**Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol**

**CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008258**

**1 Vzdělávací program**





**Obsah**

[1 Vzdělávací program a jeho pojetí 4](#_Toc71888824)

[1.1 Základní údaje 4](#_Toc71888825)

[1.2 Anotace programu 6](#_Toc71888826)

[1.3 Cíl programu 8](#_Toc71888827)

[1.4 Klíčové kompetence a konkrétní způsob jejich rozvoje v programu 9](#_Toc71888828)

[1.5 Forma 11](#_Toc71888829)

[1.6 Hodinová dotace 12](#_Toc71888830)

[1.7 Předpokládaný počet účastníků a upřesnění cílové skupiny 13](#_Toc71888831)

[1.8 Metody a způsoby realizace 14](#_Toc71888832)

[Základní tematický blok (modul) Akademie leadershipu 14](#_Toc71888833)

[Tematický blok „Posílení strategické složky DG“ 14](#_Toc71888834)

[Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání 15](#_Toc71888835)

[Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole 15](#_Toc71888836)

[1.9 Obsah – přehled tematických bloků a podrobný přehled témat programu a jejich anotace včetně dílčí hodinové dotace 16](#_Toc71888837)

[Tematický blok č. 1: základní modul Akademie leadershipu 16](#_Toc71888838)

[Úvodní prezenční setkání 16](#_Toc71888839)

[1. role: Jít příkladem 16](#_Toc71888840)

[2. role: Hledat cestu 16](#_Toc71888841)

[3. role: Slaďovat systémy 16](#_Toc71888842)

[4. role: Uvolňovat potenciál 17](#_Toc71888843)

[Distanční, on-line podpora zavádění nové kultury vedení lidí 17](#_Toc71888844)

[Evaluační setkání 17](#_Toc71888845)

[Tematický blok č. 2 „Posílení strategické složky DG“ 18](#_Toc71888846)

[Tematický blok č. 3 Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání 19](#_Toc71888847)

[Tematický blok č. 4: Zavádění formativního hodnocení ve škole 20](#_Toc71888848)

[1.10 Materiální a technické zabezpečení 21](#_Toc71888849)

[Základní tematický blok Akademie leadershipu 21](#_Toc71888850)

[Tematický blok „Posílení strategické složky DG“ 21](#_Toc71888851)

[Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání 21](#_Toc71888852)

[Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole 22](#_Toc71888853)

[Prezenční setkání: 22](#_Toc71888854)

[Distanční podpora 22](#_Toc71888855)

[Prezenční evaluační část 22](#_Toc71888856)

[1.11 Plánované místo konání 23](#_Toc71888857)

[Základní blok Akademie leadershipu 23](#_Toc71888858)

[Tematický blok „Posílení strategické složky DG“ 23](#_Toc71888859)

[Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání 23](#_Toc71888860)

[Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole 23](#_Toc71888861)

[1.12 Způsob realizace programu v období po ukončení projektu 24](#_Toc71888862)

[Základní tematický blok Akademie leadershipu 24](#_Toc71888863)

[Tematický blok „Posílení strategické složky DG“ 24](#_Toc71888864)

[Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání 24](#_Toc71888865)

[Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole 24](#_Toc71888866)

[1.13 Kalkulace předpokládaných nákladů na realizaci programu po ukončení projektu 25](#_Toc71888867)

[1.14 Odkazy, na kterých je program zveřejněn k volnému využití 27](#_Toc71888868)

[2 Podrobně rozpracovaný obsah programu 28](#_Toc71888869)

[3 Metodická část 29](#_Toc71888870)

[4 Příloha č. 1 – Soubor materiálů pro realizaci programu 30](#_Toc71888871)

[5 Příloha č. 2 – Soubor metodických materiálů 32](#_Toc71888872)

[6 Příloha č. 3 – Závěrečné zprávy o ověření 4 modulů programu v praxi 34](#_Toc71888873)

[7 Příloha č. 4 – Odborné a didaktické posudky programu 35](#_Toc71888874)

[8 Příloha č. 5 – Doklad o provedení nabídky ke zveřejnění programu 36](#_Toc71888875)

# 1 Vzdělávací program a jeho pojetí

## 1.1 Základní údaje

|  |  |
| --- | --- |
| **Výzva** | Budování kapacit pro rozvoj škol II |
| **Název a reg. číslo projektu** | Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol  CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008258 |
| **Název programu** | Akademie leadershipu |
| **Název vzdělávací instituce** | FC CZECH, s. r. o. Zastoupení FranklinCovey pro Českou republiku a Slovensko |
| **Adresa vzdělávací instituce a webová stránka** | Ohradní 1440/2a, 140 00 Praha 4  <https://www.franklincovey.cz/> |
| **Kontaktní osoba** | Ondřej Bárta |
| **Datum vzniku finální verze programu** | 15. 5. 2020 |
| **Číslo povinně volitelné aktivity výzvy** | Aktivita č. 3: Vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků |
| **Forma programu** | Kombinovaná |
| **Cílová skupina** | Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pracovníků |
| **Délka programu** | Základní tematický blok (modul) Akademie leadershipu: 55 hodin  Tematický blok Posílení strategické složky DG (zkrácený název): 30 hodin  Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání: 40 hodin  Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole (zkrácený název): 24 hodin |
| **Zaměření programu (tematická oblast, obor apod.)** | Pedagogika - kompetence pedagogického leadeshipu (vedení) pro vedoucí pracovníky škol/školských zařízení |
| **Tvůrci programu**  **Odborný garant programu** | Mgr. Ondřej Bárta  Ing. Jiří Chábera  Ing. Mgr. Libor Bezděk  PhDr. Karel Starý, Ph.D., PhDr. Veronika Laufková, Ph.D., Mgr. Kateřina Novotná, Ph.D. |
| **Odborní posuzovatelé** | Mgr. Veronika Najvarová, Ph.D.  Mgr. Tomáš Koten |
| **Specifický program pro žáky se SVP (ano x ne)** | ne |

## 1.2 Anotace programu

Ověřovaný vzdělávací program je originálním programem pro vedoucí pedagogické pracovníky škol a školských zařízení. Podpoří lídry v utváření a praktickém ověřování jednání a myšlení v několika „rolích leadershipu“, které formulovali pro pedagogické lídry experti zastoupení společnosti FranklinCovey v České republice.

Účastníci základního bloku projdou hodnotícím procesem na bázi „360“, v němž získají anonymní zpětnou vazbu od týmu, který ve své organizací vedou, a podle vlastní volby také od nadřízeného, zástupce zřizovatele své organizace. Zároveň si vyhodnotí své vlastní silné stránky a oblasti, kde se mohou zlepšovat. Následovat bude dvoudenní seminář, kde se do hloubky seznámí s paradigmatem celkové osobnosti: to je základem efektivního vedení lidí, a s konceptem čtyř klíčových rolí: jít příkladem, hledat cestu, slaďovat systémy a uvolňovat potenciál. Naučí se používat efektivní nástroje vedení lidí k řešení chronických problémů ve svých školách, slaďovat školní systémy s vizí školy, uvolňovat potenciál svých zaměstnanců a stát se opravdu výjimečnými lídry. V následné fázi budou účastníci s oporou o lektora rozpracovávat své závazky a promýšlet souvislosti jednání v rolích a bytí v paradigmatu celistvosti. V závěru se účastníci pochlubí tím, co v programu vyvinuli a vyzkoušeli ve své škole. Prezentace mají doporučenou strukturu, postavenou na využití nástrojů leadershipu v praxi během období distanční podpory.

