



Metodika tvorby Školního akčního plánu

Obsah

ÚVOD	2
1. Celkové pojetí, cíle a principy Školních akčních plánů.....	3
2. Postup tvorby Školního akčního plánu (kroky 1 až 9).....	5
2.1 Sestavení týmu, ujasnění východisek, analýza stavu a potřeb (kroky 1 a 2).....	6
2.2 Vydefinování strategických oblastí, jejich priorit a cílů (krok 3).....	7
2.3 Vymezení priorit a cílů pro období ŠAP I (krok 4).....	9
2.4 Vytvoření vlastního Školního akčního plánu (kroky 5 až 9)	9
3. Struktura dokumentu Školní akční plán	12
4. Doplnkové plány ke Školnímu akčnímu plánu	13
4.1 Plán komunikace.....	13
4.2 Plán vyhodnocení	13
5. Vymezení povinných oblastí pro uplatnění ve Školním akčním plánu	14
5.1 Rozvoj kariérového poradenství.....	14
5.2 Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě	15
5.3 Podpora polytechnického vzdělávání.....	15
5.4 Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a firem	16
5.5 Rozvoj škol jako center celoživotního učení	18
5.6 Podpora inkluze	20

ÚVOD

Jaký je účel metodiky?

Metodika je určená pracovníkům škol – SŠ a VOŠ - pro tvorbu plánů rozvoje vzdělávání - tzv. školních akčních plánů (ŠAP).

Metodika je součástí metodické podpory projektu Podpora krajského akčního plánování (P-KAP) školám při tvorbě ŠAP. Tato podpora zahrnuje semináře pro pracovníky škol i konzultace poskytované odbornými guaranty projektu P-KAP a Metodika tvorby ŠAP k tomu slouží jako hlavní odborný zdroj. Současně má roli podpůrného materiálu pro školy v návaznosti na absolvované semináře a konzultace.

Proč tvořit ŠAP?

Tvorba školních akčních plánů (ŠAP) je součástí postupně se rozvíjejícího modelu krajského akčního plánování. Jeho cílem je posílení strategického plánování, zvýšení efektivity systému řízení a posílení důležitosti dosahování cílů a plánovaných výsledků. Model se snaží propojit cíle v oblasti vzdělávání na úrovni národní, krajské a školské (místní)

Z národní úrovně (v návaznosti na doporučení EU) jsou nastavené jako hlavní priority tzv. klíčové oblasti intervencí. Tyto oblasti Česká republika i EU podporují a na jejich rozvoj budou v nedávno započatém programovacím období vynakládány finanční prostředky z ESF, především v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Z pohledu akčního plánování se jedná o hlavní strategické oblasti.

Dotazníkové šetření na SŠ, zaměřené na stav a cíle v těchto oblastech, ukázalo, že české školy tyto oblasti v různé míře rozvíjejí a plánují rozvíjet. Nové programové období ESF by mělo přispět ke zlepšení podmínek pro tento rozvoj. Tvorba ŠAP by pak měla být východiskem v tomto procesu.

Nepřímým efektem ŠAP pro školu bude zlepšení předpokladů pro získání projektu z OP VVV většího rozsahu a tedy i s relativně vyšší finanční podporou.

Dlouhodobým a významnějším efektem pak bude posílení strategického plánování a řízení školy i zatraktivnění image školy směrem k veřejnosti ("škola ví, co chce, systematicky činnost nastavuje a realizuje").

Je nesporné, že kvalitní vzdělávání žáků, které se v českých školách uskutečňuje, je nesporně náročná činnost, že každá další aktivita přináší škole enormní zátěž. Tvorba ŠAP se však školám určitě zúročí.

V jakém prostředí a s jakou podporou se budou ŠAP tvořit?

Využitím akčních plánů jako nástrojů k plánování a řízení změn v prostředí školství se zabývá mnoho subjektů (MŠMT, MPSV, kraje, obce, zřizovatelé škol, školy). Implementace akčního plánování do systému vzdělávání bude podpořena prostřednictvím několika projektů systémových (s celostátním dopadem) i individuálních ostatních (s místním dopadem).

Střední školství je tématem zejména projektů Krajský akční plán (KAP), systémového projektu národního Podpora KAP (P-KAP) a dalších projektů na úrovni škol (IPo, „šablony“). Oblast předškolního a základního vzdělávání je řešena projektem Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (podpora místních akčních plánů - MAP).

Projekt Krajský akční plán (KAP) rozvoje vzdělávání má za cíl nastavit funkční systém akčního plánování zejména v oblasti středoškolského vzdělávání v daném kraji. Do tohoto procesu, sestávajícího ze dvou na sebe navazujících cyklů, budou zapojeni všichni klíčoví aktéři, ovlivňující oblast vzdělávání v území. První cyklus bude probíhat v letech 2016-2019, druhý cyklus v letech 2019-2022. Pro tyto cykly se budou tvořit a následně naplňovat i školní akční plány.

Úkolem projektu Podpora KAP (P-KAP) je zajistit, aby jednotlivé výše zmíněné krajské projekty KAP ve svých krajských akčních plánech dostatečně refletovaly státem podporované strategické oblasti i potřeby škol (zjištěná v dotazníkovém šetření v r. 2015) a aby byly vzájemně srovnatelné, protože z vytvořených krajských akčních plánů budou příslušná ministerstva vycházet při plánování projektových výzev (témat, podporovaných aktivit, objemu prostředků).

Jedná se o ojedinělou snahu zjistit z terénu konkrétní potřeby v regionech a na školách a promítnout je do koncepčních a strategických materiálů státu, do plánování čerpání financí ve vzdělávání.

Škola (SŠ, VOŠ) je v těchto aktivitách nejdůležitějším aktérem, je v centru pozornosti projektů KAP i Podpora KAP. Oba projekty pracují s podněty, které od škol získávají, a snaží se na ně reagovat a zajistit školám maximální možnou podporu.

Škola, která se rozhodne vyzkoušet si akční plánování jako způsob stanovování a dosahování cílů, řízení svého rozvoje, jako způsob zkvalitňování své práce, bude mít možnost s metodickou podporou odborného garanta projektu Podpora KAP vytvořit si svůj Školní akční plán. ŠAP je strategický dokument, který bude samozřejmě vycházet z dosavadních strategických a koncepčních materiálů školy.

ŠAP nastavený na tříleté období má pomoci plánovat a řídit zkvalitnění a rozvoj vzdělávacího systému konkrétní SŠ nebo VOŠ. Předpokladem je, že bude pro naplnění některých svých cílů usilovat o získání finančních prostředků z evropských dotací (z OP VVV a IROP). Na ŠAP I bude moci škola navázat vytvořením ŠAP II (na další 3 roky), v němž zohlední zkušenosti ze ŠAP I.

Cílem této metodiky je pomoci školám při tvorbě ŠAP. Metodika popisuje principy, postupy a strukturu školního akčního plánování a ve své přílohové části obsahuje příklady rozpracovaných částí ŠAP pro jednotlivé strategické oblasti.

Metodika je spolu se semináři a konzultační činností součástí podpory, kterou školám nabízí projekt Podpora KAP (P-KAP), realizovaný Národním ústavem pro vzdělávání (NÚV). Pro řízení realizace ŠAP je pak vhodné využít běžné nástroje managementu, projektového řízení apod.

1. Celkové pojetí, cíle a principy Školních akčních plánů

Akční plán v obecném slova smyslu je součástí procesu strategického řízení rozvoje, které se vyznačuje komplexností, dlouhodobostí a optimalizací zdrojů.

Akční plán navazuje na základní východiska ujasňující smysl a cíle celého tohoto procesu a popisující aktuální stav, dále na analýzu tohoto stavu a potřeb a konečně na vydefinování strategických oblastí. Stanovuje konkrétní cíle a postupnými logickými kroky směřuje k návrhu optimálního způsobu, jak ze současného stavu k stanoveným cílům dospět.

Na akční plán navazuje jeho realizace a průběžné sledování a vyhodnocování souladu reálného vývoje s vývojem naplánovaným.

Akční plánování ve školství tak má posloužit ke zlepšování strategického řízení vzdělávání ve školách v daném území. ŠAP je nástrojem rozvoje školy. Bude vyžadován v rámci projektových žádostí zaměřených na individuální projekty ostatní (IPO). ŠAP podléhá schválení odborným garantem projektu P-KAP (který pracuje v každém kraji).

Model akčního plánování vychází z definování strategických oblastí. Umožňuje plánovat a realizovat strategické záměry v každé oblasti relativně samostatně, způsobem zohledňujícím jejich věcná a časová specifika. Je považován za vhodný pro rychlé zpracování plánu i pro reálnost bezprostředního zahájení jeho praktického zavádění.

V projektech pro krajské akční plánování stanovilo MŠMT společné strategické oblasti pro ŠAP jako povinné, proto jsou nazývány též povinnými oblastmi intervencí (jsou specifikované v kapitole 2.1 této

metodiky). Školy ovšem mají možnost je rozšířit o nepovinné oblasti i o oblasti, které si samy definují jako strategické.

Jednotlivé strategické oblasti jsou spojeny s různými problémy, které mají odlišné příčiny a jsou odlišné povahy. Plán rozpracovaný do jednotlivých oblastí tak může rozlišovat různé možnosti řešení i různé časové horizonty, v nichž je lze vyřešit.

