



## **ZÁKLADNÍ ŠKOLA BRNO, ČEJKOVICKÁ 10, příspěvková organizace**

Čejkovická 10, 628 00 Brno  
Tel. 544233629, Fax 544230862, E-mail info@zscejkovicka.cz

### **Strategický plán rozvoje ZŠ na období 2014 - 2017**

V rámci koncepce rozvoje školy jsou nejprve vymezeny hlavní strategické priority školy s předpokladem dlouhodobé realizace a následně je pozornost věnována čtyřem základním oblastem: *pedagogické* s výchovně-vzdělávacím obsahem, *ekonomické* s materiální a finanční tematikou, *manažerské* s úkoly v úseku řízení lidských zdrojů, organizace provozu školy, práce a výuky a *komunikační* s dílčími problémy informačních toků, prezentace školy a vnějších vztahů. V každé oblasti je vždy formulován základní cíl, tj. meta, k níž směřují vytyčené dílčí úkoly, v další kapitole pak organizace, nástroje a termíny k dosažení cílů.

#### **1 Základní priority rozvoje školy**

Na základě provedených analýz byly priority rozvoje stanoveny následovně:

- VZTAHY SE ZŘIZOVATELEM A MĚSTSKOU ČÁSTÍ – jejich intenzifikace, kvalitní a korektní spolupráce, informovanost,
- STABILIZACE PEDAG. SBORU – zamezení fluktuace učitelů, vybudování stabilního týmu učitelů, důraz na kvalitu,
- ATRAKTIVITA ŠKOLY – nadstandardní školní i mimoškolní akce, propagace školy, komunikace s veřejností, zlepšování image školy, kvalitní web, širší využití nové sportovní haly (tělocvičny),
- ODBORNOST – kvalifikovanost, další vzdělávání pedagogických pracovníků, modernizace a rozšíření odborného výukového zázemí,
- PROFILACE – rozšíření profilace vzdělávání, navázání spolupráce se SŠ s analogickým zaměřením, důraz na jazyky, IT, vědu,
- KVALITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ – aktivizační a motivační metody výuky, názornost, ohled na individualitu, realizace průřezových témat, mezipředmětová integrace, účast ve srovnávacích testech.

## **2 Vymezení cílů koncepce**

### **2.1 Oblast pedagogická**

HLAVNÍ CÍL: Posílit nadpředmětový přístup ke vzdělávání a cílit práci na všestranný rozvoj osobnosti žáka.

*Dílčí cíle:*

1. Změnit tradiční způsob výuky založený na aktivitě učitelů a pasivitě žáka aktivizujícími metodami (vlastní práce a tvorba, diskuse, prožitky, kooperace, pokusy, projekty, obhajoby,...) a prostor v hodině tak přenechat dětem, jejich aktivitě a komunikaci.
2. Vizualizovat vzdělávání a vytvářet podmínky pro udržení zájmu o učení, využívat širokého portfolia didaktických pomůcek, zejm. prezentačních a výpočetních technik.
3. Dbát na přiměřenost učiva a metod věku žáka, nová fakta nepředkládat izolovaně, bez souvislostí s informacemi z jiných předmětů a zejména bez souvislostí se skutečným životem.
4. Docilovat vynikající znalosti mateřského jazyka, zkvalitňovat čtenářské dovednosti a schopnosti práce s textem.
5. Vést žáky ke schopnosti formulace sebehodnocení.
6. Detekovat nadané žáky, individuálně je motivovat a prezentovat jejich výsledky
7. Integrovat žáky se specifickými vzdělávacími potřebami do výuky, zkvalitnit jejich výuku dle individuálních studijních plánů a důsledně kontrolovat dodržování doporučení poradenských center.
8. Revidovat ŠVP ve snaze o zatraktivnění základního vzdělávání, k prohloubení profilace a zavedení některých žádoucích směrů výuky např. finanční gramotnost, etická výchova, aj.

### **2.2 Oblast materiální**

HLAVNÍ CÍL: Vybudovat stabilní a funkční materiální zázemí školy s efektivním využitím.

*Dílčí cíle:*

1. Vyměnit staré „křídové“ tabule v učebnách za neprašné bílé „fixové“ tabule.
2. Postupně vybavit učebny počítači s dataprojektory, či velkoplošnými televizory.
3. Pořídit kvalitní vyzkoušený e-learningový systém.
4. Zabezpečit učebny výpočetní technologie proti krádeži.
5. Řešit velmi špatný technický a bezpečnostní stav budovy a nádvoří.
6. Zlepšit orientaci ve škole vhodnými informačními tabulemi.
7. Pořídit kvalitní výukové pomůcky.

8. Udržovat a modernizovat stávající materiální vybavení školy (př. učebnice, nábytek, ...).

### **2.3 Oblast manažerská**

HLAVNÍ CÍL: Systematicky řídit lidské zdroje, neboť od jejich kvality je odvozena kvalita celé školy.

