

# Národní projekt

## Úspěšný ředitel

... občas je zapotřebí podívat se na věci  
z úplně jiné perspektivy!



TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDĚM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR

# MODEL VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

**2005 – 2008**

**NÁRODNÍ PROJEKT**



TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR

## OBSAH

1. Úvodní slovo .....	7
2. Základní údaje o projektu (Benefit) .....	9
3. Realizace projektu	
3.1 Část A. Základní příprava (FS I)	
– Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení I .....	39
3.2 Část B. Profesionalizační příprava (FS II)	
– Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení II .....	61
3.3 Část C. Funkční průběžné další vzdělávání (FPDV)	
– Funkční průběžné další vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení se zřetelem na kurikulární změny státní vzdělávací politiky .....	85
4. Harmonogram realizace projektu .....	97
5. Celkové výsledky a výstupy projektu .....	103
6. Projektový tým .....	107
7. Publicita projektu .....	113
8. Desatero úspěšného ředitele .....	127

## Obsah CD

1. Sborník národního projektu Úspěšný ředitel
2. Studijní texty FS I
3. Studijní texty FPDV
4. Závěrečná práce FS II

Vážené dámy, vážení pánové,  
milé kolegyně, milí kolegové,

dostává se vám do rukou Sborník národního projektu Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení – **Úspěšný ředitel**, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

Sborník podává komplexní obraz o realizaci projektu, tj. popis jednotlivých částí a aktivit, výstupy, publicitu a číselné ukazatele, které prezentují výsledky jako celek. Součástí příloženého CD jsou také studijní texty, které zpracovaly týmy odborníků speciálně pro účastníky vzdělávacích aktivit projektu a které svým obsahem ulehčují vedení škol snazší orientaci ve školské legislativě a přispívají k posilování manažerských kompetencí. V těchto materiálech také najdete odpovědi na otázky, s nimiž se potýkáte v každodenní praxi při současné proměně školy.

Ještě jednou děkujeme za podporu, přejeme mnoho štěstí v osobním životě a **úspěšný** postup na vaší další profesní cestě.

*Projektový tým Národního projektu Úspěšný ředitel*



**2. Základní údaje o projektu  
Formulář žádosti o finanční podporu  
z OP RLZ**

## 2. Základní údaje o projektu

# Formulář žádosti o finanční podporu z OP RLZ

### Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení

Unikátní kód žádosti: peJOvA

#### 1. Identifikace operačního programu a výzvy

---

Číslo operačního programu:	<b>CZ.04.1.03</b>
Název operačního programu:	<b>Operační program Rozvoj lidských zdrojů</b>
Číslo priority:	<b>3.3</b>
Název priority:	<b>Rozvoj celoživotního učení</b>
Číslo opatření:	<b>3.3.1</b>
Název opatření:	<b>Zkvalitňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů vzdělávání</b>
Číslo výzvy:	<b>005.3.1</b>
Název grantového schématu:	
Oblast zásahu:	<b>Rozvoj vzdělávání a odborné přípravy, která není zaměřená na konkrétní sektor (osoby, firmy)</b>

#### 2. Identifikace projektu

---

Název projektu:	<b>Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení</b>
Zkrácený název:	<b>Úspěšný ředitel</b>
Název projektu anglicky:	<b>Model of education of senior executives from schools and other educational institutions. A successful headteacher.</b>

Předpokládané datum zahájení projektu: **01. 10. 2005**  
Předpokládané datum ukončení projektu: **30.06.2008**  
Doba trvání projektu v měsících: **33**

### Stručný obsah projektu:

Obsah projektu je zaměřen na vytvoření modelu vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení a jeho ověření v praxi. Model umožní systematické zvyšování profesní připravenosti vedoucích pracovníků tak, aby byli schopni plnit nové nároky na kvalitativní proměnu autonomie škol a školských zařízení. Jeho fungování je předpokladem efektivního řízení a rozhodování ve všech typech škol a školských zařízení. Projekt sleduje zásady pro uskutečňování cílů kariérního systému vycházejících z platných norem.

Projekt je prioritně zaměřen na rozvoj lidských zdrojů v oblasti managementu škol a školských zařízení. Ve svých důsledcích projekt reaguje na měnící se požadavky na trhu práce tak, aby ředitelé připravovali a realizovali vzdělávací programy orientované na rozvoj klíčových dovedností, podporující zaměstnatelnost a flexibilitu absolventů škol.

Projekt Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení je členěn na tři samostatné na sebe navazující části.

### Obsah jednotlivých částí projektu:

#### A. Základní příprava –

##### Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení I (FS I)

#### Základní moduly:

Modul A: Základy práva  
Modul B: Pracovní právo  
Modul C: Financování školy  
Modul D: Organizace školy a pedagogického procesu

#### Volitelné moduly:

Modul E: Efektivní komunikace a vyjednávání  
Modul F: Základy personálního managementu  
Modul G: Time management

Na moduly navazuje odborná stáž, která propojuje teoretické informace s praxí. Bude probíhat na školách a školských zařízeních, na odborech školství krajských úřadů, obcí s rozší-

řenou působností, úřadech práce, případně vybraných neziskových organizací s vazbou na celoživotní vzdělávání.

#### B. Profesionalizační příprava –

##### Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení II (FS II)

Modul A: Teorie a praxe školského managementu  
Modul B: Aplikace práva ve školství  
Modul C: Ekonomika a finanční management  
Modul D: Řízení vzdělávacího procesu  
Modul E: Personální management

Součástí každého modulu je manažerská praxe, která propojuje teoretické informace s praxí ve školách a školských zařízeních.

#### C. Funkční průběžné další vzdělávání – Funkční průběžné další vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení se zřetelem na kurikulární změny státní vzdělávací politiky (FPDV)

Modul A: Kurikulární změny a nová role školy  
Modul B: Manažerské řízení procesů změn ve škole  
Modul C: Řízení kvality a její hodnocení  
Modul D: Strategie rozvoje školy  
Modul E: Supervize v manažerské praxi

#### Místo realizace:

##### Území dopadu: ČR

Kód NUTS:	Úroveň:	Název:
<b>CZ0200</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Střední Čechy</b>
<b>CZ0300</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Jihozápad</b>
<b>CZ0400</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Severozápad</b>
<b>CZ0500</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Severovýchod</b>
<b>CZ0600</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Jihovýchod</b>
<b>CZ0700</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Střední Morava</b>
<b>CZ0800</b>	<b>NUTS 2</b>	<b>Moravskoslezsko</b>

### 3. Identifikace žadatele

Název subjektu: **Národní institut pro další vzdělávání**  
Zkratka: **NIDV**  
Právní forma: **Příspěvková organizace**  
Plátce DPH: **Ano**  
DIČ: **CZ45768455**  
IČ: **45768455**

Statutární zástupce právnické osoby							
Příjmení:	<b>Nekola</b>	Jméno:	<b>Jiří</b>	Titul před:	<b>Mgr.</b>	Titul za:	
Telefon:	<b>266 106 307</b>	Společné podpisové právo:		<b>Ne</b>			
Ulice:	<b>Na Poříčí</b>	Č. popisné:	<b>1035</b>	Č. orientační:	<b>4</b>		
Obec:	<b>Praha 1</b>	PSC:	<b>110 00</b>				
Okres:	<b>Praha 1</b>	Kraj:	<b>Hlavní město Praha</b>				

Kontaktní osoba							
Příjmení:	<b>Kubán</b>	Jméno:	<b>Jozef</b>	Titul před:	<b>Mgr.</b>	Titul za:	
Telefon:	<b>596 120 454</b>	Mobilní tel.:					
Fax:	<b>569 120 448</b>	E-mail:		<b>kuban@nidv.cz</b>			

Úřední adresa:							
Ulice:	<b>Na Poříčí</b>	Č. popisné:	<b>1035</b>	Č. orientační:	<b>4</b>		
Obec:	<b>Praha 1</b>	PSC:	<b>110 00</b>				
Okres:	<b>Praha 1</b>	Kraj:	<b>Hlavní město Praha</b>				
Stát:	<b>Česko</b>						

Adresa pro doručení:							
Ulice:	<b>Učňovská</b>	Č. popisné:	<b>100</b>	Č. orientační:	<b>1</b>		
Obec:	<b>Praha 9</b>	PSC:	<b>190 00</b>				
Okres:	<b>Praha 9</b>	Kraj:	<b>Hlavní město Praha</b>				
Stát:	<b>Česko</b>						

WWW: **www.nidv.cz**

### 4. Identifikace partnerů žadatele:

Bez partnera.

### 5. Popis projektu

#### Zdůvodnění a vazby

Strategické záměry a dokumenty Evropské unie a České republiky v oblasti naplánování inovačních změn rozvoje společnosti a vzdělávacích systémů zakládají nezbytnost vytvoření uceleného systému vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. V souvislosti s přechodem škol na novou právní formu jsou kladeny mimořádné nároky na management škol ve všech aspektech řídicí práce.

Do funkce ředitelů jsou jmenováni adepti z pozice učitelů bez předchozí přípravy na řídicí funkci. Chybí systémová příprava, která by obsahovala základní znalosti a dovednosti z oblasti finančního vedení školy, pracovního práva, školských právních předpisů, plánování a organizace pedagogického procesu, personálního managementu a komunikace.

K 1. lednu 2005 nabyly účinnosti nové zákony - Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona a Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Tyto zákony a postupně připravované navazující právní předpisy mimo jiné vymezují předpoklady pro výkon funkce ředitele školy a zásady pro vzdělávání této kategorie pracovníků ve školství v rámci kariérního systému. Většina řídicích pracovníků zatím nesplňuje podmínky pro výkon funkce, proto předpokládáme, že projekt pomůže tento stav výrazně zlepšit.

Kvalitní vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení mimo jiné přispěje k posílení jejich profesní stability a adaptability. Ve svých důsledcích pomůže k vytvoření kvalifikovaného zázemí a odpovídajících podmínek školy, které přispějí ke snížení rizika nevhodné vzdělávací a profesní volby žáků. Ovlivní tak vyšší úspěšnost absolventů škol na trhu práce. Absolvent by měl být připraven na zvyšující se potřebu celoživotního vzdělávání.



**Vazba projektu na příslušné opatření programu:**

Název operačního programu: **Operační program Rozvoj lidských zdrojů**  
Číslo priority: **3**  
Název priority: **Rozvoj celoživotního učení**  
Číslo opatření: **3.1**  
Název opatření: **Zkvalitňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů ve vzdělávání**  
  
Název podopatření: **Rozvoj dalšího vzdělávání učitelů apracovníků ve školství**  
Délka trvání projektu: **33 měsíců**  
Zahájení projektu a ukončení projektu: **01. 10. 2005 – 30. 06. 2008**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy sleduje cíl naplnit záměry České republiky a Evropské unie v oblasti vzdělávací politiky, v tomto případě záměry sledující dosažení očekávané kvality řídicí úrovně činnosti pracovníků ve školství se základní odpovědností, a to vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. Podmínky pro dosažení této kvality nejsou v ČR doposud systémově zajištěny.

Na podporu systémového řešení vytváření očekávané kvality je Národním institutem pro další vzdělávání připraven k realizaci tento projekt. Záměrem projektu je v rámci celoživotního vzdělávání uskutečnit systémovou přípravu vedoucích pracovníků škol a školských zařízení organizovanou jako základní, profesionalizační a funkční průběžné další vzdělávání.

Obsahovou úroveň realizace tohoto záměru sleduje MŠMT.

**Vazba projektu na strategické dokumenty:**

Projekt má vazbu na Národní program rozvoje vzdělávání v ČR a Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR (viz příloha č. 16). Mimo jiné se rovněž váže na následující dokumenty:

Memorandum o celoživotním učení (Evropská rada, Lisabon 2000).

Koncepce dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení a postup při zavádění funkčního studia vedoucích pracovníků I a II (materiál MŠMT, č.j. 28 564/01-25).

Společná průběžná zpráva Rady a Komise o realizaci Podrobného pracovního programu formujícího cíle systému vzdělávání a odborné přípravy v Evropě - Vzdělávání & odborná příprava 2010.

Struktura přípravy vedoucích pracovníků škol a školských zařízení byla zpracována v souladu se systémy existujícími ve vyspělých evropských zemích (Francie - ESPEMEN, Anglie - NCSL).

**Zaměření, cílové skupiny a činnosti projektu**

**Cíle projektu:**

Prioritním cílem projektu je vytvoření nového modelu systémové přípravy pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení v rámci České republiky a jeho ověření v praxi.

Navrhovaný systém inovace přípravy umožní nezbytné zkvalitnění profesní připravenosti vedoucích pracovníků škol a školských zařízení tak, aby se přiblížilo evropské úrovni a zároveň směřuje k naplňování zásad pro uskutečňování kariérního systému v intencích nové školské legislativy.

Specifickým cílem je zajištění kvality a efektivity vzdělávání prostřednictvím zvyšování, rozšiřování a prohlubování odborné a pedagogické způsobilosti řídicích pracovníků ve školství vzhledem k zásadní změně jejich role ve společnosti znalostí. V souvislosti s decentralizací vzdělávací soustavy je nezbytné vytvoření uceleného systému vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení, kteří jsou jedním z hlavních článků zajišťujících kvalitu škol a školských zařízení.

Jeho fungování je předpokladem efektivního řízení a rozhodování na všech úrovních. Součástí systému je péče o rozvoj lidských zdrojů v oblasti dosud nedostatečně rozvíjené a zároveň i vytvoření zdrojů budoucího managementu škol a školských zařízení. Následně se tak vytvoří podmínky pro efektivitu obměny vedoucích pracovníků.

Zvýšením kvality vzdělávání vedoucích pracovníků může projekt přispět i k posílení profesní stability, adaptability a flexibility cílové skupiny. V tomto smyslu také projekt koresponduje se strategií rozvoje lidských zdrojů v regionech, podporuje zaměstnatelnost, motivuje k celoživotnímu učení.

**Cílové skupiny:**

Pedagogičtí, poradenští a další odborní pracovníci a management všech typů škol a školských zařízení.

Učitelé, ředitelé škol, výchovní poradci, poradenští pracovníci ve školství, další odborní pracovníci.

### **Přínos pro cílovou skupinu:**

1. Přínosem pro cílovou skupinu v rámci projektu je:

- zvýšení zaměstnatelnosti na trhu práce
- získání komplexního vzdělávání v oblasti managementu (odklon od pouze teoretických znalostí k získávání řídicích kompetencí, spojení teorie s praxí - odborné stáže na školách a školských zařízeních, na odborech školství krajských úřadů, obcí s rozšířenou působností, úřadech práce, případně vybraných neziskových organizací s vazbou na celoživotní vzdělávání, vzájemné předávání zkušeností v řízení školy, práce s informacemi, samostudium....)
- vytvoření kvalifikovaného zázemí a odpovídajících podmínek pro rozvoj klíčových manažerských kompetencí, které přispějí ke snížení rizika možných pochybení v řídicí práci - využití získaných studijních textů v praxi (soubor základních informací, metodické návody, vzory obligatorních i neobligatorních norem)
- získání dalších kvalifikačních předpokladů - osvědčení o způsobilosti k výkonu řídicí činnosti („osvědčení o způsobilosti“) v rámci kariérního systému
- splnění podmínek pro výkon funkce ředitele školy daných zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

2. Přehled cílových skupin s odhadem předpokládaného počtu přímých a nepřímých příjemců podpory:

- přímou cílovou skupinou jsou ředitelé (zástupci) úplných základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (předpokládaný počet podpořených osob 4 550, z toho: FS I - 1 000, FS II - 300, FPDV - 3 250)
- nepřímou cílovou skupinou jsou učitelé a žáci (resp. absolventi) uvedených škol

3. Výběr cílových skupin:

- dotazníkovým šetřením na základě kritérií: FS I - nesplnění podmínek pro výkon funkce ředitele školy (dáno zákonem č. 563/2004 Sb.), počet let v řídicí funkci, typ řídicí funkce ; FS II – určuje dodavatel; FPDV – podle data došlých přihlášek
- ve spolupráci s kraji, obcemi s rozšířenou působností, zřizovateli, ČŠI

### **Zapojení cílových skupin:**

- aktivní účastí na studiu
- samostudiem
- absolvováním odborných stáží a manažerských praxí
- zpracováním závěrečných prací

- tvorbou absolventského portfolia
- veřejnou obhajobou
- účastí na publicitě projektu
- poskytováním podkladu pro hodnocení dílčích částí projektu

### **Činnosti realizované projektem:**

Tvorba a realizace programu dalšího vzdělávání učitelů

### **Doprovodná opatření**

Budou součástí projektu doprovodná opatření: Ne

Popis doprovodných opatření:

### **Udržitelnost**

Popis pokračování činností po skončení podpory:

Kvalitní vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení umožní zvyšování adaptability učitelů na měnící se podmínky na trhu práce, neboť jsou jmenováni do funkce z pozice učitelů, bez předchozí přípravy na řídicí funkci. Bez absolvování navrhovaného systému vzdělávání jsou znevýhodněni na trhu práce. Navrhovaný systém vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení přispěje k udržitelnosti rozvoje lidských zdrojů v rámci ČR.

Projekt je plánován na období 33 měsíců. Vzhledem k tomu, že v uvedeném období nebudou proškoleni plošně všichni potenciační zájemci, předpokládá se pokračování projektu i v dalším období. Na základě průběžné i závěrečné evaluace bude dle potřeb aktualizováno obsahové i organizační zaměření projektu se zřetelem na inovační rozvoj kompetencí řídicích pracovníků s dopadem na nezbytnost zvyšování úrovně ve vzdělávání a řízení.

Navrhovaný systém vzdělávání je připraven tak, aby mohl pokračovat i po ukončení projektu. V pokračování projektu předpokládáme nižší náklady vzhledem k již vytvořeným manuálům ke všem modulům a k vyškolení lektorů. Po ukončení projektu je možné financování z jiných prostředků: účelově vázané prostředky na další vzdělávání pedagogických pracovníků, prostředky od zřizovatelů, př. krajů, samofinancování zájemců, účastí akreditovaných zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v jiných projektech.

NIDV se svými krajskými pracovišti bude tvořit potřebné zázemí dalšího rozvoje aktivit navazujících na projekt:

- nabídka dalších vzdělávacích programů pro absolventy FS I

- neformální setkávání absolventu FS I, FPDV (výměna ověřených poznatku ze studia v praxi)
- využití studijních textů pro další studium FS I
- ediční činnost (výběr nej kvalitnějších závěrečných prací a portfolií).

Vzhledem k partnerské účasti krajů v projektu bude vyvinuto úsilí, aby se záměry v předloženém návrhu i další výstupy projektu staly součástí regionální politiky v rozvoji lidských zdrojů.

## Rizika

### Popis rizik a návrh opatření jak jim předcházet:

Riziko, které může bránit úspěšnému řešení projektu, představuje především možný nezáměr vedoucích pracovníků škol a školských zařízení o účast v projektu. Toto riziko bude minimalizováno promyšlenou motivační kampaní s pomocí klíčových subjektů v regionech - kraje, obce s rozšířenou působností, zřizovatelé škol a školských zařízení, další sociální partneři. Zásadní roli v této motivační kampani budou mít krajská pracoviště Národního institutu pro další vzdělávání.

## 6. Realizace projektu

### Popis realizace projektu

#### Klíčové aktivity a metody realizace:

Klíčová aktivita	Metoda realizace
Personální zajištění projektu	Jmenování řídicího výboru Jmenování týmu garantů Zajištění administrativní a ekonomické agendy projektu
Informační a propagační kampaň projektu	Propagace projektu Oslovení médií, informace v tisku, na www stránkách NIDV Zpracování loga projektu
Výběrové řízení na zajištění části B projektu a externí audit	Vyhlášení výběrového řízení Realizace výběrového řízení Uzavření dodavatelské smlouvy s vítězem výběrového řízení Logistika realizace
Realizace FS I	Sestavení a vyškolení lektorských týmů Příprava a tvorba studijních textů Korektura a tisk studijních textů Nabídka FS I vedoucím pracovníkům Zpracování přihlášek Realizace studia Zadání závěrečných prací Zpracování odborných posudku závěrečných prací Absolvování stáží Obhajoba závěrečných prací Závěrečné hodnocení studia Vydání osvědčení
Realizace části B projektu Profesionalizační příprava (FS II) - služba	Sestavení a vyškolení lektorských týmů Příprava a tvorba studijních textů Korektura a tisk studijních textů Nabídka FS II vedoucím pracovníkům Zpracování přihlášek Realizace studia Zadání závěrečných prací Zpracování odborných posudku závěrečných prací Absolvování manažerských praxí Obhajoba závěrečných prací Závěrečné hodnocení studia Vydání osvědčení
Realizace FPDV	Sestavení a vyškolení lektorských týmů Příprava a tvorba studijních textů Korektura a tisk studijních textů Nabídka FPDV vedoucím pracovníkům Zpracování přihlášek Realizace výběrových seminářů Zpracování portfolií účastníků a jejich prezentace Závěrečné hodnocení studia Vydání osvědčení

### **Vnitřní postupy řízení a hodnocení:**

Národní institut pro další vzdělávání je Konečným příjemcem a Konečným uživatelem, v jehož gesci je odpovědnost za řízení a realizaci projektu, včetně vytvoření a uplatňování nástrojů řízení a kontroly (směrnice).

### **Projektový tým tvoří:**

Řídící výbor (ŘV): NIDV (hlavní manažer projektu, manažeri projektu)

Koordinační rada projektu: zástupce vedení NIDV, zástupce PO NIDV, zástupce MŠMT, zástupce ČŠI

regionální manažeri

hlavní ekonom

pracovník PR

pracovník pro správu webových stránek

lektori

odborní konzultanti

Popis činností a odpovědností jednotlivých funkcí je uveden v kapitole Zapojení jednotlivých členů týmu v projektu.

Vnitřní postup, realizace, výstupy a hodnocení bude ošetřeno vydáním vnitřního organizačního předpisu k projektu, který zpracuje ŘV v přípravné fázi. Schéma vnitřního řízení projektu je uvedeno v Příloze č. 13.

### **Opatření pro zajištění publicity:**

Oblast informací o projektu je nedílnou součástí celkové organizace projektu. Vychází z nezbytnosti poskytovat ucelené informace o poslání, cílech a účelu Evropského sociálního fondu, operačního programu rozvoje lidských zdrojů i o úspěšných projektech v této oblasti. Cílem je odpovídající a dostatečná informovanost o zaměření, cílech, obsahu a realizačních krocích projektu Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení zaměstnanců těchto druhů organizací ve školství i širší odborné veřejnosti.

### **Postupy a formy publicity:**

Věstník MŠMT

Odborný tisk, zejména periodický, s širší frekvencí uživatelského ohlasu (periodika Učitel'ské noviny, Učitel'ské listy, Moderní vyučování apod.)

Denní tisk s celostátní a regionální působností

Webové stránky: Národního institutu pro další vzdělávání, MŠMT, resp. účelový vzdělávací portál, který vzniká v souvislosti s projektem Internet do škol

Materiály na podporu projektu: programová nabídka NIDV, tiskoviny, pravidelné či občasné bulletiny, zpravodaje, letáky a inzerce jednotlivých krajských a magistrátních úřadů a složek odboru školství, regionální tiskové materiály a komunikační zdroje

Prezentace: aktivní vystoupení realizátorů projektu na tiskových konferencích, na setkáních pedagogické a odborné veřejnosti, seminářích a konferencích, poradách managementu škol a školských zařízení

Zveřejnění finálních výstupů: zprávy o realizaci projektu, resp. jeho etap, odborné publikace z výsledků šetření

Závěrečné práce: veřejná prezentace závěrečných prací frekventantů kurzu, s možností vydání sborníku prací (v elektronické podobě)

Na všech informačních materiálech, publikacích, informačních letácích, inzerci, dalších tiskových materiálech a webových stránkách budou uvedena loga EU a ESF, tak, aby si široká i odborná veřejnost byla vědoma role, kterou EU hraje v souvislosti s financováním akcí zaměřených na odborné vzdělávání, zaměstnanost a rozvoj lidských zdrojů. Obdobně budou připojována loga, resp. informace o Konečném uživateli a Konečném příjemci projektu a dalších zainteresovaných subjektech, v případě MŠMT, NIDV a dalších subjektů podílejících se na realizaci projektu s cílem posílit u veřejnosti vědomí jejich váhy při realizaci strategie rozvoje lidských zdrojů ve školství.

### **V čem je projekt inovativní:**

Navrhovaný systém vzdělávání vedoucích pracovníků nebyl doposud v ČR takto komplexně realizován.

Umožní nezbytné zkvalitnění profesní připravenosti řídicích pracovníků tak, aby se přiblížilo evropské úrovni, a zároveň směřuje k naplňování zásad pro uskutečňování kariérního systému v intencích nových právních norem platných ve školství.

Bude se uskutečňovat v celé ČR (mimo území hlavního města Prahy).

