



## **Koncepce rozvoje ZŠ Komenského 6, Žďár nad Sázavou na období 2016 – 2022.**

podklad pro konkursní řízení na vedoucí pracovní místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace  
Základní škola Žďár nad Sázavou, Komenského 6

Vypracoval Mgr. Ivo Kuttelwascher

březen 2016

**Vize:** Tvořivá škola – úspěch pro každého!

**Cíl:** V období 2016 – 2022 zajistit vybranými aktivitami rozvoj školy tak, aby se opět stala sebevědomou a hrdou vzdělávací institucí ve Žďáře nad Sázavou s dostatečným počtem žáků, zapojit tuto školu do sítě škol a spolupracujících institucí v okolí a ve spolupráci s vybranými partnery zlepšit vnímání této vzdělávací instituce zejména v cílové skupině rodičovská veřejnost.

### Specifické cíle:

- Zvýšit počet žáků u zápisu do 1. ročníku.
- Souborem vhodných aktivit zlepšit vnímání školy u rodičovské veřejnosti a nadále pracovat na dobrém image vnímání u veřejnosti odborné.
- Vytvořit školu jako instituci spolupracující se stejným typem škol ve městě a v kraji Vysočina a sdílet získané a získávané zkušenosti mezi pracovníky těchto zařízení na různých úrovních.
- Vytvořit školu jako místo vzdělávání a výchovy pro všechny generace ve městě. Zapojit školu do struktury MAP a do tvorby projektových záměrů v rámci OP VVV.
- Leadership – rozvoj týmu školy, managementu školy, vytvoření systému, sdílení vize a cíle

### Analýza stavu:

ZŠ Komenského 6 Žďár nad Sázavou je příspěvková organizace, kterou zřizuje Město Žďár nad Sázavou. Materiální vybavení školy je na dobré úrovni, průběžně dochází k jeho obnově. Ve školním roce 2014/2015 školu navštěvovalo 268 dětí/žáků v 19 třídách Kapacita školy je 554 žáků (dle Výroční zprávy 2014/2015). Škola má výtečný tým odborníků, vysoký počet AP a výuka je velmi kvalitní. V posledních 10 letech se však škola potýká s úbytkem žáků, v letošním roce bylo zapsáno 22 dětí, z důvodu odkladu školní docházky nastoupí do příštího ročníku cca 17 žáků (informace od ŘŠ). Vzhledem k tomu že v obvodu bylo evidováno +- 47 dětí, které by měli přijít k zápisu, je evidentní, že mnoho rodičů zvolilo pro své dítě jinou vzdělávací instituci. Nejedná se o nahodilý stav, ale o dlouhodobý trend, který následně vede k podfinancování školy, zvláště když vezmeme v úvahu vysoký počet AP na škole.

**Originalita + Odlišnost.** Je nezbytně nutné formou cílených aktivit týmu školy a zřizovatele pracovat směrem ke zlepšení vnímání této vzdělávací instituce, které je u rodičovské veřejnosti nepříliš pozitivní a tím následně zvýšit zájem o studium na této škole. Analýzu a možnosti řešení jsem prezentoval na listopadové schůzce poradního sboru místostarosty Žďáru nad Sázavou formou myšlenkové mapy, která je součástí příloh této koncepce. Současná doba je velkou příležitostí pro změnu vnímání školy, protože „nějakou změnu“ očekává jak veřejnost, tak i tým pracovníků ve škole a zřizovatel. Citlivě nastavené komunikační kanály, přátelské a tvůrčí prostředí a sdílená vize managementu i pracovníků školy může napomoci tento stav změnit a nastavit trend dalšího rozvoje. Možnosti a příležitosti popisují v příložené SWOT analýze a návrhy řešení níže v prioritách a aktivitách.

