



# Nastavení funkčního školního poradenského pracoviště

KARTY KOMPETENCÍ ŠPP – MANUÁL

Klára Havrdová

## Co materiál obsahuje:

### **Návod na dvě aktivity:**

- vymezení společných očekávání v týmu
- rozdělení kompetencí

Obě aktivity jsou vedeny formou workshopu a umožňují společné diskuze, přemýšlení a plánování.

### **Sadu karet kompetencí:**

Pro výchovného poradce, kariérového poradce, školního metodika prevence, školního psychologa, speciálního pedagoga, sociálního pedagoga<sup>1</sup>  
+ karty externích organizací, se kterými škola spolupracuje.

### **Přílohy:**

Checklist: Jak pokračovat v nastavování ŠPP po workshopu

<sup>1</sup> META primárně usiluje o podporu rovnosti ve vzdělávání a za její přirozenou součást považujeme i rovnost genderovou. Z toho důvodu se snažíme o používání genderově citlivého jazyka. V tomto materiálu jsme se především kvůli plynulosti textu a lehkosti jeho čtení rozhodli minimalizovat užívání zdvojených výrazů pro oba rody či používání hvězdiček a lomítek. Narazíte-li tedy na generické maskulinum, je tomu tak z důvodu zachování jazykové úspornosti a přiměřeného rozsahu textu.

# Pro koho jsou karty kompetencí určeny

Karty kompetencí jsou určeny **pro celý tým školního poradenského pracoviště a vedení školy.**

## K čemu jsou karty kompetencí určeny

**Cílem práce s kartami kompetencí je dosáhnout jasného a funkčního nastavení školního poradenského pracoviště.** Díky přesně definovaným kompetencím každý člen týmu ví, jaká je jeho role, odpovědnost a pracovní náplň. Jasně vymezení agendy jednotlivých členů vede k efektivnější spolupráci, šetří čas i energii celého týmu a přispívá k větší přehlednosti a účinnosti poskytovaných poradenských služeb.

Kompetence členů ŠPP vycházejí v tomto materiálu z aktuálního znění vyhlášky č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách, platného pro školní rok 2024/2025. V případě, že by MŠMT vyhlášku v budoucnu upravilo, nedotkne se to základních principů navržených aktivit.

## Kdy je vhodné karty použít

### **Na konci školního roku:**

- k evaluaci poradenských služeb školy v závěru školního roku

### **Na začátku školního roku:**

- k nastavení služeb na nový školní rok

### **V průběhu školního roku:**

- když se spolupráce v týmu nedaří
- poradenské služby nejsou zcela efektivní
- obmění se tým ŠPP (někdo přijde, někdo odejde)

# Proč je důležité nastavit efektivní a funkční tým ŠPP?

- **Zajištění odbornosti** – každý člen ŠPP má jinou odbornou kvalifikaci a zaměření. Například školní psycholog se věnuje duševnímu zdraví, speciální pedagog pomáhá s přizpůsobením výuky pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Jasně rozdělení kompetencí zajišťuje, že každé dítě dostane podporu, která odpovídá jeho konkrétním potřebám.
- **Efektivní a rychlá pomoc** – při jasně definovaných rolích nedochází k prodlevám a zmatkům, kdo má co řešit. Dítě se tak dříve dostane ke správnému odborníkovi a intervence je rychlejší i účinnější.
- **Přehlednost a odpovědnost** – rozdělení kompetencí podporuje systémové řízení poradenské péče. Každý ví, za co odpovídá, což usnadňuje vnitřní koordinaci, plánování a také komunikaci s pedagogy, rodiči i externími institucemi.
- **Lepší týmová spolupráce** – jednoznačné vymezení rolí podporuje spolupráci, předcházení nedorozuměním a zdravou atmosféru v týmu. Členové ŠPP se mohou lépe doplňovat a navzájem si předávat případy podle potřeby.
- **Podpora individuálních potřeb** – každé dítě má jiné potřeby. Díky rozdělení kompetencí může být podpora skutečně individuální a přizpůsobená konkrétní situaci dítěte.
- **Soulad s legislativou** – rozdělení kompetencí odpovídá požadavkům vyhlášek MŠMT a standardům poskytování poradenských služeb ve školách (např. vyhláška č. 72/2005 Sb.). Škola tím naplňuje svou povinnost poskytovat systematickou a odbornou podporu.
- **Prevence duplicit a přetížení** – když jsou kompetence jasně stanovené, nedochází k tomu, že více lidí řeší stejný problém, nebo jej naopak nikdo neřeší. Rovnoměrné rozdělení úkolů brání přetížení jednotlivců a zvyšuje celkovou efektivitu týmu.
- **Snazší komunikace s externími institucemi** – ŠPP často spolupracuje s organizacemi mimo školu – poradnami, OSPODem, neziskovými společnostmi apod. Díky rozděleným rolím je zřejmé, kdo jedná s jakým partnerem a v jaké oblasti.
- **Lepší plánování a evaluace** – při rozdělení práce je možné lépe plánovat podporu, sledovat její průběh a vyhodnocovat, co funguje a co je potřeba změnit. To přispívá ke zvyšování kvality práce ŠPP.
- **Zvýšení důvěry** – když rodiče a děti vědí, kdo co řeší a na koho se mohou obrátit, roste jejich důvěra v poradenský tým i celou školu. Transparentnost posiluje vztahy a spolupráci.

