



Strategie řízení pro vedoucí pedagogické pracovníky

Autorky textu: Mgr. Eliška Dřimalová, Mgr. Jana Kazíková



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Strategie řízení pro vedoucí pedagogické pracovníky

Autorky textu: Mgr. Eliška Dřimalová, Mgr. Jana Kazíková

Manuál vznikl v rámci projektu
Efektivní spolupráce v oblasti prevence školního neúspěchu žáků,
registr. č. CZ. 1.07/1.1.00/46.0001, financovaného v rámci
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Příjemcem dotace a realizátorem projektu
je město Moravský Krumlov.

Publikace vznikla jako sborník metodických materiálů,
které byly prezentovány na vzdělávacích seminářích
v letech 2014–2015 a byly realizovány firmou Valid-Ed vzdělávací
a rozvojové centrum Valtice, s.r.o.



esf evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

Úvod	5
1. Strategické plánování	6
1.1 Co je to strategie?	7
1.2 Strategické plánování	7
1.3 Poslání	7
1.4 Vize	7
1.5 SWOT analýza	8
2. Strategický plán	9
2.1 Strategické cíle	9
3. Styly řízení	11
3.1 Autoritativní styl	11
3.2 Konzultativní styl	11
3.3 Participativní styl	11
4. Role vedení školy a jejich kompetence	12
4.1 Role vedení školy	12
4.2 Kompetence - kompetenční model řídicího pedagogického pracovníka	13
5. Příklad dobré praxe	16
5.1 Koncepce strategického rozvoje školy 2012–2018	16
5.2 Rozpracování na školní rok 2013–2014	19
6. Test týmových rolí	22
6.1 Doporučené kroky	22
6.2 Jak vidím svou roli v týmu - dotazník (Belbin team roles)	22
6.3 Vyhodnocení	24
6.4 Popis jednotlivých rolí	25
Literatura a zdroje	26

Úvod

Strategie řízení má za cíl dosáhnout požadovaného stavu v budoucnosti a při této cestě vnímat a reagovat na změny, které ovlivňují celý systém vzdělávání. Výsledkem strategického řízení jsou vnitřní mechanismy odpovídající strategickému plánování rozvoje školy. V současné době školy už několik let pracují podle svých školních vzdělávacích programů, ve kterých si stanovily vize a priority. S postupem času je potřeba se vrátit k vizi, znovu si pojmenovat její kvality a vyhodnotit, co všechno a jak efektivně se děje v souvislosti s jejím naplněním. V organizaci za tuto dobu mohlo dojít ke změnám ve vedení školy, změnám personálním i organizačním.

Cílem metodiky je pracovní text, který aktivně propojuje teorii s praxí. Obsah metodiky je zaměřen na strategii řízení při vyhodnocování a následném plánování, na styly řízení, na role vedení a řídicí kompetence na práci s vizí školy. Součástí metodiky je i příklad dobré praxe – strategický plán rozvoje konkrétní školy. V závěru metodiky je uveden i test týmových rolí, který lze využít při práci s pedagogickým sborem.

Seznam literatury a zdrojů, který je uveden na konci publikace, může sloužit k prohloubení znalostí a k získání inspirací využitelných v praxi řídicího pedagogického pracovníka.



Klíčová slova:

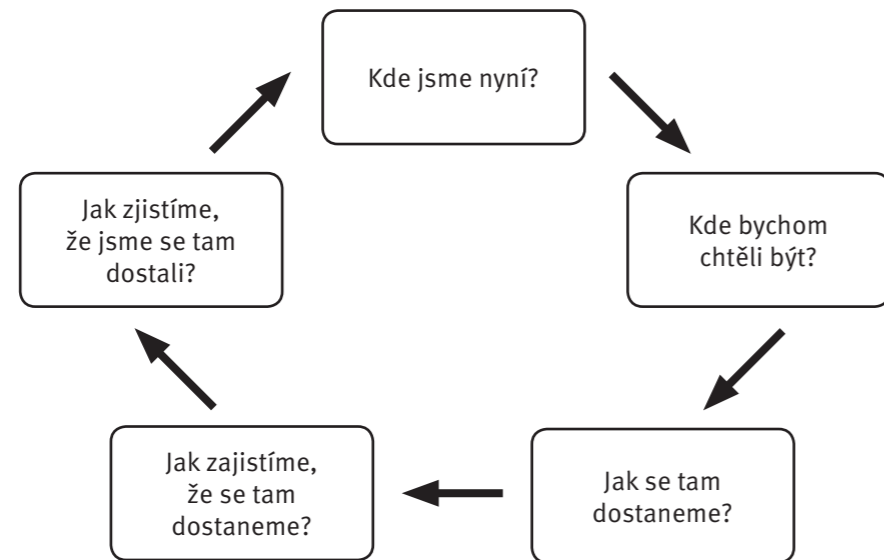
Vize, cíle, SMART, plánování, role, kompetence, styly řízení, týmová role.

**ŠKOLA, KTERÁ VÍ, KAM JDE, SE TAM VŽDY DOSTANE.
ŠKOLA, KTERÁ NEVÍ, KAM JDE, SE TAM NIKDY NEDOSTANE (DOSTANE SE NĚKAM JINAM).**

Jak se pozná úspěšná škola?

- Je orientovaná na žáka.
- Podporuje tvořivost a aktivitu žáků.
- Prokazuje se vysokou úrovní interakce učitel – žák.
- Nabízí kvalitní vzdělávací program.
- Provádí zpětnou vazbu.
- Výukovými strategiemi podporuje žákovu učení.
- Učitelé věří, že se žáci mohou naučit a cítí se zodpovědní za dosažené výsledky.
- Učitelé adaptují výuku pro potřeby žáků.
- Má pozitivní školní klima charakterizované soustavou cílů, hodnot.
- Vytváří otevřené, přátelské, kulturní prostředí.
- Podporuje kolegiální interakce, vytváří profesionální prostředí pro učitele.
- Učitelé reflektují svoji práci, vzájemně spolupracují.
- **Má dobrého ředitele, který užívá efektivního stylu řízení a vedení, nastavuje a vyhodnocuje procesy**

1. Strategické plánování



Aktivita číslo 1

Forma: individuální práce.

