

Metodika tuzemských stáží

Efektivní management škol
CZ.1.07/1.3.05/02.0036

Mgr. Zdeněk Karásek
Mgr. Lenka Štichauerová
Mgr. Hana Vitásková

Ostrava, Nový Jičín 2011

OBSAH:

1. Úvod	3
2. Typy stáží	3
3. O formách a metodách.....	4
4. Cíl stáže.....	5
5. Cílová skupina a formální zajištění stáží	6
6. Obsah stáže - neškolské subjekty	6
7. Obsah stáže – školy	7
8. Průběh stáže	10
9. Záznam stáže	11
Příloha č. 1 Analýza potřeb témat a forem DVPP	
Příloha č. 2 Skupinový záznam stáží v podnicích/organizacích	
Příloha č. 3 Skupinový záznam stáží v MŠ, ZŠ a SŠ	

1. Úvod

Stáže je vhodné připravovat na **základě analýzy** informací získaných jakoukoliv metodou (včetně prostého pozorování, debaty, diskuse, prezentace), nejlépe však připraveným a vyhodnoceným průzkumem poptávky – viz příloha č. 1, hodnocením či výzkumem zaměřené oblasti vzdělávání. Výstupem je identifikace potřeb rozvoje a formulace doporučení k jejich realizaci – obsahy, formy a metody.

Metody a formy je možné jakkoliv kombinovat a doplňovat. Nejlépe je naplánovat program stáže tak, aby z ní byl všestranný užitek. Někteří manažeři berou někdy stáž jako určitou povinnost a nevytěží z ní nic potřebného a užitečného pro sebe. Cílem stáže je, aby vznikl prostor a nálada pro komunikaci, vzájemné učení se a předávání zkušeností přínosné pro všechny. Promyšlený program stáže, kvalitně zpracovaná zpětná vazba a pozitivní vzájemná komunikace jsou předpokladem prospěšného **propojení teorie s praxí**.

2. Typy stáží

V odborné literatuře lze najít různé typologie stáží, nejčastěji se objevuje rozdělení na tři typy odborných stáží – manažerská a vzdělávací stáž, ale také technická stáž.

Manažerská stáž

Manažerská stáž patří mezi nejžádanější a má také nejdelší tradici. Její zaměření je velmi rozmanité. Nejčastěji se však jedná se o marketingové analýzy a průzkum trhu, komunikaci s partnery, pomoc s expanzí na trh, obchod, finance, ale i projektové řízení nebo lidské zdroje.

Vzdělávací stáž

Vzdělávací praxe je ze všech stáží nejnovější. I přesto se velmi rychle rozšířila a nyní se s ní můžeme setkat téměř ve všech oblastech. V poslední době se rozšířil trend výuky zaměřené na zvýšení kulturního povědomí a tolerance, a to prostřednictvím diskuzí, prezentací a další interakce účastníků. Vzdělávací stáž bývá nejčastěji krátkodobějšího rázu.

Technická stáž

Náplní ve firmě může být design a tvorba www stránek, vytváření a obsluha sítí, správa databází, podnikové informační systémy, operační systémy, tvorba softwaru, programování.

Na základě tohoto dělení jsou stáže realizované v projektu **krátkodobými stážemi manažerskými a vzdělávacími**. Jejich bližší specifikace vyplýne dále ze souhrnu teorií učení



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

manažerů a využívaných forem metod (volně dle FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010).

3. O formách a metodách - stručné připomenutí z teorie managementu

- manažeři se učí pro možnost a schopnost reflektovat své profesionální potřeby
- dosahují vysoké efektivity, vnímají-li podporu pro plnění svých cílů a cílů organizace
- manažeři se liší zájmem, vůlí, procesem učení
- výsledek učení je ovlivněn i povahou prostředí, v němž učení probíhá
- manažeři preferují různé styly učení, proto je důležitý individuální přístup

Přístupy k rozvoji manažerů jsou formální, neformální, případně poloformální.

Formální přístupy jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje a nejčastěji zahrnují:

- rozvoj prostřednictvím koučování, konzultování, mentoringu a kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených,
- pracovní stáže,
- formální vzdělávání prostřednictvím kurzů.

Neformální využívají příležitostí vznikajících během každodenní práce, pokud dochází k uvědomělé a hluboké reflexi toho, co přispělo k úspěchu či neúspěchu.

Poloformální vychází z motivace manažerů k otevřené diskuzi s jejich nadřízenými, ale také s kolegy, kouči či mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit a co dělat jinak.

V poslední době se jako nejvhodnější **metody** pro rozvoj manažerů ukazují metody založené na **učení se ze zkušeností**, kdy manažeři získávají znalosti a dovednosti zejména jako výsledek vlastních zkušeností; jsou tedy vystaveni reálným pracovním situacím a jsou při tom vhodně vedeni – tedy koučování, mentoring, učení se akcí, 360° zpětná vazba apod. Z toho je zřejmé, že se zároveň jedná o vzdělávání na vlastním pracovišti (on the job). Určitě ale nevymizely další metody – rotace funkcí, formální vzdělávání v kurzech, kontakt s jinými manažery a přebírání zkušeností, lektorování ad.

Zkušenostní učení navazuje na rogersovskou pedagogiku (Američan Carl Rogers) reprezentující nedirektivní vzdělávání soustředěné na osobu, na rozvoj její schopnosti sebepoznání a vcítění. Nejdůležitější principy: angažovanost a odpovědnost, otevřenost umožňující proměnu vlastního já, vlastní hodnocení, formulace vlastních problémů.

Na těchto principech je založena metoda učení se akcí praktikovaná nejlépe skupinově. Osvědčily se skupinky čítající většinou kolem šesti členů, kteří pracují se zkušeným moderátorem, facilitátorem. Členové skupiny se navzájem dotazují a kromě vlastního

poznání sledují i poznávání členů skupiny. Proces učení by měl být v tomto případě do značné míry spontánní a orientovaný i na nalézání vhodných řešení pomocí interních zdrojů. Pokud jde o individuální vzdělávání, pak se aktuálně se prosazují metody stínování a koučink: **Stínování** je metoda, jejímž prostřednictvím jsou informace získávány přímo v terénu, tedy v reálných situacích. Stínování šetří časové kapacity – probíhá v rámci každodenních činností. Stážista absolvuje s pracovníkem (manažerem) běžný pracovní den. Je v roli pozorovatele, do sledovaných interakcí nezasahuje. Na závěr pracovního dne nebo po jednotlivých blocích je dán prostor pro reflexi a komentář absolvovaných aktivit. Na stínování navazuje zpětná vazba s konkrétními doporučeními.

Přínosy:

Možnost aplikovat metodu v rámci přirozeného prostředí, ve kterém jsou řešeny reálné situace. Jsou zaznamenány autentičtější projevy.

Možnost vztáhnout pozorování k pracovním procesům, organizaci a prostředí firmy.

Stínování lze opakovat, případně lze navázat koučováním.

Koučink se využívá jako nejúčinnější metoda osobního a firemního rozvoje, jako styl řízení lidí a způsob komunikace ve všech oborech lidské činnosti. Klient vnímá realitu z více úhlů pohledu, díky tomu je schopen a ochoten se kvalitně rozhodovat o dalším postupu. Koučovací přístup představuje nový přístup k lidem, jejich vedení a řízení – včetně vztahu k sobě samému. Nepoužívá příkazování, přesvědčování ani ovlivňování. Můžeme jej charakterizovat jako přechod k vlastní volbě. Dnešní uspěchaná doba se záplavou informací vyžaduje, aby se lidé v organizacích byli schopni samostatně a rychle rozhodovat.

Tuzemské stáže v projektu jsou z tohoto členění zamýšleny jako stáže poloformální. Formální programy sice nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků, ale mají nezastupitelné místo při rozvoji tzv. tvrdých manažerských schopností – strategické řízení včetně plánování, řízení lidských zdrojů nebo řízení změny ad. K poloformálnosti směřují diskuze ve skupinách v průběhu moderované části, při zpracovávání společné zpětné vazby i spontánně po skončení stáže. Zkušenostní učení probíhá aktivovaným transferem poznatého, simulovanou akcí při podpoře členů skupiny. Předpokládá se využívání i některých základních prvků stínování a koučinku.

