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

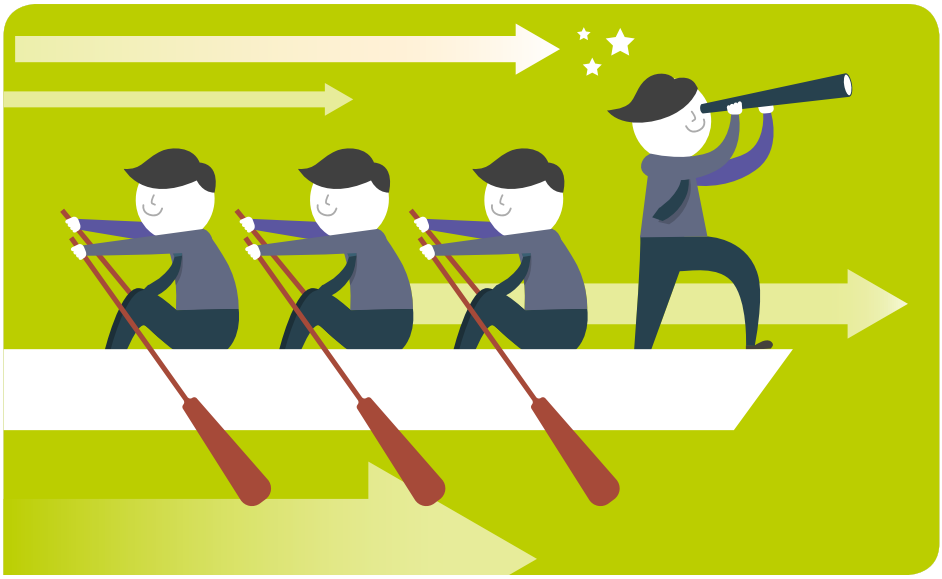
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

SRPácký NEWSLETTER téma: LEADERSHIP!

č. 12 | Ročník IV. **Červen 2019 | srp.nidv.cz**

Podporujeme rozvoj pedagogických lídrů

Otázka leadershipu ve vedení organizací by mohla aspirovat na jedno z největších témat 20. a 21. století. V posledních letech tento pojem stále častěji rezonuje v úvahách o roli ředitele v českém školství. Národní institut pro další vzdělávání (NIDV) pilotuje v rámci projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP) systém podpory pedagogického leadershipu v několika desítkách tuzemských škol. Kdo je v jeho pojetí pedagogickým lídrem a na čem projekt staví svou podporu?



Lídrem je podle definic ten, kdo dokáže vést druhé, tedy „jít v čele před ostatními". Potřeba vedení se objevuje všude tam, kde existuje cíl, pro jehož dosažení je zapotřebí více lidí. Už zde ovšem nastává problém při definování toho, co znamená „leadership". Lídrem by totiž v jistém mohl být každý manažer, který nevykonává práci přímo, ale deleguje úkoly a činnosti na podřízené pracovníky – jako když má ředitel školy k ruce zástupce, hospodářku, učitele či vychovatele.

Vedení versus řízení

Jak tedy odlišit „management" (řízení) od „leadershipu" (vedení)? Začněme konstatováním, že manažer je formální role. Do role manažera byl ředitel školy ustanoven zřizovatelem na základě úspěšného absolvování konkurzu. Očekává se od něj, že bude plánovat každodenní činnosti ve škole, delegovat pravomoci a kontrolovat plnění svěřených úkolů, rozhodovat o postupech řešení problémů a neočekávaných událostí, které se v životě školy nevyhnutelně objevují. Ale budou ho ostatní následovat? Bude dostatečnou inspirací pro pracovníky, aby dobrovolně a ochotně sledovali cíle, které stanoví? Bude je dostatečně motivovat k tomu, aby společně přispívali k rozvoji školy?