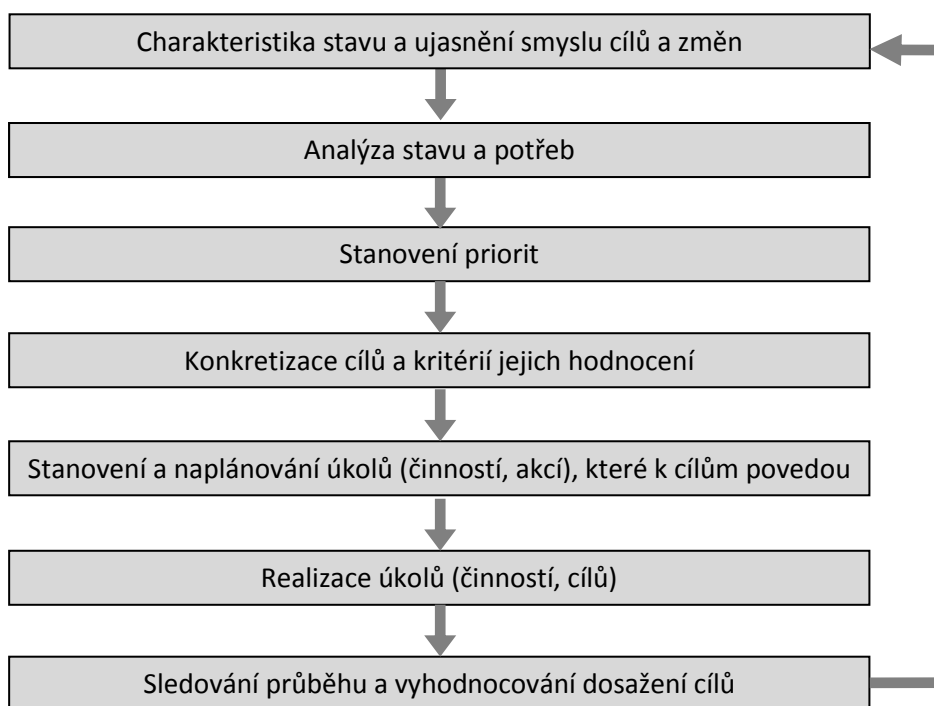
Cíle ŠAP

Cílem Školního akčního plánu (ŠAP) a akčního plánování je pomoci škole:

- identifikovat potřeby a směry svého rozvoje,
- sladit své potřeby a záměry s prioritami podporovanými státem, krajem, případně obcí
- vytvářet dlouhodobé cíle a plány,
- systematicky naplňovat stanovené cíle a plány k jejich naplnění,
- zavést do práce školy systémový nástroj využitelný při řízení školy a při plánování jejího rozvoje,
- zavést do práce školy systémový nástroj využitelný při koncipování a plánování projektů.

Hlavní principy ŠAP:

- Systémový přístup - od ujasnění východisek a provedení analýzy přes formulování priorit a cílů k specifikaci potřebných úkolů vedoucích k naplnění cílů.
- Konsensuální přístup - dosažení konsensu uvnitř školy i s partnery školy, na tvorbě se podílejí od počátku pedagogičtí pracovníci školy a na projednávání různou měrou partneři školy (např. zřizovatel, zaměstnavatelé, školská rada, zástupce žáků, rodičů atd.).
- Návaznost na strategii rozvoje školy - pokud ji škola má.
- Trvalost - opakující se cyklus, jehož součástí je naplňování plánu a jeho aktualizace:



- V ŠAP, které by měly být využitelné pro projektové žádosti individuálních projektů ostatních (IPO) z OP VVV, je třeba zohlednit všechny povinné strategické oblasti (tzv. povinné oblasti intervencí). Kromě nich může ŠAP obsahovat i další vlastní strategické oblasti příslušné školy.
- Užitečným zdrojem pro první cyklus ŠAP, resp. pro jeho analýzu, je školou vyplněný dotazník z šetření "Podpora krajského akčního plánování" realizovaného na konci roku 2015. Škola samozřejmě může využít i další své zdroje.
- ŠAP musí být sestavený tak,
 - aby jeho cíle vycházely z analýzy stavu a potřeb školy (viz další kapitoly),
 - aby obsahoval konkrétní cíle, které jsou vyhodnotitelné a pokud možno i měřitelné (kvalitativní či kvantitativní), dosažitelné, realistické a časově vymezené (metoda SMART),
 - aby měl zpracovaný svůj plán vyhodnocení,
 - aby byl konzistentní, strukturovaný, srozumitelný a umožňoval efektivní řízení realizace.
- Důležitým členem týmu tvořícího ŠAP by měl být hlavní zpracovatel ŠAP (viz kapitola 2.1), který bude ve všech fázích písemně zpracovávat výsledky diskuse celého týmu ŠAP do konkrétních výstupů ŠAP.

Školní akční plán lze znázornit jako pyramidu, na jejímž vrcholu jsou vize a strategie školy a jejíž základnu tvoří jednotlivé úkoly, které vedou k naplnění této vize:



2. Postup tvorby Školního akčního plánu (kroky 1 až 9)

Doporučuje se postupovat následujícími kroky (vycházejí z metodiky „Postupy KAP“ a rozvíjejí schéma cyklu znázorněného v kapitole 1 této metodiky):

2.1 Sestavení týmu, ujasnění východisek, analýza stavu a potřeb (kroky 1 a 2)

KROK 1: Sestavení týmu, ujasnění a formulování východisek

Sestavení týmu pro tvorbu ŠAP, stanovení rolí

Řízení tvorby ŠAP je v kompetenci ředitele školy, případně jím pověřeného pracovníka. Ve škole je třeba sestavit tým a jeho členům přidělit role a úkoly. Je vhodné, aby tým měl svou širší podobu, tedy partnerství, které se bude domlouvat na nastavení priorit a cílů a bude projednávat jednotlivé výstupy. A dále by měl mít svou užší podobu, která zajistí rozpracování všech částí ŠAP.

Širší partnerství by mělo zahrnovat co nejvíce pedagogů školy a relevantní vnější aktéry (např. zřizovatel, zaměstnavatelé, školská rada, zástupce žáků, rodičů atd.).

V užší skupině by měli být zástupci vedení školy a vybraní pedagogové, s přihlédnutím k jednotlivým strategickým oblastem. Důležitým členem by měl být hlavní zpracovatel ŠAP (pedagog školy pověřený k tomu ředitelem), který bude ve všech fázích písemně zpracovávat výsledky diskuse užší skupiny i širšího partnerství do konkrétních výstupů ŠAP.

Ujasnění smyslu a cílů tvorby ŠAP

Je užitečné hned na začátku, pokud možno v rámci širšího partnerství, vydiskutovat důvody, proč škola chce ŠAP tvořit, jestli se chce věnovat dlouhodobějšímu plánování, které oblasti jsou pro ni klíčové, z jakých zdrojů (dokumentů, údajů, statistik apod.) lze při dalším postupu vycházet.

Zpracování charakteristiky (profilu) školy

Model krajského akčního plánování nemá ambice změnit "tvář" školy, ale podpořit její rozvoj. Hlavním vstupem do celého plánovacího procesu je proto sama škola. Se svou vzdělávací nabídkou, se svým pedagogickým a materiálně technickým potenciálem, se svými regionálními i nadregionálními vazbami, se svými vizemi, se svými úspěchy i se záměry, které se dotáhnout nepodařilo, se svými specifiky atd.

Vše jmenované by mělo být charakterizováno. Ne však jako propagační úvod celého dokumentu ŠAP, ale jako jeho východisko odpovídající na otázku: "Kdo jsme, co děláme, jaké je naše poslání, co chceme, kam směřujeme, jaká je naše strategie?" Text by měl být maximálně na 2 až 3 strany.

KROK 2: Analýza stavu v povinných strategických oblastech, případně v dalších oblastech

Předmětem zhodnocení je stav v jednotlivých povinných strategických oblastech a v dalších oblastech, které škola pro svou činnost považuje za důležité. Povinnými strategickými oblastmi (tzv. povinnými oblastmi intervencí) stanovenými MŠMT jsou:

- Rozvoj kariérového poradenství
- Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě
- Podpora polytechnického vzdělávání
- Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů
- Rozvoj škol jako center celoživotního učení
- Podpora inkluze

Kromě nich jsou podporovány také tzv. nepovinné oblasti:

- Rozvoj výuky cizích jazyků
- ICT kompetence
- Čtenářská a matematická gramotnost

Škola by si pro jednotlivé hodnocené oblasti (tedy jak pro povinné strategické oblasti, tak pro případné další oblasti, které pro svou činnost považuje za důležité) měla ujasnit, čím konkrétně je příslušná oblast pro její poslání charakterizována, a snažit se odpovědět zejména na následující otázky:

- Jaká je dosažená úroveň školy v rámci dané oblasti?

- Na kterých činnostech se škola v rámci dané oblasti podílí a za jak důležité tyto činnosti považuje?
- Na jaké překážky při tom škola naráží?

Škola může v této aktivitě vycházet z odpovědí, které vyplnila na konci roku 2015 do dotazníku "Podpora krajského akčního plánování". Tento dotazník byl strukturovaný právě podle strategických oblastí (oblastí intervencí) a jedním z jeho cílů bylo pomoci škole při zhodnocení stavu v těchto oblastech. Díky vyplněnému dotazníku má škola pro každou povinnou oblast intervence výše uvedené otázky již částečně vyhodnoceny (záleží na způsobu vyplnění dotazníku – zda odpovědi koncipoval pouze management školy, nebo pověřený pracovník, či více aktérů ve spolupráci).