4. Cíl stáže

Východiskem stáží v projektu je zkušenostní nedirektivní učení reprezentované pedagogikou Carla Rogerse, které směřuje přes zkušenost k rozvoji sebepoznání a sebenaslouchání, které jsou podmínkou a předpokladem změny. Zkušenosti jsou převážně zprostředkovány a umocňovány řízeným transferem z pracovišť identických i odlišných (vždy však s důrazem na možnost transferu).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem stáže je zvýšit kompetence vedoucích pracovníků (dále VP) škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky ve veřejné správě, neškolském prostředí a třech typech škol s přirozenou provázaností. Účastníci stáží využijí získané zkušenosti ve vlastní manažerské praxi, při odborném a personální rozvoji svých podřízených, při sdílení zkušeností s manažery z jiných škol i s nadřízenými pracovníky. Tvůrčím způsobem využijí nabyté zkušenosti i k přenosu na žáky svých škol. Ve stážích ale nejde jen o transfer úspěšných praktik, ale zároveň i o rozvoj vlastní schopnosti nové praktiky vnitřně přijímat a rozvíjet je.

5. Cílová skupina a formální zajištění stáží

Cílovou skupinou jsou pedagogičtí pracovníci MŠ, ZŠ a SŠ pracující ve vedoucích pozicích.

Celkem 72 účastníků, po 24 z MŠ, ZŠ a SŠ - ideální stav; mohou se zúčastnit také pracovníci na vedoucí funkce se připravující.

Počty účastníků, časová dotace a lokalizace stáží:

- souhrn všech stáží pro každého účastníka je 24 hodin,
- každý účastník absolvuje 6 stáží v organizacích různého typu,
- stáže budou organizovány pro skupiny zpravidla po 4 účastnících, celkem tedy 18 skupin,
- každá stáž bude v trvání cca 4 hodin (4x45min),
- stáže budou probíhat ve veřejné správě, firmách a veřejných organizacích mimo sektor škol a na středních, základních a mateřských školách.

Organizační zajištění:

RPIC-ViP, s.r.o. (dále RPIC) - podnikatelský sektor, veřejný nepodnikatelský sektor

Krajské zařízení pro DVPP a informační centrum Nový Jičín (dále KVIC) - veřejná správa, školské subjekty

6. Obsah stáže - neškolské subjekty

Zjištění informací a získání přímé zkušenosti s tím, „jak to chodí v manažerské praxi“ se zaměřením na témata:

A. Strategické řízení

- Strategie firmy (vize, mise, cíle)
- Hlavní činnosti (Core business)
- Systémy řízení a klíčové procesy
- Technologie

B. Personální řízení

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Strategie rozvoje lidských zdrojů a její synergie se strategií firmy
- Hlavní personální procesy a jejich řízení
- Firemní kultura a komunikace
- Zjišťování a využití zpětné vazby od zaměstnanců
- Požadované kompetence – profily zaměstnanců
- Specifika výběru absolventů a jejich adaptace při nástupu do praxe
- Motivace a odměňování
- Řízení a hodnocení výkonu
- Budování efektivních týmů
- Koučování
- Talent Management

7. Obsah stáže - školské subjekty

Programové cíle a obsah témat respektují aktuální potřeby vedoucího pracovníka školských zařízení. Vybaví účastníky odbornými znalostmi a praktickými zkušenostmi pro delší časovou perspektivu. Strukturace témat je charakteristická provázaností a aktuálností. Lektory jsou lidé s odbornou kvalifikací vycházející přímo z praxe, což zaručuje kvalitu vzájemné komunikace. Volba metod - přednáška spojená s diskusí, seminář, demonstrování, případové studie, řešení modelových příkladů, workshop, brainstorming a další garantují kvalitní výstupy a splnění programového cíle.

A. Tvorba koncepce (vize) + rozpracování do operativních plánů

Cestou k minimalizaci neefektivních postupů v řízení školy je vytvoření efektivního plánování. Plán vždy zobrazuje rámec a rozvrh úkolů, které rozpracovávají záměry managementu. V tomto smyslu kvalitní plán vytváří prvotní podmínku k celkovému zlepšení školy, zamezuje pronikání nepodstatných každodenních činností do priorit, zvyšuje efektivitu využívání lidských, materiálních a ekonomických zdrojů.

Obsah tématu:

1. Koncepce rozvoje školy
 - 1.1. Předpoklady pro vytvoření koncepce školy
 - 1.2. Obsah koncepce rozvoje školy
 - 1.3. Atributy kvalitní koncepce školy
2. Operativní plány školy
 - 2.1. Roční plán školy
 - 2.2. Měsíční (týdenní, denní) plán

Programový cíl:

Účastníci na základě příkladů z dobré praxe vyhodnotí jednotlivé příklady a dle specifik je použijí ve své praxi.

B. Vnitřní hodnocení školy – Autoevaluace

Požadavky právních předpisů vztahujících se k hodnocení školy by měly být aktualizovány na konkrétní podmínky školy formou vnitřních řídicích aktů. Právní dokumenty definují vlastní hodnocení školy jako plánované, systematicky připravené, cílené a řízené.

Obsah tématu:

1. Cíle sebeevaluace pro oblast podmínek vzdělávání
 - 1.1. Oblast hodnocení
 - 1.2. Cíl
 - 1.3. Využití
2. Specifikace oblasti podmínky vzdělávání
 - 2.1. Komponenta
 - 2.2. Indikátory
 - 2.3. Metody
 - 2.4. Termíny
 - 2.5. Odpovědnost
3. Autoevaluační zpráva

Programový cíl:

Účastníci získají doporučení pro provádění autoevaluace na svém zařízení, v rámci týmové práce rozeberou možnosti zkvalitnění autoevaluace jako součásti sledování a řízení kvality.

C. Vnitřní kontrolní systém, prevence rizik

Kontrolní systém organizace je dán systémem vnitřních předpisů, postihuje celou řízenou organizační strukturu a jeho funkčnost zajišťuje účelné rozdělení pravomocí. Podstatou posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původních záměrů, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.

Obsah tématu:

1. Systém vnitřních předpisů jejich začlenění do managementu organizace
2. Organizační struktura, funkčnost a rozdělení pravomocí
3. Prevence rizik

Programový cíl:

Účastníci se seznámí s postupy vedoucími ke kvalitnímu systému vnitřní kontroly a prevenci rizik.

D. Personální politika ředitele, prevence rizik

V zájmu plnění hlavních úkolů organizace se řízení lidských zdrojů musí zabývat tvorbou personální strategie a plánováním, vytvářením a analýzou pracovních míst; získáváním, výběrem, přijímáním a orientací pracovníků; motivováním, hodnocením a vzděláváním pracovníků.

Obsah tématu:

1. Výběr pracovníků
2. Rozvoj pracovníků
3. Hodnocení pracovníků
4. Kariérní růst a plánování postupu
5. Prevence rizik

Programový cíl:

Účastníci rozšíří své kompetence v oblasti personální politiky vedoucího pracovníka.

E. PR školy a realizované projekty

Hlavním úkolem PR je formovat, udržovat nebo změnit existující postoje veřejnosti ke škole. Splnění tohoto úkolu není jednorázovou akcí, ale dlouhodobým procesem. Pro školu znamená PR promyšlené kroky v marketingovém plánování, budování image školy a goodwill školy.

Obsah tématu:

1. Cíle a funkce PR školy.
2. Nástroje PR školy.
3. Efektivita a měřitelnost PR.
4. Příklady realizovaných projektů.

Programový cíl:

Účastníci získají dílčí postupy vedoucí ke zvýšení kvality PR škol. Tvorba koncepce (vize) + rozpracování do operativních plánů.