**V rozvoji školy využití strategii Pentagram úspěchu** – viz příloha této koncepce.

### Priority:

- Zlepšení image školy u rodičovské veřejnosti, práce na udržení a rozvoje image u odborné veřejnosti
- Leadership - rozvoj školního týmu, managementu, sdílení vize a spolupráce na dosažení cíle
- Vytvoření sítě škol, které zřizuje Město Žďár nad Sázavou
- Propojení instituce se stejným typem škol ZV, s typem škol, které mají za úkol vzdělávat žáky s SPU a SPCH za účelem sdílení zkušeností, zapojení školy do projektových aktivit v rámci OP VVV a MAP

## Aktivity:

KA 1 - Zlepšení image školy u rodičovské veřejnosti

KA2 – Leadership - rozvoj školního týmu, managementu, sdílení vize a spolupráce na dosažení cíle

KA3 - Propojení instituce do systému se stejným typem škol ZV, s typem škol, které mají za úkol vzdělávat žáky s SPU a SPCH za účelem sdílení zkušeností a dalšími partnery

### KA 1 - Zlepšení image školy u rodičovské veřejnosti

- *Souborem vhodných aktivit zlepšit vnímání školy u rodičovské veřejnosti a nadále pracovat na dobrém image vnímání u veřejnosti odborné.*
- *Zvýšit počet žáků u zápisu do 1. ročníku*

**Předsudky a jak na ně** – „Esse est percipi – jsem to, jak jsem vnímán“. Škola má v této době pověst instituce, kde se ve vysoké míře vzdělávají děti národnostních menšin a ze sociálně vyloučené lokality a rodiče mají strach, že bude jejich dítě těmito skupinami obtěžováno, ohrožováno a tempo a výsledky studia nebudou zajištěny na tak vysoké úrovni jako v jiné škole, kde se výše zmiňované typy dětí v takto vysoké míře nevyskytují. Prakticky jakákoli PR aktivita školy je vnímána negativně.

**V PR školy** schází **SYSTÉM**, zásadní aktivity a informační kanály, jak v on-line prostředí, tak i v osobní rovině!

**On-line** - Internetové stránky školy jsou ve velmi špatném stavu, dozvíme se na nich např., že 25. února má svátek Dorota, ale po kliknutí na informaci Keramické dílně se nám objeví zpráva, že se stránka nedá zobrazit, po klikání na informace o dalších aktivitách školy se žádný odkaz nezobrazí. Je evidentní, že tento základní komunikační kanál „výkladní skříň školy“ není soustavně monitorován a koncepčně rozvíjen. Navíc, je **na úvod velmi podrobný** (dnes je doba setrvání na www stránce průměrně 7s, pokud stránka nezaujme, uživatel odchází). Dále schází velmi účinný informační kanál na Facebooku, který téměř denně využívá populace 25-40 let čili rodiče žáků, schází www stránky tříd apod.

**Osobní rovina** - Školu prezentuje zejména ředitelka školy, pedagogové jsou spíš naštvaní a demotivovaní, chybí úsměv při rozhovoru, zástupce nenosí boty. ☺  
Celkově je prezentace školy vnímána jako „zoufalá snaha“.

**Návrh řešení:** Princip PR „**3S - Systematická+ Soustavná + Správná**“.

**On-line** - Koncepční rozvoj www stránek školy, tříd a vstup do sociálních sítí, ovšem za podpory odborného konzultanta, který je v tuto chvíli připraven škole s tímto pomoci.

**Osobní rovina** -Využívat komunikačních kanálů mezi rodiči žáků a školou a médií v obci - tisk, reg. televize. Jejich ochota publikovat bude s novým ředitelem/ředitelkou vysoká. Dalším důležitým milníkem v PR školy je, že VŠICHNI reprezentují. Oblečením, chováním, vystupováním!

Motto „**Úspěch pro každého!**“ znamená podporu pozitivního klima ve vzdělávacím procesu, protože úspěch baví, motivuje a rádi jej cítíme a sdílíme, což vytváří pozitivní klima ve škole, následně v rodině, následně v okolí a lepší vnímání školy jako celku. Škola má velký a dosud neefektivně využitý potenciál v oblasti prezentace dovedností v pozitivním smyslu „**Umíme vzdělávat opravdu každého**“.