Škola může vyplněné odpovědi z dotazníku využít a případně je upravit, rozšířit, okomentovat, zasadit do širších souvislostí školské činnosti apod. Vše by mělo být stručné, strukturované, výsledkem nemá být "slohové cvičení". Pokud škola nechce odpovědi dále upravovat či rozšiřovat, může použít přímo zkopírované tabulky z dotazníku.

Škola ovšem může mít vedle svých záměrů v povinných oblastech intervencí i záměry v nepovinných oblastech intervencí (kde se dotazník takto podrobně nevyplňoval) i v úplně jiných oblastech (ke kterým se dotazník vůbec nevztahoval). Tyto další oblasti by rovněž měly být předmětem zhodnocení. Opět stručně, strukturovaně.

Pokud se škola účastnila projektu Cesta ke kvalitě, v rámci kterého prováděla autoevaluaci, může ji využít jako další vhodný zdroj pro tuto analýzu.

Užitečné je provést na závěr SWOT analýzu, která by ovšem neměla skončit vyplněním jejích čtyř kvadrantů, ale vyhodnocením otázek důležitých pro budoucí rozvoj:

- Silné stránky/příležitosti: Jaké jsou příležitosti pro rozvoj silných stránek?
- Silné stránky/hrozby: Jak lze využít silných stránek k odstranění hrozeb?
- Slabé stránky/příležitosti: Jaké příležitosti mohou vzniknout odstraněním slabých stránek?
- Slabé stránky/hrozby: Jak omezit hrozby posilující negativní důsledky některé slabé stránky?

2.2 Vydefinování strategických oblastí, jejich priorit a cílů (krok 3)

KROK 3: Vydefinování strategických oblastí, jejich priorit a cílů

Povinné strategické oblasti jsou stanoveny výčtem MŠMT, dále je možné využít strategické oblasti nepovinné, ale škola může na základě předchozích kroků stanovit i další specifickou oblast, která je pro ni důležitá, případně i více oblastí.

Stanovení priorit ve strategických oblastech:

Na základě svých specifik (zejména v návaznosti na vyučované obory) a na základě provedené analýzy škola vydefinuje, do jakého stavu chce příslušnou oblast rozvinout. Tím škola stanoví svou prioritu v příslušné strategické oblasti (např. v oblasti "Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů" může být prioritou "Využití spolupráce se zaměstnavateli ke zkvalitnění výuky ve škole" apod. Lze se inspirovat příklady v příloze této metodiky.

Škola přitom může využít odpovědi z dotazníku "Podpora krajského akčního plánování" na otázky:

- Jaká je dosažená úroveň školy v dané oblasti? Jsou zde čtyři úrovně a v každé úrovni škola mohla vybrat její různé atributy charakterizující konkrétní stav ve škole.
- Jakých cílů by škola (zejména při realizaci projektů) v dané oblasti chtěla dosáhnout? Jsou zde stejné čtyři úrovně a stejné atributy, čili je zde charakterizován plánovaný posun proti současnému stavu.

Stanovení obecných cílů pro jednotlivé priority:

Pro každou prioritu je třeba definovat její obecný cíl. Je to důležité k tomu, aby pod příslušnou prioritou všichni rozuměli totéž. Proto je třeba obecné cíle v širším partnerství důkladně vydiskutovat.

Např. pro výše uvedený příklad priority "Využití spolupráce se zaměstnavateli ke zkvalitnění výuky ve škole" může být obecným cílem např. "Kvalitně obsahově, personálně a materiálně zajistit výuku daného oboru ve škole". Lze se inspirovat příklady v příloze k této metodice.

Stanovení konkrétních cílů pro jednotlivé obecné cíle

V návaznosti na zhodnocení stav, nastavené priority a jejich obecné cíle je třeba stanovit jednotlivé konkrétní cíle, tedy nové stavy, jichž škola chce dosáhnout. O konkretizaci cílů by měla být v užší skupině vedena důkladná diskuse, výsledky by mělo posoudit širší partnerství.

Zde opět mohou pomoci odpovědi na obě výše uvedené otázky, zejména pak na druhou z nich:

- Jakých cílů by škola v dané oblasti chtěla dosáhnout? Jsou zde stejné čtyři úrovně a stejné atributy, čili je zde charakterizován plánovaný posun proti současnému stavu.

Ve vyplněných odpovědích, resp. v zaškrtnutí příslušných atributů, má tedy škola obsaženo důležité sdělení: Jakých konkrétních cílů chce v dané oblasti dosáhnout, resp. kam chce posunout současný stav. Jde přitom většinou o cíle konkrétní, takže už s nimi lze pracovat jako s cíli pro ŠAP.

Např. cílovým stavem zaškrtnutým v dotazníku je "Pozice kariérového poradce a výchovného poradce jsou oddělené" Konkrétním cílem tedy může být "Vytvořit samostatnou pozici kariérového poradce".

Jednotlivé úrovně z dotazníku je třeba chápat orientačně, škola nemusí postupovat podle úrovní, ale podle jednotlivých konkrétních cílů, které se vyskytují v různých úrovních.

Platí zde analogicky jako u předchozího kroku, že při vyplnění dotazníku nemuselo být vše zohledněno nebo od vyplnění dotazníku došlo ke změnám, takže nemusí být vše shodné s vyplněným dotazníkem.

Rovněž také platí, že škola může mít záměry i v nepovinných oblastech i v úplně jiných oblastech, pro které už také může mít naformulované vlastní priority. Pro tyto další oblasti by pak měly být také stanoveny konkrétní cíle analogicky jako pro povinné oblasti.

Popsaným postupem vznikne seznam jednotlivých konkrétních cílů rozříděných pod jednotlivé priority, (a tím i pod jednotlivé strategické oblasti). Lze se inspirovat příklady v příloze k této metodice.

Upřesnění naformulovaných priorit a jejich obecných cílů:

Při prvním formulování priorit ještě nemuselo být zcela zřejmé, kam chce škola příslušnou oblast posunout či rozvinout. Podobně názvy oblastí intervencí nevypovídají, kam chce škola příslušnou oblast posunout či rozvinout. Po konkretizaci cílů už to však zřejmé je a je tedy vhodné v tomto smyslu upřesnit i formulaci priority, která příslušné konkrétní cíle zastřešuje.

Podle ambicióznosti cílů v rámci příslušné priority lze formulaci priority zařadit do některé ze tří variant:

- vytvoření, vybudování, spuštění, zavedení, zahájení, zařazení apod.
Např.: Zavedení systematické výchovy k podnikavosti. Vybudování spolupráce s klíčovými zaměstnavateli.
- rozvoj, rozšíření, posílení, zvýšení apod.
Např.: Posílení kariérového poradenství. Zvýšení kvality polytechnické výchovy.
- udržení, zachování apod.
Např.: Udržení stávajícího rozsahu a kvality dalšího profesního vzdělávání.

Obecné cíle jednotlivých priorit lze pak z takto formulovaných priorit snadno odvodit.

Např.: Zavést v odpovídajících předmětech cílenou výchovu k podnikavosti.

2.3 Vymezení priorit a cílů pro období ŠAP I (krok 4)

KROK 4: Vymezení priorit a cílů pro období ŠAP I

Realizace aktivit podle ŠAP bude v rámci OP VVV probíhat ve dvou cyklech (a je záměrem, aby poté pokračovala). Proto je třeba ze stanovených priorit a cílů vybrat ty, které by měly být splněné v období realizace ŠAP I, tj. v období 2016 až 2019.

Měla by přitom být zvážena dvě hlediska:

- Hledisko reálnosti
- Hledisko naléhavosti

Hledisko reálnosti

Je třeba vybrat priority a cíle reálně splnitelné v období prvního cyklu ŠAP. Mezi prioritami musí být určitým způsobem zahrnuté všechny povinné oblasti (mohou samozřejmě zůstat i další priority), může se však stát, že z jejich konkrétních cílů se budou muset vybrat jen některé.

Faktory, které by přitom měly být zvaženy, jsou zejména:

- Zamýšlená podpora z projektů:
 - ze strany Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV),
 - projekty zjednodušeného vykazování (tzv. „šablony“),
 - individuální projekty ostatní (IPo) pro školy a pro kraje,
 - ze strany projektů Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) zaměřených na rozvoj infrastruktury škol.

Protože však přesné podmínky výzev jsou známy obvykle až při jejich vyhlášení, je možnost tohoto posuzování částečně omezená. Proto je nutné u jednotlivých úkolů v ŠAP v položce "předpoklady" uvádět v těchto případech jako předpoklad podporu z těchto projektů (bude předmětem další kapitoly této metodiky).

- Časová náročnost. Tu lze (kvůli neznámým termínům výzev a jejich podmínkám) v této fázi jen odhadnout, dle odhadu revidovat ty cíle, které zjevně nejsou dosažitelné za dobu kratší než tři roky a ty rozložit do kratších etap.
Tento odhad je pak třeba zrevidovat při sestavování vlastního ŠAP podle termínů naplánovaných pro jednotlivé úkoly (bude předmětem další kapitoly této metodiky).