S využitím širokého spektra forem a metod jednoznačně vede k získání očekávaných, prakticky uplatnitelných kompetencí pro profesi řídicího pracovníka (představuje komplexní přípravu, postihující široké spektrum profesních kompetencí řídicích pracovníků, klade důraz na propojení teorie a praxe, umožňuje přístup k nejnovějším informacím a využívání moderních metod práce, zejména informačních a komunikačních technologií, umožňuje osobní kontakty s místními odborníky i v regionech, umožňuje a podporuje výměnu informací o zkušenostech mezi vedoucími pracovníky navzájem i přenos ověřených programových konceptů, je výrazněji profilován pro jednotlivé cílové skupiny).

## Složení realizačního týmu

Počet podílejících se osob: **31**

### Zapojení jednotlivých členů týmu v projektu:

Role člena týmu	Počet členů / úvazek	Zapojení
Hlavní manažer Projektu (HMP)	1 / 0,35	Hlavní manažer projektu – člen řídicího výboru: koordinace všech aktivit projektu, ve spolupráci s pracovníkem PR medializace a propagace projektu, krizový management, příprava a vyhlášení výběrového řízení, monitorovací zprávy, sledování plynulého zajištění finančních prostředků ve spolupráci s ekonomickým odborem MŠMT, koordinace souhrnného statistického přehledu o všech aktivitách projektu, monitoring a evaluace projektu, zpracování závěrečné zprávy
Manažer projektu (MP) – člen řídicího výboru	4 / 0,35	Manažer projektu - člen řídicího výboru: pravidelná komunikace s hlavním manažerem projektu a dalšími členy řídicího výboru, pravidelná komunikace s regionálními manažery, krizový management, tvorba průběžných evaluačních dotazníků k projektu, kontrola průběhu jednotlivých částí projektu, pořádání schůzek realizačního týmu, poskytování konzultační činnosti pracovníkům na krajských pracovištích, monitoring a evaluace projektu
Regionální manažer (RM)	13 / 0,8	Regionální manažer - člen projektového týmu: pod vedením řídicího výboru zajišťuje realizaci všech aktivit projektu, zodpovídá za organizaci vzdělávacích aktivit, připravuje podklady pro monitoring, statisticky zpracovává údaje projektu v rámci regionu, odpovídá za správné čerpání finančních prostředků v regionu v rámci přiděleného limitu, plní úkoly řídicího výboru
Hlavní ekonom	1 / 1,0	Hlavní ekonom - člen projektového týmu: zodpovídá za ekonomickou stránku projektu, samostatně vede analytiku nákladů národního projektu dle rozpočtových položek, v dalším členění dle jednotlivých krajských pracovišť a předkontace účetních dokladů, zajišťuje účetní, formální a daňově uznatelnou správnost dokladů, sestavuje rozpočet projektu pro jednotlivá krajská pracoviště, analyzuje čerpání nákladů projektu, zpracovává závěrečné hodnocení projektu jako podklad pro výkazy, roční uzávěrku, rozborů a výkazy pro hlášení o čerpání dotace EU

Administrativní asistent	6 / 0,5	Administrativní asistent - člen projektového týmu: Zajišťuje administrativní podporu členů řídicího výboru, specializované organizační a koordinační činnosti a agendy, organizační servis při pracovních schůzkách, odesílání a ukládání písemností, vede deník, zápisy porad, zpracovává databáze, rozmnožuje podklady, kopíruje, vyřizuje korespondenci, pracuje s výpočetní technikou, internetem, vytváří prezentace v powerpointu
Webmaster (WM)	1 / 0,25	Pracovník pro správu webových stránek - člen projektového týmu: průběžně aktualizuje webové stránky, zodpovídá za aktuálnost informací, plní úkoly řídicího výboru, úzce spolupracuje s pracovníkem PR
Pracovník PR	1 / 0,25	Pracovník PR - člen projektového týmu: zajišťuje komunikaci s veřejností, vede cílenou informační kampaň, zpracovává tiskové zprávy o projektu, zajišťuje průběžnou medializaci projektu, tvoří propagační materiály a zajišťuje jejich účelné využití
Člen koordinační rady projektu (KRP)	5 / 0,1	Člen koordinační rady projektu – zástupce vedení NIDV: projektová supervize, koordinace s managementem NIDV Člen koordinační rady projektu – zástupce MŠMT: projektová supervize, kooperace s MŠMT v oblasti rozvoje lidských zdrojů ve školství Člen koordinační rady projektu – zástupce ČŠI: projektová supervize, konzultant pro specifikaci obsahu modelu vzdělávání vedoucích pracovníků na základě evaluačních zkušeností a výstupů ČŠI Člen koordinační rady projektu - zástupce PO NIDV: projektová supervize, koordinace s managementem projektu ESF, se zřetelem na projekty s vazbou na projekt Úspěšný ředitel Člen koordinační rady projektu – zástupce dodavatele FS II: projektová supervize, koordinace realizace 2. části projektu s řídicím výborem projektu



Klíčová aktivita	2008											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Personální zajištění projektu	X	X	X	X	X	X						
Informační a propagační kampaň projektu	X	X	X	X	X	X						
Výběrové řízení na zajištění části B projektu a audit												
Realizace části A projektu (FS I)												
Realizace části B projektu (FS II) – služba	X	X	X									
Realizace části C projektu (FPDV)	X	X	X									

## 8. Náklady

### Rozpočet Náklady na celý projekt

Druh výdajů	Celkové náklady (Kč)	% z celk. nákladů
1. Osobní náklady	24 442 453	51,16
2. Cestovné	1 006 500	2,11
3. Zařízení a vybavení	645 842	1,35
4. Místní kancelář	2 874 300	6,02
5. Nákup služeb	18 811 805	39,37
6. Drobné stavební úpravy	0	0
7. Přímá podpora	0	0
8. Celkové uznatelné náklady	47 780 900	100
9. Celkové neuznatelné náklady	0	0
Náklady celkem	47 780 900	100

### Náklady na aktivity

Klíčová aktivita	Celkové náklady
Personální zajištění projektu	22 151 650,00
Informační a propagační kampaň projektu	180 000,00
Výběrové řízení na zajištění části B projektu a externí audit	120 000,00
Realizace části A projektu (FS I)	13 320 000,00
Realizace části B projektu (FS II) - služba	9 000 000,00
Realizace části C projektu (FPDV)	3 009 250,00

## 9. Předpokládané zdroje financování v Kč

	Náklady projektu	% z celk. nákladů
<b>Veřejné spolufinancování:</b>	47 780 900,00	
– Příspěvek ze strukturálních fondů:	35 835 675,00	75
– Příspěvek z národních veřejných zdrojů:	11 945 225,00	25
– Financovaný ze státního rozpočtu:	11 945 225,00	25
– Financovaný z krajského rozpočtu:	0,00	0
<b>Soukromé spolufinancování:</b>	0,00	0
– Vlastní zdroje	0,00	0
– Ostatní zdroje	0,00	0
– Přímé výnosy projektu	0,00	0
<b>Celkové uznatelné náklady projektu:</b>	47 780 900,00	
<b>Celkové neuznatelné náklady projektu:</b>	0,00	
<b>Celkové náklady projektu:</b>	47 780 900,00	

## 10. Očekávané efekty projektu

### Multiplikační efekty

Projekt má multiplikační efekty: **Ano**

Popis multiplikačních efektů:

Projekt je koncipován jako model, je realizovatelný pro celé spektrum vedoucích pracovníků škol a školských zařízení.

Aktivity a know-how projektu jsou přenositelné i do jiné sféry.

Financování projektu po skončení podpory je možné i z dalších prostředků: účelově vázané prostředky na další vzdělávání pedagogických pracovníků, prostředky od zřizovatelů, př. krajů, samofinancování zájemců, účastí akreditovaných zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v jiných projektech.

Možnost opakování vychází rovněž ze skutečnosti, že bude existovat konstituovaný, účelově profesně zaměřený tým lektorů, s možností využití v dlouhodobějším horizontu.

Absolventi programu v rámci projektu - předpokládá se jejich další využití: konzultanti, lektori, vedoucí stáží, hodnotitelé závěrečných prací a studijních textů.

Vyšší míra připravenosti na řízení kurikulárních změn (příprava na realizaci vzdělávacích programů orientovaných na rozvoj klíčových dovedností, podporujících zaměstnatelnost a flexibilitu absolventů škol).

### Přidaná hodnota

Popis přidané hodnoty projektu:

Hlavní přidanou hodnotou projektu je:

Nastartování komplexního systému vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení pro potřeby řízení organizací, a to v rámci celé České republiky (mimo území hlavního města Prahy).

Vytvoření funkčního a flexibilního nového modelu systémové přípravy vedoucích pracovníků škol a školských zařízení a jeho ověření.

Zvýšený počet vedoucích pracovníků škol a školských zařízení, kteří získali potřebné kompetence pro efektivní řízení a rozhodování, srovnatelné s vyspělými zeměmi, především EU. Připravenost na realizaci školních vzdělávacích programů orientovaných na rozvoj klíčových dovedností, podporujících zaměstnatelnost a flexibilitu absolventů škol.

Projekt přispěje k zintenzivnění komunikace školy se zaměstnavateli a sociálními partnery.

Vyšší počet osob, které budou mít systémově koncipovaný přístup k celoživotnímu učení.

Vyšší počet osob lépe se uplatňujících na trhu práce.

Projekt připravuje vedoucí pracovníky a jejich prostřednictvím vede školy a školská zařízení také k tomu, aby věnovaly systematickou pozornost hodnocení kvality a výsledku své práce a vyvozovaly z nich potřebné změny.

Rozšíření inovativních a progresivních forem, technologií a technik vzdělávání (distanční a e-learningové metody výuky, systematické využívání ICT pro podporu řízení atp.).

## 11. Výstupy a výsledky projektu

### Výstupy

Název ukazatele:	1.01.00.A počet podpořených osob-poskytovatelů služeb nebo pod. posk.
Jednotka ukazatele:	osoba
Výchozí hodnota:	50
Plánovaná hodnota:	420

Název ukazatele:	1.05.00.A Počet podpořených osob - klientů služeb
Jednotka ukazatele:	osoba
Výchozí hodnota:	0
Plánovaná hodnota:	4550

### Výsledky

Název ukazatele:	2.10.00.A Počet nově vytvořených/snovat. programů dalšího vzdělávání
Jednotka ukazatele:	kus
Plánovaná hodnota:	171
Výchozí hodnota:	0

### Další plánované výstupy / výsledky z projektu:

Funkční, flexibilní systém přípravy vedoucích pracovníků škol a školských zařízení – 1 model

Zvýšení profesionální úrovně manažerů škol a školských zařízení - 4 550 klientů

Konstituovaný, účelově profesně zaměřený tým lektorů - 420 lektorů

### Vydání studijních materiálů - 18 titulů (pro 4 550 účastníků)

Na základě ověření pilotních běhů FS I budou studijní texty inovovány a aktualizovány,



resp. vytvořeny nové. Autoři textů budou nejprve metodicky proškoleni a potom v jejich pracovních týmech postupně vzniknou inovované, resp. nové studijní texty. Pro FS II a FPDV budou vytvořeny zcela nové studijní texty.

#### **Odborné připravení lektorů – 420 osob**

Účastníky budou školit lektorů certifikovaní MŠMT a další erudovaní odborníci v oblastech managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky a psychologie.

#### **Proškolení klientů – 4 550 absolventů**

Budou školeni v rozsahu časové dotace stanovené pro jednotlivé části projektu (FS I, FS II, FPDV). Projekt předjímá různě velký počet účastníků v jednotlivých krajích ve vztahu k územnímu rozsahu i počtu obyvatel.

Vydané sborníky nejlepších závěrečných prací a prezentací – 15 sborníků  
Sborníky budou vydány v jednotlivých regionech na elektronickém nosiči (CD).

#### **Závěrečný hodnotící seminář - 1**

V návaznosti na obhajoby závěrečných prací účastníků (FS I), resp. prezentaci autorských portfolií (FPDV) proběhne hodnotící seminář s evaluační rozpravou k obsahu a organizaci studia. Projektoví manažeři zpracují závěrečnou evaluační zprávu s doporučením pro kvalitní pokračování, udržitelnost projektu.

#### **ICT technologie – 3**

Webové stránky NIDV pro všechny části projektu, virtuální manažerská univerzita.

## 12. Horizontální témata

### **Rovné příležitosti**

Projekt je soustředěn především na podporu rovných příležitostí:	<b>Ne</b>
Projekt má pozitivní dopad na rovné příležitosti:	<b>Ano</b>
Projekt je z hlediska podpory rovných příležitostí neutrální:	<b>Ne</b>

Popis a zdůvodnění vlivu na rovné příležitosti:

Navrhovaný systém přípravy umožní vznik rovných příležitostí k celoživotnímu učení tak, aby se přiblížilo evropské úrovni - vedoucí pracovníci budou připraveni na profesionální

úrovni v rámci celé ČR stejně, studium bude rozvíjet klíčové dovednosti vedoucích pracovníků ve všech i doposud znevýhodněných oblastech České republiky. Projekt sleduje rovné příležitosti mužů a žen.

Projekt sleduje rovněž dostatečnou dostupnost vzdělávání pro všechny účastníky - výuka probíhá v regionech.

### **Udržitelný rozvoj**

Projekt je zaměřen hlavně na podporu udržitelného rozvoje:	<b>Ano</b>
Projekt má pozitivní dopad na udržitelný rozvoj:	<b>Ne</b>
Projekt je neutrální vzhledem k udržitelnému rozvoji:	<b>Ne</b>

### **Popis a zdůvodnění vlivu na udržitelný rozvoj:**

V rámci vzdělávání řídicích pracovníků budou sledovány principy udržitelného rozvoje se zřetelem na oblast rozvoje ekonomiky, životního prostředí, zdraví obyvatelstva, vzdělávání, zaměstnanosti i sociálního začleňování, na rovnováhu mezi třemi základními rozměry: sociálním, environmentálním a ekonomickým, v souladu s aktuálními potřebami a možnostmi budoucích generací uspokojit jejich vlastní potřeby.

Principy sledující harmonický vývoj společnosti, ekonomiky a přírody a jejich vzájemnou rovnováhu patří k profilujícím prvkům kurikulárních změn, implementace RVP do ŠVP – s přímou odpovědností ze zákona u sledovaných cílových skupin - vedoucích pracovníků škol a školských zařízení.

### **Informační společnost**

Projekt je zaměřen především na rozvoj informační společnosti:	<b>Ne</b>
Projekt má pozitivní dopad na rozvoj informační společnosti:	<b>Ano</b>
Projekt je z hlediska vlivu na rozvoj informační společnosti neutrální:	<b>Ne</b>

### **Popis a zdůvodnění vlivu na rozvoj informační společnosti:**

System klade svým pojetím nároky na využívání informačních a komunikačních technologií (ICT). Vede k tomu nezbytnost rozšířit znalosti a dovednosti využívání moderních komunikačních technologií, metod, forem a prostředků v oblasti činnosti škol a školských zařízení, podporovat rozvoj schopností a dovedností vyhledávat a zpracovávat informace a vést k tomu i své podřízené, předávat kvalifikované informace o ověřených zkušenostech mezi subjekty, které realizují úspěšné programy ve vzdělávací oblasti i v řízení organizace. Prostředků informačních a komunikačních technologií bude využito k publicitě projektu a ke zveřejňování jeho výsledku.

### Místní iniciativy

Projekt je soustředěn hlavně na rozvoj místních iniciativ: **Ne**  
 Projekt má pozitivní dopad na rozvoj místních iniciativ: **Ano**  
 Projekt je z hlediska rozvoje místních iniciativ neutrální: **Ne**

### Popis a zdůvodnění vlivu na rozvoj místních iniciativ:

Vytvoření systému vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení předpokládá spolupráci škol, školských zařízení, orgánů ústřední, krajské a místní správy a samosprávy, se zaměstnavateli a s dalšími institucemi vzdělávací a neziskové sféry na místní úrovni. Z hlediska implementace jednotlivých dílčích projektů do praxe je naprosto nezbytná spolupráce s konkrétními školami a školskými zařízeními, které budou na základě principu subsidiarity do celého systému zapojeny.

## 13. Politiky Evropského Společenství

### Veřejná podpora

Byl jste příjemcem veřejné podpory de minimis: **Ne**  
 Souhrnná výše přijaté veřejné podpory de minimis za poslední 3 roky: **0**

### Veřejné zakázky

Budou v rámci projektu vyhlášena výběrová řízení?: **Ano**

Popis výběrového řízení	Předpokládaná cena (v Kč)
Dle zákona č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, bude vyhlášena veřejná zakázka na realizaci části B Profesionalizační příprava vedoucích pracovníků za těchto podmínek: – dodržet rozpočet zakázky v celkové stanovené částce – v projektu zajistit obsahovou náplň tak, aby byly zachovány všechny odborné části a výstupy – dodavatel bude postupovat přesně dle instrukcí zadavatele – dodavatel zajistí poskytované služby v celé České republice – v ekonomické oblasti zakázky naplnit stanovený rozpočet projektu za dodržení požadované kvality – vyúčtování bude podléhat kontrole zadavatele, jak průběžného monitoringu, tak vnitřního auditu	9 000 000

## 14. Další projekty a žádosti o podporu z veřejných zdrojů

Realizujete v současné době ještě jiné projekty: **Ne**  
 Předložili jste nebo předložíte v tomto roce další žádosti o poskytnutí podpory:

### Popis žádosti:

Název žádosti	Částka (v Kč)	Zdroje
Brána jazyků	64 283 031	Finanční zdroj: kapitola 333 a ESF. Cíl projektu: Rozvoj specifických kompetencí pedagogických a odborných pracovníků ve školství za účelem zkvalitňování vzdělávání na ZŠ, SŠ, VOŠ. Projekt se zaměřuje především na rozvoj jazykových a metodických kompetencí pedagogických a odborných pracovníků ve školství. V rámci projektu Brána jazyků bude NIDV organizovat metodické a jazykové kurzy, které budou určeny těmto cílovým skupinám: kvalifikovaní učitelé bez odborné způsobilosti k výuce cizích jazyků, kteří příslušný cizí jazyk učí nebo budou učit. Do této cílové skupiny bude zahrnut zájemce, který splňuje následující podmínky: je kvalifikovaným pedagogem bez odborné způsobilosti k výuce cizího jazyka, který tento cizí jazyk (anglický, francouzský, německý případně jiný jazyk EU) učí nebo bude učit na ZŠ, SŠ, VOŠ – na základě vstupního testu nebo osvědčení prokáže vstupní jazykovou úroveň B1 podle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, kvalifikovaní učitelé s odbornou způsobilostí k výuce cizích jazyků. Do této cílové skupiny bude zahrnut zájemce, který splňuje následující podmínky: je kvalifikovaným pedagogem s příslušnou způsobilostí k výuce cizího jazyka, který tento jazyk učí na ZŠ, SŠ, VOŠ, ostatní pedagogičtí a odborní pracovníci ve školství. Do této cílové skupiny bude zahrnut zájemce, který splňuje následující podmínky: je pedagogickým nebo odborným pracovníkem ve školství, který má zájem zvýšit si svou stávající jazykovou úroveň.

Koordinátor	56 192 655	Finanční zdroj: kapitola 333 a ESF. Cíl projektu: Zavádění RVP ZV do praxe pomocí metodické podpory při tvorbě ŠVP ZV školami. Cílová skupina: Pedagogičtí pracovníci úplných základních škol, speciálních základních škol a odpovídajících ročníků víceletých gymnázií připravujících ŠVP ZV podle RVP ZV. Výběr cílové skupiny: RVP ZV bude zavedeno ve školách od školního roku 2007/08. Jeho obsah se promítne do ŠVP ZV každé školy. Jejich obsah vytvoří pedagogičtí pracovníci v každé škole samostatně. Podmínkou pro kvalitní zpracování ŠVP ZV je přítomnost pracovníka, tzv. koordinátora, který je seznámen s problematikou RVP ZV a proškolen v metodice tvorby ŠVP ZV. Projekt nabízí metodickou pomoc prostřednictvím vyškolení koordinátorů pro tvorbu ŠVP ZV, seminářů připravených dle specifických požadavků školy „Akce na zakázku“, konzultací v rámci akce „Pomoc školám“, metodických materiálů, RVP ZV, Manuálu pro tvorbu ŠVP ZV, informačního servisu. Způsob výběru cílové skupiny: Cílová skupina byla vybrána s ohledem na zavedení RVP ZV do škol. Účast na aktivitách projektu se nabízí všem pedagogickým pracovníkům úplných škol a školám v celé České republice mimo Prahy.
-------------	------------	--

#### Vazba projektu na jiné programy financované ze strukturálních fondů EU:

1. Národní projekt ESF Zavádění Rámcových vzdělávacích programů pro základní vzdělávání (RVP ZV) do praxe - Koordinátor.  
Tato vazba se odráží ve všech částech projektu a je stěžejní zejména v části C. Funkční průběžné další vzdělávání.  
Kurikulární změny státní vzdělávací politiky, jejich odraz ve vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení navazují na vzdělávání v oblasti RVP ZV a jejich implementaci v oblasti školství, v programech škol.
2. Systémový projekt ESF Vytvoření komplexního systému monitorování a hodnocení včetně zřízení Centra pro zjišťování výsledků vzdělávání (externí evaluace a autoevaluace, informační a poradenské činnosti) - Kvalita. Tato vazba se bude odrážet ve všech částech projektu, zejména pro potřeby obsahového vybavení modulů v oblastech sledujících otázky kvality vzdělávacího a výchovného procesu, jeho řízení a kontroly.

3. Systémové projekty Tvorba a ověřování pilotních ŠVP ve vybraných gymnáziích - Pilot G a Tvorba a ověřování pilotních ŠVP ve vybraných středních odborných školách a středních odborných učilištích - Pilot S. Vazba se odráží ve všech částech projektu a je stěžejní zejména v části C. Funkční průběžné další vzdělávání. Kurikulární změny státní vzdělávací politiky, jejich odraz ve vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení navazují na vzdělávání v oblasti RVP a jejich implementaci v oblasti školství, v programech příslušných typů škol.

#### Seznam příloh

1. Prohlášení o bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám - 2 listy
2. Prohlášení o partnerství - 2 listy
3. Doklady o právní subjektivitě žadatele - 7 listů
4. Popis projektu - 18 listů
5. Obsah jednotlivých částí projektu - 21 listů
6. Časový harmonogram realizace projektu - 4 listy
7. Logický rámec projektu - 3 listy
8. Rozpočet - Náklady projektu celkem - 2 listy
9. Rozpočet - Podrobný harmonogram výdajů - 7 listů
10. Rozpočet - Podrobný rozpis rozpočtu - 5 listů
11. Harmonogram převodu finančních prostředků - 2 listy
12. Soubor podkladových a východiskových materiálů k projektu - 64 listů
13. Schéma vnitřního řízení projektu - 3 listy
14. Seznam zkratk - 2 listy
15. Vazby projektu na prioritu 3 Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů, Opatření 3.1 - 2 listy
16. Vazby projektu na Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a na Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy 2005 - 3 listy
17. Zkušenosti NIDV s realizací projektů - 4 listy



## 3. Realizace projektu

### 3.1 Část A. Základní příprava (FS I)

## 3. Realizace projektu

### 3.1 Část A. Základní příprava (FS I)

#### Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení I

##### Specifické cíle studia:

Připravit vedoucí pracovníky na výkon řízení školy, prohloubit znalosti v oblasti managementu s cílem dosáhnout optimální úrovně základních řídicích kompetencí. Získat znalosti a dovednosti v řízení právního školského subjektu. Připravit vedoucí pracovníky tak, aby se dokázali vyhnout závažným pochybením ve všech základních oblastech uvedených v obsahu FS I.

##### Cílová skupina:

- pracovníci škol splňující podmínky cílové skupiny projektu, na které se vztahovala příslušná ustanovení zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů
- ředitelé, resp. zástupci těchto škol, zejména pracovníci, kteří byli krátce ve funkci nebo do ní nastupovali
- pracovníci připravující se ke konkurzu na vedoucí funkci či převzetí některých činností ve vedení školy

##### Plánované výstupy studia:

- vydání aktualizovaných metodických materiálů pro účastníky kurzu: manuály ke všem modulům
- vyškolení lektorů a jejich certifikace pro FS I
- vyškolení účastníků
- všichni účastníci: závěrečné práce - autorské zpracování vybraného tématu z obsahu studia a jeho veřejná prezentace
- hodnocení studia
- vydání sborníku nejlepších závěrečných prací

##### Metody a formy realizace FS I:

- interaktivní semináře

- přednášky
- řešení modelových situací
- konzultace
- samostudium
- odborné stáže
- zpracování závěrečné práce a obhajoba

#### **Formy realizace bylo možné variantně kombinovat v rámci stanoveného rozsahu.**

Příklady možných variant realizace:

- a) ve 20 pětihodinových blocích (20x 5 hodin)
- b) v 10 jednodenních blocích, 2x měsíčně
- c) ve 4 dvoudenních blocích
- d) ve 3 dvoudenních soustředěních a 2 jednodenních blocích
- e) ve 2 třídních soustředěních a 2 jednodenních blocích

#### **Celková časová dotace: 144 hodin**

Přímá výuka	100 hodin (modul A – 20h, modul B – 20h, modul C – 20h, modul D – 20h, volitelný modul – 20h) Výuková hodina = 45 minut
Odborná stáž – manažerská praxe	24 hodin (3 dny)
Řízené samostudium, konzultace	20 hodin řízené samostudium, konzultace, zpracování závěrečných prací
Obhajoba závěrečných prací	

#### **Obsah:**

Obsah FS I byl vytvořen s cílem poskytnout účastníkům určité minimum, které by měl znát nastupující ředitel, aby měl základní znalosti a dovednosti z oblasti finančního vedení školy, pracovního práva, školských právních předpisů, plánování, komunikace, personálního managementu, ICT a dalších oblastí. Tyto znalosti a dovednosti běžný učitel nově jmenovaný do funkce ředitele většinou nemá, v pregraduální přípravě mu nebyly poskytnuty.

