



ZŠ Profesora Švejcara

Popis procesu strategického plánování v rámci rozvoje Demokratické kultury školy

Východisko:	2
Principy práce:	2
Základní plánování:	2
Postup práce a rizika:	2
První oblast - hodnoty školy	3
Základní rámec:	3
Ověření souladu:	3
První návrh funkčních vět:	4
Ověření vět a další doplnění:	4
Další postup práce:	4
Druhá oblast - Strategické oblasti rozvoje školy	5
Základní rámec:	5
Ověření souladu:	5
Další postup práce:	5
Klasifikace pomocí barevného kódu:	6
Týmy a akční plány:	6
Celkový vizuál:	6
Shrnutí významu projektu:	7



Východisko:

V rámci projektu podpory “Demokratické kultury” od CEDU jsme se soustředili na dvě oblasti, které spadají do strategického řízení a plánování školy. V rámci konzultací jsme ustanovili výchozí fakt, že naše škola má kulturu a demokratické principy vžité a pevně zakořeněné do samotných projevů kultury, ale chybí jejich zakotvení do strategických materiálů školy a jejich konkrétní pojmenování. Tím se dostáváme do situace, kdy na mnoho dějů a činností ve škole nelze dlouhodobě navazovat, nelze je snadno předávat nově příchozím kolegům a také jsou limitované možnosti k jejich rozvoji. Proto jsme se rozhodli pro náš plánovací proces jít dvěma různými cestami, které by obě měly posloužit jako podpora výše uvedeného.

- 1) Tvorba hodnot školy
- 2) Tvorba strategických oblastí rozvoje školy

Principy práce:

Aby mohlo dojít k naplnění výše uvedených cílů, bylo potřeba především postupovat společně. Zapojit ideálně všechny pedagogické pracovníky školy a společně pak tvořit podle jednotlivých naplánovaných fází. (Jednotlivé fáze jsou rozepsány v Příloze č. 5.)

Základní plánování:

Základní kostra obou oblastí rozvoje vzešla od vedení školy, tedy od obou zástupkyň ředitele a mé osoby. V první oblasti se jednalo o identifikaci klíčových slov pro hodnoty školy, které jsme vytvořili na základě školního vzdělávacího plánu, na základě předcházejících činností v oblasti strategického rozvoje (dřívější snaha o vytvoření kodexu zaměstnance) a v souladu s vizí školy. V druhé oblasti se pak jednalo o identifikaci klíčových oblastí, na které se již soustředíme, nebo se chceme soustředit. V obou případech šlo o vytvoření základního rámce, který pak měl být rozvinutý a ověřený sborovnou.

Postup práce a rizika:

Základní rámec pak byl vždy předán k rozpracování pedagogickým pracovníkům. Největší výzvou byl počet zaměstnanců, který se v počátcích práce pohyboval kolem padesáti pěti pedagogických pracovníků, ke konci práce pak v počtu o deset osob vyšším. V tomto množství



se již vzájemná debata nedala efektivně vést v přímém čase a muselo tedy docházet k větším časovým oknům pro případné dostudování jednotlivých zdrojů jednotlivými pracovníky, případně pro dílčí skupinovou práci. Zde také hrála roli absence širšího středního managementu, který by mohl efektivně přenášet nutnou činnost v rámci strategického plánování v daných oblastech na své týmy.

První oblast - hodnoty školy

Hodnoty školy v základním plánu mají doplnit charakter školy a vytvořit základní strukturu, na které stojí další plánování a veškeré procesy, které se ve škole realizují. Jedná se o zhmotnění a pojmenování podstatných částí kultury školy, které jsou nezbytnou součástí přenášenou na samotné žáky.

Základní rámeček:

Za vedení školy jsme identifikovali čtyři klíčová slova, nebo spíše hodnotové oblasti, které jsou pro naši školu nejdůležitější. Drželi jsme se snahy o jednoduchost a co nejmenší možný počet klíčových slov. V tomto ohledu byla nakonec identifikována čtveřice slov:

- 1) Bezpečí
- 2) Otevřenost
- 3) Přátelskost
- 4) Respekt

V rámci přípravné fáze se velice často objevovalo i slovo “Partnerství”, které jsme ale dočasně odsunuli pro budoucí revizi ŠVP, jako zastřešujícího slova pro celou školu. V této fázi jsme v rámci vedení vytvořili i krátká vysvětlení jednotlivých oblastí.

