

POTŘEBY ORGANIZACE

Mgr. Martina Kaňáková, Národní VET Team

22.11. 2023 Bratislava, Řízení akreditovaných projektů



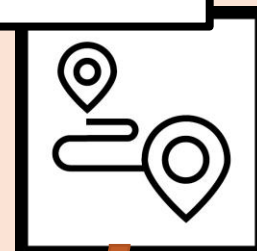
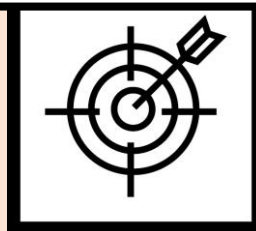
Definujte

Výchozí stav, který je nutné zlepšit, **potřeby** či **problémy**, které je nutné vyřešit. Znáte je?

Cíl – kam chcete dojít, jaké změny chcete dosáhnout.

Jakým způsobem dosáhnete cíle = **jaké aktivity programu Erasmus+** k tomu využijete.

S potřebami jste pracovali v žádosti o akreditaci a budete znovu v aktualizaci Plánu Erasmus. Pokud nejsou potřeby dobře definované, bude velmi těžké až nemožné stanovit specifický cíl! Potřeby budete znovu promítat např. do obsahu vzdělávacích aktivit v LA.



Potřeby organizace

Aneb Co? Proč? Jak? Víme kde jsme a kam chceme jít?

- Cíle, které si stanovujete, musí řešit potřeby organizace.
- Jaké jsou **v současné době** nejdůležitější potřeby a výzvy vaší organizace?
- Víte, kam se chcete posunout a co (jaké potřeby organizace) chcete projektem Erasmus řešit?



Umíte si odpovědět na tyto otázky?

Potřeby jste připravovali do žádosti o akreditaci a bude potřeba je revidovat v Plánu Erasmus. Jsou Vaše odpovědi stejné i s odstupem času?

Potřeby organizace

- Cíle musí být **ovlivnitelné a časově dosažitelné** zahraniční mobilitou a možnými činnostmi v rámci Era+.
- Můžete doložit své odpovědi **konkrétními příklady a navrhnout měřitelné indikátory**?
- Kvantitativní a kvalitativní indikátory by měly mít takovou **výpovědní hodnotu**, aby ukázaly, jak se organizace posunula.



Znáte plány a strategii rozvoje Vaší organizace? Její silné a slabé stránky? Obsahuje Vaše strategie zdůvodnění aktivit projektu?

Jak poznáte, že jste cíle naplnili, když počet mobilit není indikátor?

Kde hledat zdůvodnění?

**Strategie národní (Strategie 2030+, DZ ČR), Zprávy ČŠI,
Analýzy NPI ČR**

Strategie krajská (DZ kraje a KAP)

**Konceptní dokumenty školy, Výroční zprávy školy, ŠAP, Plány
DVPP, SWOT analýza (silné/slabé stránky, příležitosti/hrozby),
Inspekční zprávy ČŠI**

**Zápisy z předmětových komisí, ze schůzek se soc. partnery
absolventy**

RVP, ŠVP, profil absolventa

Projektový tým

Projekt nemůže stát na jediném člověku, je to výsledek společné práce.



Podstatná role:

- **vedení školy**
- **koordinátora Erasmus**
- **vyučujících cizích jazyků**
- **vyučujících odborných předmětů**
 - **vyučujících OV/OP**
- **výchovného/kariéerního poradce**

Potřeby organizace

- Cíle musí být ovlivnitelné (a časově dosažitelné) zahraniční mobilitou a možnými činnostmi v rámci Era+. **Obsahuje Vaše strategie zdůvodnění aktivit?**
- Můžete doložit své odpovědi **konkrétními příklady a navrhnout měřitelné indikátory?** Poznáte, že jste cíle naplnili?
- Kvantitativní a kvalitativní indikátory, měly by mít takovou **výpovědní hodnotu**, aby ukázaly, jak se organizace posunula.
Počet mobilit není indikátor.