Napište si svoje profesní poslání. Představte si sebe v roli řídicího pedagogického pracovníka za 5, 10 let:

Co vidíte?

Co slyšíte?

Co cítíte?

Co děláte?

1.1 Co je to strategie?

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů. Je vypracovaná na základě vize, auditu a SWOT analýzy (zhodnocení silných a slabých stránek)¹.

Strategie přeměňuje poslání a cíle ve výsledky.

1.2 Strategické plánování

Logický proces, při kterém hledáme pozitivní stav naší školy v budoucnosti a optimální cestu, kterou můžeme jít.

Provádí se pro horizont 3–5 let.

Výstupem je strategický plán.

1.3 Poslání

Poslání určuje základní směr nebo směry působení.

Vymezuje stručnou a výstižnou formou vyjádřený základní smysl existence organizace.

Mělo by odpovědět na otázky, jaký společenský problém chce organizace řešit a jakými prostředky bude postupovat.

Vyjadřuje, kdo jsme a komu sloužíme.

Vysvětluje nejobecnější cíle organizace.

Vyjadřuje hodnoty organizace.

Např. Vytvořit ve škole takové prostředí, do kterého se žáci školy těší.
Vytvářet v dětech potřebu celoživotního vzdělávání.

1.4 Vize

Začínáme s myšlenkou na konec.

Představa úspěšné budoucnosti školy, která vychází ze základních hodnot nebo filosofie (poslání). S ní jsou spojeny cíle a plány školy.

Pokud je vize:

Sdílená – je inspirací k samostatnému a tvořivému jednání.

Aktivní – je základním kamenem pro rozhodování.

Společná – vede ke zlepšování kvality.

Vymezení vize školy je pro vedení škol počáteční bod v jejich úsilí o formulování strategického plánu.

¹ EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002. ISBN 80-903225-2-2



Aktivita číslo 2

Forma: individuální práce.

Jak zní vize vaší školy?

Jaké kvality má tato vize?



Zpětná vazba: sdílení.

1.5 SWOT analýza

Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby vedení školy mělo odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností školy. Tato znalost musí předcházet výběru strategie vedení organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností školy je analýza SWOT.

Vnitřní vlivy	
Silné stránky	Slabé stránky
Vnější vlivy	
Příležitosti	Hrozby

SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths (přednosti - silné stránky)

Weaknesses (nedostatky - slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (hrozby)

Jedná se o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.



Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Vhodnou metodou pro SWOT analýzu je **brainstorming**.

Podstata metody brainstormingu je založena na tvůrčí spolupráci a myšlení. Čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejpříjemnějších podmínek.

Pravidla:

- zákaz kritiky
- uvolnění fantazie
- vzájemná inspirace
- co největší množství myšlenek
- rovnost účastníků

2. Strategický plán

Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrává vedení školy, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z možností cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout. Výsledkem je plán. Z každého plánu by měly být zřejmé dvě skutečnosti:

- **Čeho chceme dosáhnout?**
- **Jak toho chceme dosáhnout?**

2.1 Strategické cíle

Konkretizují schopnosti, které musí být dosaženy celkově, nebo v nějaké kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání nebo vize organizace.

Strategické cíle jsou dlouhodobé (cca 3–5 let).

Specifické cíle jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v plánu.

Pro stanovování cílů je užitečné řídit se metodou SMART

S	Specifický	Specific
M	Měřitelný	Measurable
A	Ambiciózní	Ambitious
R	Splnitelný	Realistic
T	Dosažitelný v čase	Time Specific

S – je požadavek na co největší konkrétnost. Čeho chceme dosáhnout, jak to bude vypadat, pokud cíle dosáhne.

M – jak změříme, nakolik jsme cíle dosáhli? Co bude kritériem?

A – ambiciózní říká, jak vysoký cíl jsme si stanovili. Čím ambicióznější, tím si ho budeme více vážit. Pokud si ho stanovíme hodně nízko, ani nám nebude stát zato jej realizovat.

R – na druhé straně ale cíl musí být možno splnit.

T – tím označujeme ohraničenost cíle v čase. Každý cíl má začátek a konec.



Aktivita číslo 3

Forma: individuální práce.

Stanovte si svůj cíl metodou SMART

Můj cíl	_____
S - specifický	Přesný popis cíle _____
M - měřitelný	Měřítko úspěšnosti/dosažení cíle _____
A - dosažitelný	Nakolik jsem schopen/a cíle dosáhnout (škála 1–10) _____
R - relevantní	Jak se cíl vztahuje k vašim potřebám a hodnotám _____
T - časové ohraničení	Začátek _____
	Konec _____
Můj SMART přeformulovaný cíl	_____

3. Styly řízení

3.1 Autoritativní styl

Je založen na příkazech a jednosměrné komunikaci shora dolů. Vyžaduje se disciplína a okamžité plnění příkazů. Zcela postrádá zájem o aktivitu a zapojení podřízených. Vystupování je autokratické.

3.2 Konzultativní styl

Postrádá plnou důvěru ve své podřízené. Je zde ochota komunikovat některé názory a podněty. Vyskytuje se určitá míra tolerance vůči některým nedostatkům. Tento typ využívá různé formy pozitivní motivace a méně důležitá rozhodnutí dokáže delegovat na své podřízené.

3.3 Participativní styl

Vyznačuje se jednáním na partnerské úrovni, přenosem rozhodování na podřízené, protože jim plně důvěřuje. Komunikuje obousměrně a využívá pozitivní formy motivace.



Aktivita číslo 4

Forma: individuální práce.