Rozdělení kompetencí v rámci ŠPP není jen organizační záležitostí, ale klíčovým předpokladem pro kvalitní, efektivní a spravedlivou péči o děti. Umožňuje využít naplno potenciál celého týmu, zvyšuje důvěryhodnost školy a především zajišťuje, že žádné dítě nezůstane bez potřebné podpory.

## TIP

Blíže o nastavení poradenských služeb ve škole se dozvíte na webu [inkluzivniskola.cz](http://inkluzivniskola.cz) v:

- článku „[Nastavení týmu ŠPP - Jak nastavit nebo vzkřísit školní poradenské pracoviště](#)“
- infografice „[První kroky k nastavení poradenských služeb](#)“

# Návod, jak pracovat s kartami kompetencí ŠPP

## PŘÍPRAVA PŘED SETKÁNÍM/WORKSHOPEM:

1. **Naplánovat termín setkání všech členů ŠPP + zástupce vedení školy**
2. **Dobře všem popsat smysl setkání a co bude jeho obsahem**
3. **Ujasnit si, kdo setkání povede**
4. **Rozeslat karty kompetencí všem členům ŠPP před setkáním**
5. **Připravit karty kompetencí na setkání**

### 1. **Naplánovat termín setkání všech členů ŠPP + zástupce vedení školy**

Workshop se skládá ze dvou aktivit – vymezení společných očekávání v týmu a aktivity s kartami. Na setkání je důležité vyhradit si dostatečně dlouhý společný čas, abyste aktivity stihli dokončit a zreflektovat. Při plánování setkání je potřeba zohlednit Vaše časové možnosti a počet členů ŠPP.

Workshop je tedy možné realizovat ve více variantách, např.:

#### **Pro menší týmy ŠPP do maximálního počtu 5 členů:**

- Jedno setkání týmu na cca 4–5 hodin. Při jednom setkání proběhnou obě aktivity.
- Dvě setkání po cca 2–2,5 hodinách. Při každém setkání proběhne jen jedna aktivita.

#### **Pro větší týmy ŠPP od 6 členů více:**

- Jedno setkání týmu na cca 6 hodin. Při jednom setkání proběhnou obě aktivity.
- Dvě setkání po cca 3 hodinách. Při každém setkání proběhne jen jedna aktivita.

Další časové varianty můžete vytvořit své škole na míru.

## TIP

*Pokud budete realizovat workshop ve dvou setkáních, je vhodné mít mezi nimi interval max. 14 dní.*

### 2. **Dobře všem popsat smysl setkání a co bude jeho obsahem**

- Setkání má pomoci **vymezit kompetence členům ŠPP, aby každý v týmu věděl, za co je zodpovědný**. Usnadňuje to spolupráci, plánování podpory i komunikaci s pedagogy, rodiči a dalšími partnery.
- Pro lepší fungování týmu je tedy důležité, aby **všichni znali vzájemná očekávání a potřeby**. Tento krok je velmi důležitý pro vzájemnou spolupráci a komunikaci. Pomáhá **předejít případným nedorozuměním a konfliktům**.

