

# Návrh koncepce dalšího rozvoje školy pro období 2024 – 2025

Gymnázium, Praha 5, Na Zatlance 11

## Charakteristika školy

Gymnázium, Praha 5, Na Zatlance 11, IČO: 61385271 je příspěvkovou organizací. Zřizovatelem je Hlavní město Praha.

Gymnázium vzdělává v čtyřletém studiu všeobecného zaměření ve dvou vzdělávacích programech (v každém ročníku 3 třídy VIA (dříve ALT), 1 třída ALT) v 16 třídách s přibližně 480 žáky. Ve škole pracuje 59 pedagogických pracovníků (po přepočtu 45,4), 12 nepedagogických pracovníků (9,93).

V roce 2024 - 2025 škola otevírá 3 třídy ve vzdělávacím programu VIA a 2 třídy ve vzdělávacím programu ALT.

Gymnázium Na Zatlance prošlo v posledních letech bouřlivým rozvojem. Vznikl inovativní vzdělávací program ALT, což byla a stále je výzva pro vedení školy i učitele. Učitelé se učí používat moderní výukové metody, měnit zaběhlé vzorce komunikace, zařazovat prvky popisné zpětné vazby, formativního hodnocení. Von-line výuce během Covid škola mimořádně úspěšně zvládla vysoké nároky na změny v řízení školy i ve výuce. Tento proces bych označila jako „opravu motoru letadla za letu“. V současné době zároveň probíhá částečná rekonstrukce 4. patra a podkroví, která bude dále pokračovat. Změny kladou mimořádné nároky na vedení školy, učitele i žáky i na komunikaci uvnitř školy.

Vedení školy, učitelé, studenti zátěž zvládl. Členové vedení školy, učitelé i studenti naší školy jsou motivovaní, pracovití, zodpovědní, cítí velkou sounáležitost se školou, zároveň ale jeví známky velké únavy. Mnohým hrozí syndrom vyhoření.

## Vize školy pod mým vedením

Na škole pracuji 17 let. Prostředí školy dobře znám. Spolupodílela jsem se na vytváření některých procesů a nástrojů, které školu směřovaly. Ze svých aktivit si nejvíce cením svého podílu na koncepci programu ALT, jsem autorkou koncepce matematiky v ALTu a spoluautorkou koncepce přírodních věd, tandemové spolupráce. Jsem ráda, že jsem měla podíl na přípravě a zavádění koncepce závěrečných prací a později prací SOČ, jako garantka matematiky a přírodních věd jsem mohla realizovat některé své vize v rámci rozvoje školy.

V posledních letech jsem svůj profesní rozvoj zaměřila na efektivní komunikaci, koučování a mentorování jednotlivců a skupiny (výcvik kouč NLP, mentorské kurzy, kurzy komunikace). Zároveň jsem se zabývala studiem, analýzou a testováním podmínek, které umožňují aktivně vytvářet bezpečné a motivující prostředí. Získané kompetence bych ráda uplatnila ve své práci ředitelky školy. Opřít se také mohu o znalost prostředí, moderní metody výuky, které aktivně v hodinách používám, zkušenosti z učící skupinky skupiny učitelů přírodních věd (TLC dle Dylana Williama) a silné zkušenosti s ostatními guaranty a vedením školy.

Koncepce vychází z analýzy, kterou jsem provedla standardními postupy s využitím dostupných zdrojů (uvedeny v závěru), informací z rozhovorů s kolegy a některých členů vedení školy, osobních zkušeností a pozorování. Na základě analýzy jsem pojmenovala silné stránky školy, které jako ředitelka budu dále rozvíjet a definovala příležitosti k dalšímu rozvoji školy. K oblastem příležitostí a rozvoje jsem použila jako jeden z nástrojů model SCARF (viz dále).

Z analýzy, kterou jsem zpracovala, vyplynulo vybírám **silné stránky školy**, které budu dále rozvíjet

- Škola má v povědomí veřejnosti silnou pozici liberální instituce, která připravuje kvalitní absolventy vybavené nejen solidními znalostmi, ale i tzv. „měkkými dovednostmi“.
- Studenti jsou pozitivně motivovaní, vnímají školu jako bezpečné prostředí, účastní se diskusí o směřování školy, aktivně se podílejí na dění ve škole i ve společnosti.

