



**Operační program
Jan Amos Komenský**

CHARTA PROJEKTU STŘEDNÍ ČLÁNEK PODPORY

Programové období 2021-2027



Spolufinancováno
Evropskou unií



**OPJAK.cz
MSMT.cz**

OBSAH

| | | |
|------|--|----|
| I. | MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ | 3 |
| II. | ZÁSDNÍ KONTEXT PROJEKTU | 4 |
| 2.1 | ODŮVODNĚNÍ POTŘEBY REALIZACE A NÁVAZNOST PROJEKTU NA STRATEGICKÉ DOKUMENTY | 4 |
| 2.2 | NÁVAZNOST NA JINÉ PROJEKTY A VÝSTUPY | 5 |
| 2.3 | PŘÍNOSY PROJEKTU | 7 |
| 2.4 | VEDLEJŠÍ DOPADY PROJEKTU | 8 |
| 2.5 | ZABRÁNĚNÍ DUPLICITNÍMU FINANCOVÁNÍ A KOMPLEMENTARITA S JINÝMI ZDROJI | 9 |
| 2.6 | UDRŽITELNOST PROJEKTU | 10 |
| III. | ZÁKLADNÍ PARAMETRY PROJEKTU (DÁLE JEN „ZPP“) | 12 |
| 3.1 | IDENTIFIKACE PROJEKTU | 12 |
| 3.2 | PARTNEŘI PROJEKTU | 12 |
| 3.3 | CÍLE PROJEKTU A ZPŮSOB JEJICH DOSAŽENÍ | 12 |
| 3.4 | CÍLOVÁ SKUPINA A UŽIVATELÉ | 14 |
| 3.5 | KLÍČOVÉ AKTIVITY | 14 |
| 3.6 | HLAVNÍ PLÁNOVANÉ VÝSTUPY/PRODUKTY VČETNĚ AKCEPTAČNÍCH KRITÉRIÍ | 25 |
| 3.7 | INDIKÁTORY | 29 |
| 3.8 | ROZPOČET | 30 |
| IV. | DOPLŇUJÍCÍ PARAMETRY PROJEKTU | 31 |
| 4.1 | RÁMCOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU | 31 |
| 4.2 | PŘEDPOKLÁDANÁ ZADÁVACÍ ŘÍZENÍ | 31 |
| 4.3 | ANALÝZA RIZIK | 32 |
| 4.4 | ŘÍDICÍ STRUKTURA PROJEKTU A POPIS ROLÍ REALIZAČNÍHO TÝMU | 35 |
| V. | PŘÍLOHY CHARTY PROJEKTU | 39 |
| A. | DÍLČÍ ZÁVĚRY EXTERNÍ EVALUACE PILOTÁŽE STŘEDNÍHO ČLÁNKU PODPORY | 39 |

Zkratky a vysvětlivky

| Zkratka | Vysvětlení |
|-------------|---|
| AKČR | Asociace krajů České republiky |
| APIV A | IPs Společné vzdělávání a podpora škol krok za krokem. Implementace Akčního plánu |
| APIV B | IPs Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi |
| CS | Cílová skupina |
| ČŠI | Česká školní inspekce |
| Datová | IPs Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR |
| DSO | Dobrovolné svazky obcí |
| DVPP | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| DZ | Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR |
| HPM | Hlavní manažer projektu |
| IPs | Individuální projekt systémový |
| KA | Klíčová aktivita |
| KSH | IPs Komplexní systém hodnocení |
| Kurikulum | IPs Podpora kurikulární práce škol |
| KÚ | Krajské úřady |
| MAP | Místní akční plán rozvoje vzdělávání |
| MŠ | Mateřské školy |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| NNO | Nestátní neziskové organizace |
| NPI ČR | Národní pedagogický institut České republiky |
| OPŘO | Ostatní přímo řízené organizace MŠMT |
| ORP | Obce s rozšířenou působností |
| OP JAK | Operační program Jan Amos Komenský |
| OP VVV | Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání |
| PA | Plány aktivit |
| Pilot 2021+ | Pilotní projekt středního článku podpory |
| P-KAP | IPs Podpora krajského akčního plánování |
| RgŠ | Regionální školství |
| ŘO | Řídicí orgán |
| ŘV | Řídicí výbor projektu |
| S 2030+ | Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ |

| | |
|------|---|
| SČ | Střední článek podpory |
| SMO | Svaz měst a obcí ČR |
| SMS | Sdružení místních samospráv ČR |
| SRP | IPs Strategické řízení a plánování ve školách a v územích |
| SŠ | Střední školy |
| SVL | Sociálně vyloučené lokality |
| SYPO | IPs Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů |
| ŠAP | Školní akční plány |
| ÚSC | Územní samosprávný celek |
| VOŠ | Vyšší odborná školy |
| ZoR | Zpráva o realizaci |
| ZŠ | Základní školy |

I. MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

| | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Název projektu | Střední článek podpory |
| Zkrácený název projektu | Střední článek |
| Operační program | Jan Amos Komenský |
| Číslo výzvy | 02_22_005 |
| Číslo a název priority | Priorita 2 - Vzdělávání |
| Rozpočet projektu | 882 182 145,23 Kč |
| Zahájení realizace projektu | 1. 7. 2023 |
| Ukončení realizace projektu | 30. 6. 2029 |
| Délka realizace projektu | 72 měsíců |

Manažerské shrnutí projektu – důvody pro realizaci, stručná anotace projektu

Střední článek představuje doplnění vzdělávacího systému o zásadní strukturní prvek podpory v institucionální oblasti, který se prostřednictvím procesů a znalosti prostředí zasadí o profesionalizaci vedení škol i výkonu role zřizovatelů, efektivního nastavení vzdělávací soustavy, vytváření rovných podmínek pro vzdělávání a v důsledku tak přispěje k naplňování cílů Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ a zvyšování kvality vzdělávání v ČR. Centrální tým SČ zajistí plošnou metodickou podporu škol a jejich zřizovatelů v nepedagogické oblasti, nastaví systém komunikace mezi MŠMT a školami a zajistí metodické vedení členů týmu a koordinaci aktivit včetně řízení projektu. Regionální SČ se zaměří na podporu zřizovatelů a managementu škol v oblasti řízení organizace a koordinaci podpory v oblasti řízení pedagogického procesu zejména ve spolupráci s ČŠI a NPI ČR. Podpora škol a jejich zřizovatelů tak bude realizována oběma způsoby, jak formou centrální, tak formou individuální či skupinovou, podle potřeb jednotlivých škol či skupin škol a zřizovatelů s cílem zajistit efektivní naplňování cílů podpory.

II. ZÁSADNÍ KONTEXT PROJEKTU

2.1 Odůvodnění potřeby realizace a návaznost projektu na strategické dokumenty

Vysoce decentralizovaný vzdělávací systém v České republice a značná autonomie škol komplikovaná velkým počtem menších zřizovatelů vytváří potřebu vybudovat funkční systém podpory vzdělávacího systému. Na významnou roli strategického řízení ve zvyšování kvality vzdělávání ve školách poukazují i výzkumná šetření České školní inspekce.

Plán vytvoření středního článku podpory je ukotven v hlavních strategických dokumentech pro oblast vzdělávání v ČR:

- Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (Strategická linie 4 Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce, úkol 4.1.2 Zavést střední článek podpory)
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR na období 2019-2023 (Klíčový strategický cíl ministerstva č. 3 - Zlepšení řízení škol a školských zařízení)

| Problém: | Řešení: |
|---|--|
| Vysoce decentralizovaný vzdělávací systém v ČR | Vybudování funkčního systému podpory vzdělávacího systému |
| Roztříštěnost vzdělávací soustavy, velký počet malých zřizovatelů (obce I. a II. typu), kteří nedisponují odbornými kapacitami v oblasti výkonu samosprávy ve školství a řízení a podpory jimi zřizovaných škol | Poskytování metodické podpory zřizovatelům v území prostřednictvím sítě SČ |
| Vysoká míra autonomie ředitelů škol, která s sebou nese vysoké nároky na profesní kompetence | Zvyšování kompetencí členů vedení školy a poskytování metodické podpory a právního poradenství v oblasti školské legislativy školám v území prostřednictvím sítě SČ |
| Nevyvážený poměr času, který vedení školy věnuje nepedagogické práci na úkor pedagogického rozvoje školy | Koordinace a poskytování podpory vedení škol v oblasti řízení organizace a pedagogického procesu a digitalizace nepedagogických agend |
| Nedostatečná obousměrná komunikace mezi MŠMT a jednotlivými školami a zřizovateli. | Nastavení systému komunikace mezi MŠMT a školami a jejich zřizovateli prostřednictvím sítě SČ |
| Nízká míra zájmu uchazečů o pozici ředitele školy | Nastavení standardu profesní podpory ředitele, který přispěje k míře jistoty ředitele při výkonu funkce a k wellbeingu. Tato jistota dostupné profesionální podpory může vést k většímu zájmu o ředitelské pozice. |

2.2 Návaznost na jiné projekty a výstupy

| Projekt: | Návaznost: |
|---|--|
| Pilotní projekt středního článku podpory (Pilotáž SČ 2021-2023) | Využití zkušeností z pilotáže SČ na Semilsku a Svitavsku a rozšíření do dalších regionů. Metodiky pro vedení škol a zřizovatele budou v případě potřeby aktualizovány a dále využívány v rámci centrální a individuální podpory v IPs SČ. |
| IPs Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP) | IPs SČ bude využívat osvědčené formy podpory a výstupy projektu SRP v oblasti managementu řízení organizace, strategického řízení a zvyšování kompetencí při zavádění změn v organizaci. V této oblasti nebudou tvořeny nové produkty, ale budou využívány případně aktualizovány ty, které se v praxi projektu SRP osvědčily. |
| IPs Podpora krajského akčního plánování (P-KAP) | IPs SČ nebude vytvářet nové formy podpory krajského akčního plánování, ŠAP/PA v SŠ a VOŠ, nýbrž v případě potřeby poskytování centrální podpory směrem k SŠ a VOŠ v této oblasti využije výstupy projektu P-KAP. |
| IPs Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) | IPs SČ navazuje zejména na aktivitu SYPO management a model systému podpory profesního rozvoje vedení škol, který využívá při individualizované podpoře pracovníků vedení školy, a podpoře začínajících ředitelů. Model systému podpory začínajících učitelů zprostředkovává ředitelům jako efektivní způsob budování kvalitního pedagogického týmu školy. |
| IPs Společné vzdělávání a podpora škol krok za krokem. Implementace Akčního plánu inkluzivního vzdělávání – metodická podpora (APIV A) a IPs Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi (APIV B) | IPs SČ se zabývá zejména nepedagogickou prací vedení školy, pokud identifikuje potřebu podpory vedení školy v oblasti společného vzdělávání či spolupráce s rodiči, využívají pracovníci SČ výstupy projektu APIV A a APIV B a na ně zájemce odkazují. |
| IPs Komplexní systém hodnocení (KSH) | Pracovníci SČ se již v pilotní fázi pilotáže SČ zapojovali jako přizvaní účastníci do některých aktivit IPs KSH a s pracovníky ČŠI úzce spolupracují, aby mohli navázat na některé činnosti projektu, spolupracovat s vtypovanými lídry v regionech a šíři povědomí o výstupech |

projektu mezi ředitele a širší vedení škol.