8. Průběh stáže

Základní rámec stáží bude následující:



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Podnikatelský sektor**

Stáže v podnikatelském sektoru jsou zajišťovány pro skupiny po 4 až 8 účastnících.

Stáže ve firmách s počtem zaměstnanců od 25 výše začínají úvodní prezentací, zpravidla vedenou top manažerem firmy, který se zaměří na témata související se strategickým řízením – viz výše.

Následují workshop s personalistou, resp. manažerem odpovědným za rozvoj lidských zdrojů ve firmě, který se zaměří na témata související s personálním řízením – viz výše.

Součástí může být také prohlídka technologií a procesů v provozu.

- **Veřejný nepodnikatelský a veřejný sektor**

Stáže ve veřejném a nepodnikatelském sektoru jsou zajišťovány pro skupiny po 4 až 12 účastnících. Neměl by mezi nimi chybět Úřad Regionální rady, oceněný prestižním certifikátem Investors in People. Dále se může jednat o zařízení typu nemocnice, organizace zřizovaná městem, Krajský úřad a statutární město apod.

Stáže se realizují formou workshopu s manažerem(-ry) v odpovídající roli, který má přehled jak o řízení organizace, tak o rozvoji lidských zdrojů v organizaci.

Součástí může být také prohlídka vybraných pracovišť.

- **Školy v MSK**

Stáže na školách jsou realizovány na třech typech škol. Účastníci si dle vlastního výběru vyberou tři místa stáží na různých typech škol, na které budou absolvovat stáže. Skupiny budou čtyřčlenné. Školy byly vybrány na základě doporučení jako Příklady dobré praxe. Jedná se o 6 mateřských škol, 8 základních škol a 7 středních škol z Moravskoslezského kraje. Školy jsou zastoupeny ve 4 okresech a to Ostrava – 9 škol, Opava – 6 škol, Nový Jičín 3 školy, Frýdek Místek – 3 školy.

Vedoucí pracovníci si závazně vyberou obsah viz bod 7. Stáže jsou realizovány formou exkurze s vedoucím pracovníkem s následnou moderovanou diskusí se zpětnou vazbou, tedy řízeným skupinovým transferem.

9. Záznam stáže

Po skončení stáže provedou účastníci **týmový záznam poznatků a zkušeností získaných v navštívené firmě/organizaci:**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Bezprostředně po ukončení jednotlivé stáže zpracují její účastníci **společnou zprávu do záznamového formuláře**. Bude mu předcházet **diskuse** k získaným informacím, **s cílem prohloubit tuto zkušenost společnou reflexí**. Zpráva ze stáže nesmí obsahovat žádné kompromitující, znevažující či důvěrné informace. Ke každému z projednávaných témat bude nejdříve podána **souhrnná informace** (co bylo sděleno) a **stručná analýza** (jak to vidí účastníci – vyplýne z diskuse). Na závěr zprávy bude **návrh závěrů a doporučení** k využitelnosti a využití zkušeností ve vlastní praxi. Při sjednávání stáže bude hostitel požádán, aby účastníci stáže mohli pro tuto hodnotící zprávu využít prostor, kde bylo vedeno jednání. **K záznamu bude využit stanovený formát** (příloha č. 2 a č. 3)

Příloha č. 1 Analýza potřeb témat a forem DVPP

Analýza vychází z dotazníkového šetření realizovaného ve školách všech zřizovatelů v Moravskoslezském kraji v roce 2008. Vzhledem k úplnosti údajů vrácených dotazníků mohlo jich být interpretováno 336, tj. 30% návratnost. Relevantní údaje jsou vzhledem k četnosti respondentů za skupiny MŠ, ZŠ a SŠ včetně škol speciálních. Dále je uvedeno znění dotazníku – Marketingový průzkum nabídky vzdělávání v oblasti školského managementu – pak v grafech a tabulkách výběr nejdůležitějších charakteristik zjištěných dat a v závěru jejich shrnutí.

1. Marketingový průzkum nabídky vzdělávání v oblasti školského managementu

Určeno ředitelům, zástupcům, členům širšího vedení školy (ŠVŠ)

Vzdělávací instituce:

MŠ ☐ ZŠ ☐ SŠ ☐ SpŠ ☐ ZUŠ ☐ Šk. zař. ☐

Kategorie:

Ředitel: ☐

Zástupce: ☐

Člen ŠVŠ: ☐

Délka praxe ve funkci :

0 – 3 ☐ 4 – 7 ☐ 8 – 12 ☐ 13 + ☐

1. Témata ke zdokonalení – nemusím - pak za 1, stojí za uvažování - 2, měl bych – 3, musím – 4;

a) školská legislativa	1	2	3	4
b) finanční management	1	2	3	4
c) informační management	1	2	3	4
d) marketingové řízení	1	2	3	4
e) personální management	1	2	3	4
f) operační management	1	2	3	4
g) strategické řízení	1	2	3	4
h) evaluace	1	2	3	4
i) jiné –jaké?	1	2	3	4

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. Chci být kompetentní – výběr jste se v první otázce naučili:

a) v komunikaci	1	2	3	4
b) v kooperaci	1	2	3	4
c) v podnikavosti	1	2	3	4
d) v řešení problémů	1	2	3	4
e) v objevování a orientaci v informacích	1	2	3	4
f) v řízení své výkonnosti	1	2	3	4
g) v plánování a organizaci práce	1	2	3	4

3. Potřebuji zvládnout techniky :

a) rozhodování a plánování	1	2	3	4
b) řízení změn	1	2	3	4
c) finančního řízení	1	2	3	4
d) vedení lidí	1	2	3	4
e) sebeřízení	1	2	3	4
f) kontrolování	1	2	3	4