Skutečná podstata rozdílu mezi manažerem a lídrem spočívá ve schopnosti přimět druhé, aby dělali to, co jim ředitel přidělí, nikoliv z titulu jeho role, ale díky autoritě jeho osobnosti. To předpokládá důvěru, loajalitu, respekt k řediteli školy a jeho podporu, která je pracovníky zvnitřněná, přirozená a není vynucená formálním postavením či snad strachem.

A platí to i naopak. Efektivní vedení předpokládá důvěru ředitele ve schopnosti podřízených pracovníků, otevřenost a respekt k jejich hledisků, názorům a potřebám, upřímný zájem o ně. Důležitá je ochota ne vždy řídit, ale nechat prostor pro (sebe)řízení druhým, nebát se předat zodpovědnost a být současně tím, kdo pomůže, poradí, navede.

Pokračování na straně 2

ÚVODNÍ SLOVO

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

mám radost, že vám mohu přiblížit obsah dvanáctého vydání SRPáckého newsletteru. Za hlavní téma čísla jsme zvolili problematiku leadershipu, kterou ve vztahu k podporovaným ředitelům škol odborníci projektu SRP intenzivně rozpracovávají.

Dočtete se kromě jiného o tom, jak náš projekt pomáhá leadership na půdě českých škol rozvíjet. Popíšeme také roli školních koordinátorů rozvoje, kteří jsou v celém procesu zavádění leadershipu velmi důležitým článkem.

Rozhovor do newsletteru poskytl Jan Kolář, ředitel ZŠ v Jablonci nad Nisou, který v projektu působí jako konzultant rozvoje školy. Hovořil nejen o významu jednotlivých fází tzv. systému intenzivní podpory, ale také o podmínkách nutných pro sestavení kvalitního školního akčního plánu.

Další článek shrnul činnosti, které měli na starost naši odborníci v rámci aktivity Spolupráce. Ti se na posledním setkání odborného panelu začali zabývat pro změnu problematikou leadershipu v územích. Pracovní skupina stačila připravit v předstihu základní teze pro další práci.

Protože červnový newsletter je posledním před koncem školního roku 2018/2019, dovolte mi, abych vám za Národní institut pro další vzdělávání zároveň popřála příjemné prázdniny.



Helena Plitzová,
ředitelka NIDV

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

SRP Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283

Vlastivědný kufřík aneb Muzeum na cestě do škol



Foto: J. Ströter-Bende

Německý vlastivědný kufřík obohatil vyučování historickou cestou po stopách malíře Adolfa von Menzela

Jak dostat muzeum do škol a poutavou formou přiblížit žákům regionální historii? Tuto otázku se daří řešit díky projektům Místní akční plán vzdělávání pro Hlučínsko západ II a Místní akční plán vzdělávání pro Hlučínsko východ II v rámci tématu regionální identita.

Vyučovat regionální historii v terénu či v muzeu nemusí být vždy jednoduché, ať už kvůli dopravě, vzdálenosti, nebo časovým omezením v počtu hodin přidělených výuce. Žáci ze škol, které se nenacházejí v dostupné vzdálenosti od muzea, tráví kvůli dvěma vyučovacím hodinám často celé dopoledne mimo školu.

Situaci pomáhá řešit praktický nápad z Hlučínska, kde pracují s tzv. vlastivědnými kufříky. Dobový kufřík obsahuje sadu předmětů, dobových tiskovin či fotografií souvisejících s historií regionu. Nedílnou součástí jsou také návody pro použití uvedených předmětů.

V současné době vzniká kufřík, resp. jeho obsah, pro každou základní školu na Hlučínsku. Budou s ním pracovat především žáci na vyšším stupni, ale u některých témat lze pomůcku využít i na stupni nižším.

Kufřík obsahuje historické prameny, mj. 3D model Landecké Venuše, historické délkové míry, soubor odlitků pečetí, středověký pergamen nebo úryvky ze starých slabikářů. Nechybí ani výtisky dobových místních novin, jízdní řády, karikatury nebo propagandistické tiskoviny. Cílem kufříku je představit dětem autentické artefakty z Hlučínska, a interaktivní formou tak zpřítomnit historii regionu.

