

NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY –

Koncepce obsahuje **profil absolventa školy** a **sedm klíčových oblastí**. V každé oblasti uvádím **záměr** (často nad rámec šestiletého mandátu), možné **strategie** a **cesty** a příklady **konkrétních kroků**.

Jsem přesvědčen, že stanovení vize školy a její rozpracování do plánů, cílů a časového harmonogramu musí vznikat **participativně ve spolupráci s pedagogy školy** za přispění žáků a rodičů. Tuto koncepci beru jako podklad pro další práci nad strategickými dokumenty školy.

Při analýze současného stavu jsem vycházel z **veřejně dostupných zdrojů** (zejména [1] až [7]) a informací z **prohlídky školy**. V mnoha oblastech nedokážu posoudit, do jaké míry škola uvedenou vizi již naplňuje nebo zvolené strategie již používá.

Pro zjednodušení v textu používám u popisu osob pouze mužského rodu, ale jsou tím myšleni **muži i ženy**.

Profil absolventa školy

Absolvent školy přiměřeně věku a svých schopnostem:

- » **rozumí sobě, zná své silné i slabé stránky** a umí s nimi pracovat; **cítí odpovědnost za sebe a svůj rozvoj**
- » **dokáže samostatně a efektivně rozšiřovat své znalosti a dovednosti**
- » **rozumí světu kolem sebe** a má dostatečné **kompetence** ve všech oblastech **Rámcového vzdělávacího programu**
- » **myslí kriticky, informace si dokáže najít** a jejich relevanci si **ověřuje**
- » **má hodnotové a etické zakotvení, demokratické smýšlení, respekt a úctu k lidem i přírodě**
- » **má přirozený vztah k pohybu**
- » **je motivovaný využít svého potenciálu** v dalším studiu nebo v jiné oblasti lidské činnosti.

Kompetencí rozumím soubor znalostí, dovedností a postojů a schopnost uplatnit je v praxi, dle jednotlivých vzdělávacích oblastí a dále tzv. klíčové kompetence (k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské, pracovní a digitální).

Klíčová oblast: Vize školy

ZÁMĚR

Škola má sdílenou vizi školy, v jejímž centru je žák, jeho učení a rozvoj. Na přípravě vize se podíleli pedagogové školy a její obsah mohli ovlivnit žáci i rodiče. Vize je většinou přijímaná, slouží pro rozhodování o směřování a prioritách školy.

Společná vize pomáhá snižovat nejistotu a tím zlepšovat klima a atmosféru ve škole. Rozhodnutí jsou více předvídatelná a srozumitelná. Vize může pomoci rámovat a podněcovat iniciativu a spolupráci pedagogů.

Čerpám ze zkušenosti z přípravy vize Základní školy Vladislava Vančury Praha – Zbraslav (2022), znění viz [8].

KONKRÉTNÍ KROKY

Do června 2025

- v pracovní skupině připravit návrh vize školy
- umožnit participovat na znění vize všem pedagogům, pracovníkům školy, žákům i rodičům
- přijmout vizi školy

Do roku 2030

- propagovat vizi školy mezi pedagogy, žáky i rodiči
- plánovat a realizovat kroky k jejímu naplňování
- pravidelně aktualizovat vizi školy

Klíčová oblast: Podpora pedagogů

ZÁMĚR

Pedagogové mohou většinu svého potenciálu věnovat kvalitní a efektivní výchově a vzdělávání žáků. Všichni ostatní je v tom podporují a vytvářejí jim podmínky. Ve škole je mezi zaměstnanci nastavené bezpečné prostředí, otevřená a konstruktivní komunikace. Zaměstnanci cítí sounáležitost se školou a její vizí, vnímají školu jako prostor pro seberealizaci a mají možnost reálně ovlivňovat její směřování. Práce pro školu a její žáky zaměstnance baví.