### 3. **Ujasnit si, kdo setkání povede**

**interní účastník** – vedoucí nebo koordinátor ŠPP, člen vedení školy, kdokoliv ze ŠPP (měl by mít důvěru ostatních a alespoň trochu lektorské dovednosti)

- výhody: zná prostředí školy, snazší domluva termínů setkání, lepší pochopení konkrétních situací, bez dalších finančních nákladů
- nevýhody: může být ovlivněn vztahy ve škole, nízká objektivita, obavy otevřít některá témata

**externí účastník** – lektor, supervizor

- výhody: není ovlivněn vztahy ve škole, má nadhled, v tématech může jít více do hloubky, je nestranný, případná nedorozumění a konflikty může lépe ošetřit
- nevýhody: náročnější domluva termínů setkání, financování externisty

#### 4. Rozeslat karty kompetencí všem členům ŠPP před setkáním

- Každému členovi ŠPP je třeba rozeslat mailem k tisku nebo předat vytištěné jeho kompetence (2x A4, tisk stačí černobílý, není třeba rozstříhat na jednotlivé karty)
  - pokud má ŠPP některou z pozic vícekrát (např. 2x výchovný poradce, 2x školní metodik prevence, více speciálních pedagogů...), posílá přehled kompetencí každému z nich
- Každý člen si projde své kompetence a označí si na vytištěný přehled kompetencí:
  - kompetence, kterým zcela nerozumí (potřebuje objasnit)
  - kompetence, které teď aktuálně naplňuje a které zatím ne

#### 5. Připravit karty kompetencí na setkání

- Rozstříhání karet pro své ŠPP

Př.: ŠPP je složeno z výchovného poradce, metodika prevence a speciálního pedagoga – rozstříháte jen tyto 3 pozice. Nezapomeňte, že pokud je ŠPP složeno ze dvou výchovných poradců, je třeba vytisknout a rozstříhat karty pro výchovného poradce 2x.

The image displays a collection of competency cards for different roles in a School Prevention Program (ŠPP). The cards are organized into three main categories:

- Speciální pedagog/pedagožka (Special Pedagogue):** Cards include competencies such as "poskytne služby kariérového poradenství žákům cizincům se zřetelem k jejich speciálním vzdělávacím potřebám" (provides career counseling services to foreign students with special educational needs) and "zprostředkovává odbornou pomoc a péči žákům a jejich rodičům za účelem zvyšování školní úspěšnosti žáka" (provides expert help and care for students and their parents to increase school success).
- Výchovný poradce/ poradkyně (Behavioral Advisor):** Cards include "poskytne služby kariérového poradenství žákům cizincům se zřetelem k jejich speciálním vzdělávacím potřebám" and "zprostředkovává odbornou pomoc a péči žákům a jejich rodičům za účelem zvyšování školní úspěšnosti žáka".
- Školní metodik/ metodička prevence (School Prevention Methodologist):** Cards include "poskytne služby kariérového poradenství žákům cizincům se zřetelem k jejich speciálním vzdělávacím potřebám" and "zprostředkovává odbornou pomoc a péči žákům a jejich rodičům za účelem zvyšování školní úspěšnosti žáka".

Each card also features logos for the Ministry of Education, Youth and Sports (MŠMT), the META project, and UNICEF. Some cards are highlighted with callouts explaining their purpose, such as "vyhledává a nastavuje vhodné podpory směřující k odstranění rizikového chování" (identifies and sets up supports aimed at removing risky behavior).

# Průběh setkání/workshopu:

## 1. ČÁST – VYMEZENÍ SPOLEČNÝCH OČEKÁVÁNÍ V TÝMU

### Pomůcky:

lepící papírky (lepíky, post-ity), flipchart, fixy

### Vzájemná očekávání a potřeby – vysvětlení smyslu aktivity

Proč je důležité mít v týmu vyjasněná očekávání a potřeby?

- **Efektivní spolupráce** – když každý člen týmu ví, co se od něj i od ostatních očekává, může lépe plnit svou roli. Vyjasnění očekávání předchází zmatku, duplicitní práci nebo naopak přehlížení důležitých úkolů.
- **Lepší komunikace** – otevřeně sdílené potřeby a očekávání podporují zdravou a funkční komunikaci. Tým pak může řešit případná nedorozumění včas a konstruktivně.
- **Prevence konfliktů** – mnoho konfliktů v týmu vzniká z nevyslovených nebo rozdílných očekávání. Když si je tým včas ujasní, předchází tím zbytečným napětím nebo neshodám.
- **Podpora důvěry a respektu** – když členové týmu znají potřeby ostatních a respektují je, roste důvěra mezi nimi. To přispívá k pozitivnímu pracovnímu klimatu.
- **Osobní spokojenost a motivace** – pokud jsou potřeby jednotlivých členů týmu zohledněny, cítí se vyslyšeni a oceňováni. To přispívá k jejich větší motivaci a dlouhodobé spokojenosti v práci.
- **Zvyšování kvality služeb** – průběžné vyjasňování očekávání vede k reflexi práce týmu a k jejímu zlepšování. Tím se zvyšuje kvalita podpory, kterou školní poradenské pracoviště poskytuje žákům, rodičům i pedagogům.
- **Posílení pocitu sounáležitosti a týmové identity** – pokud tým sdílí společné cíle, hodnoty a očekávání, posiluje to týmového ducha. Lidé se cítí jako součást smysluplného celku, což přispívá k jejich vnitřní motivaci.

Pro lepší fungování týmu je tedy důležité, aby **všichni znali vzájemná očekávání a potřeby**. Tento krok je velmi důležitý pro vzájemnou spolupráci a komunikaci. Pomáhá **předejít případným nedorozuměním a konfliktům**.

### Popis aktivity

Očekávání a potřeby se vztahují k pozici v ŠPP, tzn. **co očekávám a co potřebuji od ostatních členů ŠPP** (případně od dětí, učitelů, rodičů...), aby moje role mohla být naplněna. Zároveň je také dobré si ujasnit, **co ode mne očekávají druzí**.

### Jak postupovat:

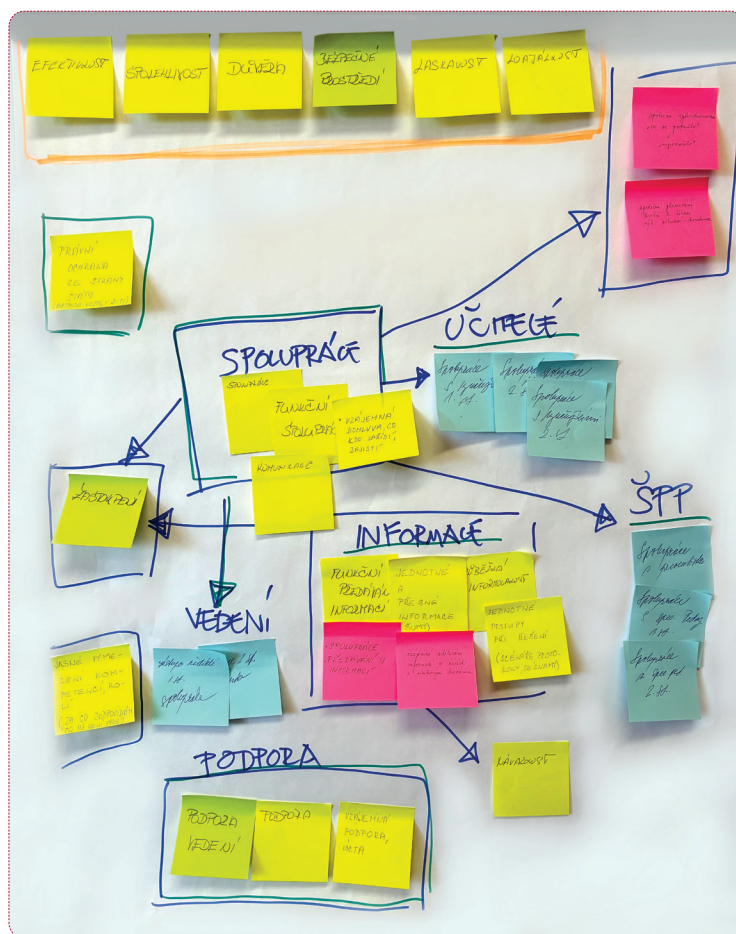
1. **Každý si ujasní svá očekávání a potřeby** (např. *Co potřebuji a očekávám od kolegů v týmu ŠPP? Jaké očekávám hodnoty v týmu? O co se potřebuji opřít, na co se potřebuji spolehnout? Co nám v týmu funguje, co chci zachovat? Co mi v týmu chybí, ale potřebuji to?*)
  - Každý člen napíše na lepící papírky svá očekávání/potřeby (na jeden papírek jedno očekávání) a nalepí papírky na společný flipchart.