(Studentský parlament, Active Citizens, dobrovolnictví, charitativní akce, happening upozorňující na situaci ve vyloučených lokalitách, společná diskuse nad hodnocením v ALTu...).

- Nabídka volitelných předmětů je široká, vedení školy je ve spolupráci s garantovými skupinami aktualizuje a přizpůsobuje poptávce. V angličtině jsou studenti rozděleni do skupin podle úrovně jazyků. Škola se účastní velkého množství soutěží a olympiád, škola je zapojena a v letošním roce byla hostující školou EEYP. Součástí vzdělávání studentů jsou také kurzy s různým zaměřením, expedice, krátkodobé i dlouhodobé projekty.
- Studenti vzdělávacího programu ALT, nově i VIA absolvují výuku předmětu OSV, který cílí na tzv. „měkké dovednosti“. Studenti jsou nadstandardně vybaveni např. nástroji ke komunikaci, time managementu, mají zkušenost s prací v týmech, popisnou zpětnou vazbou, sebehodnocením, studenti ALT s odpovědností s organizací expedice.
- Ve škole je věnován prostor nadaným studentům, studentům ohroženým neúspěchem, škola úspěšně integruje zrakově znevýhodněné studenty. Ve škole aktivně pracuje ŠPP (Školní poradenské pracoviště). Na pravidelných schůzkách iniciovaných ředitelkou školy skupina pedagogů, psychologů, výchovné poradkyně společně řeší a navrhuje podporu nadaným studentům, studentům ohroženým neúspěchem, studentům se speciálními potřebami (příkladem úspěšného výsledku této práce je např. zrakově postižený student zvolený do zastupitelstva městské části, výsledky SOČ v celostátní úrovni, pomoc studentům s jazykovými problémy).
- Škola umožňuje širokou nabídku dalšího vzdělávání učitelů a množnost profesního růstu.
- Učitelé školy i další pedagogičtí pracovníci se ve vysoké míře účastní dalšího vzdělávání, které škola nabízí, motivace učitelů školy k profesnímu růstu je vysoká. Nabídka možností dalšího vzdělávání učitelů je široká (cílí např. na rozvoj komunikace, formativní zpětnou vazbu, mentoring, kurzy RWCT, oborově zaměřené kurzy. Ve škole pracuje několik učičích skupinek (dle Dylana Williama – TLC). Ve škole pracuje pedagogická konzultantka, která nabízí profesní konzultace učitelům, garantům, učitelským tandemům i supervize týmům.
- Škola je materiálně dobře zabezpečená, v současné době se realizuje přestavba 4. patra a podkrovní. Škola má dobře vybavené učebny ICT. Laboroky, buduje nové učebny a kabinety. Výhledově bude škola disponovat vlastní jídelnou a tělocvičnou (schválený projekt). Škola hospodárně nakládá s finančními prostředky.
- Škola komunikuje s veřejností i rodiči, je dobře zvládnuté PR. Dobré jméno školy i zvládnutá propagace školy přitahuje kvalitní studenty i učitele.

### **Příležitosti a oblasti k rozvoji školy a další výzvy**

Model SCARF v současné používám na všech úrovních své pedagogické činnosti. Vychází z koučovacího prostředí, vzhledem ke své jednoduchosti má na základě mých zkušeností z praxe mimořádný potenciál k využití. Vyzkoušela jsem jeho vhodnost a užitečnost k posouzení zdravě nastaveného chování skupiny studentů, oborově nastavených učitelů, učitelského sboru, klimatu ve škole, dokonce i k nastavení bezpečných modelů chování při osobních jednáních.

Vyhovuje mi jeho jednoduchost, která po pochopení základních principů, umožňuje například modifikovat vlastní chování, identifikovat rizikové situace ve skupině, účinně směřovat aktivity ke zvyšování motivace členů skupiny a provádět průběžnou a rychlou diagnostiku rizik. Model SCARF (tabulka v příloze) v návrhu koncepce používám k určení indikátorů (S, C, A, R, F) a jako nástroj k příležitostem k rozvoji.