U odborné veřejnosti bude škola prezentována jako kvalitní instituce vstřícná ke spolupráci zejména v oblasti sdílení zkušeností se vzděláváním žáků s různými handicap a problémy.

### KA2 – Leadership - rozvoj školního týmu, managementu, systému, sdílení vize a spolupráce na dosažení cíle

- *Leadership - rozvoj týmu školy, managementu školy, vytvoření systému, sdílení vize a cíle*
- *Zvýšit počet žáků u zápisu do 1. ročníku*

**Školní tým – učitelé a provozní zaměstnanci** - je po odborné stránce mimořádně kvalitní a výukový proces velmi dobře zasazený do fungujících podsystemů ve škole. Tým podává výborný výkon směrem k dětem, k výukovému procesu, má velké zkušenosti v oblasti inkluzivního vzdělávání, se vzděláváním handicapovaných a v práci s minoritou. Učitelé jsou však s výsledky své práce nespokojeni a to zejména s důvodu předsudků o škole a tím následně i v počtu zapsaných žáků do 1. ročníku. Pro změnu ve škole jsou pozitivně nastaveny, protože vědí, že „takto už to dál nejde“. Problém vidím v tom, že úspěch jejich vzdělávací a výchovné činnosti není dostatečně prezentován, což je záležitostí managementu školy. Bude tedy nutné provést změny v celkovém pojetí managementu a image školy, podrobněji se o tomto zmíním níže.

**Návrh řešení** – při podpoře rozvoje týmu školy bude využíváno moderních prvků podpory rozvoje pracovníků a to zejména ve formě mentorské podpory (interní i externí) a koučingu. Zde využiji zkušenosti z realizace a řízení projektu OP VK „**Ředitel – manažer učící se organizace**“ a projektu „**ICT nás baví**“, kde jsem byl manažerem realizovaného vzdělávání s využitím podpory mentoringu a koučování. Rovněž bude tým směřován ke změně strategie PR školy, primárně směrem ke sdílené vize „Úspěch pro každého“. Základem změny PR školy je fakt, že VŠICHNI REPREZENTUJÍ. Vizáží, jednáním, chováním, prezentací svých výsledků. Celkově bude třeba toto pojetí změny image uchopit koncepčně a dlouhodobě v mnoha krocích a typech podpory. Budou realizovány vzdělávací aktivity v oblasti řešení PR a image „everyday“. Zde využiji dlouholetých kontaktů na úspěšné lektory v oblasti PR a využijeme možnosti externího poradce, který se problematikou PR zabývá a se kterým dlouhodobě v této oblasti spolupracuji. Takto nastavený a úspěšně realizovaný leadership bude možno využívat pro další rozvoj týmu, kde se někteří z jeho členů mohou stát nositeli informací využitelných v DVPP a v projektech školy, např. mentory v rámci inkluzivního vzdělávání, moderátory v rámci sdílení zkušeností.

**Management školy** je v současné době nadbytečně zatížen některými aktivitami, které by se mohly delegovat na členy týmu. Konkrétně například v jeho vytížení dalšími aktivitami (ICT koordinátor, EVVO koordinátor, projektový management) v rámci fungování systému školy a které jsou přenositelné na další pracovníky. Tedy zapojení vyššího počtu pracovníků do širšího managementu školy, čili rozprostření kompetencí mezi učitele a následně jejich aktivnější zapojení do řešení úkolů. Což na druhé straně zvyšuje odpovědnost za zadané úkoly a tím i sounáležitost s týmem, se sdílením vize a společného cíle. Velmi podrobně je to popsáno v přiložené myšlenkové mapě „Tvořivá škola“. V tomto je zcela zásadní vytvoření **prostředí otevřenosti a důvěry**, prostředí, kde každý problém bude řešen otevřeně a mezi členy týmu bude podporováno klima vzájemné důvěry a respektu. V oblasti PR školy je aktivní zejména ŘŠ, ZŘŠ se příliš nepodílí, některé jejich signály mohou být směrem k image instituce i trochu negativní. Současně s tím by management školy využíval podpory externího mentora, zkušeného ředitele ZŠ Mgr. M. Hubatky.