STRATEGIE

- » pracovat metodou „budování kapacit“ [16] – zaměstnanci dostávají velký prostor k vlastní realizaci (omezení direktivního řízení), vedení školy aktivně podporuje pozitivní jevy; vedle zavedeného liniového vedení (předmětové / ročníkové komise) využívat i **maticové řízení** – na konkrétní témata sestavovat týmy napříč školou; zapojovat vedení školy do těchto týmů
- » upřednostnit **dlouhodobé společné vzdělávání pedagogů zacílené na vizi školy**; vytvářet „učící se skupiny“ – pod vedením pedagogického lídra - učitele s nejlepšími výsledky (viz Strategie 2030+ [11]); nabídnout učitelům „mentoring“ / „koučink“; pedagogické leadery vzdělávat v poskytování mentoringu
- » aktivně se věnovat **výběru nových pedagogů** na základě souladu s vizí školy; vyhledávat je přímo na fakultách; spolupracovat s programem Učitel naživo [22]; testovat pedagogické schopnosti uchazečů ukázkovou hodinou; zvýšenou podporu věnovat **začínajícím učitelům** – svěřit je kompetentním **provádějícím učitelům**
- » pořádat **aktivity** pro posílení koherence pedagogického týmu; dbát na **sladění pracovního a osobního života**
- » využívat nástroje informačních technologií pro **zjednodušení administrativy** zejména třídních učitelů

KONKRÉTNÍ KROKY

Do června 2025

- seznámit se s kulturou školy a nastavením pedagogických procesů; vhodně tomu přizpůsobit řízení
- sejít se s každým pedagogem minimálně jednou za pololetí; zaměřit se na jejich potřeby a rozvojové cíle
- mít transparentní odměňování na základě kvality výuky a aktivity podporující vizi školy
- sestavit tým provádějících učitelů

Dále dle možností a priorit do roku 2030

- přinést vzdělávání pedagogů na půdu školy (dlouhodobé kurzy pro učící se skupiny s dopadem na výuku)
- vytvořit seznam kvalitních a ověřených kurzů DVPP
- proškolit a citlivě zavést metody plánování do práce vedení, předmětových komisí a pracovních skupin

Klíčová oblast: Zlepšování kvality výuky

ZÁMĚR

Škola dlouhodobě a systematicky pracuje na zkvalitňování výuky. Zvyšuje se podíl metod aktivního učení na úkor frontální výuky. Fakta jsou učena v kontextu, využívá se projektového, badatelského a kooperativního učení. Dochází ke snížení množství „memorovaných“ údajů, ale rozšiřují se znalosti a dovednosti, které žáci umí použít. Žáci se učí vyhledávat, zpracovávat a ověřovat informace; používají k tomu efektivně informační technologie. Pedagogové se soustředí na rozvoj vzdělání každého žáka. Hodnocení má převážně formativní charakter a podporuje vzdělávací proces.

Strategie 2030+ [11] stanovuje strategickou linii 1: „Proměna obsahu, způsobů a hodnocení vzdělávání“.

STRATEGIE

- » ctít různorodost **studijních strategií a metod výuky** každého žáka; respektovat **moderní výzkumy v oblasti učení** - např. opakované vybavování (testování bez hodnocení), prokládání souvisejícími tématy, nejdříve řešit problém – až pak se dozvědět řešení, práce s mentálními schémata, práce s chybou [29]
- » rozšiřovat **individualizaci výuky** ve formách, obsahu i náročnosti (Strategie 2030+ [11]); žákům dát větší prostor pro osvojení základních poznatků – tzv. jádrové učivo, nadaným žákům nabídnout tzv. rozvíjející učivo
- » vést učitele k **sledování dopadu výuky na žáky** a podle výsledků upravovat výukové metody
- » zvýšenou pozornost věnovat **rozvoji čtenářských dovedností** – zásadně určují akademické schopnosti [14]
- » na druhém stupni posílit rozvoj **kritického myšlení**
- » známky postupně doplňovat **formativním hodnocením** (viz Strategie 2030+ [11]) – v podobě, kterému žáci rozumí a pomáhá jim dosahovat učební cíle (podrobný koncept zavedení [26]); zvážit zavedení „vysvědčení jinak“ (projekt Masarykovy univerzity, viz [28])
- » zvyšovat **odpovědnost žáků** za studijní výsledky – např. metodou podmínkového hodnocení (používá Gymnázium Přírodní škola [23])