## 2. Seznámení s potřebami a očekáváními svých kolegů

- Lektor workshopu nahlas přečte obsah všech papírků (při čtení již může podobné texty seskupovat do společných témat).
- Otázky pro tým: *Co Vás napadá, když to vidíte? Překvapilo/zaujalo Vás něco?*

## 3. Vytvoření mapy potřeb a očekávání – ladění týmových očekávání a potřeby

- Lektor společně s účastníky seskupí lepicí papírky do logických celků (= podobných témat) a dá celku název. Pak je možné šipkami témata propojit, jak spolu souvisí. Samostatnou skupinu by měly tvořit hodnoty týmu (např. loajalita, důvěra, bezpečné prostředí...), je možné je nadřadit nad ostatní témata.



Ukázka flipchartu z workshopu – mapa potřeb a očekávání

### SITUACE, KTERÉ MOHOU NASTAT, A JEJICH ŘEŠENÍ:

- Text na papírku se nehodí do žádné skupiny – nevádí, necháme ho samostatně, rozhodně ho neodstraňujeme, pro někoho může být důležitý (můžeme se doptat autora, kam by lísteček přidal).
- Text na papírku není srozumitelný – zeptám se autora na vysvětlení.
- Někdo nechce nic psát – znovu se vrátíme k vysvětlení, proč je to důležité, jaký je smysl, doptáváme se, proč nechce nic psát (vedeme diskusi, zapojíme do argumentace celý tým).
- Někdo neví co psát – zopakujeme návodné otázky viz bod 1.

- Otázky pro tým po aktivitě, např.: *Co Vás k tomu napadá? Co vidíte? Nechybí Vám tam něco? Jak to na Vás působí? Co s tím teď můžete/budete dělat? Vychází Vám z toho nějaká témata, kterým se potřebujete více věnovat? Chcete si je zaznamenat?*
- Vyvození témat, která z očekávání vyplynou – mohou to být témata, na kterých je třeba se společně domluvit, mohou se týkat např. organizace ŠPP (tématům je třeba věnovat čas např. na nějaké další poradě ŠPP).
- Sjednocení přístupů a metod – pokud si tým nastaví společná pravidla a přístupy (např. jak vést konzultace, jak komunikovat s rodiči apod.), působí navenek jednotně a důvěryhodně. To posiluje autoritu poradenského týmu ve škole.

## TIP

Pokud píšeme na mazací tabuli, hotovou mapu si vyfotíme, abychom se na ni mohli podívat i později. Pokud píšeme na flip, můžeme ho také vyfotit a uschováme ho.

## 2. ČÁST – AKTIVITA S KARTAMI

### Pomůcky:

rozstříhané barevné karty kompetencí, lepidlo, čisté papíry A3/A4

Cílem této aktivity je zpřehlednění, co kdo dělá, zda jsou síly v ŠPP rovnoměrně rozděleny a jsou naplňovány všechny hlavní poradenské služby školy. Tato aktivita napomáhá transparentně popsat všechny aktuální činnosti ŠPP, seznámit s nimi všechny členy ŠPP a rozdělit v týmu síly. Jasně rozdělené role a kompetence umožňují rychleji a účinněji reagovat na potřeby klientů. Tým tak působí koordinovaně a profesionálně.

### Počáteční vyjasnění pojmů

Pro společnou práci je potřeba, aby **všichni členové svým kompetencím porozuměli** a dokázali popsat, jaká konkrétní činnost se pod daným textem na jednotlivých kartách skrývá.