Seznam důležitých vytvořených výstupů vztahujících se k věcnému zaměření projektu

| Výstup: | Projekt: | Návaznost: |
|--|----------------------|---|
| <p>Nastavení systému komunikace MŠMT se školami a podpory ředitelů, komunikační nástroje, procesní postupy při zaškolování metodiků středního článku.</p> <p>Metodiky pro vedení škol a zřizovatele (odměňování ředitelů, správní řízení v MŠ)</p> | Pilotáž SČ 2021_2023 | <p>Využití zkušeností z pilotáže a průběžných výstupů z výzkumného projektu TAČR „Evaluace středního článku podpory“ (viz příloha Charty) při nastavení parametrů projektu IPs Střední článek. Rozvoj funkčních komunikačních nástrojů a způsobů podpory. Systematické proškolení metodiků v rámci adaptačního procesu.</p> <p>Aktualizace metodik a jejich zveřejnění na portálu Edu.cz pro poskytování centrální metodické podpory. Využití aktualizovaných metodik pro konzultace pro školy a zřizovatele, metodické materiály pro školy a zřizovatele</p> |
| Systém intenzivní podpory školám v oblasti strategického řízení a pedagogického leadershipu | SRP | Výstupy projektu SRP, které byly vyhodnoceny jako efektivní, budou pracovníky SČ využívány při poskytování individuálních a skupinových konzultací vedení škol v oblasti strategického řízení a řízení změny. |
| Centra podpory strategického řízení a plánování ve školách a v územích | SRP | Síť středních článků poskytující přímou metodickou podporu školám na daném území bude při své činnosti stavět na zkušenostech pracovníků center podpory SRP v oblasti obecných manažerských a řídicích kompetencí vedení škol. |
| Databáze metodických materiálů / manuálů pro vedení škol ke strategickému řízení a plánování ve školách | SRP | V rámci IPs SČ nebudou vznikat nové metodické materiály pro strategické řízení, v případě potřeby dojde k aktualizaci materiálů vytvořených v rámci projektu SRP. Databáze metodických materiálů projektu SRP bude využívána jak pro vzdělávání pracovníků SČ, tak bude doporučována k samostudiu vedení škol, zřizovatelům a dalším aktérům ve vzdělávání. |

| | | |
|---|------------------|--|
| Webový portál Vedemeskolu | SRP | Poskytování aktuálních informací v oblasti řízení školy a řízení pedagogického procesu, včetně metodických materiálů na portálu Edu.cz. |
| Edusít – otevřená online platforma odborných metodiků | P-KAP | Zapojení odborných kapacit odborníků metodické sítě pro oblast řízení a plánování |
| Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol | SYPO | Pracovníci SČ naváží na praxí osvědčené formy podpory projektu SYPO a budou je využívat při poskytování metodické podpory vedení škol: konzultace, semináře/webináře, konference, sdílení metodických materiálů, konzultační linka. |
| Model systému podpory začínajících učitelů | SYPO | Implementace modelu SYPO formou metodické podpory vedení škol, aby ověřený model využívali k podpoře začínajících pedagogů ve své škole. Konzultace poskytované regionálními SČ se zaměřuje na členy vedení škol, nikoli přímo na začínající učitele – to zůstává v gesci NPI ČR. |
| Informační databáze společného vzdělávání zapojmevsechny.cz pro pedagogy, zákonné zástupce žáků a zřizovatele | APIV B APIV A | Pracovníci SČ naváží na praxí osvědčené výstupy IPs APIV A a IPs APIV B a budou je využívat při poskytování metodické podpory vedení škol v oblasti společného vzdělávání: podcasty, videa, vzorové dokumenty, osvětové články a metodické materiály, databáze pomáhajících či odborných organizací v území. |
| Metodika propojení externího a vlastního hodnocení škol a školských zařízení | KSH | Poskytování konzultací pro školy a zřizovatele v oblasti hodnocení škol dle výstupů IPs KSH. Oslovování v rámci IPs KSH vtipovaných lídrů k pokračování spolupráce v rámci projektu IPs SČ k při realizaci podpory vedení škol, uvádění do profese atp. |

2.3 Přínosy projektu

Při úspěšné realizaci projektu se v systému projeví níže vyjmenované pozitivní přínosy. Některé pozitivní dopady jsou snadněji měřitelné než jiné, některé přínosy se projeví v různé míře v různých regionech.

- komplexní podpora škol v oblasti managementu organizace a nepedagogické práce, s důrazem na školy, u kterých bude zjištěna potřeba vyšší míry podpory

- zvýšení manažerských kompetencí ředitelů škol
- zvýšení kompetencí vedení škol při řízení pedagogického procesu
- profesionalizace nepedagogické práce školy
- snížení nerovností v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání zejména prostřednictvím profesionalizace managementu každé školy a nastavením spolupráce se zřizovateli a dalšími aktéry v regionech
- vyšší míra vzájemné spolupráce mezi vedením škol v regionu
- zlepšení řízení škol prostřednictvím spolupráce mezi řediteli, zřizovateli a MŠMT
- snížení počtu hodin věnovaných vedením školy nepedagogickým činnostem ve prospěch pedagogické práce školy
- zvýšení kompetencí zřizovatelů škol
- vyšší provázanost cílů škol a zřizovatelů se strategickými cíli MŠMT
- aktivní srozumitelná komunikace MŠMT vůči školám a zřizovatelům
- zvýšení informovanosti MŠMT o reálné situaci ve školách
- zvýšení kvality a kvantity dat pro tzv. evidence-based policy
- koncentrace odborných kapacit poskytujících různé druhy podpory školám
- koordinace spolupráce aktérů ve vzdělávání na centrální i krajské úrovni

2.4 Vedlejší dopady projektu

Při realizaci projektu je třeba počítat kromě zamýšlených přínosů také s dalšími možnými dopady, které mohou mít pozitivní, ale i negativní charakter. Níže jsou uvedeny některé z nich, u nichž je vyšší pravděpodobnost výskytu:

- zvýšení wellbeingu ředitelů – lze předpokládat, že pokud bude ředitelům škol dostupná garantovaná podpora, zvýší se míra jejich profesní spokojenosti v rámci výkonu funkce
- zvýšení počtu uchazečů o pracovní pozice ředitelů – garantovaná podpora z centra i v regionech může způsobit větší zájem o pozice ředitele, neboť právě nedostatečná podpora při výkonu funkce a nejistota v nepedagogických agendách zejména na počátku kariéry ředitele jsou uváděny mezi důvody, proč se uchazeči do konkurzu nehlásí
- vytvoření poptávky po vysokoškolském vzdělávacím programu či programu v rámci ČŽV pro management ve vzdělávání, připravujícím na výkon funkce jak ředitele a širší vedení školy, tak samotné metodiky středního článku
- zvýšení počtu zaměstnanců MŠMT
- vytvoření příležitosti ke kariérnímu růstu – zkušení ředitelé, zástupci ředitelů či úředníci státní správy mohou v pozicích metodiků středního článku vidět příležitost pro profesní růst a využití vlastních zkušeností ve prospěch začínajících ředitelů
- odčerpání personálních kapacit, které by jinak mohly působit na vedoucích pozicích ve školách – metodici středního článku se budou rekrutovat zejména ze zkušených zástupců a ředitelů škol, kteří tak nebudou dále vykonávat práci v konkrétní škole. Jedná se však pouze o jednotky osob na území kraje, navíc tyto osoby budou podporovat nové ředitele při nástupu do funkce a tím přispívat k efektivnějšímu řízení

2.5 Zabránění duplicitnímu financování a komplementarita s jinými zdroji

Níže jsou vyjmenovány oblasti, ve kterých by z pohledu státního rozpočtu potencionálně mohlo docházet ke dvojímu financování stejné činnosti, pokud by pracovníci SČ vykonávali uvedenou činnost nad rámec své náplně práce. Pro úspěšné začlenění středního článku do systému vzdělávací soustavy ČR je nezbytné jasně vydefinovat působnost jednotlivých aktérů, vymezit oblasti překryvu a kooperaci aktérů v těchto oblastech, aby bylo duplicitám zabráněno. Nedostatečná spolupráce jednotlivých aktérů je neefektivní jak z pohledu financování, tak z pohledu personálních kapacit i důvěryhodnosti a srozumitelnosti systému pro koncové uživatele (pracovníky škol, zřizovatele, úředníky agend přenesené působnosti v oblasti školství atp.).

- **přímá pedagogická činnost škol a školských zařízení**

Pracovníci středního článku nejsou pedagogickými pracovníky a za žádných okolností nevykonávají žádnou přímou pedagogickou činnost. Tuto vykonávají výhradně pracovníci škol a školských zařízení dle své pracovní pozice a náplně práce.

- **nepřímá pedagogická práce ve školách a školských zařízeních**

Pracovníci středního článku nejsou pedagogickými pracovníky a za žádných okolností nevykonávají žádnou nepřímou pedagogickou činnost. V rámci své metodické činnosti ve školách nepřebírají úkoly pedagogických pracovníků, jako je např. vedení pedagogické dokumentace, dohled nad dětmi či žáky, příprava na vyučování, hodnocení žáků atp.

- **nepedagogická práce zaměstnanců škol a školských zařízení**

Pracovníci středního článku nejsou zaměstnanci škol a školských zařízení. V rámci své metodické činnosti ve školách nepřebírají úkoly nepedagogických pracovníků, jako je např. vyplňování výkazů, správa školního informačního systému, příprava dokumentace organizace, vedení účetnictví, správního řízení, administrace žádostí o podporu, monitorovacích zpráv atp. Metodici v rámci své náplně práce poskytují podporu, návod, know-how, aby zaměstnanci školy vykonávali své úkoly správně a efektivně, bez zbytečných neefektivních postupů.

- **kontrolní a inspekční činnost ČŠI**

Pracovníci středního článku ve školách a školských zařízeních neprovádějí kontrolní a inspekční činnost, která je dle školského zákona svěřena České školní inspekci. Pokud pracovníci středního článku při své metodické činnosti ve školách identifikují slabé stránky při činnosti organizace, doporučí řediteli možné postupy k dosažení požadovaného stavu a poskytnou mu potřebnou metodickou podporu. Pokud se jedná o podezření na závažná pochybení a porušování právních předpisů, informuje pracovník středního článku své nadřízené, kteří následně situaci řeší s určeným zástupcem ČŠI. Krajský koordinátor středního článku na pravidelné bázi spolupracuje s ředitelem ČŠI v daném kraji, zejména v oblasti identifikace a podpory škol vyžadujících zvýšenou míru podpory v nepedagogické a řídicí oblasti a při konkurzních řízeních na ředitele.

- **metodická podpora v oblasti přímé pedagogické práce – NPI ČR**

Pracovníci středního článku se při poskytování metodické podpory zaměřují zejména na management škol a školských zařízení v oblastech kvality nepedagogické a manažerské práce, řízení organizace, management změn a vedení lidí. Náplní práce metodika není metodická

podpora pedagogů v oblasti přímé pedagogické práce a neposkytují poradenství a vzdělávání v oblasti oborové didaktiky. Pokud identifikují potřebu podpory školy či jednotlivých pedagogů v oblasti pedagogické práce, prostřednictvím svého nadřízeného kontaktují krajskou pobočku NPI ČR a zprostředkují škole adekvátní nabídku podpory NPI ČR. Týmy středního článku v regionech úzce spolupracují se zaměstnanci NPI ČR realizujícími projekt IPs Kurikulum, aby bylo dosaženo synergie při komplexním rozvoji školy jak v manažerské, tak v pedagogické oblasti.

- **výkon přenesené působnosti ve školství – krajské úřady, obce s rozšířenou působností**

Pracovníci středního článku primárně nevykonávají hlavní agendy spadající do přenesené působnosti (např. návrh rozpisu rozpočtu, kontrola statistického vykazování, odvolací orgán ve správním řízení...) a s nimi spojenou metodickou činnost, neboť toto je v rámci platné právní úpravy očekáváno od pracovníků krajských úřadů a obcí s rozšířenou působností. Nicméně poznatky z praxe svědčí o tom, že ne vždy a všude je tato činnost vykonávána státní správou v požadované kvalitě a dostatečné míře adekvátně potřebám škol. Proto v případě odůvodněné potřeby poskytují pracovníci středního článku i v těchto oblastech základní informační a metodickou podporu a v případě potřeby dotčeným osobám či subjektům zprostředkují kontakt na správní orgán. Metodici v regionech působí v úzké součinnosti s pracovníky KÚ i ORP, tak aby se minimalizovaly možné překryvy, duplicity a nejednotné postupy.