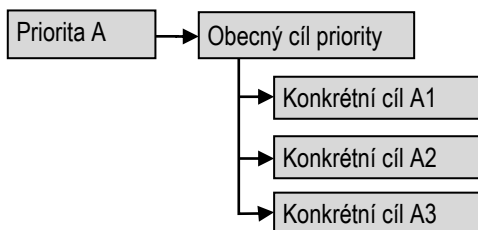
Hledisko důležitosti nebo naléhavosti

Může se stát, že některé cíle byly podle výše popsaného hlediska posouzeny jako nereálné pro období ŠAP I z důvodu nereálnosti získání finančních prostředků v rámci projektů. Přesto se škola z důvodu jejich důležitosti nebo naléhavosti může rozhodnout řešit je i bez této finanční podpory, s využitím jiných zdrojů.

2.4 Vytvoření vlastního Školního akčního plánu (kroky 5 až 9)

KROK 5: Upřesnění jednotlivých priorit a jejich cílů

V rámci předchozího kroku škola stanovila jednotlivé priority a k nim přiřadila obecné a konkrétní cíle pro realizaci v rámci ŠAP I, a to v následující struktuře:



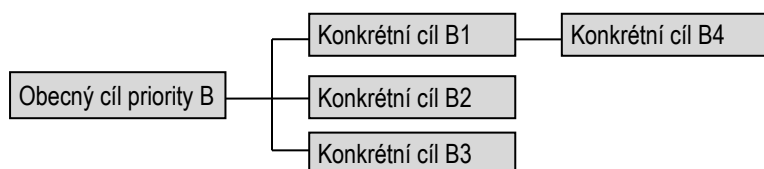
Nyní je třeba zkontrolovat, zda stanovené a strukturované priority, jejich obecné a konkrétní cíle, tvoří konzistentní celek, zda jsou srozumitelné, zda se nedvojí, a v případě potřeby je upravit či zpřesnit.

Dále je nutné určit vzájemný vztah jednotlivých cílů. Ten může mít dvojí podobu:

- paralelní, kdy cíle společně vedou k obecnému cíli dané priority,
- ve vzájemné návaznosti, kdy splnění jednoho cíle je předpokladem pro splnění cíle navazujícího,

přičemž podoba této sestavy vzniká hledáním odpovědí na otázky "Co je třeba, aby...?".

Vztahy cílů budou potřebné pro sestavení harmonogramu a je vhodné graficky je znázornit, např.:



KROK 6: Nastavení kritérií hodnocení pro jednotlivé cíle

Hodnocením není míněna vnější kontrola plnění ŠAP, ale autoevaluace (sebehodnocení) školy. Má-li se akční plánování stát součástí práce a řízení školy, je třeba rovněž vyhodnocovat jeho plnění.

Kritérium umožňuje rozlišit, zda byl cíl splněn, či nikoliv, popř. do jaké míry byl splněn. Kritéria, podle kterých bude plnění cílů hodnoceno, musí být:

- jednoznačná,
- konkrétní,
- kontrolovatelná,
- konzistentní (tj. skutečně vypovídající o plnění cíle).

Kritéria hodnocení mohou být buď kvalitativní, nebo kvantitativní (počty, procenta, podíly apod.). Před realizací obecného nebo dílčího cíle/úkolů je třeba si uvědomit, zda a v jakém rozsahu chce škola daného cíle dosáhnout a jaký posun je pro ni žádoucí a reálný. Tedy zda se chce škola posunout primárně v kvalitě či kvantitě. Zajištění kvality a směřování k udržitelnosti by však mělo být pro školu v jejím rozvoji zásadní. Je důležité pravidelně vyhodnocovat realizované kroky a na základě tohoto vyhodnocení si rozplánovat změny, případně stanovit jiné cíle nebo cíle snížit.

Pro formulování kritérií lze použít mj. většinu stavů z tabulky "Jakých cílů by škola při realizaci projektů v dané oblasti chtěla dosáhnout?" z dotazníku "Podpora krajského akčního plánování".

Např. pro cíl "Vytvořit samostatnou pozici kariérového poradce" může být vhodným kritériem hodnocení "Ve škole byla vytvořena a personálně obsazena samostatná pozice kariérového poradce s úvazkem..., oddělená od pozice výchovného poradce".

Např. pro cíl "Realizovat významnou část odborného výcviku u většiny žáků na pracovištích u zaměstnavatelů" může být vhodným kritériem hodnocení "Alespoň 60 % žáků školy v oborech kategorie H absolvovalo odborný výcvik u zaměstnavatelů v době trvání alespoň 8 týdnů během studia".

Lze se inspirovat příklady v příloze této metodiky.

KROK 7: Stanovení úkolů (činností) nutných k dosažení cílů

Aby se dosáhlo určitého cíle, je třeba vykonat určité činnosti (úkoly). Stanovit tyto činnosti znamená odpovědět na otázku "Co je třeba, aby...?". Lze se inspirovat příklady v příloze k této metodice.

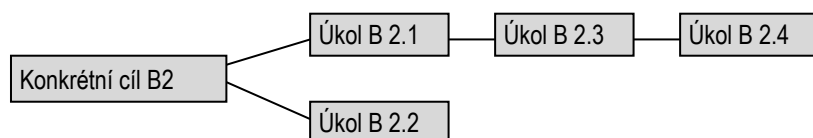
Stejně jako u cílů, i činnosti mohou mít mezi sebou různé vztahy z hlediska realizace:

- paralelní, kdy výstupy jednotlivých činností společně vedou ke stanovenému cíli,
- ve vzájemné návaznosti, kdy výstup určité činnosti je vstupem do činnosti navazující,

přičemž podoba této sestavy vzniká opět hledáním odpovědí na otázky "Co je třeba, aby...".

Poté, co se podle vzájemných vztahů činnosti zařadí do sestavy vedoucí ke stanovenému cíli, stávají se z nich konkrétní úkoly, k nimž je možné přiřazovat další údaje (viz následující kroky).

Tyto vztahy budou potřebné pro sestavení harmonogramu a je vhodné graficky znázornit, např.:



Po dokončení tohoto kroku je vhodné zkontrolovat celou hierarchii obecné cíle - konkrétní cíle - úkoly, zda skutečně úkoly vedou k naplnění konkrétních cílů a ty k naplnění obecných cílů.

KROK 8: Identifikace předpokladů

Má-li být určitý úkol realizován, je k tomu třeba mít určité předpoklady. V některých případech nejsou tyto předpoklady školou ovlivnitelné, resp. jen velmi málo. Zejména tyto předpoklady je třeba identifikovat, aby bylo zřejmé, zda je vůbec možné úkoly realizovat, případně se připravit na to, že bude třeba hledat jiné řešení.

Typickým předpokladem u řady úkolů v ŠAP může být získání projektu na určité téma z OP VVV, ať již v rámci IPO nebo „šablon“, nebo projektu z IROP na příslušné vybavení, nebo podpory z krajského projektu zaměřeného na tematická partnerství a sítě v daném tématu.

Identifikované předpoklady se uvedou v ŠAP k příslušnému úkolu. Lze se inspirovat příklady v příloze.

V návaznosti na tento krok, v případě obtížně splnitelných předpokladů, které škola nemůže ovlivnit, může dojít i k revizi vymezení cílů a úkolů pro období ŠAP I (viz krok 4).

KROK 9: Sestavení harmonogramů

Každá priorita by měla mít svůj harmonogram. Je přitom třeba vyjít ze vztahů a návaznosti cílů příslušné priority (viz krok 5) a ze vztahů a návaznosti jejich úkolů (viz krok 7).

Pokud byla schémata v krocích 5 a 7 vytvořena (nejsou povinnou částí ŠAP, jsou jen pomůckou), je možné pro názornost přímo v nich k jednotlivým cílům a jejich úkolům termíny zaznamenávat. Tím se poměrně snadno získají termíny všech úkolů v ŠAP. Tyto termíny se pak uvedou v ŠAP ke každému úkolu.

