



SRPácký NEWSLETTER

č. 11 | Ročník IV.

Březen 2019 | srp.nidv.cz

Z pohledu ředitelky MŠ Odborníci projektu SRP mi otevřeli oči

Mateřská škola Dvouletky, nacházející se v pražských Strašnicích, se stala vůbec prvním zařízením zapojeným do podpory projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP). Jana Bezděková, ředitelka MŠ se čtyřmi třídami a kapacitou 112 dětí, si po dvou letech od prvního kontaktu s projektem spolupráci velmi pochvaluje.

Klidné prostředí řadových domků, dobrá dostupnost MHD a vlastní zahrada. Tyto podmínky přesvědčují rodiče ze Strašnic pro výběr Mateřské školy Dvouletky. Oceňují třeba fakt, že mezi patnácti zaměstnanci působí i jeden asistent pedagoga pro dítě se speciálními vzdělávacími potřebami.

Zkušená pedagožka

Ředitelka Jana Bezděková chová ke své práci vřelý vztah i proto, že pochází z učitelské rodiny. „Otec působil jako středoškolský učitel a mě, stejně jako sestru, která se celý profesní život věnovala vzdělávání středoškoláků, už od dětství přitahovalo učitelské řemeslo,“ říká absolventka předškolní pedagogiky na Pedagogické fakultě UK.

Na místo ředitelky MŠ Dvouletky se Jana Bezděková dostala v roce 2016 poté, co úspěšně absolvovala konkurz. Hned nato se začala seznamovat se situací ve škole. „Z inspekční zprávy jsem zjistila, že škola má hodně rezerv a nedostatků, s nimiž je potřeba pracovat. S problémy jsem se ale potýkala sama a řešila je intuitivně. Pocity bezradnosti a bezvýchodnosti nepřemohl ani zápal a velké pracovní nasazení,“

popisuje své začátky ve funkci kantorka s 25letou praxí.

Přichází SRP

Přelom nastal na jaře 2017. V době, kdy už věděla o nevyužitém potenciálu zaměstnanců školky, oslovili ředitelku pracovníci NIDV a seznámili ji s projektem SRP. „Nejprve jsem byla na pochybách, zda projekt bude smysluplný, a kladla jsem si otázku, v čem může naší škole a mně jako ředitelce pomoci. Dlouho jsem s navázáním spolupráce váhala. Na

jedné straně jsem cítila potřebu s někým zkušeným probrat témata, která mě trápila a ve kterých jsem tápala, ale zároveň jsem nechtěla, aby někdo cizí do chodu školy zasahoval,“ svěřuje se Jana Bezděková, která se nakonec rozhodla tak, že projekt vyzkouší a v případě, že jej neshledá smysluplným, spolupráci ukončí.

Vše začalo standardním způsobem, který zahrnuje mimo jiné přidělení konzultanta rozvoje školy (KRŠ). „Konzultant mi pomáhá nahlížet na vedení školy uceleně tak, abych si dokázala jasně stanovit priority a efektivně naplánovat jednotlivé strategie. Nejprve mě hodně podpořil při vyhodnocení analýzy stavu školy, na které se podílel celý pedagogický sbor. Společně jsme zjišťovali silné stránky i slabiny, zkoumali jsme kulturu školy. Konzultant mě vedl, abych jasně pojmenovala vizi,“ rozvádí Jana Bezděková. Dodává, že uvedeným způsobem vytvořila pomyslné stavební kameny, ze kterých staví strategické cíle, jichž chce v určitém časovém období dosáhnout.

Pokračování na straně 2 >>>

ÚVODNÍ SLOVO

Milé kolegyně, milí kolegové,

jsme rádi, že se opět společně setkáváme nad stránkami SRPáckého newsletteru. I jedenácté číslo nabízí řadu témat souvisejících nejen s problematikou strategického řízení a plánování.

V předcházejícím čísle jsme začali zveřejňovat příklady dobré praxe z oblasti místního akčního plánování a šablon. Rozhodli jsme se, že v tom budeme pokračovat a že se podíváme na to, jak rozmanitě je možné uchopit téma čtenářské gramotnosti. O své zkušenosti se podělili učitelé ze Svobodné základní školy v Třebušíně, která využila výzvu Šablony II, i zástupci projektu MAP Turnovsko II, kde do podpory čtenářské gramotnosti zapojili místní knihovnu a seniory.