Jaký styl řízení realizujete? Na čem se to pozná? Chtěli byste řídit svou školu jinak? V čem by to bylo jiné než dosud?



Zpětná vazba: sdílení.

4. Role vedení školy a jejich kompetence

4.1 Role vedení školy

Aktivity ředitele vyplývající z jeho formální autority (status vedoucího) lze podle Mintzberga (in Sedláček) rozdělit do **tří skupin rolí**:

Interpersonální role – jedná se o role, které vznikají z ředitelova formálního postavení a související autority. Jedná se o následující role:

1. *Role představitele* – je základní rolí ředitele, který školu formálně symbolizuje a reprezentuje. Je statutárním zástupcem, účastní se záležitostí ceremoniální povahy.
2. *Role lídra* – očekává se vedení učitelů i dalších podřízených. K této úloze náleží role motivátora, nositele vize apod.
3. *Role spojovatele* – ředitel touto rolí vstupuje do horizontálních vztahů ve škole. Důležitou součástí práce ředitele je propojování jednotlivců i skupin bez ohledu na jejich postavení v organizační struktuře.²

Informační role – se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které ředitel získává při plnění rolí interpersonálních. Jde o:

1. *Role sběratele* – ředitel hledá a přijímá informace, které mohou být získávány z vnitřních i vnějších zdrojů, mohou být oficiální i neoficiální.
2. *Role šířitele* – ředitel předává informace dovnitř školy, je pomyslným centrem všech informací, které buď chce nebo nechce dále předávat.
3. *Role mluvčího* – ředitel předává informace i mimo školu, tj. nadřízeným orgánům i široké veřejnosti.³

Rozhodovací role – zahrnují přijímání strategických a organizačních rozhodnutí vycházejících z ředitelova postavení a přístupu k informacím. Jde o:

1. *Role podnikatele* – ředitel rozhoduje o změnách, investicích, inovacích. Činí tak sám nebo deleguje část odpovědnosti na ostatní.
2. *Role napravovatele poruch* – ředitel musí reagovat na nechtěné situace a nepředvídatelné události.
3. *Role rozdělovatele zdrojů* – ředitel rozhoduje o tom, kde má být vynaložená práce, jak má být rozvržena apod.
4. *Role vyjednavatele* – vyjednávání s vnějšími i vnitřními skupinami je součástí ředitelovy práce. Vyjednávání je založeno na informacích a odpovědnosti za rozdělování zdrojů.⁴

² SEDLÁČEK, Martin. *Řízení základní školy* [online]. [cit. 28.3.2015]. Dostupný na WWW: http://is.muni.cz/th/23221/ff_d/

³ SEDLÁČEK, Martin. *Řízení základní školy* [online]. [cit. 28.3.2015]. Dostupný na WWW: http://is.muni.cz/th/23221/ff_d/

⁴ SEDLÁČEK, Martin. *Řízení základní školy* [online]. [cit. 28.3.2015]. Dostupný na WWW: http://is.muni.cz/th/23221/ff_d/

4.2 Kompetence - kompetenční model řídicího pedagogického pracovníka



Aktivita číslo 5

Forma: individuální práce.

Přečtěte si pozorně soubor indikátorů ke třem klíčovým kompetencím řídicího pracovníka a v sloupci sebereflexe označte na škále 0–10, kde si myslíte, že se nacházíte, popř. napište krátký komentář. (0 znamená nic, nejméně, slabě; 10 znamená silná stránka, umím, dělám, rozumím, ...).

Kompetence řídicí		
	Indikátor	Sebereflexe
Řízení školské politiky	Znám a rozvíjím cíle školské politiky	
	Vymezuji a vyhodnocuji vizi školy	
	Systematicky řídím vzdělávání žáků, výuku ve škole	
	Monitoruji a vyhodnocuji efektivitu školního kurikula	
	Podporuji zavádění moderních výukových technologií ve škole	
	Rozvíjím pozitivní klima, spolupráci a vztahy nejen uvnitř školy, ale i s komunitou, rodiči a partnery	
Řízení lidských zdrojů	Zajišťuji efektivní práci všech zúčastněných	
	Řídím a vyhodnocuji nastavené monitorovací mechanismy	
	Vytvářím podporující prostředí pro práci pedagogického sboru	
	Zajišťuji odpovídající kvalitu pedagogických pracovníků	
	Pravidelně plánuji a vyhodnocuji práci týmů i jednotlivců	
	Podporuji týmovou spolupráci	
	Rozhoduji o změnách na základě zpětné vazby a evaluace	
	Průběžně vyhodnocuji a reflektuji svou činnost	
Řízení materiálních zdrojů	Efektivně alokuji materiální a finanční zdroje	
	Monitoruji a kontroluji efektivní využívání zdrojů	
Řízení informačních zdrojů	Smysluplně vyhledávám a vyhodnocuji informace	
	Získávám ověřené informace k řešení problémů a k tvorbě rozhodnutí	
	Využívám moderní informační a digitální technologie	

Kompetence sebeřídící		
	Indikátor	Sebereflexe
Seberozvoj s cílem zvyšování kvality své práce	Vytvářím si plán profesního rozvoje	
	Dále se vzdělávám	
	Sleduji odbornou literaturu a orientuji se v nových poznacích	
	Pravidelně provádím sebereflexi	
Podíl na týmové práci	Aktivně se podílím na implementaci změn ve škole	
	Jsem součástí týmu a spolupracuji se svými kolegy	
	Inovuji své vědomosti a dovednosti v rámci týmu	
Kompetence personální		
Plánování dosažení optimálních výsledků	Stanovuji a vymezuji priority	
	Efektivně řeším problémy	
Vedení k dosažení optimálních výsledků	Jsem empatický/á	
	Získávám souhlas	
	Prezentuji své návrhy, postupy, myšlenky	
Sebeřízení k dosahování optimálních výsledků	Demonstruji svou sebedůvěru a schopnost sebekontroly	
	Vědomě zvládám emoce a stres	
	Na základě zpětné vazby a sebereflexe podporuji svůj osobnostní rozvoj	
Využití intelektu k optimalizaci výsledků	Vyhledávám a strukturuji získané informace	
	Identifikuji a aplikuji nové koncepty a teorie	
	Rozhduji se a přijímám zodpovědnost za své rozhodnutí	