*Dílčí cíle:*

1. Stabilizovat pedagogický sbor a zaměstnancům vytvořit velmi dobré motivující podmínky pro práci, návazně však žádat zákonnou kvalifikaci, prohlubování profesních kvalit a stoprocentní výkon.
2. Vytvořit funkční organizační strukturu a vhodně delegovat pravomoci.
3. Revidovat strukturu pracovních pozic a provést jejich optimalizaci ve snaze o maximální efektivitu.
4. Řádně, systematicky a koncepčně uceleně vést dokumentaci školy, stanovit systémy jejího vyhodnocení (kvalitativně i kvantitativně) a na zjištěné trendy pak adekvátně reagovat, postupně zavádět elektronizaci základních školních dokumentů.
5. Narovnat vztahy s ISOB a udržovat vysokou míru spolupráce a vzájemné tolerance.
6. Udržet ekonomickou stabilitu školy, hledat jiné mimorozpočtové možnosti financování, např. projekty, doplňková činnost školy apod.
7. Učinit opatření pro zvýšení bezpečnosti žáků i zaměstnanců.
8. Zřídit interní audit jako základ kontrolního mechanismu.

### **2.4 Oblast komunikační**

HLAVNÍ CÍL: Docílit maximální informační dostupnosti a prostupnosti uvnitř i vně školy.

*Dílčí cíle:*

1. Spolupracovat se Statutárním městem Brnem (zřizovatelem), městskou částí Brno – Vinohrady a rodičovskými sdruženími na nadstandardní úrovni.
2. Navazovat (nové) a rozvíjet (stávající) vztahy mezi školou a firmami, organizacemi či jinými vzdělávacími institucemi na lokální, národní i mezinárodní úrovni s ohledem na profilaci vzdělávání.
3. V rámci e-mailové komunikace přejít na gmail, začít využívat sdílené dokumenty v rámci google služeb, zajistit licenci na nový informační e-learningový systém.
4. Efektivně nastavit komunikační kanály ve škole – systém porad.

5. Zkvalitnit sdělovací toky na ose škola – žák – zákonný zástupce, zvýšit podíl informací předávaných elektronicky a pravidelně informovat o činnosti školy.
6. Zpracovat nový školní web ve snaze o maximální přehlednost a jednoduchost, následně pravidelně dbát na aktualizaci dat, obsahovou a formální ucelenost stránek a stále zvyšovat jazykovou a grafickou úroveň.
7. V rámci spolupráce s ISOB zabezpečit výměnu potřebných informací pro provoz obou škol v rámci téže budovy.
8. Podporovat prezentace školy žáky i pedagogy uvnitř i vně školy.

### **3 Realizace koncepce, nástroje, organizace**

V rámci realizační fáze budou ke každému bodu vlastní koncepce přiřazeny nástroje k dosažení cíle, termínová a organizační specifikace.

#### **3.1 Oblast pedagogická**

##### *1. Změna tradičního způsobu výuky aktivizujícími metodami.*

Nástroje:

- Vhodně orientované další vzdělávání pedagogických pracovníků (zaměření – moderní výukové metody a trendy).
- Samostudium pedagogů.
- Motivace ke změně myšlení a přístupu učitelů.
- Hospitační činnost zaměřená na tyto metody.
- Hodnocení výuky žáky.
- Testování žáků, např. ve schopnosti spolupráce.

Organizace:

- Ředitel školy či zástupce ředitele vymezí plán DVPP, hospitační plán a vedou dialog s učiteli na téma výukových metod.
- Pedagogové mají vymezenou povinnost vzdělávání v oblasti, vedení školy vhodně motivuje (např. finančně) snahu zavádět nové metody do výuky.
- Třídní učitelé zajistí vyplnění dotazníku zjišťující způsoby výuky učitelů (test připraví vedení školy).
- Výchovný poradce připraví test zjišťující některé dovednosti plynoucí primárně z nových výukových trendů.

Termín:

- Dlouhodobě, předpokládané dosažení cílového stavu: 2017

## 2. Vizualizace výuky

Nástroje:

- Rozšíření sluchového vjemu žáků o zrakový (TV, dataprojektory, IT-technika, plakáty)
- Vyšší míra práce s učebnicí.
- Hospitace se zaměřením na vizualizaci a práci s učebnicí.
- Rozšíření sluchového vjemu žáků o hmatový (pomůcky, materiály, přírodniny,...)
- Besedy, exkurze, dílny

Organizace:

- Ředitel ve spolupráci s IT koordinátorem zajistí finanční prostředky a realizuje nákup vhodné IT a prezentační techniky.
- Pověřený učitel (v kooperaci s ostatními) připraví seznam vhodných chybějících didaktických pomůcek, vedení pak rozhodne o případném nákupu.
- Učitelé po dohodě s vedením organizují s třídami besedy s odborníky, exkurze do provozů či jiných škol, popř. interní dílny.
- Ředitel nebo zástupce ředitele provádí hospitační činnost se zaměřením na využívání vizualizačních a prezentačních technik ve výuce.

Termín:

- Dlouhodobě, předpokládané dosažení cílového stavu: 2017

## 3. Přiměřenost učiva a souvislosti

Nástroje:

- Realizace průřezových témat – důsledný záznam v dokumentaci školy.
- Návaznosti a souvislosti v tématických plánech předmětů.
- Preference kvality, ne kvantity.
- Hospitační činnost.
- Zisk praktických dovedností.
- Exkurze, besedy, dílny.