**Systém** - Nový management bude muset fungující podsystemy ve škole spojit v jeden funkční celek, který má vizi, jasnou organizační strukturu a cíl a toto společně prezentovat všemi komunikačními kanály, které jsou popisovány v rámci KA1. Je nutné, aby nový management získával a sdílel své zkušenosti s managementem dalších škol ve městě, s řediteli těchto škol byla tato strategie projednána.

**Sdílení vize a spolupráce na dosažení cíle** – pilíř celkové změny v klimatu školy. V současné době je školní tým a jeho okolí nastaveno k přijetí změny, protože změna bude existenční. Vize „Tvořivá škola – úspěch pro každého!“ - pro akceptaci vize týmem školy hovoří zejména fakt, že se odvíjí o stávajícího stavu, který tým dobře zná, od funkčních podsystemů a pozitivních věcí, které ve škole fungují, Tvořivá škola je název ŠVP a úspěch – chce přece každý. Což je v souladu i s cílem. Management školy využije nástroje „Manažerská 360“, bude prováděno periodické hodnocení pracovníků školy k získávání zpětné vazby, pravidelně 1x ročně, v nutných případech operativně.

### KA3 – Propojení instituce do systému se stejným typem škol ZV, s typem škol, které mají za úkol vzdělávat žáky s SPU a SPCH za účelem sdílení zkušeností a dalšími partnery

- Vytvořit školu jako instituci spolupracující se stejným typem škol ve městě a v kraji Vysočina a sdílet získané a získávané zkušenosti mezi pracovníky těchto zařízení na různých úrovních.
- Zapojit školu do struktury MAP a do tvorby projektových záměrů v rámci OP VVV
- Vytvořit školu jako místo vzdělávání a výchovy pro všechny generace ve městě.
- Zvýšit počet žáků u zápisu do 1. ročníku

#### Víceúrovňové sdílení zkušeností mezi školami

„Jedno město, jedno školství“ - kvalitní učitelský sbor je schopen sdílet své zkušenosti s kolegy z jiných škol v městě. To dává možnost k propojení škol ve městě v úrovni ŘŠ, ZŘŠ, metodických sdružení a společných aktivit. Tato možnost spolupráce byla projednána s řediteli dalších ZŠ ve městě a má podporu. V současné době probíhá výměna informací a sdílení zkušeností mezi ŘŠ na půdě Vysočina Education, kterou svolávám a moderuji. V obdobné formě by mohla fungovat i výměna zkušeností mezi ostatními popisovanými skupinami. Další možností spolupráce mezi ZŠ jsou intervize - vzájemné náslechy, hospitace mezi kolegy vyučující stejné předměty. Tato forma vždy pomůže učitelům v jeho „ukotvení“ inspiruje a motivuje. Využijí zde zkušenosti z realizace a řízení projektu OP VK „Učitelé pro učitele“.

**Inkluze – společné vzdělávání** - Tým učitelů má v oblasti inkluzivního vzdělávání dlouhodobě praktické zkušenosti. Škola má potenciál stát se **pilířem a metodickým centrem směrem ke společnému vzdělávání (inkluzi)** pro další vzdělávací instituce ve městě a dává v této době podpory inkluze velký předpoklad rozvoje.

Škola poskytuje základní vzdělávání ve dvou oborech vzdělání základní škola a **základní škola speciální**, zřizuje běžné třídy a třídy pro **vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami**. Nabídka vzdělávacích programů umožňuje **přizpůsobit výchovu a vzdělávání individuálním potřebám žáků**, bezbariérová budova školy poskytuje kvalitní zázemí pro **vzdělávání tělesně handicapovaných žáků**. Ve škole jsou zřízeny přípravné ročníky pro **děti ze znevýhodněného rodinného prostředí**. **Tým učitelů má v těchto oblastech hluboké znalosti** a dlouhodobé zkušenosti. Opět je možné v této oblasti výuky využít spolupráci se školami s podobným typem výuky a vzájemně sdílet zkušenosti mezi učiteli. Při spolupráci by se jednalo o ZŠ a PŠ Velké Meziříčí a ZŠ Spec. v Třebíči. Toto bylo projednáno s řediteli zmíněných škol, se spoluprací souhlasí.

