

Koncepce rozvoje Základní umělecké školy Popelka

autor

*pro konkursní řízení na pozici ředitele Základní umělecké školy Popelka se sídlem
Na Popelce 1/18, Praha 5*

Souhlasím se zveřejněním koncepce Základní umělecké školy Popelka v anonymizované podobě na portálu školství, tj. na webové adrese <https://skoly.praha.eu/> a na webu školy, v období po prvním jednání konkursní komise do jednoho měsíce od jmenování ředitele/ředitelky příspěvkové organizace.

Obsah	
Úvod.....	3
Charakteristika	3
Návrh koncepce rozvoje dle jednotlivých zdrojů.....	3
Fyzické zdroje	3
Budovy a pobočky	3
Hudební nástroje a vybavení.....	4
Finanční zdroje	4
Lidské zdroje.....	4
Vedení školy	4
Učitelé a ostatní zaměstnanci	5
Motivace a adaptabilita.....	5
Výchovně vzdělávací oblast.....	5
Nehmotné zdroje – brand	6
SWOT shrnutí	6
Tři pilíře koncepce rozvoje školy.....	6
1/ Leadership	6
2/ Učící se organizace, inovace v pedagogice	7
3/ Well-being učitelů.....	7
Závěr.....	7

MOTTO: „The real role of leadership in education ... is not and should not be command and control. The real role of leadership is climate control, creating a climate of possibility.“ (Ken Robinson)

Úvod

Základní umělecká škola Popelka staví na téměř sedmdesátileté tradici samostatného působení. Svým více než osmi stům žákům a padesáti zaměstnancům tím poskytuje výhodu stabilního a dlouholetého zázemí pod vedením posledních dvou ředitelů. Zároveň to však představuje výzvu v reflexi stávající zažité praxe, navíc v kontextu čerstvých zkušeností z doby neplánované distanční výuky.

V koncepci rozvoje ZUŠ Popelka postupují metodou popisu zdrojů organizace, jejich zhodnocení a návrhu rozvoje jednotlivých oblastí. Zhodnocení provádím na základě vlastní znalosti prostředí a shrnuji v analýze SWOT. Následně nastiňuji prioritní témata, která považuji za podstatná při budoucím rozvoji školy a která zároveň sledují východiska Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy a kritéria kvalitní školy České školní inspekce.

Charakteristika

ZUŠ Popelka je čtyřoborovou školou s kapacitou 845 žáků, působící ve čtyřech budovách na území Prahy 5. Svoje poslání a vizi naplňuje z pozice vzdělávací organizace lokálního charakteru. Je organickým prvkem působícím na své okolí, který jej mimo jiné kultivuje a obohacuje jeho kulturní nabídku. Aktuální vize a poslání školy souzní s jejím účelem a jsou v rámci její činnosti naplňovány. Předkládaná koncepce navazuje na hodnotovou linii, kterou sleduje současné vedení, tedy zaměření na každého jednotlivce (žáka, rodiče, zaměstnance) jako zásadní prvek určující v souhrnu celkovou kvalitu školy. Dalšími významnými prioritami jsou zejména zaměření na úroveň pedagogické práce, pozitivní a motivující prostředí a adekvátní zázemí.

Návrh koncepce rozvoje dle jednotlivých zdrojů

V následujícím přehledu zdrojů, který předchází souhrnnému přehledu SWOT analýzy, mapuji jednotlivé aspekty činností školy a současně předkládám dílčí návrhy pro jejich budoucí rozvoj.

Fyzické zdroje

Budovy a pobočky

Škola působí na čtyřech adresách, z toho ve dvou ve vlastních prostorech a ve dvou v prostorech pronajatých v místních základních školách. V budovách Na Popelce a Pod Klikovkou byla v nedávné době provedena obnova fasád, výměna kotelen a další dílčí úpravy. Budovy jsou po provozní stránce dostatečně udržované. U budovy Pod Klikovkou je ve fázi příprav demolice a stavba nové garáže se zázemím pro obsluhu zahrady a se skladem. Dále je zde potřeba vyřešit provozní křížení dvou velkých oborů – literárně-dramatického a tanečního, které v rámci současného provozu nemají dostatečné zázemí. U budovy se pro různé události využívá zahrada, která má potenciál budoucího využití pro výuku v případě realizace nové garáže a zázemí pro venkovní výuku.

Pobočka Praha-Slivenec vyučuje v několika pronajatých třídách místní ZŠ a MŠ. V souvislosti s demografickým růstem v této oblasti hrozí samotné ZŠ nedostatek prostoru pro vlastní výuku. Největší výzvou pro nové vedení tak bude zajištění stabilních prostor pro výuku na Praze-Slivenci. Místní ZŠ nemůže do budoucna garantovat stálý pronájem prostor pro výuku pobočky ZUŠ a vlastní prostory pro výuku by pedagogům pobočky usnadnily práci.