Účastníci základního bloku také absolvují dle svého výběru dva ze tří následujících doplňkových tematických bloků:

Volitelný tematický blok „Posílení strategické složky DG“ s plným názvem „Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál“ je zaměřen na podporu schopnosti správného rozhodování v oblasti digitálních technologií a digitálního vzdělávání.

Modul s názvem „Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání“ je volitelnou částí určenou lídrům ze středisek volného času a je zaměřen na specifické kompetence, které těmto pracovníkům mohou pomoci při řízení jejich organizací. Je zpracován do čtyř témat, resp. tematických celků: „osobní leadership“ - kdy stát se dobrým leaderem znamená umět identifikovat a stanovovat priority, odlišit podstatné od méně důležitého, a to vše v souladu se základními principy Time managementu; „Vedení podle principu efektivity“ – kde si lídr uvědomí, že zvyšování efektivity v organizaci nelze zužovat jen na zvyšování výkonů pedagogických nebo ekonomických. Je nezbytné budovat, udržovat a posilovat efektivní vztahy mezi jednotlivými aktéry s důrazem na využívání vhodných nástrojů k vedení lidí a překonávání překážek - zpracován obsah, zatím bez aktivit s výjimkou příkladů dobré praxe a simulace reálných situací; „Síťování v místní komunitě“ – kde si lídři osvojí a rozšíří kompetence v oblasti nástrojů smysluplné komunikace, kterou budou nezbytně potřebovat při vytváření, resp. rozšiřování funkční komunitní sítě a podpůrného partnerství. Následně si připomenou důležitost síťování, které v současnosti nabývá významu a je stále důležitější pro rozvoj organizací; „Inovace komunikačních nástrojů“ – kde si účastníci prakticky prověří, jak lze využít dostupných nástrojů komunikace pro zvýšení a zkvalitňování propojování formálního a neformálního vzdělávání včetně komunikace se širokou veřejností.

Modul na podporu zavádění formativního hodnocení ve škole pro pedagogické lídry se zaměří na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků ve vzdělávání v zavádění formativního hodnocení v základním vzdělávání (vč. nižších stupňů gymnázií). Kombinovaná forma semináře s podporou v e-learningu a se závěrečnou prezentací “cesty školy při zahájení zavádění formativního hodnocení” umožní účastníkům, aby byli nejen dobře seznámeni s metodami, technikami a nástroji, které jim pomohou zavádět formativní prvky v systému hodnocení ve škole a zejména třídě, smyslem a účinky formativního hodnocení na učení žáků a práci učitelů, ale též k pravidelné podpoře kolegů při jejich zavádění, reflektování jejich účinnosti a promýšlení změn na úrovni třídy i školy, které by proměnily kvalitu školního hodnocení a učení žáků.

## 1.3 Cíl programu

Podpořit lídry pedagogického procesu a vedoucí škol a školských zařízení v připravenosti naplňovat celistvé paradigma efektivního leadershipu při úkolech spojených s vedením organizace a lidí, specificky vedením DDM aj. volnočasových školských zařízení, se zaváděním účinné ICT a digitální technologické podpory a kultury do škol a školských zařízení a zavádění formativního hodnocení do výuky ve školách.

## 1.4 Klíčové kompetence a konkrétní způsob jejich rozvoje v programu

Aby byli lídři připraveni naplňovat celistvé paradigma při úkolech spojených s vedením organizace a lidí, osvojí si několik základních dovedností:

* Pozice lídra v sobě obsahuje mnoho výzev, činností, závazků; zdá se nespojitá, proto je důležité uvědomit si, že role leadershipu jsou naplněny jen tehdy, když tvoří nedělitelný celek;
* Pochopí a osvojí si způsoby chování, které zvyšují v týmu důvěru, protože důvěra je ten největší kapitál; a to nejen v přeneseném slova smyslu, začne plánovat svůj rozvoj v oblasti důvěryhodnosti, v oblasti své osobní prestiže lídra a v pozici vzoru svým kolegům;
* Pochopí a osvojí si způsoby myšlení a chování při tvorbě vize, protože bez vize nemá trvání organizace dlouhodobě motor pro růst, zlepšování a rozvoj;
* Pochopí a osvojí si způsoby, jimiž vizi začne se svým týmem naplňovat; protože lídr bez týmu nemá možnost naplňovat vizi, ba ani udržet organizaci v chodu; lídr a jeho tým analyzují společně možné cesty k naplnění vize, nalézají různé faktory a výzvy na této cestě a jejich eliminaci následně při naplňování vize hodnotí - bez možnosti sledovat eliminování velkých obtíží se mohou členové týmu i tým sám utopit v dílčích a nepodstatných maličkostech;
* Pochopí a osvojí si způsoby, jimiž jako lídr podpoří svůj tým a jeho členy; protože ví, že v týmu a jeho členech je potenciál a ten lze uvolňovat právě podpůrnými, dobře zakotvenými a zacílenými postupy.

Doplňkový tematický blok: **„Posílení strategické složky DG“** je zaměřen především na strategickou složku digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol. Zlepšení kompetenční a motivační složky digitální gramotnosti je synergickým efektem tohoto tematického bloku.

V rámci tematického celku (modulu) „**Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání“** lídři:

* Identifikují a stanovují priority, včetně odlišení podstatného od méně důležitého, a to vše v souladu se základními principy Time managementu;
* Pochopí a osvojí si vedení podle principů efektivity s ohledem na zvyšování vyvážené efektivity v organizaci;
* Rozšíří si kompetence v oblasti nástrojů smysluplné komunikace, kterou budou nezbytně potřebovat při vytváření, resp. rozšiřování funkční komunitní sítě a podpůrného partnerství;
* Osvojí si inovační komunikační nástroje pro zvýšení a zkvalitňování propojování formálního a neformálního vzdělávání včetně komunikace se širokou veřejností.

Lídr po absolvování volitelného modulu **zavádění formativního hodnocení ve škole**:

* Rozpozná, kdy je hodnocení orientováno na zjištění momentálního výsledku učení žáka a kdy má podpořit jeho další učení (formativní prvky hodnocení žáka/ů) podle formálních a obsahových znaků při pozorování jednání učitele, jednání žáků a společné interakce a učení;
* Motivuje učitele k zavádění formativních prvků hodnocení tak, aby byly užívány vědomě a adekvátně potřebám školy a pedagogickým záměrům a cílům učitele a ŠVP;
* Poskytuje účinnou zpětnou vazbu učitelům na základě společného plánování a společně definovaných cílů a indikátorů, jimiž se rozpozná naplňování cílů při pozorování výuky a jiných postupech ověřování kvality výuky;
* Poskytuje mentoring a koučink členům svého pedagogického týmu nebo jej zajistí jinak;
* Realizuje zavádění prvků formativního hodnocení a vyhodnocuje jejich efektivitu v souladu s programem 4 rolí leadershipu, které si osvojil a prakticky adaptoval během účasti v modulu Akademie leadershipu tohoto projektu.

## 1.5 Forma

Kombinovaná:

**Základní tematický blok Akademie leadershipu**

1. Prezenční část s předchozím zpětnovazebním dotazníkem leadershipu „360stupňové zpětné vazby“ pro účastníky)
2. Distanční část s podporou odborného týmu programu a lektorů
3. Prezenční závěrečná část obsahující prezentace toho, co z paradigmatu a rolí účastníci využili při rozvoji své školy/školského zařízení, zejména při rozvoji týmu pedagogických pracovníků, a zhodnocení efektivity programu pro účastníky.