Obsah studia byl založen na definici kompetencí ředitele pomocí popisu činností, které by měl umět vykonávat.

#### **Základní moduly:**

- Modul A. Základy práva
- Modul B. Pracovní právo
- Modul C. Financování školy
- Modul D. Organizace školy a pedagogického procesu

#### **Volitelné moduly:**

- Modul E: Efektivní komunikace a vyjednávání
- Modul F: Základy personálního managementu
- Modul G: Time management

Na moduly navazovala odborná stáž, která propojovala teoretické informace s praxí, probíhala na školách, na odborech školství krajských úřadů, na obcích s rozšířenou působností, úřadech práce, případně vybraných neziskových organizacích s vazbou na celoživotní vzdělávání.

## PŘEHLED KAPITOL JEDNOTLIVÝCH POVINNÝCH MODULŮ

### **MODUL A** **– Základní právní předpisy a jejich aplikace ve školství**

- Základní právní předpisy, které upravují oblast školství
- Vyučovací jazyk a vzdělávání příslušníků národnostních menšin
- Vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a vzdělávání nadaných dětí, žáků a studentů
- Povinná školní docházka
- Předškolní vzdělávání
- Základní vzdělávání
- Střední vzdělávání, vyšší odborné vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři
- Rada a školská rada
- Správní řízení
- Řešení stížností
- Vztah ředitele a České školní inspekce
- Kontrolní funkce ČŠI
- Rejstřík škol a školských zařízení, matrika
- Poskytování informací
- Ochrana osobních údajů

## MODUL B – Pracovní právo

Pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti  
Skončení pracovního poměru  
Kolektivní smlouva  
Cestovní náhrady a vysílání pracovníků na pracovní cesty  
Popisy práce pedagogických i nepedagogických zaměstnanců  
Platové výměry zaměstnanců školy, platové třídy a stupně, nárokové a nenárokové složky platu  
Zdravotní a sociální pojištění  
BOZP, PO a CO na škole  
Dovolená, náhradní volna, práce přesčas, pracovní volno při překážkách v práci na straně zaměstnance  
Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců  
Pracovní podmínky mladistvých a žen, zejména těhotných  
Odpovědnost za škodu z hlediska výkonu funkce, za škodu vzniklou žákům a za škodu způsobenou žáky (zákonné a možné pojištění za škodu...)  
Základní hygienické předpisy  
Systém školního stravování

## MODUL C – Financování školy

Finanční toky ve školství  
Rozpočet školy  
Hospodaření školní jídelny  
Zúčtování nákladů a výnosů  
Zásoby  
Zásady sestavení a čerpání rozpočtu FKSP  
Žádosti o investiční nebo neinvestiční dotace  
Zásady pro zadávání veřejných zakázek  
Zásady hospodaření s majetkem státu i obce a pravidla účtování v tomto majetku  
Zásady inventarizace majetku  
Účetnictví - zásady pro oběh účetních dokladů  
Základní pravidla jiné činnosti související s činností školy  
Daně a daňová přiznání

## MODUL D – Organizace školy a pedagogického procesu

Schválené vzdělávací programy

Základní pedagogická dokumentace

Plány sestavované ředitelem školy

Organizační struktura školy

Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy

Evaluace školy, autoevaluace

Mechanismy ukončování stupně vzdělání (maturitní zkouška, závěrečná zkouška...)

Bezpečnost a ochrana zdraví při výchově a vzdělávání a úrazy dětí, žáků a studentů

Činnost výchovného poradce na škole

Soustava oborů vzdělání

Volitelné moduly ve FS I byly přidánou hodnotou tohoto studia. Šlo o interaktivní výuku zaměřenou na získání konkrétních praktických kompetencí v malých skupinách účastníků (do 15 osob) dle vlastní volby každého z účastníků na základě vlastních potřeb a zájmu.

## E. Efektivní komunikace a vyjednávání (volitelný modul)

Obsah	Cílové kompetence
Základní komunikační pojmy Typy komunikace Techniky komunikace Aktivní naslouchání Přijímání a vhodné formulování pochvaly a kritiky Manipulativní a obranné techniky Argumentace, kladení správných otázek Faktory vymezující jednání – kooperace a soutěživost Typy, strategie, proces a taktika vyjednávání Jednání v hierarchických systémech Práce s informacemi Nácvik prezentace na veřejnosti	Zvládá základní konkrétní komunikační dovednosti Naučí se aktivně a efektivně používat techniky komunikace Zvládá běžné každodenní komunikace bez nežádoucích emocí s podřízenými, s rodiči, s partnery školy Vhodně argumentuje Formuluje vhodné otázky Naučí se rozpoznat manipulaci a obranné techniky proti manipulativní technice Aktivně naslouchá a jedná s „nespolupracujícími“ jedinci Zná vhodný způsob podávání kritiky a pochvaly Umí jednat s podřízenými, nadřízenými Vyhledává, třídí a rozlišuje informace z hlediska naléhavosti a důležitosti Zvládá obtížné situace při vyjednávání Nalézá oboustranně výhodná řešení Rozpozná a vede různé druhy vyjednávání Účinně se zapojuje do diskuse
Praktická cvičení, modelové situace	Získá základní dovednosti v oblasti efektivní komunikace a vyjednávání

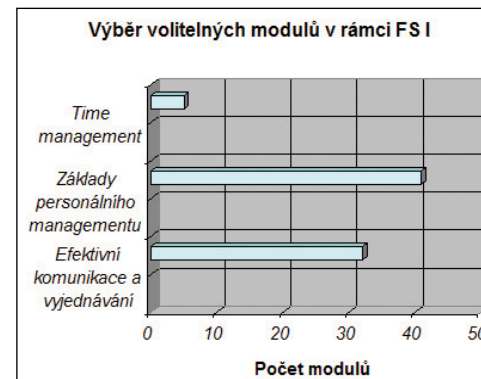
## F. Základy personálního managementu (volitelný modul)

Obsah	Cílové kompetence
Koncepce řízení	Získá základní přehled o koncepcích řízení
Styly řízení	Zvládá vedení lidí
Metody, postupy a techniky vedení lidí	Naučí se hodnotit podřízené
Hodnocení pracovníků	Seznámí se se styly manažerského řízení
Žádoucí procesy sociální interakce	Umí delegovat pracovní úkoly a pravomoci
Motivace zaměstnanců	Umí motivovat zaměstnance
Týmová spolupráce	Naučí se týmové spolupráci a podpoře týmové práce ve škole
Mezilidské vztahy	Vytváří příznivé klima, pocit identity s organizací
Předcházení konfliktům	Předchází konfliktům a neshodám v pracovních týmech
Klima školy	Uvědomí si faktory prostředí ovlivňující agresivitu
Vzdělávání a rozvoj pracovníků školy	Zná východiska pro podporu rozvoje lidských zdrojů a sladění jejich osobních motivů s cíli organizace
Personální strategie organizace	Plánuje personální rozvoj školy
Praktická cvičení, modelové situace	Získá základní dovednosti v oblasti personálního managementu

## G. Time management (volitelný modul)

Obsah	Cílové kompetence
Principy time managementu	Získá informace a inspiraci pro porozumění principům efektivní práce s časem
Vývoj a přínos time managementu pro praxi	Chápe delegování jako zdroj vlastního času
Scénáře a plánování cílů	Umí stanovit své cíle a strategie k jejich dosažení
Priority – definice, ujasnění, parametry úkolů	Respektuje biorytmus při plánování pracovního dne
Efektivní delegování	Odbourává časový stres
Efektivní organizace pracovního dne	Cíleně předchází syndromu vyhoření
Koordinace časových harmonogramů s kolegy a podřízenými	
Stres management, psychohygiena	
Praktická cvičení, modelové situace	Získá základní dovednosti v oblasti time managementu

## Výběr volitelných modulů účastníků FS byl v rámci projektu následující:



Studium probíhalo ve dvou bázích: v roce 2006 a v roce 2007. V projektu bylo plánováno 1000 absolventů studia ve 40 skupinách v rámci celé ČR (kromě hl. města Prahy). Plánované indikátory byly bezproblémově splněny.

Přehled počtu absolventů FS 1 2006		
pracoviště	počet absolventů	počet skupin
Hradec Králové	52	2
Jihlava	49	2
Pardubice	49	2
Karlovy Vary	25	1
Brno	25	1
České Budějovice	50	2
Plzeň	24	1
Střední Čechy	50	2
Olomouc	25	1
Ostrava	49	2
Ústí n/L	25	1
Zlín	50	2
Liberec	24	1
celkem	497	20

Přehled počtu absolventů FS 1 2007		
pracoviště	počet absolventů	počet skupin
Hradec Králové	47	2
Jihlava	31	1
Pardubice	24	1
Karlovy Vary	26	1
Brno	78	3
České Budějovice	71	3
Plzeň	27	1
Střední Čechy	46	2
Olomouc	30	1
Ostrava	28	1
Ústí n/L	25	1
Zlín	56	2
Liberec	27	1
celkem	516	20



## Studijní texty:

Ke studiu byly v roce 2005 vytvořeny a posléze v souvislosti s legislativními změnami v roce 2006 inovovány studijní texty.



Kompletní texty jsou součástí příloženého CD.

## Publicita FS I:

**Ředitelé základních škol, kteří se domnívají, že s vysokou školou získali neměnný patent na rozum, je pryč víc, než bychom si mysleli. Určitým paradoxem je, že to častěji než inspekce odhalí další vzdělávání.**

Učitelé vystoupí ze zdi jedné školy a najednou mohou porovnávat. Dovydají se, jak to chodí jinde. Zkušenosti a názory kolegů z opačného konce republiky jim otvírají oči.

Dříve se o další vzdělávání zajímali převážně učitelé z aktivních škol. Teď přicházejí na řadu i ti, kteří pochopili, že už není zbyti. „Je to těžké, v některých regionech jsou vůbec rádi, že do školy někoho seženou. O konkurzy na místa ředitelů není vždycky rvačka.“

Jenže od aktivit a schopnosti vedoucího pracovníka se odvíjí práce celého kolektivu. Jeho průběžné vzdělávání by tedy mělo být prioritou. V tomhle ohledu je povinnost daná zákonem zcela na místě.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, to v § 33 říká jasně: „Ředitel školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, který nezískal znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a) a vykonává funkci ředitele školy ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona, může vykonávat tuto funkci nejdéle po dobu 5 let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona, pokud nevykonává funkci ředitele školy alespoň 10 let.“

Pokud chce funkci ředitele vykonávat i nadále, musí absolvovat minimálně Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FS I – funkční studium), jak je popisuje standard MSMT. Právě ono je vstupní částí do třístupňového národního projektu Úspěšný ředitel, který organizuje Národní institut pro další vzdělávání (NIDV).

**PROJEKT SE ROZBÍHÁ**

Celkem 503 ředitelů z úplných základních škol, středních škol, konzervatoří a vyšších odborných škol z celé republiky od ledna do konce března postupně zahájily semináře části A – Základní příprava projektu Úspěšný ředitel. Šest krajů otevřelo jednu skupinu po 25 lidích, sedm krajů má dvě skupiny po 25 osobách. Teď už by většina měla mít za sebou povinný modul A – Základy práva, po němž následují ještě tři povinné moduly (B – Pracovní právo, C – Financování školy a D – Organizace školy a pedagogického procesu). Navazovat bude výběrový modul, který si mohou ředitelé zvolit z následující nabídky: E – Efektivní komunikace a vyjednávání, F – Základy personálního managementu a G – Time management.

**MAJÍ ŘEDITELÉ ZÁJEM?**

Když si člověk spočítá, co všechno se na ně ve škole dnes a denně hrne, skoro by řekl, že do dalšího vzdělávání moc chutí mít nebudou.

„Zájem byl mnohem větší, ale pro letošek jsme mohli vyhovět jen pěti stovek ředitelů, s dalšími pěti sty počítáme pro příští rok,“ dověděla jsem se od LADISLAVY ŠLAJCHOVÉ, členky řídicího výboru národního projektu Úspěšný ředitel. „Jistěže své tu sehrála povinnost daná zákonem. Už dneska někteří zřizovatelé chtějí, aby účastníci konkurzu na řídicí funkci měli osvědčení o absolvování FS I. Hodně ředitelů přiměla ke studiu legislativní směrň posledníh let. Hlásí se nám i zkušení ředitelé, kteří jsou ve funkci víc než deset let a tudíž se na ně povinnost absolvovat FS I nevztahuje. Chápu

**CESTA ŘEDITELŮ K ÚSPĚŠNÉ ŠKOLE**

V charakteristice projektu se můžete dočíst: „Vstup směřuje k naplňování zásad pro uskutečňování kariérního systému v intencích nové školské legislativy (zejména: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů; vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků; standard pro udělování akreditací DVPP č. j. MSMT 26 451/2005-25, 30 908/2005-25).“

studium jako příležitost získat z první ruky nejnovější informace.“

**CO STUDIUM OBNAŠÍ**

Celková časová dotace je 144 hodin; z toho 100 hodin přímé výuky (semináře, workshopy apod.), 24 hodin strávených na odborné stáži a 20 hodin určených pro řízení samostudium, konzultace a zpracování závěrečné práce.

„I když se bez teoretického základu neobejdeme, snažíme se, aby semináře byly laděny víc do praktična,“ vysvětluje L. Šlajchová. V první vlně vzešlo z výběrového řízení 73 lektorů; rekrutují se z řad ředitelů škol, ekonomů, osvědčených lektorů DVPP.

„Každý účastník kurzu navíc dostane perfektní manuál, kolem 300 stran každoročně inovovaných studijních textů. Protože zákony a vyhlášky se stále obměňují, chceme, aby ředitelé měli pokud možno nejnovější znění.“

**MANAŽERSKÁ PRAXE JE KDYŽ...**

Nebývá zvykem, aby součástí kurzu byla odborná stáž. Ta, která patří do projektu Úspěšný ředitel, je nazvána manažerská praxe a uvádějí ji jako podmínku projektu standardy MSMT.

„To, s čím se účastníci seznámí v kurzech, budou porovnávat s praxí. Například ředitelka základní školy pō-

je na stáť do základní školy podobné velikosti, podobného zaměření, nebo do školy, která se potýká s obdobnými problémy," objasňuje L. Slajchová. Dohlívá se s ředitelem dané školy, co ji zajímá, a podle toho sestaví program. Může se zúčastnit porad, pedagogické rady nebo zasedání školské rady, jít s ředitelem na hospitaci. Záleží na dohodě.

"Stáže jsou součástí i dalších programů DVPP a ředitelé si je pochvalují. Předpokládáme, že v rámci FS I si budou ředitelé volit program stáže i podle tématu své závěrečné práce, kterou budou veřejně obhajovat před komisí."

### KURZ V KAMENNÝCH ZEHROVICH

Byl už v pořadí třetí, který dvě skupiny ředitelů ze Středočeského kraje absolvovaly.

"V minulých kurzech seznámil ředitelka ze Základní příprava Miroslav Hanzolka, zástupce ředitele ZŠ v Benešově nad Ploučnicí, a s Pracovním právem Zdeňka Souček, ředitel ZŠ v Libici nad Cidlinou. Tedy mají na programu Finanční školu, kde je lektorkou Lenka Veselá, bývalá vedoucí ekonomického oddělení školského úřadu, která je teď ekonomkou na Střední zemědělské škole v Rakovníku. Organizaci školy a pedagogického procesu lektorkuje Miroslav Jirůčka, ředitel ZŠ J. Matiegy v Mělníku," prozradil manažer a člen řídicího výboru projektu JAROSLAV BORSKÝ. Protože se tu sešli ředitelé základních a středních škol ze všech okresů Středočeského kraje, soustředily se kurzy do dvou denních a třídních výjezdů.

"Lidé se víc stmelí a zároveň ušetří čas i peníze na cestu."

V pedagožice pedagogů jsou ředitelé i jejich zástupci. Někteří se ve své funkci teprve rozkoukávají, jiní už mají za sebou několikaleté zkušenosti s řízením. Pro lektory to může znamenat zátěž.

"Někde bych, spíš se navzájem doplňuji," konstatoval M. Jirůčka. "Výměna názorů bývá zajímavá. Zrovna dneska máme na programu Hospitační činnost ředitele školy."

### ZASTAVENÍ S ŘEDITELI

"Jsem ve funkci krátce, kurzy pro mě znamenají velký přínos," přiznal MILAN ČASENSKÝ, zástupce ředitelky ZŠ Mnichovice. "Přihlásil jsem se po domluvě s paní ředitelkou právě proto, abych získal další informace týkající se vedení a řízení školy. Společně pak zjistíme, co děláme dobře, nebo co by ještě bylo na naší škole vhodné přenést."

"A co časová náročnost?"  
"S časem je to horší. Když nejsem dva dny ve škole, musím pracovat o víkend, to se nedá nic dělat. Suplování není folkl, uvazek zástupce není až tak velký, ale čeká jiná práce, kterou za vás

nikdo jiný neudělá. Navíc na semináře je třeba se připravit, minimálně pročíst materiály, které jsme získali, leccos se naučit. Ale určitě to je mně a doufám i škole ku prospěchu."

Také ALENA JURENKOVÁ, ředitelka ZŠ Zvoleněves, pokládá studium za přínos. "Hodně věcí si беру jako dobrou zkušenost, kterou se pokusím v naší škole aplikovat. Nedělala jsem například zatím předhospitační potrovy s učiteli a zdá se mi, že by to bylo prospěšné. Posloucháte a automaticky vám nabídnou, na co byste se měla zaměřit. Musím se víc podívat na klíčové kompetence. Kde jinde se můžete dovědět tolik věcí, setkat se s tolika kolegy, vyměňovat si zkušenosti. Jsme vesnická škola, v okolí jsou samé máloletičky, chybí nám zkušenosti jiných škol z 2. stupně. Pomáháme si, jak umíme, kurzy jsou pro mne nedocenitelná zkušenost."

Také tady se jako problém objevil nedostatek času. "Musím počítat s tím, že místo 40 pracovních hodin jich bude mít můj týden 50 plus sobota a neděle."  
"Studium je užitečné, nejen informace, ale i zkušenosti kolegů se v praxi vždycky hodí," soudí JIŘÍ CABRNOCH, ředitel ZŠ Letců RAF Nymburk. "Legislativní změny ve školství jdou tak rychle, že se to snad ani nedá průběžně sledovat. Tohle je pro mne optimální možnost, jak se všechno potřebné dovědět od zkušených lektorů."

Přihlásíte se i k dalším stupňům Úspěšného ředitele?  
"To bude záležet na okolnostech," přiznal. "Spousta věcí ve škole si vynucuje přítomnost ředitele. Není to jenom příprava na tvorbu školního vzdělávacího programu, ale taky kvarta nejúčinnějších kontrol, která se na nás valí. V tomto směru je ředitel uvážaný jako p v boudy. Na další vzdělávání a získávání dalších zkušeností bychom potřebovali mnohem víc času."



### FS I NENÍ KONEČNÁ

Zatímco FS I je pro ředitele povinné, dvě navazující části národního projektu Úspěšný ředitel – FS II a FPDV (funkční průběžné další vzdělávání) – jsou ryze dobrovolné. Část B Profesionální příprava – Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS II) bude zajišťovat veřejnou zakázku vybraná vysoká škola. Část C Funkční průběžné vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení se zřetelem na kurikulární změny státní vzdělávací politiky (FPDV) realizuje stejně jako část A Národní institut pro další vzdělávání.

"Do těchto částí budou vstupovat ředitelé, kteří systematicky pracují pro svoji kariéru a směřují k tzv. kariérimu systému."

Studium FS II bude zahájeno už letos v květnu, NIDV předpokládá, že se do něj budou hlásit především ředitelé s delší řídicí praxí. Zatím počítá s 300 frekventanty z celé republiky. Třetí etapa projektu (FPDV) začne v září. Z pěti nabízených modulů si účastníci vyberou jen ty, o které mají největší zájem.

"Kdo ve škole s kurikulární reformou teprve začíná, nejspíš uvítá modul Management změny. Kdo už je dál, může se zabývat třeba Řízením kvality nebo Strategickým plánem rozvoje. Je z čeho vybírat."

Na nedostatek příležitosti k dalšímu vzdělávání si ředitelé stěžovat nemusejí. Složitější bývá spíše orientace, aby nesáhli po nabídce, která sice vypadá lákavě, ale pod libivou ambaláží už toho moc nenajdou. S tím už si však většinou poradit dovedou. Největší zábranou je nedostatek času a přemíra povinností, které na vedoucí pracovníky ve škole padají. V menších školách bez hospodářek a zástupců je další vzdělávání ředitelů skoro hrdinství. Ale málo platné – bez vzdělávacího ředitelů se škola nepromění.



## JE PROJEKT ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL ÚSPĚŠNÝ?

Povinnost vzdělávat se stanovil ředitelům škol. Samotnými základy musí projt každý ředitel, který je ve své funkci méně než deset let, a každý nový neopozdí do dvou let ode dne, kdy začal funkci vykonávat. Pomocí jim má právě projekt Úspěšný ředitel.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ

Projekt se skládá ze tří částí. Základní příprava – Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FS I), profesionální příprava – Studium pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení (FS II) a Funkční průběžné vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení se zřetelem na kurikulární změny státní vzdělávací politiky (FPDV).

"V první části – FS I – už jsme v celé republice proškoliili 500 ředitelů, tedy polovinu z celkového počtu pedagogů, kteří by měli funkční studium absolvovat. Další zahájují studium v lednu," dovedli jsme se od manažerky národního projektu Úspěšný ředitel HELENY PLITZOVÉ. "Celkem by dalším vzděláváním pro vedoucí školské pracovníky mělo projít 4550 účastníků."

Vyšší stupeň "ředitel'ského" vzdělávání FS II zajišťuje pro NIDV Pedagogická fakulta UK v Praze.

"Organizují je regionální střediska RegF UK v šesti místech ČR. Díky tomu splňuje FS II požadavek zákona na zářazení našich úspěšných absolventů do 13. platové třídy. Samozřejmě pokud je zřizováno do 13. třídy zářadí. Ale pokud vím, nebývá to příliš často."

Vzdělávají se ředitelé proto, že jim to poručí zákon, nebo z vlastní iniciativy, aby si rozšířili obzory? Znamenají semináře pro jejich práci opravdu přínos, nebo jen nutný stupeň do profesního růstu? Jednoznačně všeobjímající odpovědi nejspíš nenajdete. První zkušenosti z národního projektu Úspěšný ředitel, který za finanční podpory ESF připravil Národní institut pro další vzdělávání, však leccos napovídají.

Třetí část – FPDV – napomáhá kurikulární reformě. V pěti osmnácti hodinových modulech nabízí ředitelům osvojení kompetencí, které ke kvalitnímu řízení potřebují: Kurikulární změny a nová role školy, Manažerské řízení procesů změny ve škole, Řízení kvality a její hodnocení, Strategie rozvoje školy a Supervize v manažerské praxi. Ředitelé se mohou hlásit do jednoho i do všech modulů. Záleží na tom, kterou z oblastí pro sebe považují za potřebnou.

KOMU JE PROJEKT URČEN  
Projektu se mohou zúčastnit plně organizované základní školy a střední školy, které mají přímou návaznost na tři části. Zájemci z ostatních typů škol mají smůlu.

"V rámci dalšího vzdělávání učitelů pro ně pořádáme školení s úplně stejným obsahem, jen si ho musejí hradat z vlastních zdrojů," doplňuje H. Plitzová. "Nejsme jediní, kdo školáci pro vedoucí pracovníky připravuje, jsou to i jiná vzdělávací zařízení, která získala pro toto studium akreditaci MSMT. Třídou možná brzy nasycen. Musíme však počítat s obměnou ředitelů, s tím, že budou průběžně potřebovat aktuální návaznost vzdělávání na proměnu zákonů, na prohlubování znalostí, na seznamování s novými trendy. Příležitosti ke kvalitnímu vzdělávání není nikdy dost."

Zájem o projekt Úspěšný ředitel už na začátku přesahoval nabídku. Do FS I se hlásí i ředitelé, kteří by mohli mít díky více než deseti letům praxi vystaráno. Jak se ale mění zákony, vyhlášky a nejriziknější zařízení, vítají, že jim semináře zprostředkují nejnovější informace přímo od odborníků. Ke studiu se přihlásil jen ředitel. Někteří vysílají své zástupce, jindy se učitelé chytají za to konkurzu na místo ředitele hlásí sami. Počítají s tím, že v konkurenci ostatních uchažečů jim absolování studia přispěje body k dobru.

### CO STUDIUM OBNAŠÍ

Základní příprava FS I je rozdělena do čtyř povinných modulů (A – Základy práva, B – Pracovní právo, C – Finanční škola, D – Organizace školy a pedagogického procesu). Ze tří povinných volitelných modulů (E – Efektivní komunikace a vyjednávání, F – Základy personálního managementu, G – Time management) si mohou ředitelé jeden vybrat. Z celkového času 144 hodin je 100 hodin věnováno přímo výjezdům, 24 hodin odborné stáži a 20 hodin řízenému samostudiu, do něhož spadá také zpracování závěrečné práce. Její obhajoba spojená se zkouškami před komisí

Už se stalo, že někdo v závěru neuspěl?

„Ano, ale jsou to opravdu jen výjimky.“ vysvětlovala H. Plitzová. „Opomenuti mají měsíc na produstování práce. Když v ní najdou třeba i formální nedostatky, vracejí ji zpátky. Může se stát, že ji autor nestaví v řádném termínu přepracovat, nebo ji přinese přímo k závěrečným zkouškám nedopracovanou – pak není ke zkouškám připuštěn a musí je skládat v náhradním termínu. Objektivity přikážky nastat mohou, to chápeme. Víc nás mrzí, když zjistíme, že se ředitel přihlásil ke studiu čistě kvůli certifikátu. O znalosti ze mu už tolik nejde.“

#### OBHAJOBY V HRADCI KRÁLOVÉ

Druhy prosinový pátek uzavírala povinný základní modul Uspěšného ředitele osmčlenná skupina pedagogů z Královéhradeckého kraje. Helena Plitzová tam jela na monitorovací návštěvu. „Budou hodnotit nejen organizaci a formu zkoušky, ale také jestli je dodržena vizuální identita, kterou nastavila EU, jaká je úroveň prezentací a podobně. V každém kraji totiž vypadá zkouška jinak. Někde je to klasika – každý účastník stojí před komisí sám, jiné obhajují závěrečnou práci veřejně. Mně osobně se druhý způsob líbí víc, ale ředitelé o tom vždycky přesvědčení nejsou. Přesto jsem přesvědčena, že právě tady je trend. I při zkoušce se učít, vyměňovat si zkušenosti, diskutovat.“

V Hradci Králové dali na klasiku. V pátek v 8.00 předstoupil před komisí první ředitel a pak vždy z dvacetiminutovým odstupem další. Ředitelé základních a středních škol byli namíchaní půl na půl. Lidé s rozdílnými zkušenostmi i délkou praxe. Všichni měli svoji prezentaci připravenou v powerpointu, mnohé práce mohou sloužit dalším ředitelům jako cenný studijní materiál. Komise se tvářila spokojeně.

#### ŮČIMA PŘEDSEDKYNĚ KOMISE

„Z obou skupin FS I, které jsme v poslední době ukončili, jsme nemuseli odmítnout ani jednoho účastníka.“ oznamovala hrdě MILUŠE URBANOVÁ, předsedkyně komise pro závěrečné zkoušky projektu Uspěšný ředitel v Královéhradeckém kraji. „Je ovšem třeba vědět, že je to nejen díky schopnostem ředitelů, ale také díky cílevědomé práci pracovníků NIDV, na nichž spočívá veškerá příprava. Konzultacím i oponentuře byla věnována velká pozornost. Už dopředu tak byly eliminovány formální i obsahové nedostatky. Co považují za nejdůležitější – podařilo se pro každého účastníka najít téma a metodou zpracování, která by co nejvíce vyhovovala jeho naturale i specifické pracovitě a pomohla mu prohloubit profesní kredit.“

V tu chvíli jsem si vzpomněla, jak před chvílí jedna z frekventantek při obhajobě

bě vysvětlovala, že na doporučení M. Urbanové – tehdy ještě v roli regionálního manažera projektu – šla v závěrečné práci do tématu, v němž dřív nebyla právě kovaná.

„Ale tak to má být. Napsat práci na téma, v kterém se cítíme být jisti, je určitě snazší a proto lákavé. Ale otevřít problematiku, kterou se musíme do hloubky prokoušávat, znamená lépe si osvojit oblast, kterou ke své práci potřebuji. Když jindy se budou ředitelé moct tak výrazně opírat o pomoc lektorů, vedoucích stáží, garantů studia? Tady je smysl studia – nejen naplnění zákona, získání certifikátu, ale také dokázat si, že jsem schopen otevřít a posléze vyřešit konkrétní problém, který je pro školu důležitý. Naštěstí většina účastníků lákání siren vyslyšela. I když při psaní práce možná pozitivní hodnocení nepřevážuje, v závěru se vždycky dostaví. Řáda konstatují, že přístup většiny účastníků ke studiu byl velmi seriózní.“

Navic u nás velmi úzce spolupracujeme se zástupci státní správy a samosprávy. Kromě hlavních proškolených lektorů jsou dalšími lektory i členy zkušební komise také pracovníci krajských úřadů, magistrátů, ČSÍ. Nic formálního, provázanost s konkrétní realitou je ve většině pracovních linií velice otevřená, svým způsobem i náročná.“

#### CO VIDÍ ČLENOVÉ KOMISE

„Je chvilohodné, že se ke studiu přihlásili i ředitelé, kteří by to možná ani nepotřebovali, protože jsou ve funkci třeba dvanáct let.“ soudí PAVEL JANKOVSKÝ, vedoucí odboru školství Královéhradeckého kraje. Mnohé zná ze svého dřívějšího působení v ČSÍ a těší ho, když jejich prezentace koresponduje s dosavadními zkušenostmi.

Pro závěrečnou obhajobu je účast představitelů kraje určitě významná. Může ale něco přinést i jeho vlastní profese?

„Samozřejmě. U středních škol, které zřizujeme, to je jednoznačné, a pokud jde o předškolní a základní vzdělávání, dlouhodobě záměry kraje zahrnují i je. Osobně vidím jako pozitivum už tu skutečnost, že se při studiu setkávají zástupci obou stupňů škol. I díky tomu trošku mizí někde stále ještě přetrvávající bariéry mezi základními a středními školami.“

„Už dnes počítá s tím, že nejlepší závěrečné práce by bylo možné publikovat a používat jako metodické materiály pro inspiraci dalších ředitelů.“ „Kvalitou se mohou rovnat s bakalářskými nebo i magisterskými diplomami.“

„Mám u nás na starosti problematiku základních škol, takže sledovat názory jejich ředitelů i to, jak uspějí, je pro mne zajímavé. Většinou jsou připraveni velice dobře.“ přiznala SVATAVA ODLCOVÁ, vedoucí oddělení škol a školských zařízení zřizovaných obcí na Královéhradeckém kraji. „Velkou zásluhu má Miluše Urbanová, která stála léta v čele

DVPP v našem kraji. Protože jsem členkou podobných komisí už léta, vidím, že znalosti frekventantů jsou čím dál tím širší, hlubší, prostě kvalitnější.“

„Ze mezi řediteli byly poměrně velké rozdíly, přiznali i další člen komise a zároveň lektor modulu A a D MILAN ŠTOČEK. „Pro lektora je náročné, když má připravit přednášku, která je přínosná, zajímavá a srozumitelná pro všechny. Ředitelé tím ale získají, vidím to i na jiných školách, kde se setkávají ředitelé od mateřské po střední školy. Lektoru se pak položí žebříček důležitosti škol, který si nastavil. Najednou zjistí, že i když jsou stupně a typy škol různé, problémy mají stejné. Pokud jde o FS I Uspěšného ředitele, je to něco jako záchranný pás. Radím jak se orientovat v pracovní právní problematice, jak pracovat s právními normami, jak zorganizovat školu, jak napsat správní řízení. Díky těmto radám jim pak zbude víc času na pedagogickou práci. Čas strávený na semináři jim ušetří hodiny ve škole.“

#### HODNOCENÍ ŘEDITELŮ

Témata seminárních prací přesně odrážela, čím právě školy žijí. Koncepce školy, Správní řízení v rozhodování ředitele, Problematika BOZP na mimoškolních akcích, Žakovské portfolio, Hodnocení žáků bylo zastoupeno hned několikrát.

Proč jste si vybral právě téma Popisy práce zaměstnanců školy? – zeptali jsme se LADISLAVA KOSY, ředitele ZŠ a MŠ Mladé Buky.

„Bylo pro nás nejpálčivější. Myslím, že i závěrečná práce mi pomohla situaci zvládnout. Zatím bych řekl tak na 75 %, ale i to je úspěch.“ L. Kosa je jedním ze tří ředitelů ve skupině, kteří zároveň s FS I studují i FS II. „Výšší stupeň jde víc do hloubky problému, je v něm větší prostor věnován manažerské praxi. Například máme-li mít stáž na krajském úřadě, pak nikoli v místě působnosti, ale třeba ve Středočeském kraji. Už porovnávání různých zvyklostí a stylu práce je zajímavé.“

Také JIŘÍ HOUSER z SPŠ v Novém Městě nad Metují přiznává, že mu studium hodně pomohlo už tím, že je ve funkci teprve krátce. „Dost věcí pro mne bylo nových, pozorně jsem poslouchal zkušenosti ostatních kolegů. Hodně jsem získal na stáži v Ochohodní akademii T. G. Masaryka v Kostelci nad Orlicí. Naše jsem dalšího spojence do kolektivu těch, s kterými bych svoji práci rád konzultoval.“

Regionální manažera projektu JANA JANOVCOVÁ může být spokojena. Letmě nahlédnutí do dotazníků, v nichž ředitelé hodnotí vzdělávání anonymně, ukázalo spoustu smajků. Malovaných i slovních. Prvních 52 účastníků už první stupeň ukončili, pro další se rozbíhají 11. ledna 2007. Zase se začíná od začátku. ■

## Hodnocení FS I:

Během celého studia probíhalo hodnocení, které bylo završeno závěrečným dotazníkovým šetřením. Řídící výbor zpracoval celkem 3 druhy dotazníků podle určených respondentů: dotazník pro účastníky, pro lektory a pro regionální manažery.

### Ukázka grafického vyhodnocení 2 otázek z dotazníku určeného pro účastníky:



Graf 1 – otázka č. 1 dotazníku: FS I hodnotím celkově jako přínosné

Graf 3 – otázka č. 3 dotazníku: Získané poznatky jsou v řídicí praxi využitelné

Na doplnění uvádíme reakce některých účastníků FS I nebo lektorů, které svědčí o svědomitém a vstřícném přístupu regionálních manažerů k zajišťování studia, o kvalitě lektorů a o celkově dobrém průběhu celé aktivity.

## 1. PaedDr. Pavel Jankovský, vedoucí odboru školství, mládeže a sportu KÚ Královéhradeckého kraje (lektor a člen zkušební komise)

*K učení se toho, čeho je zapotřebí, se mi žádný věk nemůže zdát pozdní.*

*Aurelius Augustinu*

*Když jsem coby lektor i člen komise pro obhajoby prací byl účasten projektu Úspěšný ředitel, vždycky se mi připomínal tento citát z Augustina.  
Vždyť skutečně úspěšně vést onu Komenského dílnu lidskosti zvanou škola, to je to opravdové pedagogické mistrovství. Přitom se na žádné fakultě vzdělávající učitele tomuto umění nenaučíte. O to více jsem obdivoval všechny ředitele škol, jejich zástupce i učitele, kteří se přes velkou vyčerpávanost ve své profesi věnovali zodpovědně a usilovně tomuto doplňujícímu studiu, neboť pochopili, že ne všeználkovský rutinér, ale stále se učící člověk je tím pravým školským vedoucím pracovníkem.  
Bylo to setkávání se s mnoha vynikajícími osobnostmi a často si i jejich závěrečné práce zasloužily publikaci. To zase obohacovalo nás, jejich lektory. Za to jsem velmi vděčný, protože jsem se ve svém pozdním věku také mnohému naučil.  
Díky za tato setkávání a přejme si, aby všechny školy měly to štěstí, že je povedou lidé, kteří se chtějí neustále posouvat kupředu. Ti totiž nikdy nebrání v růstu ani těm pod nimi.*

**Pavel Jankovský**

## 2. Mgr. Dagmar Pospíšilová, ředitelka ZŠ a MŠ Hranice (absolventka FS I)

Odesláno: 19. prosince 2006 9:08  
Komu: kuban@nidv.cz; pitrova@nidv.cz  
Předmět: Projekt úspěšný ředitel

*Vážený pane magistře,*

*dovolte mi, abych se na Vás touto cestou obrátila s poděkováním za výbornou organizaci celého projektu Úspěšný ředitel, který jsem absolvovala při NIDV v Olomouci pod vedením PhDr. Mileny Pítrové.  
Přístup paní Pítrové, stejně jako všech lektorů, byl vysoce profesionální a přednášky byly pro nás skutečným přínosem. Také třídní cykly pořádané na Hrubé Vodě přinesly obohacení i v tom směru, že večery byly věnovány živým diskuzím, výměnám názorů a zkušenostem z naší práce. Praxe zase dovolily nahlédnout do jiných škol, přinesly možnost srovnání, nabídly náměty k dalším aktivitám.  
Ještě jednou vyjadřuji poděkování všem, kteří se na organizaci studia podíleli.*

*S pozdravem*

**Mgr. Dagmar Pospíšilová**  
ředitelka ZŠ a MŠ Hranice

## 3. RNDr. Jitka Kašparová, zástupkyně ředitele ZŠ Slavonice (absolventka FS I)

*Slavonice, 15.12.2006*

*Vážení a milí kolegové,  
pane Mgr. Vyskočilé a pane Mgr. Dvořáku,*

*dovolte abych se ještě několika slovy vrátila k našemu studiu Úspěšný ředitel (FS I) u Vás na krajském pracovišti NIDV v Jihlavě.*

*Jelikož to nikdo z nás neučil na našem závěrečném setkání při obhajobě závěrečné práce, ráda bych Vám poděkovala za organizaci a celkově hladký průběh studia. Naše setkání v Jihlavě byla i díky výběru lektorů vždy velmi pohodová, ale samozřejmě také přínosná. A věřte, že v tomto případě vím dobře o čem mluvím, neboť mohu srovnávat. Bylo výborné, že jsme dopředu znali celý harmonogram studia, také jsme dostali spoustu užitečných materiálů. Byli jste schopni operativně řešit vzniklé situace nejen čistě pracovního rázu (dotýkám se i výjezdních zasedání ve Vilanci), vždy jste se nám naše setkání snažili maximálně zpříjemnit. Velmi oceňuji i Vaše milé jednání, osobní přístup a snahu vždy vyjít každému vstříc.*

*Přestože nepatříme krajem pod Vaše pracoviště, jezdím k Vám poměrně často a velmi ráda. Absolvovala jsem u Vás šestidenní školení pro koordinátory ŠVP a dále se ještě účastním specializačního studia Koordinátor ŠVP. I ostatní moji kolegové navštěvují školení v rámci DVPP na Vašem pracovišti v Jihlavě. Toto vše, myslím si, podtrhuje to co jsem doposud napsala. Prostě asi jste sehraný tým lidí, kteří to umí. A k tomu se nedá nic jiného než poblahopřát.*

*Ještě jednou díky za vše, ... až je člověku skoro líto, že nám to FS I už skončilo...*

*RNDr. Jitka Kašparová,  
zást. ředitele ZŠ Slavonice*

### Aktualizace Studia pro ředitele škol a školských zařízení (AFS I)

Na základě častých požadavků absolventů FS I na uspořádání pokračujících seminářů zaměřených na inovaci právních norem v oblasti školství se řídicí výbor rozhodl uskutečnit v lednu 2008 rychlé šetření v rámci celé ČR. Jeho cílem bylo zjistit přesný zájem ze strany vedoucích pracovníků a na tomto základě rozhodnout o možné návaznosti studia.

Z hlediska efektivního vynaložení finančních prostředků projektu a také vzhledem k časovým možnostem účastníků se jevílo jako výhodný model spojit realizaci navazujících seminářů na FS I s moduly Funkčního průběžného dalšího vzdělávání.

*Foto z obálky studijních textů*



### Ředitelům škol byl zaslán následující dopis:

## Nabídka semináře národního projektu Úspěšný ředitel Aktualizace FS I a FPDV

Vážená kolegyně, vážený kolego,  
nabízíme Vám možnost účasti na tří denním výjezdním semináři, který jsme připravili na základě žádosti Vás, účastníků FS I. První část semináře (8 hodin) bude zaměřena na aktualizaci obsahu studia a rozšiřující témata. O zaměření druhé části semináře (18 hodin) rozhodnete Vy, výběrem z nejžádanějších modulů Funkčního průběžného dalšího vzdělávání (FPDV), tj. třetí části národního projektu Úspěšný ředitel.

#### **Téma modulů FPDV:**

- A – Kurikulární změny a nová role školy
- B – Manažerské řízení procesu změn ve škole
- C – Řízení kvality a její hodnocení
- D – Strategie rozvoje školy
- E – Supervize v manažerské praxi

**Seminář je určen pro management úplných ZŠ, SŠ a SOŠ. Jeho realizace bude řešena výjezdem během měsíce března až května 2008. Vzdělávací program je iniciován a hrazen z prostředků národního projektu Úspěšný ředitel (vzdělávání, studijní texty, ubytování, strava).**

**Seminář bude organizován na základě Vašeho zájmu. O termínu, místu konání a obsahu budou přihlášení zájemci včas informováni.**

**Prosíme o potvrzení zájmu a Vaší účasti na připravovaném semináři na přiložené návratce. Návratku pošlete e-mailem na regionální manager/ka@nidv.cz, nebo poštou na níže uvedenou adresu nejpozději do 31. ledna 2008.**

**S pozdravem**

**Regionální manažer/ka národního projektu Úspěšný ředitel  
regionalnimanager/ka@nidv.cz**

## Návratka

### Potvrzení účasti na semináři národního projektu Úspěšný ředitel Aktualizace FS I a FPDV

Titul, jméno, příjmení: \_\_\_\_\_ Datum nar.: \_\_\_\_\_  
Název školy: \_\_\_\_\_ IČ: \_\_\_\_\_  
Adresa školy: \_\_\_\_\_ Místo, PSČ: \_\_\_\_\_  
E-mail školy: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_  
E-mail účastníka: \_\_\_\_\_ Tel. úč.: \_\_\_\_\_

**ANO, mám zájem o seminář a z nabízených modulů FPDV upřednostňuji  
(zaškrtněte max. 2 moduly):**

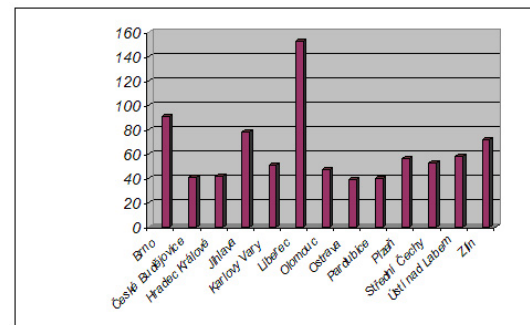
- A - Kurikulární změny a nová role školy**
- B - Manažerské řízení procesu změn ve škole**
- C - Řízení kvality a její hodnocení**
- D - Strategie rozvoje školy**
- E - Supervize v manažerské praxi**



**Datum:** .....

.....  
**podpis účastníka**  
**(v případě zaslání poštou)**

Výsledky rychlého šetření jasně potvrdily předešlé ústní požadavky. Během 2 týdnů se vrátilo přes 600 písemných žádostí o uspořádání aktualizovaných seminářů. Na tomto základě projednala a schválila Koordinační rada projektu návrh na zařazení nové dílčí aktivity Aktualizované semináře FS I (AFS I) v období únor – červen 2008.



AFS I probíhalo ve všech krajích dle aktuálního zájmu řídicích pracovníků, celkem se těchto seminářů účastnilo 694 osob.

V závěru každého semináře probíhala řízená diskuze s cílem zhodnotit přínos této nově zařazené aktivity do projektu. Účastníci hodnotili odbornou i organizační úroveň jako vynikající, často se objevoval návrh na pokračování v podobných

akcích i po ukončení projektu. NIDV v této souvislosti připravuje tzv. Kolokvia ředitelů, které zařadí do běžné programové nabídky v rámci vzdělávací oblasti Management.

Výuka FS I v rámci výjezdních seminářů probíhala ve Středních Čechách v hotelu Astra u Kamenných Žehrovic





## **3. Realizace projektu**

### **3. 2. Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení II**

## 3. Realizace projektu

### 3.2 Část B. Profesionální příprava (FS II)

#### Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení II

##### „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“

Partnerem NIDV při realizaci samostatné části B národního projektu Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava - Funkční studium vedoucích pracovníků škol a školských zařízení II se stalo na základě výběrového řízení Centrum školského managementu (ČSM) Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

#### Realizace projektu

Cílovou skupinou vzdělávacího programu byly tři stovky vedoucích pracovníků úplných škol poskytujících základní vzdělání a vedoucí pracovníci mimopražských středních škol, případně mimopražských vyšších odborných škol (z toho 152 mužů a 148 žen). Posluchači vzdělávacího programu projektu Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava – „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ byli vybráni ve spolupráci s NIDV na základě přijímacího řízení z ředitelů škol a jejich zástupců ze všech krajů republiky s výjimkou Prahy.

#### **Realizace byla připravena tak, aby Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (obsah, rozsah, formy a metody výuky, výstupy, ukončení) bylo v souladu:**

- se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů
- s vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
- se Standardy pro udělování akreditací DVPP č.j. 26 451/2005 – 25, 30 908/2005 – 25
- s požadavky zveřejněnými v zadávací dokumentaci k projektu ESF.

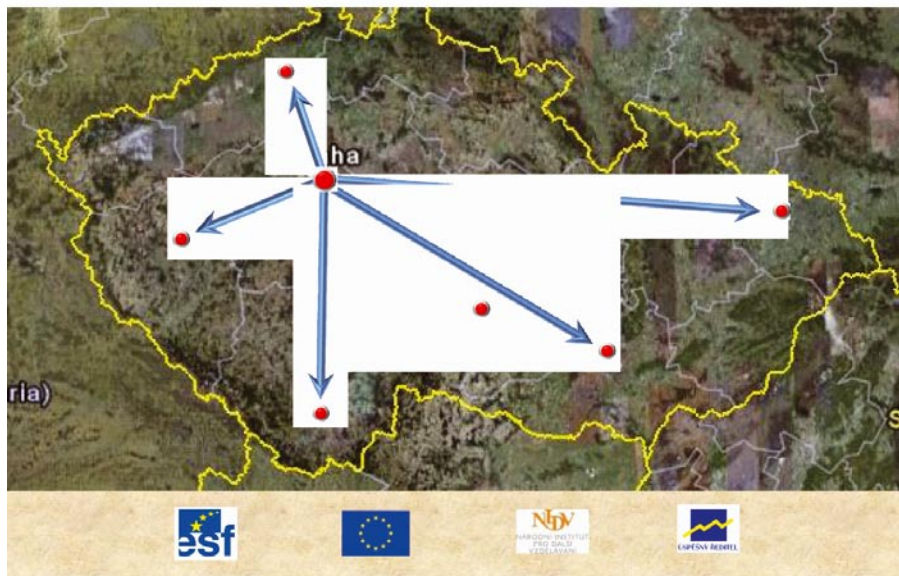
Cílem Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky (SVPP) je připravit kvalifikované odborníky pro oblast řízení školství. Absolvování akreditovaného studijního programu proflu-



buje profesionalitu v oblasti obecného a školského managementu s akcentem na právní, ekonomické a finanční záležitosti, řízení pedagogického procesu, rozvoj lidských zdrojů, management inovací a zvládnutí informačních a komunikačních technologií (ICT). Cílem je rovněž zkvalitnit manažerské kompetence řídicích pracovníků škol, především v oblasti strategického plánování, rozhodování, organizování, v oblasti kontroly a vedení lidí.

Pro realizaci projektu byla zvolena uživatelsky přístupná organizace vzdělávání – vznikla síť detašovaných studijních středisek Pedagogické fakulty UK v Praze v sedmi krajských městech ČR, a to v Praze (pro vedoucí pedagogické pracovníky z kraje Středočeského, Pardubického a Královéhradeckého), v Českých Budějovicích, v Plzni, Ústí nad Labem, Jihlavě, Brně a Ostravě. Pokud obsahová náročnost či organizace výukových modulů dovolují, byla výuka detašovanými pracovišti realizována i ve zbývajících krajských městech. Ve dvou

## STUDIJNÍ STŘEDISKA ÚŘ CŠM PEDF UK | CŠM



střediscích (v Ostravě a Českých Budějovicích) probíhalo vzdělávání distanční formou se zapojením tutorů. Střediska vznikla vesměs při školách.

Motivace vedoucích studijních středisek (VSS), zpravidla ředitelů škol, pro zapojení do realizace projektu byla velmi podobná. Za všechny je snad možné citovat důvody pro spolupráci s Centrem školského managementu PedF UK ředitele Střední zdravotnické školy a Vyšší odborné školy zdravotnické, České Budějovice Mgr. Karla Štixe:

„Po absolvování několikadenní studijní stáže ve skotském Aberdeenu v roce 2005 jsem začal více pronikat do problematiky e-learningových metod a forem vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství a využil výzvy paní docentky L. Slavíkové, vedoucí Centra školského managementu PedF UK, ke spolupráci v roli vedoucího studijního střediska pro jihočeský region v připravovaném projektu „Úspěšný ředitel“.

Přiznám se, že hlavní motivací pro mě, bývalého studenta a absolventa CŠM, byla snaha co nejvíce pomoci mým kolegům – ředitelům a ředitelkám našeho kraje (z nichž mnozí jsou mí přátelé a kolegové, kterých si vážím) a vytvořit co nejpříznivější podmínky pro jejich další vzdělávání.

Dalším důležitým motivačním faktorem pro mě byla možnost aktivně spolupracovat s vedoucími pracovníky několika typů škol, mateřskými školami počínaje a středními konče. Vždyť co může být lepším vodítkem a inspirací pro ředitele školy než se pravidelně scházet s kolegy a diskutovat nad problémy a vzájemně se obohacovat zkušenostmi získanými v odlišném prostředí a praxi?

Některé manažerské zkušenosti jsou nepřenosné a řídicí pracovník si je musí vyzkoušet tzv. na vlastní kůži. Mnohými se ale mohou zkušenosti i ti méně zkušenější manažeři obohatit navzájem, a často se tak vyhnout zbytečným problémům v oblasti řízení a práce s lidmi. Z tohoto důvodu patří k pozitivům studia tzv. manažerské praxe.“

Významným obohacujícím prvkem projektu ESF „Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ bylo využití Virtuální manažerské univerzity (VMU), s níž má Centrum školského managementu už dlouholeté zkušenosti. Umožňuje elektronickou komunikaci s více než 2 500 řídicími pracovníky škol a je nepřetržitě rozvíjena pro nasazení nových přístupů (dnes má spíše charakter portálu s dalšími prvky – News apod.) Novou kvalitativní formou přístupu ke vzdělání znamenalo hybridní propojení VMU s efektivním vzdělávacím prostředím LMS MOODLE. V praxi to pro jednotlivá studijní střediska představovalo vytvoření virtuálních tříd, v nichž mohly být prezentovány aktualizace studijních textů, e-learningové programy, posílena vzájemná komunikace

posluchačů, vedoucích studijních středisek, lektorů a pracovníků CŠM. V MOODLE byl pro každou virtuální třídu navozen systém přehledného ukládání prací studentů, operativních informací o klasifikaci jejich výkonů atd.

Prostředí LMS MOODLE bylo použito i pro řešení složité administrativy závěrečných zkoušek a komunikace mezi CŠM a studijními středisky. Využito bylo rovněž i pro individuální odevzdání závěrečných prací posluchačů a hodnocení těchto prací externími hodnotiteli. Významná je samozřejmě skutečnost, že v tomto vzdělávacím prostředí byla realizována zcela nová varianta systematického výcviku řídicích pracovníků. Vlastní zkušenost s prostředím LMS MOODLE se pak pro ředitele škol stává inspirativní pro praktické využívání nových kompetencí v oblasti ICT na školách.

Akreditovaný čtyřsemestrální vzdělávací program projektu ESF „Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ představoval 350 hodin prezenční výuky.

#### **Vzdělávací program se skládá z 5 modulů:**

- Modul A - Teorie a praxe školského managementu (TPM)
- Modul B - Právo (PRA)
- Modul C - Ekonomika a finanční management (EKO)
- Modul D - Řízení pedagogického procesu (ŘPP)
- Modul E - Vedení lidí a personální management (VL)

Součástí každého modulu byla manažerská praxe, která propojuje teoretické informace s praxí ve školách a školských zařízeních. V rámci projektu bylo celkově realizováno 130 manažerských praxí ve školách a školských zařízeních, na pracovištích ČŠI a OŠ krajských úřadů i ve firmách ziskové sféry.

#### **Každý modul obsahuje minimálně:**

- 32 hodin přímé výuky (přednášky, semináře)
- 20 hodin manažerské praxe
- 18 hodin on-line aktivity (řešení případových studií, zpracování úkolů s následnou prezentací v on-line prostředí, chatování, e-fórum)

Studium v kombinované i dálkové formě bylo realizováno plně v souladu se schváleným projektem.

Vzdělávací studijní program projektu Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava

– „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ byl zakončen závěrečnou zkouškou z modulů Řízení pedagogického procesu, Teorie a praxe školského managementu, Právo, ekonomika a finanční management a Vedení lidí. Součástí závěrečné zkoušky byla obhajoba závěrečné práce s tematickým zaměřením na oblast školského managementu.

Na náročné administrativní přípravě závěrečných zkoušek pracovaly zaměstnankyně CŠM společně s administrativními pracovníci jednotlivých krajských středisek.

Členy zkušebních komisí v řádných i v opravných termínech byli odborní asistenti CŠM spolu s osvědčenými externími spolupracovníky zapojenými do projektu v jednotlivých krajích.

Závěrečné zkoušky probíhaly ve třech řádných a dvou opravných termínech centrálně v prostorách PedF M. D. Rettigové 4 a CŠM v Myslíkově ulici 7 v Praze.

V průběhu závěrečných zkoušek byla dvakrát uskutečněna supervize členy koordinační rady projektu.

#### **Celkový přehled o účasti posluchačů na závěrečné zkoušce projektu:**

- Počet přihlášených k závěrečné zkoušce celkem: 295 posluchačů
- Počet úspěšných absolventů: 291
- Počet přihlášených posluchačů, kteří se k závěrečné zkoušce nedostavili: 4

#### **Výstupy**

Měřitelné výstupy projektu „Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“:

- 291 úspěšných absolventů, kteří získali osvědčení
- 82 vyškolených lektorů
- 12 proškolených vedoucích studijních středisek a jejich zástupců
- 140 proškolených konzultantů a hodnotitelů závěrečných prací
- 291 závěrečných prací úspěšných účastníků projektu „Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ výzkumně zaměřených do oblasti školského managementu
- Ucelený soubor studijních materiálů zahrnující tradiční studijní texty, e-learningové studijní opory a virtuální prostředí MOODLE

V průběhu časově rozsáhlé realizace projektu se dostalo několik členů cílové skupiny – manažerů škol - do mimořádně náročných pracovních či osobních situací, které zapříčinily,

že v závěru získalo osvědčení o závěrečné zkoušce Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky pouze 291 posluchačů z 300 posluchačů cílové skupiny původně přihlášených do projektu.

## Hodnocení

### Motto:

*„Výsledky jednotlivých seminárních prací, např. koncepcí rozvoje školy, klima školy atd. využívám hodně ve své práci – to mi pomohlo velmi...“*

(odpověď z evaluačního dotazníku zadávaného ČŠM)

Organizační zajištění projektu bylo sledováno průběžně prostřednictvím dotazníků pro účastníky, vedoucími krajských středisek a lektory.

Obsah projektu, jeho jednotlivých modulů, průběh studia i výstup byl pravidelně hodnocen v několika etapách:

- a) Při zahájení každého modulu byly pro studenty připraveny vstupní dotazníky zjišťující jejich očekávání a potřeby v příslušném modulu.
- b) Při ukončení každého modulu byly pak pro studenty připraveny dotazníky orientované na zjišťování kvality přednášek, seminářů, manažerských praxí. Rovněž byly připraveny dotazníky pro lektory, vedoucí krajských středisek a garanty modulů. Průběžné sledování kvality bylo zajištěno i sledováním výsledků dílčích zkoušek, počtu udělených zápočtů a výsledků posluchačů při závěrečných zkouškách.

V rámci evaluace probíhal i rozsáhlý výzkum kvality studia, očekávání, vzdělávacích potřeb v oblasti rozvíjení manažerských kompetencí jednak cílové skupiny projektu – manažerů škol, ale i vedoucích odborů školství krajských úřadů a vedoucích pracovníků České školní inspekce.<sup>1</sup>

### <sup>1</sup> Zkoumané korelace:

1. *Názory před začátkem studia a po jeho ukončení (pouze v hodnocených modulech)*
2. *Studenti (Důležitost – přidaná hodnota, Praxe – důležitost, Náročnost – přidaná hodnota, Názor na financování vlastního vzdělávání – praxe, Názor na studium před nástupem do funkce a po jeho ukončení – korelace s praxí, Hodnocení posunu kompetencí, subjektivní chápání vývoje, odhad důležitosti – kompetence před a po ukončení, Hodnocení potřebných kompetencí pro řídicího pracovníka, Srovnání vlastního chápání s pojmenovaným potřebným stavem – zjišťování „kompetenční mezery“, Korelace kompetencí s přidanou hodnotou (či chápanou důležitostí) s moduly*
  - a. *Kognitivní – Právo, EKO (součet hodnot obou modulů)*
  - b. *Personální – Vedení lidí*
  - c. *Sebedůvěra – Vedení lidí*
  - d. *Schopnost hodnotit a kontrolovat*
  - e. *Řízení sebe sama – Vedení lidí*
  - f. *Schopnost řešit problémy – TPŠM*
  - g. *Koncepční práce – TPŠM*
  - h. *Schopnost uvažovat a učit se*
  - i. *Zvládnání změn a jejich řízení – ŘPP)*
3. *Srovnání s bodem 2*
  - *VSS vlastní názor – VSS odhad odpovědí studentů*
  - *VSS – studenti (odpovědi o jednotlivých modulech)*
  - *Pojetí kompetencí v potřebě pro ředitele školy (názor VSS a studentů)*
4. *Základní srovnání názorů vedoucích odborů školství KÚ s názory studentů na důležitost jednotlivých modulů*

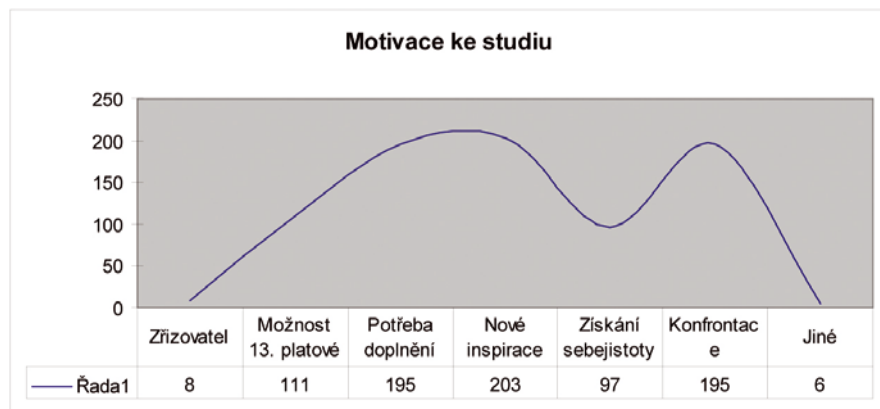
## Cílové skupiny výzkumu

- Účastníci projektu Úspěšný ředitel na počátku studia, použity vstupní dotazníky ESF kurzů – 295 osob
  - Účastníci projektu ve středisku Brno v pilotní fázi – 42 osob
  - Všichni účastníci projektu v rámci celé České republiky – 295 osob, využity odpovědi 215 respondentů
  - Vedoucí krajských středisek (Brno, Jihlava, Ostrava, Plzeň, Praha, Ústí nad Labem) – 6 osob
  - Vedoucí pracovníci ČŠI (15 osob)
  - Vedoucí OŠ krajských úřadů (11 osob)
  - Pracovníci personálních agentur, řídicí pracovníci mimo rezort školství
- Respondenti posledních tří skupin neposkytli statisticky zpracovatelná data.

## Výzkum probíhal v těchto etapách:

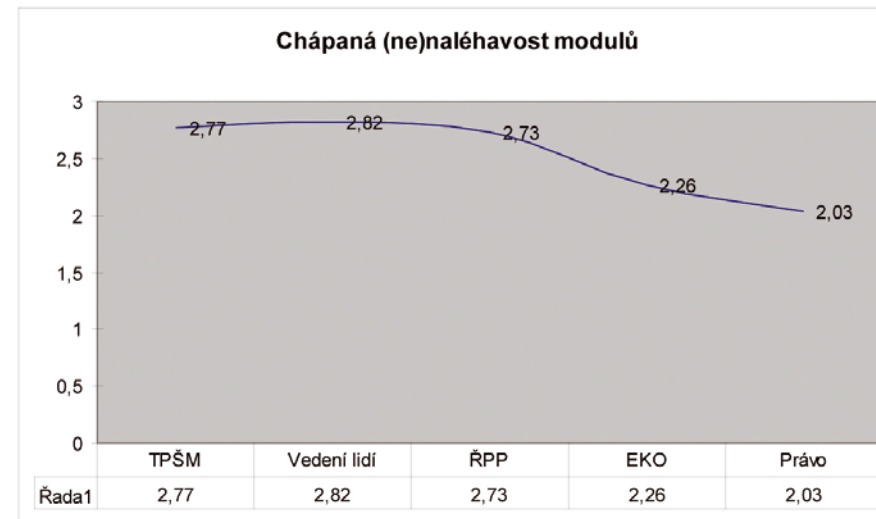
### 1. Úvodní fáze

Účastníkům vzdělávacího projektu ESF Úspěšný ředitel byly zadány vlastní vstupní dotazníky ČŠM, které byly vyplněny během prvního zahajovacího dne studia v květnu roku 2006. Vzhledem k tomu, že vstupní dotazník nebyl členěn stejně jako dotazníky základního výzkumu, není statisticky porovnan, pouze je popisován názor většiny účastníků projektu ESF Úspěšný ředitel, jejich očekávání a aktuální hodnocení potřeb a naléhavosti jednotlivých modulů, tedy oblastí práce ředitele školy či jeho zástupce.



Zajímavá je samotná motivace ke studiu. Vzhledem k platnosti zákona 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících bylo možno očekávat silný tlak ze strany zřizovatelů. Tento faktor se téměř vůbec neprojevil (pouze 8 respondentů), naopak byly využity všechny ostatní možnosti, které byly v dotazníku uvedeny jako vlastní iniciativa. Jistě lze namítnout, že se z této vlastní iniciativy vymyká první bod – možnost získání 13. platové třídy (111x), však i toto je na zvážení samotného pracovníka. Ve vzájemně podobných hodnotách byly hodnoceny výsledky potřeba doplnění znalostí (195x), nové inspirace (203x) a konfrontace zkušeností s ostatními řídicími pracovníky (195x), poloviční hodnoty nabyl faktor získání sebejistoty ve vlastní řídicí práci (97x). Tento odpovídá délce řídicí praxe, který se v celkovém průměru dostal na hodnotu 5,74 let.<sup>2</sup>

Hierarchie ve vnímání potřebnosti rozvíjet kompetence v jednotlivých manažerských oblastech



Uvedená tabulka byla záměrně označena jako chápaná (ne)naléhavost modulů, aby byly správně pochopeny opačné hodnoty. Frekventanti měli označit moduly hodnotami 1 (nejvíce pocítovaná naléhavost) až 5 (nejméně pocítovaná naléhavost). Celkově tyto moduly sestavili účastníci v tomto chápaném pořadí naléhavosti: Právo (2,03), Ekonomika a finanční management (2,26), Řízení pedagogického procesu (2,73), Teorie a praxe školského managementu (2,77) a nakonec modul Vedení lidí (2,83). Je potřeba počítat ovšem se skutečností, že hodnoty byly označovány před zahájením studia, tudíž mohla některým studujícím splývat obsahová různost modulů, nehledě na fakt, že skutečně některé oblasti jsou hraničními, popř. přímo interdisciplinárními (zejména mezi oblastmi Vedení lidí, Teorie a praxe školského managementu a Řízení pedagogického procesu, popř. mezi oblastmi Ekonomika a finanční management a Právo).

<sup>2</sup> průměrná hodnota řídicí praxe u respondentů byla v roce 2008 8,17 let. Jde o nesoulad způsobený procentem neodevzdaných dotazníků v hlavní fázi výzkumu

## 2. Pilotní fáze

- Stanovení vzorku respondentů
- Hypotézy
- Sestavení dotazníku
- Osobní rozhovory (možné vzhledem k počtu respondentů)
- Závěry pilotní fáze

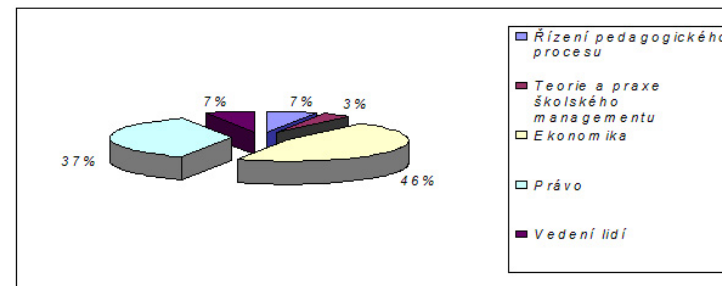
Záměrem pilotní fáze bylo ověření rozsahu zkoumaných oblastí, ověření pochopení dotazníku respondenty výzkumného šetření a kompozice případných korekcí. Vzhledem k počtu respondentů (42) bylo proveditelné realizovat navíc osobní rozhovory s účastníky projektu, které ještě více pomohly zpřesnit výzkumné šetření. Hlavním koordinátorem výzkumného šetření se stal aktivní externí spolupracovník ČŠM Mgr. Václav Trojan, vedoucí krajského studijního střediska Brno. Z toho důvodu znal osobně všechny účastníky, zajišťoval pro ně většinu lektorů, zúčastňoval se s nimi jejich manažerských praxí a díky této spolupráci byla zaručena vysoká míra objektivity.

Pilotní fáze probíhala ve vzdělávacím středisku Brno, data získaná od účastníků projektu ESF Úspěšný ředitel však byla shromážděna ze všech krajských středisek (květen 2006, respondenti osloveni první výukový den 20., popř. 27. 5. 2006).

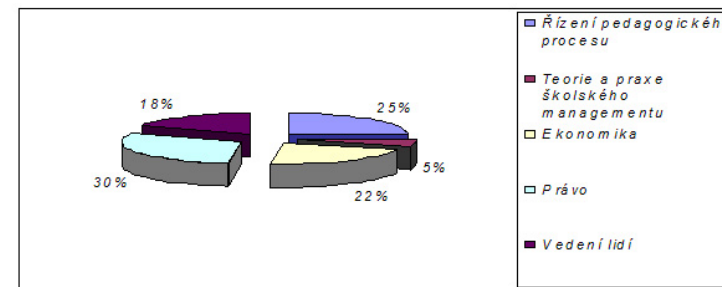
Statisticky zkoumal výzkum řadu závislostí. V první řadě to bylo srovnání názorů před začátkem projektu a po jeho ukončení. Hlavní zacílení výzkumu bylo do oblastí kompetencí řídicího pracovníka, jejich zhodnocení, srovnání vývoje a potřeby dalších vzdělávacích programů. K zajímavým datům patří srovnání názorů o potřebě či zbytečnosti studia jednotlivých modulů (Řízení pedagogického procesu, Ekonomika a finanční management, Právo, Vedení lidí, Teorie a praxe školského managementu, Manažerská praxe). Docházelo k velice zajímavým posunům názorů na důležitost jednotlivých oblastí práce ředitele školy od krátkodobých aktuálních potřeb k pochopení strategického plánování, dlouhodobých úvah o směřování vlastní školy, k pochopení nutnosti obecnějšího pohledu na řízení školy od stanovení vize až k reflexi evropských tendencí a výzkumů.

<sup>3</sup> nepotvrzeno ve výzkumné fázi šetření

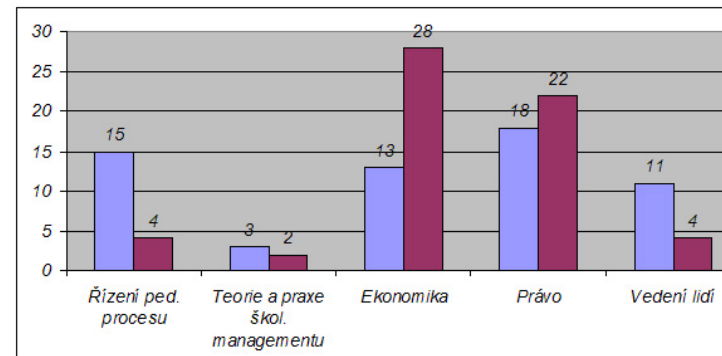
### Názory řídicích pracovníků před zahájením projektu



### Názory řídicích pracovníků před dokončením projektu (po 18 měsících)



### Srovnání názorů



Názorový posun v kladném významu v této pilotní fázi byl u modulů Řízení pedagogického procesu (z původních 4 respondentů se zvýšil na 15), Vedení lidí (z původních 4 se zvýšil na 11) a Teorie a praxe školského managementu (z původních 2 se zvýšil na 3). Názorový posun naopak v záporných hodnotách lze spatřit v modulech Ekonomika a finanční management (z původních 28 pokles na 13) a Právo (z původních 22 pokles na 10).

Názorový posun respondentů na důležitost znalosti obsahové náplně modulů pro práci řídicích pracovníků není výrazem poklesu zájmu o problematiku právních a ekonomických záležitostí, ale je výrazem pochopení významu a zvládnutí kompetencí řídicího pracovníka i v dalších oblastech. Účastníci sami dokázali pojmenovat svůj názorový posun způsobený větším nadhledem nad každodenními naléhavými úkoly a postupně vznikající akceptací teorie managementu rozdělující úkoly ve škále důležitost-nedůležitost a naléhavost-nenaléhavost. Pokud řídicí pracovník akceptuje potřebu základního pohybu v úkolech důležitých-nenaléhavých, musí se zákonitě pohybovat v oblastech plánování, personalistiky, pedagogickém procesu, tedy v kladně hodnotově posunutých modulech (více graf).

Na základě zkušeností z pilotní fáze výzkumu došlo k několika korekcím v dotazníku. Byly rozšířeny a přesněji pojmenovány jednotlivé dílčí kompetence. V pilotní fázi byly použity tyto kompetence: Finanční rozhodování, vedení lidí, samostatná aplikace právních předpisů, rozhodovací procesy, pedagogická kompetence, plánování a kontrola.

### 3. Výzkumná fáze

Součástí této fáze výzkumu byla teoretická příprava matematicko-statistického zpracování dat. Byla postupně používána deskriptivní analýza, která byla dále doplněna o další základní charakteristiky analýzy výběrového souboru. Byla též provedena analýza využívající dvou proměnných (zjišťování závislostí, korelace). Histogramem bylo vyjádřeno pravděpodobné chování základního vzorku, objektu prognostické analýzy.

Analýza a statistické zpracování dat vycházejí ze základních pojmů metod matematické statistiky.

Zde uvádíme výběr ze zajímavých evaluačních zjištění týkajících se realizace projektu.

V etapě vlastního výzkumu bylo nejprve zkoumáno hodnocení důležitosti, náročnosti a přidané hodnoty jednotlivých oblastí vzdělávání, tedy dílčích modulů. Výsledek byl podobný bez ohledu na místo studijního střediska, z tohoto důvodu není uvedena závis-

lost odpovědí na studijním středisku. Naopak bylo porovnáváno pojetí důležitosti oblastí studia, modulů vzdělávání, s náročností a analyzováno ve výskytech podle délky řídicí praxe respondentů.

Dále bylo zkoumáno pojetí kompetencí řídicího pracovníka v několika rovinách. První rovinou bylo subjektivní posouzení vlastních kompetencí vzhledem ke své osobě. Komparaci názorů posunu vlastních kompetencí před začátkem studia a po jeho ukončení se dá vyjádřit subjektivně prožívaná přidaná hodnota vzdělávacího procesu. Je jistě zatížena velikou mírou subjektivity, ale vedle toho bylo realizováno zkoumání posouzení těchto kompetencí k pojmenovanému ideálnímu stavu kompetencí řídicího pracovníka, jednalo se tedy o jakousi kompetenční mezeru podobnou výzkumu kultury školy metodou Killman-Saxtonova dotazníku.

Z 295 účastníků studia odevzdalo dotazník 215 osob, což je 72,9 %. Jednalo se o ředitele škol či jejich zástupce, průměrná délka dosavadní řídicí praxe je 8,17 let. Z tohoto čísla vyplývá skutečnost, že řada řídicích pracovníků studium (49 osob odevzdávších dotazník, tj. 22,8%) absolvovala z vlastního zájmu, neboť ze zákona o pedagogických pracovnících nemají ředitel, kteří v okamžiku platnosti zmíněného zákona vykonávají funkci déle než 10 let, povinnost studium pro řídicí pracovníky absolvovat.

Zajímavé byly názory na otázku, zda má řídicí pracovník absolvovat studium před nástupem do funkce. Přibližně dvě třetiny odpovědí byly kladné (66 %), což s popisovaným zájmem koreluje. Pro doplnění jsou přiloženy některé názory podporující jednak kladné, ale i záporné stanovisko ke studiu před nástupem do funkce.

#### Kladné názory

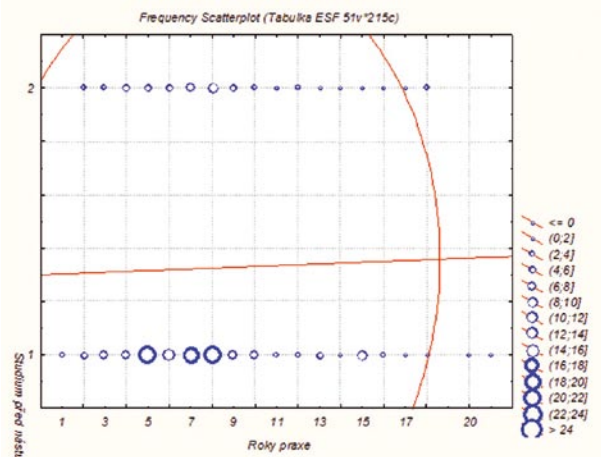
- Mírná ironie (ať se potom nediví, ať ví, co ho čeká, praxe je krutá)
- Orientace v problému, funkce je náročná na znalosti
- Získá celkový přehled a kompetence
- Nedopustí se později zbytečných chyb, snažší nástup
- Pohotovost v následné řídicí roli, rychlejší orientace
- Změny jsou rychlé a časté
- Manažerské dovednosti jsou v dnešní době stále důležitější
- Řířizovatel by nemusel vypisovat nová výběrová řízení
- Méně stresu, více sebedůvěry
- Nemusí se učit „za pochodu“

U řídicích pracovníků, kteří zastávají kladné stanovisko k této otázce, převládá názor, že by se budoucí ředitel vyvaroval zbytečných chyb, slepých cest, rychleji by se orientoval v problematice a byl by celkově jistější. Často jsou odpovědi zaměřeny na schopnosti, osobnostní kompetence, také na znalosti a teoretické vybavení řídicího pracovníka. Častým názorem bylo konstatování potřeby základního manažerského vzdělávání (např. úroveň FS I) a pozdějšího pokračování se znalostí problematiky výkonu řídicí funkce.

### Záporné názory

- Diskriminovalo by to řadové pedagogy přihlášené do konkurzu
- Pro studium je důležitá také praxe
- Vše lze dostudovat dodatečně
- V takové teoretické rovině zcela zbytečné
- Lépe se studuje se znalostí věcí
- Uzavřelo by to cestu lidem z jiných rezortů
- Stačí pouze praxe
- Kdo to zaplatí?
- Nejistota získání vedoucí funkce

Společný názor pro většinu záporných odpovědí je prakticismus. Přebývá u starších řídicích pracovníků a osob negativně hodnotících svoje ředitelské vzdělávání. Lze vyčíst podceňování teoretických poznatků, zapojování vědomostí do širšího kontextu a jisté omezení záběru pouze na vlastní školu. V každém studijním středisku se objevil i menšinový názor, že jakékoli teoretické poznatky jsou zbytečnou zátěží pro ředitele.



Součástí dotazníkového šetření byla i otázka, zdali si má řídicí pracovník hradit sám svoje manažerské vzdělávání, popř. v jaké výši. Respondenti měli na výběr možnosti – 0 %, 25 %, 50 %, 75 %, 100 %. Většina řídicích pracovníků je pro bezplatné, popř. minimálně hrazené vzdělávání.

Komparace důležitosti modulů, prožívané náročnosti a chápané přidané hodnoty. Jak vyplývá z evaluačního výzkumu, za nejdůležitější považují účastníci modul Právo (5,009, následuje Ekonomika a finanční management 4,895, Manažerská praxe 4,881, Řízení pedagogického procesu 4,416, Vedení lidí 4,398 a Teorie a praxe školského managementu 3,952). Hodnoty všech respondentů se liší od pilotní fáze v brněnském středisku, kde byl patrný posun od modulů Ekonomika a Právo k modulu Řízení pedagogického procesu.

Komparace pojetí důležitosti jednotlivých modulů a přidané hodnoty ukazuje poměrně vyrovnaná data. Shodných a zároveň nejnižších hodnot nabývá modul Teorie a praxe školského managementu, naopak u nejdůležitější chápaného modulu Právo je zároveň nejvyšší mezera mezi důležitostmi a přidanou hodnotou.

Tyto údaje budou zcela jistě důležité pro vzdělavatele řídicích pracovníků, výrazně rozdílných hodnot nabývá komparace u manažerské praxe. Obecně lze říci, že manažerská praxe je značně pozitivně přijímána, některými účastníky projektu byla označována za „nosný modul“ a nejdůležitější aktivity vzdělávání. S tímto názorem lze vyjádřit obecnější souhlas za předpokladu kvalitní přípravy manažerských praxí a zajištění odpovědné osoby moderátora, jenž zejména u prvních praxí ovlivní dynamiku a prožívání této aktivity celou skupinou. V opačném případě hrozí formální pojetí.

Stěžejní oblastí výzkumu bylo pojmenování kompetencí účastníků projektu ESF Úspěšný ředitel. Kvůli možnostem statistického zpracování byly jednotlivé kompetence pojmenovány autory dotazníku a jednotliví řídicí pracovníci vyplňovali u každé z nich tři hodnoty. Možnosti byly stanoveny na škále 0-6, kdy 0 znamená nedostačující, 6 vynikající. Obecně lze říci, že zejména hodnota kompetencí potřebných pro výkon funkce řídicího pracovníka byla stanovována velmi vysoko. Ukazuje se, že řídicí pracovníci jsou velice nároční na stanovení obecné potřeby kompetencí u osoby zastávající funkci ředitele školy, na druhé straně v případě nízkého hodnocení vlastní úrovně může docházet ke zbytečnému pnutí. Byly formulovány tyto kompetence:

Kognitivní, tedy teoretické znalosti a kontextové vědomosti, tedy komplex znalostí jednotlivých oblastí (právo, ekonomika, teoretická východiska managementu apod.), jejich zapojení do práce ředitele školy a vzájemné souvislosti. Tradičně jsou tyto kompetence řediteli škol hodnoceny velice vysoko, koresponduje s tím chápání ředitele jako člověka odpovědného za právní a ekonomické záležitosti škol. Stejným způsobem chápe tuto složku řídicí práce nejdůležitější státní správa reprezentovaná v tomto výzkumu pracovníky krajských úřadů a České školní inspekce.

Personální kompetence. Vedení lidí, kooperace, komunikace s lidmi na nejrůznějších úrovních – zaměstnanci, rodiče, žáci, pracovníci zastupitelstev, státní správy a další osoby vstupující do života školy.

Sebedůvěra. Bez této kompetence není snad neproveditelné vůbec aspirovat na řídicí funkci v kterémkoli oboru lidské činnosti.

Schopnost hodnotit a kontrolovat. Jde o jednu ze základních manažerských dovedností, neboť bez systémů zpětnovazebních údajů nelze řídit žádnou organizaci.

Řízení sebe sama. Souvisí s tzv. měkkými kompetencemi

Schopnost řešit problémy

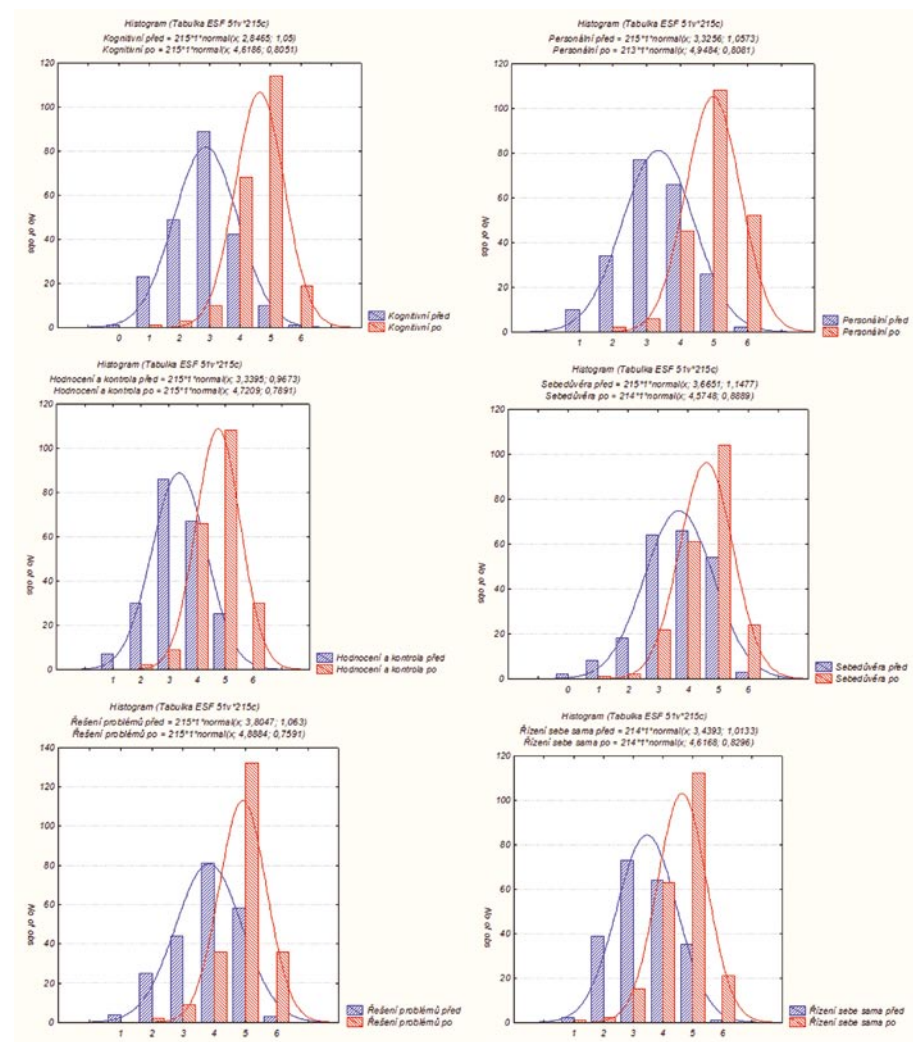
Koncepční práce

Schopnost uvažovat a učit se

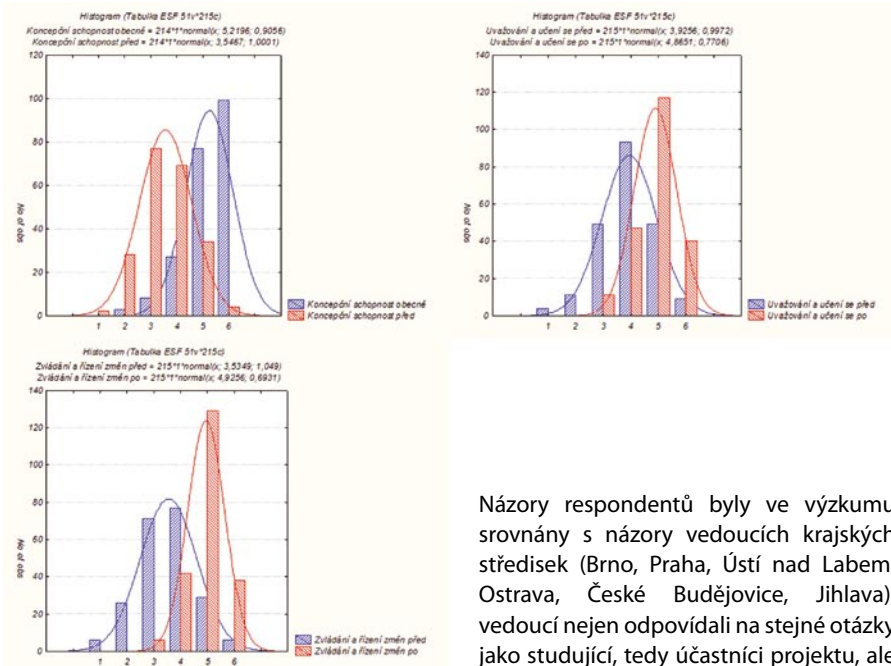
Zvládání změn a jejich řízení

Grafické vyjádření komparace ovládaných manažerských kompetencí na začátku a na konci studijního programu SVPP z pohledu posluchačů

Hodnocení úrovně vlastních kompetencí členů cílové skupiny projektu před zahájením kurzu je zajímavé v komparaci s odhadovanou úrovní vlastních kompetencí účastníků projektu po ukončení kurzu. Autorům uvedeného projektu a všem jejich vzdělavatelům může být jistě příjemné, že ve všech případech je třetí hodnota označována vyšším číslem, max. stejným, je třeba mít pořád na paměti vlastní subjektivní hodnocení bez přesných kritérií. Grafické zpracování názorně dokládá vzrůstající hodnoty subjektivního chápání kompetencí před kurzem a po jeho ukončení.







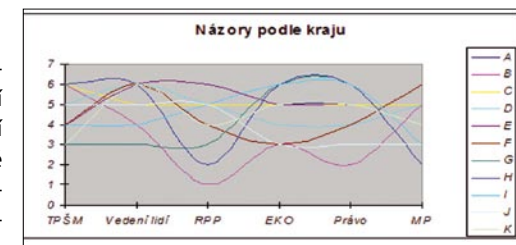
Názory respondentů byly ve výzkumu srovnány s názory vedoucích krajských středisek (Brno, Praha, Ústí nad Labem, Ostrava, České Budějovice, Jihlava), vedoucí nejen odpovídali na stejné otázky jako studující, tedy účastníci projektu, ale navíc odhadovali jejich odpovědi.

Odpovědi těchto skupin byly dále doplněny názory 11 vedoucích odborů školství krajských úřadů. Tato skupina respondentů byla vybrána cíleně z toho důvodu, že krajské úřady jsou zřizovateli středních škol v České republice, rozdělují jim státní finance a měly by mít zájem na jejich bezchybném fungování, k němuž patří i maximální znalosti o řízení jejich škol.

Je zajímavé srovnání, jak vedoucí OŠ jednotlivých krajů posuzují a hodnotí osobu ředitele školy, jak se staví k jeho vzdělávání a dalšímu rozvoji. Je zavedenou praxí, že veškeré náklady na manažerské vzdělávání ředitelů a jejich zástupců jdou z rozpočtů těchto škol, tedy z peněz krajských úřadů. Bylo počítáno se skutečností, že krajské úřady mají propracované metodiky a sofistikované systémy pro svoje školské řídicí pracovníky.

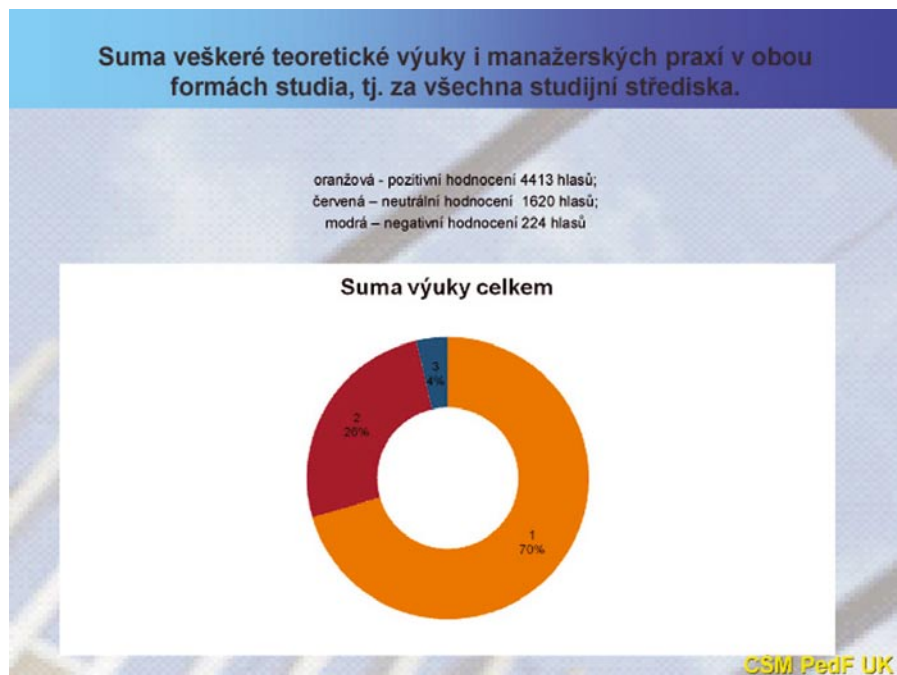
	TPŠM	Vedení lidí	ŘPP	EKO	Právo	MP
A	6	5	5	5	5	4
B	6	4	1	3	2	5
C	6	5	5	5	5	5
D	5	6	5	4	4	5
E	4	6	6	5	5	4
F	4	6	4	3	4	6
G	3	3	3	6	6	2
H	6	6	2	6	6	2
I	4	4	5	6	6	3
J	5	5	5	3	3	3
K	3	6	4	5	5	4

V uvedené tabulce jsou zpracovány názory prezentované řídicími pracovníky odborů školství krajských úřadů (řádky A-K), ve sloupcích jsou uvedeny jejich názory na důležitost modulů. Jde o zajímavé srovnání, je možno zdůraznit např. řádek B – nejdůležitější jsou manažerské dovednosti a vedení lidí v protikladu s řádkem G – nejdůležitějšími jsou tradiční disciplíny Právo a Ekonomika.



Ve skutečnosti ale vyplývá z odpovědí vedoucích odborů školství krajských úřadů, že se sice zajímají o ředitele škol, mají propracované metodiky jejich hodnocení, ale podle formálních kritérií, které nekorrespondují s problematikou kompetencí. Jistě lze namítnout, že je možno nepřímou odvodit z vynikajícího výsledku školy vynikající práci ředitele, tedy jeho vynikající schopnosti, ale v podmínkách, které se značně liší od tržního prostředí, v podmínkách státních či krajských regulací tento argument nemůže jednoznačně obstát.

Obecně lze konstatovat, že cíle projektu byly splněny a kvalita projektu je účastníky cílové skupiny hodnocena jako vysoká, což dokumentuje následující graf součtu výsledků dílčích hodnocení účastníků cílové skupiny posluchačů jednotlivých modulů a manažerských praxí ze všech studijních středisek.



## Studijní texty

Pro potřeby účastníků projektu „Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ byl připraven ucelený soubor studijních materiálů zahrnující tradiční studijní texty, e-learningové studijní opory a virtuální prostředí MOODLE.

Pro každý z 5 modulů byly využity studijní materiály, které byly připraveny pro pilotní verzi vzdělávání ověřovanou pro MŠMT. Studijní materiály, které byly po pilotní verzi inovovány pro projekt, byly připraveny v prostředí MOODLE. Nově byly pro účastníky projektu připraveny studijní materiály k modulu Právo s aktuálním obsahem právní problematiky pro oblast školského managementu.

**Studijní opory byly pro každý z modulů připraveny v následující struktuře:**

- studijní texty
- pracovní sešit
- záznamník
- manažerská praxe

Studijní materiály byly předány posluchačům na CD Romu, dále jim byly k dispozici na Virtuální manažerské univerzitě a v prostředí MOODLE. Studijní materiály byly distribuovány CŠM PedF UK prostřednictvím vedoucích krajských středisek.

## Publicita

**Centrum školského managementu prezentovalo realizaci projektu**

**•na webových stránkách:**

**Rektorátu Univerzity Karlovy <http://iforum.cuni.cz/IFORUM-4901.html>**

**Pedagogické fakulty UK <http://www.pedf.cuni.cz/docs.php?cid=250>**

**Centra školského managementu PedF UK**

**[http://195.113.64.15/csm/soubory/un\\_18\\_4\\_08.doc](http://195.113.64.15/csm/soubory/un_18_4_08.doc)**

**Učitelských listů**

**<http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=103349&CAI=2148>**

**• v odborných periodikách**

**Učitelské noviny**

**Učitelské listy**

**Kapitolu zpracovali:**

**Doc. PhDr. Lenka Slavíková, Ph.D.**

**PhDr. Dana Hamerníková**

**Mgr. Václav Trojan**



## **3. Realizace projektu**

### **3.3. Část C. Funkční průběžné další vzdělávání (FPDV)**

## 3. Realizace projektu

### 3.3 Část C. Funkční průběžné další vzdělávání (FPDV)

#### Funkční průběžné další vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení se zřetelem na kurikulární změny státní vzdělávací politiky

V plánované etapě realizace projektu v letech 2005 – 2008 jsme základní zaměření této části projektu orientovali na otázky filozofie dvoustupňové kurikulární reformy s důrazem na změnu postoje vedoucího pracovníka školy a školského zařízení, jejímž výsledkem bude implementace kurikulární politiky do praktické činnosti školy. Zájemci se mohli přihlásit na kterýkoliv z uvedených modulů jednotlivě, případně volit více modulů. Mnozí z účastníků absolvovali všech pět programů.

#### **Specifické cíle vzdělávání:**

Získat informace a prohloubit dovednosti nezbytné pro kurikulární změny v oblasti řízení školství v souladu s dlouhodobými trendy rozvoje společnosti, krajů, obcí a samotných škol a školských zařízení. Zvýšit úroveň dosažených klíčových kompetencí v oblasti řízení, komunikace, spolupráce s partnery v regionech a místních lokalitách. Naučit se používat účinné a ověřené metody a techniky řízení pracovních skupin a týmů, efektivní metody hodnocení a evaluace.

Očekávaným výsledkem bylo získání klíčových kompetencí představující přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje vedoucí pracovník pro vlastní osobnostní rozvoj, zkvalitnění řídicích kompetencí a úspěšnou zaměstnatelnost.

#### **Cílová skupina:**

– vedoucí pracovníci úplných škol poskytujících základní vzdělávání a vedoucí pracovníci středních škol, případně vyšších odborných škol

#### **Plánované výstupy vzdělávání:**

– autorské, praktizní zpracování vybraného tématu (portfolio účastníka)

### Metody a formy realizace FPDV:

- přednášky
- semináře
- dílny
- případové studie
- konzultace
- samostudium
- zpracování portfolia a jeho prezentace

### Časová dotace: 130 hodin

Přímá výuka	90 hodin (18 hodin – 1 modul) Výuková hodina = 45 minut
Řízené samostudium, konzultace	40 hodin (8 hodin – 1 modul), konzultace, zpracování osobního portfolia
Veřejná prezentace portfolia účastníka	

### Obsah:

- Modul A. Kurikulární změny a nová role školy
- Modul B. Manažerské řízení procesů změn ve škole
- Modul C. Řízení kvality a její hodnocení
- Modul D. Strategie rozvoje školy
- Modul E. Supervize v manažerské praxi

## Přehled kapitol jednotlivých modulů :

### Modul A. KURIKULÁRNÍ ZMĚNY A NOVÁ ROLE ŠKOLY

Obsah	Kompetence
Vzdělávání a výchova v 21. století (krize společenských hodnot, vzdělávacího systému, rodiny) Filozofická východiska kurikulární změny (humanizace a demokratizace školy) Delorsův koncept 4 pilířů (adaptivní schopnosti jedince, klíčové kompetence) Státní vzdělávací politika (tvorba, realizace, pravomoce) Kurikulární reforma v dokumentech (Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v ČR a dlouhodobé záměry krajů, Memorandum o celoživotním učení, Dokumenty OECD, Dokumenty ČŠI, Školský zákon, Rámcové vzdělávací programy) Nová role školy (zásady a cíle vzdělávání, funkce školy – kognitivní, profesionalizační, personalizační, socializační, integrační) Kurikulární reforma v praxi ředitele školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pochopí změnu školy v současných podmínkách vývoje společnosti a jeho vliv na vzdělávání</li> <li>– Seznámí se s pohledy na současnou vzdělávací politiku u nás i v zahraničí</li> <li>– Orientuje se v současných systémových legislativních a exekutivních rámcích řízení školství</li> <li>– Seznámí se se základními kurikulárními dokumenty</li> <li>– Formuluje východiska, pojetí a charakteristiku kurikulárních změn</li> <li>– Pochopí obecné principy kurikulárních změn</li> <li>– Umí pojmenovat klíčové kompetence vyplývající ze základních programových vzdělávacích dokumentů a jejich provázanost se vzdělávacím obsahem</li> <li>– Aplikuje změnu v pojetí osobnosti a role ředitele – principy nového pedagogického myšlení</li> </ul>

### Modul B. MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ PROCESŮ ZMĚN VE ŠKOLE

Obsah	Kompetence
Model řízení změny (efektivní změna jako zvýšení kvality, zvládnutí podstaty a souvislostí, syntetický přístup, časování, strategie řízení změny, tvoření a upevňování hodnot)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Podporuje nové přístupy v oblasti manažerského řízení ve škole</li> <li>– Osvojí si nové nároky na vedení a řízení školy</li> <li>– Vytváří podmínky pro realizaci inovativních a efektivních změn ve škole</li> </ul>
Vedení procesu změny z pozice ředitele (přijetí změny jako východiska plánování a řízení, stimulace pracovníků k inovacím a změnám, vedení týmů, techniky a formy týmové práce) Kultura školy a její vliv na proces změny Kurikulární reforma jako změna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Efektivně plánuje čas</li> <li>– Zvládá vedení lidí a uplatňuje komunikativní dovednosti</li> <li>– Komunikuje se sociálním okolím a partnery</li> <li>– Zná cesty k zajištění kvality sociálního klimatu školy a umí je účinně ovlivňovat</li> </ul>

## Modul C. ŘÍZENÍ KVALITY A JEJÍ HODNOCENÍ

Obsah	Kompetence
Kvalita a její řízení (ISO, TQM, EFQM, Benchmarking ...) Efektivní školy (vývoj jejich struktury, znaky efektivní školy) Hodnocení, evaluace, autoevaluace (definice, cíle, rozdíly, pozitiva a negativa) Autoevaluace a související dokumenty (Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v ČR a dlouhodobé záměry krajů, Memorandum o celoživotním učení, dokumenty ČŠI, Školský zákon a související právní normy, Rámcové vzdělávací programy) Autoevaluace školy jako plán	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zná profesní kompetence úspěšného ředitele školy – řízení kvality v autonomní škole</li> <li>– Provádí analýzu všech úrovní činnosti školy (vnitřní a vnější)</li> <li>– Seznámí se s charakteristickými znaky efektivní školy a dokáže je aplikovat v rámci řídicí činnosti</li> <li>– Orientuje se v základních dokumentech souvisejících s řízením kvality</li> <li>– Získá nutné dovednosti pro zpracování autoevaluačního plánu školy</li> <li>– Používá evaluační metody a nástroje</li> <li>– Naučí se zpracovat evaluační závěrečnou zprávu</li> </ul>
(cíle autoevaluace, indikátory výkonu, evaluační metody a nástroje, evaluační zpráva) Autoevaluace školy jako proces (jednotlivé fáze autoevaluace, etika sebehodnotícího procesu) Řízení kvality s cílem zlepšování školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aplikuje výsledky hodnocení v řízení kvality ve škole</li> <li>– Podporuje nezbytnost etiky v sebehodnotícím procesu</li> </ul>

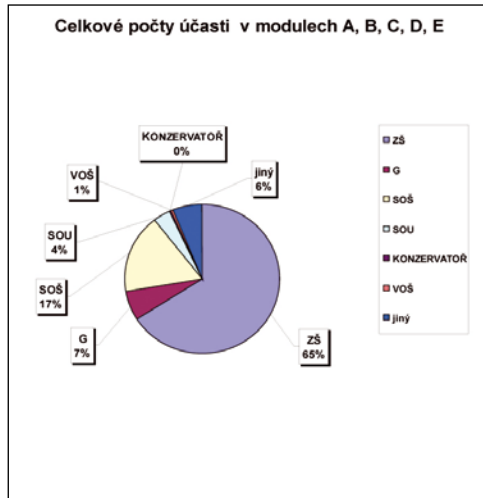
## Modul D. STRATEGIE ROZVOJE ŠKOLY

Obsah	Kompetence
Řízení strategie (strategický plán, strategický plán v souvislosti s Rámcovým vzdělávacím programem a Školním vzdělávacím programem, zkušenosti z praxe) Cíle a vize jako kompas rozvoje (formulace vize, trendy a strategické dokumenty v oblasti vzdělávání, formulování cílů) Audit (SWOT analýza, metoda terče, rozvoj vnitřní a vnější komunikace) Mise školy (mise školy a zřizovací listina, poslání školy a její úloha v obci, regionu) Strategie a dílčí cíle (hlavní oblasti strategického plánu, utváření kultury školy) Monitorování a evaluace	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umí vysvětlit důležitost rozvojového a strategického plánu a základní postup při strategickém plánování rozvoje školy</li> <li>– Řídí proces vytváření vize školy</li> <li>– Koordinuje realizaci auditu na škole</li> <li>– Formuluje poslání školy</li> <li>– Naučí se vytvářet strategické cíle školy</li> <li>– Je schopen připravit návrh schématu pro rozvojový plán školy</li> <li>– Vede diskusi ve sboru školy o zavedení sebeevaluace a monitorování výsledků rozvojového plánu školy</li> <li>– Provádí autoevaluaci kultury školy a navrhuje plán pro řízení změn kultury školy a připravuje s ostatními plán pro zlepšení image školy</li> </ul>

## Modul E. SUPERVIZE V MANAŽERSKÉ PRAXI

Obsah	Kompetence
Prvotní vymezení pojmu supervize Definice supervize a její různé podoby Kontrakt v supervizi Možnosti využití supervize v řídicí práci Zdroje podpory a stresu v organizaci (i osobní) Pravidla supervize Možnosti a limity supervize Intervize Hranice supervize a přesahy Supervize v praxi řídicího pracovníka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Získá první představu a ujasní si svůj aktuální vztah k pojmu supervize</li> <li>– Rozšíří si obraz o možnostech supervize – o specifické formě profesního a osobnostního rozvoje</li> <li>– Naučí se vytvářet supervizní smlouvu a pochopí její smysl pro zachování bezpečí a jistoty všech zúčastněných</li> <li>– Uvědomí si situace, které může organizace a její pracovníci řešit vlastními prostředky</li> <li>– Zná základní princip supervizní práce a její pravidla včetně etických norem</li> <li>– Správně vyhodnocuje situace, které je dobré zpracovávat za pomoci vnější supervize a zná její případná omezení</li> <li>– Zná rozdíl mezi supervizí poskytovanou nezávislým odborníkem a intervizí realizovanou uvnitř organizace vlastními pracovníky</li> <li>– Rozlišuje rozdíl mezi supervizí a jinými způsoby práce – psychoterapií, kontrolou apod.</li> </ul>

### Absolventi FPDV – procentuální účast



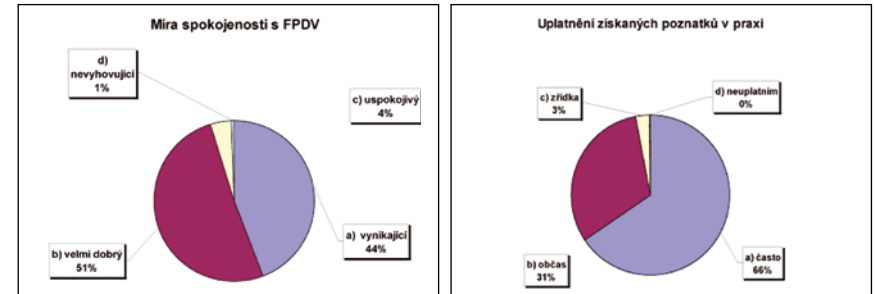
### Studijní texty:



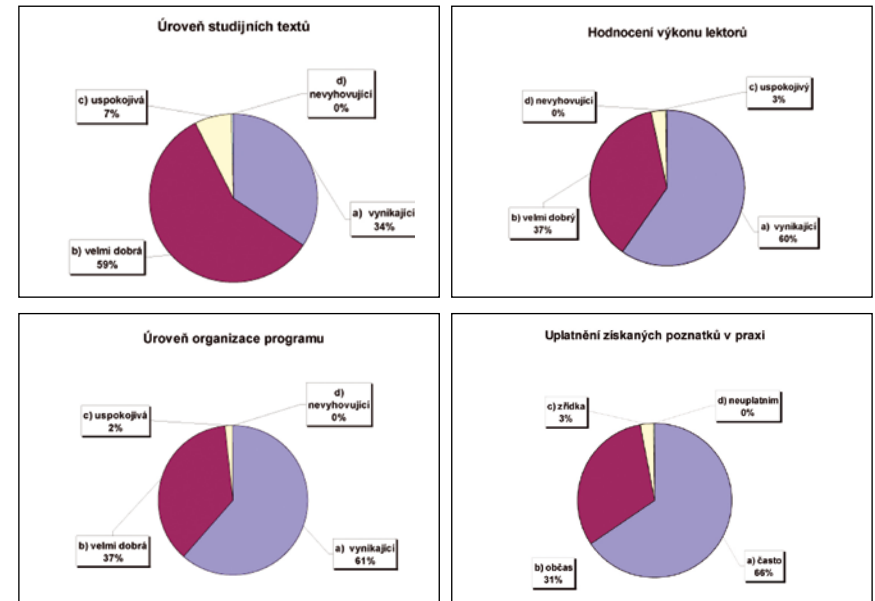
Kompletní texty jsou součástí přiloženého CD.

### Hodnocení FPDV:

Průběžné sledování třetí části projektu bylo zajištěno prostřednictvím dotazníků pro účastníky FPDV, které byly orientovány na sledování kvality nabízeného programu a vlastního přínosu pro účastníka.



### Vyhodnocení dotazníků všech absolventů FPDV:



un . . . k a l s k o p . . .

### PAŘÍŽSKÁ EXPOZICE O KOMENSKÉM

V českém centru v Paříži bude 29. června zahájena výstava s názvem Orbis Pictus aneb Brána do světa tvořivé lidské fantazie. Inspiruje se dílem Jana Amose Komenského Labyrint světa a ráj srdce a je první z řady akcí velkoryse zamýšleného projektu Pampaedia. Je rozvržen do několika etap plánovaných až do roku 2023, na který připadá 400. výročí vzniku zmíněného Komenského díla.

Hlavním cílem akce je přimět lidi k zamýšlení nad otázkami svobody, výchovy ke svobodě a k vlastním rozhodnutím a nepodléhání manipulativním vlivům některých především komerčních subjektů, jichž je současná civilizace plná. Výstava by pak především měla být magnetem, který přitáhne lidi ke Komenskému prostřednictvím her, což je také jeho myšlenka, uvedli organizátoři.

„Pampaedia je název jedné části Komenského díla Obecná porada o nápravě věci lidských a v překladu znamená zušlechťování mysli či cestu ke svobodě,“ řekla ředitelka Pedagogického muzea J. A. Komenského v Praze Markéta Pánková. Vešle muzea patří k iniciátorům projektu Unie Comenius, občanské sdružení Audabiac, Česká centra a nakladatelství Wald Press, které zatím projekt financuje.

„Vzali jsme si na zahájení projektu půjčku pět milionů korun a zdá se, že je zatím dostatečná,“ řekl Jiří Wald; spolu s Radanou Waldovou připravili scénář a námět projektu. I vzhledem k rychlosti, s jakou projekt vzniká, jej podle organizátorů zatím finančně nepodpoří stát.

V dalších úsecích projektu by ale chtěli žádat o granty na jeho pokračování. Výstava je první z linii projektu, na vzniku přibližně dvacítky děl se podílí deset českých umělců pod vedením Petra Nikla. Hravé objekty by měly připomínat jeho instalace z úspěšné pražské výstavy Hnízda her a z exponátů vytvořených pro českou expozici na světové výstavě Expo 2005.

Druhou linií je vydávání Komenského děl – záměrem autorů je vydat Labyrint světa a ráj srdce vždy v jazyce země, kde se bude výstava konat; pro ilustrování knihy chtějí vždy oslovit domácího výtvarníka. První vlašťovkou je francouzská edice pro pařížskou výstavu. Třetí linií projektu budou doprovodné akce v podobě koncertů, přednášek a dalších pořadů. Po pařížské premiéře bude výstava v Praze, pro období do roku 2010 pořadatelé počítají s reprízami například v Kanadě, Itálii, Japonsku, Německu, Rusku či Izraeli.

### NÁRODNÍ PROJEKT ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL PŘEDSTAVUJE 3. ČÁST PROJEKTU

Funkční průběžné další vzdělávání (FPDV)



Cílem studia je prohloubit znalosti a dovednosti nezbytné pro kurikulární změny v oblasti řízení škol a školských zařízení, zvýšit úroveň dosažených klíčových kompetencí v oblasti řízení, komunikace, spolupráce s partnery v regionech, naučit se používat účinné a ověřené metody a techniky pracovních skupin a týmů, efektivní metody hodnocení a evaluace.

**Určení:** Všem vedoucím pracovníkům a pedagogům úplných škol poskytujících základní vzdělání, středních škol, konzervatoří a vyšších odborných škol v celé republice mimo hlavního města Prahy.

**Studium:** Program tvoří 5 modulů, které lze absolvovat veškerou, nebo je možno se přihlásit na jednotlivé moduly samostatně.

#### Moduly:

- A. Kurikulární změny a nová role školy**
- B. Manažerské řízení procesů změn ve škole**
- C. Řízení kvality a její hodnocení**
- D. Strategie rozvoje školy**
- E. Supervize v manažerské praxi**

Každý modul představuje 18 hodin přímé výuky a 8 hodin samostatné. K modulům je zpracován studijní materiál.

#### Zabezpečení projektu:

Jednotlivé moduly jsou akreditovány v systému DVPP dle zákona č. 563/2004 Sb., vyhlášky č. 317/2005 Sb. a jsou v souladu se standardem MŠMT pro udělování akreditací DVPP. Absolventi obdrží osvědčení (za absolvování každého modulu samostatně).

#### Organizace studia:

Studium je nabízeno zdarma (financováno ze zdrojů ESF a státního rozpočtu ČR). Jednotlivé moduly, které vedou zkušební, špičkové lektori z celé ČR, budou postupně uskutečňovány od září 2006 a během roku 2007.

Účast ve studiu a poskytování základních informací se uskutečňuje prostřednictvím regionálních manažerů národního projektu Úspěšný ředitel ve všech krajích, na všech pracovištích NIDV.

Bližší informace, obsahovou náplň modulů, podmínky účasti, místo konání a kontakty najdete na internetových stránkách Národního institutu pro další vzdělávání, kde jsou umístěny stránky NP Úspěšný ředitel (<http://www.nidv.cz>).

Přihlášky lze zasílat on-line na <http://www.nidv.cz> – vzdělávací programy – národní projekt Úspěšný ředitel – krajské pracoviště (zvolte) – 2. pololetí 2006 – vybraný modul.

**Mgr. Jozef Kubáň,**  
hlavní manažer národního projektu  
Úspěšný ředitel

### SVÁTEK HUDBY V LITOMYŠLI

Od 16. června do 4. července 2006 bude malebné město Litomyšl hostit již 48. ročník Mezinárodního operního festivalu Smetanova Litomyšl.

Festival je již několik let zapsán v seznamu významných událostí v dokumentu Tvář Pardubického kraje. Součástí se ve dnech 16. června – 31. července 2006 koná také projekt Smetanova výtvarná Litomyšl, který např. realizoval Jakuba Schikanedera s ná-

zvem Nalady a nokturna, vizuální umění z Pardubického kraje pod názvem Dostředivě okraje či výstavu Deset století architektury a fotografie Jiřího Davida atd.

Bohatý program, který se bude odehrávat nejen v samotné Litomyšli, ale také v Nových Hradech nebo České Třebové, je k dispozici na [www.smetanovitalitomysl.cz](http://www.smetanovitalitomysl.cz).

noh

### Učitel'ské noviny č. 45/10. 12. 2007 – inzerát FPDV

*Postavte se klidně na hlavu,  
školu jen tak nezměníte*

...nebo zkuste národní projekt

## ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL

(přihlášky na [www.nidv.cz](http://www.nidv.cz))

*Náplňte si do kalendáře:*

Moduly určené pro praxi ředitele školy:

1. Kurikulární změny a nová role školy
2. Manažerské řízení procesů změn ve škole
3. Řízení kvality a její hodnocení
4. Strategie rozvoje školy
5. Supervize v manažerské praxi

*Dozvíte se:*

- Jak na kurikulární reformu v praxi!
- Jak motivovat kolegy ke změně!
- Jak se může „dělat“ autoevaluace školy!
- Jak strategicky plánovat!
- Jak probíhá manažerská supervize!
- Jak stejný problém řeší kolega - ředitel jiné školy!

*Získejte zdarma,  
za co manažeri platí!*

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR

**Napsali/řekli po absolvování projektu:**

*Konečně jsem se dozvěděl, jak efektivně řídit školu, lidi i sama sebe.*

*Lektori jsou odborníci z praxe s profesionálním přístupem*

*Bavily mě diskuse s kolegy - řediteli na aktuálních témata*

*Děkuji za rady typu - jak na to, kudy jít a kudy ne.*

*Odnáším si dobře zpracované studijní texty s dopadem do praxe*

*Zajímavé pro mě byly příklady dobré praxe*

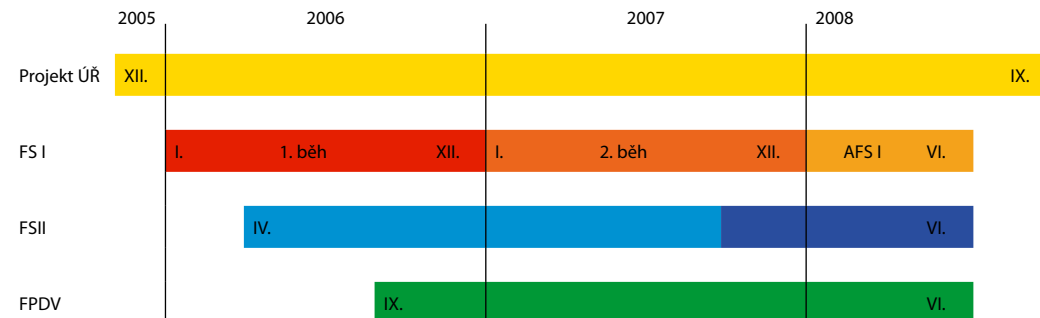




## **4. Harmonogram realizace projektu**

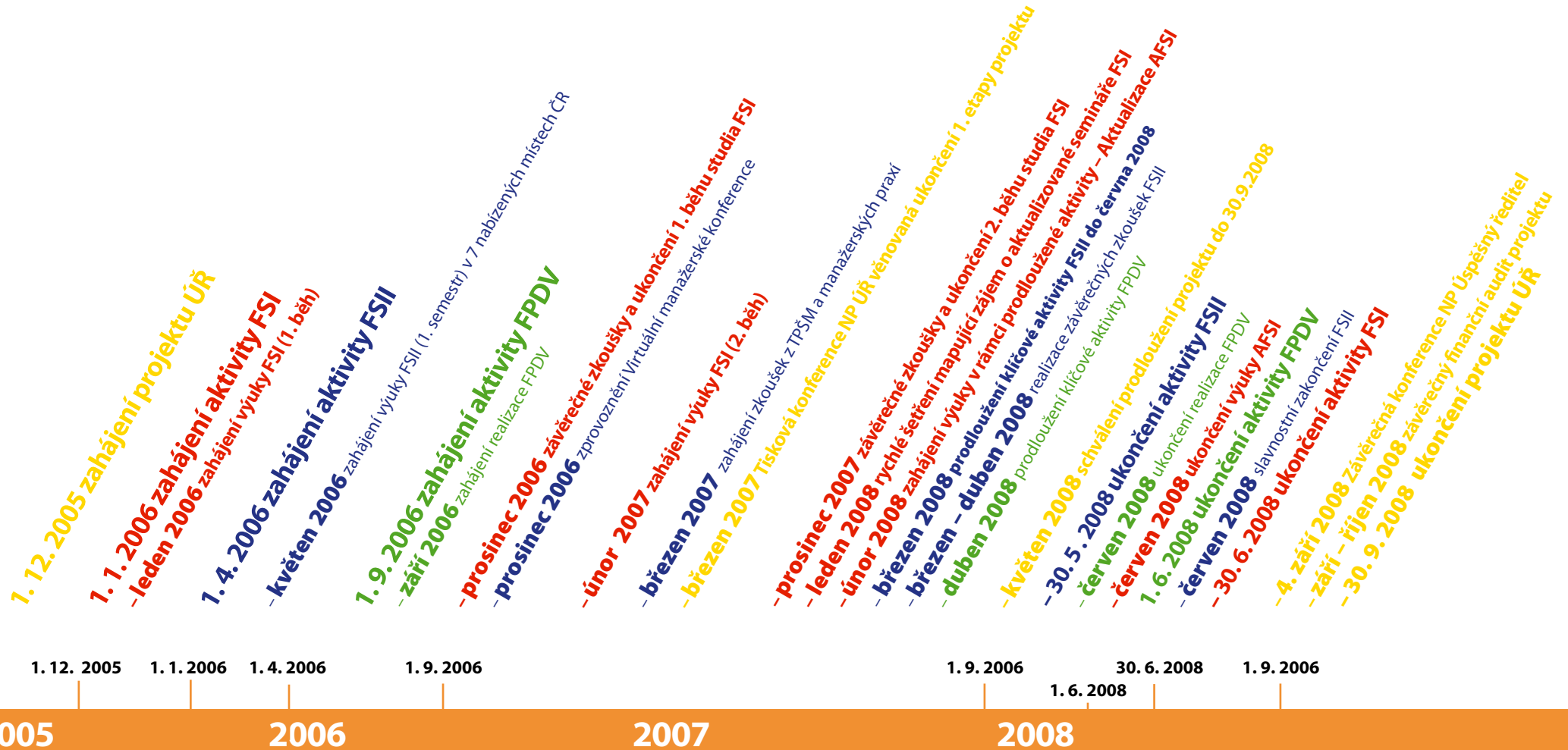
## 4. Harmonogram realizace projektu

### Časové rozvržení jednotlivých částí projektu – realizace aktivit



Celý projekt	prosinec 2005 – září 2008
FS I 1. běh	leden 2006 – prosinec 2006
2. běh	leden 2007 – prosinec 2007
FS II	duben 2006 – květen 2008
FPDV	září 2006 – červen 2008

# ČASOVÁ OSA



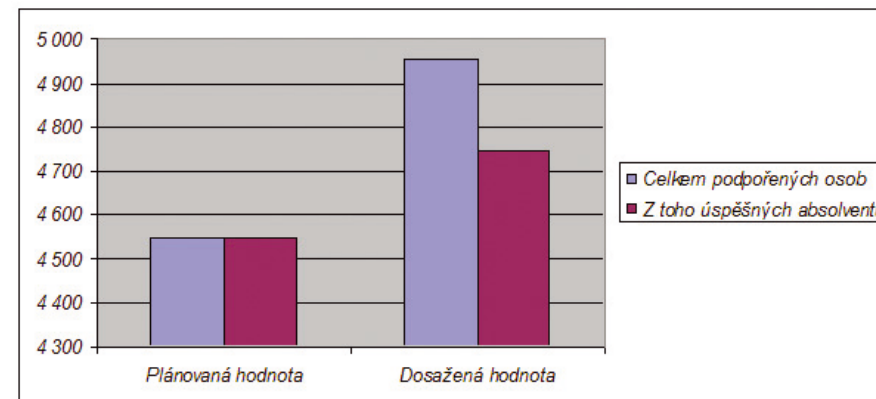


## 5. Celkové výsledky a výstupy projektu

## 5. Celkové výsledky a výstupy projektu

Národní projekt Úspěšný ředitel byl realizován od 1. 12. 2005 do 30. 9. 2008. V tomto období probíhaly aktivity, které vždy směřovaly k plnění hlavních a dílčích cílů projektu. Závěrečné celkové výstupy a výsledky projektu jsou následující:

Položka	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Celkem podpořených osob	4 550	4 953
Z toho úspěšných absolventů	4 550	4 744
Lektoři projektu	420	593
Vydané studijní texty	18	18
Sborníky závěrečných prací absolventů	15	15
Závěrečná konference	1	1



### Všechny výstupy projektu úspěšně naplněny.

Projekt řídil pětičlenný řídicí výbor a pět členů koordinační rady projektu. V jednotlivých krajích v průběhu celého projektu pracovalo 24 regionálních manažerů. Projektový tým doplňovaly 3 pracovnice ekonomického úseku NIDV, 3 asistentky, 1 pracovník pro správu webových stránek a 1 PR.