Druhý typ kufříku je putovní. Vzniká ve dvou provedeních, z nichž jedno bude pro mateřské školy a druhé pro nižší ročníky základní školy. Tématem je stavební tradice, výroba cihel a další řemesla. V autentickém kufříku, se kterým doboví řemeslníci vyráželi do světa, bude k vidění forma na cihly, nářadí, pracovní obleky, mapy, fotky, audionahrávky anebo model kostelíka ve Strahovicích. Do kufříku se ukryjí také některé exponáty zapůjčené z Muzea Hlučínska.

Tvůrci vlastivědného kufříku se inspirovali v německé spolkové zemi Severní Porýní-Vestfálsko. Nápad pochází z univerzity v Paderbornu, kde jej v roce 2002 poprvé využili při vzdělávání učitelů. Od té doby vzniklo více než 700 vlastivědných kufříků, mnoho z nich přiblížilo světové památky UNESCO.

Autorky:
Hana Paverová, Jolana Čuprová

Podporujeme rozvoj...

Dokončení ze strany 1

Pedagogický lídr by měl mít představu, vizi, kam lze společnou činností dospět a jakého úspěchu pro každého zapojeného lze dosáhnout. A tuto vizi umět prezentovat, věřit jí a svým vlastním příkladem naplňovat. Právě vize je něčím, co odlišuje ředitele školy jako manažera a jako vůdce. Manažer se bez vize obejde, vykonává vůli někoho jiného. Vůdce svou vizí žije. Je ochoten za ní stát a pro ni jít, současně ale nést plnou zodpovědnost za cestu a kroky, které pro její naplnění zvolí.

Touto filozofií se řídí projekt SRP, který pomáhá rozvíjet pedagogický leadership v českých školách. Tým odborníků NIDV si uvědomuje, že kromě nezbytných znalostí a praktických dovedností v otázce strategického managementu škol je zapotřebí kultivovat osobnost ředitele školy tak, aby rozvíjel své předpoklady být ve své škole nejen manažerem, ale skutečným vůdcem. Strategie projektu je přirozená: vést prostřednictvím příkladu jiných vůdců. Podpořeným školám proto zprostředkovává služby zkušených ředitelů, kteří jsou zapojeným ředitelům mentory, průvodci a rádci v procesech tvorby vize rozvoje školy a jejího naplňování.

Osobní zaujetí, partnerský vztah, důvěra a podpora za strany těchto tzv. konzultantů rozvoje školy posilují zkušenost ředitelů škol s pedagogickým vedením a otevírají možnosti pro rozvoj sebedůvěry, zodpovědnosti, otevřenosti a kolegiality ve vztahu k pracovníkům vlastní školy jako předpokladů pro efektivní pedagogický leadership. Umožňují, aby se současní manažeři škol stali budoucími pedagogickými lídry.

Autor: **Petr Valenta**

Hledáme nové konzultanty a konzultantky

Náš projekt rozšiřuje tým konzultantů a konzultantek rozvoje školy. Pozice se výborně hodí pro ředitele škol nebo jejich zástupce, kteří mají zkušenosti s řízením pedagogického procesu. Pojďte pomoci motivovaným školám nastavit, zavést a rozvíjet ověřované postupy, které výrazně zlepšují podmínky pro práci učitelů a výsledky žáků!

Co boudou mít konzultanti rozvoje na starost? Především komunikaci s vedením školy zapojené do pilotáže systému podpory školám v oblasti strategického řízení a plánování. Cílem bude stanovit, co daná škola potřebuje konkrétně změnit, aby se mohla rozvíjet v souladu s potřebami vedení školy, učitelů i žáků. Další činnosti pak půjdou podle nastaveného harmonogramu – konzultanti budou koordinovat zavádění novinek do života školy, poskytovat metodickou podporu vedení školy a pomáhat při vyhodnocování pokroku školy.