Organizace:

- Vedení školy připraví nasdílený dokument „realizace průřezových témat“.
- Učitelé realizují průřezová témata ve výuce svých předmětů dle ŠVP.

- Zástupce ředitele kontroluje návaznosti a souvislosti v tématických plánech předmětů, v případě nesouladu, sjedná nápravu.
- Učitelé nepreferují encyklopedické znalosti, ale schopnost úsudku, aplikace, vyhledání a práce s informací.
- Ředitel nebo zástupce ředitele provádí hospitační činnost zaměřenou na mezipředmětové vazby a způsoby hodnocení žáků.
- Vedení školy dociluje vyššího zastoupení prakticky zaměřených předmětů nutnou změnou ŠVP – např. praktikum, finanční gramotnost, dílny aj. ve snaze o bližší spřažení výuky s reálným životem.

Termín:

- Dlouhodobě, předpokládané dosažení cílového stavu: 2017

#### *4. Znalost mateřského jazyka, čtenářské dovednosti a schopnost práce s textem.*

Nástroje:

- Rozvoj řeči a mluveného projevu vhodnými cvičeními.
- Důraz na rétoriku žáků při ústních zkoušeních, referátech a prezentacích.
- Čtení v hodinách i doma – záznamy žáků ve čtenářském deníku.
- Hledání informací v textu žáky.
- Umění vybrat z textu podstatné informace – samostatné zápisy žáků do sešitů.
- Aplikační úlohy k teorii.
- Hospitační činnost.

Organizace:

- Učitelé volí cvičení rozvíjející jazyk český, rozšiřují žákovu slovní zásobu.
- Učitelé vyváženě podporují písemný i ústní projev žáka, motivují žáka k hledání informací v textu a práci s nimi.
- Pedagogové preferují schopnost aplikace vědomostí před čistě teoretickými znalostmi při testování/zkoušení žáka.
- Ředitel nebo zástupce ředitele provádí hospitační činnost zaměřenou na čtenářské dovednosti (mj. i kontrola čtenářských deníků) a práce s informacemi.
- Vybraný učitel připraví srovnávací testy k ověření úrovně žáků v této oblasti.

Termín:

- Dlouhodobě, předpokládané dosažení cílového stavu: 2017

### *5. Vedení žáků ke schopnosti formulace sebehodnocení.*

Nástroje:

- Motivace.
- Vhodné pedagogické postupy a metody.
- Autodotazník.
- Rozvoj posuzovacích/a komparativních schopností žáka hodnocením cizích prací.
- Didaktické hry vedoucí k formulaci a posuzování vlastní situace a autohodnocení.

Organizace:

- Výchovný poradce sestaví autoevaluační dotazník pro žáky.
- Všichni učitelé volí ve výuce metody, postupy a hry vedoucí k rozvoji formulace sebehodnocení.
- Zástupce ředitele kontroluje výstupy splnění cíle.

Termín:

- Dlouhodobě, systematická práce s žáky s ročními evaluacemi stavu.

### *6. Detekce a práce s nadanými žáky.*

Nástroje:

- Růst úrovně poradenských služeb na škole.
- Spolupráce se školskými pedagogickými zařízeními (např. PPP).
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků zaměřené na práci s nadanými žáky.
- Služby pro nadané žáky (kroužky, výuka a úkoly navíc).
- Individuální studijné plány.

Organizace

- Ředitel školy rozšíří počet výchovných poradců na dva s vymezenými kompetencemi.
- Ředitel školy vytvoří pracovní místo školního psychologa s částečným úvazkem.
- Zástupce ředitele zorganizuje přednášku s tématem detekce a práce s nadanými žáky.
- Výchovný poradce zpracuje celoškolský plán práce s nadanými žáky.
- Zástupce ředitele ve spolupráci s výchovným poradcem zajistí zpracování individuálních studijních plánů pro nadané žáky.
- Vedení kontroluje práci s nadanými žáky ve výuce hospitačně a studiem pedagogické dokumentace.

Termín:

- Plán do konce roku 2014/15, jinak plněno průběžně.

### *7. Integrace žáků se specifickými vzdělávacími potřebami do výuky.*

Nástroje:

- Rozšíření školních poradenských možností.
- Spolupráce s PPP a SPC.
- Edukativní kroužky pro žáky se SVP vyrovnávající jejich handicap.
- Individuální přístup pedagogů rámci integrace do běžné třídy.
- Individuální studijní plány.

Organizace:

- Ředitel školy zajistí rozšíření počtu pracovníků v oblasti pedagogicko psychologických služeb (viz bod 6).
- Výchovný poradce bude problematiku konzultovat s pracovníky PPP, či SPC.
- Zástupce ředitele zajistí vznik edukativní skupiny v rámci volnočasových aktivit pro žáky se SVP.
- Výchovná poradkyně sestaví celoškolský plán pro práci se žáky se SVP.
- Výchovná poradkyně zajistí sestavení individuálních studijních plánů.
- Vedení kontroluje hospitačně dodržování doporučení z PPP (SPC) ve výuce, práci s těmito žáky a dokumentaci k nim vedenou.

Termín:

- Plán do konce roku 2014/15, jinak plněno průběžně.