**Tematický blok „Posílení strategické složky DG“**

Forma vzdělávání doplňkového tematického bloku „Posílení strategické složky DG“ je kombinovaná a sestává se ze dvou distančních a dvou prezenčních částí řazených obkročmo. Přitom každá distanční (samostudijní) část je přípravou na odpovídající prezenční část, a každá prezenční část je doplněna praktickou demonstrační zkouškou podle mezinárodních standardů konceptu ECDL / ICDL z vybraného modulu.

**Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání**

1. Prezenční část
2. Distanční část s podporou odborného týmu programu a lektorů s důrazem na využití při rozvoji svého školského zařízení, týmu pedagogických pracovníků, a zhodnocení efektivity programu pro účastníky (distanční část je vzhledem ke zkušenostem s cílovou skupinou realizována zejména **formou skupinových diskusí a konzultací o předem zaslaných materiálech**).

**Tematický blok Zavádění formativního hodnocení**

1. Prezenční část
2. Distanční část s podporou odborného týmu programu a lektora
3. Prezenční závěrečná část obsahující prezentace se zkušenostmi účastníků o zavádění formativního hodnocení v jejich škole, shrnutí poučení se lídrů z programu a zhodnocení efektivity programu pro účastníky.

## 1.6 Hodinová dotace

Základní blok Akademie leadershipu: 55 hodin

Tematický blok „Posílení strategické složky DG“: Celkem 30 hodin, z toho 2x 8 hodin distanční část a 2x 7 hodin prezenční část.

Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání: 40 hodin

Tematický blok Zavádění formativního hodnocení: 24 hodin

## 1.7 Předpokládaný počet účastníků a upřesnění cílové skupiny

Základní blok Akademie leadershipu: max. 25 (na skupinu)

Tematický blok „Posílení strategické složky DG“: 10 až 15[[1]](#footnote-1)

Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání: max. 25

Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole: max. 25

## 1.8 Metody a způsoby realizace

### Základní tematický blok (modul) Akademie leadershipu

Úvodní dotazník - obsahuje položky zjišťující, jak se lídr hodnotí v realizaci 4 rolí leadershipu tohoto programu; rovněž požádá několik členů svého týmu o zhodnocení téhož

Prezenční setkání I Akademie leadershipu je vedeno v interaktivním duchu:

* Účastníci reflektují vlastní naplňování rolí lídra
* Účastníci elaborují role s oporou o film nebo krátký výklad lektora
* Účastníci si zapisují do záznamového listu své úvahy a nápady, co realizovat ve své organizaci
* Účastníci diskutují v páru či o menší skupině strategie a jednotlivé intervence, kterými lze role leadershipu realizovat ve školách a prezentují výsledky diskuse ostatním účastníkům.

Distanční část, která zajistí účastníkům podporu a pravidelnou reflexi a diskusi o postupech, které jednotliví lídři konkrétně vyzkoušeli. Distanční část je organizována pro dané dvojice účastníků, které sdílejí své nápady a odpovědi na motivační otázky lektora, které přicházejí zpravidla jednou za dva týdny; distanční část tak slouží nejen k fixaci naučeného, ale i k praktické reflexi a vzájemnému sdílení zkušeností v daných párech.

Prezenční část II slouží ke strukturovanému sdělení zkušeností lídrů se zaváděním uceleného paradigmatu v naplňování 4 rolí efektivního leadershipu v organizaci, kterou vedou, a k hodnocení užitečnosti celého programu a jeho vylepšení prvního prezenčního setkání, distanční podpory a sdílení zkušeností s ostatními vedoucími pracovníky škol zapojenými v programu v jeho závěru.

Evaluace, která s jejich pomocí zhodnotí kvalitativní posun účastníků a porovná dopad kurzu ve školách zařazených do programu a naplnění očekávání účastníků.

### Tematický blok „Posílení strategické složky DG“

Samostudijní příprava (distanční část) probíhá v období dvou týdnů bezprostředně před každou prezenční částí. Smyslem samostudia není naučit se všechno, co vybraná témata obsahují, ale získat základní představu o obsahu těchto témat, ujasnit si osobní postoj k těmto tématům a vytvořit si přiměřená očekávání pro odpovídající prezenční část vzdělávacího modulu.

Během samostudijní přípravy se účastník věnuje především osvojení hlavních myšlenek a principů probíraných témat. K tomuto účelu může využít kromě připraveného studijního materiálu citované zdroje, přílohy, případně libovolné další zdroje. Získané informace konfrontuje se svými osobními zkušenostmi. Hlavním cílem samostudijní přípravy je zejména získat základní orientaci v tématech tak, aby byl účastník schopen aktivně se účastnit diskusí v průběhu prezenční části.

Prezenční část je realizována formou řízené diskuse, jejímž smyslem je vysvětlení nejasností nutných k bezpečnému pochopení hlavních myšlenek a principů. Příslušná témata jsou lektory přednesena a následně s účastníky prodiskutována. Diskuse k jednotlivým tématům je doprovázena projekcí z vybraných informačních zdrojů, komentáři vybraných souvisejících příloh a řadou praktických příkladů z praxe. Součástí vybraných témat jsou fyzické, případně online exkurze, které představují příklady dobré praxe, využívané a zavedené digitální technologie a technologická řešení. Prezenční část obsahuje výrazný podíl interakce účastníků s lektory.

Jednotlivá témata prezenční části vedou lektoři (optimálně každé téma jiný lektor), jejichž odborná erudice a praktická zkušenost musí korespondovat s daným tématem. Jde o odborníky z oblasti digitálních kompetencí a mezinárodního konceptu ECDL / ICDL (témata č. 1 a 3), učitele ze základní nebo střední školy s praktickými zkušenostmi se zaváděním a využíváním informačních systémů (téma č. 7), odborníky s praktickými zkušenostmi v oblasti technického a programového vybavení (témata č. 5 a 6), odborníky s praktickými zkušenostmi v oblasti tzv. domácí automatizace a automatizace procesů (téma č. 8), ředitele nebo učitele s manažerskými zkušenostmi v oblasti komunikace mezi zaměstnanci, a mezi učiteli a žáky, resp. rodiči (témata č. 2 a 4) a akreditované testery mezinárodního konceptu ECDL / ICDL nebo obdobného certifikačního systému (téma č. 9).

### Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání

1. **Prezenční setkání**, navazuje na Akademii leadershipu jak svým obsahem, tak také formou. Jeho cílem je seznámit účastníky s osobním leadershipem, efektivním řízením, síťováním a komunikační inovací, jejich, principy, metodami, nástroji, technikami a možnostmi zavádění do řízení školských zařízení.

2. **Distanční část**, rozšíří, zafixuje a praktickými úkoly prověří úroveň získaných kompetencí z prezenční části včetně podpory, reflexe a diskuse o postupech, které jednotliví lídři konkrétně vyzkoušeli.

3. **Evaluace**, zhodnotí kvalitativní posun účastníků a porovná dopad ve školských zařízeních zařazených do programu a naplnění očekávání účastníků.

### Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole

1. **Prezenční setkání I**, které navazuje na Akademii leadershipu svým obsahem a také formou. Jeho cílem je seznámit účastníky s konceptem formativního hodnocení, jeho metodami, nástroji, technikami a účinky na účastníky vzdělávacího procesu a možnostmi, jak podpořit kolegy v jeho zavádění do praxe; účastníky povede pro promyšlení a plánování procesu zavádění formativního hodnocení na jejich škole.

2. **Distanční část**, která zajistí účastníkům podporu a pravidelnou reflexi a diskusi o postupech, které jednotliví lídři konkrétně vyzkoušeli; distanční část tak slouží nejen k fixaci naučeného, ale i k praktické reflexi a sdílení zkušeností mezi účastníky (v otevřeném fóru).