Stanovení strategie organizace



Jaké je současné poslání naší organizace? Jaké jsou její silné a slabé stránky? (SWOT analýza). Analýza rozvojových potřeb školy odhalí potenciál dalšího možného rozvoje školy.

Kde chce být naše organizace za 5 let?

Co je uvedeno v plánu rozvoje organizace ve strategických dokumentech?

Jak mohou Erasmus mobility přispět k naplnění potřeb organizace?

Kde hledat zdůvodnění?

Strategie národní (Strategie 2030+, DZ ČR), Zprávy ČŠI, Analýzy NPI ČR

Strategie krajská (DZ kraje a KAP)

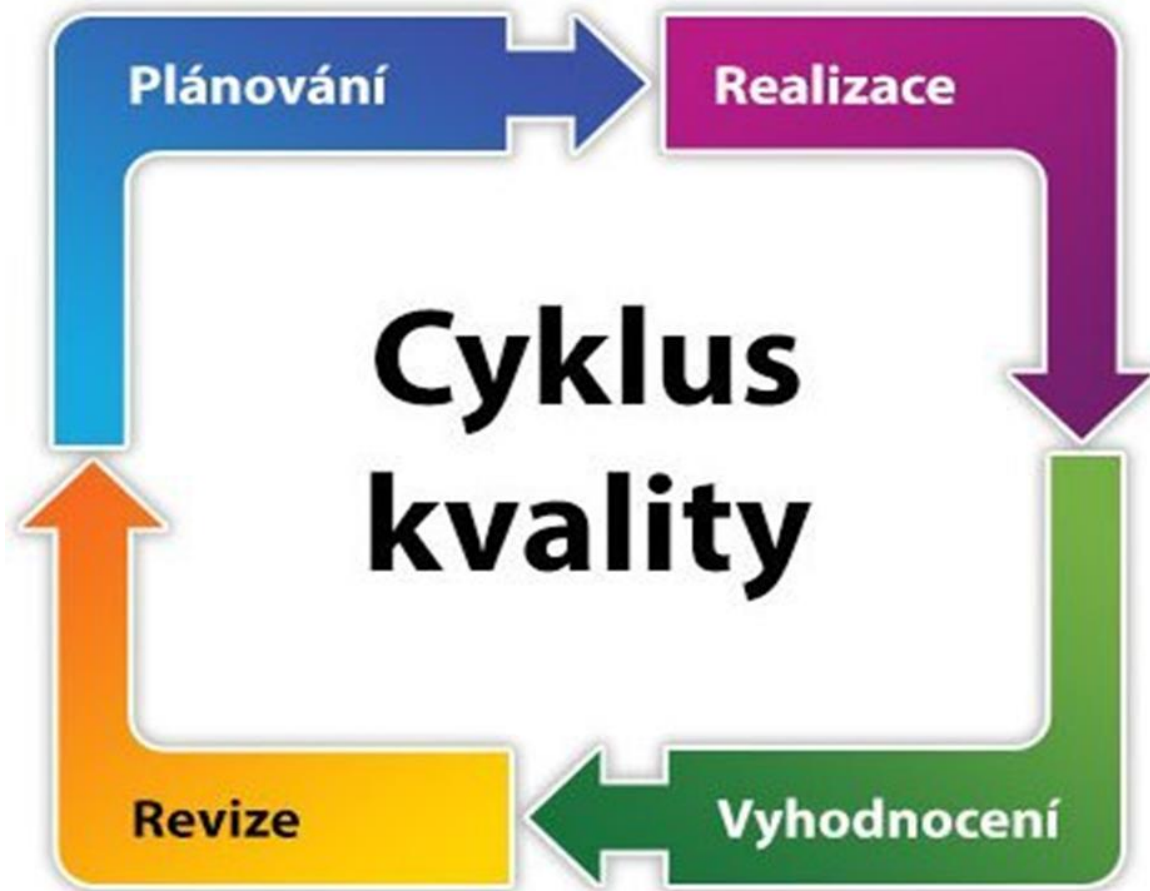
Koncepční dokumenty školy, Výroční zprávy školy, ŠAP, Plány DVPP, Inspekční zprávy ČŠI

Zápisy z předmětových komisí, ze schůzek se soc. partnery absolventy

RVP, ŠVP, profil absolventa

Cyklus kvality

Kvalita je zodpovědností každého z nás. (W.Edwards Deming)



PDCA cyklus (Demingův cyklus kvality) – plánuj, dělej, kontroluj, jedneje je **metoda postupného zlepšování**

Chcete-li mít kvalitu pevně v ruce, je potřeba aplikovat **všechny fáze cyklu** (zpětnovazební smyčka).