4. Dám přednost :

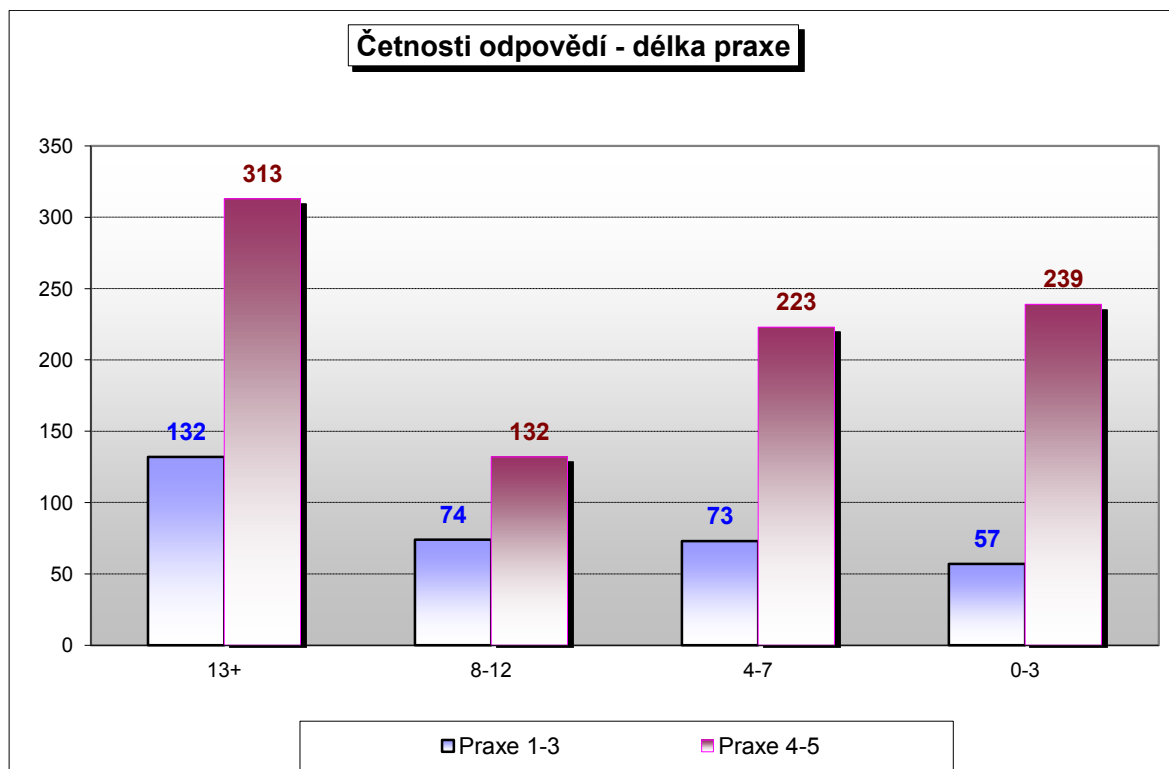
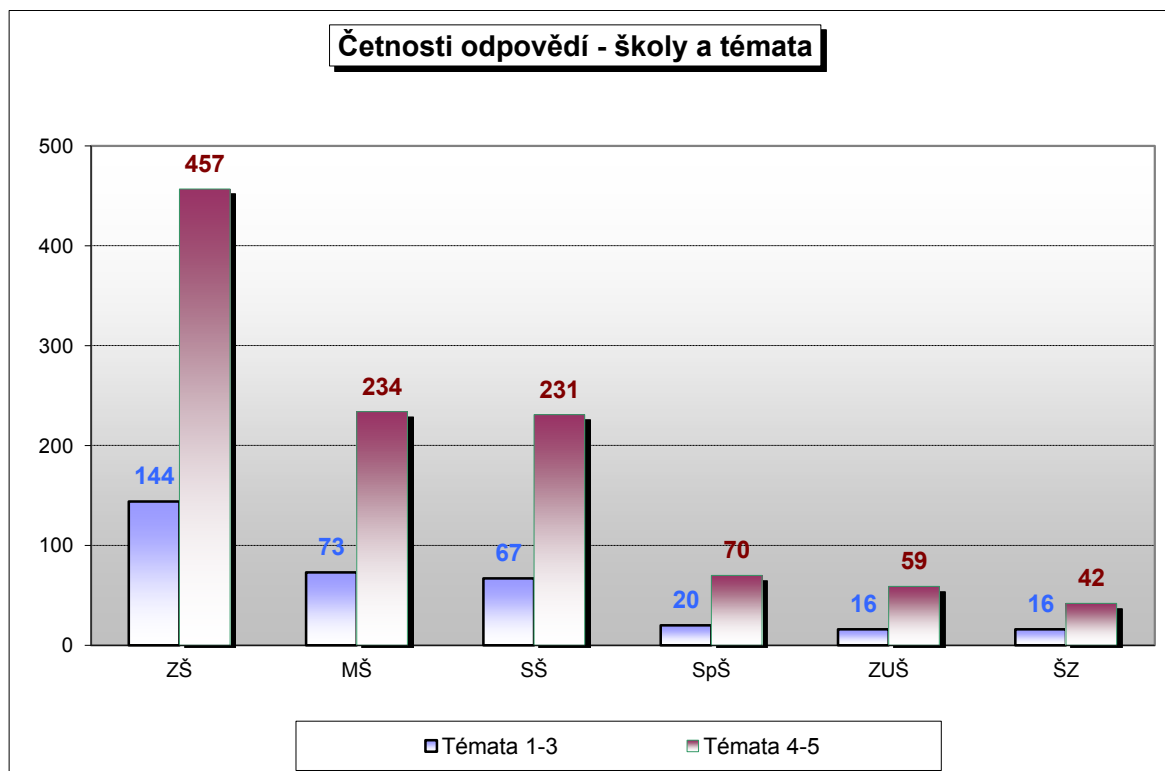
a) delšímu souhrnnému vzdělávání (100 + hodin)	☐
b) kratším výběrovým kurzům (do 40 H)	☐
c) prezenční formě seminární	☐
d) prezenční formě zážitkové	☐
e) distančnímu vzdělávání s konzultačními dny	☐
f) distančnímu vzdělávání s e-learningem	☐
g) kombinované formě s e-learningem	☐

5. Své zkušenosti potřebuji sdílet a obohacovat :

a) formou občasných stáží v inovativních školách	☐
b) prostřednictvím interaktivní webové aplikace	☐
c) prostřednictvím pravidelných „kulatých stolů“	☐
d) jinou formou – jakou?	

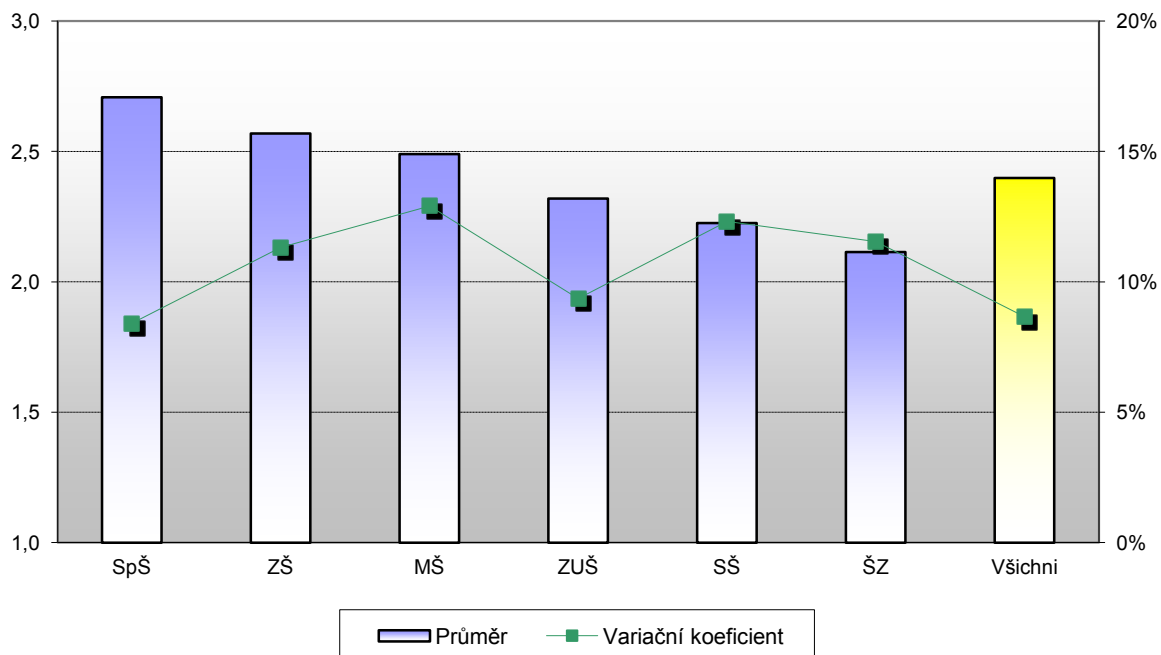
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. Vybrané charakteristiky zjištěných dat