Mám vysoká očekávání od sebe i od svých kolegů. Věřím, že rozvojem v navrhovaných oblastech dosáhnou vyšší efektivity v řízení školy, toku informací, komunikaci, což bude mít za zefektivnění práce a zvýšení motivace všech zúčastněných.

Navrhované oblasti rozvoje:

1. Vzdělávání.
2. Řízení školy. Tok informací.
3. Vedení lidí. Personalistika. Komunikace s lidmi.
4. Hospodaření, materiální a technické zabezpečení.

Každá z oblastí rozvoje je charakterizována následujícím způsobem:

C. Cílový stav, ke kterému směřuji.

R. Návrhy k realizaci.

### 1. Vzdělávání.

Cílový stav, ke kterému směřuji:

- Škola vede diskusi o metodách a formách výuky, způsobech hodnocení, posiluje prvky formativního hodnocení a sebehodnocení.
- Studenti jsou nositelé učebního pokroku, škola posiluje jejich autonomii. Škola podporuje rozvoj nadání.
- Nové výzvy ve společnosti jsou studenty i pedagogy vnímány jako další příležitosti k rozvoji (ICT gramotnost, on-line prostředí, umělá inteligence)
- Každý žák má příležitost zapojit se do dění školy a vznášet podněty. výuky, atmosféra školy
- Škola pravidelně inovuje ŠVP a provádí evaluaci vzdělávání.

Návrhy k realizaci:

- Vytvořím prostor pro diskusi nad metodami a formami výuky, budu hledat příležitosti pro sdílení zkušeností pedagogy.
- Budu hledat příležitosti k zavádění nových forem a metod formativního hodnocení (FH) do specifického systému hodnocení školy s cílem individualizovat výuku (rozvoj nadání i podpora studentů ohrožených školním neúspěchem). Budu hledat cesty k většímu pochopení smyslu FH mezi učiteli, studenty i rodiči, používat metody FH jako nástroje procesu výuky i osobnostního rozvoje.
- Budu cílit na rozvoj osobnosti studentů i učitelů a hledat vhodné nástroje (diskuse se studenty, workshopy pro učitele, přednášky pro rodiče).
- Velkou podporu věnuji studentskému parlamentu, dalším studentským aktivitám, které vedou k občanské angažovanosti. (Active Citizens, dobrovolnictví, charitativní akce,
- Dokončím revizi vzdělávacího programu ŠVP ALT, provedu diskusi o dalším směřování výuky v předmětech.
- Budu pokračovat v práci s nadanými studenty, ve spolupráci s ŠPP, podpoře SOČ a dalších soutěží a aktivit vedoucích k rozvoji nadání. Budu hledat cesty, jak výuku individualizovat.
- Budu iniciovat diskusi k výuce přírodovědných předmětů, společně s garanty přírodovědných předmětů budu hledat nástroje, jak podpořit motivaci studentů studovat přírodní vědy.
- Sestavím skupinu odborníků z řad učitelů školy s cílem otevřít diskusi o zařazení práce s umělou inteligencí do běžných hodin. Iniciuji a podpořím sestavení metodiky práce s AI.

### 2. Řízení školy. Tok informací.

Cílový stav, ke kterému směřuji:

- Učitelé, studenti i rodiče znají plán rozvoje školy, plán rozvoje je prodiskutován, učitelé se na některých bodech plánu osobně podíleli.