Školám či zřizovatelům pracovníci SČ poskytují v případě potřeby obecné informace o principech financování regionálního školství, o vedení povinné dokumentace a školních matrikách především v souvislosti s digitalizací těchto agend prostřednictvím školních informačních systémů. V oblasti správního řízení poskytují konzultace o principech správního řízení dle správního řádu, ale do správního řízení nad rámec metodických konzultací nezasahují a do jeho vedení nezasahují.

2.6 Udržitelnost projektu

Projekt ověřuje zavedení systémového prvku podpory, který má být následně v optimalizované podobě dle výsledků ověřování v rámci IPs Střední článek začleněn do systému státní správy a samosprávy.

Žadatel předpokládá po ukončení projektu kontinuální poskytování jednotné metodické podpory na centrální úrovni. Zachovány a nadále udržovány a rozvíjeny budou informační kanály, které se osvědčí pro flexibilní oboustrannou komunikaci s vedením škol a zřizovatelů (např. metodický portál, sociální sítě). Žadatel po ukončení projektu zajistí kontinuální provoz emailové poradny a metodické linky. Všechny vytvořené informační a metodické materiály budou i po skončení projektu po dobu své aktuálnosti/platnosti veřejně přístupné. V rámci informační a metodické činnosti žadatele budou průběžně aktualizovány, případně na základě identifikované potřeby budou vznikat materiály nové, tak aby byla trvale zajištěna centrální informačně-metodická podpora pro školy a jejich zřizovatele.

Metodické činnosti v území budou po ukončení projektu zachovány v rozsahu, který z analýzy a evaluace efektivity poskytovaných forem obsahů podpory vzejde jako optimální pro zajištění dostatečné individualizované podpory konkrétních mateřských a základních škol a jejich zřizovatelů. Při zajištění pokračování regionální podpory po ukončení projektu se počítá

s maximální součinností pracovníků MŠMT, NPI ČR a ČŠI, tak aby byly dosud pilotované formy podpory pro jednotlivé oblasti synergicky propojeny a centrálně koordinovány v jednotném místě podpory.

V průběhu realizace IPs Střední článek příjemce v rámci výzkumných potřeb zadávaných u TA ČR bude v programu Beta 3 (2025-2026) realizovat analýzu personálních kapacit krajských úřadů a obcí s rozšířenou působností v oblasti výkonu přenesené působnosti v segmentu školství, včetně revize vykonávaných agend, možnosti digitalizace a optimalizace výkonu státní správy. Na základě této externím realizátorem provedené analýzy a vlastní evaluace projektu IPs Střední článek bude v období 2026-2027 vypracován konkrétní model personálně organizačního zajištění metodických činností středního článku. Následně bude nejpozději do poloviny roku 2028 žadatelem zpracován model financování činností středního článku po ukončení projektu.

Tento proces nastavení udržitelnosti po ukončení projektu IPs Střední článek od poloviny roku 2029 bude zajištěn v rámci realizace Strategie 2030+ jako samostatné opatření implementační karty „Podpora a řízení škol“, která bude součástí právě připravovaného Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2023-2027.

III. ZÁKLADNÍ PARAMETRY PROJEKTU (dále jen „ZPP“)

3.1 Identifikace projektu

| | |
|-------------------|--|
| Registrační číslo | |
| Název projektu | Střední článek podpory |
| Žadatel | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |

3.2 Partneři projektu

Projekt bude realizován příjemcem, tj. Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Projekt nemá partnera, ale předpokládá úzkou spolupráci příjemce s ČŠI a NPI ČR.

3.3 Cíle projektu a způsob jejich dosažení

Projekt má tři hlavní cíle:

1. nastavení systému komunikace a metodické podpory pro vedení škol v oblasti řízení organizace a vedení lidí a pro zřizovatele při plnění zřizovatelské role vůči školám
2. poskytování informací a neadresné metodické podpory v oblasti řízení organizace a vedení lidí pro vedení všech škol a školských zařízení a jejich zřizovatele
3. poskytování individualizované metodické podpory v oblasti řízení organizace a vedení lidí všem mateřským a základním školám a jejich zřizovatelům

Projekt má vedlejší cíle:

1. koordinace a podpora spolupráce MŠMT, ČŠI a NPI ČR v oblasti podpory škol
2. koordinace a podpora spolupráce aktérů ve vzdělávání na regionální úrovni
3. profesionalizace pracovníků vedení škol

| ID cíle | Cíl | Způsob dosažení | Termín dosažení | Klíčová aktivita |
|---------|--|--|--|------------------------------|
| 1 | Nastavení systému komunikace a metodické podpory pro vedení škol v oblasti řízení organizace a vedení lidí a pro zřizovatele při plnění zřizovatelské role vůči školám | Vytvoření funkční sítě středních článků – centrální tým a regionální týmy | 18 měsíců od zahájení projektu | KA 4 |
| 2 | Poskytování informací a neadresné metodické podpory v oblasti řízení organizace a vedení lidí pro vedení všech škol a školských zařízení a jejich zřizovatele | Centrální podpora – intenzivní metodická činnost, tvorba metodik, tutoriálů, informačních materiálů, vzorových dokumentů atd. zveřejňovaných na metodickém portále edu.cz, centrální helpdesk, sociální sítě, webináře a osvětové akce s celoplošným dopadem | Průběžná realizace po dobu trvání projektu | KA 5 |
| 3 | Poskytování individualizované metodické podpory v oblasti řízení organizace a vedení lidí všem mateřským a základním školám a jejich zřizovatelům | Individuální a skupinové konzultace v regionech, regionální semináře, pravidelné infoservisy, centrální helpdesk | Průběžná realizace po dobu trvání projektu | KA 6 KA 5 |
| 4 | Koordinace a podpora spolupráce MŠMT, ČŠI a NPI ČR v oblasti podpory škol | Platforma pracovníků SČ, ČŠI a NPI ČR na národní i krajské úrovni, spolupráce v rámci projektu Pilot 14 ¹ , součinnost při tvorbě metodických materiálů, sdílení dat, delegování zástupci ČŠI a NPI ČR v každém krajském týmu SČ | Průběžná realizace po dobu trvání projektu | KA 3 KA 4 KA 5 KA 6 |
| 5 | Koordinace a podpora spolupráce aktérů ve vzdělávání na regionální úrovni | Platforma zástupců škol, zřizovatelů a dalších aktérů ve vzdělávání na území každého regionálního SČ | Průběžná realizace po dobu trvání projektu | KA 6 |
| 6 | Profesionalizace pracovníků vedení škol | Zprostředkování informací prostřednictvím pravidelných | Průběžná realizace po dobu | KA 5 |

1 Pilot 14 je společný projekt ČŠI, NPI ČR a MŠMT realizovaný v rámci plnění plánů hlavních úkolů. Zaměřuje se na poskytnutí cílené metodické podpory škole (NPI ČR, MŠMT) na základě identifikace oblasti vyžadujících zlepšení (ČŠI)

| | | | | |
|--|--|---|-----------------|------|
| | | infoservisů, metodického portálu Edu.cz, rozvoj znalostí a dovedností v rámci individuálních a skupinových konzultací a při regionálních seminářích | trvání projektu | KA 6 |
|--|--|---|-----------------|------|

3.4 Cílová skupina a uživatelé

- centrální podpora – ředitelé a členové širšího vedení všech mateřských, základních, středních a základních uměleckých škol
- individualizovaná podpora – ředitelé a členové širšího vedení všech základních a mateřských škol (management školy)
- zřizovatelé škol (včetně těch, kteří zřízení školy teprve zvažují/připravují)
- zaměstnanci ÚSC na úseku školství (odborní/oddělení školství atp.) a zaměstnanci státní správy
- ostatní aktéři v oblasti vzdělávání (nestátní neziskové organizace, poskytovatelé dalšího vzdělávání apod.)

3.5 Klíčové aktivity

KA 1: Řízení projektu

Projekt bude řízen dle pravidel poskytovatele, podmínek žadatele a charakteru projektu. V rámci aktivity řízení bude manažersky zajištěno plánování aktivit projektu (centrální plán projektu), operativní řízení projektových týmů, monitorování a kontrola postupu prací a kvality výstupů, vytváření bezpečných podmínek pro realizaci projektových aktivit prostřednictvím řízení rizik a problémů tak, aby bylo dosaženo cílů projektu stanovených pro náklady, čas, rozsah, kvalitu a přínosy.

Řídící struktura projektu je zastřešena Řídicím výborem projektu složeným ze zástupců příslušných sekcí MŠMT, který je ustaven v souladu s pravidly IPs projektů. Řídicí výbor představuje vrcholové řízení projektu, schvaluje podstatné změny s dopadem do právního aktu a další změny projektu, kontroluje stav realizace, schvaluje, resp. akceptuje výstupy projektu a plní obecně roli strategického orgánu projektu. Z povahy věci pak bude stěžejním článkem řízení projektu hlavní projektový manažer a dále manažeři pro realizaci jednotlivých klíčových aktivit a finanční manažer. Řídicí složky projektu budou kontinuálně monitorovat průběh realizace projektu i kvalitu zpracovávaných výstupů, zejména s ohledem na závazky, které bude MŠMT jako realizátor projektu mít ve vztahu k obsahu schválené projektové dokumentace i ve vztahu k pokynům řídicího orgánu.

Činnosti:

- nastavení systému řízení a kontroly realizace projektu
- sestavení, řízení a koordinace projektového týmu
- koordinace aktivit projektu
- řízení změn projektu a kvality projektových výstupů
- identifikace případných rizik a eliminace jejich dopadu na realizaci projektu

- zajištění administrace projektu v souladu s metodikou MŠMT a pravidly OP JAK (zpracování zpráv o realizaci, žádostí o platbu a další povinné dokumentace)

KA 2: Vnitřní hodnocení projektu

Klíčová aktivita Vnitřní hodnocení projektu zajišťuje sběr dat o realizaci projektu od cílových skupin a spolupracovníků projektu s cílem získat datovou a informační oporu pro řízení projektu. Evaluace se zaměřením zejména na funkčnost vznikajících platforem nebo produktů, hodnocení podmínek jejich fungování, postoje spolupracovníků nebo cílových skupin k činnosti projektu, komunikaci v týmech, organizaci a řízení práce v týmech. Cílem je získat podklad pro řízení a úpravu pracovních podmínek vznikajících platforem nebo úpravu produktů za účelem maximalizace přínosu pro cílovou skupinu.

Činnosti:

- zajištění hodnocení projektových výstupů cílovou skupinou z hlediska potřebnosti, srozumitelnosti, přínosnosti a dosažených výsledků projektu a jeho dopadu na základě plánu vnitřního hodnocení projektu
- zpracování tří průběžných evaluačních zpráv, včetně souhrnu zjištění a návrhů reflexe v dalších fázích projektu
- návrhy využití vyhodnocených dat pro případnou revizi a úpravu vytvořených výstupů tak, aby byly efektivní a účelné pro potřeby jednotlivých cílových skupin projektu
- zpracování závěrečné evaluační zprávy
- přehled plánovaných analytických či evaluačních činností projektu bude v požadované struktuře obsažen v příloze žádosti o podporu s názvem Plán vnitřního hodnocení projektu.

Výstupy:

2.1 tři evaluační zprávy za dobu realizace projektu

KA 3: Spolupráce a komunikace

Cílem povinné KA 3 je zajistit komunikaci mezi IPs Vzdělávání na společných setkáních zástupců projektů tak, aby realizátoři IPs byli vzájemně informováni o realizovaných IPs této výzvy a aktivity projektů byly koordinované a zaměřené na dosažení jejich cílů. Pro sdílení dobré praxe z realizovaných IPs budou organizovány odborné panely, na kterých se budou prezentovat dobré zkušenosti a inspirativní podněty pro školy, popř. další relevantní aktéry a subjekty ve vzdělávání. Odborné panely budou realizovány pro aktuální témata řešená v IPs za účasti odborníků na daná témata, např. zástupců škol, vzdělávacích organizací, relevantních příjemců projektů OP JAK a dalších relevantních aktérů.