### *8. Revize ŠVP ve snaze o zatraktivnění základního vzdělávání.*

Nástroje:

- Vznik pracovní skupiny řešící změny ŠVP a zajišťující soulad s RVP.
- Úprava stávajících hodinových dotací předmětů dle moderních výukových trendů, profilace školy a doporučení školských orgánů.
- Zavedení nových předmětů – finanční gramotnost, etická výchova, další cizí jazyk(y) aj.
- Publikování ŠVP na webu, zdůraznění atraktivity.

Organizace:

- Ředitel školy ustaví pracovní skupinu řešící ŠVP (členové: zástupce vedení, zástupce učitelů, koordinátor ŠVP) a to odděleně pro I. a II. stupeň.
- Pracovní skupina navrhne změny v ŠVP a zároveň prověří komplexní soulad s RVP s přihlédnutím k předchozím závěrům z inspekční činnosti ČŠI.



- Změny v ŠVP projedná pedagogická a školská rada (popř. příslušné předmětové komise).
- IT koordinátor zajistí zveřejnění ŠVP na webu vč. Zdůraznění jeho změn (např., formou aktualit).

Termín:

- Změny vč, schvalovacího procesu vždy nutné řešit v I-III. čtvrtletí školního roku, platnost nového ŠVP od nového školního roku. Dlouhodobý proces reagující na moderní trendy.

### **3.2 Oblast materiální**

#### *1. Výměna tabulí*

Nástroje:

- Zakoupení buď bílých tabulí nebo fólie na polep.
- Výběrové/poptávkové řízení na nákup (dle výše částky).
- Dostatek financí.

Organizace:

- IT-koordinátor zjistí cenové relace obou alternativ.
- Ředitel školy rozhodne o pořízení bílých tabulí či fólií.
- Ředitel dále rozhodne o počtu kusů ke koupi podle dostupných financí.
- Organizace výběrového nebo poptávkového řízení (zajistí referent).
- Referent realizuje objednávku.
- Instalace tabulí či folií (zajistí školník či externí firma).

Termín:

- Částečné provedení do konce roku 2015, plné provedení do roku 2017.

#### *2. Vybavení učeben počítači s dataprojektory, či velkoplošnými televizory.*

Nástroje:

- Postupná koupě PC stanic do učeben, dataprojektorů (televizorů).
- Výběrové/poptávkové řízení na nákup (dle výše částky).
- Dostatek financí.

Organizace:

- IT-koordinátor zjistí cenové relace zmíněné techniky.
- Ředitel školy rozhodne o etapách pořízení techniky.

- Ředitel dále rozhodne o typu a počtu kusů techniky ke koupi v jednotlivých etapách podle dostupných financí.
- Organizace výběrového nebo poptávkového řízení (zajistí referent).
- Referent realizuje objednávku.
- Instalace zařízení (zajistí školník a IT koordinátor).

Termín:

- Realizace v etapách, finální stav v roce 2017 min. 50 % učeben vybaveno IT a projekční technikou.

### *3. Pořízení kvalitního vyzkoušeného e-learningového systému.*

Nástroje:

- Diskuse s řediteli brněnských škol o jejich e-systémech.
- Výběrové/poptávkové řízení na nákup (dle výše částky).
- Dostatek financí.
- Postupná náhrada papírové dokumentace e-systémem.

Organizace:

- Ředitel zmapuje systémy užívané na jiných školách.
- Zástupce ředitele zjistí cenové relace e-systémů.
- Ředitel školy rozhodne o nákupu a servisu nového systému.
- Organizace poptávkového řízení (zajistí ředitel školy).
- Referent realizuje objednávku.
- Zástupce ředitele zajistí instalaci e-learningového systému a následné zaškolení uživatelů.

Termín:

- Realizace instalace základních modulů ve školním roce 14/15, v následných letech postupné zavádění dalších modulů. Finální stav v roce 2017 znamená maximální využití e-systému bez papírové duplicity v dokumentaci.

### *4. Zabezpečení učeben výpočetní technologie proti krádeži.*

Nástroje:

- Pořízení třetí bariéry proti krádeži IT – techniky (mříže).
- Nabídky zámečníků.

Organizace:

- Ředitel osloví zámečnické firmy (s ohledem na cenu) s žádostí o nabídku zhotovení mříží a vybere nejlepší.
- Referent realizuje objednávku.
- Řemeslník vyrobí mříže a instaluje je na dveře IT učeben.

Termín:

- Realizace (dle financí) do konce roku 2015.

#### *5. Řešení špatného technického a bezpečnostního stavu budovy a nádvoří.*

Nástroje:

- Provedení auditu technického stavu budovy školy a nádvoří.
- Provedení bezpečnostního auditu na škole.
- Jednání se zřizovatelem o možnostech zisku financí na nápravy stavu.
- Nutné opravy zejména havarijních stavů (zatékání, dláždění nádvoří, aj.).

Organizace:

- Ředitel zadá vypracování technického a bezpečnostního auditu externím odborníkům.
- Ředitel povede jednání se zřizovatelem o stavu budovy a nádvoří s apelem na nutnost financí vzhledem k velmi špatné (havarijní) situaci.
- Ředitel se bude snažit hledat rezervy ve financích školy použitelné k opravám (alespoň částečným).
- V případě nedostatku peněz opravy organizuje školník, dohlíží ředitel.