- Řízení školy je flexibilní, je ustanovena stabilní skupina vedoucích pracovníků, která se pravidelně schází. Ad hoc sestavované týmy mají konzultační funkci. Vedení školy vítá nové podněty a vytváří prostor pro jejich uplatnění.
- Pozice ředitele, zástupců, garantů, učitelů školy a dalších pracovníků jsou definovány, jsou specifikovány jejich pravomoci a očekávané kompetence. Všichni zaměstnanci školy v případě potřeby vědí, na koho se mají obracet.
- Je nastaven přehledný systém předávání informací směrem k zaměstnancům školy i vedení školy. Učitelé se dobře orientují v předávaných informacích, mají přehledný nástroj, kde mohou s malými časovými náklady najít aktuální informace, dobře se orientují ve svých úkolech a termínech jejich odevzdávání. Vedení školy má přehled o odevzdaných úkolech, je nastavený efektivní systém, který šetří čas.
- Vedení školy má přehled o činnosti garantů skupin a jejich potřebách, koordinuje práci garantů skupin na pravidelných schůzkách. Je nastaven funkční mechanismus sdílení informací.
- Systém hospitací v hodinách je promyšlený, má nastavenou a srozumitelnou strukturu. Cíl hospitací koresponduje se sdíleným a společně prodiskutovaným tématem k rozvoji školy v konkrétním školním roce. Ve škole jsou vytvořeny podmínky pro rozvoj mentorských dovedností. Hospitace jsou vedeny v kolegiálním duchu s využitím citlivé a respektující zpětné vazby.
- Je vytvořen funkční způsob přijímání nových učitelů s participací garantů, případně dalších učitelů, škola má vypracovaný plán k začlenění začínajících učitelů do výuky.
- Jsou vytvořena a sdílena srozumitelná a přehledná pravidla pro odměňování.
- Je zpracována motivační nabídka příležitostí k profesnímu růstu.

#### Návrhy k realizaci:

- Vytvořím podmínky pro pravidelné schůzky členů vedení, skupiny garantů, ŠPP a dalších struktur školy. Navrhnou ke schválení jednací řád s cílem maximálně zefektivnit průběh schůzek.
- Iniciuji a povedu diskusi k definování kompetencí pracovníků školy. Vytvořím manuál s popisem jejich kompetencí, budu usilovat o delegování dílčích úkolů ředitele na další osoby nebo týmy.
- K předávání informací od vedení školy směrem k učitelům (zaměstnancům) a opačně zřídím přehledný a strukturovaný nástroj, využiji již používané mechanismy řízení (Bakalář, sdílené prostředí Google Suit), zápis z jednání vedení zachovám k rychlému sdílení aktuálních informací.

### 3. Vedení lidí. Personalistika. Komunikace s lidmi.

„Žáci vzájemně spolupracujících a učících se učitelů dosahují lepších výsledků v učení.“

- Ve škole je běžná týmová spolupráce, každý učitel má možnost podílet se na rozhodování.
- Učitelé pracují na svém profesním rozvoji, škola k němu nabízí dostatek příležitostí. Učitelé jsou motivováni se dále vzdělávat. Učitelé mají přehled o možnostech dalšího vzdělávání, nabízejí své zkušenosti ostatním kolegům, jejich zkušenosti jsou vysoce ceněny a aktivity vedením školy podporovány.
- Supervize jsou používány jako všeobecně akceptovaný nástroj k prevenci komunikační nepochody v týmech a ujasnění očekávání členů týmu.
- Ve škole pracuje pedagogický konzultant nebo mentor, učitelé využívají jeho služby ke konzultacím nebo hospitacím.
- Učitelé tandemy jsou sestavovány citlivě, vedení školy spolupracuje s garanty a učiteli při jejich tvorbě.
- Jsou minimalizovány bariéry v komunikaci s členy vedení školy.

### Návrhy k realizaci:

- Na všech úrovních budu podporovat týmovou spolupráci, autonomii, možnosti osobní volby.
- Nabídnou možnosti dalšího vzdělávání přehlednou a srozumitelnou formou všem pedagogům školy, nastavím transparentní pravidla přihlašování. Budu podporovat aktivity učitelů naší školy, využívat více vlastní zdroje k lektorování, předávání a sdílení zkušeností ostatním kolegům. Budu hledat účinnou podporu pro učící skupinky (TLC), např. možnosti úpravy rozvrhu.
- Udržím ve škole zavedenou pozici pedagogického konzultanta (mentora), zajistím další prostředky, vytvořím ve škole podmínky pro realizaci mentorských rozhovorů. Učitelské tandemy budu motivovat k nastavení funkčních vztahů v komunikaci s pomocí mentora.
- Navrhnou možnosti supervizí pro učitelské týmy i vedení školy. Připravím workshop pro guaranty a zájemce z řad učitelů, sestavím skupinku učitelů, která bude sdílet svoje zkušenosti s realizovanou supervizí s cílem inspirovat ostatní guaranty a učitele.
- Zavedu pravidelná neformální setkávání s vedením školy (ředitel, zástupci).
- Nastavím funkční a přehledný systém objednávání se na schůzky s ředitelkou a členy vedení.