3. **Prezenční část II** slouží ke sdílení zkušeností lídrů se zaváděním prvků formativního hodnocení ve škole a k hodnocení užitečnosti prezenčního setkání, distanční podpory a sdílení zkušeností s ostatními vedoucími pracovníky škol zapojených v programu.

4. **Evaluace**, která s jejich pomocí zhodnotí kvalitativní posun účastníků a porovná dopad kurzu ve školách zařazených do programu a naplnění očekávání účastníků.

## 1.9 Obsah – přehled tematických bloků a podrobný přehled témat programu a jejich anotace včetně dílčí hodinové dotace

### Tematický blok č. 1: základní modul Akademie leadershipu

#### Úvodní prezenční setkání

Představeno je výchozí „paradigma celistvé osobnosti“

Následuje dvoudenní výcvik v „4 rolích leadershipu“

#### 1. role: Jít příkladem

*Lídr v této roli jedná s vědomím, že lidé plní úkoly díky jeho osobnímu vlivu a důvěryhodnosti - neformální a morální autoritě.*

*Lídr se učí osvojovat si nejen celistvost osobnosti a její důvěryhodnost jako významný osobní kapitál, ale také dílčí dovednosti: 13 způsobů chování důvěryhodného lídra.*

#### 2. role: Hledat cestu

Lídr v této roli jedná s vědomím, že když lidé vidí jasný a přesvědčivý smysl, jsou ochotni věnovat dané věci maximální úsilí.

Lídr dokáže (i v týmu spolupracovníků) formulovat vizi školy a s ohledem na její poslání: tedy hlavní důvod existence školy/školského zařízení pro ty, jimž slouží, pro něž je zřízena (děti a žáky):

* co je pro děti, žáky školy/volnočasového zařízení tím nejdůležitějším posláním školy, co nejvíce potřebují či potřebovat budou?
* S čím vším tato potřeba souvisí? Je v tomto kontextu zjevné, kde začít? Který z problémů je první na řadě k řešení?
* Jak si v roli lídra, stanovitel vize vedu? Co se mi daří a co ne, jak to poznám? Jak začnu?

#### 3. role: Slaďovat systémy

Lídr v této roli jedná s vědomím, že trvalý úspěch je v dobře nastavených systémech.

Lídr dovede se spolupracovníky analyzovat, zda jsou všemožné školní systémy pro plánování a evaluaci ve škole/ŠZ natolik sladěny, aby generovaly výsledky, které školu posunují blíže k vizi? Systémy plánování a hodnocení ve škole by měly být natolik adaptivní a natolik přijaté týmem, že fungují nezávisle na osobě lídra, „přežijí lídra“.

Vedle osobního vykazování naplňování rolí jednotlivců při naplňování vize by měl existovat v organizaci systém vzájemné zodpovědnosti a také systém společného vyhodnocení dobrého výsledku a oslava úspěchu.

Lídr dokáže také umenšovat přirozený, zdravý respekt z velkých problémů tím, že je rozdělí mezi lidi a navrhne různé bezpečné způsoby řešení („kaskáduje“ problém).

#### 4. role: Uvolňovat potenciál

Připravený lídr ví, že je jeho úkolem uvolňovat talent a nadšení týmu ve prospěch největších priorit.

Potenciál lidí v týmu, který lídr vede, je využit podle toho, jak jsou zapojeni do plánování, realizace a reflexe naplňování vize a jakou čerpají průběžnou podporu*: tým je potřeba vést od pasivního plnění úkol přesně podle zadání k tvořivosti, k přiznanému osobnímu angažmá, dle toho je také třeba volit způsob rozhovoru.*

Mentoring a koučing v roli lídra se odehrává podle několika scénářů, jimiž lídr deklaruje osobní zájem o prospěch každého člena týmu:

1. oslovujeme „vnitřní hlas“, potřeby a tužby člena týmu,
2. oslovujeme touhu uspět tím, že připomíná společný velký cíl a podíl jednotlivce na jeho dosažení
3. otevírá cestu k „uvolnění potenciálu“ převzetím odpovědnosti za úspěch / nezdar a posiluje schopnost z úspěchů i nezdarů se poučit

##### Distanční, on-line podpora zavádění nové kultury vedení lidí

On-line podpora se odehrává ve speciálním prostředí, odkazuje na videa a manuál tohoto modulu, dále na “závazky” učiněné lídry na prezenčním setkání písemně a na další textovou, obrazovou a video-podporu.

Distanční část modulu je ukončena přípravou strukturované prezentaci lídra, jeho cesty a cesty školy na počátku zavádění nové kultury vedení lidí, pedagogického týmu školy.

##### Evaluační setkání

V jeho průběhu dochází ke strukturované reflexi programu vč. reflexe písemné. Následuje v rychlém sledu projití programem, připomenutí paradigmat úspěšných lídrů doplněné prezentacemi škol podle výběru a scénáře určeného lektorem. Obvykle jsou také natočena videa s lídry, kteří hovoří ve zkratce o proměně své školy a dalších plánech jejího rozvoje díky osvojeným rolím a paradigmatům.

### Tematický blok č. 2 „Posílení strategické složky DG“

Volitelný tematický blok „Posílení strategické složky DG“ s plným názvem „Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál“ je zaměřen na podporu schopnosti správného rozhodování v oblasti digitálních technologií a digitálního vzdělávání. Klíčovým předpokladem pro správné rozhodování je vyvážená kombinace vlastních digitálních kompetencí a dostatečně širokého tematického přehledu doplněná o pochopené kauzální souvislosti a řadu praktických zkušeností.

Tematický blok je rozčleněn do 9 výcvikových témat:

* Téma č. 1: Rozvoj digitální gramotnosti (90 minut v rámci distanční části, 135 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 2: Výuka a digitální technologie (90 minut v rámci distanční části, 45 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 3: Vzdělávání zaměstnanců školy (90 minut v rámci distanční části, 45 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 4: Vztah školy a veřejnosti (90 minut v rámci distanční části, 45 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 5: IT Minimum pro vedoucí pracovníky (90 minut v rámci distanční části, 60 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 6: Technické a programové vybavení škol (90 minut v rámci distanční části, 75 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 7: Informační systémy v malé a střední organizaci (90 minut v rámci distanční části, 75 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 8: Automatizace procesů v organizaci (90 minut v rámci distanční části, 60 minut v rámci prezenční části)
* Téma č. 9: Demonstrační ECDL zkoušky z vybraných modulů (2x 45 minut v rámci prezenční části)

### Tematický blok č. 3 Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání

Hlavním cílem modulu je zvyšování kompetencí vedoucích pracovníků, uplatňování principů osobního leadershipu, jak efektivně vést svůj tým, jaké nástroje k vedení lidí máme k dispozici, jaké jsou komunikační kompetence leaderů, jak řešit síťování i jak využívat a inovovat komunikační nástroje v organizaci. Všechny oblasti jsou vedeny s důrazem na komunikační strategii, styly řízení, budování komunikace a měřením kvality nastavených procesů.

Tematický blok je postaven na dvou větších prezenčních setkáních. Na základě ověření se ukázalo, že *blended learning* není vzhledem k cílové skupině efektivní. Proto realizátor **doporučuje distanční fázi řešit formou kratších setkání s celou skupinou s podklady zaslanými předem a diskusí o nich**. Setkání na sebe navazují a tvoří ucelený cyklus.