Co konzultantům nabízíme? Zajímavou a kreativní práci, při které uplatní svoje zkušenosti s řízením školy. Spolupráce bude probíhat v rámci DPČ v době od září 2019 do srpna 2021. V rámci DPP pak bude probíhat příprava na roli konzultanta, se kterou je možné začít už od července 2019. Nebojte se nového tématu, rádi vás se základy strategického řízení a plánování seznámíme. Konzultanti projdou průběžnou systematickou přípravou.

Koho hledáme? Hledáme konzultanty pro Karlovarský kraj. Ideální konzultant/ka by měl/a mít zkušenosti s vedoucí funkcí ve škole.

Kam se můžete obrátit?
Pro podrobnější informace se nám ozvěte e-mailem na pam@nidv.cz nebo telefonicky na číslo 775 975 775. Těšíme se na vás!

–red–

Konzultant rozvoje školy Jan Kolář:
Ředitel by měl umět nadchnout celý tým

Konzultant rozvoje školy (KRŠ) projektu SRP Jan Kolář působí už téměř deset let jako ředitel základní školy v Jablonci nad Nisou. V rozhovoru pro SRPácký newsletter se podělil o to, jak využije dosavadní zkušenosti při práci se školami, které se do projektu brzy zapojí. Zmínil i roli ředitele jako lídra a nutnost nadchnout pro rozvoj školy celý tým.

Co vás motivovalo, abyste začal spolupracovat s projektem SRP na pozici konzultanta rozvoje školy?
Spatřoval jsem v tom smysl pro ředitele zapojených škol i příležitost profesně se obohatit. V minulosti jsem se jako ředitel aktivně účastnil několika projektů, díky kterým jsem získal podporu kouče či mentora. Navíc funkční studium mně osobně nedalo pro praxi to, co bych jako nastupující ředitel očekával. Coby začínající ředitel jsem postrádal radu zkušeného ředitele. Musel jsem chybějící informace a zkušenosti zkrátka získat sám. Teď jsem ale poprvé v pozici člověka, který takovou podporu sám poskytuje.

V první vlně intenzivní podpory jste působil jako KRŠ v ZŠ a MŠ Kamenický Šenov. Co pro vás přestavovalo největší výzvu a zároveň nejtěžší krok během spolupráce s touto školou?
Vůbec vstoupit na půdu jiné školy. Nevěděl jsem, jestli ředitel přijme tu nabídnutou ruku. Kladl jsem si otázku, jestli a jak se nám podaří vytvořit takovou důvěru, abychom si mohli říkat důvěrné věci týkající se chodu školy. Bylo pro mě důležité, aby mou roli konzultanta rozvoje školy nepovažoval za ohrožení, ale naopak za pomoc.

Nyní se chystáte vstoupit do třetí vlny intenzivní podpory. Do jaké míry využijete předcházející zkušenosti?
V rámci první vlny jsme procházeli školením a testováním, takže si už dokážu lépe představit, co nás v následujících dvou letech čeká. Už to pro mě není nové. Už vím, jak které nástroje fungují. Například jsem si ověřil, jak dobře se pracuje s dotazníkovým šetřením zjišťujícím současný stav školy, a to jak u ZŠ a MŠ Kamenický Šenov, tak u školy, kterou sám řídím. V praxi to má konkrétní výsledky a vím, že je to velmi dobře použitelné i nadále.

Co podle vás podmiňuje úspěšnou implementaci cílů, které si škola stanoví ve strategickém plánu rozvoje školy? Bez čeho se škola neobejde, aby se při jeho implementaci skutečně posunula vpřed?
Jsem přesvědčený, že je naprosto zásadní, aby se zapojilo vedení školy i učitelský sbor. Bez toho je implementace velmi obtížná a domnívám se, že i téměř nemožná.