### Hospodaření, materiální a technické zabezpečení

Další úkoly plynou z dlouhodobých závazků školy:

- Dokončit rekonstrukci 4. a 5. patra a vybavení učeben a kabinetů.
- Spolupracovat s magistrátem na dalších fázích projektu rekonstrukce. Pokračovat v rekonstrukci.
- V souvislosti s přípravou nových ročníků studijního programu ALT ve spolupráci s magistrátem připravit a zrealizovat projekt rekonstrukce druhé části nástavby.
- Budu hledat další možné zdroje financování školy (granty, sponzoři akcí, rodiče).

### Hlavní zdroje:

Strategie vzdělávací politiky 2030 – webu MŠMT

Výroční zpráva o činnosti školy za rok 2020 – 2021; Výroční zpráva o činnosti školy za rok 2022 – 2023

Inspekční zpráva z 3. – 6. 11. 2009

Evaluační zpráva pro Gymnázium, Praha 5, Na Zatlance 11 v rámci projektu Společně k demokracii

Příloha k Závěrečné zprávě Gymnázia, Praha 5, Na Zatlance 11 v projektu Pilotní ověření systému péče o talenty na pražských základních a středních školách v rámci projektu „Prague Smart Accelerator“

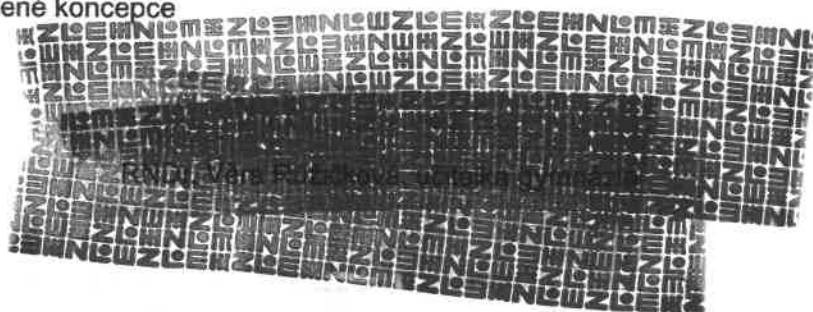
Rozhovory s členy vedení školy a pedagogy (ŠPP, Školní parlament, EEYP

Vlastní zkušenosti a pozorování

David Rock's SCARF Model (vlastní překlad tabulky k základní orientaci uveden v příloze; odkaz v angličtině např. <https://www.mindtools.com/akswgc0/david-rocke-scarf-model> )

Souhlasím se zveřejněním předložené koncepce

V Praze dne 27. 2. 2024



	<b>Popis</b>	<b>Odměna (aktivátory)</b>	<b>Ohrožení (aktivátory)</b>
<b>Status</b>	Relativní důležitost pro ostatní, osobní hodnota	Pozitivní a vzájemná zpětná vazba, veřejné uznání	Kritika, nevyžádané rady
Postavení, respekt			
<b>Certainty (jistota)</b>	Schopnost předpovídat budoucnost	Jasně cíle a očekávání, proveditelné plány	Netransparentní, nečestné a nepředvídatelné chování
Také předvídatost, bezpečí			
<b>Autonomy (autonomie)</b>	Pocit kontroly nad událostmi	Možnost osobní volby, odpovědnosti, organizace vlastního času... v nějaké oblasti	Řízení bez možnosti volby, velení
Také vliv na věci, které se mě týkají, možnost volby, samostatnost			
<b>Relatedness (vztahy)</b>	Pocit bezpečí mezi ostatními	Mentoring, umožnění socializace	Vnitřní soutěživost, překážky (zákaz) socializace
Také sounáležitost, pocit, že nejsem sám, mám kolem sebe lidi, kteří jsou mi blízko			
<b>Fairness (férovost)</b>	Vnímání férovosti interakcí mezi lidmi	Transparentní rozhodování a komunikace, jasná pravidla	Nerovné podmínky (např. protekcionismus), nedostatek pravidel a komunikace
Spravedlnost			