Blok je tvořen 4 výukovými tématy a navazuje také významně na základní tematický blok Akademie leadershipu:

* Téma 1 – Osobní leadership
* Téma 2 – Vedení podle principu efektivity
* Téma 3 – Síťování
* Téma 4 – Inovace komunikačních nástrojů

### Tematický blok č. 4: Zavádění formativního hodnocení ve škole

Tematický blok je uceleným vzděláváním pedagogického lídra. V tomto smyslu bezprostředně navazuje na základní blok Akademie leadershipu. Lídrovi napomůže k promýšlení, realizaci a evaluaci zavádění formativního hodnocení jako hlavního principu podpory učení žáků ve škole a jejich angažování jako celoživotně se učících jedinců.

Vzdělávací program je vytvořen pro vedoucí pracovníky mateřských, základních a středních škol a také pro vedoucí pracovníky školských zařízení volného času. Program je rozčleněn do pěti bloků témat. Na ně navazuje *blended learning* v rozsahu optimálně 6-10 měsíců a závěrečné evaluační setkání.

* + - * blok témat – slaďování představ (evokace)
      * blok témat – formativní hodnocení jako součást školního hodnocení
* blok témat – formativní hodnocení - shrnutí poznatků
* blok témat – komunikace ve formativním hodnocení
* blok témat – jak podporovat ve škole zavádění formativního hodnocení
* Distanční část vzdělávání
* Závěrečné prezenční setkání

Závěrečné prezenční setkání slouží ke shrnutí výsledků za jednotlivé lídry s příležitostí skupinové reflexe, sdílení zkušeností a zhodnocení dopadu/efektivity programu. Důležitým tématem reflektivního setkání je diskutovat, kam dál v otázkách podpory učení dětí a žáků ve školách či školských zařízeních.

Program byl zpracován ve variantách základní (pro základní vzdělávání) a ve variantách pro mateřské a střední školy.

## 1.10 Materiální a technické zabezpečení

### Základní tematický blok Akademie leadershipu

* Učebna s pohyblivým nábytkem
* 25 míst k sezení v auditoriu
* Promítací zařízení a zvukotechnika
* Místo pro neformální sdílení a svačinu

### Tematický blok „Posílení strategické složky DG“

* učebnu vhodnou pro interaktivní a nerušenou diskusi ve skupině, optimálně „terasovitého“ nebo „oválného“ typu,
* max. 15 míst k sezení pro účastníky a 5 míst pro lektory a organizátory,
* lektorský počítač s připojením na internet, případně přístupový bod pro připojení počítačů lektorů na internet,
* projektor s ozvučením, optimálně s rozlišením FullHD pro reálná videa,
* místnost pro občerstvení a odpočinek o přestávkách,
* sociální zázemí,
* počítačovou místnost s kapacitou 15 míst, akreditovanou pro zkoušky z vybraných modulů podle podmínek mezinárodního konceptu ECDL / ICDL,
* dva indexy ECDL pro každého z účastníků vhodné pro vybrané moduly,
* spolupracující střední, optimálně technicky orientovaná a dobře vybavená škola.

### Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání

* Učebna s pohyblivým nábytkem
* Až 25 míst k sezení v auditoriu
* Promítací zařízení a zvukotechnika
* Flipchart, lepíky a další „lektorské propriety“
* Počítač připojený k internetu
* Místo pro neformální sdílení a svačinu

### Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole

#### Prezenční setkání:

* Třída s mobilním nábytkem
* Flipchart, lepíky a další „lektorské propriety“
* Počítač připojený k internetu (promítané video je na síti + další možnosti, které připojení nabízí)
* Prezentační tabule, promítací plátno apod.
* Prezentace doprovázejí lektorovu práci, manuály a karty pro účastníky, jejichž vývojem se zabýval tým projektu pro tento kurz, ale doporučujeme je pro každého lektora
* Další pomůcky pro účastníky: semafor, kartičky s písmeny k přiřazení k odpovědi (A, B, C, D), mazací tabulky a mazátko, fix, pexeso s formami komunikace, barevné propisovací tužky různých barev (ne červenou!) atp. (viz příloha v části 5 VP)
* Evaluační dotazník

#### Distanční podpora

* Osobní učební prostředí umožňující kladení otázek do týmu, odpovídání, diskusi s týmem, diskusi ve dvojici, tutorskou podporu a možnost individuální konzultace

#### Prezenční evaluační část

* Účastnické prezentace
* Prezentace PPT k tomuto setkání
* Evaluační dotazník této části programu
* Evaluační dotazník ke zhodnocení přínosnosti celého programu
* Technické vybavení viz první prezenční setkání

## 1.11 Plánované místo konání

Všechny moduly byly v souvislosti s pandemií covid-19 ověřeny v kombinované podobě: prezenční setkání, distanční setkání (ZOOM, MS Teams, Google Meet...), e-learning.

### Základní blok Akademie leadershipu

Jakýkoliv školicí prostor vybavený promítací technikou s kvalitním zvukem a obrazem (zastínění promítacího plátna) a dále s možností rozdělit účastníky do dvojic a do menších skupin podle dané formy podpory.

### Tematický blok „Posílení strategické složky DG“

Libovolná střední, technicky orientovaná škola, disponující potřebným materiálně technickým vybavením a zázemím, optimálně akreditovaná v rámci mezinárodního konceptu ECDL / ICDL (lze využít řádově stovku škol v ČR).

### Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání

Jakýkoliv školicí prostor vybavený promítací technikou s kvalitním zvukem a obrazem (zastínění promítacího plátna) a dále s možností rozdělit účastníky do dvojic a do menších skupin podle dané formy podpory. Optimálně v prostředí blízkém cílové skupině (například základna, tábor, místo mimo centra velkých měst)...

### Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole

Jakýkoliv školicí prostor vybavený promítací technikou s kvalitním zvukem a obrazem (zastínění promítacího plátna) a dále s možností rozdělit účastníky do dvojic a do menších skupin podle dané formy podpory.

## 1.12 Způsob realizace programu v období po ukončení projektu

### Základní tematický blok Akademie leadershipu

Program (sylabus, metodiky a přílohy pro realizaci nezbytné vč. e-learningu) bude dále nabízen realizátorem a je volně k nabízení k dispozici na Metodickém portálu RVP.CZ jako ukázka inspirativní praxe vzdělávání a podpory leadershipu ve vzdělávání v ČR. Realizátor projektu si tento modul akreditoval jako DVPP. Lze jej nabízet samostatně, ale vhodnější je kombinovat jej podle potřeby cílových skupin s dalšími moduly (tematickými bloky) tohoto vzdělávacího programu.

### Tematický blok „Posílení strategické složky DG“

Program lze využít jako samostatný nebo v kontextu celé “Akademie”. Opora programu jsou umístěny na webové stránce v rámci Metodického portálu RVP.CZ. Program je dostupný pedagogické veřejnosti v rámci otevřené licence creative commons.

Po ukončení projektu Cesta k výjimečnosti budou moci realizátoři při zachování smyslu a formy vzdělávacího programu využít pro lepší ilustraci obsahu programu libovolnou jinou (základní či střední) školu disponující materiálním a technickým vybavením na potřebné úrovni.

Pro demonstraci principů objektivního a standardizovaného měření digitálních kompetencí, v rámci tématu č. 9, byly využity účastníky vybrané zkoušky mezinárodního konceptu ECDL / ICDL. Budoucí realizátoři programu mohou využít též jiný, mezinárodně etablovaný a uznávaný systém měření digitálních kompetencí. V takovém případě by se *změnily* odpovídající potřeby na materiálně technické vybavení a částečně na kvalifikaci lektorů.