Termín:

- Průběžně vyhodnocení v roce 2017, konání auditů ve školním roce 2014/15.

#### *6. Zlepšení orientace ve škole vhodnými informačními tabulemi.*

Nástroje:

- Vhodný materiál pro tabule.
- Umístění a informativní text.
- Výroba informačních tabulí.
- Dostatek financí.

Organizace:

- Ředitel ve spolupráci se školníkem vybere vhodný materiál k informačním tabulím.
- Zástupce ředitele vyřeší umístění a text na tabule.
- Ředitel vybere vhodnou firmu pro výrobu.

- Výrobu zajistí externí firma.
- Instalaci tabulí provede školník.

Termín:

- Do konce roku 2015.

### *7. Pořízení výukových pomůcek.*

Nástroje:

- Seznam (plán) potřebných výukových pomůcek.
- Selekce položek seznamu z pohledu disponibilních financí.
- Vlastní nákup

Organizace:

- Zástupce ředitele připraví sdílený dokument, do něhož uvedou jednotliví učitelé seznam žádaných pomůcek vč. dodavatele a ceny.
- Selekcí položek k realizaci provede ředitel školy.
- Objednávka (realizuje referent).
- Distribuce expedovaného zboží ve škole (zajistí zástupce ředitele)

Termín:

- Průběžně každý školní rok, sumární vyhodnocení v roce 2017.

### *8. Udržování a modernizace vybavení školy (př. učebnice, nábytek, ...).*

Nástroje:

- Seznam vybavení určeného k modernizaci/výměně.
- Kontroly stavu majetku, inventarizace.
- Nákupy nového vybavení/opravy.

Organizace:

- Zaměstnanci pravidelně kontrolují majetek školy a hlásí poškození a zastarávání vedení školy.
- Další kontrolu majetku provede jedenkrát ročně inventarizační komise.
- Zástupce ředitele ve spolupráci se školníkem zpracuje plán modernizací a oprav.
- Realizaci plánu zajistí dle disponibilních financí ředitel.

Termín:

- Průběžně každý rok, finální vyhodnocení v roce 2017.

### 3.3 Oblast manažerská

*1. Stabilizace pedagogického sboru, dobré pracovní podmínky, kvalitní výkon a prohlubování kvalifikace.*

Nástroje:

- Ocenění kvalitní a nadstandardní práce (mj. i finanční).
- Dobré zázemí v pracovnách učitelů – k dispozici min. 1 PC stanice.
- Kvalitní didaktické pomůcky.
- Minimalizace stěhování tříd a kabinetů v přípravném týdnu.
- Dlouhodobá perspektiva školy.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Hospitační a kontrolní činnost.

Organizace:

- Ředitel vyplácí odměny vázané na nadstandardní výkon.
- Vedení individuálně motivuje zaměstnance k práci.
- Modernizace a inovace vybavení, nové PC stanice (viz výše).
- Vedení před zahájením nového školního roku efektivně řeší umístění tříd a pracoven ve snaze o minimalizaci stěhování.
- Vedení školy na základě jednání se zřizovatelem bude žádat záruky dlouhodobé stability školy.
- Učitelé se vzdělávají společně v rámci preferencí školy a individuálně dle své aprobace v oboru a dle vlastního zájmu.
- Ředitel každoročně vytvoří sdílený dokument „plán DVPP“.
- Vedení sleduje kvalitu výkonu i v rámci hospitační činnosti v hodinách, při dohledech aj. práci, kontroluje výkon nepedagogických pracovníků.

Termín:

- Průběžně každý rok, finální vyhodnocení v roce 2017.

*2. Tvorba funkční organizační struktury, delegování pravomocí.*

Nástroje:

- Revize organizačního řádu.
- Posílení pozic na druhé úrovni řízení.
- Revize náplní práce, vhodná distribuce pravomocí.

- Klasifikace porad (kolegium ředitele, pracovní porady, pedagogické rady, porady oborových komisí,...)
- Distribuce úkolů v hierarchii porad, kontrola jejich plnění ve stanovených termínech.
- Nové vyhlášky (jako příloha organizačního řádu) a jejich klasifikace (opatření ředitele, nařízení ředitele, pokyn ředitele).
- Zřízení nových koordinátorských funkcí (koordinátor projektů, koordinátor pro vnější vztahy, koordinátor asistentů pedagoga aj.)
- Sankce za neplnění pracovních úkolů a povinností v termínu.

Organizace:

- Ředitel provede přepracování a aktualizaci organizačního řádu.
- V této souvislosti je možný vznik nových pracovních pozic a zánik některých stávajících.
- Ředitel školy provede redistribuci pravomocí a návazně změny pracovních náplní.
- V organizačním řádu se zakotví klasifikace porad a vyhlášek, vč. jejich smyslu a významu.
- Ředitel pověří vybrané pracovníky výkonem koordinátorských funkcí /nově vzniknuvších) a vymezí jejich náplně práce.
- Vedení, resp.ředitel pravidelně kontroluje plnění úkolů z porad. Opakované nesplnění úkolu v rámci téhož školního roku bude sankcionováno.
- Podobně bude vedení školy postupovat v případě shledání dalších pracovních nedostatků (ve výuce, v chování vůči žákům, pozdní příchody apod.) – vše bude ošetřeno ve vyhlášce.