Co se vám osvědčilo, když jste se snažil zapojovat celý učitelský sbor?
Je nutné, aby vizi, kterou ředitel předkládá, sdílelo širší vedení školy, ideálně celý učitelský sbor. Pokud učitelé dostanou prostor se k vizi vyjádřit, urazili poloviční cestu k úspěchu. Hlas pedagogů má samozřejmě mít poradní váhu a minimálně by se měla vést konstruktivní diskuze o našich klíčových tématech a o tom, kam se chceme jako škola posouvat.

Jako konzultant pomáháte jiné škole a jejímu vedení se rozvíjet. Přinášíte svoje znalosti a zkušenosti, podporujete ředitele školy při zavádění změn, spolupracujete úzce s pracovníky školy. Cítíte se jako lídr? Co pro vás pedagogický leadership znamená?
Pevně věřím, že leadership je téma, které by měl řešit každý ředitel. Jako lídr by měl mít pozitivní myšlení, být férový, empatický vůči učitelskému sboru i vůči žákům. Určitě by neměl pracovat sám, měl by kolem sebe vytvořit tým schopný mu s řadou věcí pomoci. Na jednoho je toho zkrátka příliš.

Co ale může pomoci k rozvoji odborných kapacit učitelů a jejich vzájemné důvěry?



Mgr. Jan Kolář (*1981)

Vystudoval zeměpis a tělesnou výchovu na Pedagogické fakultě Technické univerzity v Liberci. Už při studiu vyučoval na základní škole Na Šumavě v Jablonci nad Nisou, kde od roku 2009 působí jako ředitel. S projektem SRP začal spolupracovat jako konzultant rozvoje školy v první vlně intenzivní podpory a nyní se připravuje na vstup do vlny třetí. Zajímá se o aktuální trendy v pedagogice a aktivně sportuje.

Osvědčilo se nám dlouhodobě pracovat i na úrovni vztahů v učitelském sboru. U učitelů nejde jen o odbornost. Jde také o celkové nastavení týmu a ochotu spolupracovat. Dobře nastavené klima hraje ve škole zásadní roli. Představa, že dítě chodí dlouhodobě do školy vystresované, je nepřijatelná. A to samé platí i o zaměstnancích. Vedení školy musí pracovat na vztazích ve třídách i mezi učiteli. Bezpečné klima je klíčové proto, aby se děti cítily ve škole dobře.

Autorka: **Jolana Čuprová**

Školní koordinátoři rozvoje – nositelé změny

Mnoho se již na stránkách SRPáckých newsletterů i v jiných výstupech projektu napsalo o klíčové úloze konzultantů rozvoje školy (KRŠ) v rozvoji procesů strategického řízení a pedagogického vedení ve školách. Neméně důležitá je ale i role jejich protějšků na úrovni školy – školních koordinátorů rozvoje (ŠKR). Jsou jimi převážně ředitelé škol zapojených do intenzivní podpory projektu SRP.

V současné době spolupracuje s projektem SRP v rámci systému intenzivní podpory 66 škol a každá má svého školního koordinátora. Jeho hlavním úkolem je zajišťovat (s metodickou a mentorskou podporou konzultanta rozvoje školy) aktivity směřující k nastavení podmínek vhodných pro efektivní uplatňování procesů strategického managementu na úrovni řízení školy.

Jestliže konzultant, jakožto externí poradce, přichází s doporučeními pro implementaci uvedených procesů, školní koordinátor je vůdčí osobností uvnitř školy, která plánuje, koordinuje a komunikuje veškeré změny potřebné pro dosažení vize rozvoje školy.

Otevřené prostředí ve škole

Jednu z nejvýznamnějších výzev pro školního koordinátora rozvoje představuje postupně vybudovat prostředí, ve kterém je možné otevřeně hovořit o problémech, potřebách a představách o dalším směřování školy a hledat společnou vizi změny. Jinak řečeno, navázat dialog se všemi, kterých se život školy týká (pedagogy, nepedagogickými pracovníky, žáky, rodiči, zřizovatelem i komunitou kolem školy) a podporovat je, aby přinášeli vlastní pohledy.