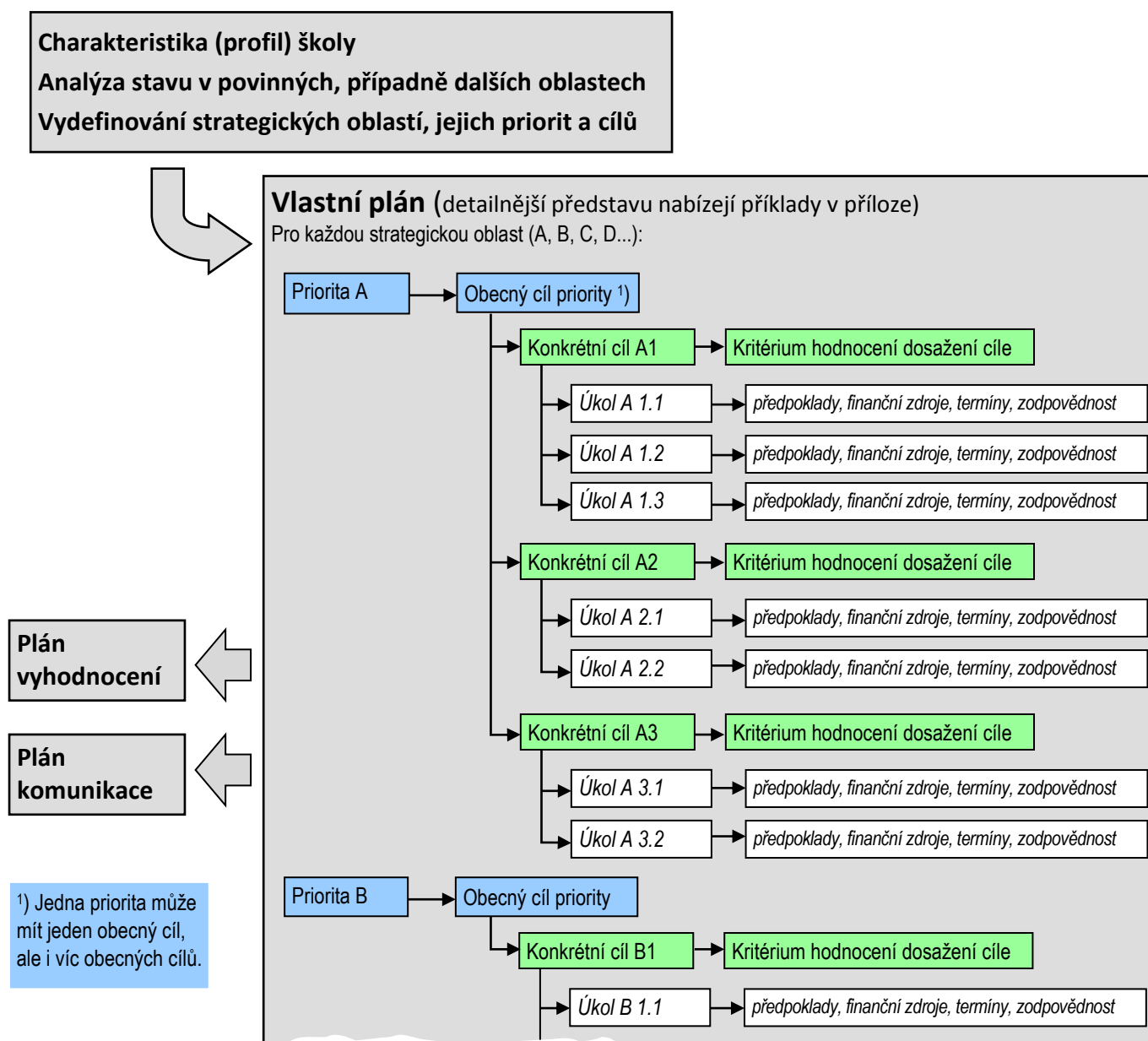
Je třeba přitom sledovat jak reálnost splnění úkolů v příslušných termínech, tak konečný termín pro splnění cíle, a v případě potřeby korigovat buď termíny jednotlivých úkolů, nebo posunout konečný termín cíle, ale přitom zase sledovat vliv tohoto termínu na další termíny v celém plánu.

V návaznosti na tento krok může dojít k tomu, že se některé cíle nebo úkoly rozloží do etap a některé etapy se přesunou do období ŠAP II.

Problémem při sestavení harmonogramu může být závislost splnění cíle na získání projektu z OP VVV, kdy do poslední chvíle nebude jasné, zda a kdy projekt začne a jaké budou stanoveny konkrétní podmínky jeho realizace. V tom případě je vhodné si harmonogram nastavit alespoň v podobě trvání jednotlivých úkolů, např. v měsících.

3. Struktura dokumentu Školní akční plán

Struktura by měla mít následující podobu (detailnější představu nabízejí příklady částí ŠAP v příloze):



4. Doplnkové plány ke Školnímu akčnímu plánu

4.1 Plán komunikace

Jak bylo uvedeno v základních principech, postupné výsledky ŠAP mají být ve škole průběžně diskutovány a být výsledkem konsensu. K tomu je potřebná systematická komunikace (která je rovněž žádoucí při realizaci ŠAP).

Z těchto důvodů je užitečné nenechat komunikaci probíhat jen v reakci na aktuální potřebu, ale nastavit ji jako plánovaný proces. Pro toto nastavení je třeba určit:

- Cílové skupiny, s nimiž je třeba cíle, úkoly a dopady ŠAP komunikovat (vedení školy, učitelé, žáci (v případě VOŠ studenti), zřizovatelé, školská rada, rodiče, sociální partneři, odbor školství apod., je možné využít účast cílových skupin v užší pracovní skupině a v širším partnerství (viz krok 1))
- Cíle této komunikace pro každou cílovou skupinu, které mohou navazovat na jednotlivé kroky tvorby ŠAP, resp. na jejich výsledky (např. vydiskutování priorit v jednotlivých strategických oblastech, vydiskutování konkrétních cílů, seznámení všech vyučujících cíli a úkoly ŠAP apod.)
- Způsoby této komunikace pro každou cílovou skupinu (porady, workshopy, web školy, školní bulletin, sociální sítě, tiskové zprávy apod.)
- Termíny (v návaznosti na předpokládané termíny definování jednotlivých výsledků ŠAP, resp. v návaznosti na jednotlivé kroky jeho tvorby), přičemž u některých cílů komunikace (např. posouzení stavu tvorby ŠAP, nebo posouzení stavu plnění ŠAP) se může jednat o pravidelnou poradou, takže místo termínů bude nastavená frekvence opakování).

Plán může mít podobu tabulky:

Cílové skupiny	Cíle komunikace	Způsoby komunikace	Termíny (frekvence)
Cílová skupina 1			
Cílová skupina 2			
Cílová skupina x			

4.2 Plán vyhodnocení

Bylo uvedeno, že ŠAP není závazný dokument, ale nástroj rozvoje školy. Proto i jeho vyhodnocení provádí škola sama. Proto je součástí školního akčního plánování také sledování realizace plánu a její vyhodnocení. Každý konkrétní cíl ŠAP by měl obsahovat své hodnocení (evaluaci) jako jeden z úkolů, vztažený ke kritériím hodnocení příslušného cíle. Tím se hodnocení stává přirozenou součástí ŠAP.

Je ovšem přehledné (a doporučené) sestavit si plán hodnocení ještě kromě toho samostatně. Pro každý konkrétní cíl a jeho kritéria je vhodné určit metody hodnocení (např. prosté porovnání vstupního stavu a výsledného stavu, dokumentace (např. o stážích), pozorování (např. výuky), rozhovory s cílovými skupinami, dotazníky apod.).

U některých konkrétních cílů se může ukázat jako vhodné stanovení určitých "uzlových kontrolních bodů" (např. v návaznosti na některé úkoly).

Termíny v plánu vyhodnocení je samozřejmě třeba sladit s termíny cílů a úkolů v ŠAP.

Plán může mít podobu tabulky:

Konkrétní cíle	Kritéria hodnocení	Metody hodnocení	Termín
Konkrétní cíl A1			
Konkrétní cíl A2			
Konkrétní cíl xx			

5. Vymezení povinných oblastí pro uplatnění ve Školním akčním plánu

5.1 Rozvoj kariérového poradenství

Podle definice Evropské sítě politik celoživotního poradenství (ELGPN) je kariérové poradenství „Spektrum činností, které umožňují občanům všech věkových kategorií a v každém okamžiku svého života identifikovat své možnosti, dovednosti a zájmy, dělat smysluplná vzdělávací a profesní rozhodnutí a řídit svou individuální dráhu v oblasti vzdělávání, práce a v dalších situacích, v nichž jsou tyto možnosti a dovednosti získávány a/nebo používány.“

Široce pojaté kariérové poradenství se opírá o několik forem, které by v optimálním případě měly být propojené a vzájemně se doplňovat:

- **Poskytování informací:** Klient (žák) dostává nabídku informací. Poradce mu buď podá konkrétní informace na základě jeho dotazu, nebo mu doporučí určité informační zdroje.
- **Vzdělávání:** Klient (žák) si osvojuje kompetence k tomu, aby dostupné informační zdroje a poradenské služby dokázal efektivně využívat a podle nich se rozhodovat a plánovat svou kariérovou dráhu.
- **Diagnostika:** Poradce (případně jiný specialista) pomáhá klientovi uvědomit si jeho charakteristiky (zájmy, předpoklady, limity). Využívá přitom různé diagnostické metody a prostředky (rozhovor, zájmové dotazníky, osobnostní testy, výkonové testy, projekční metody aj.).
- **Komplexní poradenství:** Poradce poskytuje klientovi komplexní poradenskou pomoc v návaznosti na jeho konkrétní situaci a potřeby. Možnosti by mu měly být předkládány tak, aby se na jejich základě dokázal sám rozhodovat. Součástí přitom jsou i všechny tři výše uvedené formy, v míře a úrovni odpovídající situaci a potřebám klienta.

Škola je mezi všemi subjekty poskytujícími poradenství žákovi nejbližší, je s ním v denním kontaktu, zná nejlépe jeho předpoklady a limity, a proto by pro své žáky měla být první instancí kariérového poradenství, na kterou mohou navázat další poradenské služby, např. v Úřadu práce nebo v Pedagogicko-psychologické poradně.