Příjemce bude v rámci této aktivity realizovat minimálně 10 odborných panelů, z nichž minimálně 2 v povinných tématech Pedagogické vedení a management školy (např. třídnictví, adaptační proces začínajícího učitele apod.) a Kultura a klima školy. Do odborných panelů bude zváno široké spektrum aktérů, profesních a odborných organizací, jejichž činnost je propojena se vzdělávacím sektorem, tak

aby byla podporována synergie a spolupráce a aby bylo v maximální míře využito odborných vstupů i zkušeností všech relevantních aktérů.

Činnosti:

- komunikace a koordinace aktivit mezi všemi IPs realizovanými ve výzvě IPs Vzdělávání OP JAK a organizace a realizace společného jednání zástupců těchto projektů 1 x ročně
- realizace 10 odborných panelů, z nichž minimálně 2 budou na témata Pedagogické vedení a management školy, Kultura a klima školy

Výstupy:

- 3.1 minimálně 1x ročně každým příjemcem zrealizované společné jednání zástupců všech IPs realizovanými ve výzvě IPs Vzdělávání OP JAK, které jsou v daném kalendářním roce v realizaci v této výzvě
- 3.2 Minimálně 10 videozáznamů z odborných panelů zveřejněných online jako inspirativní příklady dobré praxe s možností zhlédnutí ze záznamu

KA 4: Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků

Cílem KA 4 je vytvoření funkčního systému podpory škol a zřizovatelů prostřednictvím vybudování sítě středních článků. Tato síť bude tvořena jedním centrálním týmem v Praze (centrální SČ) a 13 regionálními týmy v jednotlivých krajích ČR.

Centrální tým se bude skládat z pracovníků administrativního týmu a pracovníků odborného týmu. Bude zajišťovat jak řízení celého projektu po formální i procesní stránce (administrativní tým), tak koordinační, komunikační a odbornou metodickou činnost z centrální úrovně (odborný tým). Administrativní tým bude odpovědný za řízení celé sítě SČ. Bude dohlížet na to, jakým způsobem jednotlivé jednotky SČ plní svěřené úkoly a činnosti, a toto bude každoročně vyhodnocovat a využívat pro další směřování činností a vedení sítě SČ. Metodická činnost odborného týmu bude vyvíjena dvěma směry – směrem ven ve smyslu poskytování centrální metodické podpory školám a zřizovatelům (infoservis, metodiky, helpdesk...), a směrem dovnitř, ve smyslu vedení a poskytování metodické podpory členům regionálních týmů (adaptační proces, průběžné vzdělávání...), aby byla garantována kvalita výkonu jejich práce. Členy odborného centrálního týmu budou metodici vzdělávání, koordinátoři spolupráce, metodici pro digitalizace nepedagogických agend a odborní metodici se zaměřením např. na legislativu, ekonomiku, organizaci ve školství, management, strategické řízení a výkon státní správy a samosprávy ve školství. Členy odborného centrálního týmu budou rovněž metodici pro kraje a Hl. město Prahu.

Regionální týmy budou ustanoveny na úrovni každého kraje. V čele regionálního týmu bude krajský koordinátor, zodpovědný za fungování celého týmu, členy týmu budou regionální metodici, kteří budou primárně poskytovat individuální skupinovou metodickou podporu konkrétním přiděleným školám a jejich zřizovatelům, a koordinátor spolupráce, jehož úkolem bude zejména koordinace aktivit regionálního týmu a spolupráce s místními aktéry ve vzdělávání a dalšími důležitými institucemi (státní správa, MAPy, zástupci neformálního vzdělávání, NNO...) Externími členy každého regionálního týmu budou zástupci IPs Kurikulum, aby byla i na regionální úrovni garantována provázanosti a synergie obou IPs. Pro zázemí regionálního týmu budou využívány primárně sdílené prostory NPI ČR či ČŠI v daném kraji, případně budou využívány další prostory odpovídající podmínkám daného regionu ve spolupráci se zřizovateli a školami. Vnitřní

a územní členění regionálního týmu bude odpovídat podmínkám a potřebám konkrétního kraje, při zohlednění počtu a velikosti škol, zřizovatelské struktury, území se SVL či jiných specifických okolností. Vždy bude zajištěno, že každá základní a mateřská škola v daném regionu má přiděleného svého regionálního metodika. Aktivity regionálních týmů se budou zaměřovat na mateřské a základní školy a jejich zřizovatele. Hlavní náplní práce regionálních týmů bude monitorování potřeb škol v daném území v oblasti podpory nepedagogické práce a zajištění přímé metodické podpory školám a zřizovatelům. Metodická podpora bude realizována především prostřednictvím individuálních či skupinových konzultací s vedením škol a zřizovateli škol, realizací vzdělávacích akcí a workshopů pro vedení škol, zřizovatele, případně za účasti či ve spolupráci s MAPy a dalšími subjekty působícími v oblasti vzdělávání na daném území.

Na území hlavního města Prahy nebude zřizován samostatný regionální tým, neboť Praha se vzhledem ke své zřizovatelské struktuře nepotýká s přímými negativními důsledky fragmentace zřizovatelských kapacit naopak odbory školství jednotlivých městských částí vytváří masivní podpůrnou strukturu – Praze a jejím městským částem bude tedy poskytována metodická podpora přímo z centrálního týmu a bude zaměřena především na posilování erudice stávající funkční podpůrné struktury – informační a metodická podpora pro zřizovatele a pracovníky státní správy v úseku školství.

Obdobně jako k hl. m. Praze bude přístupováno i ke školám zřizovaným statutárními a dalšími velkými městy, kde bude významně snížena individuální podpora konkrétních škol a budou využívány a podporovány stávající existující mechanismy, aby nedocházelo k budování paralelní podpůrné infrastruktury.

Každá regionální jednotka SČ (resp. centrální jednotka za území hl. m. Prahy) zpracuje za každý školní rok (resp. období školního vyučování září až červen) od zahájení své činnosti situační zprávu za každý školní rok o činnosti středního článku v území daného kraje. Situační zpráva bude zpracována za každý započatý školní rok (resp. období školního vyučování), i kdyby SČ v daném území začal působit až v jeho průběhu. V situační zprávě tak budou vyhodnoceny pouze měsíce školního vyučování, v nichž v daném území SČ skutečně působil/vykonával činnosti. Situační zpráva bude obsahovat minimálně popis hlavních aktivit realizovaných SČ v daném území a období pro školy a zřizovatele, nejčastěji řešené problémy/témata konzultací, popis spolupráce s dalšími relevantními aktéry v oblasti vzdělávání a plán činností SČ na další období, počty poskytnutých konzultací/realizovaných akcí, počty a strukturu organizací, které byly přímo metodicky podpořeny. Situační zprávu odevzdají regionální jednotky centrální jednotce. Situační zpráva za školní rok 2028/2029 bude s ohledem na datum ukončení projektu obsahovat pouze informace za 1. pololetí tohoto školního roku.

Činnosti:

- zřízení sítě středních článků pokrývající území celé ČR - 13 regionálních SČ a 1 centrální SČ do 30.6.2024
- zajištění personálního obsazení centrálního týmu nejpozději do 30.6.2024
- zajištění personálního obsazení regionálních týmů nejpozději do 1.1.2025

- řízení, koordinace aktivit a metodické vedení SČ v území, včetně pravidelných návštěv, monitoringu a vyhodnocování jejich činností
- nastavení systému a zajištění vstupního vzdělávání všech pracovníků sítě SČ, které bude probíhat do 3 měsíců od nástupu daného pracovníka na pozici v projektu v délce min. 20 hodin
- nastavení systému a zajištění následného vzdělávání v takovém rozsahu, aby činilo v průměru min. 20 hodin ročně u daného pracovníka za celou dobu realizace projektu
- pravidelné setkávání pracovníků SČ zaměřené na sdílení zkušeností, koordinaci aktivit a vzdělávání
- nastavení funkčního komunikačního systému v síti SČ
- nastavení komunikace a spolupráce s NPI ČR a ČŠI pro sdílení informací, výměnu zkušeností a koordinaci aktivit
- zpracování situační zprávy o činnosti středního článku za každý školní rok

Výstupy:

- 4.1 fungující síť středních článků pokrývající území celé ČR (zahrne 1 centrální jednotku a 13 regionálních jednotek obsazených pracovními týmy, které zajistí činnosti uvedené v popisu aktivit)
- 4.2 nastavený systém proškolení pracovníků sítě SČ, který zahrne:
 - vstupní odborné zaškolení, které bude probíhat do 3 měsíců od nástupu daného pracovníka na pozici v projektu v délce min. 20 hodin
 - následné vzdělávání v takovém rozsahu, aby činilo v průměru min. 20 hodin ročně u daného pracovníka za celou dobu realizace projektu; toto vzdělávání nemusí proběhnout v kalendářním roce nástupu pracovníka na pozici v projektu; v odůvodněných případech (nemoc pracovníka, charakter tématu vzdělávání atp.) může část tohoto vzdělávání proběhnout samostudiem.
- 4.3 nastavený funkční informační tok a vytvořené nástroje pro sdílení informací a výměnu zkušeností mezi regionálními jednotkami a centrální jednotkou SČ, min. 1 platforma pro setkávání minimálně 2x ročně v kalendářním roce
- 4.4 nastavený systém metodického vedení pracovníků středních článků (zahrnuje i jeho ověření a vyhodnocení fungování). Příručka regionálního metodika – soubor materiálů pro výkon metodických činností pracovníků SČ
- 4.5 nastavený systém vyhodnocování práce všech týmů SČ – zpracování situační zprávy ze strany centrálního týmu a všech regionálních týmů SČ o činnosti v příslušném školním roce

KA 5: Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT)

Cílem KA 5 je zajištění informovanosti, koordinace a poskytování jednotné metodické podpory pro všechny mateřské, základní, střední a základní umělecké školy a jejich zřizovatele. Metodická podpora se bude zaměřovat na oblast řízení organizace, nepedagogické práce a řízení pedagogického procesu. Na centrální úrovni budou řešeny všechny problematiky v dané oblasti, které není nutné řešit na regionální úrovni, tedy ty, které mají obecnou platnost. Budou vytvářeny či aktualizovány informační a metodické materiály pro jednotlivé druhy škol v návaznosti na vybrané právní předpisy a jejich aktualizaci, manuály a vzorové dokumenty jak pro vedení škol, tak pro zřizovatele. Konkrétní

zpracovávané oblasti budou vycházet z potřeb MŠMT komunikovat a vysvětlovat určitá témata a z analýzy potřeb ředitelů a zřizovatelů, která bude provedena na počátku a v polovině projektu.

Důležitou součástí práce na centrální úrovni bude podpora a rozvoj oboustranné komunikace a zpětné vazby mezi MŠMT a školami a posílení informovanosti o vzdělávací politice a strategických cílech MŠMT mezi pracovníky škol a školských zařízeních, zřizovateli, pracovníky státní správy i dalšími aktéry ve vzdělávání.

Centrální tým zajistí dostupnost minimálně tří celoplošných informačních nástrojů. Bude průběžně volit takové komunikační kanály, aby zajistil co největší dopad na cílovou skupinu – tedy zejména metodický portál, sociální sítě, emailová komunikace a telefonní konzultační linky, newsletter, online informační servis, mediální komunikace atd.

