring,
  - Příklady dobré i špatné praxe,
  - Doporučení vzorové dokumentace.

Rozvoj lídrů skrze lídry!

# Co ředitelé oceňují na spolupráci s KRŠ

- „Mít někoho vedle sebe“,
- Pohled druhého (zkušeného) člověka,
- Nové podněty, vize,
- Pomoc (KRŠ jako „pravá ruka“),
- Sdílení,
- Společný pohyb vpřed,
- Trpělivost.

# Co ředitelům spolupráce s KRŠ přinesla

- někdo se otevřel,
- došlo k „vypouštění páry“ ,
- došlo k všeobecnému odhalení problému s komunikací,
- zjistila se potřeba – něco, co nebylo do současné doby vnímáno,
- byla vyhořelá, ale projekt jí dodal impuls,
- pedagogický sbor vnímá pročištění ve škole,
- přínos pro ředitele - dal si osobní závazky.



# Role ředitele v rozvoji školy

- Nositel změny (školní koordinátor rozvoje – ŠKR)
- Plánuje, řídí a komunikuje
  - Potřeby,
  - Misi,
  - Vizi,
  - Cíle,
  - Kroky.
- Buduje pozitivní kulturu školy
- Cíl podpory SRP
  - ŠKR nyní – KRŠ v budoucnu

# Koučink – strategické řízení osobního rozvoje

- Proč?
  - Tvorba (osobní/profesní) vize,
  - Pozitivní postoj ke změně,
  - Zaměření na progres,
  - Uvědomění si vlastních zdrojů,
  - Posilování sebedůvěry,
  - Rozvoj komunikačních dovedností,
  - Otevřenost a důvěra ve schopnosti lidí,
  - Uvědomění dopadu vlastního jednání,
  - Posilování zodpovědnosti.

# Koučink – přínos pro rozvoj školy

- Budování příhodného klimatu školy
  - Pozitivní postoj ke změně,
  - Důvěra,
  - Otevřenost,
  - Bezpečí (přijetí),
  - Komunikace,
  - Spolupráce,
  - Kreativita.
- Strategické řízení a plánování
  - Mise,
  - Vize,
  - Cíle,
  - Kroky,
  - Vyhodnocení.

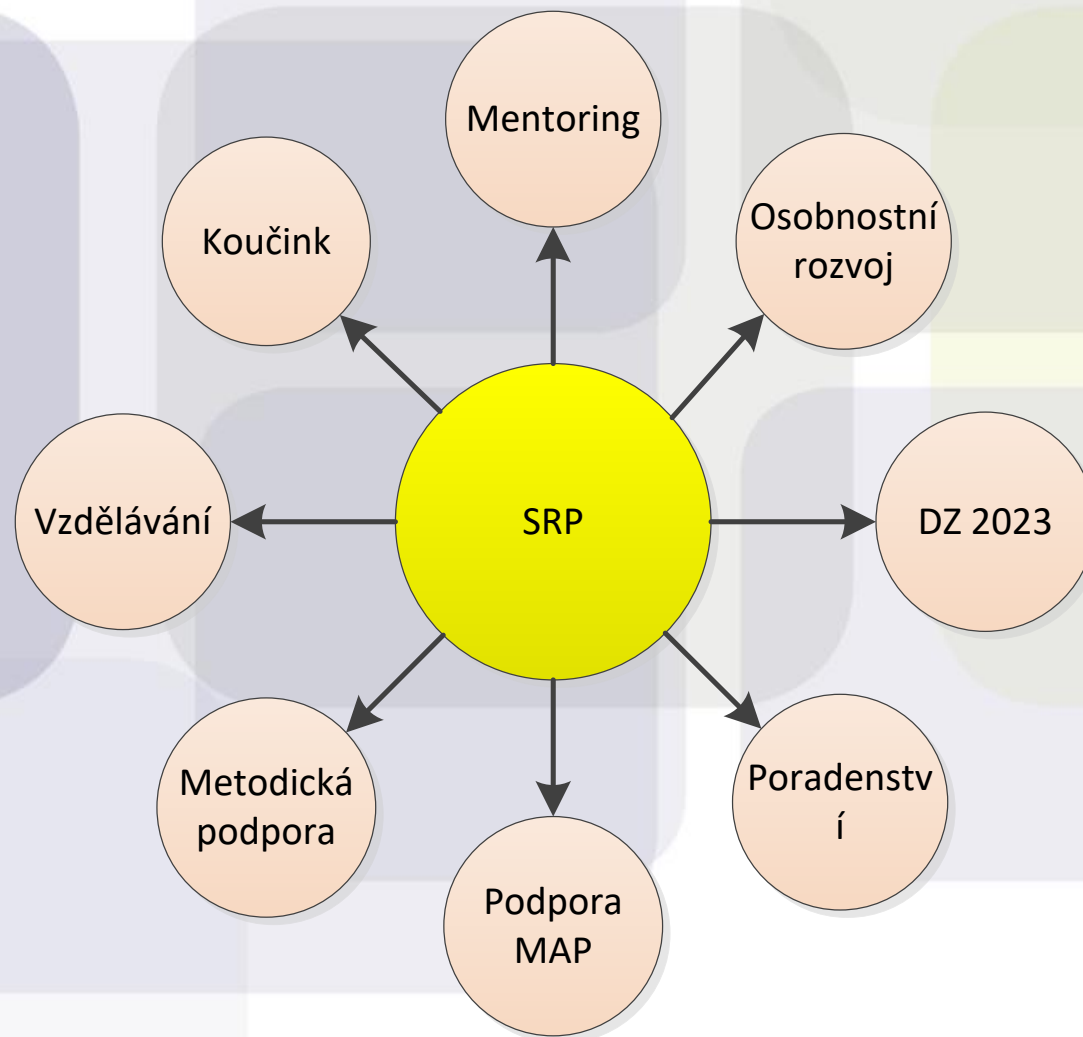
# Dlouhodobý záměr 2019 - 2023

- Prioritní cíl
  - Podporovat procesy strategického řízení rozvoje školy a pedagogického vedení
    - Vytvořit systém podpory vedení školy v řízení kvality výuky,
    - Zavést struktury pro podporu strategického řízení ve školách a pedagogického vedení na krajské úrovni,
    - Podporovat procesy místního akčního plánování rozvoje vzdělávací politiky v územích a funkční spolupráci v územích.

# Role MAP v podpoře leadershipu

- Systémová podpora na úrovni území
  - Vyhledávání a podpora pedagogických lídrů,
  - Rozvoj procesů strategického řízení ve školách,
  - Identifikace společných priorit,
  - Hledání společných řešení,
  - Síťování škol v územích.
- Výzvy
  - Nastavit a implementovat jednotný systém strategického řízení na všech úrovních,
  - Nastavit a implementovat systém podpory lídrů v územích,
  - Prohlubovat spolupráci mezi lidry na všech úrovních,
  - Využít potenciál MAP pro rozšíření systému podpory ředitelů v oblasti strategického řízení a plánování,
  - Podporovat potenciál MAP pro identifikaci potřeb škol a zajišťování zpětné vazby k podmínkám vzdělávacího systému.

# Komplexní podpora SRP





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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Děkuji za pozornost

Mgr. Petr Valenta, Ph.D., projektový manažer SRP

[valenta@nidv.cz](mailto:valenta@nidv.cz), 778 747 263