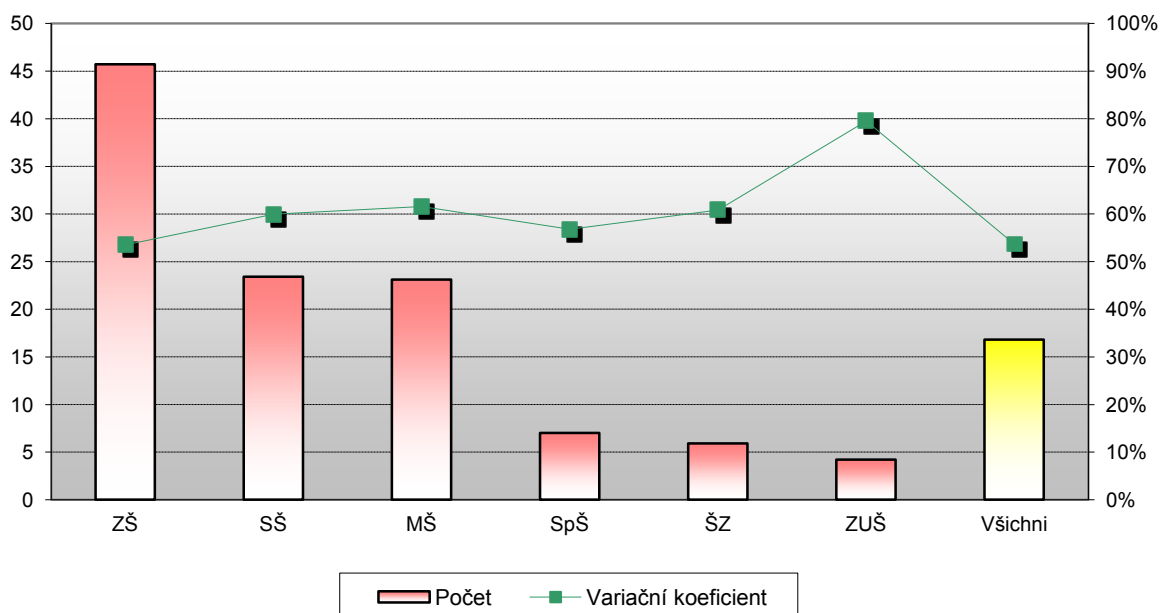


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Srovnání dle škol 1 - 3

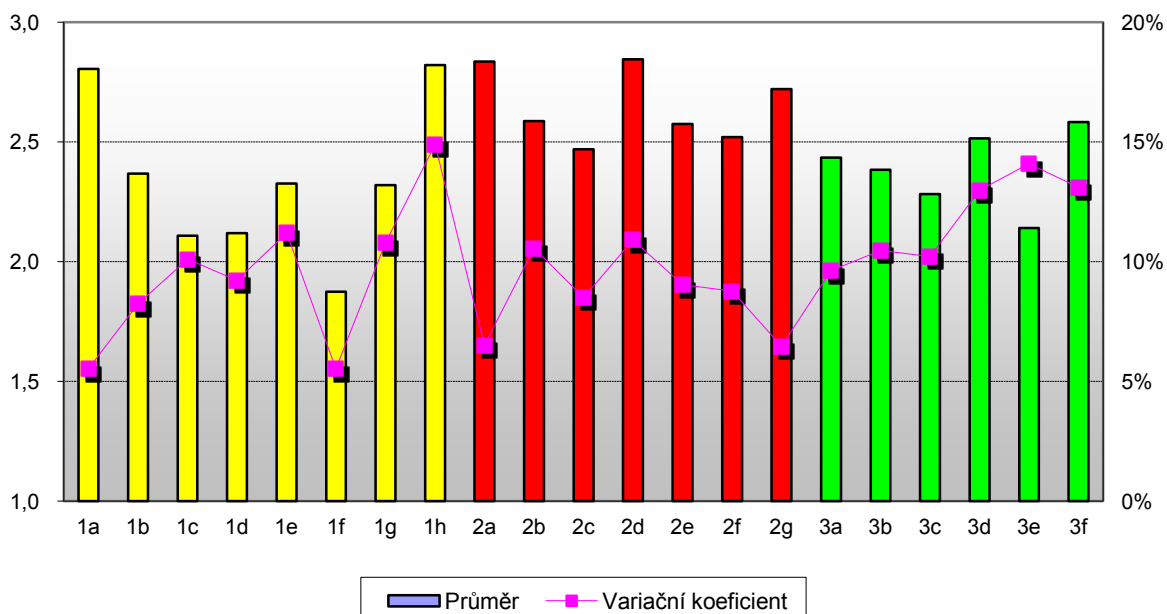


Srovnání dle škol 4 - 5

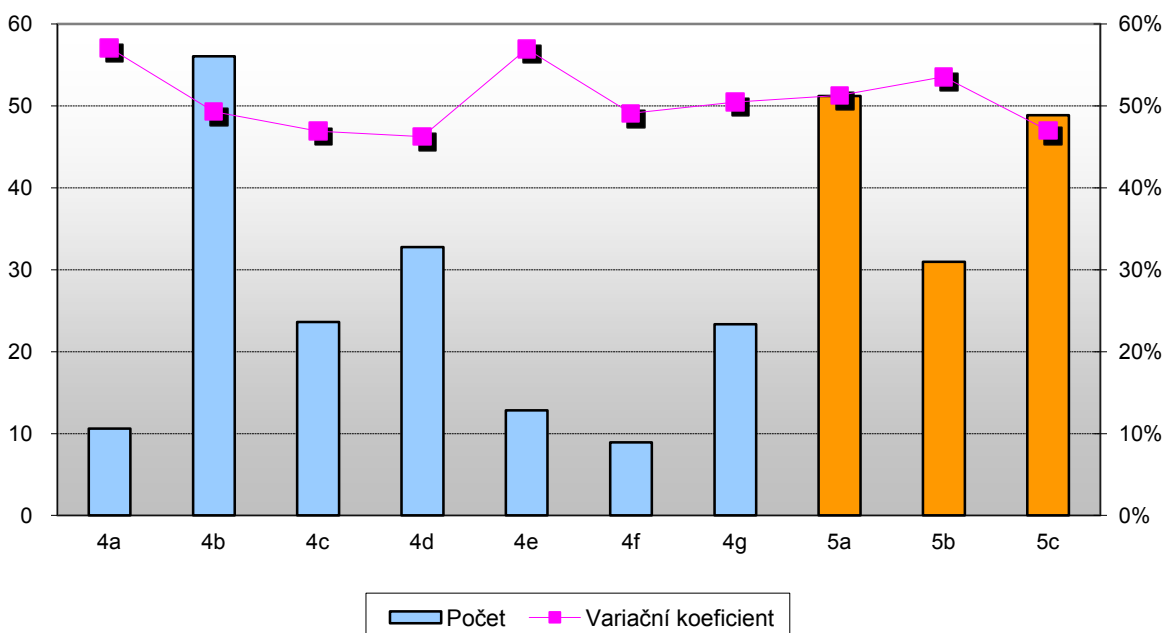


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Srovnání dle témat 1 - 3



Srovnání dle témat 4 - 5



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

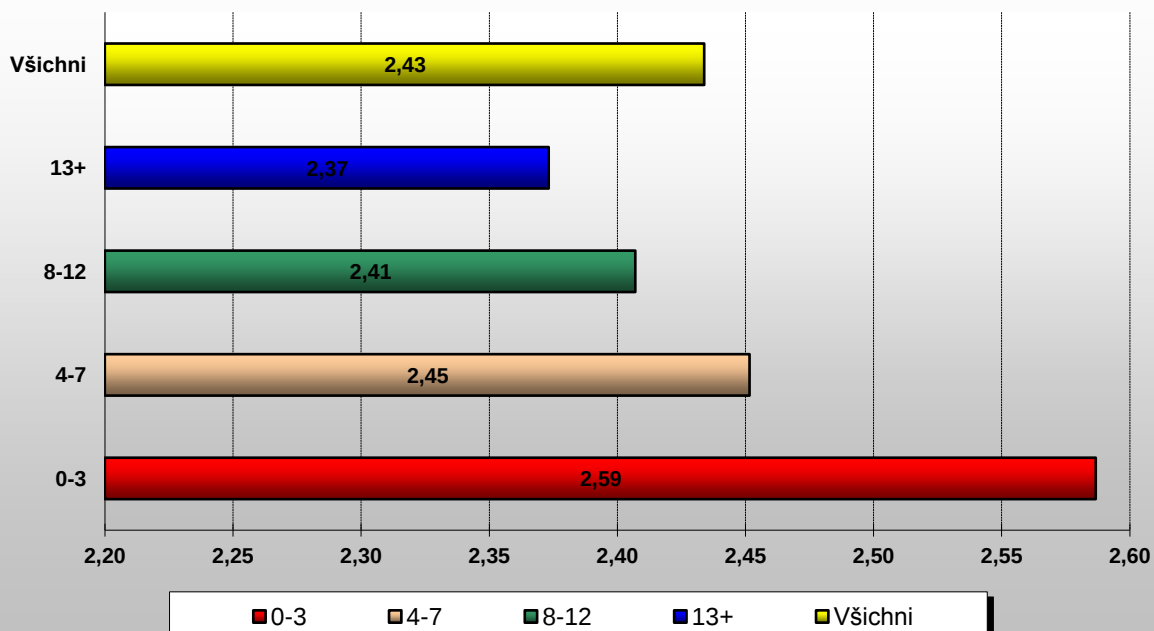
Srovnání dle témat - seřazeno sestupně dle průměru