V roce 2020 byla v souladu s dlouhodobým záměrem hlavního města zřízena pobočka v ZŠ a MŠ Praha-Zličín. Pobočka zde má k dispozici dostatečné prostory odpovídající požadavkům výuky hudebního a výtvarného oboru. Vzhledem k potřebám těchto dvou oborů však bude potřeba ještě zrealizovat akustické úpravy v učebnách hudebního oboru a lepší zázemí pro výuku výtvarného oboru (úložné prostory a zázemí pro úklid).

Obě pobočky pak nedisponují prostory pro veřejnou prezentaci výsledků vzdělávání.

Návrhy rozvoje:

- stavební úpravy a reorganizace stávajícího využití budovy Pod Klikovkou jednotlivými obory tak, aby se provoz TO a LDO nekřížil
- upravit zahradu budovy Pod Klikovkou pro venkovní výuku
- zajistit stabilní prostor pro výuku na pobočce Praha-Slivenec
- kultivovat a dovybavit prostory na pobočce Praha-Zličín
- zajistit prostory pro veřejnou prezentaci výsledků žáků na pobočkách

Hudební nástroje a vybavení

Škola má dostatečně velký nástrojový fond pro uspokojení poptávky po výpůjčkách pro žáky školy. Nástroje jsou udržovány vedoucími sbírek a je zajištěn pravidelný servis. Vybavení pro všechny obory je pořizováno dle potřeb jednotlivých oddělení a větší nákupy jsou pořizovány v souladu s dlouhodobým plánem. Je podporována obnova majetku a využití nových a inovativních pomůcek k výuce. V rámci hudebního oboru jsou intenzivněji využívány nové technologie zejména pro nahrávání, elektronickou prezentaci a přenos zvuku.

Návrhy rozvoje:

- vybavit učebny technologiemi odpovídajícími současným potřebám (např. multimédia ve výtvarném oboru, zvuková tvorba v hudebním oboru)

Finanční zdroje

Celkový objem finančních prostředků postačuje k realizaci vzdělávacích programů a fungování školy. Škola aktivně podporuje a shání zdroje pro projekty, které rozšiřují výuku mimo pravidelnou docházku a pro žáky představují nenahraditelnou možnost získat různé klíčové kompetence. Projekty také přispívají k šíření dobrého jména školy na veřejnosti a jejímu kulturnímu obohacení.

Návrhy rozvoje:

- nastavit priority pro realizaci grantových projektů

Lidské zdroje

Vedení školy

Vzhledem k rozšíření školy o pobočku na Zličíně a celkovému nárůstu agendy se v roce 2020 rozšířilo vedení o druhého zástupce ředitele. V současné době je počet úvazků dostačující pro zvládnutí stávající agendy. Stávající vedení školy má nastaveny priority ve vlastním vzdělávání (komunikace, zpětná vazba, koučink) a společně se vzdělává v oboru školního leadershipu. V rámci širšího vedení je prostor pro využití umělecké rady jako poradního orgánu při směřování pedagogického vedení a při vytipování problematických nebo rozvojových oblastí.

Návrhy rozvoje:

- realizovat plán kontinuálního profesního vzdělávání a využití poradenství ve vedení školy

- zavést systém interní zpětné vazby
- efektivně využívat uměleckou radu jako poradní orgán

Učitelé a ostatní zaměstnanci

Škola má plně kvalifikovaný a autonomní pedagogický sbor, který představuje významné aktivum ZUŠ Popelka. V rámci sebevzdělávání je ze strany školy podporována účast na kurzech a seminářích, ale chybí komplexnější a cílené strategie vzdělávání pedagogického týmu. Prostor pro rozvoj představuje nastavení systematického rozvoje jednotlivců a poskytování zpětné vazby. Stejně tak chybí systematická podpora začínajících učitelů, která je dosud závislá na mimořádně vstřícném přijetí pedagogickým sborem.

Personální obsazení a rozložení nepedagogických míst je dostatečně pokryto a je efektivní.

Návrhy rozvoje:

- nastavit systémovou podporu vzdělávání učitelů, motivovat k sebevzdělávání
- vytvořit metodický koncept uvádějícího učitele pro nové kolegy

Motivace a adaptabilita

K odměňování pedagogů jsou využívány především finanční odměny. Přátelská atmosféra a důvěra v pedagogický tým je podstatnou složkou úspěchu školy jako celku, kterou je potřeba jednoznačně podporovat. V době pandemie se ukázala důležitost péče o vztahy a psychickou pohodu zaměstnanců.