Cyklus kvality neznamena nutně změnu, má ale **dovést k poznání, zda je změna potřeba a proč.**

Kvalita je věcí celé školy.

Cyklus kvality

Péče o kvalitu je věcí celé školy.

1. Plánování

Stanovte si jasné, vhodné a měřitelné cíle a naplánujte, jaké použijete metody, postupy a lidské zdroje k jejich dosažení. Součástí plánu je i návrh konkrétních způsobů řešení.

2. Realizace

Implementace vytvořeného plánu. Zaveďte si postupy, které vám pomohou dosáhnout stanovených cílů (např. zapojení zahraničních zaměstnavatelů do přípravy, realizace a vyhodnocování odborné přípravy žáků na pracovišti).



Cyklus kvality

3. Vyhodnocení

Krok kontroly. Promyslete si a navrhňte, jaké hodnoticí mechanismy, založené např. na zpětné vazbě nebo sběru a zpracování dat, použijete pro posouzení dosažených výsledků. Porovnejte reálné výsledky s těmi očekávanými.

4. Revize

Krok jednání. Vytvořte postupy pro dosažení požadovaných výsledků anebo nové cíle. Diskutujte se zapojenými aktéry, získejte zpětnou vazbu a zapracujte ji do případného návrhu na změny. Pozitivní výsledky i stagnace či regres bez pozitivního přínosu.



Projektový TÝM

Podstatná role:

- vedení školy
- koordinátora Erasmus
- vyučujících cizích jazyků
- vyučujících odborných předmětů
- vyučujících OV/OP
- výchovného/kariéerního poradce



Projekt nemůže stát na jediném člověku, je to výsledek společné práce.

Cyklus plánování (úvodní rozcestník)



Plánování ve škole a školském zařízení

ita organizace. Míse by měla představovat odpověď na otázky „Kdo jsme?“, „Co je 1 naší činností?“, „Co a pro koho to děláme, jaké služby nabízíme?“, „Jakou přidanou tu nabízíme?“ (Eliška & Valenta, 2021). Míse neboli poslání reflektuje zejména nost školy, tedy to, jaká je škola nyní s důrazem na sdílené základní hodnoty (Eger,

novení míse je důležité využít určitá klíčová slova, která definují vaši školu a služby, 1 nabízeny žákům, rodičům či charakterizují prostředí školy. Jak můžete formulovat ísi? Využijte některou z těchto metod:

rá škola - metoda pro stanovení priorit školy, jejímž hlavním cílem je stimulovat ve le diskuzi. Dílčí cíle dobré školy jsou: Podpořit shodu na hlavních prioritách školy, ré vychází ze sdílených hodnot. Ujasnit si postupy potřebné k naplňování priorit ly. Podpořit spolupráci učitelů. Metoda může být využívána na základních a rdních školách kteréhokoli typu.

tvorbu míse můžete využít následující otázky, na které můžete společně hledat ovědi:

by se vás rodiče zeptali, proč jim doporučujete svou školu, co byste jim odpověděli? m si myslíte, že je vaše škola originálnější nebo jiná než ostatní v okolí? íste uvést 3 slova (hesla), které nejlépe vystihují tým pracovníků vaší školy, vztah s y, vztah s rodiči.

to si na své škole nejvíce ceníte?

Jak vytvořit vizi?