- » rozvíjet zaměření školy v **posílené výuce cizích jazyků**; pracovat s motivací ke **zvládnutí cizího jazyka** (filmy v původním znění, zjednodušené edice knih, výukové aplikace, cizojazyčné zdroje apod.); podílet se na projektu **eTwinning** [18] a **Erasmus+** [25]; učit některé předměty metodou **CLIL** [19]
- » vytvořit pracovní skupiny, které se soustředí na rozvoj vzdělávacího procesu **napříč předměty** (celostní učení, kontextové a projektové vzdělávání, spolupráce mezi třídami, učení ve věkově smíšených skupinách...)
- » zvážit možnost sloučení předmětů do větších celků umožňující **učení v kontextu** (např. F + Ch, D + OV)
- » podporovat využívání **informačních technologií** ve výuce – zejména na vyhledávání, ověřování informací a zpracování výstupů; zajistit pro to vhodné vybavení – notebooky, tablety dostupné „do každé hodiny“; mít budovy pokryté WIFI; vzdělávat pedagogy a sdílet zkušenosti v oblasti využití informačních technologií ve výuce
- » pravidelně **hodnotit výkon žáky** (v hodnocení jsme mezi nejhoršími v OECD [14]) – musí sloužit konkrétnímu učiteli a vedení školy, **nesmí být nástrojem srovnávání**; najít vhodné formy pro evaluaci a sebehodnocení

KONKRÉTNÍ KROKY

Do června 2025

- vytipovat učitele, kteří mohou příklady dobré praxe pozitivně ovlivnit kvalitu výuky ostatních kolegů a podpořit je jako pedagogické lídry
- nastavit sdílení kvalitních a osvědčených materiálů
- podpořit vzájemné návštěvy učitelů v hodinách
- DVPP, podporu pedagogů a hospitační činnost zaměřit na metody aktivního učení a formativní hodnocení

Dále dle možností a priorit do roku 2030

- ve spolupráci s pedagogy najít a otestovat vhodné způsoby formativního hodnocení; učit s ním pracovat pedagogy, žáky i rodiče
- diskutovat implementaci programu „Čtením a psáním ke kritickému myšlení“ [20]
- v pedagogických týmech napříč předměty pravidelně řešit individuální vzdělávací potřeby konkrétních žáků a napomáhat k jejich naplnění

Klíčová oblast: Rozvoj klíčových kompetencí a participace žáků na vzdělávání

ZÁMĚR

U žáků aktivně zvyšujeme vnitřní motivaci a studijní autonomii – což se pozitivně projevuje na jejich výsledcích. Škola systematicky rozvíjí klíčové kompetence žáků pro aktivní občanský, profesní i osobní život a potenciál každého žáka. Žáci se zapojují do rozhodování o škole (viz [9]), obsahu i formách výuky; přichází s vlastními iniciativami, které dokáží realizovat, škola je v tom podporuje.

Strategie 2030+ [11] stanovuje strategický cíl 1: „Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život“.

Rozvoj **vnitřní motivace** je podmíněn zejména porozuměním smyslu výuky, její srozumitelností, aktivním zapojením žáka, možností volby, projevením důvěry a úspěchem. V ČR má **kladný vztah ke škole** jen 12 % žáků, mnoho západních států dosahuje přes 30 %, Norsko a Holandsko dokonce přes 40 % [14].

S rozvojem tzv. měkkých dovedností nejsou spokojeni ani **zaměstnavatelé** [14]. Všeobecně se předpokládá, že přicházející **automatizace** a **kybernetizace** společnosti zásadně promění pracovní trh (až 45 % míst [15]), na což je třeba žáky připravit – rozvojem studijní autonomie, kreativity a schopnosti adaptace na nové podmínky.