Obdobně může být v rámci druhé části tématu č. 1 zvolen jiný existující mezinárodní standard digitálních kompetencí, který jasně a konkrétně definuje odpovídající vzdělávací obsah.

### Tematický blok Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání

Program bude zveřejněn na metodickém portálu RVP.CZ jako otevřený vzdělávací zdroj doplněný o e-learning. Program navazuje na základní tematický blok. Současně platí, že jej lze nabízet samostatně.

### Tematický blok Zavádění formativního hodnocení ve škole

Program bude využíván jak realizátorem projektu Cesta k výjimečnosti (akreditované DVPP), tak bude jako digitální vzdělávací zdroj otevřené licence (*Creative commons: Uveďte původ, zachovejte licenci*) poskytnut pro inspiraci vzdělavatelům na Metodickém portálu RVP.CZ vč. všech příloh nezbytných k realizaci a prostřední e-learningu.

## 1.13 Kalkulace předpokládaných nákladů na realizaci programu po ukončení projektu

**Základní blok (modul leadership pro vedoucí pracovníky) + 3 bloky volitelné (lídr si dále vybírá minimálně 2 z nich): Posílení strategické složky DG, vedení volnočasových školských zařízení a zavádění formativního hodnocení**

**Počet realizátorů/lektorů:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Položka** | | **Předpokládané náklady** |
| **Celkové náklady na realizátory/lektory** | | **72 000** |
| *z toho* | *Hodinová odměna pro 1 realizátora/ lektora včetně odvodů* | 500 (celkem: 60 000 |
| *Ubytování realizátorů/lektorů* | 6 000 |
| *Stravování a doprava realizátorů/lektorů* | 6 000 |
| **Náklady na zajištění prostor** | | **12 000** |
| **Ubytování, stravování a doprava účastníků** | | **80 000** |
| *z toho* | *Doprava účastníků* | 40 000 |
| *Stravování a ubytování účastníků* | 40 000 |
| **Náklady na učební texty** | | **25 000** |
| *z toho* | *Příprava, překlad, autorská práva apod.* | 10 000 |
| *Rozmnožení textů – počet stran:* | 15 000 (25 x 360 s.) |
| **Režijní náklady** | | **50 000** |
| *z toho* | *Stravné a doprava organizátorů* | 8 000 |
| *Ubytování organizátorů* | 10 000 |
| *Poštovné, telefony* | 6 000 |
| *Doprava a pronájem techniky* | 10 000 |
| *Propagace* | 3 000 |
| *Ostatní náklady* | 10 000 |
| *Odměna organizátorům* | 3 000 |
| **Náklady celkem** |  | **319 000 Kč** |
| **Poplatek za 1 účastníka** |  | **Cca 12 000 Kč** |

## 1.14 Odkazy, na kterých je program zveřejněn k volnému využití

Vzdělávací program je umístěn na webu vytvořeném na Metodickém portálu RVP.CZ zde: <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17179>

Na web projektu se dostanete také kliknutím na hypertextový odkaz zde: [Webová stránka kompletního materiálu pro realizaci tohoto vzdělávacího programu na Metodickém portálu RVP.CZ](https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17179)

Obsah je pod otevřenou licencí:

Pokud není uvedeno jinak, jsou v materiálech programu veškerá vložené fotografie, schémata atp. autorským dílem nebo jsou stažena z databází, které poskytují možnost volného využití bez nutnosti citování těchto databází.

# 

# 2 Podrobně rozpracovaný obsah programu

Vzdělávací program nabízí 4 moduly (tematické bloky):

1. Základní modul Akademie leadershipu,
2. Volitelný modul Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál,
3. Volitelný modul Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání a
4. Volitelný modul Zavádění formativního hodnocení ve škole.

Vzdělávací moduly (tematické bloky) lze v praxi nabízet odděleně, ale vhodnější je nabízet je v celku se základním modulem Akademie leadershipu, neboť na něj v mnoha svých částech bezprostředně navazují.

Tento dokument nabízí v tomto místě **odkazy na texty** podrobně rozpracovávající vzdělávací program po jeho tematických blocích. Odkazy jsou zde:

2.1 **[Podrobně rozpracovaný obsah celého vzdělávacího programu Cesta k výjimečnosti, Leadership pro vedoucí pracovníky škol (Akademie leadershipu)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97170&view=17179)** [(ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97170&view=17179)

2.1.1 [**E-learning** **– Akademie leadershipu**](https://elearning.rvp.cz/kurzy/course/view.php?id=293) (úvodní stránka k administraci; pozor, **vyžaduje registraci** na Metodickém portálu RVP.CZ)

2.1.2 [**E-learning – Leadership pro vedoucí pracovníky institucí v zájmovém vzdělávání.** Soubor podkladů pro samostudium](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97143&view=17188) (ke stažení)

2.1.3 [**E-learning** – Zavádění formativního hodnocení ve škole](https://elearning.rvp.cz/kurzy/course/view.php?id=294)

(úvodní stránka k administraci; pozor, **vyžaduje registraci** na Metodickém portálu RVP.CZ)

# 3 Metodická část

Kapitola prezentuje metodická doporučení týkající se vzdělávacího programu *Cesta k výjimečnosti* na podporu kompetencí lídrů škol a školských zařízení při vedení lidí a řízení změn. Metodická doporučení vznikla před realizací programu a byla po jeho realizaci a evaluaci významně upravena, aby reflektovala postřehy z ověření a byla co nejužitečnější cílové skupině vedoucích pracovníků škol a školských zařízení v ČR.

Vzdělávací program nabízí 4 moduly (tematické bloky):

1. Základní modul Akademie leadershipu,
2. Volitelný modul Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál,
3. Volitelný modul Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání a
4. Volitelný modul Zavádění formativního hodnocení ve škole.

Vzdělávací moduly (tematické bloky) **lze v praxi nabízet také odděleně**. Každý z volitelných bloků ale významně navazuje na blok základní, na *Akademii leadershipu*, a to jak ideově, tak užívanou terminologií. Je proto vhodnější, srozumitelnější pro účastníky a tím účinnější nabízet volitelné bloky tohoto programu v celku se základním modulem *Akademie leadershipu*.

Tento dokument nabízí v tomto místě **odkazy na texty** obsahující ucelené metodiky a doporučení pro realizaci vzdělávacího programu. Odkazy jsou zde:

3.1 [**Metodická část** – Akademie leadershipu - metodika celého programu (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97180&view=17179)

# 4 Příloha č. 1 – Soubor materiálů pro realizaci programu

Příloha obsahuje **odkazy na soubory** (ke stažení stačí „kliknout“ na hypertextový obsah) materiálů k realizaci jednotlivých modulů vzdělávacího programu, které **je vhodné poskytnout účastníkům**, aby jim poskytovaly oporu v celém průběhu vzdělávání. Materiály mají v některých parametrech společné východisko v doprovodných materiálech vzdělávací společnosti *FranklinCovey Education*. Zde jsou poskytnuty pod nekomerční, kreativní licencí ***Creative Commons: Uveďte původ, zachovejte licenci***, není-li uvedeno jinak.

