

a v jakém časovém horizontu –, je zatím otázkou budoucnosti. Ani společnost SpaceX nemá „patent na pravdu“ a některé její projekty nabraly značný skluz. Falcon Heavy, vypuštěný poprvé začátkem února 2018, dosáhl poprvé oběžné dráhy pět let po termínu, který si SpaceX stanovila v roce 2008. Pokud však BFR splní aktuální očekávání, všechny

stane. Okopírovat vesmírnou technologii je těžší než okopírovat parní turbínu. Přesto však bude následovat období zásadní nerovnováhy na „orbitálním trhu“, které povede zaostávající hráče k hořečné aktivitě ve snaze o vyrovnání skóre. Ve hře totiž není jenom Měsíc a Mars. Ve hře je především dominance na planetě Zemi. ■

INZERCE

## ČESKÉ ŠKOLY SE UČÍ STRATEGICKY ŘÍDIT A PLÁNOVAT

**Začátkem školního roku se v několika vybraných školách po celé České republice rozjela aktivita, která má pomoci ředitelům systematicky řídit a plánovat rozvoj jejich školy. Jak ukazuje řada výzkumů, většina ředitelů se věnuje spíše provozním a administrativním otázkám řízení školy a nezbývá jim čas promyšleně plánovat pedagogické procesy. Do škol proto vstoupili odborníci Národního institutu pro další vzdělávání (NIDV), kteří v rámci projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích poskytují metodickou a konzultační podporu.**

### Konzultanti ve škole

Podpora ze strany konzultantů rozvoje školy směřuje k pomoci ředitelům zorientovat se v situaci své školy a najít oblasti, ve kterých se může škola zlepšovat nebo se profilovat jako lídr ve svém regionu. Školy zapojené do projektu čekají změny na úrovni jejich řízení. Pedagogové budou mít větší prostor zapojit se do společného plánování, nastavování cílů a jednotlivých opatření podporujících rozvoj školy. Cílem veškerých změn je zkvalitnit podmínky práce učitelů a zlepšit výsledky vzdělávání žáků.

### Jak podpora vypadá

Dvouletá podpora škol je rozdělena do čtyř fází, které zhruba odpovídají školním pololetím. V prvním pololetí stanovi ředitel ve spolupráci s konzultanty a pedagogickým sborem oblasti, ve kterých se škola potřebuje nebo chce rozvíjet. Následovat bude sestavení priorit a cílů, které budou přehledně popsány v tzv. strategickém plánu rozvoje školy. Jednotlivá opatření pro dosažení těchto cílů, včetně harmonogramu a způsobů ověření, budou konkretizována ve školním akčním

plánu. Ve druhém školním roce pak školy svůj akční plán zrealizují a vyhodnotí. To vše s metodickou podporou konzultantů, ale také mentorů, koučů a dalších odborníků, kteří budou pomáhat s řešením specifických potřeb škol. V projektu se počítá také se vzděláváním ředitelů a se spoluprací v rámci benchmarkingové sítě vzájemně se učících škol. Tuto podporu získá postupně 80 mateřských, základních a středních škol.

### Školy už vědí, co potřebují

Osmnáct doposud zapojených škol ukončilo v lednu fázi analyzování rozvojových potřeb a jsou už známy předběžné výsledky. První optimistickou zprávou je, že si vedení většiny zapojených škol uvědomuje potřebu strategicky řídit a plánovat rozvoj školy. Ředitelé se nechtějí spokojit s pouhou administrativní rolí, ale chtějí být důležitým hybatelem rozvoje školy. To ukazuje na aktivní přístup ředitelů

k plánování pedagogického procesu, který je potřeba podpořit. Možnost využití konzultantů, kteří se školou dlouhodobě spolupracují, je řediteli zapojených škol vnímána velmi pozitivně.

Potíže škol jsou naopak rozmanité. V některých případech jde o nefunkční spolupráci se zřizovatelem, jindy o nedůvěru rodičů v kvalitu vzdělávání nebo o nedostatek žáků ve školách. Právě těmto školám může pomoci, pokud budou prezentovat zajímavou vizi, která přitáhne pozornost rodičů a přesvědčí zřizovatele, že její vedení dobře ví, co chce, a umí svou vizi naplnit. Některé školy se tak mohou profilovat na rozvoji čtenářské nebo matematické gramotnosti, jazyků nebo svou proinkluzivností.

Samostatnou kapitolou je personální zajištění činnosti školy a motivace pedagogů. Mnoho škol zapojených do projektu se potýká s odchodem pedagogů, nemají nastavené sys-

témy pro podporu mladých začínajících učitelů. Motivací pedagogů, ochotu ke spolupráci a optimistické vnímání vlastní role učitele může opět posílit existence jasné vize směřování školy a plánování profesního rozvoje pedagogů v souladu s touto vizí. Proto řada škol považuje za důležité také dobré nastavení hospitační činnosti, hodnocení výsledků vzdělávání žáků a podporu dalšího vzdělávání učitelů.

### Finanční poradenství

Ochota a iniciativa ředitelů při zavádění změn ve školách se ovšem neobejde bez adekvátní finanční podpory. Odborníci projektu proto sestavili pro školy přehledný souhrn možných zdrojů financování opatření škol v rámci operačního programu MŠMT Výzkum, vývoj a vzdělávání a dalších programů zaměřených na školy. Průběžně také informují Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které zohledňuje potřeby škol např. v projektech zjednodušeného vykazování, tzv. šablonách.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY