

Koncepce rozvoje Gymnázia Jana Keplera



Podklad pro konkurzní řízení na obsazení funkce ředitele/ředitelky
příspěvkové organizace Gymnázium Jana Keplera

Souhlasím se zveřejněním koncepce rozvoje Gymnázia Jana Keplera v anonymizované podobě na portálu školství, tj. na webové adrese <https://www.prahaskolska.eu/>, a na webu školy, v období po prvním jednání konkurzní komise do jednoho měsíce od jmenování ředitele/ředitelky příspěvkové organizace.

V Praze, dne 20. 4. 2023



1. Úvod

Gymnázium Jana Keplera (GJK) jsem měl možnost důkladně poznat v roli učitele, a přestože mě nové pracovní výzvy odvedly jinam, stále jsem GJK vnímal, a dodnes vnímám, jako „svou“ školu. GJK je totiž škola, která se vám „dostane pod kůži“. Toto platí i pro studenty a jejich pocit sounáležitosti se školou, u mnohých se stává významnou součástí jejich identity, a to i dlouhá léta po dokončení studia.

V nastíněné koncepci dalšího rozvoje GJK vycházím z osobní zkušenosti a znalosti kontextu školy, přičemž se opírám o objektivní zdroje, jako Zpráva ČŠI, Výroční zprávy GJK a šetření *Mapa školy*. Zároveň vycházím z vlastní širší zkušenosti s kontextem výuky na 2. stupni ZŠ a SŠ (jako oborový didaktik a garant pedagogických praxí při PedF UK), ze zahraniční zkušenosti (při stipendijním pobytu, ze sdílení zkušeností a poznatků na konferencích) a ze zkušenosti z dynamického, vysoce profesionalizovaného a kolaboračně fungujícího prostředí jedné z nejkvalitnějších mezinárodních škol v Evropském regionu, kde nyní působím jako středoškolský učitel. Koncepce se v samotném základě opírá o mé osobní přesvědčení. Že každý student je v nějakém ohledu talentovaný a může tedy zažívat pocit úspěchu a pozitivní zpětné vazby tolik potřebné v procesu učení, a je tedy úkolem školy a pedagogů studentům jejich specifický talent pomoci objevovat a rozvíjet.

V následujících oddílech bude stručně charakterizována škola, její hmotné, personální a ekonomické aspekty a také výchovně vzdělávací oblast. Ke každé z těchto oblastí jsou uvedeny návrhy dalšího rozvoje, které jsou většinou načrtnuty v obecné rovině, jen u některých má návrh koncepce jemnější kontury a je doplněn o příklady pro dotvoření konkrétnější představy.

2. Charakteristika školy

Jednou z charakteristik, která z GJK činí nezaměnitelnou školu, je jistá chemie mixu profilu studenta (vysoká míra talentu a nadání) a učitele (vysoká míra erudice a kompetence). Na straně učitelů i studentů je v zastoupení vysoký podíl osobností, které jsou určitým způsobem vyjímečné, jedinečné, až do té míry, že různými způsoby „vyčnívají“ – vynikají v různorodých akademických oblastech a vynikají svým tvůrčím potenciálem. Neodmyslitelnou součástí školy jsou „rebelové“, to jsou ti, kteří narušují zaběhnuté pořádky a provokují a nutí k zamyšlení. Všem těmto typům vyjímečnosti a jedinečnosti poskytuje škola bezpečný prostor a ponechává dostatečnou míru svobody pro vlastní rozvoj v oblastech zájmu i pro hledání sebe sama (i např. skrze konfrontaci s řádem a hranicemi). Zmíněná svoboda je však vyvážena zodpovědností, která v étosu školy ke svobodě neodlučitelně patří. Tento aspekt určité vyjímečnosti klade vysoké nároky na všechny aktéry edukačního procesu a motto ŠVP „Per aspera ad astra“ je zde více než příznačné.

3. Hmotné zdroje

Zázemí

Budova školy je komplex několika architektonicky odlišných ale funkčně propojených staveb. Na původní budovu školy v ulici Hládkov navazuje funkcionalistická přístavba lemující ulici

Parléřovu a nejnověji i přístavba budovy tělocvičny na slepém jižním křídle. Ačkoliv se jedná o architektonicky nesourodý komplex, zázemí školy, a zejména budova Parléřova s prosvětleným schodištěm, má nezaměnitelné *genius loci*, díky němuž je příjemným místem ke studiu, práci a bytí. Školní zázemí je dostačující pro stávající maximální kapacitu 600 studentů.

Návrhy rozvoje:

- revize sklepních prostor pro jejich další možné využití (rozšíření zkušebny, nahrávací studio, studentská dílna),
- venkovní workoutová zóna v postranní části hřiště,
- revize zabezpečení budovy (bezpečnostní systémy, kamery, bezpečnostní protokoly).

Materiální vybavení školy

Stávající materiální vybavení školy je dostačující k zajištění kvalitní výuky. Všechny třídy jsou vybaveny projektory, některé třídy mají interaktivní tabuli, každému učiteli je poskytnut školní notebook. Materiální didaktické prostředky jsou jednotlivým předmětovým komisím každoročně pořizovány na základě potřeby a finančních možností školy.

Návrhy rozvoje:

- průběžné obměňování a modernizace vybavení ICT,
- čerpání prostředků na digitalizaci v rámci Národního plánu obnovy,
- v dlouhodobějším horizontu příprava na trend BYD (*bring your device*) ve vzdělávání, kdy každý účastník vzdělávacího procesu má své vlastní ICT zařízení, a učitelům se tak otevírá pestrá paleta nových organizačních forem práce. Případná implementace musí bezpochyby zohledňovat socioekonomické faktory studentů a finanční možnosti školy.

4. Personální zajištění

Vedení školy

V rámci současné organizační struktury je vedení školy zajištěno ředitelem školy a třemi zástupci školy (po přepočtení dva plné úvazky). Ředitel uplatňuje styl řízení, v rámci kterého ponechává učitelům při naplňování vzdělávacích cílů velkou míru autonomie. V organizační struktuře školy je posílena úloha předmětových komisí a jednotlivých učitelů. Mým záměrem je navázat na nastavený styl řízení otevřené komunikace se všemi aktéry realizace vzdělávacího procesu.

Návrhy rozvoje:

- pokračování v nastavené otevřené komunikační strategii, posilování politiky otevřených dveří (*open-door policy*),
- nastavení systému interní zpětné vazby,
- nastavení/revize systému hodnocení činnosti pedagoga,
- seberozvoj a vzdělávání vedení školy v oblasti leadershipu (program *Ředitel naživo*).

Pedagogičtí pracovníci

Pedagogický sbor tvoří celkem 77 vyučujících (60 interních, 17 externích) s relativně velkým podílem učitelů s částečným úvazkem. Částečné úvazky jsou pro tuto školu charakteristické. GJK nabízí širokou škálu úzce specializovaných volitelných předmětů, které bývají vyučovány externisty (nezřídka bývalými studenty GJK). Zároveň mnozí z pedagogů mají více pracovních úvazků (např. na VŠ). Přestože tento jev může působit komplikace při sestavování rozvrhů, přináší tito pedagogičtí pracovníci kurikulární a personální pestrost. Výuku zajišťují kvalifikovaní (81 %) nebo odborně erudovaní učitelé. Věkově i genderově je pedagogický sbor vyvážený.

Návrhy rozvoje:

- nastavení systému podpory kontinuálního vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP),
- posílení hospitační činnosti vedení školy a vedoucích předmětových komisí:
 - odbourání zažitého pojetí hospitace jako ohrožení, tj. prostředku kontrol, hledání chyb a jejich trestání. Aby hospitační činnost byla přínosná a smysluplná, je na straně hospitujícího osvojit si klíčový rozvoj hospitačních dovedností, zejména tříbení profesního vidění, rozvoj měkkých dovedností a dávání zpětné vazby. Na straně hospitovaného pak určitá míra přijetí rizika (*risk-taking*), pokora. Upuštění od konzervativního mentálního nastavení: „takto to dělám už 20 let a funguje mi to, proč to tedy měnit?“. Teprve pak může být hospitace vnímána jako příležitost k hledání nových cest, jak rozšířit repertoár vzdělávacích metod a forem, jak strukturovat a zefektivnit výuku.
- povzbuzení učitelů k vzájemným „návštěvám“ hodin (sdílení příkladů dobré praxe, inspirace, motivace, zpětná vazba), podpora politiky otevřených dveří u učitelů.
- zavedení institutu uvádějícího učitele, mentoring, podpora učitelů v účasti v projektu Učitel naživo,
- pokračování v implementaci supervize jako nástroje pro růst,
- posílení ICT gramotnosti učitelů (kolaborace ve sdílených google dokumentech, vytváření jednoduchých multimediálních výukových materiálů – např. screencast, využití široké škály edukačních online nástrojů – např. padlet, kahoot),
- nastavení systému psychologické podpory (prevence vyhoření),
- zvážení implementace tandemové výuky.

5. Ekonomická oblast

Z Výroční zprávy 2021/22 vyplývá, že GJK má bezproblémové vedení ekonomické agendy a účetnictví, a že celkový objem finančních prostředků postačuje k realizaci vzdělávacích programů a fungování školy.

Návrhy rozvoje:

- pokračování v získávání příjmů z ostatní činnosti (pronájem sportovišť),
- hledání dalších možností financování,
- výhledově vytvoření pracovní pozice – brand/marketing manager pro zajištění oblasti propagace, správy obsahu sociálních sítí, fundraisingu, využití sítě rodičů, alumni či jiných partnerů.

Nehmotné zdroje – brand, komunikace

Z marketingového pohledu lze na jméno školy pohlížet jako na značku (*brand*). Brand GJK nebo „Kepler“ je dlouhodobě spojován s kvalitou poskytovaného vzdělání, otevřeností, výjimečností, talentem a nadáním, což dokládá výsledek šetření *Mapa školy* (hodnocení studentů i rodičů), Zpráva ČŠI nebo Výroční zprávy. Dále tuto značku spoluutváří působení školy ve veřejném prostoru (mediální obraz, školní akce otevřené veřejnosti, typu Symposium) a v neposlední řadě prezentace aktualit, zveřejňování informací, pozvánky na akce na webu školy a sociálních sítích.

Návrhy rozvoje:

- redesign webových stránek, zpřehlednění, zatraktivnění: první návštěva – první dojem (marketing, komunikace navenek),
- nastavení jednotné vnější komunikační strategie (včetně vizuálu – logo, font type).

6. Výchovně vzdělávací oblast

GJK se historicky etablovalo jako škola pro nadané a talentované studenty, přičemž tato charakteristika výraznou měrou určuje koncepci a strategii ve výchovně vzdělávací oblasti. ŠVP školy, který svým mottem: „Per aspera ad astra“ odkazuje jednak k osobě Jana Keplera, jednak ke skutečnosti, že pro dosažení vzdělání je třeba vynaložit úsilí. Hvězdné výše pak mohou asociovat i kontinuitu a neukončenost procesu, totiž, že cílem výchovně vzdělávacího působení je vyslat studenty na celoživotní cestu učení se, která má sice moc vynést nás do výšin, ale zároveň nikdy nekončí. ŠVP deklaruje nabídku všeobecného vzdělávání s důrazem na kritické myšlení. Jako klíčový aspekt však vnímám propojení vzdělávací a výchovné stránky školy s důrazem zejména na osobnostně-sociální výchovu, prožitkovou pedagogiku, vysokou míru autonomie spolu se zodpovědností při organizování studentských akcí pod vedením pedagogů (např. Symposium). Dále je deklarována práce se studenty se specifickými vzdělávacími potřebami na obou koncích spektra, jak mimořádně nadaných studentů, tak těch s poruchami učení či jinými handicap. Mimořádné nadání s sebou často nese jistá specifika v emočně-sociální oblasti osobnosti (tzv. dvojí výjimečnost), a toto specifikum klade vysoké nároky na osobu pedagoga, zejména v oblasti komunikace. Jedna z forem podpory nadání studentů je bohatá nabídka úzce specializovaných volitelných předmětů spolu s individualizací výuky, individuálním přístupem v přípravách na soutěže či nastavení podpůrných opatření. Zároveň je akcentována skutečnost, že ŠVP školy je „živým dokumentem“, který prochází cyklickým procesem akce, reflexe a návrhu implementace změn, a reaguje tak na aktuální výzvy v kontextu českého vzdělávacího systému i výzvy ve vzdělávání obecně.

