



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


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Inspiromat list 2

Vytváření organizačních struktur



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování
ve školách a v územích



Inspiromat 2 - Vytváření organizačních struktur

Východiska

Proces komunitního plánování ve vzdělávání je cyklický, to znamená, že se vyvíjí. Proto potřebujeme smysluplnou strukturu, která se bude vyvíjet spolu s ním. Organizační struktura je nástrojem pro zapojení všech účastníků.

Proces komunitního plánování podporuje různost a odlišnost, klade důraz na vedení dialogu, nalezení konsensu a zapojení různých partnerů. Jedná se o složitý víceliniový a víceúrovňový proces, který je nutno spojit vnitřními vazbami. A to jak horizontálními, tak vertikálními.

Při vytváření organizační struktury je nezbytné pamatovat na dodržování principů metody komunitního plánování, a to zejména:

- princip spolupráce
- princip dohody
- princip otevřenosti
- kompetence účastníků

Struktura je vždy originální a neopakovatelná – je nutno ji přizpůsobit potřebám a charakteristikám lidí. Protože lidé, kteří se plánování v dané lokalitě věnují, mají jiné přednosti a nedostatky, mají jinou životní a profesionální zkušenost a mají také jiné podmínky pro zapojení se do procesu plánování.¹

2.1 Vytváření organizačních struktur v procesu plánování

Při budování organizační struktury na jakékoliv úrovni plánování je nutné zajistit fungování následujících činností:

- koordinace procesu – realizační tým (RT)
- garance procesu – Řídicí výbor (ŘV)
- vytváření podkladů pro rozhodnutí Řídicího výboru – pracovní skupiny
- zajištění informovanosti, zpětné vazby a podnětů pro činnost z široké veřejnosti – odborník na zapojování veřejnosti a PR
- metodická činnost v procesu – mohou poskytnout členové realizačního týmu, Řídicího výboru, pracovníci odborného garanta nebo přizvaní odborníci

Organizační struktura je především nástrojem pro splnění stanovených cílů. Není statická, může se v průběhu komunitního plánování měnit podle obsahu jednotlivých fází a podle aktuálních úkolů, na základě kterých

¹ Srov. Vytváření organizačních struktur v procesu plánování sociálních služeb, s. 3. In SKŘÍČKOVÁ, Z. (eds.) Metodiky pro plánování sociálních služeb.



budou vznikat např. pracovní skupiny. Podle povahy úkolů budou některé pracovní skupiny časově omezeny, jiné nikoliv. Mezi pracovní skupiny se řadí i různé odborné týmy, které jsou specializované na řešení dané problematiky.

A. Realizační tým

Realizační tým (RT) je tým realizátora projektu. Realizační tým vede projektový manažer.

UPOZORNĚNÍ (viz „Postupy MAP“, str. 24):

*Je potřeba odlišovat Řídící výbor a realizační tým projektu.
Odpovědnost za proces realizace projektu a odevzdání výstupů určených
v „Postupech MAP“ má realizační tým, který bude malý a akceschopný.*

Odpovědnost za obsah MAP nese Řídící výbor.

DOPORUČENÍ:

Zapojte lidi, kteří mají určité znalosti a vzdělání, ať už přímo v metodě komunitního plánování, nebo z jiných oblastí plánovacích aktivit, z oblastí zapojování veřejnosti atd. Budujte si tým lidí znalých metod a principů, kteří s podporou externích odborníků budou hlídat kvalitu procesu i výstupů. Proces plánování vzdělávání vyžaduje kvalitní řízení, jinak hrozí, že se rozplyne v nejednotnosti a přinese zklamání.

Proces musí řídit lidé, kteří se na něm aktivně podílejí a kteří jsou ochotni spolupracovat dlouhodobě.

TIP:

V mnoha případech, zejména pokud MAP začínáte teprve realizovat, nebo na velkých územích je možné, že realizační tým bude sám připravovat návrhy, podněty a podklady pro jednání pracovních skupin.

Pravidelně se setkávají pracovní skupiny z ředitelů/učitelů a ty jsou klíčové při úpravě návrhů jednotlivých částí MAP před tím, než je jako celek schválí ŘV.