Vizi chápeme jako pojmenování očekávaného a ideálního stavu naší školy v nedaleké budoucnosti, ke kterému chceme směřovat. Vize je dle Egera (2002) sdílenou představou o podstatných záměrech školy, jež jsou vytvořeny na základě uznávaných hodnot, ze kterých jsou vyvozovány cíle a plány. Vize tedy odpovídá na otázky „Kam směřujeme?“ „Čeho chceme dosáhnout?“ „Kde chceme být?“ (Tomášek & Valenta, nedatováno). Jasně stanovenou a sdílenou vizi chápeme jako předpoklad strategického plánování a také jednu z důležitých charakteristik, jež sdílí kvalitní školy. Důležitostí vize je patrná také s ohledem na autonomii škol, jež je charakteristická pro náš vzdělávací systém. Škola tak má možnost profilovat se na základě vlastních silných stránek a zájmů.

Jak dokazuje výzkum realizovaný Polem a kol. (2005), vize na školách se nejčastěji vztahuje k výchovné činnosti školy, práci na změnách a inovacích, vztahům školy s rodiči, vzdělávací činnosti školy, vztahům mezi dospělými a žáky či k profesnímu růstu učitelů. Vzhledem k širokému spektru možných priorit se pro školu stává klíčové to, aby vize byla společná pracovníkům školy (Kaldestad, 2009).

Proč potřebujeme vizi a misi? Stanovení vize, míse a strategických cílů je nedílnou součástí procesu plánování. Míse a vize představují nejen důležitý předpoklad a rámec pro další kroky v plánování, ale jsou také iniciačním momentem, který podporuje spolupráci a soudržnost pedagogického sboru a vedení školy. Postupně se zaměříme na to, jak si misi a vizi stanovit.

Jak na proces evaluace?

Evaluace

Plánování ve škole a školském zařízení

Analýza

Které nástroje pro analýzu využít?

Pro analýzu vnějšího prostředí se ve školách nejčastěji využívá PESTLE/SLEPTE analýza a analýza konkurence, pro analýzu vnitřního prostředí metodu 7S McKinsey, dotazník pro analýzu kultury školy a klimatu školy, dotazník pro zjišťování image školy a další. Jako zastřešující analýzu pak školy zpracovávají SWOT analýzu.

Malým školám s menším počtem zaměstnanců bude stačit provedení SWOT analýzy, velké školy se složitou vnitřní strukturou pravděpodobně využijí i specificky orientované analytické techniky. Všechny analýzy jsou ovšem realizovatelné v jakémkoliv typu školy a přináší důležité data pro další fáze strategického řízení, především pro nastavení strategie k naplnění vize školy a tvorbu plánu implementace. Při plánování záměrů rozvoje školy by měl ale každý ředitel školy brát v úvahu také cíle a priority strategických dokumentů vyšších úrovní.

Pro rychlé, orientační posouzení naplňování kritérií, které definuje Česká školní inspekce u tzv. Kvalitní školy, lze využít jednoduchý podpůrný nástroj – dotazník [Okamžitý snímek školy](#).

Jak vytvořit strategickou analýzu?

Začít byste měli motivací pracovníků školy k zapojení se do analýzy a výběrem a přípravou analýzy, které budou vhodné pro vaši školu.

Na začátku je tedy rozhodnutí uskutečnit analýzu, které vychází z potřeby zjistit aktuální stav. Má-li ale analýza přinést žádoucí efekt, je nezbytné, aby se celého procesu v plném rozsahu zúčastnilo maximum pracovníků školy, tj. vedení školy, pedagogický sbor i nepedagogičtí pracovníci. Základem úspěchu pak je motivace (pro pochopení a přijetí potřeby analýzy, následně pak pro přijetí potřeby změny, přičemž impulzem jsou výsledky analytických zjištění) a důvěra, a to vzájemná mezilidská i společná ve výsledek.

Pro větší objektivitu je vhodné do analytických činností zapojit co nejširší okruh zainteresovaných stran – pracovníky školy, děti, žáky a studenty, rodiče, případně zřizovatele, zaměstnavatele, neziskové organizace v okolí školy apod.