Na tvorbě materiálů se budou podílet pracovníci SČ, další odborní pracovníci MŠMT pro danou oblast, případně bude zajištěno zpracování potřebných metodických materiálů či podkladů pro ně s využitím externích odborných kapacit. Východiskem pro konkrétní zaměření jednotlivých metodických materiálů bude analýza potřeb škol a zřizovatelů. SČ využije data ze stávajících dostupných analýz (zpracovávaných MŠMT, ČŠI či jinými subjekty), případně zajistí analýzu či část potřebných dat vlastními silami. Na základě výsledků analýz(y) vytipuje SČ konkrétní témata/oblasti, v nichž školy a zřizovatelé potřebují jednotnou centrální podporu a zpracuje plán tvorby a zaměření metodických materiálů. Tento proces proběhne 2x během realizace projektu (na začátku a v polovině). Všechny vytvořené informační a metodické výstupy budou veřejně dostupné všem zájemcům.

S ohledem na výstupy výzkumu o administrativní zátěži škol bude jedním z prioritních témat centrálního SČ digitalizace nepedagogických agend školy. Centrální tým bude motivovat a podporovat školy při aktivnějším využívání školních informačních systémů, které jim mohou zjednodušit práci, ulehčit administrativní zátěž a dají se využít při řadě procesů v oblasti řízení školy. Podpora bude směřována zejména na školy, které školní informační systémy využívají minimálně nebo vůbec. Centrální tým bude dále spolupracovat s tvůrci školních informačních systémů na vylepšení některých funkcionalit (např. zpracování často používaných formulářů, rejstříků, dat apod.) do systémů tak, aby mohly být využívány školami dle jejich potřeb. V neposlední řadě bude centrální tým zajišťovat podporu škol v oblasti zavádění a účinného využívání spisové služby či digitalizace účetnictví formou seminářů, workshopů, návodů, tutoriálů atp.

Tematické zaměření a konkrétní obsah i forma informačních a metodických materiálů bude odpovídat plánu tvorby metodických materiálů, který bude vycházet z analýzy potřeb škol a zřizovatelů a z potřeb MŠMT komunikovat konkrétní témata směrem ke školám a zřizovatelům.

Předpokládané formy produktů:

- informační/výkladový materiál
- infografika
- metodika
- návod/manuál
- vzorový dokument
- interaktivní formulář
- video-tutoriál

- podcast
- webinář
- aktualizovaný obsah metodického portálu MŠMT edu.cz
- profil na sociálních sítích

Předpokládaná témata produktů:

- rok v ředitelně – harmonogram školního roku pro ředitele
- pracovně právní otázky zaměstnanců ve školství
- aktuální změny v legislativě
- správní řízení krok za krokem
- financování škol
- organizační struktura školy, delegování činností
- zavádění změn v organizace
- evaluace a autoevaluace v životě organizace
- změny v rejstříku škol a školských zařízení
- výkaznictví
- správa a využívání datových schránek, el. podpisu
- digitalizace nepedagogických agend
- školní informační systémy
- spisová služba
- pořádání mimoškolních akcí
- směrnice a dokumentace školy
- BOZP
- PR školy – web, sociální síť
- komunikace s rodiči
- projektové řízení
- příručka pro samosprávy – soubor informačních a metodických materiálů pro oblast školství
- propojování formálního a neformálního vzdělávání

Činnosti:

- zajištění analýzy potřeb škol a zřizovatelů
- vytvoření plánu tvorby a zaměření metodických materiálů na začátku a v průběhu projektu
- tvorba a aktualizace metodik, tutoriálů, příruček a vzorů pro vedení škol a zřizovatele
- poskytování garantovaného informačního servisu školám a zřizovatelům v oblasti řízení školy, strategického řízení, řízení pedagogického procesu a školské legislativy
- průběžná aktualizace metodického portálu Edu.cz
- helpdesk pro vedení škol a zřizovatele – konzultační linky, e-mailová poradna a poradenský servis na sociálních sítích
- celoplošné semináře/webináře k digitalizaci nepedagogických agend
- celoplošné osvětové aktivity o vzdělávací politice a cílech MŠMT

Výstupy:

- 5.1 2 plány tvorby a zaměření metodických materiálů (2. ZoR a nejpozději 8. ZoR)
- 5.2 metodické materiály pro školy a zřizovatele, které SČ vytvořil nebo jejichž tvorbu koordinoval
- 5.3 minimálně 3 celoplošně fungující nástroje dostupné zájemcům do 1 roku od zahájení realizace projektu zajišťující pravidelné a jednotné předávání informací a poskytování metodické podpory
- 5.4 minimálně 3 celoplošně realizované akce (webináře, semináře atp.) za celou dobu realizace projektu zaměřené na oblast digitalizace nepedagogických agend.
- 5.5 minimálně 3 celoplošně realizované akce za celou dobu realizace projektu, jejichž obsahem bude informování o vzdělávací politice a cílech MŠMT

KA 6: Podpora škol a zřizovatelů přímo v území

Cílem KA 6 je zajištění cílené metodické podpory vedení mateřských a základních škol v oblastech rozvoje obecných manažerských a řídicích kompetencí, strategického plánování a v dalších zejména nepedagogických oblastech činnosti škol. Zřizovatelům bude poskytována metodická podpora, která bude přispívat k zajištění řádného plnění jejich zřizovatelských povinností vůči školám. Podpora bude dostupná rovněž všem subjektům, které zřízení/založení školy teprve zvažují či připravují. Uvedenou individualizovanou podporu budou zajišťovat regionální týmy SČ v jednotlivých krajích. Podpora, bude vycházet z konkrétních potřeb škol/zřizovatelů na daném území, bude zohledňovat charakteristiku dané školy/zřizovatele (např. velikost, umístění v určité lokalitě, počty žáků se speciálními vzdělávacími potřebami atp.) a bude poskytována přímo v regionu či v sídle dané školy/zřizovatele). SČ poskytne v případě zájmu podporu všem zájemcům bez rozdílu, činnost nebude jakkoli selektivní a bude otevřená všem subjektům, které o poskytnutí podpory projeví zájem.

Poskytování metodické podpory a poradenství školám ze strany regionálních metodiků bude zajišťováno formou prezenčních/hybridních/on-line individuálních nebo skupinových konzultací, prostřednictvím telefonátů a e-mailů, zprostředkováním metodických materiálů, případně kontaktů na relevantní pracoviště jiných subjektů atp. Všechny mateřské a základní školy a jejich zřizovatelé budou vyzváni k účasti na vstupní konzultaci, v rámci které proběhne kromě úvodního vzájemného seznámení tzv. „mapování“, tedy popis podmínek a potřeb školy a identifikace oblastí, ve kterých by škola chtěla čerpat metodickou podporu. Následně bude ve spolupráci s vedením školy navržen a realizován individualizovaný plán podpory, jehož obsah i forma bude reagovat na podmínky a potřeby konkrétní školy. Regionální metodik vede pro každou ze svěřených škol tzv. „kartu školy“, kam zaznamenává všechny realizované konzultace a další důležité údaje. Individuální konzultace budou probíhat prezenčně (zejména v místě sídla škol nebo v místě sídla regionální jednotky) nebo online. Skupinové konzultace a další akce typu webináře, semináře, konference, akce k výměně a sdílení zkušeností atp. budou probíhat prezenčně nebo online, popř. hybridně a budou mít regionální charakter. Na individuální i skupinové konzultace/akce se školami mohou být v případě potřeby přizváni i další relevantní aktéři z oblasti vzdělávání, u individuálních konzultací však jen se souhlasem dotčené školy.

Regionální metodici budou poskytovat metodickou podporu i zřizovatelům škol, a to obdobným principu, jak je popsáno výše. Informace o jednáních se zřizovatelem jsou v případě, že se týkají konkrétních škol, zaznamenávány do karet těchto škol. V případě potřeby bude SČ zprostředkovatelem vzájemné spolupráce mezi různými zřizovateli za účelem zajištění podmínek pro předškolní a základní vzdělávání v území. Regionální tým SČ bude pro zřizovatele i zprostředkovatelem informací o nabídce vzdělávání poskytovaného SMS, SMO, AKČR, případně dalšími vzdělávacími organizacemi, vše za účelem motivace zřizovatelů k jejich průběžnému vzdělávání v oblasti školské legislativy a řízení škol.

Skupinové konzultace/akce typu webináře, semináře, konference, akce k výměně a sdílení zkušeností atp. budou probíhat prezenčně nebo online, popř. hybridně. Na skupinové konzultace/akce se zřizovateli mohou být v případě potřeby přizváni i další relevantní aktéři z oblasti vzdělávání. Skupinovými konzultacemi/akcemi jsou ty, jichž se účastní mimo zástupce SČ další dva či více různých subjektů.

Krajský koordinátor spolupráce bude garantovat a koordinovat spolupráci důležitých stakeholderů v daném regionu. Regionální týmy budou úzce spolupracovat a své aktivity koordinovat s pracovníky NPI ČR v daném regionu, člen IPs Kurikulum bude členem regionálního týmu, aby byla zajištěna provázanost a synergie. Regionální tým SČ bude školám také zprostředkovávat informace o nabídce vzdělávání poskytovaného NPI ČR, případně dalšími vzdělávacími organizacemi v regionu, vše za účelem motivace členů vedení škol k jejich průběžnému vzdělávání.

Regionální týmu budou při zajišťování metodické podpory rovněž úzce spolupracovat s pracovníky krajských úřadů a obcí s rozšířenou působností, kteří mají na starost výkon přenesené působnosti, aby byl zajištěn jednotný přístup ke konkrétním problematikám a potřebná součinnost.

Intenzivní spolupráce se předpokládá s pracovníky MAPů působících na daném území, a to zejména při synergickém využívání již vzniklých platforem setkávání a spolupráce. Plánována je také koordinace aktivit co do harmonogramu i obsahového vymezení, aby nedocházelo k překryvům, duplicitám a tříštění kapacit, ale naopak aby díky vzájemné koordinaci, výměně zkušeností a spolupráci docházelo k multiplikaci pozitivního dopadu obou projektů.

Pro podporu spolupráce v území každý regionální tým (v případě hl. m. Prahy jednotka centrální) na svém území zřídí 1 platformu, která se bude pravidelně setkávat za účelem předávání informací, podnětů, výměny zkušeností, řešení konkrétních problémů území v oblasti řízení škol, vznášení podnětů a sdělování potřeb pro zaměření práce SČ v daném území. Členy této platformy budou zástupci škol, zřizovatelů, regionální subjekty působící v oblasti vzdělávání, zástupci realizátorů místních akčních plánů ve vzdělávání, případně další zástupci dle potřeb daného území. Jednání této platformy nesmí být náhradou za realizaci pracovních skupin působících v rámci místních akčních plánů rozvoje vzdělávání. Stejně tak jednání pracovních skupin v rámci projektů místního akčního plánování nesmí být náhradou za tuto platformu.