## 6. Projektový tým

## 6. Projektový tým

### Řídící výbor projektu:

Jozef Kubáň – hlavní manažer projektu  
 Helena Plitzová – manažerka projektu  
 Ladislava Šlajchová – manažerka projektu  
 Jaroslav Borský – manažer projektu  
 Milan Škrabal – manažer projektu

### Koordinanční rada projektu:

Zuzana Matušková - MŠMT  
 Hana Žufanová - ČŠI  
 Lenka Slavíková - ČŠM UK v Praze  
 Dana Hamerníková – ČŠM UK v Praze  
 Magdalena Rybáková  
 Tereza Škachová  
 Milan Bareš  
 Aleš Franc

### Regionální manažeri projektu:

Střední Čechy	Marcela Řeřábková
Jihočeský kraj	Gabriela Navrátilová, Eva Kopúňová
Plzeňský kraj	Alena Schořovská, Jan Vojtík, Lucie Holacká
Karlovarský kraj	Romana Klimentová
Ústecký kraj	Zdenka Malířová, Jiří Strašík
Liberecký kraj	Marta Stránská, Markéta Mězlová, Monika Kubů
Královéhradecký kraj	Jana Říčařová, Miluše Urbanová
Pardubický kraj	Markéta Linková, Natálie Kozáková
Kraj vysočina	Ladislav Dvořák, Miloslav Vyskočil
Jihomoravský kraj	Dáša Havranová, Jiří Koch
Olomoucký kraj	Milena Pítrová, Dušan Vitoul
Zlínský kraj	Milena Hudečková, Iva Rokosová
Moravskoslezský kraj	Adam Lála

### Asistentky projektu:

Věra Kiliánová  
 Libuše Bukáčková  
 Danuše Lewinská

### Ekonomický úsek projektu:

Kateřina Minaříková  
 Kristina Junková  
 Alena Slavíčková  
 Květa Kolářová  
 Marie Havlanová

### PR projektu:

Jana Brabcová

### Pracovník pro správu webových stránek:

Pavel Pecník

## ŘÍDÍCÍ VÝBOR NÁRODNÍHO PROJEKTU ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL



*Mgr. Helena Plitzová*  
Manažerka projektu



*PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D.*  
Manažerka projektu



*Mgr. Jozef Kubáň*  
Hlavní manažer projektu



*PaedDr. Milan Škrabal*  
Manažer projektu



*Mgr. Jaroslav Borský*  
Manažer projektu



Pracovní porada řídicího výboru – Karlovy Vary 27. 8. 2007

## Poděkování

*Řídicí výbor projektu děkuje celému projektovému týmu, lektorům, odborným konzultantům, vedoucím odborných stáží a dalším za odvedenou práci pro národní projekt Úspěšný ředitel, za podporu i výdrž!*





První porada projektového týmu – Brno 8. – 9. 12. 2005



...a po třech letech poslední porada projektového týmu – Hrubá Voda 19. – 20. 6. 2008



## 7. Publicita projektu

## 7. Publicita projektu



### NÁRODNÍ PROJEKT MODEL VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

Vítejte kolegové, učitelé kolegyně,  
dovoluji si Vás informovat o zahájení realizace národního pro-  
jektu **MODEL VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL  
A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ – Úspěšný ředitel**.

Záměr vytvořit koncepty systematické přípravy vedoucích pracovníků škol  
a školských zařízení se připravuje v souladu s platnými předpisy, zejména s  
školáckým zákonem, zákonem o pedagogických pracovnících a statutárních před-  
pisy, které týkající se kvalifikace profesních příslušníků pro výkon funkce ředitele,  
dalších vedoucích funkcí v managementu škol a školských zařízení a zásady  
kurikulárního systému. Výkladiskem pro koncept projektu byla zejména sku-  
tečnost, že v naší republice není systematické řešení přípravy pro řízení školské  
organizace. Základním cílem projektu je tedy koncept modelu vzdělávání  
vedoucích pracovníků a jeho ověření v praxi. Zároveň plní cíl uvědomit stá-  
tníkové ředitelům, či podle kapacitních možností nebo v dalších etapách re-

alizace tohoto systému i učitelům o řízení funkce, získat stanovena příslušnými  
pro výkon funkce v souladu s platnými předpisy.

Cílem této úlohy cestou je podat alespoň základní informace o projektu  
úspěšný ředitel. V průběhu realizace se budeme na těchto stránkách obracet  
jak k vedení škol a školských zařízení, tak k širší odborné veřejnosti i ostat-  
ním členům s informacemi o jednotlivých etapách projektu i s hodnocením  
jejich výsledků.

Vělni uvítáme diskuse k otázkám řízení škol a školských organizací,  
konkrétní zkušenosti z oblasti řízení organizací i v oblasti vzdělávacích a  
výzkumných procesů, včetně tvorby a realizace vzdělávacích programů.

Těšíme se na spolupráci se všemi, kteří se chtějí dále vzdělávat i předávat  
své zkušenosti z praxe.

Za řízení projektu

Mgr. Josef Kubík, Místní manažer

### NÁRODNÍ PROJEKT MODEL VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

#### Zkrácený název: Úspěšný ředitel

Název operačního programu: Operační program Rozvoj  
lidských zdrojů

Číslo priority: 3

Název priority: Rozvoj celoživotního učení

Číslo opatření: 3.1

Název opatření: Zkvalitňování vzdělávání ve školách a škol-  
ských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů ve vzdělávání

Název podopatření: Rozvoj dalšího vzdělávání učitelů a  
pracovníků ve školství

Projekt schválen k realizaci dne 15. 8. 2005

Délka trvání projektu: 33 měsíců

Zahájení projektu a ukončení projektu: 1. říjen 2005-30. červen 2008

Jednotlivé části projektu budou realizovány postupně dle sta-  
noveného harmonogramu

Zdroje financování:

Projekt bude financován ze zdrojů ESF a státního rozpočtu  
ČR, v poměru 75% z prostředků ESF a 25% z prostředků České  
republiky. Finanční prostředky stanovené na realizaci projektu  
jsou považovány za prostředky státní (poskytované v určeném  
režimu cestou Ministerstva financí a Ministerstva školství,  
mládeže a tělovýchovy).

Účastnické poplatky:

S přihlednutím ke zdrojům financování projektu je účast  
frekvenciantů v jednotlivých částech projektu bezplatná.

#### Východiska a cíle projektu

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy sleduje cíl naplnit  
záměry České republiky a Evropské unie v oblasti vzdělávací poli-  
tiky, v tomto případě záměry sledující dosažení očekávané kvality  
řídící úrovně pracovníků ve školství se základní odpověd-

ností, a to vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. Pod-  
mínky pro dosažení této kvality nejsou v ČR dosud systematicky  
zajištěny.

Projekt je koncipován jako národní projekt. Konečným příjemce a  
Konečným uživatelem je Národní institut pro další vzdělávání (NIDV),  
který zabezpečuje kontrolní činnost v souladu s platnými předpisy.

Pro potřeby projektu je ustanoven Řídící výbor, který bude po  
celou dobu jeho trvání řídit průběh realizace, sledovat kvalitu.  
Pro specifické otázky mohou být k činnosti jednotlivých částí  
projektu přizváni další odborní experti.

Prioritním cílem projektu je vytvoření nového modelu systé-  
mové přípravy pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení  
v rámci České republiky a jeho ověření v praxi. Model je komi-  
pován ve třech úrovních: základní příprava, profesionalizační  
příprava a funkční průběžné další vzdělávání.

Specifické cíle jednotlivých částí projektu:

- Základní příprava:** Připravit vedoucí pracovníky škol a škol-  
ských zařízení na výkon řízení školy. Získat znalosti a doved-  
nosti v oblasti managementu s cílem dosáhnout optimální  
úrovně základních řídicích kompetencí, v řízení právnického  
školského subjektu, zejména v oblastech zaměřených na prá-  
vo, financování a organizaci vzdělávacího procesu školy.
- Professionalizační příprava:** Zajistit vysokou míru odborné  
připravenosti vedoucích pracovníků škol a školských zaříze-  
ní pro výkon řídicí funkce. Prohloubit získané znalosti v ob-  
lasti školského managementu, legislativy, ekonomiky a fi-  
nancování managementu, řízení pedagogického procesu,  
zkvalitňování manažerské kompetence, především strategické  
plánování, rozhodování, organizování, kontrolu a vedení lidí.
- Funkční průběžné další vzdělávání:** Získat aktuální informa-  
ce a možnosti dalšího vzdělávání prostřednictvím odborných  
seminářů, konferencí, workshopů, kurzů, přednášek, školení  
a podobných aktivit.



- e) Využití ICT technologií jak při realizaci v obsahové a organizační stránce projektu, tak s využitím forem komunikace s členy cílových skupin, s odborníky, kolegy.
- f) Účast na publicitě projektu. Prezentace kvalitních výstupů, zdánlivých prací, absolventského portfolia.
- g) Certifikace úspěšných absolventů jednotlivých částí projektu: osvědčení o způsobilosti v rámci kariérního systému dle platných předpisů (FS I a FS II), osvědčení o účasti ve vzdělávání v systému DVPP (FPDVF).

### Co získáte účasti v projektu

- Základní a specializační znalosti a dovednosti v oblasti profesního řízení organizace
- Neuvěřitelné informace z oblasti rozvoje odborných vzdělávacích učebních a EU
- Možnost zvýšit zkušenosti s právními odborníky
- Insanční jednání pro ziskování vlastní práce
- Aktuální informace ze stávajících textech zvykových odborných

### Adresy pro poštovní styk

#### ÚSTŘEDNÍ ADRESA:

Národní institut pro další vzdělávání  
Národní projekt Úspěšný ředitel  
Ulšňovská 100/1, 190 00 Praha 9

#### ADRESA HLAVNÍHO MANAŽERA PROJEKTU:

Národní institut pro další vzdělávání  
Národní projekt Úspěšný ředitel  
Mgr. Josef Kuběh, hlavní manažer projektu  
Blahoslavova 1576/2, 702 00 Moravská Ostrava

#### ADRESY PRACOVÍŠŤ REGIONÁLNÍCH MANAŽERŮ PROJEKTU ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL - v krajských pracovištích Národního institutu pro další vzdělávání (NIDV):

Brno:	Králová 22, 603 00 Brno	Píseň:	Čermáčkova 18, 301 00 Píseň
Česká Budějovice:	Hlánská 49, 370 82 České Budějovice	Praha a Střední Čechy:	Staroměstská 17, 190 00 Praha 5 - Smíchov
Hradec Králové:	Svendská 13, P.O.Box 24, 500 03 Hradec Králové	Ústí nad Labem:	Winstona Churchilla 1348/6, 400 01 Ústí nad Labem
Jihlava:	Želiezská 3, 586 01 Jihlava	Zlín:	Potoky 267, 760 01 Zlín
Karlovy Vary:	Západní 15, 360 01 Karlovy Vary	Na zeleňských územích:	
Liberec:	Messányková 28, 460 01 Liberec	- realizace Národní institut pro další vzdělávání	
Olomouc:	Wallarova 25, 779 00 Olomouc	- označení "Národní projekt Úspěšný ředitel"	
Ostrava:	Blahoslavova 1576/2, 702 00 Moravská Ostrava	- jméno manažera	
Pardubice:	Za Posádí 657, P.O.Box D 27, 530 02 Pardubice	- adresa pracoviště	

### KONTAKTY – manažeri národního projektu Úspěšný ředitel

Internet: <http://www.nidv.cz>; <http://www.nidv.cz/projekty.php>

ŘÍDÍCÍ VÝBOR PROJEKTU	Jméno	Funkce	Telefon	e-mail
	Mgr. Josef Kuběh	Hlavní manažer projektu	596 120 454, 731 503 743	kubeh@nidv.cz
	Mgr. Helena Pítková	manažer projektu	353 585 268, 731 503 742	pitkova@nidv.cz
	Mgr. Bc. Ludmila Slagčová	manažer projektu	377 473 607, 731 503 744	slagcova@nidv.cz
	Mgr. Jaroslav Borský	manažer projektu	731 503 745	borský@nidv.cz
	PaedDr. Milán Škeřel	manažer projektu	731 503 746	skesel@nidv.cz
REGIONÁLNÍ MANAŽERŮ	Kraj	Jméno	Telefon	e-mail
	Jihomoravský	B. RNDr. Jiří Koch	731 503 747, 543 541 200	koch@nidv.cz
		Dělná Hlavená	543 541 274	havlancova@nidv.cz
	Jihočeský	C. Mgr. Gabriela Navrátilová	387 699 016, 731 503 748	navratilova@nidv.cz
	Královéhradecký	H. Mgr. Bc. Miluše Litnáková	498 930 811, 731 503 749	litnava@nidv.cz
	Karlovarský	H. Ing. Mgr. Romana Klimentová	353 590 369, 731 503 750	klimentova@nidv.cz
	Liberecký	L. Marta Stránská	482 300 516, 731 503 751	stranska@nidv.cz
	Olomoucký	M. Mgr. Dušan Vitouš	588 540 173	vitous@nidv.cz
		PaedDr. Milana Pítková	585 540 121, 731 503 752	pitkova@nidv.cz
	Moravskoslezský	T. Adam Lála	596 120 454, 731 503 753	lala@nidv.cz
	Pardubický	P. Mgr. Marieka Linková	496 046 133, 731 503 754	linkova@nidv.cz
	Plzeňský	E. Ing. Jan Vrátek	377 473 605	vratek@nidv.cz
		Mgr. Alona Šchořová	377 473 608, 731 503 755	schorova@nidv.cz
	Středočeský	S. Mgr. Dagmar Hanzelková	257 315 470, 731 503 756	hanzelkova@nidv.cz
	Ústecký	U. Mgr. Jiří Strašák	475 211 225	strasak@nidv.cz
		Mgr. Zdenka Maláková	475 211 255, 731 503 757	malakova@nidv.cz
	Vysocký	J. Mgr. Miroslav Vysekčil	567 571 822	vysekcil@nidv.cz
		Mgr. Ludmila Dvořáková	567 571 814, 731 503 758	dvorakova@nidv.cz
	Zlínský	Z. Milana Hušková	577 437 711, 731 503 759	huskova@nidv.cz
		Bc. Iva Boharová	577 437 711	boharova@nidv.cz

- pro projekt
- Kontakty s organizačními kolegy
  - Absolventi oběžné osvědčení o účasti, které odpovídá zákonu č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a zrušuje některých zákonů, vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalších vzdělávacích pedagogických pracovníků, akreditací ke výkonu kariérního systému pedagogických pracovníků a jsou v souladu se standardem pro učitelství akreditací DVPP, č. j. 437/2005-25, 30 908/2005-25. Osvědčení bude vydáno na základě absolventů stávajícího rozvoje studií. Osvědčení se pro splnění určitých podmínek uplatní absolventům samostatných částí projektu:
    - část A. Základní příprava - Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FS I);
    - část B. Profesionální příprava - Studium pro rozvoj pedagogických pracovníků (FS II);
    - část C. Funkční průběžné další vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení se zřetelům na kariérní systém státu realizaci politiky (FPDVF) – za splnění podmínek účasti v jednotlivých programových částech, modulech.

...dokumenty...



## NÁRODNÍ PROJEKT

# MODEL VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL

#### Základní údaje o projektu

Název projektu	národní projekt MODEL VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ
Zkrácený název	ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL
Operační program, priorita	3 Rozvoj lidských zdrojů Rozvoj celoživotního učení
Název opatření a podopatření	3.1 Zkvalitňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů ve vzdělávání Rozvoj dalšího vzdělávání učitelů a pracovníků ve školství
Období trvání projektu	1. říjen 2005 – 30. červen 2008, 33 měsíců Projekt schválen k realizaci dne 15.8.2005
Zdroje financování	Projekt je financován ze zdrojů ESF (75%) a státního rozpočtu ČR (25%)
Účastnické poplatky	Účast frekventantů v jednotlivých částech projektu bezplatná.
Konečný příjemce	Národní institut pro další vzdělávání
Konečný uživatel	Národní institut pro další vzdělávání

#### Východiska a cíle projektu

- Projekt je prioritně zaměřen na rozvoj lidských zdrojů v oblasti managementu škol a školských zařízení se zřetelům na systematické zvyšování profesní připravenosti vedoucích pracovníků tak, aby byli schopni plnit nové nároky na kvalitativní proměnu autonomie škol a školských zařízení.
- Program tohoto zaměření není doposud v České republice realizován. Vytváří celonárodní systém vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení, v rámci celoživotního vzdělávání uskutečňuje systémovou přípravu organizovanou jako **základní, profesionalizační a funkční průběžné další vzdělávání**.
- Představuje komplexní přípravu, postihující široké spektrum profesních, prakticky uplatnitelných kompetencí řídicích pracovníků, klade důraz na propojení teorie a praxe, umožňuje přístup k nejnovějším informacím a využívání moderních metod práce a komunikačních technologií, podporuje výměnu informací o zkušenostech mezi odborníky v regionech i mezi vedoucími pracovníky navzájem, přenos ověřených programových konceptů, je výrazněji profilován pro jednotlivé cílové skupiny.

#### Vazy na kariérní systém ve školství

- Výstup směřuje k naplnění zásad pro uskutečňování kariérního systému v intencích nové školské legislativy (zejména: zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů; vyhláška č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků; standard pro udělování akreditací DVPP č. j. MŠMT 26 451/2005-25, 30 908/2005-25).
- Jednotlivé části projektu procházejí akreditačním řízením v systému DVPP a jsou realizovány na základě osvědčení MŠMT.

#### Obsah samostatných částí projektu

Projekt se uskutečňuje ve třech samostatných částech:

**A. Základní příprava**  
- Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FS I)

**Povinné moduly:**  
A. Základy práva, B. Pracovní právo, C. Financování školy, D. Organizace školy a pedagogického procesu.

**Povinné volitelné moduly:**  
E. Efektivní komunikace a vyjednávání, F. Základy personálního managementu, G. Time management.  
Úskutečňuje se účastí ve všech povinných modulech a v jednom z povinných volitelných modulů. Navazuje odborná stáž – manažerská praxe.

**Časové dotace:** 144 hodin (100 hodin přímá výuka, 24 hodin odborná stáž-manažerská praxe, 20 hodin řízené samostudium, konzultace, zpracování závěrečné práce).  
Využití: 1. běh leden – prosinec 2006, 2. běh: leden – prosinec 2007.

**B. Profesionalizační příprava**  
- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS II)

**Moduly:** A. Teorie a praxe školského managementu, B. Aplikace práva ve školství, C. Ekonomika a finanční management, D. Řízení vzdělávacího procesu, E. Personální management. Součástí každého modulu je manažerská praxe, která propojuje teoretické informace s praxí ve školách a školských zařízeních.

**Časové dotace:** 350 hodin (přímá výuka, manažerská praxe samostudium, zpracování závěrečné práce). Výuka bude probíhat v 1. běhu od května 2006 do března 2008.



**PROJEKT ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL - CESTA K ÚSPĚŠNÉ ŠKOLE**  
 Národní projekt s novým modelem přípravy ředitelů škol a školských zařízení v ČR

Srdcečně Vás zveme na setkání s realizátory projektu Úspěšný ředitel  
**8. března 2007 v 10.00 hodin**  
 Cafe Galerie Černá labuť, 8. patro, Na Poříčí 25, Praha 1 (vedle OD Bílá labuť)

**DOZVÍTE SE**  
 -Co projekt nabízí vedoucím pedagogickým pracovníkům  
 -jak získávají profesionální dovednosti k řízení své organizace  
 -jak dopadl první rok projektu a co užitečného školám a ředitelům přinesl  
 -jak projekt vypadá z pohledu účastníka a lektora

www.nidv.cz  
 Národní institut pro další vzdělávání

Účast prosím potvrdte na: Andrea Šlepičková, tel. 603 741 141, andrea.slepickova@avis.cz

### Tisková konference 8. 3. 2007

### Tisková zpráva Národního institutu pro další vzdělávání (NIDV)

## Národní projekt ÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL završil svou 1. etapu

### Úspěšný ředitel - projekt s novým modelem přípravy vedoucích pracovníků škol a školských zařízení

Praha, 8. 3. 2007

Národní projekt Úspěšný ředitel hodnotí svou první etapu. První běh projektu, který umožňuje získat ředitelům škol požadované kvalifikační předpoklady pro řízení své organizace, absolvovalo během jednoho roku 497 účastníků pod vedením 88 lektorů.

Dotazníkový průzkum mezi frekventanty a lektory prokázal zájem o program a oprávněnost jeho koncepce.

„Více než 99% respondentů kladně hodnotí kvalitu programu, použité metody a formy“, říká Josef Kubáň, hlavní manažer projektu z Národního institutu pro další vzdělávání. „Potěšily nás i ohlasy na práci lektorů, organizační zajištění a vyváženost teoretických poznatků a jejich uplatnitelnost v praxi. Úspěšný ředitel tak získává velmi dobrou základnu pro své další pokračování.“

### Co si absolventi z projektu odnášejí?

- Základní a specializované znalosti a dovednosti v oblasti profesionálního řízení organizace
- Nejnovější informace z oblasti rozvoje odborného vzdělávání u nás a v EU
- Možnost výměny zkušeností s předními odborníky
- Inovační podněty pro zkvalitnění vlastní práce
- Aktuální informace ve studijních textech vytvořených účelově pro projekt
- Kontakty s angažovanými kolegy
- Absolventi obdrží osvědčení dle zákona č. 563/2004 Sb. a vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Realizátorem projektu je Národní institut pro další vzdělávání (NIDV).

### Stručný pohled na Národní projekt Úspěšný ředitel

### Model je koncipován ve třech úrovních:

#### a) Základní příprava

- Cílem je připravit vedoucí pracovníky škol a školských zařízení na výkon řízení školy
- Probíhá formou Studia pro ředitele škol a školských zařízení (FS I)
- Obsah je založen na definici kompetencí ředitele pomocí popisu činností, které by měl umět vykonávat

#### b) Profesionalizační příprava

- Cílem je zajistit vysokou míru odborné připravenosti vedoucích pracovníků škol a školských zařízení pro výkon řídicí funkce.
- Je realizována formou Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS II), které se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole

#### c) Funkční průběžné další vzdělávání (FPDV)

- Cílem je poskytnout informace a prohloubit dovednosti nezbytné pro kurikulární změny v oblasti řízení školství v souladu s dlouhodobými trendy rozvoje společnosti, krajů, obcí a samotných škol a školských zařízení.
- Vzdělávání probíhá účastí na fakultativně volených modulech: Kurikulární změny a nová role školy, Manažerské řízení procesů změn ve škole, Řízení kvality a její hodnocení, Strategie rozvoje školy, Supervize v manažerské praxi.

## Cílová skupina projektu

Vedoucí pracovníci úplných škol poskytujících základní vzdělání, středních škol, konzervatoří a vyšších odborných škol (mimo hlavního města Prahy).

## Projekt v roce 2007

- Byl zahájen druhý běh částí A. Základní příprava, které se uskuteční v průběhu tohoto roku, s využitím zkušeností z běhu minulého. Kapacita kurzů je naplněna.
- Pokračuje realizace částí B. Profesionalizační příprava, zahájená v roce 2006, která bude ukončena v březnu 2008. Tato část, určená pro ředitele škol s delší praxí v řídicí funkci (nad 3 roky), se uskutečňuje na půdě Univerzity Karlovy, Pedagogické fakulty, v Centru školského managementu.
- Úspěšně probíhá postupná realizace jednotlivých modulů části C. Funkční průběžné další vzdělávání uskutečňovaná v letech 2006 a 2007. Kurzy jsou naplňovány a realizovány v jednotlivých krajích podle zájmu o studium zvolené tematiky v těchto regionech.

*Projekt Úspěšný ředitel je financován ze 75 % z prostředků ESF a z 25 % z prostředků státního rozpočtu ČR. Prioritním cílem projektu je nový model systémové přípravy pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení v rámci České republiky a jeho ověření v praxi. Naplňuje zásady pro uskutečňování kariérního systému v intencích nové školské legislativy (zejména: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů; vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků). Program tohoto zaměření nebyl doposud v České republice realizován.*

Další informace k projektu Vám poskytne:  
 Mgr. Jozef Kubáň – hlavní manažer projektu  
 kuban@nidv.cz, 731 503 743



## Česká televize

- ČT2** 03 / 2006 Eurovzdělávání – 6 dílný vzdělávací pořad představení systémových a národních projektů realizovaných v rámci Opatření 3.1 a 3.2 Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů
- ČT1** 8. 3. 2007 Dobré ráno – informace o NP Úspěšný ředitel  
Mgr. Jozef Kubáň, hlavní manažer projektu  
Mgr. Martin Ševčík, ředitel ZŠ Praha, Londýnská
- ČT24** 8. 3. 2007 Události – téma Úspěšný ředitel, úspěšná škola  
Mgr. Jozef Kubáň, hlavní manažer projektu  
PhDr. Lenka Pulcová, ředitelka ZŠ Mšec, absolventka FS I



## 8. Desatero Úspěšného ředitele



## 8. Desatero Úspěšného ředitele

Návrhy některých účastníků projektu:



nebo

1. efektivně řídí
2. umí věst
3. přebírá zodpovědnost
4. odborně se rozvíjí
5. umí jednat
6. je otevřený
7. přijímá kritiku
8. nebojí se riskovat
9. má nadhled
10. včas odchází

nebo



nebo

...zkuste sami! 😊

*A teď je to na Vás!*

*Staňte se i Vy úspěšným ředitelem!*



Sborník národního projektu Úspěšný ředitel  
Zpracoval: Projektový tým

Vydavatel: Národní institut pro další vzdělávání, Učňovská 100/1, 190 00 Praha 9  
Vydání první. Všechna práva vyhrazena

Design, produkce, redakční zpracování: Grafia, s. r. o., Plzeň, 2008  
[www.grafia.cz](http://www.grafia.cz), [produkce@grafia.cz](mailto:produkce@grafia.cz)

Náklad: 200 kusů  
Ediční číslo: NIDV 34  
© Národní institut pro další vzdělávání, 2008

**ISBN 978-80-86956-34-3**