Ve spolupráci se stávajícím ŘŠ a speciálním pedagogem připravuji vzdělávací program „Inkluze v praxi“, který reaguje na nový trend v oblasti vzdělávání, lektory tohoto programu budou pracovníci 3. ZŠ, dále pak rovněž ve spolupráci s ŘŠ připravuji program „Letní škola inkluze“ – vzdělávání a výměna zkušeností v oblasti inkluzivního vzdělávání na celostátní úrovni. To znamená, že bude možnost navázat kontakt pracovníků ZŠ Komenského 6 ZR i s dalšími školami mimo region.

Spolupráce s dalšími institucemi „**síťování**“ bude podporována i při realizaci projektů OP VVV i v rámci MAP, na kterých aktivně spolupracuji s obcemi Žďár n. S., Nové Město na Moravě, Bystřice n. Pernštejnem a Velké Meziříčí.

Škola se jistě stane místem setkávání k aktuálním tématům i (třeba v rámci realizace MAP) a realizací vzdělávacích i zábavných aktivit pro více generací.

Další spolupráce je možná v rámci SKAV – Úspěch pro každého žáka a dalšími organizacemi např. EduIn – projekt Extra třída.

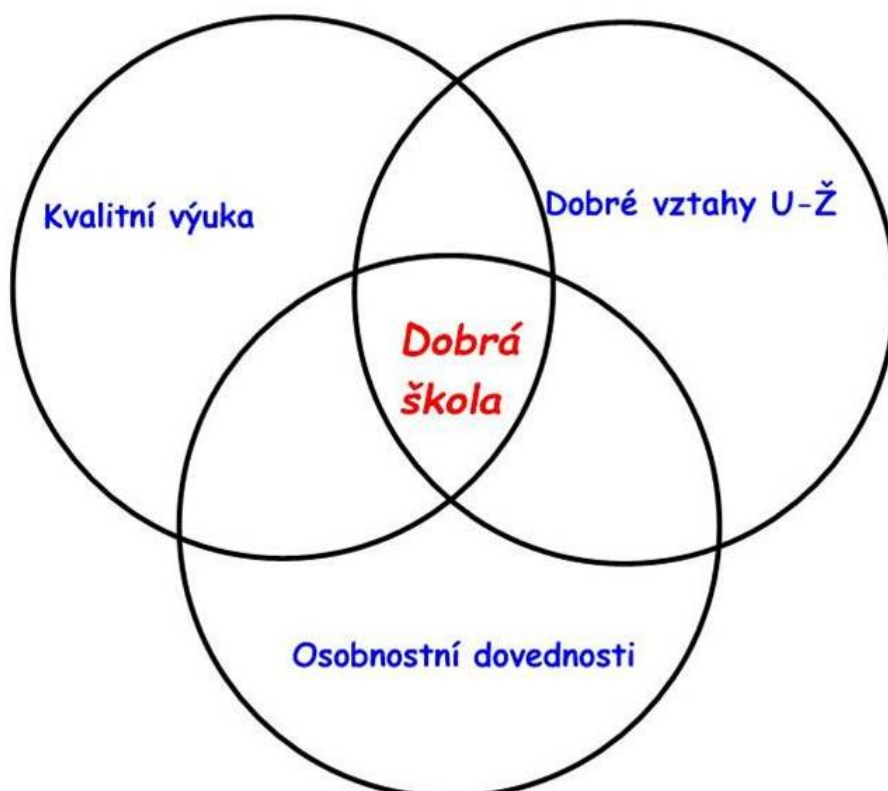
#### Časový harmonogram realizace:

Harmonogram realizace je součástí přílohy této koncepce.