Systematicky prováděné kariérové poradenství ve škole by mělo mít svého hlavního koordinátora v osobě kariérového poradce resp. koordinátora kariérového poradenství. Nemělo by však být vykonáváno jen tímto jediným pracovníkem. Posláním školy je připravit mladého člověka pro život a tedy i pro jeho kariérovou dráhu. Kariérové poradenství ve škole by proto mělo být provázáno se vzděláváním pro kariérové rozhodování a trh práce, které by zase mělo být provázáno s celou vzdělávací činností školy, ve vazbě na obsah vyučovacích předmětů. Žáci (v případě VOŠ studenti) by se měli dozvídat, k čemu jim v budoucí praxi budou získané znalosti a dovednosti, mělo by se pracovat s variantami určitých kariérových scénářů. Poradenství by mělo směřovat i k rodičům.

Je zřejmé, že cesta k tomuto optimálnímu pojetí kariérového poradenství je v současných podmínkách pro většinu škol dlouhá a náročná. Lze ji však zvládat postupně a dosahovat takové úrovně, která je pro školu v daném časovém období realistická. Tyto úrovně byly nastaveny v dotazníku z šetření "Podpora krajského akčního plánování".

Jednou z možností je pojmout tuto oblast jako "kariérové vzdělávání" vedoucí k osvojování znalostí a kompetencí pro kariérové rozhodování. Žáci (v případě VOŠ studenti) mj. sami vyhledávají a posuzují kariérové informace a učí se s nimi pracovat jako s kritérii pro své rozhodování. Vzdělávání může probíhat s využitím průřezového tématu Člověk a svět práce a vhodných vyučovacích předmětů.

Existují i jiné možnosti. Různá náročnost nastavených priorit je patrná z příkladů v příloze této metodiky.

5.2 Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativě

Výchova k podnikavosti (dále VkP) zahrnuje všechny výukové metody směřující k posílení podnikatelských přístupů a postupů, znalostí a dovedností. Podnikavý člověk aktivně hledá příležitosti a umí je využít (nikoli však zneužít). Podnikavost lze uplatnit jak v roli podnikatele, tak jako kvalitní zaměstnanec.

Podnikavý učitel je takový, který ve své výuce zdůrazňuje ekonomické aspekty probírané látky, měl možnost praxe v reálné firmě a dokáže aktivně navazovat vztahy s okolím, např. aby obohatil výuku moderními nástroji či lidmi z praxe a inspiroval tak svým osobním příkladem své žáky k proaktivnímu přístupu.

Součástí VkP je i nauka o podnikání a problematika etiky v podnikání (vč. společenské odpovědnosti firem). Zejména se však jedná o rozvoj „podnikavých kompetencí“:

- **kritické myšlení** – tj. schopnost orientovat se v informacích a vyhodnocovat je,
- **vidění příležitosti** – tj. schopnost vyhledávat, kriticky hodnotit příležitosti,
- **iniciativa a aktivita** – tj. schopnost využívat příležitosti, aktivně přicházet s nápady a realizovat je,
- **kreativní myšlení a tvořivost** – tj. schopnost přicházet s nápady a dále je kreativně rozvíjet,
- **strategické řízení** – tj. kombinační schopnosti, schopnost zpracovat nápady do podoby záměrů, dlouhodobě plánovat, schopnost předvídat,
- **týmová práce** – tj. leadership a schopnost práce v týmu,
- **flexibilita** – tj. schopnost přizpůsobovat se změnám,
- **vytrvalost a smysl pro zodpovědnost,**
- **přijímání rizika** – tj. schopnost vyhodnocovat a akceptovat přiměřené riziko,
- **finanční gramotnost** – tj. schopnost vidět věci i ve finančních souvislostech.

Dle závěrů Evropské komise definovaných v strategii Evropa 2020 by měl mít do konce roku 2020 každý žák počátečního vzdělávání praktickou zkušenost s VkP. Prováděcím opatřením by mohlo být začlenění VkP do výuky středních škol. Cílem by tedy mělo být:

- rozvinout VkP na všech typech škol,
- identifikovat a rozvinout VkP v různých předmětech.

Pro začlenění podpory podnikavosti do výuky je zapotřebí zejména pozitivní motivace učitelů a rozšíření praktické výuky, která bude zajímavější a lépe přijatelná ze strany žáků.

Na každé škole by měl být ustanoven **jeden pracovník**, který bude VkP zajišťovat, bude se seznamovat s aktuálními informacemi a ty předávat dál ostatním učitelům.

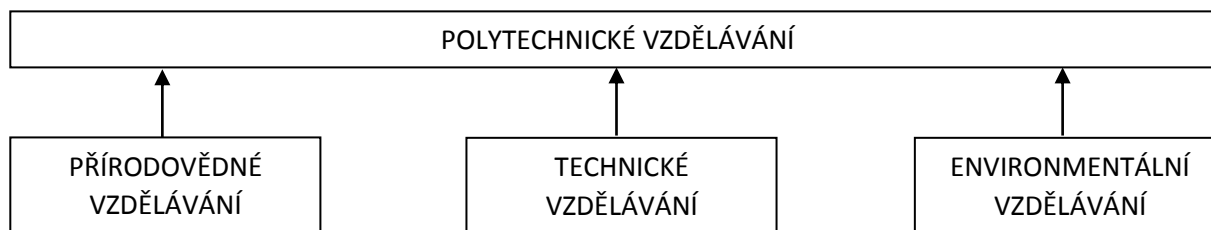
V rámci volnočasových aktivit by měli mít žáci (v případě VOŠ studenti) **možnost vyzkoušet si podnikání v praxi**, a to zejména v různých akceleračních programech a inkubátorech, jejichž síť by měla být přístupná také pro středoškoláky. Cílem by v tomto směru mělo být hlavně praktické vzdělávání.

5.3 Podpora polytechnického vzdělávání

Polytechnické vzdělávání je v současné době akcentováno v řadě evropských i národních strategických dokumentů, za všechny jmenujme Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (ET 2020) a Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR na období 2015 – 2020.

Hlavním důvodem cílené podpory polytechnického vzdělávání je rostoucí nezáměr o vzdělávání v polytechnických předmětech (úbytek absolventů se středním odborným vzděláním, potažmo zaměstnanců). Zároveň je třeba si uvědomit, že oblast polytechniky je důležitá pro rozvoj a růst

ekonomiky, pro konkurenceschopnost každé země i a její zaostávání může mít dalekosáhlé důsledky v globálním měřítku.



Polytechnické vzdělávání je rovněž definováno jako vzdělávání poskytující vědomosti o vědeckých principech a odvětvích výroby, znalosti z technických oborů a všeobecně technické dovednosti.

Cílem polytechnického vzdělávání je rozvíjet znalosti o technickém prostředí a pomáhat vytvářet a fixovat správné pracovní postupy a návyky, podporovat touhu tvořit a práci zdárně dokončit, rozvíjet znalosti v přírodovědné oblasti a oblasti environmentální (zaměření na předměty chemie, přírodních věd, fyziky atd.), rozvíjet spolupráci, vzájemnou komunikaci a volní vlastnosti.

Polytechnické vzdělávání přispívá nejen k rozšiřování poznatků, ale především k vytváření pracovních dovedností a návyků, které jsou využívány v běžném a později i pracovním životě s úzkou vazbou na souhrn vědomostí, dovedností a zkušeností ve členění na praktické, vizuální, intuitivní a koncepční myšlení.

Přírodovědné vzdělávání je definováno jako vzdělávání zaměřené na porozumění základním přírodovědným pojmům a zákonům, na porozumění a užívání metod vědeckého zkoumání přírodních faktů (přírodních objektů, procesů, vlastností, zákonitostí).

Cílem přírodovědného vzdělávání je rozvíjet schopnosti potřebné při využívání přírodovědných vědomostí a dovedností pro řešení konkrétních problémů, podporovat odpovědné rozhodování v osobním životě člověka, naplňovat osobní potřeby a fungování v občanském a případně budoucím profesním životě.

Technické vzdělávání se jako součást technické výchovy zaměřuje na osvojování potřebných technických vědomostí, dovedností a návyků, vytváření vztahu k technice a rozvoj tvořivého technického myšlení. Osvojení je realizováno na vědeckém základě, uvědoměle a při aktivitách majících vztah k technice.

Cílem technické výchovy je získat správné postoje k technice a k využívání techniky v životě.

Environmentální vzdělávání dělíme na výchovu a osvětu. Environmentální výchovou rozumíme systematické působení na mladou generaci za účelem přijetí hodnot a vzorů jednání nezbytného pro ochranu a péči o životní prostředí. Oblastmi vzdělávání jsou: výchova o životním prostředí, výchova v životním prostředí, výchova pro životní prostředí.

Úkoly osvěty jsou zejména v rovině informativní a jsou zaměřené na dospělou populaci a obecně na veřejnost.

5.4 Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a firem

Odborné vzdělávání je nemyslitelné bez aktivního kontaktu školské a zaměstnavatelské sféry. Vzájemná dobře fungující spolupráce s poměrně dlouhou tradicí však byla v 90. letech 20. století přerušena a došlo k odtržení praktického vyučování od skutečných potřeb zaměstnavatelů.

Spolupráce zaměstnavatelů se školami je stěžejní především z hlediska získávání odborných dovedností v souladu s aktuálními potřebami trhu práce, novými trendy a celkově poměrně dynamickým vývojem v některých odvětvích. Zásadní je také např. z hlediska budování správných pracovních návyků, flexibility, schopnosti týmové práce, přijímání kritiky nebo znalosti firemních procesů, tedy rozvíjení

dovedností, po nichž zaměstnavatelé volají a které u absolventů nezdědají. Tyto dovednosti usnadňují absolventům přechod do praxe a následně umožní jejich lepší uplatnění.