**4.1 Soubor materiálů pro realizaci programu ke stažení – Tematický blok 1 Akademie leadershipu**

[Odkaz na „manuál účastníka“ (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97150&view=17186)

**4.2 Soubor materiálů pro realizaci programu ke stažení – Tematický blok 2 Posílení strategické složky digitální gramotnosti (vybrané příklady základních dokumentů)**

V rámci projektu Cesta k výjimečnosti byly zpracovány čtyři videoprogramy, které ukazují dílčí prvky “digitální přestavby” školy, vybavení, ale zejména jejího vedení i výuky. Videa jsou dostupná na stránce modulu na metodickém portálu, zde: <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17187>

1. [IT minimum pro vedoucí pracovníky škol – téma 5](https://audiovideo.rvp.cz/video/4386/IT-MINIMUM-PRO-VEDOUCI-PRACOVNIKY-SKOL-TEMA-5.html)
2. [Technické a programové vybavení škol – téma 6](https://audiovideo.rvp.cz/video/4387/TECHNICKE-A-PROGRAMOVE-VYBAVENI-SKOL-TEMA-6.html)
3. [Informační systémy ve školství – téma 7](https://audiovideo.rvp.cz/video/4388/INFORMACNI-SYSTEMY-VE-SKOLSTVI-TEMA-7.html)
4. [Automatizace procesů ve školství – téma 8](https://audiovideo.rvp.cz/video/4389/AUTOMATIZACE-PROCESU-VE-SKOLSTVI-TEMA-8.html)

Ostatní studijní materiály využitelné pro podporu učení a zavádění digitálních inovací ve školách z pozice lídrů jsou pod ochranou autorského práva. Jsou doporučeny v konkrétních kapitolách metodiky tohoto modulu (tematického bloku); tedy v části 3 vzdělávacího programu.

**4.3 Soubor materiálů pro realizaci programu ke stažení – Tematický blok 3 Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání**

[Odkaz na soubor materiálů a pracovních listů pro účastníka vzdělávání v tomto modulu (tematickém okruhu) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97142&view=17188)

**4.4 Soubor materiálů pro realizaci programu ke stažení – Tematický blok 4 Zavádění formativního hodnocení ve škole**

[Odkaz na manuál účastníka (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97151&view=17185)

Odkazy na fotodokumentaci balíčku opor pro účastníka:

* [Karty dixit](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=90222&view=17185)
* [Balíček pomůcek k formativnímu hodnocení ve třídě](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=90228&view=17185)

[Odkaz na didaktické karty programu ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=90190&view=17185)

Odkazy na distanční rozvíjející texty pro účastníky – **vedoucí pracovníky v MŠ**:

* [kritéria hodnocení v MŠ](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97120&view=17185)
* [portfolia dětí v MŠ](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97121&view=17185)
* [sebehodnocení dětí v MŠ](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97122&view=17185)
* [práce s cíli v MŠ](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97123&view=17185)
* [doporučená literatura - MŠ](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97124&view=17185)

# 

# 5 Příloha č. 2 – Soubor metodických materiálů

Příloha obsahuje **odkazy na soubory** (pro stažení materiálu „klikni“ na hypertextový odkaz) materiálů k realizaci jednotlivých modulů vzdělávacího programu, které **by měl využívat lektor**, aby poskytl **efektivní oporu účastníkům** vzdělávání a ti se mohli dále zlepšovat. Materiály mají v některých parametrech společné východisko v doprovodných materiálech vzdělávací společnosti *FranklinCovey*. Zde jsou poskytnuty pod nekomerční, kreativní licencí ***Creative commons: Uveďte původ, zachovejte licenci***, není-li uvedeno jinak.

**5.1 Soubor metodických materiálů ke stažení – Tematický blok 1 Akademie leadershipu**

V projektu byly lektorem využity na podporu učení zejména *manuál účastníka* a dále materiály, které jsou pod komerční licencí. K těmto materiálům existují různá vlastnická práva a jsou řádně odkázány v texu rozpracovaný vzdělávací obsah (2.1). V metodice jsou uvedeny pro lektora jako doporučení, popř. jsou zde uvedeny principy, podle nichž může lektor vytvořit opory vlastní.

* [Odkaz na „manuál účastníka“ (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97150&view=17186)
* [Odkaz na seznam výchozí odborné literatury (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97152&view=17186)

**Seznam videí pro lektora**

Videa byla vytvořena a použitá v rámci projektu Cesta k výjimečnosti pro rozvoj vedoucích pracovníků škol. Lektor je může využít jako motivační prostředek při zpracování závěrečných reportů leaderů na společném závěrečném semináři.

* [Co říkají vedoucí pracovníci základních škol o leadershipu](https://www.youtube.com/watch?v=n9600mV6FWM&t=15s)

* [Co říkají vedoucí pracovníci středních škol o leadershipu](https://www.youtube.com/watch?v=oXyGSh0ayO0&t=20s)

* [Co říkají vedoucí pracovníci v zájmovém vzdělávání o leadershipu](https://www.youtube.com/watch?v=YONAxLIWRSo&t=3s)
* Sedm statečných: [prezentace účastníků vedoucích pracovníků (videozáznamy prezentací jsou zde, dole na stránce „ivemejelidr“, pod uvozovací větou je vždy aktivní okno/frame](https://www.ivemnejelidr.cz/akademie-leadershipu/akademie-cesta-k-vyjimecnosti/)):
  1. Mgr. Jovanka Rybová, ředitelka ZŠ a MŠ Kyjov-Bohuslavice, o důvěře
  2. Ing. Petr Uherka, VOŠ žurnalistiky Praha, o tom, jak jít příkladem v kritické situaci
  3. Mgr. Olga Koutná, ředitelka SVŠ Smetanka Nový Bor, o významu vztahů a společném hledání cesty za vizí a jejím naplňováním
  4. Ing. Lukáš Nepokoj, ředitel SPŠ a SOU Hradec Králové, o tom, jak vytvořit tým změny a slaďovat systémy při naplňování strategie
  5. Ing. Dita Sankotová, zástupkyně ředitele SPŠCH Pardubice, o tom, jak měnit přístup vedení a hledat cestu k uvolnění potenciálu
  6. Mgr. Jaroslav Mareš, ředitel SPŠ a SOU Ústí nad Labem, o tom, jak ve velkém týmu pomocí neformálních setkávání uvolňovat potenciál lidí
  7. Ing. Vladimír Woth, zástupce ředitele sekce Akademie řemesel Praha, o tom, jak méně kontrolovat a uvolňovat potenciál

1. [Jaké vlastnosti by měl mít lídr? Rozvíjíme leadership ve školách](https://www.youtube.com/watch?v=mXU3K9c9x5U)

**5.2 Soubor metodických materiálů ke stažení – Tematický blok 2 Posílení strategické složky digitální gramotnosti (vybrané příklady metodických textů pro lektora)**

Materiály pro realizaci druhého modulu (tematického bloku - DG) mají současně také metodický charakter. Řada z nich jsou standardizovány pro přípravu a realizaci zkoušek ECDL a nejsou pod otevřenou licencí Creative Commons. Je na ně odkázáno v části rozpracovaný vzdělávací obsah (část 2.2 vzdělávacího programu) a jsou doporučena v **metodice modulu** (část 3.2).