Na činnost školy působí vlivy vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí lze rozdělit na tzv. makro okolí a mikro okolí. Makro okolí je tvořeno několika kontexty: ekonomickým

Tipy a rady

Vytvořte si svou vlastní přehlednou SWOT analýzu

1. Zaměřte se na důležité věci související s posláním školy.
2. Zahrňte pouze fakta a objektivní faktory, ne domněnky nebo spekulace.
3. Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních – jen to, na čem se shodnete ve více lidech, má váhu.
4. Rozepište faktory do čtyř kvadrantů – důsledně rozlišujte mezi vnitřními a vnějšími faktory.
5. Hledejte cesty, jak svou situaci využít, případně jak ji zlepšit. Klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy je následující hodnocení mezi kvadranty:

- Jak pomoci silných stránek využít příležitosti? (S-O hodnocení)
- Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení slabých stránek? (W-O hodnocení)
- Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb? (S-T hodnocení)
- Jak snížit hrozby ve vztahu ke slabým stránkám? (W-T hodnocení)

Přehled strategických analýz ke stažení

Výčet analýz, které můžete využít, si můžete stáhnout níže.

		Strategické analýzy	SWOT analýza
Vnější prostředí	Mikro okolí	<ul style="list-style-type: none"> Porterův model pěti konkurenčních sil Analýza zainteresovaných stran Analýza konkurence a konkurenceschopnosti 	Příležitosti a hrozby
	Makro okolí	<ul style="list-style-type: none"> PESTLE/SLEPTE analýza Analýza strategických dokumentů vyšších úrovní 	
Vnitřní prostředí	Škola a školské zařízení	<ul style="list-style-type: none"> Analýza interního profilu školy (např. podle kritérií Kvalitní školy, ČŠI) Analýza zdrojů školy (VRIO) Personální analýza Analýza kultury školy pomocí dotazníku Analýza klimatu školy pomocí dotazníku Dotazník pro zjišťování image školy 	Silné a slabé stránky

Webinář: Metody analýzy potřeb školy

Použitá literatura



Průvodce strategickým a akčním plánováním

Metodická podpora akčního plánování

Průvodce strategickým a akčním plánováním

Manuál k použití a aktualizaci

npi | Metodická podpora
akčního plánování



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah
Průvodce strategickým a akčním plánováním 3
Úvod 3
Struktura uložiště 3
Plánovací cyklus pro jednotlivé úrovně plánování 6
Představení 6
Seznam externích odkazů 7
Seznam dokumentů na interním uložišti 8
Strategické dokumenty 10
Nadnárodní strategické dokumenty 10
Národní strategické dokumenty 11
Krajské strategické dokumenty 12
Strategické dokumenty v území 15
Mapa organizací a institucí 16
Organizace na nadnárodní úrovni 16
Organizace na národní úrovni 17
Organizace na krajské úrovni 18
Organizace na místní úrovni 22
Data a analýzy 23
Mezinárodní úroveň 23
Národní úroveň 23
Užitečné odkazy (úroveň území a kraj) 26
Seznam dokumentů na interním uložišti 26
Seznam externích odkazů 27
Dokumenty k inspiraci a využití (úroveň škola) 29
Seznam dokumentů na interním uložišti 29

Obsah

Průvodce strategickým a akčním plánováním	3
Úvod	3
Struktura uložiště	3
Plánovací cyklus pro jednotlivé úrovně plánování	6
Představení	6
Seznam externích odkazů	7
Seznam dokumentů na interním uložišti	8
Strategické dokumenty	10
Nadnárodní strategické dokumenty	10
Národní strategické dokumenty	11
Krajské strategické dokumenty	12
Strategické dokumenty v území	15
Mapa organizací a institucí	16
Organizace na nadnárodní úrovni	16
Organizace na národní úrovni	17
Organizace na krajské úrovni	18
Organizace na místní úrovni	22
Data a analýzy	23
Mezinárodní úroveň	23
Národní úroveň	23
Užitečné odkazy (úroveň území a kraj)	26
Seznam dokumentů na interním uložišti	26
Seznam externích odkazů	27
Dokumenty k inspiraci a využití (úroveň škola)	29
Seznam dokumentů na interním uložišti	29