Činnosti:

- poskytování přímé metodické podpory a poradenství školám na daném území zaměřené na oblast rozvoje obecných manažerských a řídicích kompetencí vedení škol, školské legislativy a integrace digitálních technologií do řídicích a organizačních procesů školy a nepedagogických agend

- poskytování přímé metodické podpory a poradenství zřizovatelům na daném území zaměřené na řádné plnění zřizovatelských povinností vůči školám a školskou legislativu
- zprostředkování spolupráce mezi zřizovateli při zajišťování podmínek pro předškolní a základní vzdělávání a koncepční činnost obcí v oblasti vzdělávání
- minimálně 2 x ročně realizace setkání platformy zástupců škol, zřizovatelů a dalších aktérů ve vzdělávání na území každého regionálního SČ

Výstupy:

- 6.1 minimálně 10 000 realizovaných konzultací/akcí prezenčních/online/hybridních se školami za celou dobu realizace projektu za všechny regionální týmy SČ
- 6.2 minimálně 4 000 realizovaných konzultací/akcí prezenčních/online/hybridních se zřizovateli za celou dobu realizace projektu za všechny regionální jednotky SČ
- 6.3 1 platforma v každém území kraje, která se setkává minimálně 2x za každý kalendářní rok realizace projektu za účelem výměny informací, zkušeností, řešení konkrétních problémů území v oblasti řízení škol, vznášení podnětů a sdělování potřeb pro zaměření práce SČ v daném území; v případě, že první a poslední rok realizace projektu nebudou tvořit celý kalendářní rok, postačí setkání v daném roce pouze 1x

3.6 Hlavní plánované výstupy/produkty včetně akceptačních kritérií

| #ID | Název a typ výstupu | Vazba na KA | Kvalita | Akceptace | Metoda akceptace | Zodpovědnost za dodání výstupu |
|-----|---|------------------------------------|--|--------------|--|--------------------------------|
| 2.1 | Evaluace aktivit projektu | KA 2 Vnitřní hodnocení projektu | Min. 3 evaluační zprávy, dodržení metodolog. správného zpracování získaných dat a jejich vyhodnocení | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 2 |
| 3.1 | Společné jednání zástupců všech IPs OP JAK - Vzdělávání | KA 3 Spolupráce a komunikace | Organizace společného jednání zástupců IPs OP JAK Vzdělávání 1 x ročně | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 3 |
| 3.2 | Odborné panely | KA 3 Spolupráce a komunikace | Realizace min. 10 odborných panelů za dobu realizace projektu | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení | Projektový manažer KA 3 |

| | | | | | | |
|------|---|--|--|--------------|--|-------------------------|
| | | | | | kvality | |
| 4.1 | Síť středních článků na území celé ČR | KA 4 Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků | Dostupnost podpory cílové skupiny na celém území ČR: vytvoření 13 regionálních SČ a 1 centrální SČ nejpozději do 30.6.2024 a zajištění jejich plné funkčnosti nejpozději od 1.1.2025 | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 4 |
| 4.2 | Systém proškolení pracovníků sítě SČ | KA 4 Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků | Realizace vstupního odborného školení a následného vzdělávání každého pracovníka sítě SČ | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 4 |
| 4.3 | Platforma SČ | KA 4 Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků | Organizace setkání pracovníků SČ 2 x ročně pro výměnu zkušeností mezi regionálními SČ a centrálním týmem SČ | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 4 |
| 4.4. | Systém metodického vedení pracovníků SČ | KA 4 Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků | Vytvoření manuálu pro výkon metodických činností pracovníků SČ | Řídicí výbor | Hlasování na jednání Řídicího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 4 |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--------------|--|-------------------------|
| 4.5 | Situační zprávy o činnosti SČ | KA 4 Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků | System vyhodnocování práce všech týmů SČ – situační zprávy pro daný školní rok Soubor situačních zpráv za každý školní rok za všechny týmy (13+1) | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 4 |
| 5.1 | Plány tvorby metodických materiálů a analýzy potřeb škol a zřizovatelů v oblasti řízení organizace, strategického řízení a řízení pedagogického procesu | KA 5 Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT) | 2 plány tvorby metodických materiálů vycházející z výstupů a analýzy potřeb škol a zřizovatelů (2023 a 2026) | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 5 |
| 5.2 | Metodické materiály pro školy a zřizovatele | KA 5 Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT) | Obsahová a odborná správnost a aktuálnost metodických materiálů – min. 37 produktů | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 5 |
| 5.3 | Celoplošné nástroje pro poskytování informací a metodické podpory školám a zřizovatelům | KA 5 Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT) | Provozování webového portálu, konzultační linky, e-mailové poradny a sociálních sítí | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 5 |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|--------------|--|-------------------------|
| 5.4 | Celoplošné akce zaměřené na oblast digitalizace nepedagogických agend | KA 5 Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT) | Realizace min. 3 celoplošných akcí za dobu realizace projektu | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 5 |
| 5.5 | Celoplošné akce zaměřené na informování o vzdělávací politice a cílech MŠMT | KA 5 Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT) | Realizace min. 3 celoplošných akcí za dobu realizace projektu | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 5 |
| 6.1 | Metodická podpora škol | KA 6 Podpora škol a zřizovatelů přímo v území | 10.000 realizovaných konzultací se školami za dobu realizace projektu | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 6 |
| 6.2 | Metodická podpora zřizovatelů škol | KA 6 Podpora škol a zřizovatelů přímo v území | 4.000 realizovaných konzultací se zřizovateli za dobu realizace projektu | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 6 |
| 6.3 | Krajské platformy | KA 6 Podpora škol a zřizovatelů přímo v území | Vytvoření platformy na území každého kraje a organizace setkání platformy 2 x ročně | Řídící výbor | Hlasování na jednání Řídícího výboru na základě doložení výstupů a hodnocení kvality | Projektový manažer KA 6 |

3.7 Indikátory

Indikátory povinné k naplnění

| Kód indikátoru | Název | Měrná jednotka | Typ indikátoru | Specifikace | Cílová hodnota |
|----------------|--|-----------------|----------------|--|----------------|
| 549 020 | Počet národních systémů | národní systémy | výstup | Vytvořená a fungující síť středních článků pokrývající území celé ČR složená z 1 centrální jednotky na MŠMT a 13 regionálních jednotek působících v území krajů | 1 |
| 549 012 | Počet vytvořených týmů SČ v území | týmy | výstup | Počet vytvořených jednotek SČ – 1 centrální tým a 13 regionálních týmů | 14 |
| 521 007 | Počet dílčích vzdělávacích produktů | produkt | výstup | Počet metodických materiálů pro školy a zřizovatele, které SČ vytvořil nebo jejichž tvorbu koordinoval. Dále počet celoplošně fungujících nástrojů zajišťujících pravidelné a jednotné předávání informací a poskytování metodické podpory školám a zřizovatelům | 40 |
| 510 172 | Počet osvětových akcí | akce | výstup | Počet celoplošně / nadregionálně realizovaných akcí (konferencí, případně webinářů, seminářů) pro školy, zřizovatele a další relevantní aktéry z oblasti vzdělávání, jejichž obsahem bude digitalizace nepedagogických agend školy nebo informování o vzdělávací politice a cílech MŠMT | 6 |
| 526 020 | Počet platform pro odborná tematická setkávání | platformy | výstup | Počet odborných panelů (platform) dle tematického zaměření. Každá tematická platforma se vykazuje pouze jedenkrát jako ucelený soubor opakujících se aktivit. Počet platform zřízených v každém území kraje pro řešení problémů škol a zřizovatelů. Každá platforma se v daném území setkává minimálně 2x za každý kalendářní rok realizace projektu. | 16 |
| 508 102 | Počet organizací ovlivněných intervencí RgŠ | organizace | výsledek | Počet škol (dle IZO) a organizací zřizovatelů, kterým byla ze strany SČ poskytnuta přímá podpora v území formou individuálních nebo skupinových konzultací/akcí. Počet organizací, které byly součástí platform pro řešení problémů škol a zřizovatelů | 4000 |

3.8 Rozpočet

| Kód | Název | Částka celkem |
|-------------|--|-------------------|
| 1.1 | Celkové způsobilé výdaje | 882 182 145,23 Kč |
| 1.1.1 | Výdaje tvořící základ pro výpočet paušálních nákladů | 824 469 294,61 Kč |
| 1.1.1.1 | Přímé výdaje | 711 636 801,02 Kč |
| 1.1.1.1.1 | Výdaje investiční | - Kč |
| 1.1.1.1.2 | Výdaje neinvestiční | 711 636 801,02 Kč |
| 1.1.1.1.2.1 | Hmotný majetek | 7 151 975,00 Kč |
| 1.1.1.1.2.2 | Nehmotný majetek | - Kč |
| 1.1.1.1.2.3 | Odpisy | - Kč |
| 1.1.1.1.2.4 | Osobní výdaje - odborný tým | 685 838 026,02 Kč |
| 1.1.1.1.2.5 | Autorské honoráře | - Kč |
| 1.1.1.1.2.6 | Cestovní náhrady | - Kč |
| 1.1.1.1.2.7 | Nákup služeb | 18 640 800,00 Kč |
| 1.1.1.1.2.8 | Přímá podpora | - Kč |
| 1.1.1.2 | Jednorázové částky (výdaje neinvestiční) | 87 614 496,00 Kč |
| 1.1.1.3 | Jednotkové náklady (výdaje neinvestiční) | - Kč |
| 1.1.1.4 | Rezerva pro osobní výdaje (výdaje neinvestiční) | 25 217 997,59 Kč |
| 1.1.2 | Paušální náklady (výdaje neinvestiční) | 57 712 850,62 Kč |

IV. DOPLŇUJÍCÍ PARAMETRY PROJEKTU

4.1 Rámcový harmonogram projektu

| Klíčová aktivita | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| KA 4 Vybudování a zajištění podmínek pro fungování sítě středních článků | X | X | X | X | X | X | X |
| KA 5 Podpora škol a zřizovatelů z centrální úrovně (MŠMT) | X | X | X | X | X | X | X |
| KA 6 Podpora škol a zřizovatelů přímo v území | X | X | X | X | X | X | X |
| KA 2 Vnitřní hodnocení projektu | X | X | X | X | X | X | X |
| KA 1 Řízení projektu | X | X | X | X | X | X | X |
| KA 3 Spolupráce a komunikace | X | X | X | X | X | X | X |

4.2 Předpokládaná zadávací řízení

| Předmět veřejné zakázky | Rok realizace | Předpokládaná hodnota VZ (malého rozsahu/ podlimitní/nadlimitní) |
|--|---------------|--|
| Dodávka IT vybavení | 2023/2024 | Podlimitní VZ |
| Dodávka mobilních telefonů | 2023/2024 | VZMR |
| Nákup spotřebního a provozního materiálu | 2024 | VZMR |
| Konferenční služby a pronájem prostor | průběžně | Podlimitní VZ |

4.3 Analýza rizik

1. Analýza rizik

| Hodnota | Pravděpodobnost výskytu | Popis |
|---------|-------------------------|---|
| 1 | velmi malá | vyskytne se pouze ve výjimečných případech |
| 2 | malá | někdy se může vyskytnout, ale není to pravděpodobné |
| 3 | střední | někdy se může vyskytnout |
| 4 | vysoká | pravděpodobně se vyskytne |
| 5 | velmi vysoká | vyskytne se skoro vždy |

| Hodnota | Dopad | Popis |
|---------|--------------|---|
| 1 | velmi malý | neovlivňuje znatelně běh projektu, neřeší se na úrovni vedení projektu |
| 2 | malý | ovlivňuje pouze vnitřní chod projektových týmů/projektu, řeší většinou hlavní projektový manažer, popřípadě projektové týmy, vlivy se většinou vyřeší v rámci operativního řízení projektu |
| 3 | střední | ovlivňuje vztahy při realizaci stanovených cílů projektu, negativní vliv na dosažení stanovených cílů a úkolů není zanedbatelný, vyžaduje informovat ŘV projektu |
| 4 | vysoký | významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnalost vedoucí k právním nebo trestně právním šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů projektu nebo s implementací programových podpor, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace |
| 5 | nepřijatelný | projekt bude pravděpodobně ztracen, téměř jisté vysoké procento nezpůsobilých výdajů, projekt nedosáhne klíčových ukazatelů, projekt nedočerpá plánované finanční prostředky, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace |

| | | Dopad rizika | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|------|---------|--------|--------------|
| | | Velmi malý | Malý | Střední | Vysoký | Velmi vysoký |
| Pravděpodobnost výskytu | Velmi malá | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Malá | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Střední | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Vysoká | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Velmi vysoká | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

Rizikový profil je barevně odlišen v matici rizik. Rizika nesoucí hodnotu součinu 20 a výše jsou považována za kritická, 8-16 nežádoucí a do 6 přijatelná. Charakteristika profilů je zaznamenána v tabulce níže.