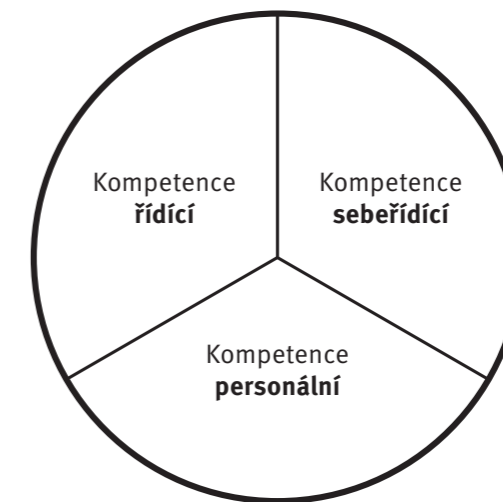


Aktivita číslo 6

Forma: individuální práce.

Balanční kolo

1. V balančním kole podle sebereflexe v předcházejícím cvičení vyznačte svou současnou úroveň jednotlivých kompetencí. (uprostřed je 0, na obvodu 10)



2. V které kompetenci byste se chtěli zdokonalit?

3. Čeho byste chtěli dosáhnout?

4. Jak to bude vypadat, až toho dosáhnete? Co všechno to ovlivní?

5. Jaké jsou možnosti, jak toho dosáhnout?

6. Jaké budou první kroky?

7. Kdy je uděláte?



Zpětná vazba: sdílení.

5. Příklad dobré praxe

5.1 Koncepce strategického rozvoje školy 2012–2018

Základní škola, Uherské Hradiště, Za Alejí 1072, p. o.

Motto: ZA ALEJÍ SE MI LÍBÍ – PŘIJĚ SE PODÍVAT I TY

Před 13 lety jsme společně se svými spolupracovníky začali vytvářet dobré jméno Zaalejky. Zmíníme ty body, které jsou z mého pohledu nejdůležitější pro naši školu ve 21. století:

- a. Projekt Trvalá obnova školy nám přinesl mnoho kontaktů mezi ostatními základními školami v ČR a můžeme jet do jakéhokoli koutu Česka a rádi nám vyjdou vstříc a jsou ochotni se s námi podělit o své zkušenosti, popřípadě spolupracovat na projektech.
- b. Proběhlo několik týmových školení zaměřených na různé oblasti např. Emoční inteligence, týmová sborovna, tvorba ŠVP, tvorba strategického plánu, osobnostní a sociální výchova. Prožili jsme velké množství různých školení ať individuálních či pro skupiny.
- c. Díky projektům NAEP jsme získali partnery ve Velké Británii, Dánsku, Německu a Norsku. Naši žáci jezdí pravidelně do školy v Penzance ve Velké Británii. Máme spolupracovníky v USA.
- d. Dlouhé roky se snažíme, aby naši žáci mysleli ekologicky, ucházíme se o titul EKOŠKOLA. Máme funkční ekotým.
- e. Proces demokratizace v naší škole je na takové úrovni, že naši žáci se prosazují v městském i krajském parlamentu. Máme funkční žákovský parlament. Máme funkční širší vedení. Zásadní věci, týkající se budoucnosti školy jsou veřejně diskutovány. Společně jsme vypracovali pravidla, která jsou pro většinu zaměstnanců i žáků akceptovatelná.
- f. Pro děti pořádáme školy v přírodě, adaptační kurzy, mnoho exkurzí, zájezdy do Penzance, lyžařské kurzy atd.
- g. Máme zateplenou školu, která je bezbariérová, máme termoregulaci topení, opravené záchody, moderní učebny, šatny, jídelnu, atria ve kterých žáci rádi tráví přestávky. Příjemné prostředí školy pozitivně ovlivňuje chování žáků.
- h. Ve školní kuchyni se nám díky široké nabídce zeleninových salátů, které si žáci vybírají sami, daří učit jíst zeleninu.
- i. Získali jsme mnoho grantů: trvalá obnova školy, tvorba ŠVP, atria, učebny atd. Máme velmi dobrou spolupráci se zřizovatelem.
- j. Spolupráce s rodiči je na nadstandardní úrovni díky tradičním akcím jakou jsou Akademie, vánoční jarmark, třídní schůzky formou tripartity. Spolupráce již začíná před vstupem dětí do I. ročníku – adaptační pobyt předškoláků, akce před zápisem, dvoudenní zápis do I. ročníku, velmi dobrá komunikace.

Blížíme se k vizi, která vznikla na základě týmové spolupráce:

Košatý strom poznání vyrůstá z aktivity, tvořivosti a spolupráce všech.

Východiska pro rozvoj školy

Při tvorbě projektu rozvoje Základní školy, Uherské Hradiště, Za Alejí 1072, p. o. jsme vycházeli z detailní znalosti organizace a z těchto dokumentů:

- Vlastní hodnocení školy
- Výroční zpráva školy
- Výroční zprávy o hospodaření školy
- Testování SCIO
- Testování – Společnost pro kvalitu školy Ostrava
- Personální analýza školy
- Hodnocení zřizovatele, rodičů, ČŠI, školní ankety
- Hodnocení pracovníků školy

Projekt rozvoje

V projektu rozvoje se soustředíme na tyto základní oblasti, které budeme prosazovat do roku 2018:

Upevnit věci, které se nám daří a jsme v nich jedineční:

Ranní setkávání – každé pondělí se setkávají žáci celé školy na společném setkávání, kde mohou prezentovat svoje úspěchy, mohou oslovovat pedagogický sbor, probíhá blahopřání k narozeninám, vyhodnocení soutěží. Postupně se učíme spolu se žáky naslouchat ostatním, respektovat odlišný názor a vystoupit na veřejnosti.