Takto připravené podklady a výstupy musí projednat Řídící výbor, aby získaly legitimitu.

Dlouhodobým úkolem RT je v takové situaci také podporovat znalosti, zkušenosti a samostatnou práci osob v pracovních skupinách a v Řídícím výboru.

Mezi hlavní úkoly realizačního týmu patří (viz „Postupy MAP“, str. 25):

- *zajišťovat potřebné podkladové materiály a ty pak předkládat řídicímu výboru MAP pro jeho návrhy a diskuzi s partnery v území,*
- *monitorovat průběh realizace MAP,*
- *spolupracovat při relevantních aktivitách procesu MAP s odborným garantem MAP (to je NIDV),*
- *zajišťovat organizaci společných vzdělávacích a informačních aktivit v rámci MAP,*



- ve spolupráci s odborným garantem rozvíjet u zástupců zřizovatelů a v zapojených školách odbornou znalost k odborným tématům MAP,
- účastnit se (na doporučení odborného garanta) aktivit souvisejících s přímou podporou škol a dalších vzdělávacích zařízení v oblasti řízení kvality vzdělávání,
- zajišťovat v oblastech MAP přenos výstupů mezi dílčími týmy, které mohou být v rámci organizační struktury MAP zřízeny,
- pravidelně vyhodnocovat realizované aktivity a dosahování cílů MAP.



DOPORUČENÍ:

Realizační tým nese hlavní odpovědnost za celý projekt MAP, proto by ho měli ostatní účastníci a partneři a účastníci plánování podporovat otevřeným přístupem.

B. Řídicí výbor

Pro oblast řízení se v praxi ustanovuje Řídicí výbor (ŘV).

„Postupy MAP“, str. 25: Role ŘV je přímo spjatá s procesem plánování, tvorbou a schvalováním MAP. Jeho složení by mělo reprezentativně odpovídat složení partnerství MAP. Partnerství MAP může vytvářet další organizační prvky – pracovní skupiny apod., a forma organizace je plně v kompetenci každého partnerství. ŘV je povinný pro všechna partnerství.



DOPORUČENÍ:

Jako první krok najdete na svém území systémové lídry (viz Inspiromat 1) ve vzdělávání a zapojte je do Řídicího výboru. Systémoví lídři jsou lidé, kteří dokážou vidět vzdělávání jako systém a jsou ochotni podporovat zlepšování i v jiných školách než ve své vlastní. Najděte takové lídry, které vede jejich snaha rozvíjet úspěch každého žáka.

Hybnou silou Řídicího výboru jsou lidé, kteří:

- se do plánování dobrovolně zapojili,
- se mu věnují i ve volném čase,
- uvěřili, že napříště se již v oblasti vzdělávání nebude rozhodovat o nich bez nich.

Tento zájem podílet se na správě věcí veřejných je to nejceněnější, co máte k dispozici. Pokud přijdete o důvěru lidí, budete ji velice těžko získávat zpátky.

Složení Řídicího výboru

Řídicí výbor je hlavním pracovním orgánem partnerství MAP. Je tvořen zástupci klíčových aktérů, ovlivňujících oblast vzdělávání na území MAP. Při sestavování výboru je potřeba zajistit reprezentativnost z pohledu vzdělávání v daném území.



Řídicí výbor je především platformou („Postupy MAP“, str. 26):

- kde se odehrává spolupráce všech relevantních aktérů ve vzdělávání v daném území (na základě reprezentativního zastoupení),
- která je hlavním představitelem MAP – projednává podklady a návrhy k přípravě, realizaci a evaluaci MAP,
- která zprostředkovává přenos informací v území.