Termín:

- Nastavení organizační struktury max. do konce roku 2015.

### *3. Revize a optimalizace struktury pracovních pozic.*

Nástroje:

- Zvýšení počtu zástupců ředitele.
- Restrukturalizace pracovních pozic v provozní oblasti (možný vznik nových a zánik starých pozic).
- Možné změny výkonu některých pozic z externisty v interního pracovníka a opačně.
- Revize požadavků zaměstnavatele na výkon pracovních pozic.
- Kvalifikovanost a vysoká míra aprobovanosti.
- Úpravy počtu učitelů v návaznosti na počet tříd (snížení či zvýšení).
- Preference neduplicity aprobací učitelů.

Organizace:

- Výběr pracovníků na druhou úroveň řízení (vedoucí, zástupci ředitele) provede ředitel v návaznosti na změnu organizační struktury.
- Organizační změny (řeší ředitel) ve smyslu zániku / vzniku / převodu pracovních pozic budou provedeny z účinností od začátku pololetí, či školního roku.
- Návrh struktury požadavků na výkon pracovních pozic vypracuje ředitel.
- Nekvalifikovaní pracovníci skončí pracovní poměr na dané pozici k 31. 12. 2014.
- Optimalizaci aprobační a počtu učitelů provádí dlouhodobě ředitel školy.

Termín:

- Dle konkrétní záležitosti, průběžné vyhodnocení po každém školním roce.

#### 4. Vedení dokumentace školy

Nástroje:

- Výčet portfolia plánů školy a termíny pro jejich vytyčení.
- Stanovení koncepce rozvoje školy na tříleté období.
- Částečná či úplná digitalizace dokumentů školy, stanovení úložiště.
- Důraz na věcnou, formální i právní správnost dokumentace.
- Kontrola plnění plánů a vedení školní dokumentace.
- Autoevaluace školy.

Organizace:

- Tvorba seznamu plánů školy, povinných osob, termínů pro vypracování a platnost (zajistí ředitel).
- Ředitel ve spolupráci se školskou radou zpracuje koncepci rozvoje školy a zajistí její plnění.
- Vedení školy nastaví kooperaci vyučujících na tvorbě vybraných plánů (v rámci sdílených e-dokumentů).
- Ředitel zajistí formální jednotnost, věcnou a právní správnost dokumentace školy.
- Ředitel a zástupce ředitele v rámci plánu kontrol provádí pravidelnou kontrolu plnění plánů, vedení školní dokumentace a přijímá vzhledem ke stavu potřebná opatření.
- V horizontu platnosti koncepce zajistí vedení komplexní autoevaluaci školy a stanoví hodnocená a hodnotící kritéria.

Termín:

- Nastavení systémů dokumentace během roku 2014/15.
- Kontroly průběžně s každoročním vyhodnocením.

- Autoevaluace ve šk. roce 2016/17.

## 5. *Vztahy s ISOB*

Nástroje:

- Vzájemná komunikace a informovanost.
- Společné akce pro žáky i učitele.
- Projektová provázanost.
- Revize nájemních smluv.
- Zázemí pro žáky studující na ISOB a registrované na ZŠ.

Organizace:

- Vedení školy zajistí kontaktní osoby zajišťující přenos informací a vymezení elektronické komunikační kanály.
- Ředitel stanoví systémy dostupnosti dokumentace týkající se žáků registrovaných na ZŠ a studujících na ISOB.
- Učitel Aj zajistí besedy ve třídách s rodilými mluvčími z ISOB.
- Vedení školy zajistí společná neformální setkání pedagogů obou škol.
- Pověřený pracovník školy vymezení projektová témata pro děti obou škol ve spolupráci s S. Štěpánkovou z ISOB.
- Vedení školy ve spolupráci se smluvním právníkem zařídí nápravu nájemních smluv movitého majetku mezi oběma subjekty a vyzve zřizovatele k úpravě smlouvy na nemovitý majetek.
- Zástupce ředitele nastaví režim užívání prostor využívaných oběma školami.
- Zástupce ředitele stanoví termíny komisionálních zkoušek pro registrované žáky studující na ISOB, zajistí studijní literaturu a konzultační možnosti pro tyto děti.

Termíny:

- Plnění průběžně s každoročním vyhodnocením.

## 6. *Udržení ekonomické stability školy.*

Nástroje:

- Provozní úspory.
- Doplnková činnost.
- Projekty z ESF.
- Optimalizace struktury pracovních míst a zvýšení produktivity práce.



- Další finanční možnosti.

Organizace:

- Vedení školy ve spolupráci s ISOB zajistí efektivní využívání energií v budově školy.
- Vedení a pověřený tým spolupracovníků vyhledává příležitosti pro doplňkovou činnost školy, zejména v kapitole pronájem haly, auly, kuchyňky apod.
- Ředitel pověří vybraného pedagoga funkcí koordinátora projektů a vymezí jeho náplň práce zejména z pohledu aktivního vyhledávání projektových příležitostí.
- Koordinátor projektů zajistí účast školy v min.jednom projektu ročně.
- Ředitel provede optimalizaci struktury pracovních pozic ve smyslu viz bod 3 v návaznosti na zvýšení produktivity práce a zvýšení možnosti finanční motivace zaměstnanců.
- Podle možností využívají všichni zaměstnanci příležitosti k získání darů, dotací apod.