Žákovský parlament – zasahuje do chodu školy aktivním způsobem, který umožňuje žákům organizovat spoustu akcí a ovlivňovat školní dění. „Parlamentáci“ se zapojili do republikového projektu Žákovské parlamenty SOS, po jeho završení se staneme školícím místem pro žákovské parlamenty Zlínského kraje. Členové ŽP se učí vést skupinu, pomáhají organizovat akce pro spolužáky, učí se demokratickému přístupu a zodpovědnosti.

Ekoškola – ucházíme se o mezinárodní titul EKOŠKOLA. Cílem je do konce roku 2012 získat titul Ekoškola. Ekoškolu chápeme jako dobrý nástroj k učení žáků trvalému a udržitelnému rozvoji na planetě Zemi.

Týdenní a čtrnáctidenní plány žáků – zavedeme od příštího školního roku ve všech ročnících školy. V současnosti slouží plány především k informaci, co žáky čeká v následujícím období (učivo i akce). Postupně se učíme používat plány jako důležitou součást plánování si vlastního učení žáků. Součástí plánů je také prostor pro sebehodnocení žáků.

Absolventské práce žáků 9. ročníku, které prezentují v posledních týdnech své školní docházky v ZŠ. Zvýšíme prestiž absolventských prací spoluúčastí rodičů a veřejnosti jako diváků, případně konzultantů.

Charitativní činnost – zvyšujeme povědomí u našich žáků, proč je třeba pomáhat adopcí v Africe dětem k lepšímu vzdělání, popřípadě pomáhat dětem na ulici. Učíme děti nebýt lhostejnými k problémům ostatních.

Projekty mezinárodní spolupráce – spolupracovat s partnerskou školou ve Velké Británii, spolupracovat na projektech Comenius.

Podpora žáka

V dalším období se zaměříme především na:

- rozvoj čtenářské gramotnosti
- rozvoj matematické gramotnosti
- rozvoj informační gramotnosti
- rozvoj přírodovědných předmětů
- maximální rozvoj výuky cizích jazyků – především angličtiny

Tvorba kritériálního hodnocení

V tomto školním roce jsme postupně tvořili kritériální hodnocení do předmětů výchovného zaměření. Dle tohoto hodnocení budeme od školního roku 2012/2013 hodnotit žáky ve výchovách 1. a 2. stupně.

Školní poradenské pracoviště – v následujícím školním roce dokončíme vytvoření fungujících principů, akceptovatelných všemi zainteresovanými stranami.

Maximálně využít moderních učeben financovaných ROP Střední Morava

- Zapojení videokonference a navázání spolupráce se žáky celého světa v angličtině.
- Zapojení videokonference jako moderního komunikačního prostředku ve všech vzdělávacích předmětech se školami ČR.
- Podpora videokonference při projektech – EKOŠKOLA, COMENIUS atd.
- Komunikace se žáky, kteří jsou v současné době s rodiči mimo Uherské Hradiště – např. USA, Kanada.

Volnočasové aktivity – školní družina, školní klub

- Zvýšení počtu žáků ve ŠD do cílové kapacity – 120 žáků.
- Stabilizace nabídky kroužků školního klubu.
- Zachování stávající nabídky – lyžařský kurz, školy v přírodě, adaptační pobyty, školní výlety.

Alternativní vzdělávací program Montessori – od školního roku 2013/2014 zavedeme pro část žáků I. stupně výuku s prvky Montessori. Během následujících pěti let vytvoříme 5 tříd I. stupně, ve spolupráci s MŠ Uherské Hradiště otevřeme 2 Montessori třídy.

Škola bez bariér – nabídka bezbariérové školy pro žáky nejen z Uherského Hradiště, ale širokého okolí.

Podpora učitele a ostatních zaměstnanců školy

Další vzdělávání pracovníků školy:

- DVPP zaměřené na rozvoj čtenářské, matematické a informační gramotnosti.
- Ekoprogramy a vzdělávání související s rozvojem EKOŠKOLY.
- MŠ – doškolení všech pracovníků školy v minimalizaci šikany.
- Programy podporující spolupráci ve sborovně – týmová sborovna.
- DVPP pro učitele angličtiny, ale i ostatních předmětů formou videokonference.
- Profesionální programy na podporu rozvoje učitele – mentoring, koučování, supervize.

V personální práci školy se zaměříme na:

- Stabilizaci pracovníků, kteří mají odpovídající kvalifikaci.
- Stabilizaci a postupné doplnění vyučujících angličtiny, němčiny a matematiky.
- Obměnu pracovníků školní jídelny vzhledem k jejich vysokému věku.
- Práci výchovného poradce a metodika prevence.
- Nabídku stabilního zaměstnání pro všechny zaměstnance, kteří do školy chodí rádi, s úsměvem, jsou její součástí a mají realizovatelné nápady.
- Podpora učitele v jeho rozvoji, formou motivačních pohovorů a pravidelným hodnocením jeho práce.

Peníze EU školám:

- Vybavení učeben I. stupně interaktivními tabulemi.
- Vybavení všech učitelů notebooky.
- Tvorba digitálních učebních materiálů, které budou smysluplné a využitelné v další výuce.
- Vzdělávání učitelů na rozvoj čtenářské, matematické a informační gramotnosti.

Ostatní oblasti školy

Práce předmětových komisí a metodického sdružení – zaměříme se na jasné stanovení úkolů pro školní roky za jednotlivé předmětové komise a metodické sdružení. Úkol musí být jasný, srozumitelný a měřitelný. Vyhodnocení proběhne na konci školního roku.

Vytvoření mikrotýmů – budou vytvořeny malé týmy o 3 až 4 osobách, které budou řešit dílčí úkoly zaměřené na rozvoj školy v různých oblastech.