Průměr	MŠ	SpŠ	ZUŠ	ZŠ	SŠ	ŠZ	Všichni	Var. koef.
2d	2,94	3,11	2,69	2,88	2,79	2,13	2,84	10,91%
2a	2,79	2,65	2,49	3,03	2,70	2,49	2,84	6,51%
1h	3,10	2,76	2,37	3,03	2,43	1,88	2,82	14,90%
1a	2,89	2,76	2,77	2,90	2,60	2,46	2,80	5,53%
2g	2,80	2,66	2,49	2,88	2,36	2,71	2,72	6,47%
2b	2,61	2,75	2,25	2,76	2,35	2,02	2,59	10,56%
3f	2,69	3,06	2,54	2,71	2,17	2,06	2,58	13,10%
2e	2,85	2,51	2,25	2,57	2,49	2,13	2,57	9,03%
2f	2,59	2,92	2,33	2,57	2,31	2,31	2,52	8,77%
3d	2,37	3,07	2,32	2,70	2,27	2,08	2,51	12,98%
2c	2,43	2,71	2,43	2,54	2,41	2,01	2,47	8,50%
3a	2,50	2,66	2,45	2,58	2,06	2,09	2,43	9,63%
3b	2,27	2,61	2,13	2,64	2,03	2,05	2,38	10,47%
1b	2,41	2,77	2,31	2,42	2,13	2,29	2,37	8,24%
1e	2,39	2,85	2,13	2,37	2,10	2,14	2,33	11,20%
1g	2,25	2,61	2,36	2,46	2,11	1,83	2,32	10,79%
3c	2,16	2,71	2,39	2,41	1,95	2,37	2,28	10,21%
3e	2,10	2,67	1,96	2,29	1,81	1,82	2,14	14,08%
1d	2,00	2,51	2,01	2,22	1,96	2,01	2,12	9,20%
1c	2,26	2,47	2,13	2,10	1,91	1,83	2,11	10,11%
1f	1,89	2,05	1,92	1,89	1,80	1,71	1,87	5,52%
Počet	0	0	0	0	0	0	0	
Průměr	2,49	2,71	2,32	2,57	2,23	2,11	2,46	9,84%

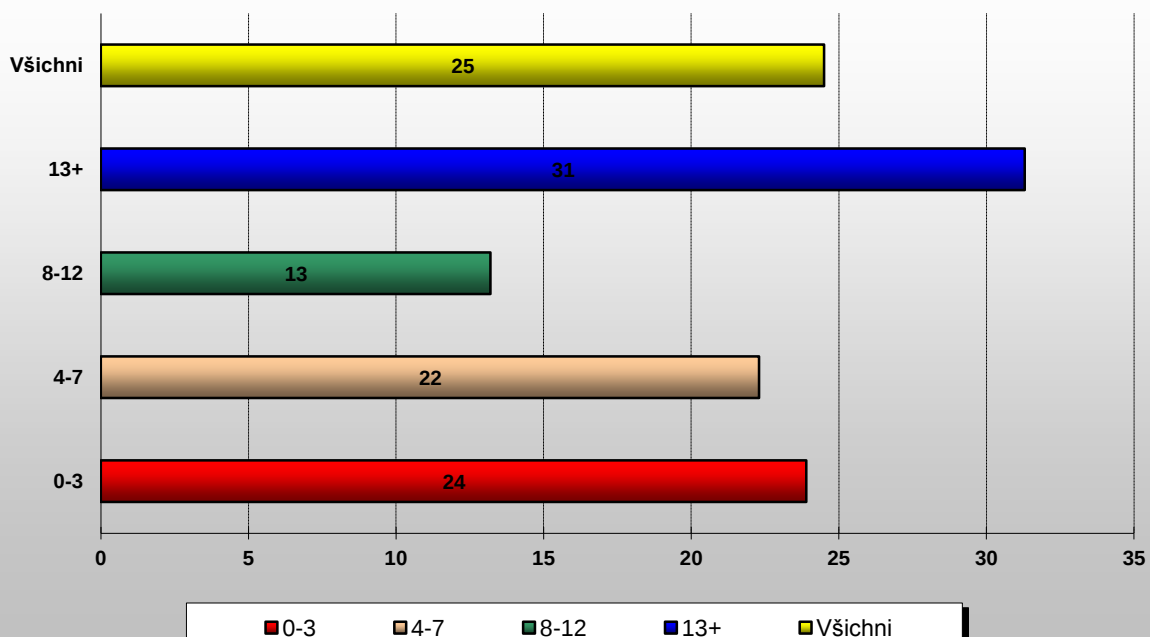
Celkem	MŠ	SpŠ	ZUŠ	ZŠ	SŠ	ŠZ	Všichni	Var. koef.
4b	42	10	7	84	49	12	56	49,29%
5a	45	12	3	76	41	5	51	51,28%
5c	37	14	12	77	32	12	49	46,98%
4d	27	10	4	48	27	8	33	46,25%
5b	18	5	3	50	26	5	31	53,54%
4c	28	5	7	33	14	6	24	46,93%
4g	16	5	1	34	24	5	23	50,49%
4e	7	5	1	23	6	2	13	56,96%
4a	6	2	1	19	5	3	11	57,07%
4f	5	2	3	13	10	1	9	49,09%
Počet	231	70	42	457	234	59	1093	
Průměr	23	7	4	46	23	6	127	50,79%

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Srovnání dle délky praxe 1 - 3