Pravidelný rozhovor pak jistě zaujme všechny ředitele a členy vedení škol. Roman Ziegler, dlouholetý ředitel, pedagog a lektor dalšího vzdělávání, pohovořil nejen o zkušenosti se zaváděním strategického řízení do školy, ale prozradil i pár tipů, jak ke strategickému plánování motivovat pedagogický tým.

První vlnu intenzivní podpory i intenzivní spolupráci s koordinátorem rozvoje školy popsala ředitelka Mateřské školy Dvouletky Jana Bezděková. V textu se dočtete, jaký byl její první rok v pozici ředitelky, i důvody, proč spolupráci s experty projektu SRP sama doporučuje.

V tomto čísle jsme věnovali dále prostor materiálu, který nedávno vydalo MŠMT. Metodiku rovných příležitostí, závazný dokument, který vymezuje kompetenci a činnost pracovních skupin pro rovné příležitosti v místních a krajských akčních plánech rozvoje vzdělávání, popsala týmová manažerka Center podpory Věra Dušková.

Přejeme vám příjemné čtení v jarních dnech i dostatek chuti a sil do další práce.

Jolana Čuprová,
marketingová
specialistka projektu



Evaluační dotazník

Dovolujeme si vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který zjišťuje vaši spokojenost s newsletterem projektu SRP a se zdroji informací o projektu SRP.

Dotazník je dostupný po kliknutí na tento odkaz: [Dotazník newsletter SRP](#).

Za váš čas velice děkujeme!

■ Jak pomáhají MAP a šablony

Babička a dědeček čtou ve školce

Od listopadu 2018 finančně podporujeme v rámci projektu MAP Turnovsko II spolupráci knihovny s mateřskými školami. Aktivita, která nese název „Babička a dědeček do školky“, umožňuje rozvoj čtenářské a jazykové gramotnosti u dětí z mateřských škol. V tuto chvíli jsou do aktivity zapojeny dvě mateřské školy a zájem je patrný i v dalších školách.

Podstatou je propojení tří generací, a to dětí, rodičů a seniorů. Hlavní myšlenkou je umožnit pravidelné setkávání nejmladší a nejstarší generace s cílem posílit mezigenerační sdílení času, prostoru a předávání hodnot.

Aktivita zvaná „Babička a dědeček do školky“ klade důraz na tradiční a důležitý rituál předčítání v rodině. To přispívá ke zlepšení čtenářské a jazykové gramotnosti v době, kdy děti nezdědka vyrůstají v jazykově chudém prostředí, rodiče s nimi stále méně rozmlouvají a čtou. Kontakt s živým slovem v mnohých rodinách vytlačila televize, počítače a další média, jejichž nástrojem není kvalitní jazyk.

Proto je aktivita „Babička a dědeček do školky“ vítanou změnou. Pohádková babička nebo dědeček dochází pravidelně jednou týdně ve stejném čase do mateřské školy a čte dětem před spaním. Po přečtení pohádky děti



v odpoledních činnostech malují, vyprávějí si o pohádce nebo si nosí domů podněty pro společné čtení v rodině. Děti se na svou „pohádkovou babičku“ samozřejmě těší. I pro babičky a dědečky jsou tato setkávání obohacující. Před prázdninami plánujeme uspořádat malou „pohádkovou slavnost“ a výstavu výtvarných prací.

Autoři:

Kamila Kořánová a Karel Bárta

Čtenářský klub ve waldorfské škole v Třebušíně

Svobodná základní škola v Třebušíně, která vyučuje na základě školního vzdělávacího plánu waldorfské školy, má v rámci výzvy Šablony II na starosti zajímavý projekt zvaný Škola, která připraví děti pro život. Jeho cílem je takový rozvoj dítěte, aby bylo v dospělosti schopné vlastní orientace, samostatného, odpovědného a sociálně pozitivně zaměřeného jednání.