Termín:

- Jmenování koordinátora projektu ve šk. roce 2014/15
- Ostatní položky průběžně s vyhodnocením plnění v roce 2017

#### *7. Opatření pro zvýšení bezpečnosti žáků i zaměstnanců.*

Nástroje:

- Bezpečnostní audit.
- Vhodná opatření ředitele zvyšující bezpečnost.
- Směrnice řešící postup v mimořádných situacích.
- Vznik vrátnice.
- Kooperace v oblasti bezpečnosti s ISOB.
- Důsledná kontrola.

Organizace:

- Ředitel zajistí externího auditora BOZP a PO a přijetí opatření na základě jeho zjištění.
- Ředitel vydá opatření řešící zvýšení bezpečnosti žáků i zaměstnanců.
- Ředitel ve spolupráci s bezpečnostním technikem a školníkem vydá směrnici řešící postup při mimořádných událostech.
- Vedení školy a školník zajistí výstavbu vrátnice a její personální obsazení vč. vymezení pracovní náplně zejména s povinností registrace každého návštěvníka školy do knihy návštěv.
- Na všech opatřeních je nutná spolupráce s ISOB, popř. i přes zřizovatele (zajistí vedení školy).

- Vedoucí pracovníci provádí pravidelné kontroly v oblasti bezpečnosti, na zajištění a kontrolování dílčích bezpečnostních pokynů však participují všichni zaměstnanci školy.

Termín:

- Většinu opatření nutné provést v horizontu dvou školních roků.

#### *8. Zřízení interního auditu.*

Nástroje:

- Personální obsazení funkce.
- Náplň práce auditora, DPP
- Vlastní činnost auditora a přijímání opatření.

Organizace:

- Veškeré nástroje zajistí ředitel školy.
- Vedení školy koncepčně vytyčí oblasti auditu.
- Auditor spolupracuje na řešení opatření na základě zjištěných nedostatků.

Termín:

- Funkce auditora musí být zřízena od zač. šk. roku 2014/15, činnost auditora bude pravidelně vyhodnocována.

### **3.4 Oblast komunikační**

1. Spolupráce se Statutárním městem Brnem (zřizovatelem), městskou částí Brno – Vinohrady a rodičovskými sdruženími.

Nástroje:

- Dostatek informací u obou partnerů a jejich prostupnost.
- Vymezení informačních kanálů.
- Spolupráce při akcích (veletrhy, soutěže, výstavy, workshopy apod.).
- Finanční výpomoc ze strany partnerů.
- Pravidelná setkání s vedením brněnské i vinohradské radnice.
- Společná projektová kooperace.
- Publikační činnost školy v médiích partnerů.

Organizace:

- Vedení školy vymezí hlavní komunikační kanály a kontaktní osoby pro komunikaci s partnery.

- Ředitel a/nebo zástupce ředitele se zúčastní pravidelných informačních schůzek na brněnské i vinohradské radnici.
- Partneři i vedení školy se vzájemně informují o možnostech participace na pořádaných akcích.
- V rámci možností spolupráce na projektech OPVK ESF (zajistí projektový koordinátor).
- Vedení školy a vybraní učitelé využívají k prezentaci školy média Metropolitan a Vinohradský Inform spravovaná partnerskými radnicemi.

Termín

- Průběžně, s každoročním vyhodnocením.

## 2. *Rozvoj vztahů s firmami, organizacemi či jinými vzdělávacími institucemi*

Nástroje:

- Monitoring příležitostí pro kooperaci.
- Projektová spolupráce.
- Spolupráce s jazykovou školou s možností zajištění cenově výhodných mezinárodně uznávaných zkoušek pro žáky i zaměstnance.
- Navázání a rozvoj vztahů s vybranými středními školami (popř. i VŠ) zejména dle profilace ZŠ, možnost prezentace SŠ na půdě školy.
- Kooperace s firmami a institucemi při zajištění výukových, zájmových i provozních stránek školy.

Organizace

- Detekce příležitostí pro kooperaci (zajistí koordinátor pro vnější vztahy).
- Koordinátor projektů zajistí spolupráci s jinými školami v rámci projektů OPVK ESF.
- Ředitel smluvně zajistí kooperaci s jazykovou školou, profit deklaruje na webu.
- Zástupce ředitele zvolí vhodné portfolio středních škol, popř. i vysokých škol, s nimiž zahájí dílčí spolupráce a též umožní prezentaci těchto škol v prostorách ZŠ.

Termín:

- Hlavní oblasti nutno vyřešit ve školním roce 2014/15, finální vyhodnocení v roce 2017.

## 3. *Využívání gmailu, sdílených dokumentů a e-learningového systému.*

Nástroje:

- Převod e-mailových adres pod gmail.
- Využívání sdílených dokumentů v rámci služeb Google.

- Zakoupení licence a implementace nového e-learningového systému do školní agendy.
- Vymezení oblastí používání pro výše uvedené služby.
- Školení.
- Kontrola využívání nových systémů.