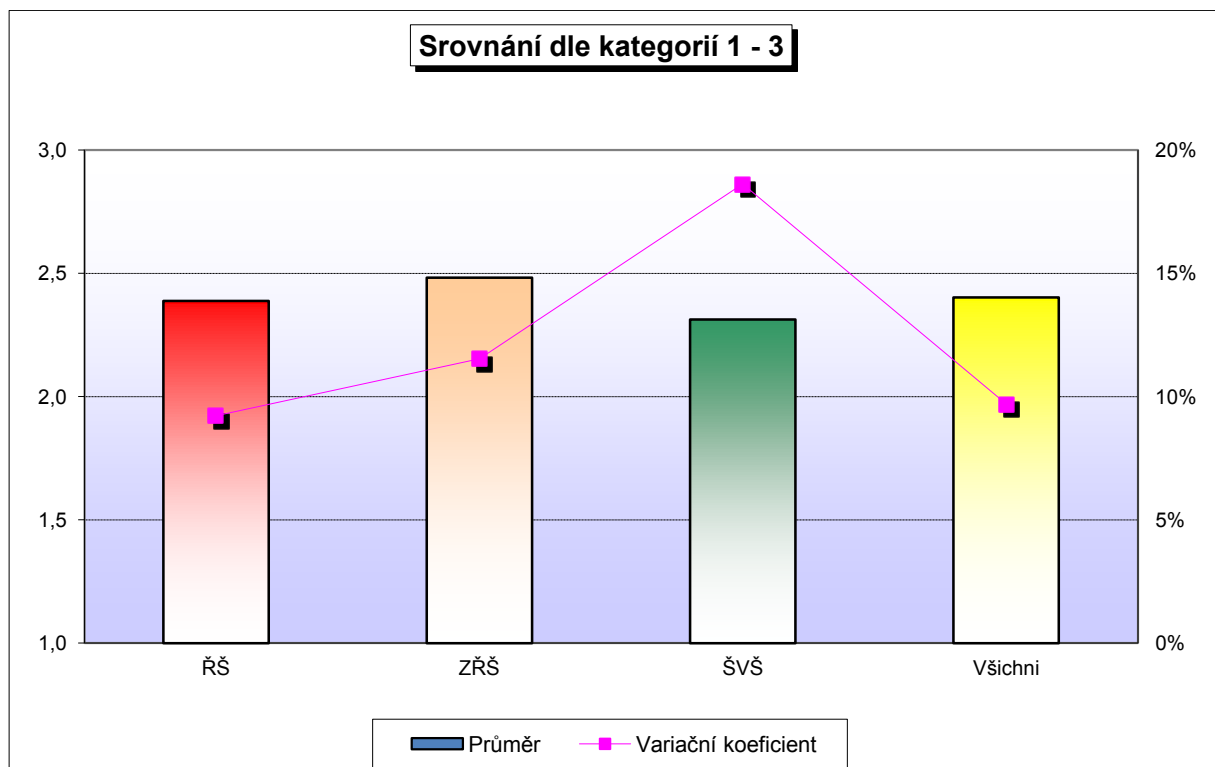


Srovnání dle délky praxe 4 - 5

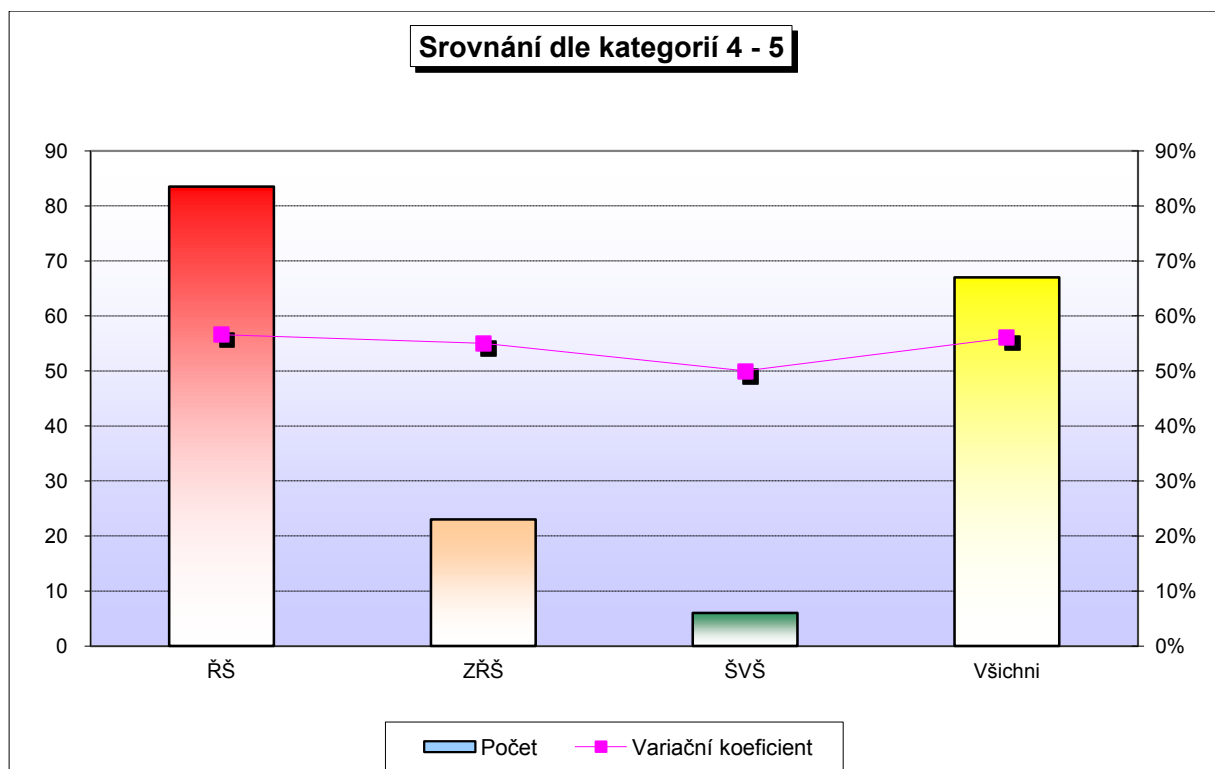


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Srovnání dle kategorií 1 - 3

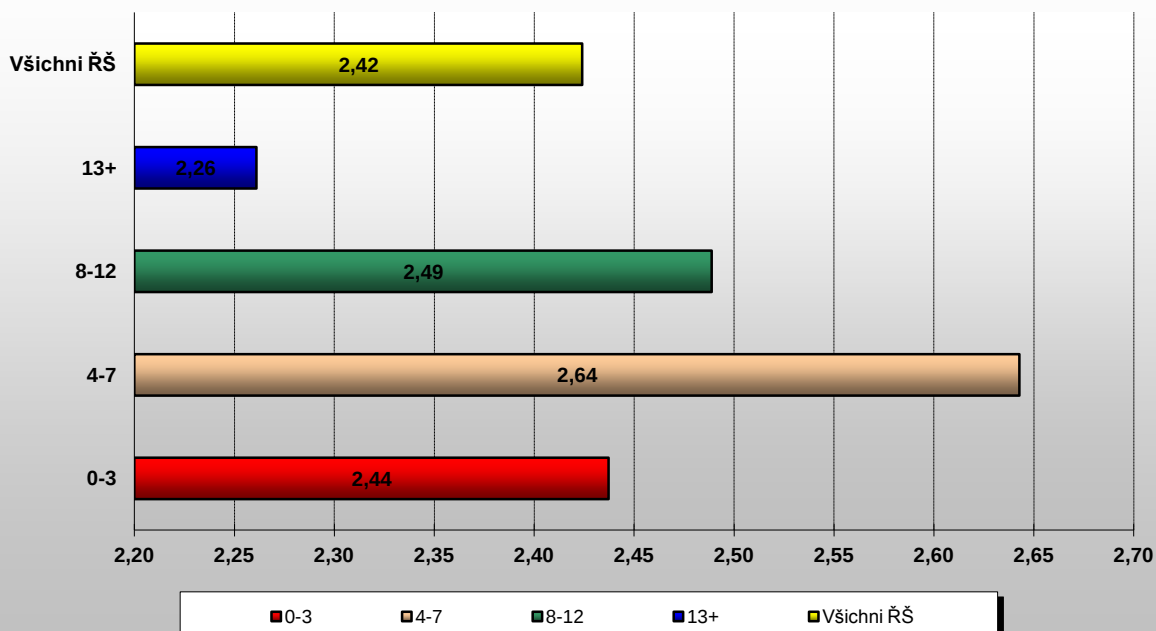


Srovnání dle kategorií 4 - 5

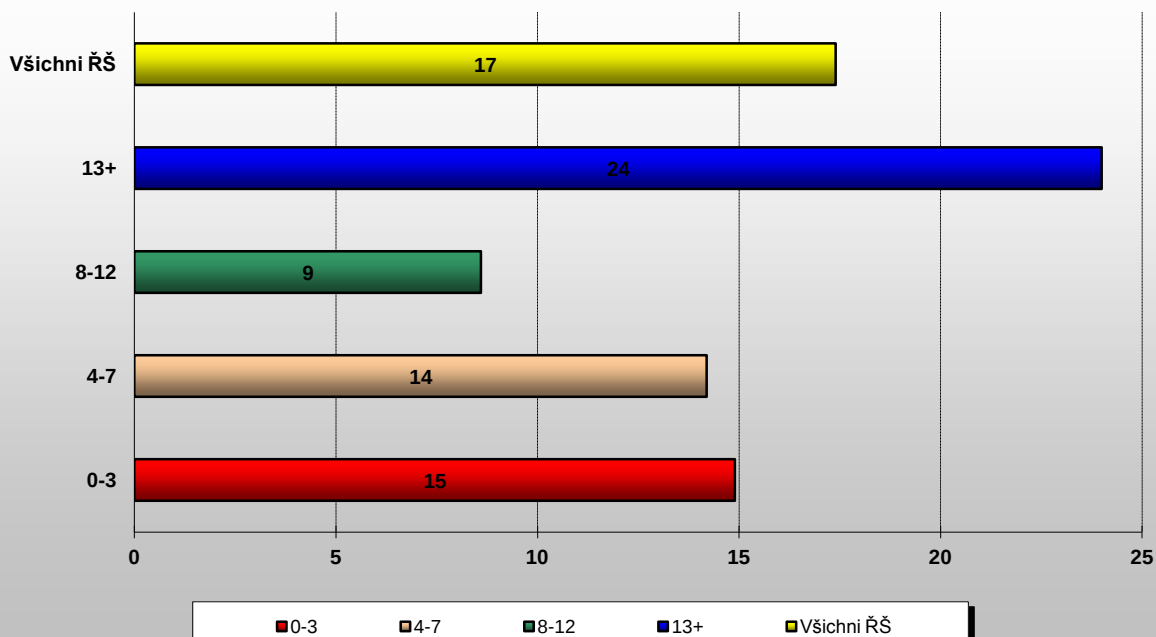


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Srovnání dle délky praxe ŘŠ 1 - 3