Mezi podpořené aktivity patří nejen tematická setkávání a spolupráce s rodiči, vzájemná spolupráce pedagogů, doučování,

klub zábavné logiky a deskových her, ale i pravidelný čtenářský klub. Skupina žáků čtvrté třídy se každý týden na hodinu a půl schází, aby se pokusila proniknout zase o něco hlouběji do labyrintu světa ukrytého za písmeny. Prostřednictvím rébusů, kvízů, slovních hříček, křížovek či obyčejného vyprávění příběhů všedního dne se žáci pokoušejí společně i jednotlivě otevírat dveře čtenářského světa.

Podobně fungoval v loňském roce i klub zábavné logiky a deskových her. Obě akti-

vity nejen smysluplně rozšířily mimoškolní činnost žáků Svobodné základní školy v Třebušíně, ale díky finanční podpoře mohla škola doplnit potřebné vybavení, jako jsou knihy či deskové hry. Od tohoto školního roku na tuto aktivitu navazuje klub deskových her v rámci školní družiny, který už ale běží mimo rámec projektu.

Autorky:

**Kateřina Hurychová
a Jolana Čuprová**

■ Co přináší projekt se zkratkou FNV?

V září loňského roku odstartoval v NIDV další důležitý projekt. Protože jsme v minulém newsletteru na informaci o něm už neměli místo, představujeme vám projekt Propojování formálního a neformálního vzdělávání včetně zájmového (FNV) až teď.

Cílem iniciativy, podpořené z evropských peněz sumou 8 974 544 Kč, je metodická podpora spolupráce mezi pedagogy a pracovníky v zájmovém a neformálním vzdělávání, kteří společně tvoří a v praxi ověřují vzdělávací programy pro děti zaměřené na rozvoj klíčových kompetencí.

Kromě již zmíněné podpory spolupráce ve formálním a neformálním vzdělávání se

projekt zaměřuje také na rozvoj kompetencí pracovníků obou těchto oblastí. K tomu slouží podpora síťování a vzájemného učení na setkáních a workshopech pořádaných centry kolegiální podpory.

“**Centra kolegiální podpory**

vzniknou v pěti krajích.

Jejich odborníci mají v plánu zapojit

nejméně šedesát organizací.”

Centra byla zřízena na pěti krajských pracovištích NIDV: v Praze, Brně, Ostravě, Plzni a Ústí nad Labem a budou fungovat po dobu tří let. Odborníci z projektu FNV plánují postupně zapojit nejméně šedesát

organizací (třicet škol a třicet organizací neformálního vzdělávání), uskutečnit řadu akcí a publikovat metodické materiály v šesti tematických oblastech.

Metodická činnost center kolegiální spolupráce bude doprovázena informační kampaní k uznávání neformálního vzdělávání, která bude zacílena na zvýšení informovanosti všech profesionálů pracujících s dětmi a mládeží. Ti totiž mnohdy nevědí, že mají možnost nechat si uznat své profesní kompetence v Národní soustavě kvalifikací (prostřednictvím profesních kvalifikací v oblasti neformálního vzdělávání a výchovy – např. vedoucí volnočasových aktivit dětí a mládeže, hlavní vedoucí zotavovací akce dětí a mládeže a další).

–red–

■ Z pohledu ředitelky MŠ...

▶▶▶ *Dokončení ze strany 1*

Rolí konzultanta je, aby vedení školy naučil pohlížet na záležitosti chodu školy v časové perspektivě a aby pedagogové společně s ním hleděli za horizont aktuálních úkolů a problémů. „Do projektu jsme zapojení

druhý školní rok a snažíme se uvádět v život cíle formulované ve školním akčním plánu. Díky jasnému, přehlednému a efektivnímu plánování se nám to daří. Odpadl zbytečný stres a všichni dopředu víme, čeho a jakým

způsobem chceme dosáhnout. Celý projekt vnímám jako přínosný a účast v něm mohu doporučit,“ uzavírá ředitelka MŠ Dvoutletky.

Autor: **Lukáš Pfauser**

■ Lektor SRP Roman Ziegler: Do svých spolupracovníků vkládám důvěru

Pedagog, dlouholetý ředitel a lektor projektu SRP má bohaté zkušenosti se zaváděním strategického řízení ve škole i s motivací kolegů. Je přesvědčen, že energie a důvěra, kterou ředitel vkládá do spolupracovníků, se vyplácí. Pro newsletter pohovořil i o významu strategického plánu pro efektivní řízení školy. Nevynechal ani roli pedagogů jakožto spolutvůrců pozitivních změn ve škole.