Průvodce strategickým a akčním plánováním

- **58 normostran originálního uživatelsky orientovaného textu**
- **131 organizací a institucí s proklikem na webové stránky a popisem**
- **95 aktuálních strategických dokumentů ke stažení**
- **29 vytvořených praktických materiálů k využití**
- **73 odkazů na další podnětné zdroje**
- **16 inspirativní příkladů dobré praxe**



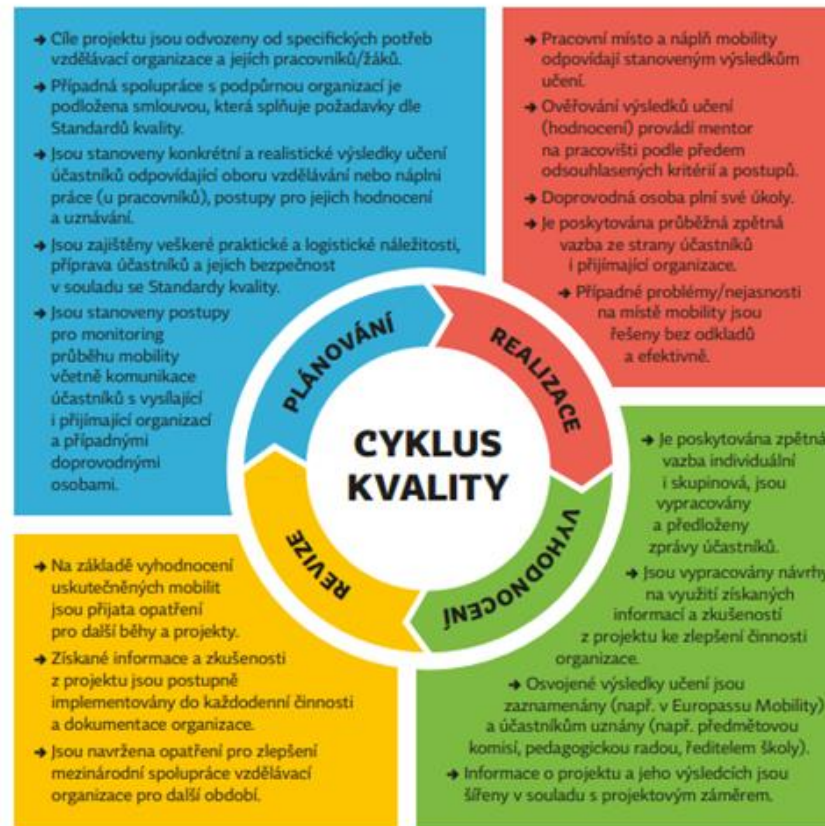
Podpůrné materiály

Jak na kvalitní projekt mobility

Erasmus+ odborné vzdělávání a příprava



v souladu s principy EQAVET



Zdroj: NPI ČR, EQAVET

📄 Další informace:

[Příručka k programu Erasmus+](#)

[Standardy kvality programu Erasmus+](#)

[Standardy kvality pro kurzy](#)

[Evropský referenční rámec pro zajišťování kvality \(EQAVET\)](#)



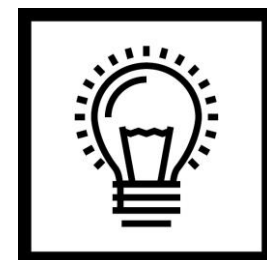
dzs.cz

Užitečné odkazy

Manuál Strategického řízení a plánování ve školách

Průvodce strategickým a akčním plánování (P-AP)

Infosheet Jak na kvalitní projekty mobilit



Kontakty

Dům zahraniční spolupráce (DZS)

Na Poříčí 1035/4, 110 00 Praha 1

☎ +420 221 850 100

@ info@dzs.cz



Facebook

Dům zahraniční spolupráce – DZS
Erasmus+ Česká republika
Evropské příležitosti pro mladé
Study in the Czech Republic



Instagram

@dzs_cz



Twitter

@dzs_cz



LinkedIn

Dům zahraniční spolupráce



YouTube

Dům zahraniční spolupráce DZS

www.dzs.cz