

Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

„Strategický plán školy a jeho význam“

Obsah

- Představení projektu NIDV:
Strategické řízení a plánování ve školách a v územích
- Model Intenzivní podpory: přínos škole, řediteli a pedagogům
- KA Individuální pomoc: co škola získá
- Role Konzultanta rozvoje školy a Školního koordinátora rozvoje
- Jak pracujeme na škole - Strategické plánování – skupinové role

Proč projekt SRV vznikl? Situace v oblasti řízení škol

- Dle výsledků mezinárodních studií disponují ředitelé škol jednou z nejvyšších hodnot autonomie, a tím pádem odpovídající mírou odpovědnosti jak v oblasti kurikulární, tak v oblasti využívání zdrojů
- Ředitel by tedy měl být hlavním lídrem rozvoje školy a garantem rozvoje pedagogického sboru
- Zároveň si však řada systémových tlaků vynucuje spíše manažerský styl řízení a chybí prostor pro rozvoje školy a řízení pedagogického procesu

Situace v oblasti řízení škol

- **Důvodem je situace ve vzdělávacím systému:**
- Zřizovatelé škol nepovažují školství za svoji prioritu
- Ředitel školy je jmenován politickou reprezentací obce či kraje, chybí kritéria pro hodnocení
- Dosud neexistuje celostátní kariérní systém učitele ani ředitele školy
- Situace v oblasti personálního zajištění je pro ředitele komplikující
- Přetrvává odchod žáků ze základních škol na víceletá gymnázia
- Vstup dětí s podpůrnými opatřeními
- Odborná veřejnost se dosud neshodla na definici kvalitní školy

Co je strategické řízení a k čemu má vést

- **Přesto je žádoucí se na rozvoji vzdělávací koncepce školy aktivně podílet**
- cíl je dosažitelný prostřednictvím strategického řízení a plánování.
- předpokladem je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení
- strategické řízení představuje proces organizace školy, definování její vize a pojmenování cílů a cesty k jejich naplnění (strategie)
- strategická úroveň plánování se vztahuje k budoucnosti
- vyjadřuje hlavní cíle, strategie a základní cesty k jejich naplnění

Zdůvodnění realizace projektu SRP

1. Je třeba zavést systém jednotné metodické podpory školám v oblasti SRP a pedagogického vedení.
2. Je zapotřebí vybudovat organizační struktury poskytující metodickou pomoc školám na krajské úrovni.
3. Je třeba posílit podporu vedení škol a zpětnou vazbu v oblasti SRP a pedagogického vedení ze strany zřizovatelů a centrálních orgánů.
4. Je třeba koordinovat tvorbu místních akčních plánů rozvoje vzdělávání v územích se strategickými plány škol a prioritami MŠMT

Model Intenzivní podpory - základní informace

Realizace projektu: 1. 3. 2016 – 30. 11. 2021

Cílová skupina:

- vedoucí pedagogičtí pracovníci MŠ, ZŠ a SŠ, VOŠ,
- pedagogičtí pracovníci MŠ, ZŠ (vč. škol. zařízení: ŠD a ŠK),
- pracovníci zřizovatelů mateřských a základních škol,
- příjemci IPO Místní akční plány.

Cíl intenzivní podpory

- **Kompetentní a sebevědomé vedení školy**
- Vedení, které:
 - zná potřeby rozvoje školy
 - zná potřeby pedagogického sboru
 - definuje srozumitelné a realistické strategické cíle
 - plánuje a realizuje adekvátní a efektivní řešení

Co přinese školám zapojení do intenzivní podpory

- Zmapování a analýza současného stavu školy
- Ujasnění, kam má škola směřovat a jaké jsou její priority - cílový stav
- Nalezení cesty k dosažení žádoucího stavu vzdělávání ve škole
- Vytvoření realistického akčního plánu rozvoje školy a plánu rozvoje pedagogických pracovníků
- Zefektivnění výchovných a vzdělávacích aktivit ve škole
- Zapojení místní komunity do rozvoje školy
- Vyhledání externích finančních zdrojů pro realizaci aktivit