Ověření souladu:

Dalším krokem bylo ověření souladu námi vytvořených hodnotových oblastí sborovnou. K tomuto ověření došlo přes dotazníkové šetření (Příloha č. 1), kde kolegové nejen že vyjadřovali svůj individuální soulad s danými hodnotovými oblastmi, ale také případně navrhovali přeformulování jednotlivých oblastí. Výsledkem bylo potvrzení navržených hodnotových oblastí, ale zároveň ověření předpokladu, že slovo “Partnerství” bude sloužit jako



zastřešující prvek. Ve výsledcích se pro reformulaci objevuje několikrát. Také vzešla potřeba vyjasnit si význam slova “Respekt” a oddělit jej významově od slova “Tolerance”.

První návrh funkčních vět:

Jakmile jsme se shodli na hodnotových oblastech, bylo potřeba jednotlivé oblasti rozpracovat. K tomuto účelu jsme chtěli vytvořit ke každé oblasti několik funkčních vět, které by danou hodnotu vystihovaly. Respektive by tyto vyjadřovaly, jak se konkrétně tato oblast ve škole projevuje, co konkrétně v této oblasti děláme. V této fázi práce byly oblasti na prezenční poradě znovupředstaveny sborově, vysvětleny a prodiskutovány nejasnosti v oblastech vzešlé z dotazníku. Kolegové pak byly rozděleny do skupin (2 x 4 skupiny), z nichž každá dostala jednu hodnotovou oblast, ke které měla navrhnout první verzi funkčních vět. Tyto poté předali další skupině k doplnění či okomentování, dokud se k nim nedostala jejich prvotní práce. Skupiny se stejnou oblastí pak společně vytvořili věty svých hodnotových oblastí.

Ověření vět a další doplnění:

Věty byly posléze sepsány do rozsáhlého dotazníku (Příloha č. 3) a odeslány k ověření všem pedagogickým pracovníkům. Pak jednoduchým přidělováním bodů kolegové hodnotili jednotlivé věty spadající ke konkrétním oblastem. Věty, které získaly nejvíce bodů byly posléze sepsány do prvního draftu funkčních vět. Tento draft by na další prezenční poradě předán opět patřičným skupinám k poslednímu doplnění a drobným úpravám. Takto vznikla první finalizovaná verze hodnotových oblastí a jejich funkčních vět (Příloha č. 4).

Další postup práce:

V této fázi se práce na hodnotách zastavila a bude na ni navázáno v srpnu 2022. S odstupem času projdeme opět společně s kolegy jednotlivé hodnotové oblasti a jejich funkční věty a budeme hledat podklady a důkazy o tom, jak a jestli se opravdu projevují. Tato zjištění budeme i nadále promítat k jednotlivým funkčním větám, aby se nejednalo pouze o obecné věty k nadřazeným oblastem, ale i o skutečné a hmatatelné projevy jednotlivých hodnot. Tato východiska k jednotlivým hodnotám by měla tvořit konečnou fázi práce v této oblasti strategického rozvoje.



Druhá oblast - Strategické oblasti rozvoje školy

Strategické oblasti rozvoje školy vznikají ze dvou důvodů. Jako prostor pro předání konkrétní odpovědnosti do rukou samotných pedagogických pracovníků školy a zároveň jako prostor pro identifikaci dílčích leaderů, kteří by posléze měli tvořit střední management školy a za jednotlivé oblasti odpovídat.

Základní rámec:

Jako v předchozí činnosti i tentokrát jsme výchozí rámec definovali ve vedení školy. Jednalo se o návrh několika klíčových oblastí, ve kterých již realizujeme, případně chceme realizovat konkrétní a specifické činnosti naší školy. Tyto oblasti nalezneme ve schématu (Příloha č. 6) a jedná se o oblasti v první úrovni větvení:

- 1) Oblast VZTAHY
- 2) Oblast GRAMOTNOST
- 3) Oblast HODNOCENÍ
- 4) Oblast PREVENCE
- 5) Oblast DEMOKRATICKÁ KULTURA
- 6) Oblast VZDĚLÁVÁNÍ

Ověření souladu:

Tento rámec byl v bodech představen kolegům na prezenčním setkání, kde posléze ve skupinách doplňovali a větvali klíčové oblasti o další body. Jednotlivá větvení ve skupinách prodiskutovali a předmětem hovorů byla i podmínka, aby snaha směřovala k rozdělení oblastí na “již realizované” a “ještě nerealizované”. Společnou prací pak vzniklo penzum oblastí a jejich podoblastí, které bylo shrnuto v barevném schématu (Příloha č. 6). Tento “První vizuál” byl následně kolegům představen, kompletně jsme prošli jednotlivé oblasti a doplnili či přepracovali připomínky vzešlé z této diskuze. Tím byl prvotní draft dokončen.