Koordinátor musí vnímavě naslouchat, respektovat a podporovat, musí mít víru v pozitivní záměry a schopnosti druhých. Současně by však měl umět jednotlivá hlediska reflektovat, vyrovnávat, dávat do kontextu s dalšími potřebami a možnostmi školy a kriticky vyhodnocovat to, co je reálné a potenciálně pro školu přínosné.

Pokračování na straně 4

Odborný panel pokračuje druhým rokem

V úterý 17. dubna proběhlo na půdě NIDV už sedmé jednání odborného panelu aktivity Spolupráce. Ředitelé škol, zástupci MŠMT, NIDV a dalších institucí se sešli, aby zhodnotili výsledky dosavadní činnosti panelu i jednotlivých pracovních skupin a aby otevřeli téma leadershipu v územích.

Jednání panelu se účastní pravidelně přibližně čtyřicet lidí z různých sfér vzdělávacího systému, z nichž postupně vykrystalizovalo jádro zhruba dvaceti „stálých" členů. Ti usilují o propojení různých pohledů na klíčová témata podpory pedagogického leadershipu a jsou zárukou konzistence a kontinuity nabízených doporučení. Příležitostní členové a hosté pak vnášejí do jednání nezávislý pohled a podrobují výstupy pracovních skupin kritické diskuzi.

Projektový manažer Petr Valenta hovořil o koncepci rozvoje pedagogických lídrů, kterou se projekt zabývá.

V úvodu nás projektový manažer Petr Valenta seznámil s koncepcí rozvoje pedagogických lídrů v projektu SRP. Ta stojí především na budování pozitivního zážitku podpory a sdílení ze strany zkušenějšího kolegy – průvodce a mentora, který ve vztahu k podpořenému řediteli vykonává roli lídra.

Kolegiální (a nezřídka osobní) vztah, rozvíjený v průběhu dvouleté spolupráce, umožňuje nejen přenos znalostí a zkušeností, ale také ovlivňování postojů a osobnostních předpokladů nezbytných pro to, aby se současní zapojení ředitelé stali v budoucnu dobrými pedagogickými lídry.

Přítomní ředitelé – lídři pak potvrzovali a doplňovali zkušenosti z pedagogického vedení v praxi projektu SRP. V další části se účastníci panelu podrobně seznámili se závěry pracovní skupiny mající za cíl rozpracovat téma podpory celých pedagogických sborů. Pokud bych měl popsat proces tvorby všech doporučení, nazval bych jej jako amatérský geolog a mineralog procesem rekrystalizace.

Během dvouleté spolupráce se mezi lídrem a podporovaným ředitelem rozvine kolegiální a nezřídka osobní vztah.

V práci panelu a skupin totiž vycházíme z celé řady informací, dat a názorů, tedy původních krystalů. Vedeme diskuze, v nichž nezřídka zaznívají protichůdné názory. Zdrojem inspirace jsou nám pak analýzy a souhrnné zprávy, např. České školní inspekce, mezinárodních srovnání, neziskového sektoru apod. Krystaly se postupně rozpouštějí ve velmi nasycený roztok.

Ustanovily se tři pracovní skupiny zabývající se tématy pedagogický leadership, podpora celých pedagogických sborů a leadership v územích. Práce účastníků odborných panelů a skupin postupně doplňuje všemi odsouhlasené matice, ty pak bobtnají a následně je užší pracovní skupiny zestruční a generalizují. Matice tedy dávají uspořádání částic do nových krystalových mřížek.

Podpora ředitelů musí probíhat v oblasti personální, metodické, materiální a finanční.