Strategické řízení a plánování není v tuземském školství úplnou novinkou. Projekt SRP však poprvé přichází s mechanismy, jak uvedenou problematiku uchopit metodicky, systematicky a komplexně. Jak podle vás může projekt pomoci českému vzdělávacímu systému?

Naši ředitelé nejsou ve většině případů na strategické řízení připraveni. Nevědí, jak vytvořit a implementovat strategický plán, jaké zásady dodržovat a čeho se vyvarovat. Absolvoval jsem bakalářské studium školského managementu, ale ani tam jsem se o strategickém řízení příliš nedozvěděl. Velkou zásluhu projektu SRP vidím v potenciálu vybavit vedení škol potřebnými znalostmi, dovednostmi a v neposlední řadě ho motivovat k tomu, aby se strategickému řízení opravdu věnovalo. Téma je třeba uchopit bez typicky českého důrazu na formu, tedy nechat v takové míře na počet popsaných stran a zbytečné informace. Je rovněž důležité, aby ředitelé škol věděli, že strategický plán může být užitečný přímo na míru rozvojovým potřebám jejich škol.

Možnosti dalšího vzdělávání ale nabízí ředitelům státní i soukromá sféra. Do jaké míry podle vás ředitelé tyto možnosti využívají?

Pravdou je, že možností, kde se vzdělávat, je dostatek. Ukazuje se, že školení mohou být pro organizátory snadným zdrojem peněz. Otázkou však je, jakou má soukromé vzdělávání zástupců vedení škol úroveň. Taková školení nemusejí být vždy efektivní. Je navíc diskutabilní, zda máme v ČR dostatek skutečných odborníků na strategický rozvoj škol, když jsme jej minimálně třicet let zanedbávali.

Není ale problém také v preferencích ředitelů a členů vedení školy?

To jistě ano. Vedení škol totiž často upřednostňuje školení v oblasti legislativy, která se mění prakticky neustále. Žádané je také vzdělávání směřující k operativnímu řešení problémů. Neustálé změny ve školství ubírají ředitelům příliš mnoho energie a času, které ke vzdělávání v oblasti strategických kompetencí a obecně ke strategickému řízení prostě chybí.

Jednou z vašich pracovních aktivit je také pozice lektora v rámci vzdělávacího programu pro širší vedení škol, který zaštiťuje projekt SRP. Jste tedy v kontaktu s řídicími pracovníky škol. Přistupují k úkolům, jako

je analýza potřeb školy či strategický plán rozvoje, aktivně? Nebo toto téma naopak vnímají jako nutnou rutinu?

Ti, s nimiž se v rámci svého lektorování setkávám, mají aktivní přístup. Dokládá to už sám fakt, že se do programu přihlásili. V první vlně vzdělávání v minulém školním roce to byli spíše noví ředitelé, letos to jsou již i ostřílení rutiněři, které tato oblast zajímá, což je dobře. Samozřejmě ale představují jen zlomek všech ředitelů škol. Není ani jisté, že všichni účastníci vzdělávacích programů strategický plán skutečně zpracují. Systém ale může učitelům různým způsobem práci ulehčit, například neklást takový důraz na administrativní záležitosti.

Vytváření strategického plánu rozvoje školy se může na první pohled jevit jako abstraktní a mnohé ředitele může odradit. Jaké jsou podle vás argumenty pro váhající ředitele?

Tvorba strategického plánu není jednoduchá a jeho implementace je možná ještě těžší. Ale pokud už vytvořený plán držíte v ruce a postupujete podle něj, škola se pak řídí mnohem lépe. Můžete ji směřovat tam, kam lidé ve škole chtějí. Najednou vidíte posuny v oblastech, ve kterých se třeba roky nic nedělo. Máte radost z vývoje ve škole. Výsledek pocítí všichni, jak vedení školy, tak učitelé, žáci a rodiče. Na seminářích vždy říkám, že nejtěžší je začít. V Bibli je psáno: „Nepohrdej dnem malých začátků!“ Ze začátku se může zdát, že se nic neděje, že se nic nemění. Ale výsledky se dostaví a společná práce na strategickém řízení a plánování se pak jen zlepšuje a je stále zajímavější.