Návrhy rozvoje:

- akcentování pedocentrického, konstruktivistického přístupu, badatelsky orientovaného vyučování,
- podpora mezipředmětových vztahů,
- podpora iniciativy pedagogů a studentů v návrhu, přípravě a realizaci projektů,
- prioritizace aktivit s ohledem na lidské zdroje,
- akcentování ICT dovedností, základy programování jako jedna z gramotností,

- aktuální příležitosti a hrozby s příchodem a akcelerovaným vývojem AI (ChatGPT) a jejich možnostmi využití ve výuce a vzdělávání,
- zohlednění aktuálních environmentálních aspektů v kurikulu školy,
- „buddy program“ – studenti vyšších ročníků jsou spárováni s nově přichozími studenty a plní roli průvodců,
- nabídka Feuersteinova instrumentálního obohacování – metoda rozvíjející kognitivní dovednosti (vnímání, paměť, pozornost, logické a kritické myšlení a řešení problémů),
- nastavení komunikačního protokolu pro identifikaci a řešení problémů u jednotlivých studentů v reálném čase a (online) sdílení s relevantními osobami. Tento krok by mohl mj. zefektivnit čtvrtletní klasifikační porady, při nichž jsou sdíleny všechny informace (včetně citlivých) se všemi na úkor relevance.

7. Závěrem

V mém profesním i osobním životě dlouhodobě vyznávám tyto hodnoty: otevřenost, svoboda, odpovědnost, věcnost, rovnost, respekt a tolerance a snažím se na nich stavět. Ve výše uvedených bodech jsem se pokusil shrnout aktuální stav školy a svůj pohled na něj tak, aby bylo patrné, jakým způsobem o vzdělání a řízení školy uvažuji, a jak se zde deklarované hodnoty do mého uvažování promítají.

Jsem si plně vědom, že mnohé z výše uvedených koncepčních návrhů jsou závislé na nepředvídatelných vnějších faktorech a možnosti jejich realizace se budou odvíjet od konkrétní situace. Dále je nutné o těchto návrzích uvažovat jako o výstupu brain-stormingu, jehož konkrétní body budou podrobeny zevrubné analýze a teprve po interním šetření a seznámení se s aktuálním stavem a potřebami školy bude přistoupeno k rozhodování o proveditelnosti a prioritizaci koncepčních návrhů. Ve svém působení bych chtěl citlivě navázat na hodnoty a principy deklarované ve ŠVP, se kterými se plně ztotožňuji, a zachovat kontinuitu vize školy, zajistit kvalitní výchovně vzdělávací působení na studenty a rozvoj jejich individuálních talentů a nadání s ohledem na efektivitu využití personálních i finančních zdrojů. Školu bych chtěl vést v duchu frází: „někteří jsou prostě jiní“ či „na naší škole děláme různé věci“¹ a zároveň tak, aby se směřování vzhůru ke hvězdám neslo v kolektivním duchu a s nadhledem a lehkostí.

¹ Odkaz na vítězné studentské návrhy na potisk hrnků a triček z dob, kdy termin „merch“ ještě nebyl zaveden.