- V úvodu je tedy třeba zeptat se všech členů, zda svým kompetencím rozumí nebo zda při samostatném procházení svých kompetencí narazili na nějakou kartu, které nerozumí (tj. nerozumí, jakou činnost karta popisuje).
- Pokud dojde k nejasnostem, proběhne společné objasnění (vysvětlení).

### Popis aktivity

1. **Každý člen ŠPP si před sebe rozloží své karty do několika skupin** podle toho, koho nebo čeho se poradenství týká (děti, učitelé, rodiče, tým ŠPP, externí organizace, dokumentace).
  - Do každé z těchto skupiny je třeba dát jen ty karty, které aktuálně člen ŠPP opravdu naplňuje.
  - Karty s kompetencemi, které aktuálně nenaplňuje, si položí stranou.

## TIP

Je dobré všechny členy vyzvat, aby karty rozložili skutečně podle pravdy, aby neměli obavy, když jim nějaké karty zbydou (nenaplňované). Cílem není poukázat na nedostatečnost, ale ukázat si, co opravdu kdo dělá, případně nedělá a co s tím.

## 2. Společně projdeme karty u jednotlivých členů ŠPP

- Každý ostatním představí své karty a stručně popíše, jak to v reálu vypadá, tedy jak daná konkrétní činnost v jeho podání opravdu vypadá, aby všichni obsahu rozuměli.
- Popíše karty, které zůstaly stranou = nenaplněvané kompetence, a sdělí důvod, proč tyto kompetence nenaplnuje (např. z časových důvodů, neví si s tím rady, dělá to již jiný člen ŠPP, nevěděl, že toto má dělat...).
- Pokud při popisu karty zareaguje jiný člen, že tuto kompetenci naplňuje on, kartu mu může předat (nezáleží na barvě karty).

### TIP

Pokud jsou v týmu role ŠPP vícekrát, je třeba, aby si tito členové spolu domluvili, které kompetence musí vykonávat spolu a které si mohou mezi sebe rozdělit, aby šetřili síly a čas. Příklad: V ŠPP je výchovný poradce pro 1. stupeň a výchovný poradce pro 2. stupeň. Oba zajišťují podpurná opatření pro žáky s SVP, ale jeden může konzultovat s rodiči a druhý spolupracuje se ŠPZ.

## 3. Finální přehled kompetencí jednotlivých členů ŠPP

- Finální soubor karet kompetencí si každý člen může nalepit na větší papír, aby měl zdokumentované své kompetence, ke kterým se zavazuje (případně si všechny karty přehledně rozložené vyfotí).

### SITUACE, KTERÉ MOHOU NASTAT, A JEJICH ŘEŠENÍ

#### Členů ŠPP je méně, než je uvedeno v kartách kompetencí

- Karty kompetencí obsahují náplň práce pro:
  - výchovného poradce
  - školního metodika prevence
  - školního psychologa
  - speciálního pedagoga
  - sociálního pedagoga
- Každá škola má různý počet členů ŠPP
  - aktivitu s kartami věnujeme jen těm pozicím, které v ŠPP máme (ostatním pozicím přiřadíme externí organizace nebo si některé mohou převzít stávající členové ŠPP, pokud mají kapacitu).

*Příklad: Škola má „jen“ výchovného poradce (VP) a školního metodika prevence (ŠMP)*

- *na společném setkání pracujeme s kartami VP a ŠMP, ostatní karty si společně projdeme (nemusí být rozstříhané) a domluvíme se, které z kompetencí dalších členů ŠPP, jež ve škole nemáme, můžeme převzít (určíme konkrétně kdo a co) a na které kompetence potřebujeme navázat externí organizace (určíme konkrétně jaké).*

#### Míchání kompetencí

- Při představování karet se zjistí, že konkrétní kompetenci z karty naplňuje jiný člen ŠPP než ten, pro kterého je určena
  - pokud to vyhovuje všem, mohou si členové karty vyměnit.
- Při představování karet se zjistí, že konkrétní kompetenci z karty naplňují dva nebo více členů ŠPP
  - ujasníme si, který člen bude tuto kompetenci naplňovat (je třeba, aby ostatní toto rozhodnutí respektovali).