Návrhy rozvoje:

- vytvořit podmínky pro prevenci syndromu vyhoření, psychologickou podporu, pozici „happiness managera“
- zvážit rozšíření benefitů kompenzujících fyzicky náročnější uměleckou práci (bazén, masáže, fyzioterapie)
- nastavit přímou komunikaci s vedením školy, koncept otevřené ředitelny

Výchovně vzdělávací oblast

Průběžná reflexe pedagogických metod se zaměřuje na formativní hodnocení a sdílení zkušeností navzájem, včetně vzájemného poskytování zpětné vazby pro vytváření učebního pokroku, podporováno je zavádění inovativních metod výuky. V rámci školního vzdělávacího programu dochází ke kontinuálním úpravám na základě získávaných poznatků při výuce. Vzdělávacích cílů se daří dosahovat, vybraní žáci mají v republikovém srovnání nadprůměrné výsledky, ale klima školy umožňuje zároveň vytvářet pocit úspěchu v dosahování klíčových kompetencí u většiny žáků. Rozložení oborů a studijních zaměření odpovídá zaměření školy, na pobočce Zličín se nepodařilo zrealizovat rozšíření o výuku sólového zpěvu. V průběhu koronavirové distanční výuky měli pedagogové možnost si vyzkoušet nové využití informačních technologií, což přineslo různorodé zkušenosti, které je vhodné zpracovat a využít pozitivně ve výuce.

Návrhy rozvoje:

- rozšířit pobočku Zličín o studijní zaměření zpěv
- prozkoumat možnosti využití technologií ve výuce v souvislosti s poznatky z distanční výuky (kombinovaná výuka)
- nastavit prostředí pro systematické hodnocení výuky a sdílení dobré praxe, zapojit žáky a rodiče
- rozšířit reflexi vzdělávacího programu za hranice absolutoria (získávat informace od absolventů s časovým odstupem)

- zvážit zahájení výuky Akademie umění a kultury pro seniory

Nehmotné zdroje – brand

Pro veškeré partnery, se kterými škola jedná, představuje dobré jméno a vizuální transparentnost zjednodušení a usnadnění komunikace. Vedení školy přikládá význam přímé a respektující komunikaci, zároveň začalo používat profesionálně zpracovanou vizuální formu komunikace s veřejností, která se osvědčuje.

Návrhy rozvoje:

- udržet a rozvíjet profesionální používání vizuálního stylu (aktualizovat webové stránky, orientační systém)
- nastavit přímý kanál pro komunikaci s vedením školy

SWOT shrnutí

V následující tabulce shrnuji zjištěné aspekty stávajícího stavu ZUŠ Popelka.

Silné stránky	Slabé stránky
Know-how	Systematická reflexe výuky
Dobré jméno	Systematická tvorba učitelských portfolií
Inspirativní prostředí	Sdílení dobré praxe
Podporující pedagogický sbor	
Vztahy s rodiči	
Vzdělávací výsledky	
Partnerství (školy, pořadatelé)	
Mezinárodní spolupráce	
Finanční řízení (granty)	
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s rodiči a zapojení komunity	Demografický vývoj
Další zdroje financování	Nevyužití potenciálu zjištění během distanční výuky
Spolupráce se vzdělávacími subjekty	Nedostatek prostor pro výuku
Užší spolupráce se ZUŠ na Praze 5	Psychologická rizika u učitelů (vyhoření)
Využití nových technologií ve výuce	
Inovativní metody v pedagogice	
Spuštění Akademie umění a kultury pro seniory	

Tři pilíře koncepce rozvoje školy

V předchozím textu jsem navrhl koncepci rozvoje dle jednotlivých zdrojů školy, následně shrnul jednotlivá témata ve SWOT analýze a v závěru formuluji tři pilíře, které hodnotově rámuji tuto koncepci a udávají směr dalšího rozvoje ZUŠ Popelka. U každého z pilířů shrnuji v bodech navržená koncepční opatření, která jsem uvedl v předchozím textu.

1/ Leadership

- využití metod leadershipu ve vedení organizace
 - motivování zaměstnanců, tvůrčí a přátelské klima
 - sebevzdělávání ředitele a jeho týmu

- ředitel jako leader pedagogického procesu
- zapojení umělecké resp. pedagogické rady jako poradního orgánu vedení

2/ Učící se organizace, inovace v pedagogice

- nastavení koncepce sdíleného učení a sdílení výukových poznatků mezi kolegy
- kontinuální revize pedagogických metod, podpora inovativních přístupů
- hledání přínosů ve využití nových technologií ve výuce
- tvorba pedagogického portfolia jako běžná součást praxe
- nastavení systematického způsobu reflexe metod hodnocení a stanovení jeho kritérií a způsobů

3/ Well-being učitelů

- dotvoření zázemí budovy Pod Klikovkou
- stabilní zázemí pro pobočky
- metodické zavedení institutu uvádějícího učitele
- psychologická pomoc, prevence syndromu vyhoření

Závěr

ZUŠ Popelka je místem, kde se daří v praxi udržovat partnerský přístup k žákovi a zároveň úspěšně naplňovat učební proces. V následujících letech bych proto rád navázal na dobrou tradici přátelské atmosféry a tvůrčího prostředí, kde je zvykem, že se žák nebo rodič zastaví na chodbě na kus řeči s učiteli nebo třeba se samotným ředitelem. Koncepce, kterou představuji, vychází z dlouhodobě budovaných silných stránek školy a předpokladu, že tvůrčí a svobodné prostředí vytváří podmínky pro efektivní učení a naplňuje tak poslání samotné školy.