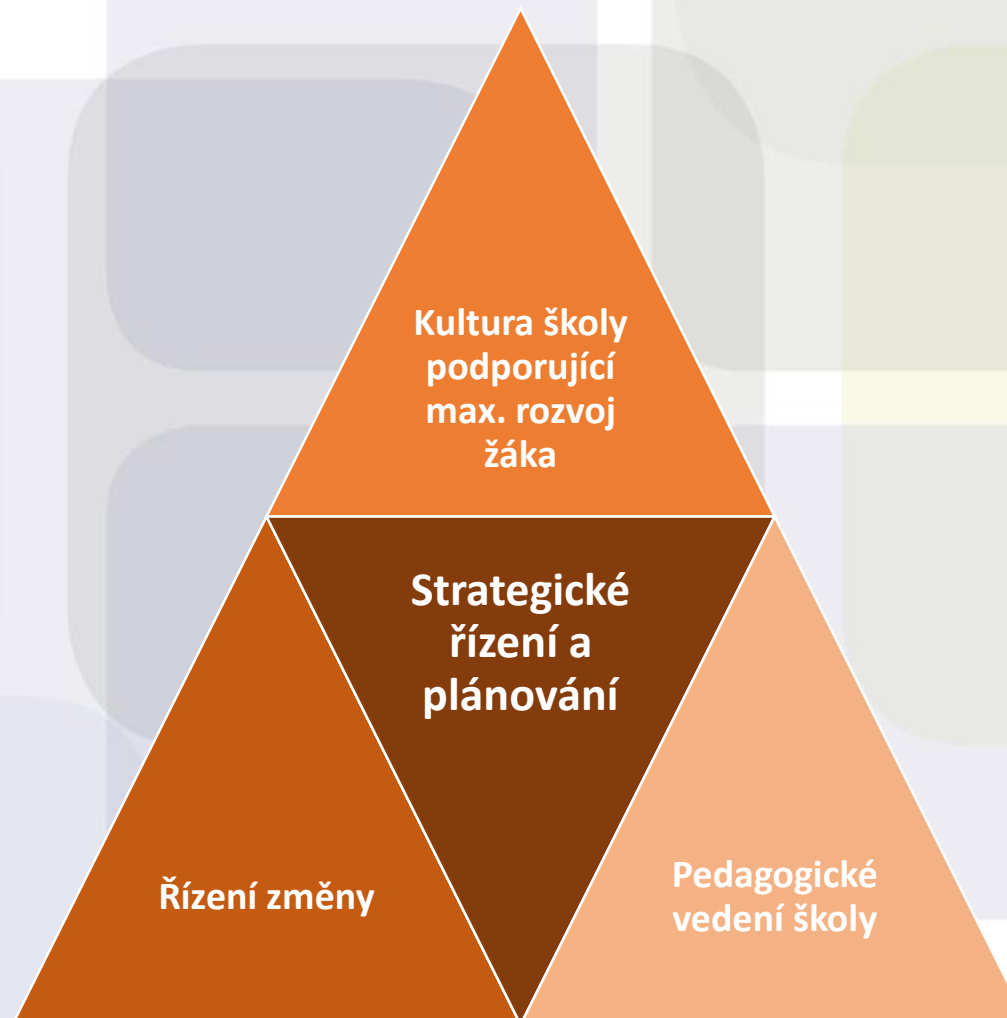
Co přinese zapojení do intenzivní podpory řediteli

- Externí podporu při realizaci plánu rozvoje školy
- Širší vedení školy schopné týmové práce, vybavené kompetencí plánovat a strategicky řídit
- Pedagogický sbor schopný plánovat, organizovat, realizovat a reflektovat výuku
- Zapojení zřizovatele do dění školy, v ideálním případě podporu zřizovatele
- Rady a informace, kde najít finanční prostředky na realizaci aktivit

Co přinese zapojení do intenzivní podpory pedagogům

- Možnost participace na rozhodování o rozvoji školy
- Možnost prezentovat své potřeby a preference a začlenit je do plánu rozvoje školy
- Vedení školy, které naslouchá
- Vedení školy, které má jasnou vizi
- Jasně vědomí, kam škola směřuje a jaké má priority
- Srozumitelný a efektivní systém plánování, řízení a vyhodnocování výukových procesů a činnosti ve své třídě
- Kolegiální a kooperativní školní klima

Klíčová témata projektu



Klíčové aktivity

1. **Řízení projektu**
2. **Centra podpory** – poradenská a konzultační činnost pro vedení škol v oblasti SRP, koordinace a metodická podpora příjemců IPo MAP
3. **Individuální pomoc** – podpora 80 školám vybraným ČŠI v oblasti SRP, individuální formy podpory pro vedení škol
4. **Vzdělávání** – obsahová příprava a realizace prezenčních a distančních seminářů, webinářů, konferencí
5. **Veřejnost** – PR aktivity projektu
6. **Evaluace** – průběžné hodnocení výstupů projektu
7. **Spolupráce** – koordinace činností mezi IPs