### Neshody v týmu kolem kompetencí

- Pokud nastane situace, kdy se členové ŠPP nemohou shodnout, komu konkrétní kompetence náleží  
→ můžeme situaci odložit a blíže se na ni zaměřit později (kompetenční rámec udává vyhláška o poradenských službách, tomu odpovídají barvy karet, o kompetencích může ale rozhodnout i vedení školy).

#### TIP

Vždy je vhodné se v týmu domluvit a nastavení kompetencí rozumně argumentovat. Nedává smysl přiřadit kompetenci někomu ze členů, který se jí brání nebo nemá dostatečné dovednosti kompetenci naplňovat. V tomto případě je vhodnější kompetenci nabídnout jinému členovi, který ji bude vykonávat efektivně. Může za ni přenechat dotyčnému kompetenci jinou, aby nedocházelo k tomu, že jeden aktivní a schopný člen ŠPP na sebe vezme mnohem více kompetencí než jiný.

### Nerovnoměrné rozložení kompetencí

- Při rozdělování kompetencí je třeba myslet na to, aby některý ze členů nebyl přetížený a neměl více kompetencí, než je schopen zvládnout.
- Zvážit musíme časové možnosti jednotlivých členů a jejich schopnosti, dovednosti a odbornost.

### Nenaplnované (odložené) kompetence

- Karty kompetencí, které zůstanou odložené (nepřiřazené)  
→ přiřadíme některému ze členů ŠPP.
- Pokud nelze z různých důvodů některé kompetence přiřadit žádnému členovi ŠPP  
→ promysleme, s jakými externisty je propojíme + kdo si komunikaci s externisty vezme na starost.
- Z nenaplněných kompetencí může vzniknout potřeba některého ze členů ŠPP k dalšímu vzdělávání a doplnění odbornosti (plán DVPP).
- Zvážit musíme časové možnosti jednotlivých členů a jejich schopnosti, dovednosti a odbornost.

### Něco nám na kartách chybí

- Mezi kartami chybí náplň/kompetence, kterou některý ze členů ŠPP vykonává  
→ všechny archy s kartami obsahují prázdné karty, do kterých si můžeme napsat, co potřebujeme, co nám chybí.

### Během setkání nestihneme všechny aktivity

- Je třeba se domluvit na navazujícím setkání, aby aktivity nezapadly, ale měly jasný výsledek.

---

### Závěr – shrnutí

- Na konci setkání by měli mít všichni členové ŠPP ujasněná očekávání a své kompetence (vše zdokumentované, nafocené).
- Všechna témata, která na setkání vyvstala a nebyl na ně čas, zapíšeme a budeme se jim věnovat na dalším setkání všech členů ŠPP nebo jen některých (dle potřeby).
- Pokud je třeba, naplánujeme společně další setkání.
- Na závěr dáme všem slovo, aby aktivity zreflektovali, a poděkujeme za čas a energii.

## Zpětná vazba škol na práci s kartami kompetencí

Děkuji, někteří šli do workshopu s tím, že to bude ztráta času, ale potom byli nadšení z otázek a plánů, které se díky tomu podařilo otevřít!“

„Zpřehlednění našich úkolů, kontrola (zda se na něco nezapomnělo), zefektivnění komunikace mezi členy.“

Přehledné stanovení kompetencí pro jednotlivé pozice ŠPP a vzájemné spolupráce celého týmu.“

„Velmi profesionálně zpracováno, velká pomoc pro ŠPP.“

„Jako nově otevřené škoie nám tento workshop dal šanci vše hned od začátku nastavit správně, uvědomit si, kde máme mezery, a tím pádem je začít napravit.“

---

Autorka: Klára Havrdová

Grafická úprava publikace: Libor Šejna

Ilustrace: Martin Zach

---

Vydala META, o. p. s. – Podpora příležitostí ve vzdělávání,  
Žerotínova 35, 130 00 Praha 3

[inkluzivniskola.cz](http://inkluzivniskola.cz)

© META, o. p. s. – Podpora příležitostí ve vzdělávání | 2025

..META\*~ Inkluzivní škola.cz