| | |
|---------------------------------|--|
| Rizikový profil | Reakce |
| Přijatelné riziko – hodnoty 1–6 | Riziko je třeba sledovat a v případě potřeby přijmout opatření ke snížení rizika. |
| Nežádoucí riziko – hodnoty 8–16 | Je nutno přijmout opatření ke snížení rizika. |
| Kritické riziko – hodnoty 20–25 | Riziko ohrožuje projekt jako celek, vyžaduje urychlené provedení systémových a organizačních opatření. |

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Rizikový profil | Proximita | Opatření |
|--|-------------------------|-------|-----------------|------------------------------------|--|
| Neschválení systemizace MŠMT zahrnující nová služební/pracovní místa potřebná pro realizaci projektu | 3 | 5 | 15 | Před zahájením projektu | Příprava argumentace a včasné zahájení meziresortních jednání na úrovni členů Vlády ČR |
| Nedostatek kvalifikovaných odborníků pro realizaci aktivit projektu | 4 | 3 | 12 | Může nastat po celou dobu projektu | Včasné zahájení výběrových řízení na jednotlivé pozice, propagace projektu, zahájení personální práce a oslovování/zapojování cílové skupiny v dostatečném předstihu, průběžné vzdělávání, adekvátní finanční ohodnocení reflektující platovou úroveň ve školství. Oslovování účastníků z předchozích IPs (SRP, SYPO, MAP) |
| Nedostatečné zapojení odborů školství na KÚ a ORP | 4 | 3 | 12 | Může nastat po celou dobu projektu | Včasná a pravidelná komunikace s touto cílovou skupinou a podpora participace, analýza příčin nezapojování Reflexe výstupů z analýzy do projektových aktivit |
| Odmítání či omezené přijímání podpory ze strany ředitelů škol či zřizovatelů | 3 | 4 | 12 | Může nastat po celou dobu projektu | Včasná a pravidelná komunikace s cílovou skupinou, nabídka pro ni přínosných aktivit, analýza příčin odmítání či omezeného přijímání Reflexe výstupů z analýzy do projektových aktivit |

| | | | | | |
|---|---|---|---|------------------------------------|--|
| Vytváření paralelních struktur v regionech | 3 | 3 | 9 | Může nastat po celou dobu projektu | Vhodné zacílení aktivit výzev pro MAPy, komunikace mezi sekcemi MŠMT, komunikace s NPI, ČŠI, představiteli ÚSC, komunikace s aktéry sektoru NNO, podpora sdílené vize a spolupráce |
| Vzájemný nesoulad aktivit komplementárních projektů (IPs Kurikulum, IPs Datová politika) | 3 | 3 | 9 | Na začátku realizace | Úzká spolupráce a vzájemná komunikace s nositeli IPs ve fázi příprav a v průběhu jejich schvalovacího procesu |
| Pozdější zahájení a ztráta kontinuity s pilotáží středního článku do 6/2023 | 3 | 2 | 6 | V prvním roce realizace projektu | Příprava aktivit pro překlenovací období mezi pilotáží a projektem, komunikace k budoucím CS |
| Nedostatečná spolupráce a komplementarita s IPs Kurikulum, včetně nedostatečné koordinace aktivit mezi MŠMT a NPI ČR | 3 | 2 | 6 | Může nastat po celou dobu projektu | Pravidelná komunikace mezi nositeli IPs projektů |
| Kolize termínů a obsahů odborných panelů SČ s aktivitami jiných projektů | 2 | 2 | 4 | Může nastat po celou dobu projektu | Včasná komunikace k harmonogramu panelů s významnými aktéry (MŠMT, NPI ČR, ČŠI, SMO, SMS) |
| Nedostatečná spolupráce a komplementarita s IPs Datová politika, včetně nedostatečné koordinace aktivit mezi MŠMT a ČŠI | 2 | 1 | 2 | Může nastat po celou dobu projektu | Pravidelná komunikace mezi nositeli IPs projektů |

4.4 Řídící struktura projektu a popis rolí realizačního týmu

| Funkce | Klíčová aktivita | Kompetence |
|---------------------------------------|------------------|---|
| ADMINISTRATIVNÍ PROJEKTOVÝ TÝM | | |
| Hlavní projektový manažer (HPM) | KA 1 | Hlavní manažer projektu zodpovídá za řádnou realizaci projektu, koordinuje práci celého týmu a spoluzodpovídá za ni ve spolupráci s vybranými členy odborného realizačního týmu, s nimiž průběžně komunikuje. Přímo řídí činnost administrativního týmu projektu a dohlíží na ni (včetně čerpání rozpočtu). Vyhodnocuje dodržování harmonogramu projektu a zodpovídá za jeho dodržování a za plnění cílů a účelu projektu. Zodpovídá za administraci změnových řízení projektu a za předkládané zprávy o realizaci projektu, a to včetně žádostí o platbu a dalších povinných příloh. Provádí průběžný monitoring realizace projektu a zodpovídá za řízení rizik spojených s realizací projektu. Koordinuje administraci výběrových řízení a dohlíží na ně. Komunikuje s poskytovatelem podpory, případně s dalšími kontrolními orgány. Poskytuje součinnost v případě kontrol/auditů projektu. |
| Projektový manažer pro KA 1 | KA 1 | Podílí se na plánování a organizování projektu, dále na řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to v určeném termínu a v rámci daného rozpočtu projektu. Vede KA1 Řízení projektu. |
| Projektový manažer pro KA 2 | KA 1 | Podílí se na plánování a organizování projektu, dále na řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to v určeném termínu a v rámci daného rozpočtu projektu. Vede KA2 Vnitřní hodnocení projektu. |
| Projektový manažer pro KA 3 | KA 1 | Podílí se na plánování a organizování projektu, dále na řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to v určeném termínu a v rámci daného rozpočtu projektu. Vede KA3 Spolupráce a komunikace. |
| Projektový manažer pro KA 4 | KA 1 | Podílí se na plánování a organizování projektu, dále na řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to v určeném termínu a v rámci daného rozpočtu projektu. Vede |

| Funkce | Klíčová aktivita | Kompetence |
|--------------------------------|------------------|--|
| | | KA4 Vybudování sítě středních článků. |
| Projektový manažer pro KA 5 | KA 1 | Podílí se na plánování a organizování projektu, dále na řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to v určeném termínu a v rámci daného rozpočtu projektu. Vede KA5 Centrální metodická podpora |
| Projektový manažer pro KA 6 | KA 1 | Podílí se na plánování a organizování projektu, dále na řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to v určeném termínu a v rámci daného rozpočtu projektu. Vede KA6 – realizace metodické podpory v území |
| Administrativní pracovník | KA 1 | Administrativní pracovník provádí administrativní činnosti dle pokynů hlavního manažera projektu, projektového manažera, finančního manažera, eviduje dokumentaci o realizaci projektu, zabezpečuje administrativní úkony při tvorbě zpráv o realizaci projektu, podílí se na organizaci porad realizačního týmu projektu a jednání členů realizačního týmu projektu (např. s dodavateli), eviduje korespondenci související s realizací projektu, archivuje dokumentaci projektu. |
| Finanční manažer | KA 1 | Finanční manažer zodpovídá za plnění podmínek způsobilosti výdajů projektu, připravuje finanční část zprávy o realizaci projektu, vyplňuje a upravuje žádost o platbu. Dohlíží na realizaci výdajů v souladu s metodickou dokumentací OP JAK, tj. dodržování podmínek způsobilosti výdajů projektu, a zodpovídá za správné prokazování výdajů projektu. Shromažďuje podklady k doložení způsobilosti výdajů. Sleduje čerpání rozpočtu projektu, plnění finančního plánu projektu a spolupracuje na administraci změnových řízení projektu s dopadem do finančního plánu a do rozpočtu projektu či jeho čerpání. Spolupracuje s účetními či dalšími členy týmu, úzce spolupracuje s projektovým manažerem projektu a administrativním pracovníkem. Komunikuje s poskytovatelem podpory a spoluúčastní se kontrol/auditů projektu. |
| PODPŮRNÝ PROJEKTOVÝ TÝM | | |

| Funkce | Klíčová aktivita | Kompetence |
|--------------------------------|-------------------------|--|
| Účetní | KA 1 | Zajišťuje účtování jednotlivých oblastí finančního účetnictví projektu. |
| Mzdová účetní | KA 1 | Připravuje výplaty zaměstnanců včetně výpočtu daní, sociálního a zdravotního pojištění a dalších nutných údajů. Je zodpovědná za správnost výpočtů mezd, daní a pojistného. |
| Personalista | KA 1 | Plánuje, organizuje a vykonává veškerou personální činnost. |
| Provozní pracovník | KA 1+4 | Zajišťuje provozní záležitosti, spotřební materiál, opravy |
| IT pracovník | KA 1+4 | Zajišťuje služby IT helpdesk pro pracovníky projektu, drobné opravy IT vybavení. Zajišťuje správu a rozvoj elektronických systémů využívaných v rámci projektu a zajišťuje jejich funkčnost a bezpečnost, včetně zajištění provozu webu. |
| ODBORNÝ PROJEKTOVÝ TÝM | | |
| Krajský koordinátor | KA 6 | Zodpovídá za realizaci aktivit KA6 v daném kraji. Řídí krajský tým metodiků, komunikuje s hlavními aktéry, NPI ČR, ČŠI, zástupci zřizovatelů a asociací, zadává úkoly, koordinuje činnost a kontroluje plnění úkolů. Úzce komunikuje s centrálním týmem a projektovým týmem, zajišťuje oboustranný přenos informací. |
| Regionální metodik | KA 6 | Dle pokynů krajského koordinátora či vedoucího týmu realizuje přímou metodickou podporu škol a zřizovatelů. |
| Krajský koordinátor spolupráce | KA 6 | Zajišťuje na krajské úrovni spolupráci a propojení aktivit významných aktérů ve vzdělávání – školy, MŠMT, ČŠI, NPI ČR, DZS, KÚ, zřizovatelské organizace, profesní organizace, MAPy, NNO působící v oblasti vzdělávání. Organizuje aktivity spolupráce, odborné panely a konference na krajské úrovni. |
| Koordinátor spolupráce | KA 3 | Zajišťuje na národní úrovni spolupráci a připojení aktivit významných aktérů ve vzdělávání – MŠMT, ČŠI, NPI ČR, DZS, KÚ, zřizovatelské organizace, profesní organizace, MAPy, NNO působící v oblasti vzdělávání. Organizuje aktivity spolupráce, odborné panely a konference na národní úrovni. |

| Funkce | Klíčová aktivita | Kompetence |
|--------------------|------------------|---|
| Metodik vzdělávání | KA 5 | Zajišťuje vstupní zaškolení a kontinuální profesní rozvoj členů odborného týmu. |
| Odborný metodik | KA 5 | Zajišťuje metodickou činnost v rámci centrálního týmu, online poradenství, tvorba informačních a metodických materiálů, vzorů, tutoriálů, analyzuje praxi škol a zpětnou vazbu z regionů a na jejím základě připravuje podněty a podklady pro další metodickou činnost. |

V. PŘÍLOHY CHARTY PROJEKTU

- *Dílčí závěry externí evaluace pilotáže středního článku podpory*
- *Zápis z jednání ŘV projektu, na kterém byla Charta projektu řídicím výborem projektu schválena*

a. DÍLČÍ ZÁVĚRY EXTERNÍ EVALUACE PILOTÁŽE STŘEDNÍHO ČLÁNKU PODPORY

Externí evaluace pilotáže Středního článku probíhá v období 15. 4. 2022 – 30. 6. 2023 v rámci řešení projektu TIRDMSMT015MT04 „Evaluace pilotáže středního článku podpory řízení ve vzdělávání“. Zadavatelem projektu je Technologická agentura České republiky, zadavatelem výzkumné potřeby je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a vysoutěženým realizátorem je odborný multidisciplinární tým Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze pod vedením prof. PhDr. Vladimíry Dvořákové, CSc.