Popis Klíčové aktivity Individuální pomoc

- **Cíl:** pomoci školám zlepšit strategické řízení a plánování a pedagogické vedení
- **Cílová skupina:** MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ nejsou vyloučeny z podpory
- **Prostředek:** model Systému intenzivní podpory školám
 - Diagnostika potřeb škol a nabídka podpory na míru
 - Prezenční a distanční vzdělávání, metodiky, plány rozvoje školy, nástroje vnitřní evaluace školy, sebehodnotící nástroje pro ředitele, nástroje hodnocení PP, plán rozvoje PP, individuální formy pomoci, benchlearning

Zapojení škol – etapy a fáze podpory

- Školy budou do intenzivní podpory vstupovat ve třech etapách:
 - 1. etapa: od 1. 9. 2017 (10 škol)
 - **2. etapa: od 1. 9. 2018 (50 škol)**
 - 3. etapa: od 1. 9. 2019 (20 škol)
- Podpora každé zapojené školy je 20 měsíců (2 školní roky)
 - 1. pololetí – identifikace rozvojových potřeb školy
 - Výstup: Analytická zpráva Rozvojové potřeby školy
 - 2. pololetí – definování strategických cílů a vizí
 - Výstup: Školní akční plán
 - 3. a 4. pololetí: implementace opatření ŠAP, evaluace
 - Výstup: Evaluační zpráva o pokroku školy, reflektivní zpráva za organizaci

Co získá škola

- **Podporu konzultanta rozvoje školy**

- Pomáhá identifikovat rozvojové potřeby školy,
- Nastavuje systém podpory vedení školy dle individuálních potřeb školy,
- Koordinuje procesy tvorby plánu rozvoje školy a plnění strategických cílů školy,
- Poskytuje konzultační a poradenskou v oblasti strategického řízení a plánování ve školách,
- Poskytuje konzultační a poradenskou v oblasti výběru forem profesního rozvoje vedení školy a pedagogického sboru,
- Poskytuje doporučení k výběru šablon a k možnostem zapojení do výzev OP VVV a dalších operačních programů,
- Spolupracuje při evaluaci přínosů intenzivní podpory pro danou školu.

- **Podporu ze strany koučů, mentorů a supervizorů**

Co získá škola

- **Základní vzdělávací program pro širší vedení škol** (prezenční, distanční 48 hod)
 - Vzdělávací modul Kultura školy
 - Kultura školy podporující maximální rozvoj každého žáka,
 - Vzdělávací modul Vedení a řízení změny ve školách,
 - Vedení a řízení změny ve školách
 - Vzdělávací modul Strategické řízení a plánování ve školách
 - Metody analýzy potřeb škol,
 - Tvorba strategického plánu rozvoje školy,
 - Implementace procesů SRP ve školách,
 - Evaluace pokroku školy
 - Vzdělávací modul Pedagogické vedení
 - Hodnocení práce pedagogů,
 - Tvorba plánu profesního rozvoje pedagogů,
- Seminář Individuální pomoc
- Seminář Benchlearning
- **Nadstavbové vzdělávací programy** - na základě definování potřeb školy (prezenční, 16 hod)

Co získá škola

- **Manuály**

- Manuál strategického řízení a plánování ve školách
- Manuál profesního rozvoje PP pro školy
- Manuál individuální pomoci pro školy
- Manuál koučování pro ředitele
- Manuál benchlearningu pro školy

Co získá škola

- **Vzorové dokumenty**

- Vzorová dokumentace SRP
 - Vzorový plán rozvoje školy
 - Plán evaluace školy
 - Vzorová struktura portfolia ředitele
- Vzorový plán rozvoje pedagogického pracovníka
- Nástroje hodnocení pedagogických pracovníků
 - Vzorová struktura portfolia učitele
 - Vzorový zápisový arch z hodnotícího rozhovoru
 - Sebehodnotící dotazník pro učitele a ředitele
 - Vzor hospitačního záznamu

Co získá škola

- **Možnost zapojení do benchlearningové sítě škol**

- Metoda zvyšování kvality práce a efektivity řízení škol
- Spolupráce mezi zapojenými školami
- Vzájemné učení a sdílení dobré praxe - vylepšujeme osvědčené postupy
- Databáze škol zapojených do benchlearningové sítě