Vytvořit strategický plán pro konkrétní školu není jednoduchou záležitostí, vyžaduje to kvalitní analýzu potřeb školy a zapojení nejen ředitele školy a jeho nejbližších spolupracovníků. Jak lze podle vás motivovat pedagogy, aby byli spolutvůrci změn ve škole? Jak podle vás může pedagogický sbor z tohoto procesu profitovat?

To je zásadní otázka, na kterou existuje těžká odpověď. I při nedostatku financí to lze částečně uskutečnit formou odměn. Ale upřímně, pro mnoho lidí je cennější čas a klid než pár korun navíc. Pro pedagogy je skvělou motivací vědomí, že to, co vloží do strategických plánů, ovlivňuje tvář školy a také jejich práci. Pro každého je přirozenější plnit cíle, které si sám vytyčí, než cíle, které jsou mu určeny shora. Využívám také to, že nevážu volno pe-



dagogů pouze na prázdniny. Nebo se snažím nezatěžovat učitele administrativou a co lze, zvládám s kolegyněmi v kanceláři. Snažím se odlehčit pedagogům i jinde, aby jim zbyl čas a chuť do práce v oblasti strategického řízení. Když navíc se strategickým plánováním začnete a dobře zapojíte pedagogy, často se ukáže, že to řadu z nich baví, a práce je pro ně tak mnohem zajímavější.

Jako pedagog působíte ve školství přes dvacet let, velkou část dosavadního profesního života jste vykonával funkci ředitele školy. Co je ve vaší kariéře nejcennější zkušenost v oblasti školského managementu a strategického řízení?

Věřím tomu a mám vyzkoušené, že když investujete čas a energii do spolupracovníků, tak společně dokážete věci, které byste sami nezvládli. Když se mi vyplatilo věřit lidem, jednat s nimi na rovinu a nebrat si věci osobně. Samozřejmě ani to nefunguje stoprocentně. Většinou ale platí, že pokud nabídnete pedagogům partnerské jednání a důvěřujete jim, vám i žákům to opětuji.

Autorka:
Jolana Čuprová

Mgr. Bc. Roman Ziegler

Lektor, pedagog a ředitel základní školy vystudoval Univerzitu J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, obor učitelství českého jazyka a dějepisu. Učitelské profesi se začal věnovat už při studiu. V současné době působí už sedmáctým rokem jako ředitel základní školy, z toho třináctý rok jako ředitel 8. ZŠ Most. Později si doplnil vzdělání bakalářským studiem managementu. Zabývá se také inkluzí a profesním rozvojem učitelů a ředitelů škol. V projektu SRP je podstatným článkem v týmu lektorů výukového programu pro širší vedení škol. Ve volném čase se nejraději věnuje cestování po vlastní ose, hraje tenis a volejbal.

SRPáci se představují

Lucie Bučinová

evaluátorka projektu

Absolvovala jsem obor Veřejná správa na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava. Problematice evaluací se věnuji od roku 2004. V současnosti mám za sebou více než padesát evaluačních projektů z různých oblastí, stále častěji se ale věnuji evaluacím v sociální oblasti a v oblasti vzdělávání dětí a dospělých. Věřím, že svými zkušenostmi mohu přispět k tomu, aby byl projekt SRP úspěšný a přinesl významný kvalitativní prvek do českého školství.



Vladimír Sodomka

evaluátor projektu

Už od dob studia na Vysoké škole ekonomické se věnuji problematice evropských fondů a efektivity jejich využívání a rozvoji lidských zdrojů. Zkušenosti jsem čerpal ve veřejné správě, v neziskovém sektoru i ve firmách, jako je Škoda Auto, O2 či Hewlett-Packard. Podílím se na budování evaluační kultury u nás, na lokální úrovni se pak aktivně zapojuji do místního rozvoje. Baví mě cestování a setkávání s inspirativními lidmi. Volný čas nejraději trávím se svými nejbližšími v přírodě.