Evaluace se zaměřuje na tři výzkumné cíle:

Cíl 1) Zhodnocení přínosnosti pilotního ověření modelu středního článku v okresech Svitavy a Semily pro ředitele tamních mateřských a základních škol. Důležité je zhodnocení přínosnosti a vhodnosti zvoleného modelu středního článku (aktivit a institucionálního nastavení SČ) ve vztahu k identifikovaným potřebám ředitelů škol (tzn. do jaké míry jednotlivé pilotované SČ MŠMT tyto potřeby ve školách saturují a zda jsou pro jejich saturování vhodně institucionálně nastaveny).

Cíl 2) Zhodnocení přínosu pilotního ověření modelu středního článku v okresech Svitavy a Semily zejména přínosu k poskytování a koordinaci metodické podpory pro zřizovatele veřejných mateřských a základních škol.

Cíl 3) Porovnání přínosnosti a vhodnosti dalších existujících modelů středního článku v ČR ve vztahu k identifikovaným potřebám ředitelů škol a formulovat doporučení pro nastavení aktivit středního článku MŠMT v současném právním rámci a případně formulovat i doporučení pro změnu institucionálního nastavení tak, aby střední článek MŠMT vyvíjel pro ředitele ve všech okresech ČR přínosné aktivity a byl pro poskytování takových aktivit vhodně nastaven. Součástí plnění tohoto cíle by měla být také identifikace duplicitních aktivit různých modelů „alternativních středních článků“ (popřípadě identifikace potřebných, ale neposkytovaných aktivit) a doporučení pro naložení s těmito zjištěními. Identifikace se může týkat také poskytovaných (méně) nepotřebných aktivit, které nepřinášejí pro ředitele školských zařízení či jejich zřizovatele žádnou přidanou hodnotu (pokud takové činnosti existují).

V období do 30. 9. 2022, tedy v průběhu dvou prvních kvartálů realizace evaluace, byly zadavateli a MŠMT předány 3 dílčí zprávy zaměřené na cíle 1 a 2 a Analýzu kompatibility pojetí Středního článku podpory dle Charty projektu č. j. MSMT-17745/2022-2 s aktuálním stavem relevantní pozitivně právní úpravy.

V rámci cíle 1 a 2 bylo v období od dubna do září 2022 připraveno a realizováno kvantitativní šetření při kterém byly osloveni všichni ředitelé a zřizovatelé v pilotovaných okresech. Kvantitativní šetření proběhlo formou elektronických dotazníků rozesílaných na oficiální e-mailové adresy s písemným a telefonickým připomínáním vyplnění ze strany respondentů. Samostatný dotazník byl připraven pro ředitele a ředitelky škol a odlišný dotazník pro zřizovatele, především z řad obcí a krajů. Dotazník byl podroben několika kolům konzultací v rámci řešitelského týmu, konzultacím se zadavatelem a pilotnímu testování s několika účastníky výzkumu. Mezi řediteli se podařilo získat 156 vyplněných dotazníků z celkového počtu 214 (87 z okresu Semily, 127 z okresu Svitavy), což představuje vysokou návratnost 72,9 %, která vypovídá mimo jiné také o velkém zájmu o téma SČ mezi řediteli a ředitelkami. Mezi zřizovateli se po očištění dat a duplicit celkově podařilo získat 78 vyplněných dotazníků z celkového počtu 118 (47 z okresu Semily, 69 z okresu Svitavy + Liberecký a Pardubický kraj), což představuje také poměrně vysokou návratnost 66,1 %.

Analytický tým by rád upozornil na fakt, že dosavadní hodnocení pilotáže SČ MŠMT ze strany ředitelů a ředitelky je pozitivní. Pro hodnotící otázky směřující ke zkušenostem a pohledům aktérů byla využita „školní známkovácí škála“ a většina hodnot se pohybuje do průměrné známky 2,00 (při školním hodnocení 1=výborné, 5=nedostatečné). V naprosté většině případů se tak jedná o výborné nebo velmi dobré hodnocení.

Ředitelé a ředitelky škol hodnotí přínosy pilotáže SČ MŠMT velmi pozitivně, a to bez ohledu na to, zda se dotazujeme přímo jich, nebo se ptáme na zpětnou vazbu od škol jejich zřizovatelů.

Školy hodnotí kladně zejména to, že s nimi někdo komunikuje a podporuje vedení škol v jejich práci. O něco hůře pak hodnotí svoji dosavadní zkušenost a pohled na to, jak jim Pilot SČ MŠMT pomáhá rozvíjet nepedagogické stránky školy, a jakou podporu (ne)poskytuje jejich zřizovatelům. Zřizovatelé zatím oceňují hlavně to, že mají informace o možnostech SČ MŠMT a informace ze strany MŠMT jsou jednotné a také srozumitelné, jasně a efektivně (rozuměj: „přečtu a vím, co mám dělat“) podávané.

Jak u škol, tak u zřizovatelů je ve většině případů lepší hodnocení zkušeností v okrese Svitavy, horší v okrese Semily. Tomu odpovídá i fakt, že silněji chtějí SČ MŠMT do budoucna oproti stávajícímu modelu posílit ředitelé a ředitelky škol z okresu Svitavy (33 %) než Semily (7 %), což je pravděpodobně způsobeno zejména strukturálními odlišnostmi mezi pilotovanými regiony a odlišnou mírou již poskytované, respektive dostupné podpory, zdrojů a know-how. Z pohledu průběhu pilotáže bylo toto zjištění pro výzkumníky překvapivé, neboť v Semilech se podařilo regionální tým SČ MŠMT ustavit časově dříve než v okrese Svitavy, a tedy měl i více prostoru pro svoji činnost.

Z hlediska velikosti škol je touha po posílení SČ MŠMT větší u největších škol. Je pravděpodobné, že uvedené rozdíly jsou způsobené odlišným přístupem k řízení školy. Zatímco řízení menší školy je z mnoha pohledů snazší a ředitelé a ředitelky se často obejdou bez další pomoci, řízení větších škol vyžaduje více manažerských kompetencí a jejich ředitelé a ředitelky častěji řeší problémy, se kterými si nevědí rady.

I když školy ve velkých obcích (nad 5 000 obyvatel) hodnotí přínosy pilotu SČ MŠMT více pozitivně než školy z menších obcí, po posílení SČ MŠMT volají naopak spíše menší obce. Z hlediska velikosti obce je důvod nejspíš v tom, kdo se u daného zřizovatele školství věnuje. U malých obcí nejspíše nebude vyhrazen pracovník městského úřadu specializující se výhradně na školství, protože taková obec zřizuje malý počet škol, často jen jednu. Proto zřizovatelé z těchto obcí více vítají další odbornou podporu ze strany SČ MŠMT. Naopak ve velkých obcích, které zřizují obvykle více škol, bývá systém podpory širší a propracovanější, včetně určeného personálu na straně zřizovatele. Roli může hrát také odbornost, schopnosti a akčnost konkrétních pracovníků v regionu a stabilita personálního obsazení regionálních týmů SČ.

V každém případě můžeme konstatovat, že malé školy a velké školy řeší odlišné typy problémů a bylo by proto vhodné, aby jim SČ MŠMT v budoucnu nabízel jiný typ služeb. Stejně jako by měl SČ MŠMT diferencovat svůj přístup podle velikosti zřizovatele, respektive nastavení procesů řízení školství na příslušném území.

Z hodnocení komunikačních kanálů vyplývá, že ředitelé a ředitelky škol nejčastěji využívají online Infoservisy a asynchronní způsoby komunikace, tedy studují nahrávky infoservisů, přehledy, výklady legislativy nebo záznamy seminářů. Ze synchronních metod komunikace nejlépe hodnotí e-mailovou adresu, na které mohou získat potřebné informace nebo se písemně ujistit o správnosti svého počínání.

Ředitelé a ředitelky využívali SČ MŠMT doposud zejména pro řešení nestandardních událostí (pandemie, válka na Ukrajině). Naopak nejméně zkušeností deklarují u podpory při podávání veřejných zakázek, dotačním poradenství nebo účetnictví, kde již do značné míry existuje široká síť rozmanitých aktérů, kteří se na tato témata specializují a se školami spolupracují.

Zřizovatelé na pilotáži SČ MŠMT doposud ocenili především vytvoření jednotného komunikačního kanálu mezi MŠMT a školami, případně MŠMT a zřizovateli. Toto nejvíce vítají velké obce, které zřizují více škol. Většina zřizovatelů, stejně jako většina ředitelů a ředitelek v pilotovaných územích, by další rozšiřování SČ MŠMT do dalších okresů doporučila.

Školy z pilotovaných území navrhují, aby se SČ MŠMT v budoucnu věnoval zejména poskytování jednotného Infoservisu, podpoře školám a výkladu příslušné legislativy. Naopak nejmenší zájem je o síťování aktérů ve vzdělávání a podporu hospitací, což zřejmě mohou efektivněji poskytovat i jiní aktéři, nebo si zajistit ředitelé a ředitelky svépomocí – anebo tyto oblasti nevnímají jako prioritní.

Ředitelé a ředitelky tedy SČ MŠMT vnímají spíše jako instituci, která poskytuje pomoc v případě řešení administrativy spojené s fungováním škol, nikoliv primárně jako pomocníka v oblasti pedagogické. Nicméně dle výsledků také vnímají, že právě pomoc s nepedagogickými procesy jim může pomoci zlepšovat i oblasti pedagogické, což je i jeden z předpokladů celé iniciativy SČ MŠMT.

Celkově je tedy fungování SČ MŠMT ze strany ředitelů a ředitelek vnímáno velmi pozitivně. Tomu odpovídá i silná identifikace zástupců a zástupkyň škol s výrokem, podle něhož se mohou na SČ MŠMT

kdykoliv obrátit se svými problémy. Méně ředitelů a ředitelky se identifikuje s výrokem, že jim SČ MŠMT pomohlo zlepšit procesy řízení ve škole, umožnilo pochopit vzdělávací politiku Strategie 2030+ a rozšířit své kompetence v oblasti řízení školy. Zde tedy vzniká další prostor pro prohlubování těchto činností a podpory ze strany SČ MŠMT, případně jiných aktérů. Zároveň je logické, že skrze externí turbulentní a krizové okolnosti a kratší dobu fungování pilotu, kdy se metodici zaměřovali i na navazování vztahů a budování důvěry, nemají s tímto typem podpory zatím zkušenost všechny školy v dostatečné a zamýšlené míře. Z tohoto pohledu se jeví jako správné, poskytnout pro činnost metodiků více času a prostoru pro tento typ podpory, neboť sám směřuje ke změnám dlouhodobějších procesů.

Dále bylo v okresech Semily a Svitavy úspěšně realizováno osm rozhovorů (focus group) se zástupci ORP a krajů, a to online formou. Jen jedno ORP se z důvodu zaneprázdněnosti neúčastnilo. Dílčím dosavadním výstupem je obsáhlá SWOT analýza, kdy převažují početně silné stránky a příležitosti, nicméně ze strany ORP a krajů je poukazováno také na celou řadu hrozeb a rizik pilotovaného modelu SČ MŠMT.

Třetím dodaným dílčím výstupem je Analýza kompatibility pojetí Středního článku podpory dle Charty projektu č. j. MSMT-17745/2022-2 s aktuálním stavem relevantní pozitivně právní úpravy, která konstatuje, že zamýšlené vymezení je v souladu s právním pořádkem České republiky a upozorňuje na několik málo potenciálních bodů, kdy by extenzivní chování aktérů v praxi, ať již SČ MŠMT nebo jiných, mohlo vést k určitým „pozičním bojům“ v oblasti poskytovaného poradenství a podpory školám, a to zejména v případě extenzivních regionálních aktérů, v krajích, kde se takoví nacházejí.

Dle dosavadních zjištění na základě pilotáže se tak pilotovaný model SČ MŠMT jeví jako vhodný systémový nástroj vzdělávací politiky přijímaný, využívaný a vítaný jak ze strany vedení základních a mateřských škol, tak ze strany jejich zřizovatelů.