Povinní zástupci (viz „Postupy MAP“, str. 25):

- zástupce realizátora projektu MAP
- zástupce kraje
- zástupci zřizovatelů škol – školy bez rozdílu zřizovatele, tj. včetně soukromých a církevních
- vedení škol, výborní učitelé (učitelé – lídři tak, jak je chápe kariérní systém), zástupci ze školních družin (platí pro ZŠ) – školy mateřské a základní bez rozdílu zřizovatele, tj. včetně soukromých a církevních
- zástupci organizací neformálního a zájmového vzdělávání (mimo družin)
- zástupci základních uměleckých škol
- zástupce KAP
- zástupci rodičů, kteří jsou doporučeni školskými radami nebo organizacemi (NNO) sdružujícími rodiče
- lokální konzultant ASZ – povinný partner pro územní obvody obcí ORP, na kterých se nachází sociálně vyloučená lokalita zařazená do Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám
- zástupce ITI nebo IPRÚ – pouze v relevantních případech, tj. území MAP, které se překrývá s územím, pro které je zpracováno ITI nebo IPRÚ
- zástupce MAS působících na území MAP (výjimkou je stav, kdy MAS v území není, anebo pokud je MAS žadatelem a realizátorem projektu)



NEZAPOMEŇTE:

Zapojit zástupce základních uměleckých škol.

Pokud se na vašem území takové školy nevyskytují, můžete nechat místo v Řídicím výboru neobsazené, nebo můžete oslovit zástupce ZUŠ z jiného regionu, i jako hosta.

Doporučení zástupci:

- zástupci mikroregionů na území MAP
- další zástupci dle návrhu členů Řídicího výboru



! TIP:

Mezi doporučenými zapojte podnikatelské subjekty působící v regionu (byť jsou podnikatelé zapojeni více v rámci zpracování Krajských akčních plánů (KAP), mají i v MAP svou velmi důležitou roli). Získáte tím zajímavý pohled na to, jaké budoucí pracovníky si představují zaměstnavatelé v regionu.

! TIP:

Pokud nemáte dostatek zkušených expertů a lídrů ve svém území, přizvěte jako další doporučené zástupce experty a lídry z jiných regionů. Mohou to být například pracovníci pedagogických fakult, konzultanti ve vzdělávání, pracovníci z neformálního vzdělávání nebo NNO, odborníci z krajského úřadu. Tito lidé Vám pomohou vést věcnou diskusi, udržet nadhled a přinést nápady.

PŘÍKLAD:

Realizační tým MAP se spojil s organizátorem akce „Města vzdělávání“ a pozval ho na jednání pracovních skupin. Jednání bylo inspirativní pro všechny zúčastněné.

2.2 Časový plán práce organizačních struktur

Plánování v oblasti vzdělávání musí respektovat rytmus školního roku. Proto je potřeba práci jednotlivých struktur rozdělit.

V plánování s ohledem na školní rok hrají roli zejména dny prázdnin a volna.

Hlavní organizaci školního roku lze zjistit předem na webových stránkách MŠMT, zde: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/organizace-skolniho-roku-2015-2016>.

! Tipy pro organizaci práce se školami:

- Hlavní prázdniny – období zaslouženého volna a příprav pro pracovníky škol, lze jednat pouze individuálně po dohodě. Jen výjimečně lze pořádat setkání pracovních skupin. V tomto období probíhá zejména práce realizačního týmu na zpracování analytických a strategických vstupů, vzdělávání se a zpracování metodických materiálů pro další jednání, plánování dalších akcí, péče o webové stránky apod.
- Poslední týden v srpnu a začátek září – období finalizace příprav na nadcházející školní rok a jeho zahájení – ředitelé škol nemají kapacitu se věnovat jiným věcem.
- Vánoční svátky – prosinec je ve školách často věnován spolupráci s rodiči formou různých představení dětí, vánočních trhů a podobně. Tyto akce lze po dohodě se školami využít ke komunikaci s rodiči.
- Leden – období uzavírání pololetní klasifikace. Učitelé a ředitelé škol mají plné ruce práce. Realizační tým může například připravovat podklady pro průběžný monitoring nebo hodnocení projektu.
- Únor – březen – ve školách probíhají týdenní jarní prázdniny. Pro společné akce je možné využít tento týden pouze po dohodě se školami. Školy často využívají tento čas pro další vzdělávání



pedagogických pracovníků nebo zimní dovolené. Termíny jarních prázdnin pro jednotlivé okresy lze zjistit s velkým předstihem zde: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/organizace-skolniho-roku-2015-2016>.