STRATEGIE

- » hledat a realizovat aktivity posilující **rozvoj klíčových kompetencí** ve výuce (k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské, pracovní a digitální); vytvořit pro to prostor v ŠVP; rozšířit předmět osobnostně sociální výuky (viz RVP [13], metodika [21])
- » vytvářet podmínky pro **participaci žáků na chodu školy**; podpořit žáky ve vlastních projektech, zapojovat je do příprav školních aktivit; zavést a udržet pravidelnou práci **školní samosprávy**, formulovat její pravomoci a odpovědnost, zajistit její autonomii; vytvořit žákům větší prostor pro volbu vzdělávací cesty
- » zvážit prvky metodiky **Škola můj projekt** [17] – úspěšně jsme zavedli předmět „Projekty“ na ZŠ Vladislava Vančury Praha – Zbraslav, kde žáci v týmech plánovali a realizovali vlastní projekty
- » nabídnout holandskou vzdělávací metodu **EduScrum** [27], která přenáší agilní projektové metody do výuky a učí žáky týmové spolupráci, plánování a realizaci vlastního vzdělávacího procesu

- » zvážit zavedení odborných „expedic“, kde žáci v autonomním týmu realizují „výzkum v krajině“ a to nejen na „přírodní“ témata (návrh metodiky, výzkum, prezentace; dlouhodobě realizuje Gymnázium Přírodní škola [23])

KONKRÉTNÍ KROKY

Do června 2025

- zajistit činnost školního parlamentu
- realizovat vzdělávání učitelů v oblasti rozvoje klíčových kompetencí; inovovat ŠVP

Dále dle možností a priorit do roku 2030

- zvýšit poměr volitelných předmětů
- realizovat „výuku v projektech“ a další metody rozvoje klíčových kompetencí

Klíčová oblast: Bezpečné prostředí a podpora žáků se specifickými potřebami učení

ZÁMĚR

Ve škole je bezpečné prostředí založeném na důvěře a vzájemném respektu mezi pedagogy a žáky. Žáci se specifickými vzdělávacími potřebami a žáci s odlišným mateřským jazykem se těší podpoře spolužáků, pedagogů i ostatních zaměstnanců školy.

STRATEGIE

- » každý žák musí zažít úspěch viz Strategie 2030+ [11] – stres není vhodné prostředí pro rozvoj myšlení a paměti
- » pracovat se vztahy ve třídě tak, aby co nejvíce podporovaly pedagogický proces; vytvářet další prostor pro práci s třídními kolektivy (např. podporou třídnických hodin, třídní výjezdy); zvyšovat kompetence pedagogů (zejména třídních učitelů) v porozumění „co se děje ve skupině“; vztahové problémy včas identifikovat a řešit
- » zajistit aktivní činnost školního poradenského pracoviště, dle potřeby personálně posílit; společně s ním podporovat pedagogy v práci se žáky se specifickými potřebami učení (včetně nadaných) a žáky s odlišným mateřským jazykem; spolupracovat v této oblasti s rodiči, pedagogicko-psychologickou poradnou a dalšími odborníky; zajistit podporu asistentů všem, kteří jí potřebují
- » zajistit systematické preventivní programy vlastními i externími silami; zajistit financování

Klíčová oblast: Komunikace s rodiči a dalšími partnery

ZÁMĚR

Komunikace mezi školou a rodiči je postavena na důvěře, partnerském přístupu a otevřené konstruktivní komunikaci. Rodiče i ostatní partneři mají včas a v dostatečném rozsahu všechny informace o činnosti školy a vzdělávání žáků. Případné problémy a stížnosti jsou řešeny efektivně se vzájemným respektem. Škola s rodiči otevřeně komunikuje svoji vizi.