Další postup práce:

Proběhl celý školní rok a s vizuálem klíčových oblastí jej můžeme porovnat. K tomuto porovnání dojde v srpnu 2022 a tím i k doplnění a přepracování jednotlivých oblastí. Základní



podmínkou pro přepracování, především podoblastí, bude snaha směřovat obsah a pojmenování ke konkrétním projevům či akcím a činnostem. Vznikne tak druhý, doplněný vizuál, který poslouží jako odrazový můstek k dalším fázím.

Klasifikace pomocí barevného kódu:

Na základě druhého vizuálu proběhne klasifikace jednotlivých oblastí tak, abychom jednoznačně barevně odlišili:

- 1) Zeleně - činnosti, které se dějí a chceme je zachovat.
- 2) Žlutě - činnosti, které se sice dějí, ale nejsme si jistí, jestli je chceme zachovat, či se je nepodařilo naplnit podle předpokladů.
- 3) Červeně - oblasti, které se doposud nedějí.

Logika tohoto rozdělení směřuje k evaluaci na konci školního roku, případně v kratších intervalech dle potřeby. Zelené oblasti můžeme zachovat, máme k nim postupy a jednotliví aktéři vědí, jak je realizovat. U žlutých dochází k nenaplnění předpokladů, tedy se nabízí otázka, zdali tyto oblasti zachovat, případně jak je uchopit, aby se mohly změnit na zelenou barvu. Červené oblasti nejsou realizovány. Je tedy potřeba hledat důvody, proč nebyly realizovány, jak případně stav změnit, nebo jestli je z oblastí vyškrtnout.

Týmy a akční plány:

Na výše uvedené rozdělení by mělo navázat v září 2022 výběr týmů, kteří by realizaci nadřazené oblasti realizovaly. Pedagogičtí pracovníci si mohou vybrat, v jaké oblasti by se chtěli angažovat a jako oblast spolurealizovat. V rámci oblastí bude ze strany vedení docházet ke snahám identifikovat dílčí leadery pro střední management školy. Tyto týmy by měly v úvodu školního roku vytvořit akční plány, které budou obsahovat konkrétní činnosti týmu v dané oblasti na daný školní rok, doplněný datací, rozpisem zúčastněných osob, cílů činnosti a způsobu evaluace.

Celkový vizuál:

Po prvním ověření výše uvedených kroků projde systém strategických oblastí rozvoje školy finálním doplněním a evaluací od pedagogických pracovníků tak, aby se mohla vytvořit finální



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Praha – pól růstu ČR



verze. Tato verze by měla získat unikátní a společně vybraný grafický design, který posléze poslouží i jako základní grafické schéma pro kompletní revizi ŠVP.

Shrnutí významu projektu:

Vše výše uvedené bylo realizováno a naplánováno díky mentoringu ze strany CEDU. Jednotlivé kroky byly uvedeny do souladu s očekáváním vedení školy a bez příspěví CEDU bychom jen obtížně hledali pro plánování startovní bod.



Příloha - HODNOTY

Bezpečí:

- V naší škole se dostane pomoci každému, kdo o ni požádá.
- V naší škole se učíme, že chyba vede k poučení a ne k odsouzení.
- Je pro nás důležité, abychom si navzájem věřili a cítili se přirozeně.
- V naší škole je důležité, aby se všichni cítili dobře.
- Chceme být školou, kde je běžné se ptát.

Otevřenost:

- V naší škole jsme otevřeni partnerskému přístupu.
- Vytváříme si pozitivní vztah s rodiči i žáky.
- Umíme přihlídnout ke složitým životním situacím každého ve škole.
- Naše dveře jsou otevřeny přátelské komunikaci.

Respekt:

- Vážíme si práce své i ostatních.
- Snažíme se respektovat odlišnosti každého z nás.
- Podporujeme se navzájem.
- Vážíme si a respektujeme názor každého z nás.

Přátelskost.

- Na naší škole se známe.
- Na naší škole se na chodbách nemíjíme bez pozdravu a úsměvů, kterými nešetříme.
- Je pro nás důležité, abychom si navzájem rozuměli.
- V naší škole usilujeme o přátelské vztahy a pozitivní atmosféru.
- Podporujeme zdravé klima nejen ve třídách, ale i mezi kolegy a v celé škole.