Srovnání dle délky praxe ŘŠ 4 - 5



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Shrnutí zájmů a požadavků:

■ **Nejmotivovanější skupiny:**

1. obecní školství a speciální
2. začínající manažeři
3. zástupci ředitelů
4. ředitelé s praxí 4 – 12 let

■ **Nežádánější témata:**

1. školská legislativa (a) a evaluace (h)
 2. finanční management (b), personální man. (e), strategické řízení (g)
 3. informační man. (c) a marketing (d)
- Odlišnosti: Ř 0-3 + e, g), - h) ; Ř 8-12 + b), - g)

■ **Nežádánější kompetence:**

1. řešení problémů (d) a komunikační (a)
 2. plánování a organizace práce (g)
 3. kooperační (b) a „informační“ (e)
 4. řízení své výkonnosti (f) a podnikavost (c)
- Odlišnosti: Ř kromě 0-3 + g), MŠ + e), ZŘŠ + b)

■ **Nežádánější techniky:**

1. kontrolování (f) a vedení lidí (d)
 2. rozhodování a plán (a), řízení změn (b)
 3. finanční řízení (c)
 4. sebeřízení (e)
- Odlišnosti: Ř 0-3 a 8-12 + a), 4-7 + c)

Absolutní priority (T=technika, K=kompetence):

- téma: Školská legislativa Evaluace + T Kontrolování
- téma: Personální m. + T vedení lidí + K komunikativní a kooperativní.
- téma: Strategické řízení + K plánování a organizování + T rozhodování a plánování.

K doplnění:

- Finanční management + T finanční řízení
- K k řešení problémů + T řízení změn

■ **Přednostní forma:**

1. kratší výběrové kurzy (b)
2. prezenční zážitkové (d)
3. prezenční seminární (c) a kombinované s e-learningem (g)

Odlišnosti: zájem o g) je oslabován u manažerů s nejčastější praxí 13+

■ **Přednostní podpora:**

1. stáže (a) a kulaté stoly(c)
 2. IWA (b)
- Odlišnosti: ZŘŠ + b)

Příloha č. 2

	Zpětná vazba tuzemské stáže projektu EMA – Efektivní management škol Registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.3.05/02.0036
---	---

Skupinový záznam stáží v podnicích a organizacích

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Stáž v organizaci	
Název organizace	
Termín stáže	
S kým jednáno	

ZÁZNAM HLAVNÍCH POZNATKŮ ZE STÁŽE

Záznam informací o navštívené firmě/organizaci bude proveden ve formě skupinové diskuse k těm z níže uvedených témat, se kterými se účastníci seznámili:

A. Strategické řízení

- Strategie firmy (Vize, mise, cíle)
- Hlavní činnosti (Core business)
- Systémy řízení a klíčové procesy
- Technologie

B. Personální řízení

- Strategie rozvoje lidských zdrojů a její synergie se strategií firmy
- Hlavní personální procesy a jejich řízení
- Firemní kultura a komunikace
- Zjišťování a využití zpětné vazby od zaměstnanců
- Požadované kompetence – profily zaměstnanců
- Specifika výběru absolventů a jejich adaptace při nástupu do praxe
- Motivace a odměňování
- Řízení a hodnocení výkonu
- Budování efektivních týmů
- Koučování
- Talent Management

Účastníci hodnotí zejména:

- a) fungování firmy/organizace v uvedených oblastech
- b) hlavní rozdíly oproti řízení ve školách
- c) využitelnost získaných poznatků pro řízení školy, pedagogických i nepedagogických pracovníků
- d) využitelnost získaných poznatků pro práci s žáky školy
- e) možnost dlouhodobější spolupráce škol s navštívenou firmou/organizací

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Popis sledovaných jevů:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Návrh přenosu poznatků na řízení školy, pedagogických i nepedagogických pracovníků.

Příloha č. 3

	Zpětná vazba tuzemské stáže projektu EMA – Efektivní management škol Registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.3.05/02.0036
---	--

Skupinový záznam stáží na MŠ, ZŠ a SŠ

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název organizace	
Termín stáže	
Lektor	

ZÁZNAM HLAVNÍCH POZNATKŮ ZE STÁŽE

Záznam informací o navštívené firmě/organizaci bude proveden ve formě souhrnného hodnocení k těm z níže uvedených témat, se kterými se účastník seznámil:

A/ Tvorba koncepce (vize) + rozpracování do operativních plánů

Cestou k minimalizaci neefektivních postupů v řízení školy je vytvoření efektivního plánování. Plán vždy zobrazuje rámec a rozvrh úkolů, které rozpracovávají záměry managementu. V tomto smyslu kvalitní plán vytváří prvotní podmínku k celkovému zlepšení školy, zamezuje pronikání nepodstatných každodenních činností do priorit, zvyšuje efektivitu využívání lidských, materiálních a ekonomických zdrojů.

Obsah tématu:

1. Koncepce rozvoje školy
2. Operativní plány školy

B/ Vnitřní hodnocení školy – Autoevaluace

Požadavky právních předpisů vztahujících se k hodnocení školy by měly být aktualizovány na konkrétní podmínky školy formou vnitřních řídicích aktů. Právní dokumenty definují vlastní hodnocení školy jako plánované, systematicky připravené, cílené a řízené.

Obsah tématu:

1. Cíle sebeevaluace pro oblast podmínek vzdělávání
2. Specifikace oblasti podmínky vzdělávání
3. Autoevaluační zpráva.

C/ Vnitřní kontrolní systém, prevence rizik

Kontrolní systém organizace je dán systémem vnitřních předpisů, postihuje celou řízenou organizační strukturu a jeho funkčnost zajišťuje účelné rozdělení pravomocí. Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původních záměrů, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.

Obsah tématu:

1. Systém vnitřních předpisů jejich začlenění do managementu organizace.
2. Organizační struktura, funkčnost a rozdělení pravomocí.
3. Prevence rizik.

D/ Personální politika ředitele, prevence rizik

V zájmu plnění hlavních úkolů organizace se řízení lidských zdrojů musí zabývat tvorbou personální strategie a plánováním, vytvářením a analýzou pracovních míst; získáváním, výběrem, přijímáním a orientací pracovníků; motivováním, hodnocením a vzděláváním pracovníků.

Obsah tématu:

1. Výběr pracovníků.
2. Rozvoj pracovníků.
3. Hodnocení pracovníků.
4. Kariérní růst a plánování postupu.
5. Prevence rizik.

E/ P.R. školy a realizované projekty

Hlavním úkolem PR je formovat, udržovat nebo změnit existující postoje veřejnosti ke škole. Splnění tohoto úkolu není jednorázovou akcí, ale dlouhodobým procesem. Pro školu znamená PR promyšlené kroky v marketingovém plánování, budování image školy a goodwill školy.

Obsah tématu:

1. Cíle a funkce PR školy.
2. Nástroje PR školy.
3. Efektivita a měřitelnost PR.
4. Příklady realizovaných projektů.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Popis sledovaných jevů:

Návrh přenosu poznatků na řízení školy, pedagogických i nepedagogických pracovníků.