Public relations – zaměříme se na efektivní propagaci značky ZŠ Za Alejí se mi líbí – škola má prostory, techniku i chuť učit více žáků. Formou dobrovolnické činnosti budeme spolupracovat s reklamní agenturou. V rámci této oblasti chceme zabezpečit výuku jazyků a informatiky pro rodiče a seniory ze spádové oblasti

Rekonstrukční práce na budově školy:

- Vybudování polyfunkční učebny fyziky a chemie.
- Rekonstrukce elektroinstalace.
- Obnova vybavení kabinetů.
- Vybavení všech učeben moderními a funkčními pomůckami.
- Rekonstrukce školní kuchyně.
- Rekonstrukce školního hřiště.

Závěr

Základní škola, Uherské Hradiště, Za Alejí 1072 má stabilizovaný tým pracovníků, má vytvořena pravidla, která jsou většinou zainteresovaných akceptována. Přesto je ke všem dalším změnám třeba přistupovat citlivě s ohledem na dostatek času, respektování individuálních potřeb a stanovení cíle. Vzhledem k rozvoji je nutné celou koncepci projednávat ve sborovně, aktualizovat a pravidelně vyhodnocovat.

Budeme se snažit naplňovat principy, charakterizující vzdělávání pro 21. století:

- kritické myšlení
- řešení problémů
- inovace
- spolupráce
- efektivní komunikace

5.2 Rozpracování na školní rok 2013–2014

Základní školy, Uherské Hradiště, Za Alejí 1072, p. o.

V tomto školním roce se mimo jiné zaměříme na následující oblasti.

Jako každý rok jsme na výjezdním zasedání širšího vedení, které tvoří ŘŠ, ZŘŠ, vedoucí PK a MS, koordinátor ŠVP a VP, ve dnech 22. a 23. srpna 2013 zhodnotili uplynulý školní rok a na základě projednané koncepce na léta 2012–2018 jsme tuto koncepci rozpracovali na jednotlivé úkoly pro školní rok 2013/2014. S rozpracovanými úkoly byli seznámeni všichni pedagogičtí pracovníci na úvodní pedagogické poradě. Po vzájemné diskusi se zaměříme na jednotlivé úkoly, které jsou popsány níže.

1. Zaměřit se na práci předmětových komisí a metodického sdružení. Předmětové komise se musí aktivně podílet na tvorbě uskutečňování stanovených cílů. PK a MS na své první schůzce stanovily strategické cíle pro tento školní rok, včetně detailního plánu (součástí plánu PK a MS).

• **Předmětová komise jazyků se zaměří především na:**

1. strategický cíl – Rozšiřování výuky ve videokonferenční místnosti
2. strategický cíl – Baterie písemek a dalších materiálů z JČ na publicu

• **Předmětová komise společenských věd se zaměří především na:**

1. strategický cíl – Zásobník materiálů a testů
2. strategický cíl – Strategie slušného chování

• **Předmětová komise výchov se zaměří především na:**

1. strategický cíl - Posilovat budování vztahu žáků k výchovným předmětům
2. strategický cíl - Přibližovat žákům kulturní život našeho města, ale i blízkého okolí

• **Předmětová komise přírodních věd se zaměří především na:**

1. strategický cíl – Obhajoba titulu EKOŠKOLA
2. strategický cíl – Rozvíjení vztahu k přírodovědným předmětům

• **Metodické sdružení se zaměří především na:**

1. strategický cíl - ROZVOJ ČTENÁŘSKÝCH DOVEDNOSTÍ
2. strategický cíl - ZDRAVÁ VÝŽIVA

2. Zaměření týmu ekoškoly

a) V tomto školním roce budeme již 4. rokem pokračovat v realizaci programu Ekoškola. Provedeme novou, srovnávací analýzu ve čtyřech základních oblastech – odpady, energie, voda, prostředí školy. Využijeme přitom aplikaci Stopy mé Ekoškoly. Z výsledků analýzy a s ohledem na doporučení z auditu naplánujeme další činnosti vedoucí ke zlepšení a budeme usilovat o obnovení mezinárodního titulu Ekoškola.

b) Budeme pokračovat v činnostech, které probíhaly v minulém školním roce.

c) Náš Ekotým doplněný o nové členy nyní zahrnuje 42 žáků 4.–9. ročníku. Bude zajišťovat realizaci 6 kroků Ekoškoly a bude se scházet každých 14 dní. Naši pozornost zaměříme na vodu, prostředí školy a pravděpodobně odpady. Veškerou činnost budeme průběžně monitorovat a vyhodnocovat.

d) Pokusíme se navázat spolupráci se základní školou ve Skalici na Slovensku zapojenou do projektu Zelená škola.

3. Školní poradenské centrum se zaměří především na:

a) minimalizaci šikany (dále jen MIŠ):

Sesbírání komponentů MIŠ, dokončení a sjednocení.

Návrh dokumentu – program proti šikanování na škole.

Na web zveřejnění – přímých a nepřímých projevů, kdo problematiku řeší na škole, ...

b) Vypracování manuálu her do třídnických hodin:

Vypracování manuálu.

Odpřipomínkování učitelů.

Uložení na public.

4. Mikrotýmy se zaměří především na:

(součástí plánu mikrotýmu je i rozpracování jednotlivých kroků plnění)

Spolupráce se ZŠ Jarošov

Sblížení žáků 5. ročníku ZŠ Jarošov a Za Alejí.

Učíme se společně.

Sjednocení učiva matematiky v 5. ročníku.

PR tým

Kontrola a aktualizace webu školy.

Založení a aktualizace facebooku školy.

Propagace školy v médiích.

Vydávání školního časopisu.

Snoezelen

Vybudování bezpečné zóny pro žáky.

Vybudování denní místnosti.

Seniortým

Nabídka vzdělávání pro sociálně znevýhodněné obyvatele sídliště.