Zodpovědnost za přípravu žáků, a to i za přípravu poskytovanou na pracovištích zaměstnavatelů, je sice formálně na školách, ale prakticky může a měla by být sdílená. Samotná spolupráce škol a zaměstnavatelů však postrádá legislativní ukotvení a je tedy založena především na dobrovolnosti a iniciativě jedné, či v ideálním případě obou stran. I z tohoto důvodu má spolupráce škol a zaměstnavatelů mnoho různých forem a podob.

Co však zaměstnavatele spojuje a zároveň motivuje ke spolupráci se školami, je zájem o kvalitního absolventa, připraveného v souladu s jejich (dílím specifickými) potřebami. Zároveň je třeba vzít v potaz fakt, že existují výrazné odlišnosti v možnostech a způsobech spolupráce. A to nejen vzhledem k velkému množství existujících oborů na úrovni středního vzdělávání, ale i uvnitř jednoho konkrétního oboru vzdělání. Odlišnosti jsou patrné také napříč regiony a rovněž v závislosti na velikosti, přístupu a možnostech konkrétní firmy.

Jako nejčastější formy spolupráce škol a zaměstnavatelů lze uvést:

- vybavení školy pomůckami a materiálem,
- jednorázové exkurze a přednášky odborníků,
- realizace odborného výcviku a odborných praxí na pracovišti zaměstnavatele,
- stáže učitelů v reálném pracovním prostředí,
- aktivní participace zaměstnavatelů na závěrečných zkouškách, vedení maturitní práce
- společný nábor,
- tvorba profilu absolventa a školního vzdělávacího programu,
- volnočasové aktivity a soutěže pro žáky.

I přes určité překážky, které stojí spolupráci škol a zaměstnavatelů v cestě, existuje v České republice celá řada příkladů rozvinuté a osvědčené spolupráce v konkrétních oborech vzdělání, která často zahrnuje všechny výše uvedené formy.

Příklady mohou sloužit jako inspirace a jsou podchyceny mimo jiné v dříve realizovaných projektech Národního ústavu pro vzdělávání (Partnerství a kvalita, Kurikulum S, POSPOLU) i v projektech jiných subjektů (Stáže ve firmách, IQ Auto, IQ Industry, Řemeslo žije, Řemeslo má zlaté dno atd.). Dobrý přehled o tom, co se osvědčilo a dobře funguje v daném kraji, mají zpravidla také příslušné odbory školství a na straně zaměstnavatelů pak regionální hospodářské komory.

Důležité je, že zaměstnavatelům není vývoj v oblasti odborného školství lhostejný a projevují v posledních letech vyšší ochotu se do jeho zlepšení do určité míry zapojit. Podniky i školy se přitom musí vypořádat s několika fakty:

Na střední školy přicházejí populačně slabé ročníky, mezi žáky i jejich rodiči klesá zájem o studium odborných škol a zejména o programy s výučním listem a stoupá zájem absolventů pokračovat po maturitě v terciárním vzdělávání. Komplikací je i to, že část absolventů nehledá uplatnění ve svém oboru a celá řada z nich ho s ohledem na nevhodnou oborovou strukturu konkrétní školy nebo sítě škol jako celku ve svém regionu ani nalézt nemůže. Dalším faktorem, který by školy při plánování spolupráce měly vzít v úvahu, je hospodářský cyklus. Podniky mají zvýšený zájem o navazování spolupráce v době konjunktury, naopak v době krize spolupráce, která není dlouhodobá a ukotvená, upadá.

Získávání odbornosti a směřování žáka k určité profesi není jen výsadou odborných škol, ale děje se v omezené míře též na gymnáziích a lyceích. I pro tento typ škol má tedy smysl spolupráci se zaměstnavateli rozvíjet, např. formou exkurzí či přednášek odborníků z praxe v povinných či volitelných předmětech. Zvažovat lze také stáže u zaměstnavatelů (např. výzkumné instituce a odborná pracoviště, vysoké školy atd.), ať už kvůli prohlubování odbornosti učitelů nebo stáže žáků v zahraničních firmách z důvodu podpory výuky cizích jazyků.

5.5 Rozvoj škol jako center celoživotního učení

Rozvoj sítí středních škol jako center ČŽU

V předchozím období byly krajské sítě středních odborných škol zakládány (celorepublikový projekt ESF UNIV 2 - KRAJE realizovaný NÚV) a bylo podporováno jejich využití při profesním vzdělávání dospělých (následný projekt UNIV 3). V tomto období bude kladen důraz na aktivitu krajských sítí v jednotlivých krajích a rozšiřování jejich funkcí vůči zapojeným školám, dalším zájemcům z řad škol i vzdělávacímu prostředí dospělých (poradenství zájemcům o další vzdělávání dospělých z řad veřejnosti, poradenství poskytovatelům dalšího vzdělávání dospělých (dále jen DVD), sdružování škol s různými obory vzdělávání do společných vzdělávacích projektů, sdílení zkušeností s profesním vzděláváním dospělých, informování o programech DVD poskytovaných středními školami v regionu ad.). Do sítě by se mohly se svými vzdělávacími programy určenými dospělým zapojit nově i gymnázia a lycea. Sítě by mohly svou působnost rozšířit např. o oblast dalšího vzdělávání pedagogů odborných předmětů a odborného výcviku programy DVPP) a spolupráci s jinými vzdělávacími organizacemi, které se podílejí na celoživotním vzdělávání v kraji.

Funkce center celoživotního učení ve středních odborných školách

- **Vzdělávací** – zahrnující poskytování dalšího vzdělávání dospělých a vzdělávání seniorů.
- **Informační** – zahrnující poskytování informací veřejnosti i jednotlivcům o organizaci a podmínkách DVD, včetně Národní soustavy povolání (NSP) a Národní soustavy kvalifikací (NSK).
- **Poradenská** – zahrnující poradenství v oblasti orientace v DVD, individuální kariérové poradenství zaměřené na získání kvalifikace nebo rekvalifikace, provádění procesem uznávání (role průvodce).

Složky poskytovaného dalšího vzdělávání dospělých

- Vzdělávání profesní
- Vzdělávání zájmové
- Vzdělávání občanské
- Vzdělávání seniorů

Další profesní vzdělávání dospělých

Předpokládá se rozšíření počtu středních a vyšších odborných škol, které budou poskytovat DVD profesní vedoucí ke složení zkoušky podle standardů Národní soustavy kvalifikací (NSK) v systému uznávání výsledků neformálního a informálního učení a zároveň budou působit jako autorizované osoby pro tuto zkoušku podle zákona č. 179/2006 Sb.

Školy poskytující tento druh DVD musí vzdělávat podle programů akreditovaných MŠMT, a pokud chtějí zároveň působit jako zkušební orgán pro určitou profesní kvalifikaci, musí mít autorizaci. Školy mají v současnosti volně k dispozici přes 350 vzdělávacích programů z různých oborů, vytvořených a pilotovaných v projektu UNIV 3, právě tak jsou k dispozici i ověřená konkrétní zadání pro zkoušku k získání jednotlivých profesních kvalifikací podle standardů NSK.

Zájemci z řad škol, které dosud nemají s profesním vzděláváním vedoucím k získání profesní kvalifikace zkušenost, mohou absolvovat program vzdělávání k přípravě a vedení zkoušky i k tvorbě vzdělávacího programu (vzdělávací programy a zkoušky pro profesní kvalifikace lze najít na serveru www.vzdelavaniaprace.cz). Pedagogičtí pracovníci, kteří působí jako lektoři DVD, by si mohli rozšířit svoji kvalifikaci a získat profesní kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání dospělých.

Školy mohou poskytovat také profesní vzdělávání pro firmy - buď jako vzdělávání kvalifikační, nebo rozšiřující či aktualizující (nové postupy, nové materiály, nové předpisy).

Zájmové vzdělávání dospělých

Zájmové vzdělávání dospělých, ale i dětí, poskytované středními školami není předmětem zvýšené podpory vzdělávací politiky. Existuje však celá státem podporovaná oblast zájmového vzdělávání se specializovanými institucemi a pedagogy. Zájmové vzdělávání je součástí komplexního pojetí celoživotního učení a školy mají možnost poskytovat vzdělávací rovněž programy tohoto typu. Většinou nabízejí specifické vzdělávací programy, které nejsou součástí běžné vzdělávací nabídky, jsou veřejností žádané a vycházejí z oboru vzdělání, které škola poskytuje (např. programy zhotovování oděvů a konstrukce stříhů; vyřezávání ovoce, míchané nápoje; roubování; aranžování květin). Programy zájmového vzdělávání, pro které školy mohou pravděpodobně získat podporu v rámci projektů, jsou programy určené předškolním dětem v oblasti polytechnického vzdělávání a žákům základních škol ve stejné oblasti.

