

Koncepce rozvoje školy

Úvod

Tato koncepce rozvoje školy byla zpracována jako podklad pro konkurzní řízení na místo ředitele *Gymnázia, Praha 10, Voděradská 2*. Při sepisování koncepce jsem vycházel z vědomostí a zkušeností nabytých při studiu bakalářského oboru *Školský management*, který jsem absolvoval na *PedF UK Praha* v roce 2019, z dokumentů, jež jsou zveřejněny na webových stránkách školy, a dále z pedagogických zkušeností získaných výkonem učitelského povolání na gymnáziu, kde působím od roku 2014. Během své dosavadní pedagogické praxe jsem byl pověřen mimo jiné funkcemi třídního učitele, uvádějícího učitele, předsedy předmětové komise, koordinátora ŠVP a rozvrháře. Čtvrtým rokem také zastávám funkci člena školské rady.

Na *Gymnázium Voděradská* bych chtěl zachovat současný systém studia, tedy otevírat pravidelně jednu až dvě třídy čtyřletého denní studia, jednu třídu šestiletého denního studia a dvě třídy osmiletého denního studia, přičemž bych chtěl zachovat také všeobecné zaměření všech těchto tříd (podle ŠVP s motivačním názvem „*Cesta k celoživotnímu vzdělání*“). Bude-li společenská poptávka a budou-li pedagogové školy otevření změnám, lze uvažovat o posílení čtyřletého studia.

Předkládaná koncepce pracuje s následující vizí: „*Gymnázium Voděradská je škola, kde se kombinují tradiční a inovativní vzdělávací přístupy. Jsme škola, která na cestě k celoživotnímu vzdělání vybaví žáka klíčovými kompetencemi, poskytne mu všeobecný rozhled, podpoří jeho individuální rozvoj a připraví ho dobře na vysokou školu.*“ Tato koncepce vizi dále rozvíjí. Koncepce rozvoje je dále rozdělena do čtyř oblastí, které jsem nazval: Vedení lidí, Pedagogický proces, Ekonomické řízení školy a Spolupráce s partnery.

Vedení lidí

V moderní škole je ředitel především pedagogickým lídrem. Při vytyčování cílů bych chtěl ve škole podporovat dobré vztahy a vzájemný respekt mezi všemi členy pedagogického procesu (tj. mezi pedagogy, vedením školy, žáky). Kvalitní pedagogové jsou základem kvalitní školy. V této oblasti bych se chtěl zaměřit na následující aktivity:

- Podpora vzájemné spolupráce a sdílení zkušeností mezi pedagogy: Příležitosti rozvoje školy zde vidím ve vzájemných hospitacích pedagogů; v podpoře týmové spolupráce; v podpoře tandemové výuky; a dále ve vedení vzdělávacích porad, na kterých budou pedagogové sdílet zkušenosti z absolvovaných školení. Předsedové předmětových komisí by se také měli vzdělávat v oblasti vedení týmů.
- Podpora osobního pedagogického rozvoje jednotlivých učitelů: Každý pedagog by měl svůj jedinečný plán osobního rozvoje. Jako ředitel bych se zasadil o podporu vzdělávacích aktivit v rámci DVPP a zavedení pedagogických portfolií jako jednoho z pokladů pro stanovení výše nenárokových složek platu. Příležitost vidím ve vyhlášení motivačního programu pro učitele a v možnosti

- karierního postupu (což zahrnuje např. promyšlené stanovování předsedů předmětových komisí, koordinátorů, třídních učitelů a metodiků na základě kompetenčních modelů).
- Nová strategie při vyhledávání nových zaměstnanců a jejich následná adaptace: V současné chvíli chybí na trhu práce kvalitní aprobovaní učitelé, a proto bych se chtěl aktivně zabývat vyhledáváním zájemců v období celého školního roku. Příležitosti vidím ve spolupráci s vysokými školami (např. v rámci pedagogických praxí) a v následném oslovování motivovaných zájemců. Aktivní vyhledávání byl doplnil inzercí (na webu školy, na učitelských portálech, na sociálních sítích apod.). Ve škole bych pak realizoval promyšlená výběrová řízení (předvýběr, výběr ve spolupráci se zkušenými pedagogy školy) a dále promyšlený adaptační proces pro nové učitele. Za klíčové považuji také pravidelné vyhodnocování adaptačního procesu, aby se noví zaměstnanci dobře zapracovali.
 - Efektivní využití nepedagogických zaměstnanců školy: V této oblasti bych se zaměřil na promyšlené vedení nepedagogických zaměstnanců a podporu jejich rozvoje. Nepedagogové by se měli účastnit organizačních porad, aby se stali důležitými články vzdělávacích i organizačních týmů (které jsou obvykle složené jen z učitelů).
 - Podpora digitální gramotnosti zaměstnanců: Promyšlené nákupy softwarových licencí (například MS Office; Google; Smart Notebook a další e-learningové programy) považuji za klíčové v oblasti ICT rozvoje. Ve spolupráci s koordinátorem ICT bych se zaměřil na postupné vzdělávání zaměstnanců pro práci s těmito softwary (vzdělávací porady, podpora týmové spolupráce, podpora dalšího vzdělávání v institucích DVPP). Reflektuji, že úroveň digitální gramotnosti zaměstnanců je různorodá, a proto je třeba dobře rozlišovat, jak digitálním dovednostem učit začátečníky a jak účinně podporovat zaměstnance s pokročilými znalostmi. Dosažení určité digitální gramotnosti by se mohlo stát jedním z bodů plánů osobního rozvoje zaměstnanců pro následující školní rok.