# Pentagram úspěchu

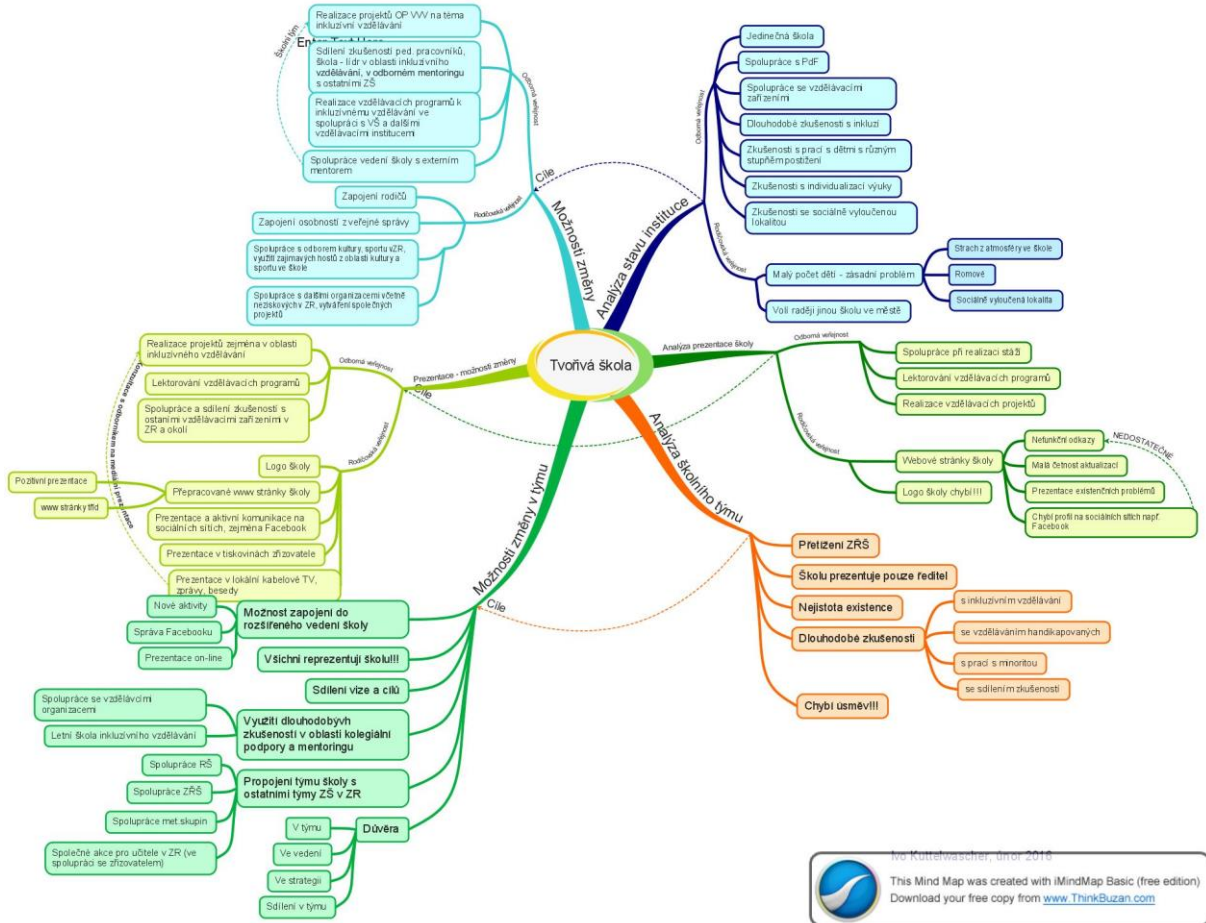


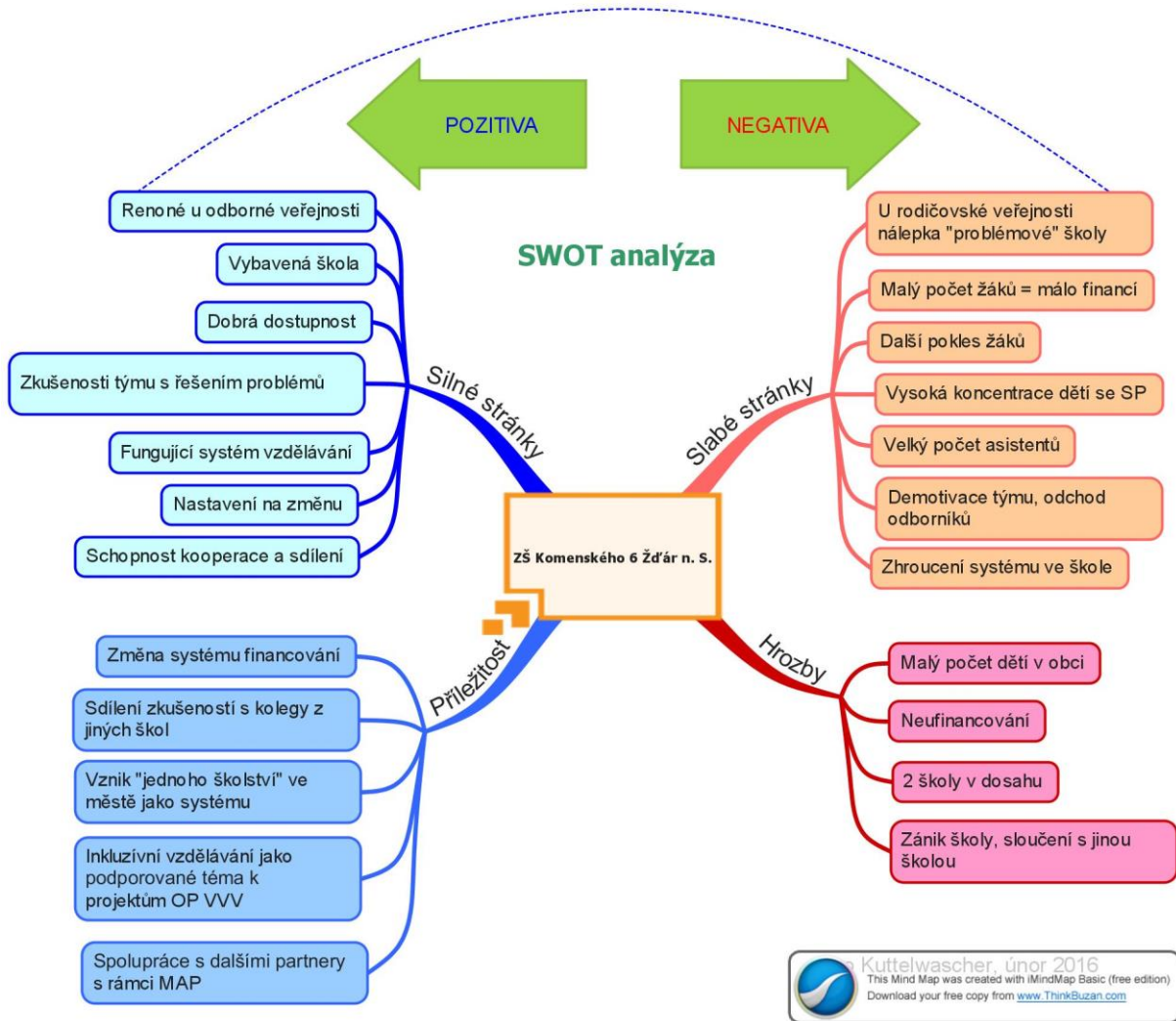
# Moderní dobrá škola podle rodičů





Podklad pro konkursní řízení na vedoucí pracovní místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Základní škola Žďár nad Sázavou, Komenského 6







**Podklad pro konkursní řízení na vedoucí pracovní místo ředitele/ředitelky příspěvkové organizace Základní škola Žďár nad Sázavou, Komenského 6**

Mgr. Ivo Kuttelwascher, březen 2016