Nabídka kurzů: finanční gramotnost, práce na PC, angličtina.

Výzdoba školy

Sjednocení systému výzdoby.

Odpočinkové zóny na chodbách.

Všechny předmětové komise, metodické sdružení a mikrotýmy budou předkládat hodnocení strategických cílů k 31. lednu a 30. červenci 2014.

5. Rozvoj pedagogických pracovníků bude probíhat především:

a) Vlastním stanovováním osobního rozvoje včetně sebehodnocení.

b) Profesionálním rozvojem v rámci DVPP.

6. ICT

Nový informační systém přístupný pro zaměstnance odkudkoliv – OFFICE 365.

Elektronická třídní kniha – systém BAKALARI.

7. Investiční akce

Vybudování polyfunkční učebny s laboratoří – fyzika + chemie.

Rekonstrukce podlahy ve školní kuchyni.

8. Závěr

V průběhu školního roku mohou být přidávány dle aktuální situace další strategické úkoly. V průběhu prázdnin proběhne evaluace této části strategického rozvoje.

6. Test týmových rolí

V roce 1981 navrhl Belbin soubor osmi významných rolí, které jsou podle něj jádrem efektivního rozhodování týmu a které jsou rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí.

6.1 Doporučené kroky

Hned:

- Pokud nemáte, udělejte si osobně Belbinův test.
- Zkuste odhadnout, jaké role zastávají vaši zaměstnanci, a napište si je.

V nejbližší době:

- Při vhodné příležitosti udělejte s vašimi zaměstnanci Belbinův test a porovnejte výsledky s vaším úvodním typem.
- Zamyslete se nad rolmi jednotlivých zaměstnanců a nad tím, jak jsou v organizaci zařazeni.

Pomalou a opatrně, ale v dohledné době:

- Zkuste citlivě přeházet jednotlivé zaměstnance tak, aby byla splněna alespoň základní podmínka komplementarity z hlediska týmových rolí. Toto dělejte až na základě studia dalšího textu.
- Jednorázové týmy tvořte na základě znalostí rolí a dovedností jednotlivých zaměstnanců.

Dlouhodobě:

- Zapracujte teorii týmových rolí do procesu přijímání nových zaměstnanců.

6.2 Jak vidím svou roli v týmu - dotazník (Belbin team roles)⁶

Instrukce

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci tohoto dotazníku zakroužkujte ty výroky, které vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jeden, dva nebo více výroků. Zakroužkované výroky poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

Například v jedné sekci označíte tři výroky, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jeden vás vystihuje velmi dobře, zatímco druhé dva se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu výroku přiřadit šest nebo sedm bodů a zbývající body rozdělít mezi zbylé dva. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dva výroky, které vás vystihují oba stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému výroku pět bodů.

Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci.

I. ČÍM, JAK VĚŘÍM, MOHU BÝT TÝMU PROSPĚŠNÝ

- Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoliv zjistím, že mohou něčím cenným přispět ke skupinovým cílům.

⁶ http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf

- Moje schopnost dotahovat věci do konce vyplývá z mé osobní výkonnosti.
- Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to vede nakonec k dobrým výsledkům.
- Rychle vycítím, co se má dělat v situaci, kterou znám.
- Dovedu bez předsudků a zaujatostí najít rozumné důvody pro změnu zaměření činnosti.

II. KDYBYCH MĚL NEDOSTATKY V TÝMOVÉ PRÁCI, BYLY BY TO NEJSPIŠ

- Necítím se dobře, pokud pracovní schůzka nemá jasnou strukturu a není dobře řízena.
- Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- Je pro mě těžké být v popředí nebo vystupovat ve vedoucí roli, snad proto, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- Druzí mi někdy vyčítají, že se příliš starám o podružné detaily a lámu si hlavu nad možnými nezdary.

III. KDYŽ SPOLUPRACUJI NA NĚJAKÉM PROJEKTU S JINÝMI LIDMI

- Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na setkání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl.
- Dá se počítat s tím, že přispějí něčím originálním.
- Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek.
- Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku.
- Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je potřeba.

IV. MŮJ CHARAKTERISTICKÝ PŘÍSTUP KE SKUPINOVÉ PRÁCI JE, ŽE:

- Mám zájem lépe poznat své kolegy.
- Nezdráhám se odmítnout názory druhých a sám.
- Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- Snáším se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- Dokážu využít kontaktů vně samotného týmu.
- Jelikož se zajímám o všechna stanoviska, bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

V. PRÁCE MĚ TĚŠÍ, PROTOŽE:

- Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny možné volby.
- Zajímá mě nacházet praktická řešení problémů.
- Rád cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- Mohu uplatnit silný vliv na rozhodnutí.
- Mám příležitost setkávat se s lidmi, kteří mi pomohou poskytnout novou zkušenost.
- Dokážu sjednotit názory různých lidí a vést je ke společné žádoucí činnosti.
- Cítím se ve svém živlu, když se mohu plně věnovat nějakému úkolu.
- Rád mám věci, které napínají moji představivost.

VI. KDYŽ BYCH NEČEKANĚ DOSTAL OBTÍŽNÝ ÚKOL, KTERÝ JE NUTNO SPLNIT V OMEZENÉM ČASE A S NEZNÁMÝMI LIDMI:

- a) Sedl bych si někde do kouta, přemýšlel jak se dostat ze slepé uličky a snažil se ujasnit další postup.
- b) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- c) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolů stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- d) Můj přirozený cit pro povinnost by pomohl zajistit, že dodržíme harmonogram.
- e) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost jasně myslet.
- f) Držel bych se stále účelu navzdory tlakům.
- g) Byl bych hotov se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá z místa.
- h) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

VII. VE VZTAHU K PROBLÉMŮM, V NICHŽ JSEM ZAANGAŽOVÁN PŘI PRÁCI VE SKUPINĚ:

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepřiliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, že práce je udělaná dobře, může být překážkou postupu.
- d) Snadno se začnu nudit a spoléhám na někoho z týmu, že mě vyburcuje.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud cíl není jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlit a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu.
- h) Váhám se postavit na odpor, když se setkávám se skutečnou opozicí.