Pedagogický proces

V oblasti pedagogického procesu bych chtěl pracovat s předloženou vizí školy. Vidím zde následující možnosti rozvoje školy:

- ŠVP je hlavním nástrojem realizace pedagogického procesu: Z pozice ředitele školy bych zavedl a podpořil systematickou práci se ŠVP na různých úrovních (tj. vedení školy, tým předsedů předmětových komisí, předmětové komise). Rád bych využil své zkušenosti ze studia pro koordinátory ŠVP. Workshopy pedagogů a tematické hospitace považuji za efektivní nástroj pro realizaci úprav ŠVP (například pro postupné zavádění moderních výukových strategií a metod). Dalším mým úkolem z pozice ředitele školy by bylo vytvořit atmosféru motivujícího vedení, aby učitelé viděli v ŠVP živý dokument, kterým má smysl se zabývat a který je třeba průběžně aktualizovat.
- Profil absolventa odráží cíle gymnaziálního vzdělávání i jedinečné cíle a vizi školy: Ve spolupráci s pedagogy bych zpracoval nový profil absolventa tak, aby obsahoval konkrétní měřitelné výstupy, jejichž naplnění může škola průběžně vyhodnocovat a reflektovat získané výsledky. U pedagogů bych podporoval systematickou práci s klíčovými kompetencemi a cíli výuky (žáci si při učení uvědomují co a proč se učí).

- Vyučování všeobecného základu a široká nabídka volitelných předmětů: V této oblasti vidím určité příležitosti pro malé úpravy učebních plánů (samozřejmě ve spolupráci s pedagogy). Rád bych zavedl předměty jako *Profesní příprava* (doplněk ZSV), *Dnešní svět* (doplněk Z) pro maturanty a *Osobnostní a sociální výchova* pro nastupující ročníky. Dovedu si představit také zavedení třetího volitelného předmětu v septimě (resp. 3. ročníku), což by podpořilo individualizaci výuky. Dále považuji za důležité, aby výuku přírodovědných předmětů doplňovala laboratorní cvičení. Při výuce volitelných předmětů považuji za důležité promyšlené využití vlastních lidských zdrojů (nabídka tradičních i méně tradičních oborů), které může doplnit spolupráce s externisty. Cílem seminářů je umožnit vyšší míru profilace žáků a rovněž reflektovat aktuální potřeby na trhu práce (namátkou lze otevřít např. *Ekonomický seminář*, *Kulturu projevu* nebo *Robotiku*, bude-li mezi žáky dostatečný zájem). Na druhou stranu by učitelé měli být, co možná nejvíce zastupitelní (nejen ve výuce, ale také například u maturit).
- Výchova žáků a jejich vzdělávání k odpovědnosti za své činy: V rámci rozvoje školy se zaměřím na podporu systematického výchovného působení pedagogů na žáky (např. zdravení, úcta, solidarita, dobrovolnictví...). Zasadím se o řešení výchovných problémů v jejich zárodku a předcházení patologických jevů (pravidelné třídnické hodiny, preventivní programy, besedy s ředitelem). Dále bych rád navázal na spolupráci mezi vedením školy a zástupců tříd (*Studentská iniciativa* – v této souvislosti budu hledat učitele, který spolupráci mezi žáky a vedením školy zaštítí).
- Zajištění nových členů ŠPP: V dnešní hektické době si kvalitní školství žádá i podporující pedagogické zaměstnance, kteří ale nevykonávají přímou pedagogickou činnost ve třídách. Žáci mají k takovým lidem více důvěry. Proto bych se snažil zajistit pro školu interního psychoterapeuta, kariérního poradce, popřípadě i speciálního pedagoga (pro žáky s SPU především na nižším stupni gymnázia), kteří spolu s výchovnou poradkyní a školní psycholožkou a přispějí k celkovému well-beingu žáků.
- Promyšlená práce s nadanými žáky a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami: Jako ředitel mám v plánu iniciovat pravidelná setkávání členů ŠPP a podporovat důsledné sdílení informací mezi pedagogy. Setkávání pedagogů s cílem diskutovat potřeby žáků v jednotlivých třídách vnímám jako klíčový krok pro předcházení školního neúspěchu. Rovněž podpořím účast žáků v předmětových soutěžích stanovením garantů olympiád v jednotlivých předmětech (spojené s motivačním finančním ohodnocením) a zakomponuji práci s těmito žáky do plánů osobního rozvoje pedagogů.
- Podpora mimoškolních akcí: Mimoškolní akce vnímám jako dobrou prevenci proti školnímu stereotypu a příležitost pro žáky, kteří ve škole zažívají spíše neúspěch, aby ukázali, v čem jsou dobří. Jako ředitel bych podporoval organizaci sportovních kurzů, výměnných pobytů, zájezdů, exkurzí, výstav, besed, již zmíněných předmětových soutěží a školních výletů). Na tyto akce absolventi vzpomínají po letech nejvíce. Za důležitou také považuji spolupráci s partnerskými školami v zahraničí.