Jinými slovy, celý popsaný proces povede k vytvoření doporučení pro ministerstvo školství, ve kterém bude v přehledné formě zachycen současný stav určité palčivé oblasti vzdělávacího systému, důvody tohoto stavu a také konkrétní návrhy řešení na zlepšení situace. Ve vztahu k tématu podpory celých pedagogických sborů jsem jako vedoucí pracovní skupiny seznámil přítomné se čtyřlístkem doporučení – jak podpořit sborovny v našich školách. Shodli jsme se na tom, že podpora musí probíhat v oblasti personální (začněme již s přípravou budoucích pedagogů, zlepšujme personální podmínky ve školách a školských zařízeních, učiňme poradenskou podporu dostupnou a dejme pedagogům možnost kariérního růstu), metodické (uvádějme nováčky, učme se sami od sebe, využívejme systémové projekty), materiální a finanční (bez nutných grantů) a další oblasti, v níž šlo především o snížení administrativy. Samozřejmě že i v tomto okamžiku probíhalo připomínkování, aby ve zkratce nezanikly někdy nutné podrobnosti k pochopení doporučení.

Pracovní skupina připravila v předstihu i půdu pro další část panelu. Kolega Roman Křivánek (ředitel Vysočina Education) představil téma Leadership v územích. Hlavní oblastí našeho zájmu by měla být tzv. vertikální podpora (podpora především ze strany zřizovatelů, ORP…) a druhou tzv. horizontální podpora (především kolegiální podpora ředitelů).

Podzimní jednání odborného panelu se bude zabývat tématem leadershipu v územích.

Roman Křivánek spatřuje hlavní oblast zpracování tohoto tématu v ulehčení zátěže ředitelů škol a v koordinované spolupráci ředitelů. Odborník také uvedl mnohé příklady dobré praxe. V praktické části se pak dvě skupiny pokoušely v diskuzi dobrat konkrétních strukturovaných doporučení.

Další jednání odborného panelu se uskuteční na podzim, v plánu je reflektovat téma leadershipu v územích a finalizovat doporučení pro jeho podporu ze strany MŠMT.

Autor: **Pavel Koc**

Školní koordinátoři rozvoje…

▸▸▸ *Dokončení ze strany 3*

Musí být tedy zdatným komunikátorem a facilitátorem se silným vědomím osobní zodpovědnosti za rozhodnutí učiněná ve jménu školy a za přijatý strategický plán.

To jsou nemalé požadavky, k jejichž naplnění vede často dlouhá cesta. Současně jsou to předpoklady úspěšného pedagogického leadershipu. „Největší výzvu spatřuji v umění vcítit se do klimatu školy a vést celý tým ke společnému dílu," potvrzuje školní koordinátor rozvoje Tomáš Liška, ředitel MŠ a ZŠ v Krupce v Ústeckém kraji.

Právě zde sehrává klíčovou úlohu osobní i kolegiální podpora ze strany konzultanta rozvoje školy a jeho průvodcovská role. Partnerský přístup, důvěra a podpora ze strany konzultanta přinášejí pozitivní zkušenost s provázením a upevňují postoje a kompetence školních koordinátorů rozvoje jako lídrů školní komunity. Možnost mít u sebe někoho, kdo pomůže, poradí, s kým je možno sdílet, kdo je trpělivý a stimuluje společný pohyb vpřed, je hodnota, kterou kromě získání metodických znalostí a dovedností zapojení ředitelé na spolupráci oceňují především.

Například právě Tomáš Liška, který s podporou konzultanta a díky motivaci a úsilí vypracoval Strategický plán rozvoje školy. Nyní se věnuje evaluaci nového Školního akčního plánu. „S kolegy a kolegyněmi jsme naplánovali neformální posezení v přírodě, shrneme roční cestu akčním plánem a zvolíme si směr na příští školní rok," přiblížil první úspěchy v roli pedagogického lídra ředitel Liška.

V současné době zveme dalších 25 škol do intenzivní podpory a rozšiřujeme vzdělávací nabídku o nástavbový program rozvoje osobnostních, sociálních a manažerských kompetencí ředitelů škol a také o osobní koučink.

Autor: **Petr Valenta**

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

SRP Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

srp.nidv.cz
srp@nidv.cz

reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283