Prakticky všechny formy a typy benchlearningu vycházejí z otázky:

„Jestliže jsme se ve vlastním prostředí rozhodli přistoupit ke změnám a zlepšování, proč se nepoučit u někoho, kdo už má s něčím podobným dobré zkušenosti a je ve zkoumané oblasti dále než my?“

Konkrétní příklad spolupráce

- V Olomouckém kraji je do 2. etapy projektu zapojeno 6 škol

- MŠ Bohutín:

ŠKR – Jana Nýdecká, ředitelka MŠ Bohutín

KRŠ – Jiří Pavlas, ředitel ZŠ a MŠ Písařov

Zahájení 1.9.2018 – 1.pololetí, PS 2-3 x měsíčně, 1 x měsíčně KP Olomouc

- Identifikace rozvojových potřeb MŠ Bohutín:

Analýza současného stavu, rozbor dokumentů (ŠVP, zpráva ČŠI,)

Kultura školy, stav PP, role PP v týmu

Základem strategického plánování je práce týmu

- **Tým ve škole = pedagogický sbor**
- Aby tým pracoval precizně a byl opravdu výkonný, musí mít všichni členové týmu společné cíle a spolupracovat na jejich dosažení.
- Je důležité udržovat dobré vzájemné vztahy a komunikovat.
- Také udržování vzájemné důvěry, či společné aktivity stmelují tým v jeden celek.
- Jaká je má pozice v týmu?
- Jaké mám schopnosti pro strategické plánování?
- V čem jsem pro tým přínosný?

Strategické plánování – Belbinův test – ukázka práce na škole

- Jaká je má skupinová role v týmu?
- **Skupinové role** jsou role (způsoby chování), které jsou aktuální pouze ve skupině.
- Každý člověk k nějaké roli intuitivně tíhne, má nějakou „oblíbenou“ roli
- poté i sekundární nebo terciární (více obvykle ne).
- Role se samozřejmě mohou kumulovat.
- Pro určování preferencí se používá např. Belbinův test
- V týmu - pedagogickém sboru - jsou všechny role důležité!

Strategické plánování – Belbinův test – ukázka práce na škole

a) Vepište body do tabulky

I.	A	B	C	D	E	F	G	H
II.	A	B	C	D	E	F	G	H
III.	A	B	C	D	E	F	G	H
IV.	A	B	C	D	E	F	G	H
V.	A	B	C	D	E	F	G	H
VI.	A	B	C	D	E	F	G	H
VII.	A	B	C	D	E	F	G	H

b) Převeďte body do následující tabulky. Body ve sloupcích pak sečtěte

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
I.	G	D	F	C	A	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D	F	H
III.	H	A	C	D	F	G	E	B
IV.	D	H	B	E	G	C	A	F
V.	B	F	D	H	E	A	C	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B	D
VII.	E	G	A	F	D	B	H	C
Celkem bodů								

a) Vepište body do tabulky

I.	A 2	B 1	C 2	D 2	E 2	F 0	G 1	H 0
II.	A 3	B 1	C 2	D 0	E 3	F 1	G 0	H 0
III.	A 2	B 2	C 1	D 0	E 1	F 0	G 2	H 2
IV.	A 2	B 0	C 3	D 2	E 0	F 2	G 1	H 0
V.	A 1	B 2	C 2	D 2	E 1	F 2	G 0	H 0
VI.	A 0	B 3	C 1	D 3	E 0	F 1	G 2	H 0
VII.	A 3	B 1	C 1	D 0	E 0	F 1	G 2	H 2

b) Převeďte body do následující tabulky. Body ve sloupcích pak sečtěte

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
I.	G 1	D 2	F 0	C 2	A 2	H 0	B 1	E 2
II.	A 3	B 1	E 3	G 0	C 2	D 0	F 1	H 0
III.	H 2	A 2	C 1	D 0	F 0	G 2	E 1	B 2
IV.	D 2	H 0	B 0	E 0	G 1	C 3	A 2	F 2
V.	B 2	F 2	D 2	H 0	E 1	A 1	C 2	G 0
VI.	F 1	C 1	G 2	A 0	H 0	E 0	B 3	D 3
VII.	E 0	G 2	A 3	F 1	D 0	B 1	H 2	C 1
Celkem bodů	11	10	11	3	6	7	12	10

Vyhodnocení skupinové role proveďte dle přílohy „Belbinův test pro pedagogy“



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Děkuji za pozornost

Jiří Pavlas
konzultant rozvoje škol v projektu SRP