Ekonomické řízení školy

Ekonomická oblast školy je důležitou manažerskou oblastí budoucího ředitele. Oblast ekonomického řízení je pro mě hlavní oblastí osobního rozvoje, neboť v roli učitele střední školy byla tato

oblast mimo moji dosavadní kompetenci. Navzdory této skutečnosti spatřuji aktuálně v rámci rozvoje školy následující příležitosti:

- Vytvoření spolehlivého týmu hospodářských pracovníků: Zde bych se zaměřil na posilování kompetencí těchto zaměstnanců, např. některé činnosti bych delegoval na členy ekonomického týmu. Promyslel bych, jak efektivně využívat interní lidské zdroje a na jaké činnosti raději najmout firmu (např. účetnictví), aby zaměstnanci nebyli zahlceni. Ve spolupráci s ekonomickým týmem bych připravil promyšlený návrh rozpočtu a pravidelně kontroloval jeho čerpání.
- Promyšlené přerozdělování nenárokových složek platů pedagogů i nepedagogických zaměstnanců: Podmínky by byly pro všechny zaměstnance transparentní, stanovené vnitřním mzdovým předpisem. Odměňování by předcházelo hodnocení zaměstnanců, které by vycházelo z kompetenčních modelů a motivačního programu pro zaměstnance. Zaměstnanci by vždy dostávali zpětnou vazbu, aby věděli, v jakých kompetencích se mohou zlepšovat a dostáhnout při tom na vyšší odměnu nebo osobní příplatek.
- Funkční kontrolní činnost: V této oblasti bych se zaměřil na vytvoření ekonomických směrnic školy. Plánování, realizaci a vyhodnocení kontrolní činnosti bych řešil ve spolupráci s týmem nepedagogických zaměstnanců a nebál bych se ani možnosti využití externího auditu. Především na začátku a na konci funkčního období ředitele považuji externí audit za smysluplný. Jako ředitel chci mít veškeré hospodaření školy pod přímou kontrolou.
- Efektivní doplňková činnost: Pronájmy učeben, přípravné kurzy k přijímacím zkouškám, přijímací zkoušky nanečisto, kroužky apod. mohou přispívat k příznivému hospodářskému výsledku a získané finance lze využít ve prospěch hlavní činnosti (např. na provoz, investice nebo odměňování zaměstnanců). Pravděpodobně bude třeba v této souvislosti požádat o úpravu zřizovací listiny, aby škola mohla tuto činnost vykonávat.
- Získávání dalších finančních prostředků: Sledoval bych nabídky projektů a grantové výzvy, které by pro naši školu mohly být přínosné. Velký potenciál vidím např. v projektu *Šablony (OP JAK)* nebo v projektech zaměřených na mobilitu žáků a zaměstnanců (např. *Erasmus+*). Škola by se také měla zaměřit na realizaci větších investic do vzdělávání (didaktická technika, odborné laboratoře, obnova vybavení posilovny a tělocvičny, odpočinková místa pro žáky, knihovna apod.).