Simona Petrásová

odborná poradkyně Centra podpory Pardubice, konzultantka MAP II

Vystudovala jsem pedagogiku, učitelství pro základní školy, obor biologie, chemie a zeměpis. Pokračovala jsem doktorandským studiem v oboru aplikovaná ekologie na Univerzitě v Pardubicích. Od roku 2001 pracuji jako metodička pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v Národním institutu pro další vzdělávání. Projekt SRP pro mne představuje novou profesní výzvu. Ve volném čase se věnuji cestování, čtení a sportu.



Jaká je role SRP v naplňování metodiky rovných příležitostí?

S důležitým metodickým dokumentem, který v uplynulé době vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), pracují odborníci projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP). Metodika rovných příležitostí, jak se dokument nazývá, má za úkol vymezit kompetence a činnosti v pracovních skupinách pro rovné příležitosti v místních a krajských akčních plánech rozvoje vzdělávání (MAP a KAP). Pro jejich tvůrce je závazná.

Role expertů SRP

Pracovníci projektu SRP se v rámci setkání tvůrců MAP věnují metodice rovných příležitostí, diskutují zejména o praktickém naplňování cílů,

které metodika klade. Na jejich setkáních se rovněž prezentují a doporučují materiály, jež mohou být užitečným zdrojem informací pro debaty pracovní skupiny pro rovné příležitosti. Ve spolupráci s projektem APIV B se připravuje další vlna setkání tvůrců MAP na duben a květen, kde se téma rovných příležitostí opět otevře.

Proč metodika vznikla?

Iniciativa vychází z premisy, že ideální je takový vzdělávací systém, který je schopen poskytovat vzdělávací příležitosti všem jedincům. Ukazuje se, že míra rozdílnosti sociálního a ekonomického zázemí jednotlivých žáků, která má logicky vliv na výsledky jejich vzdělávání, se v jednotlivých státech liší.

Česká republika pak podle výsledků mezinárodních šetření trpí vysokou mírou nerovnosti v přístupu ke vzdělávání. Její školství předem rozřazuje žáky do různých typů škol, což silně předurčuje jejich další profesní směřování. Popsaný stav souvisí také s koncentrací žáků ze znevýhodněného prostředí.

Řešení tohoto problému je jedním z klíčových cílů využívání Evropských strukturálních a investičních fondů pro roky 2014–2020. Peníze z EU by měly sloužit přinejmenším ke zmapování a pochopení příčin a důsledků segregace a k tomu, aby se nastavily nejen strategické cíle boje se segregací, ale také metody jejich hodnocení.

Autorka: **Věra Dušková**

Hledáme nové konzultanty rozvoje školy

Projekt SRP rozšiřuje tým konzultantů rozvoje školy. Pozice se hodí pro ředitele škol nebo zástupce vedení školy, kteří mají zkušenosti s řízením pedagogického procesu. Pomozte motivovaným školám nastavit, zavést a rozvíjet

postupy, které mohou zlepšit podmínky pro práci učitelů a výsledky žáků!

Co nabízíme? Zajímavou a kreativní práci, při které uplatníte svoje zkušenosti s řízením

školy. Spolupráce bude probíhat v rámci DPČ v době od září 2019 do srpna 2021. Práci lze vykonávat v celé ČR. Ozvěte se e-mailem na pam@nidv.cz, nebo telefonicky na 775 975 775. Příprava totiž začne už v dubnu!

Vycházejí první NoVVinky roku 2019

První letošní vydání NoVVinek je už připraveno. Čtenářům přinese nejen bilanci uplynulého roku z pohledu Řídícího orgánu OP VVV, ale také mnoho aktuálních informací a praktických rad pro žadatele a příjemce. Nebudou chybět ani zajímavé rozhovory. Vladimír Kořen, oblíbený moderátor a popularizátor

vědy, v NoVVinkách například prozrazuje, jak se cítí po náročných experimentech, které absolvuje při natáčení pořadu Základy přírody. S Lucií Durcovou z Domu zahraniční spolupráce jsme si povídali o programu Erasmus+ a také o vlivu brexitu na zahraniční pobyty. V rubrice Galerie podpořených

tentokrát představíme školní asistentku Evu Lebrovou, která díky finanční podpoře z druhé vlny šablon posílila pedagogický tým malé mateřské školy na Litoměřicku.

Sledujte stránky <https://opvv.msmt.cz> a těšte se na konec března, kdy jarní NoVVinky vyjdou!

–red–