Občanské vzdělávání dospělých

Další oblastí vzdělávání dospělých, na které se střední školy mají podílet, je vzdělávání občanské. Toto vzdělávání nemá stejný cíl a obsah jako školní občanské vzdělávání v počátečním vzdělávání, je určeno občanům, aby si aktualizovali své znalosti nebo získávali nové znalosti především ve státem preferovaných oblastech – ve vybraných gramotnostech společných občanům EU: digitální, environmentální, finanční, jazyková (jedná se o výuku jazyků jako prostředku porozumění mezi občany v rámci občanského života, nikoliv o výuku jazyků v rámci profesního rozvoje), dále politická (např. systém státní správy a politický systém včetně volebního), právní, také ve vzdělávání zaměřeném na oblast zdravotní a bezpečnostní (zdravotní prevence, zdravý životní styl včetně cvičení, první pomoc, sebeobrana, ochrana spotřebitele, ochrana před živelními pohromami), znalost regionů (historie, osobnosti, příroda, umění), příprava na stáří a stárnutí, vzdělávání rodičů atd. Školy tak mohou vytvářet vzdělávací programy využívající znalostí učitelů podle oborů vzdělání, které škola poskytuje v počátečním vzdělávání, nebo podle zájmových specializací učitelů.

Do občanského vzdělávání mají možnost se zapojit větší měrou gymnázia a lycea, která se nepodílejí na dalším vzdělávání profesním a vzdělávání dospělých poskytující stupeň vzdělání (střední vzdělání s maturitou) poskytují v omezené míře ve srovnání se vzděláváním odborným profesním.

Vzdělávání seniorů

Poslední oblastí celoživotního vzdělávání je vzdělávání seniorů. Střední školy mají být dalším vzdělávacím prostředím kromě univerzit 3. věku, knihoven, vzdělávacích agentur a kulturních center. Seniorům tak může být rozšířena dostupnost vzdělávání jak zvýšením dosažitelnosti v blízkosti bydliště, tak nabízenými tématy.

U vzdělávání seniorů ve středních školách je upřednostňováno mezigenerační učení, kdy se na programech podílejí žáci (v případě VOŠ studenti) školy jako lektoři, asistenti lektorů či instruktoři. Zároveň ale učitelé ve vzdělávání vytvářejí situace vzájemného učení i opačným směrem, kdy se žáci (v případě VOŠ studenti) učí od seniorů.

Školy mohou pro seniory vytvářet programy občanského nebo zájmového vzdělávání podle svých možností i cílů kurikula počátečního vzdělávání (např. obory gastronomické – moderní stravování a příprava pokrmů; sociální péče a zdravotnické – tréninky paměti, rozpomínání, arteterapie; technické školy – digitální vzdělávání aj.). Žáci (v případě VOŠ studenti) účastníci se programů pro seniory si nejen procvičují získané znalosti, ale mohou je i prokázat a to jinak, než je běžné v rámci zkoušení, tím, že učí druhé. Mohou si procvičovat i specifické profesní dovednosti spojené s komunikací. Zároveň, a to je výchovný přínos pro počáteční vzdělávání žáků, společná účast v programech slouží k mezigeneračnímu poznávání a porozumění. Vztah k seniorům je součástí kultivačního působení školy a promítá se do celé kultury školy.

V rámci intervence projektu P-KAP v této oblasti mohou školy získat podporu pro tvorbu vzdělávacích programů založených na principech mezigeneračního učení a pro vzdělávací postupy modifikované pro seniory.

Realizace vzdělávání

Vzdělávání dospělých a seniorů se realizuje podle současných poznatků andragogiky a psychologie učení, vzdělávání seniorů je vedeno dle gerontagogiky, což je pedagogický přístup užívaný při vzdělávání seniorů využívá principu mezigeneračního učení založeném na společném učení žáků a seniorů. To přináší efekty učení + efekty sociální (může působit i jako prevence antiageismu).

Škola jako centrum celoživotního učení (dále jen CŽU) si stanoví, ve které oblasti DVD bude vzdělávání poskytovat a kde bude její těžiště – např.:

- profesní vzdělávání pro firmy - buď jako vzdělávání kvalifikační, nebo rozšiřující či aktualizující (nové postupy, nové materiály, nové předpisy),
- profesní vzdělávání v procesu uznávání podle Národní soustavy kvalifikací (musí posoudit, pro které profesní kvalifikace bude na základě svých možností a možností učitelů, zájmů, časové a finanční náročnosti zkoušky, zájmu ze strany úřadů práce, poptávky zaměstnavatelů i žadatelů o zkoušku, ale i konkurenčního prostředí dalších vzdělávacích organizací nabízet vzdělávací programy nebo zkoušku nebo obojí),
- zájmové vzdělávání v souladu se svým oborem (např. zahradnické školy vzdělávání pro zahrádkáře),
- občanské vzdělávání,
- kombinace výše uvedených příkladů.

Tím si škola stanoví, které funkce centra CŽU je schopna naplňovat a kam se chce ubírat.

Funkce center CŽU při gymnáziích je omezenější, pojetí není přímou součástí deklarovaných úkolů center CŽU, která byla ve vládních dokumentech stanovena pro střední odborné školy. Na gymnázia se přímo vztahuje úkol rozšířit nabídku vzdělávání pro seniory. Specifika realizace CŽU gymnázii – neposkytují další profesní vzdělávání, poskytují maturitu v oboru G, mohou poskytovat DVD v oblasti občanského a zájmového vzdělávání dospělých a seniorů (např. výuky cizích jazyků, dějiny umění, aj.).

Z organizačního hlediska je centrum CŽU součástí organizační struktury školy, pověřený pracovník organizuje DVD, je vytvořen systém DVD ve škole, plán DVD (včetně marketingového a finančního), škola spolupracuje s firmami, s úřadem práce, se sítí škol v kraji apod.

Důležité strategické dokumenty vzdělávací politiky a právní předpisy pro vzdělávání dospělých

- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020
- Strategie celoživotního učení ČR
- Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017
- Zákon č. 179/2006 Sb. – zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání
- Vyhláška č. 176/2009 Sb.
- Zákon č. 561/2004 Sb. – školský zákon
- Zákon č. 430/2004 Sb. – zákon o zaměstnanosti

5.6 Podpora inkluze

Inkluzivní vzdělávání vychází z požadavku přizpůsobení edukačního prostředí žákům. V takovém prostředí lze pracovat s heterogenní skupinou žáků a akceptovat tak různorodost pohlaví, etnicity, kultury, jazyka, sociálního prostředí, popř. věku; lze také pracovat s různou úrovní předpokladů včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami či mimořádným nadáním. Inkluzivní vzdělávání dává možnost vytvoření „školy pro všechny“.

Důležité je také vymezení pojmů inkluze versus integrace. Dle Tomáše Houšky¹ na rozdíl od integrace, kdy se zkráceně pomůže jednotlivci v začlenění do třídy a přizpůsobení se třídě, znamená inkluze vytvoření diferencovaných podmínek různým dětem tak, že všechny – ač se svými schopnostmi mohou lišit – získají prostředí, které je optimálně rozvíjí a přitom mohou pracovat ve společné, výkonově heterogenní sociální skupině.

Zároveň je potřeba chápat, že pro žáky s handicapem je zásadní volba vhodného oboru, který odpovídá jejich osobním možnostem i omezením. Důležité je tedy racionální pochopení reálných hranic inkluze tak, aby byla skutečně přínosem pro všechny, neboť stanovení nereálných studijních cílů nepovede, ani při maximálním využití odpovídajících podpůrných opatření, k jejich naplnění a v konečném důsledku povede naopak ke ztížení pracovního, a pravděpodobně i společenského, uplatnění handicapovaného žáka v budoucnu.

Význam inkluze ve vzdělávání je dnes zdůrazňován nejen na evropské úrovni, ale i na úrovni národní, a je mu věnována celá řada strategických dokumentů ČR, především pak tyto:

- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015 – 2020
- Akční plán inkluzivního vzdělávání na období 2016 – 2018

Zmíněný Akční plán inkluzivního vzdělávání² uvádí, že inkluzivní vzdělávání je vnímáno na úrovni systému, zřizovatelů, škol, žáků, rodičů a veřejnosti jako vysoce kvalitní vzdělávání, které umožňuje nejen rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání, ale i spravedlivou a přiměřenou podporu zohledňující různé vzdělávací potřeby žáků tak, aby plně využili svého studijního potenciálu, aby se nevytvářely bariéry a nesnižovaly se nároky na žádné skupiny.

V poslední době jsou také často diskutovány změny, které nastanou v souvislosti se Školským zákonem č. 561/2004 Sb., respektive Vyhláškou č. 27/20016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, od 1. září 2016. Těmito právními normami je zaváděn systém 5 stupňů podpůrných opatření pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Výše uvedená vyhláška popisuje Podpůrná opatření prvního stupně jako opatření, která představují minimální úpravu metod, organizace a hodnocení vzdělávání a jsou poskytována žákovi, u kterého se projevuje potřeba úprav ve vzdělávání nebo školských službách a zapojení v kolektivu. Podpůrná opatření prvního stupně nemají normovanou finanční náročnost a jsou financována v režii školy. Podpůrná opatření druhého až pátého stupně se poskytují na základě doporučení školského poradenského zařízení a s informovaným souhlasem zletilého žáka nebo zákonného zástupce žáka. Financování těchto stupňů nárokuje škola ze státního rozpočtu.

¹ HOUŠKA, T. *Inkluzivní škola*, Osmileté gymnázium Buďanka o.p.s. Praha: Česká pedagogická komora, 2007. s. 7

² *Akční plán inkluzivního vzdělávání na období 2016 – 2018*. Praha, MŠMT, 2015.