Spolupráce s partnery

Nejvýznamnějšími partnery školy jsou rozhodně žáci a jejich zákonní zástupci. Do výchovně-vzdělávacího procesu bych chtěl zapojit jak rodiče, tak i další partnery (například *Hlavní město Prahu a Městskou část Prahu 10*, ve které škola sídlí), jiné střední školy, vysoké školy, různé vzdělávací organizace nebo i komerční firmy a absolventy). V oblasti spolupráce s partnery bych se rád zaměřil na tyto činnosti:

- Autoevaluace a evaluace školy žáky a rodiči jako nástroj dalšího rozvoje: Žáci i rodiče by byli seznámeni se schématem komunikačních toků ve škole, aby věděli, na koho se mají v případě problémů obrátit. Zpětnou vazbu by pak mohli škole předat prostřednictvím evaluačních dotazníků. Ve spolupráci s týmem nepedagogických zaměstnanců bych tyto dotazníky připravil, pravidelně vyhodnocoval a následně zpracovával připomínky a nápady do chodu školy. Do evaluace by se zapojili žáci, absolventi i rodiče. Také zaměstnancům chci dát možnost evaluovat vedení školy

(dotazníky, rozhovory se zaměstnanci). Zaměstnancům bych pak zdůrazňoval, že evaluační dotazníky od žáků a rodičů nejsou zdaleka jediným podkladem, který rozhoduje o jejich odměňování, spíše doplňkem.

- Dny otevřených dveří: DOD na *Gymnáziu Voděradská* probíhají 2x ročně a jsou návštěvníky hodnoceny jako velmi kvalitní, zapojují se jak učitelé, tak žáci. Rád bych na tuto tradici navázal. Cílem dnu otevřených dveří je podle mého názoru ukázat zájemcům také běžný život na škole. Proto bych tradiční odpolední setkávání ve třídách se žáky, vedením školy a zaměstnanci, doplnil ještě možností navštívit školu během běžného provozu (např. stejný den od rána). Uchazeči by tak mohli společně s rodiči nahlédnout přímo do hodin. Naši žáci by pak těmto zájemcům dělali průvodce.
- Spolupráce s absolventy: V rámci kariérového poradenství bych chtěl spolupracovat s absolventy, kteří vykonávají různá zajímavá povolání. Setkávání našich žáků s úspěšnými absolventy by usnadnilo našim žákům volbu vysoké školy a podpořilo také volbu budoucího povolání.
- Spolupráce se spolkem *Rodiče studentů Gymnázia Voděradská*: Jako ředitel bych inicioval setkávání pedagogů a vedení školy se zástupci spolku a podporoval bych realizované projekty.
- Spolupráce se zřizovatelem: Ta by zahrnovala především nastavení efektivní a věcné komunikace, pravidelné sdílení informací, spolupráci na projektech, společnou péči o budovu gymnázia, projednávání provozních výdajů nebo využití grantových výzev.
- Spolupráce s hlavním městem a městskou částí: Zde se nabízí možnosti zapojení se do kulturního a společenského života nebo podpora komunitních aktivit (např. *Fórum mladých Prahy 10*). Tyto akce bych chtěl podporovat, pomáhat organizovat, případně zaštiťovat.

Závěr

Tato koncepce rozvoje školy bude hlavním nástrojem pro stanovování krátkodobých i dlouhodobých cílů. Rád bych zde zdůraznil, že mezi hlavní manažerské funkce ředitele školy patří mimo jiné plánování a zaměstnanci i klienti školy (žáci, rodiče, uchazeči, partneři atd.) by měli být s plány a celkovou vizí seznámeni a měli by se snažit přispívat společně k jejímu naplnění. Mým hlavním úkolem v pozici ředitele školy pak bude vytvořit ve škole přátelskou pracovní atmosféru a motivovat všechny aktéry pedagogického procesu k tomu, aby byly cíle vymezené v této koncepci (a posléze ve vizi školy) postupně naplňovány a abychom společně vytvořili dobře fungující školu, která je moderní, úspěšná a dobře známá pro svou vysokou kvalitu.

Čestné prohlášení a souhlasy

Čestně prohlašuji, že jsem tuto koncepci vypracoval samostatně, a souhlasím s tím, aby byla zveřejněna v anonymizované podobě na webovém portálu krajského úřadu a na webu školy. Souhlasím též se zpracováním osobních údajů pro potřeby konkurzního řízení.

V Praze dne 22. 12. 2023