6.3 Vyhodnocení

Přeneste své body, které jste přidělili výroky označených písmeny v jednotlivých sekcích do následující tabulky. Sečtěte body v každém sloupci.

role/sekce	CH předseda	SH rejža	PL chrlíč	ME rýpal	CW tahoun	RI shánil	TW hasič	F dotahovač
I.	d	f	c	h	g	a	b	e
II.	b	e	g	d	a	c	f	h
III.	a	c	d	g	h	f	e	b
IV.	h	b	e	c	d	g	a	f
V.	f	d	h	a	b	e	c	g
VI.	c	g	a	e	f	h	b	d
VII.	g	a	f	b	e	d	h	c
celkem								

Přeneste svá skóre dle profilu týmových rolí.

Z profilu můžete vyčíst svou hlavní a vedlejší roli a porovnat je ve vztahu s ostatními rolemi v týmu.

Profil ukazuje vaše preferované role. Je však třeba si uvědomit, že jako jedinec pracující v týmu máte tendenci přeskakovat do jiných rolí, podle vztahu k týmu.

Skóre vyšší než 20 bodů označuje výrazně dominantní roli. Rozdíl více než 4 body mezi rolemi je významný.

Vaše role v týmu není v žádném vztahu k vašemu funkčnímu zařazení.

6.4 Popis jednotlivých rolí

Kompletovač – dotahovač (finisher) se stará o pořádek, sleduje termíny akcí, dodržování časového plánu, sleduje dotahování úkolů, je vytrvalý a usilovný, má smysl pro detaily, někdy bývá netolerantní, zejména k méně aktivním členům skupiny.

Formovač – rejža (sharper) je plný nervózní energie, je vstřícný, impulsivní a emocionální, někdy až podrážděný, často se může hádat, snaží se sjednocovat představy, cíle a praktické posouzení v jednoduchý projekt, který by bylo možno hned realizovat, identifikuje myšlenky a aktivity týmu, vytváří plány akcí, konkretizuje a přispívá často vlastními řešeními, je to úkolový vedoucí.

Realizátor – tahoun (company worker) dovede převádět plány týmu do proveditelné formy, vybírá hlavní cíle a logicky je třídí, nemá rád nestabilní situace, a proto také je jeho silnou stránkou tvorba organizačního plánu, je praktik.

Kontrolor a vyhodnocovač – rejpal (monitor evaluator) je chladný a střízlivý, analytik a kritik, málokdy se mýlí, dovede vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti a odvrátit tým od nesprávné cesty.

Myslitel – chrlíč (plant) je zdrojem nových nápadů a originálních myšlenek a nápadů, mnohdy dovede překvapit radikálností při řešení problémů a překážek, je to nejinteligentnější člen týmu, tvořivý, s vysokou představivostí a flexibilitou, otevřen novým nápadům, rád opouští zajeté koleje.

Vyhledávač zdrojů – shánil (resource investigator) vnáší do skupiny informace zvenčí, je to obchodník a diplomat, který dovede využít i ukradené nápady, umí dobře komunikovat a klást otázky, není zdrojem originálních myšlenek, ale přináší je odjinud a upozorňuje na ně.

Koordinátor – předseda (chairman) stanovuje cíle skupiny a její program, určuje priority, ale nepokouší se dominovat v diskuzi, formuluje otázky, naslouchá, všímá si návrhů, koordinuje činnost týmu, sjednocuje lidi společnými cíly, je to „vůdce lidu“.

Týmový pracovník – hasič (team worker) je hlídačem harmonických vztahů, nemá rád střety a urovnává vztahy mezi ostatními členy týmu, v tom smyslu dovede být diplomatický, má smysl pro humor, je velmi komunikativní.

PROSTOR PRO VAŠE POZNÁMKY

Literatura a zdroje

- DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002. ISBN 80-903225-2-2
- EVROPSKÁ OBCHODNÍ AKADEMIE DĚČÍN, Kolektiv Autorů. *Rozvoj klíčových kompetencí zástupce ředitele na škol* [online]. [cit. 28.3.2015]. Dostupný na WWW: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000022.pdf>
- Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex, 2000. ISBN 80-86432-00-9
- NEZVALOVÁ, D. Je snadné řídit školy v období transformace? *Pedagogická orientace*, 1999, 3, s. 46-53.
- NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc: UP, 2002. ISBN 80-244-0452-4
- POL, M., LAZAROVÁ, B. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*. Praha: Strom, 1999. ISBN 80-86106-07-1
- SEDLÁČEK, Martin. *Řízení základní školy* [online]. [cit. 28.3.2015]. Dostupný na WWW: http://is.muni.cz/th/23221/ff_d/
- SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*. Praha: UK, 2003. ISBN 80-7290-134-6
- ŠVEC, V.: *Pedagogická příprava budoucích učitelů: Problémy a inspirace*. Brno: Paido, 1999
- Zahrádková, E.: *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9
- Týmové role podle Belbina: [online]. [cit. 2015-04-20]. http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf.

Strategie řízení pro vedoucí pedagogické pracovníky

Autorky textu: Mgr. Eliška Dřimalová, Mgr. Jana Kazíková

Manuál vznikl v rámci projektu *Efektivní spolupráce v oblasti prevence školního neúspěchu žáků*, registr. č. CZ. 1.07/1.1.00/46.0001, financovaného v rámci OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Příjemcem dotace a realizátorem projektu je město Moravský Krumlov.

Publikace vznikla jako sborník metodických materiálů, které byly prezentovány na vzdělávacích seminářích v letech 2014–2015 a byly realizovány firmou Valid-Ed vzdělávací a rozvojové centrum Valtice, s.r.o.