Lektor může využít videa, která byla pořízena v průběhu projektu ve školách a jsou pod otevřenou licencí; videa jsou dostupná po kliknutí na odkazy zde:

1. [IT minimum pro vedoucí pracovníky škol – téma 5](https://audiovideo.rvp.cz/video/4386/IT-MINIMUM-PRO-VEDOUCI-PRACOVNIKY-SKOL-TEMA-5.html)
2. [Technické a programové vybavení škol – téma 6](https://audiovideo.rvp.cz/video/4387/TECHNICKE-A-PROGRAMOVE-VYBAVENI-SKOL-TEMA-6.html)
3. [Informační systémy ve školství – téma 7](https://audiovideo.rvp.cz/video/4388/INFORMACNI-SYSTEMY-VE-SKOLSTVI-TEMA-7.html)
4. [Automatizace procesů ve školství – téma 8](https://audiovideo.rvp.cz/video/4389/AUTOMATIZACE-PROCESU-VE-SKOLSTVI-TEMA-8.html)

**5.3 Soubor metodických materiálů – Tematický blok 3 Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání ke stažení**

Metodické materiály tohoto modulu byly v koncepčním projektu, který je ověřoval, využity jako základ distanční podpory učení účastníků – lektor je může využít jako inspiraci pro samostudium a diskusi, jak bylo v projektu vyzkoušeno, ale též přímo jako materiály k diskusi během prezenčních setkání. Metodické texty a další materiály lektora jsou k dispozici ke stažení zde:

* [Souborný materiál podkladů pro samostudium a sebehodnocení v e-learningu (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97143&view=17188)

**5.4 Soubor metodických materiálů ke stažení – Tematický blok 4 Zavádění formativního hodnocení ve škole**

Pro lektora jsou určeny tyto dokumenty vzniklé a ověřené v projektu Cesta k výjimečnosti:

* [Seznam odborné literatury ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97124&view=17185)
* [Prezentace lektora k realizaci úvodního setkání (základní: pro ZŠ a SŠ) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97493&view=17185)
* [Prezentace lektora - MŠ (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=97125&view=17185)

# 

# 6 Příloha č. 3 – Závěrečné zprávy o ověření 4 modulů programu v praxi

Následují **odkazy na zprávy z ověřování** jednotlivých modulů (tematických bloků) programu v projektu *Cesta k výjimečnosti*:

1. [Tematický blok č. 1 - Základní tematický blok Akademie leadershipu (zpráva ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97112&view=17179)

1. [Tematický blok č. 2 - „Posílení strategické složky DG“ (zpráva ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97114&view=17179)

1. [Tematický blok č. 3 - Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání (zpráva ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97113&view=17179)
2. [Tematický blok č. 4 - Zavádění formativního hodnocení ve škole (zkrácený název) (zpráva ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97115&view=17179)

# 7 Příloha č. 4 – Odborné a didaktické posudky programu

Tematický blok č. 1 - Základní tematický blok Akademie leadershipu

1. [posudek externího odborníka z praxe (Veronika Najvarová) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97486&view=17179)
2. [posudek externího odborníka z praxe (Tomáš Koten) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97485&view=17179)

Tematický blok č. 2 - „Posílení strategické složky DG“ (zkrácený název)

1. [posudek externího odborníka z praxe (Veronika Najvarová) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97490&view=17179)
2. [posudek externího odborníka z praxe (Tomáš Koten) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97489&view=17179)

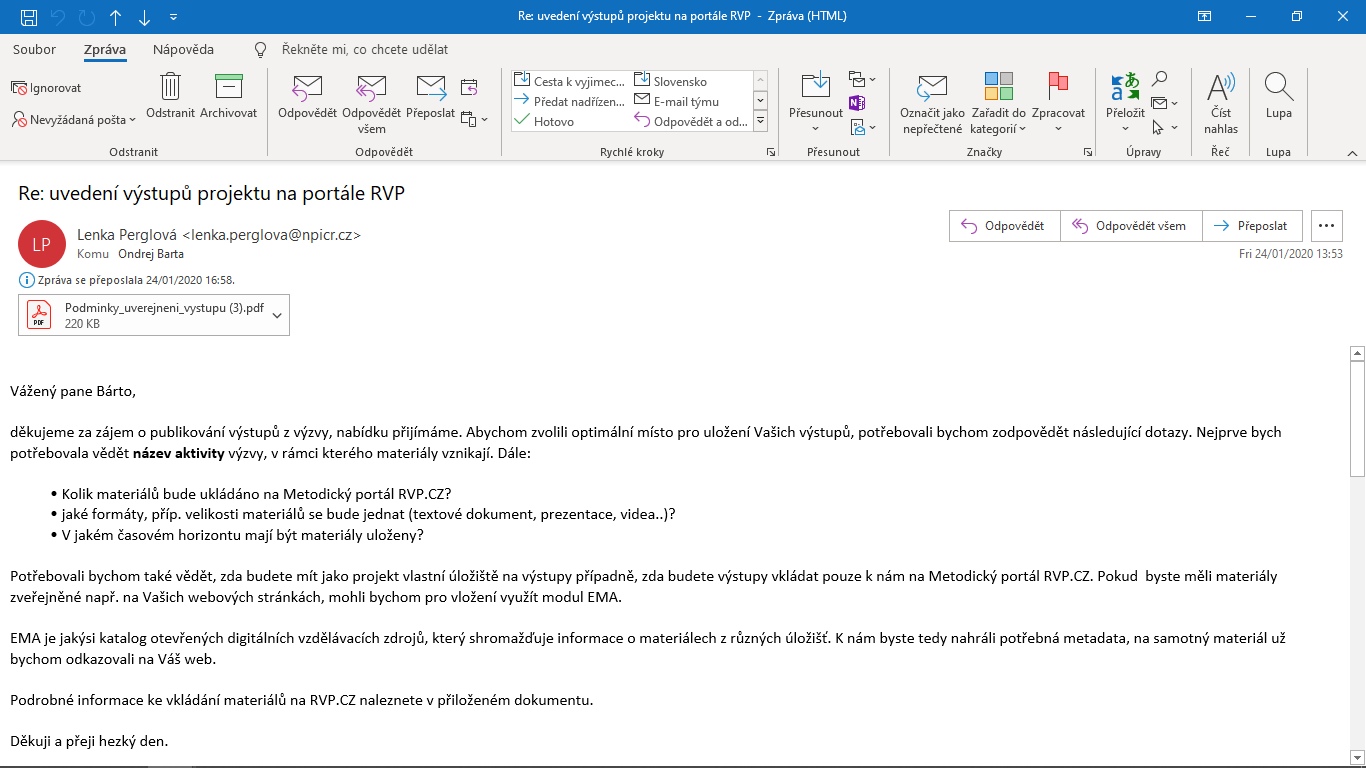
Tematický blok č. 3 - Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytujících zájmové vzdělávání

1. [posudek externího odborníka z praxe (Veronika Najvarová) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97488&view=17179)
2. [posudek externího odborníka z praxe (Tomáš Koten) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97487&view=17179)

Tematický blok č. 4 - Zavádění formativního hodnocení ve škole (zkrácený název)

1. [posudek externího odborníka z praxe (Veronika Najvarová) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97492&view=17179)
2. [posudek externího odborníka z praxe (Tomáš Koten) (ke stažení)](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=97491&view=17179)

# 8 Příloha č. 5 – Doklad o provedení nabídky ke zveřejnění programu



**Program je zveřejněn na Metodickém portálu zde:**

<https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17179>

**Uvedení licence:**

Texty a obrázky ve vzdělávacím programu jsou zveřejněny pod licencí Creative commons: Uveďte původ, zachovejte licenci. Platí pro veškerý obsah vzdělávacího programu, není-li uvedeno u konkrétní informace jinak.



1. Tento tematický blok je určen pro vedoucí pracovníky ZŠ, SŠ a školských zařízení, kteří nejsou kvalifikováni ani nevzdělávají v oblasti digitálních technologií a jejichž uživatelské digitální kompetence jsou na úrovni mezi digitálním povědomím a digitální gramotností (dle mezinárodní klasifikace konceptu ECDL / ICDL). Předpokládaný počet účastníků tohoto tematického bloku je proto nižší. [↑](#footnote-ref-1)