- Červen – uzavírání klasifikace za druhé pololetí a celého školního roku – realizační tým může například připravovat podklady pro průběžný monitoring nebo hodnocení projektu.

DOPORUČENÍ:

Realizační tým plánuje společné akce v dostatečném předstihu společně s Řídicím výborem nebo pracovními skupinami.

Vytvoření pracovních skupin v rámci platformy partnerství

Pro vytváření MAP jsou mnohem vhodnější pracovní skupiny, které se snáze mohou scházet často. Pracovní skupiny mohou být různé diskusní skupiny nebo týmy.

Velmi cenné je zapojení ředitelů a učitelů škol do pracovních skupin. V nich se také dá uplatnit myšlenka přenosu zkušeností, vzájemné inspirace škol apod.

TIP:

Většina MAP na pracovních skupinách staví. Je to ten nejdůležitější článek struktury.

„Postupy MAP“: Organizační struktura partnerství může obsahovat pracovní skupiny, sekce či jiná pracovní a poradní tělesa.

Obsah jednání pracovních skupin je definován v *„Postupech MAP“*, str. 31, Podaktivita a).

Struktura partnerství MAP by měla odrážet územní charakteristiky, včetně již existujících funkčních partnerství (MAS, dobrovolný svazek obcí apod.), a reflektovat strategii MAP, aby mohla být efektivně naplňována.

TIP – ZOHLEDNĚNÍ ÚZEMNÍ CHARAKTERISTIKY:

Rozčleňte MAP do dílčích částí – v rámci jednoho projektu MAP se vytváří jeden místní akční plán a ten může mít více dílčích částí: - Například část MAS + město nebo sever/jih, případně město + venkov + sociálně vyloučená lokalita (ve které probíhá projekt v rámci Koordinovaného přístupu v sociálně vyloučených lokalitách).

PŘÍKLAD – Začínáme pracovat v aktivních místech na území ORP:

MAP ve velkém správním obvodu ORP, ve kterém nejsou dopravně propojeny jednotlivé obce, potřeby obcí se významně liší (venkov/město) a ke spolupráci předtím nedocházelo. MAP se zpracovává takto: v realizačním týmu si pracovníci rozdělili území. Každý má na starost několik obcí. Aktivity v rámci MAP



– spolupráce, projednávání, diskuse, společné vzdělávání – probíhají na území těchto jednotlivých obcí a jejich okolí. Protože však není možné takto individuálně zapojit každou obec, informují ředitele všech škol elektronicky o setkáních ve vybraných obcích, zveřejňují informace na webových stránkách a organizují jednou v roce konferenci MAP tak, aby se jí mohli účastnit i ti, kteří se zatím nezapojili.

PŘÍKLAD – Klastry škol:

Ve velkém správním obvodu ORP, kde jsou desítky škol, se MAP zpracovává takto: v realizačním týmu si pracovníci rozdělili školy do klastrů.

Každý má na starost několik škol v jednom klastru. Do klastru jsou zahrnuty i školy jiných zřizovatelů. Aktivity v rámci MAP – spolupráce, projednávání, diskuse, společné vzdělávání – probíhají v těchto klastrech.

Checklist vytváření organizačních struktur:

		ANO	NE
Již v projektové žádosti je uveden postup vytváření Řídicího výboru	Povinné		
Realizační tým osloví zástupce povinných zástupců do Řídicího výboru	Povinné		
Realizační tým osloví systémové lídry do Řídicího výboru			
Pokud je ŘV již vytvořen, v projektové žádosti je uveden seznam členů ŘV s uvedením, koho zastupují	Povinné		
Řídicí výbor má zastoupení povinných zástupců	Povinné		
Řídicí výbor má zvoleného předsedu	Povinné		
Řídicí výbor má definované vlastní postupy rozhodování	Povinné		
Schválený status a jednací řád je zaslán v první zprávě o realizaci projektu	Povinné		
Časový plán prací je v souladu se školním rokem a vychází vstříc časovým možnostem zástupců škol			
Aktivity Řídicího výboru jsou zaznamenávány; prezenční listiny a zápisy ze společných jednání jsou výstupem povinné podaktivity MAP – Rozvoj partnerství	Povinné		