STRATEGIE

- » klíčová témata – zejména ta, která se významně dotknou pedagogického procesu – dopředu projednávat na setkáních s rodiči (dle zájmu, spíše v menších skupinách)
- » nabídnout rodičům větší participaci na činnosti školy, včetně zapojení do výuky, kroužků a dalších aktivit
- » aktivně spolupracovat se školskou radou, spolkem rodičů [6], zřizovatelem, okolními školami a dalšími partnery
- » inovovat webové stránky, rozšířit informace o vizi a pedagogických prioritách školy; zvážit nasazení moderních komunikačních prostředků pro zasilání informací, získávání zpětné vazby a „diskusi“ s rodiči
- » vedení školy aktivně pomáhá facilitovat případnou „náročnou“ komunikaci mezi pedagogy, žáky a rodiči

KONKRÉTNÍ KROKY

Do června 2025

- vyhodnotit efektivitu současných způsobů komunikace s rodiči; zvážit inovace vedoucí ke zlepšení
- organizovat akce s příležitostmi pro neformální setkání s rodiči (vánoční besídka, jarmarky apod.)

Dále dle možností a priorit do roku 2030

- zapojovat rodiče do výuky (využít odbornosti); nabídnout možnost pomoci s organizací akcí školy
- organizovat tématická setkání s rodiči

Klíčová oblast: Ekonomika, provoz a materiální zabezpečení školy

ZÁMĚR

Materiální vybavení a prostory školy jsou udržovány a modernizovány tak, aby co nejlépe sloužily naplňování vize školy. Finanční prostředky jsou aktivně získávány z různých zdrojů (včetně hospodářské činnosti, sponzorů a fondů EU) a efektivně vynakládány na materiál a služby, které umíme využívat (neleží „ladem“). Provozní procesy jsou delegovány těm, kteří je dokáží kvalitně řídit a vykonávat. Administrativně – technické personální zázemí školy funguje jako tým.

STRATEGIE

- » **strategicky plánovat** ekonomický a materiálně – technický rozvoj školy, vytvořit systematickou analýzu stavu školy, formulovat dlouhodobé cíle; spolupracovat v této oblasti se zřizovatelem a servisní organizací
- » **efektivně řídit náklady** ve smyslu finanční kontroly (zákon 320/2001 Sb.); hledat úspory v provozu, ušetřené peníze investovat do rozvoje školy
- » **aktivně vyhledávat zdroje** – dotace EU, projekty nadací a komerčních firem; vytvořit prostor pro finanční podporu od rodičů (např. konkrétní projekty spojené s výukou); zvýšit výnosnost hospodářské činnosti, ekonomicky využívat prostory školy (tělocvičny, sály)
- » **společně se zřizovatelem hledat investiční aktivity a provozní změny vedoucí k úspoře provozních nákladů** (např. časová regulace topení, dokončení výměny oken, elektronický vstup do budovy 2. stupně)
- » nabídnout rodičům a spolku rodičů [6] možnosti **finanční participace** na projektech školy (tam kde není možné nebo vhodné financovat z rozpočtu školy)
- » postupně analyzovat **provozní procesy**; najít místa, kde se dají optimalizovat, případně podpořit nástroji informačních technologií či jinak; jasně stanovit odpovědnosti a zástupnost; zajistit kontrolu

KONKRÉTNÍ KROKY

Do června 2025

- seznámit se s provozními procesy školy, převzít či delegovat jednotlivé agendy
- rozvíjet metodu strategického plánování (měsíční, čtvrtletní a roční plány)
- zajistit kontrolu a vyhodnocování pracovních úkolů

Dále dle možností a priorit do roku 2030

- připravit dlouhodobý plán investic a pořízování materiálu na další období
- zavést ucelený informační systém na podporu vnitřních procesů školy (platební styk s rodiči, finanční kontrola, odměňování, správa majetku apod.)

Závěr

Jako zkušený manažer vím, že každá organizace má svoji **kulturu**, kterou je třeba **respektovat**. Zároveň je ale možné ji promyšleně systematicky **rozvíjet**, pro což je třeba si naklonit všechny aktéry – pedagogy, žáky i rodiče.

Věřím že **otevřená konstruktivní komunikace, týmová práce, participace pedagogů a žáků** na rozhodování o škole a **spolupráce s rodiči** povedou k úspěšnému rozvoji školy a tím i k **naplnění vzdělávacích potřeb žáků** v dnešním měnícím se světě.

Praha, 11. března 2024

Souhlasím se zveřejněním koncepce dalšího rozvoje školy