#### Organizace

- ICT koordinátor zajistí převod e-mailových adres pod gmail.
- Ředitel vymeze vhodné dokumenty školy k nasdílení a k umístění do systému e-learningu, preferuje řízení kvality dle ISO 90001.
- Všichni zaměstnanci využívají nový e-systém a též mohou v něm komunikovat.
- Kontrolu práce s elektronickými systémy provádí vedení školy ve spolupráci s ICT koordinátorem.

#### Termín:

- Školní rok 20014/15, vyhodnocení kontrol průběžně.

#### *4. Nastavení komunikačních kanálů ve škole – systém porad.*

##### Nástroje:

- Vymezení hlavních komunikačních toků s vysokou mírou využití moderních technologií (email, internet, mobilní služby apod.).
- Detekce dílčích pracovních týmů na škole a vymezení oblastí působnosti a vedení.
- Hierarchie, termíny a organizace porad, přenos informací.
- Systémy sdělování akcí, nepřítomnosti učitele na pracovišti, jednání s rodiči či jiných událostí.
- Komunikační záznamy.

##### Organizace

- Ředitel ve svém pokynu specifikuje hlavní komunikační kanály školy a preference jejich využití, specifikuje dále přenos informací vzhledem ke konkrétním situacím.
- Vedení školy stanoví dílčí pracovní týmy na škole, vymeze jejich pravomoci a způsoby koordinace, zapracuje toto do organizačního řádu.
- Ředitel vydá pokyn k organizaci systému porad a záznamům z nich.
- Zástupce ředitele vymeze postupy při archivaci záznamů z porad a jiných jednání.

##### Termín

- Školní rok 2014/15, pokyn k poradám každoročně.

## *5. Sdělovací toky na ose škola – žák – zákonný zástupce.*

Nástroje:

- Preference e-komunikace (písemné) – v rámci e-mailu a e-learningu.
- Pravidelné informační maily zasílané rodičům.
- Včasné informování rodičů při událostech a před plánovanými akcemi (dle zákona).
- Pravidelné informativní schůzky pedagogů s rodiči (třídní schůzky, speciálně zaměřené schůzky 1. a 9. ročníků).

Organizace

- Ředitel ve školní dokumentaci vymezí způsoby komunikace s rodiči vč. záznamu z jednání.
- Vedení školy pravidelně informuje o činnosti školy rodič, popř. i zřizovatele.
- Ředitel vydá pokyn k zákonné povinnosti informovat rodiče, vymezí metodiku a kontroluje plnění.
- Zástupce ředitele zajistí včasnou informovanost rodičů (dle Pokynu ředitele) informace) před plánovanými akcemi a při mimořádných událostech.
- Třídní učitelé, popř. výchovní poradci vedou třídní (či jiné) schůzky (jejich organizaci zajistí vedení školy).

Termín

- Vymezení a základní metodiku nutno vydat do konce roku 2015, jinak plnění průběžné.

## *6. Vytvoření nového školní webu*

Nástroje:

- Design nového webu
- Logo školy
- Struktura webu
- Webcreator a webmaster

Organizace

- Ředitel ve spolupráci s ICT koordinátorem, popř. vybranými učiteli navrhne design a strukturu webu vč. loga školy.
- Výběr tvůrce nového webu, studium přehledu jeho dřívějších prací, akceptace cenové nabídky (zajistí ředitel).
- Webcreator předloží výsledný návrh webu.
- Vedení odsouhlasí tento návrh a pověří vybrané vyučující plněním webu obsahem.

- Ředitel hlídá přehlednost, výstižnost a informační hodnotu webu.
- Aktualizaci webu hlídá webmaster (může být i smluvní).

Termín:

- Šk. rok 2014/15, práce webmastera pak průběžně.

#### 7. *Vzájemná informovanost ZŠ vs. ISOB.*

Nástroje:

- Ústní komunikace.
- Sdílené dokumenty.
- E-maily mezi oběma školami (vždy v kopiích vedení).

Organizace

- Ředitelé obou škol se dohodnou na způsobu dostupnosti a prostupnosti informací, zejména s využitím výše uvedených nástrojů.

Termín:

- Neprodleně, zkušenosti z komunikace budou vyhodnoceny každoročně.

#### 8. *Prezentace školy.*

Nástroje:

- Soutěže.
- Dny otevřených dveří.
- Veletrhy.
- Otevřenost veřejnosti.
- Projekty.
- Publikace.

Organizace:

- Zástupce ředitele ve spolupráci s jednotlivými pedagogy zajišťuje účast, popř. organizuje soutěže, veletrhy, dny otevřených dveří aj. akce, u nichž se předpokládá aktivní zapojení žáků.
- Ředitel si nechá zpracovat profesionální prezentaci školy a umístí ji na web.
- Všichni zaměstnanci jsou vstřícní vůči dotazům ze strany veřejnosti.
- Vedení zajistí vhodné akce pro veřejnost na půdě školy.
- Koordinátor projektů zajistí prezentaci školy v rámci projektové činnosti.
- Ředitel stanoví systém zveřejňování průběhu akcí (web, Inform apod.).

- Vznik školního časopisu (zajistí zástupce školy).

Termín:

- Průběžně s každoročním vyhodnocením

## **4            Evaluace koncepce**

Navržená koncepce bude průběžně každoročně vyhodnocena. Sumární evaluace pak proběhne v roce 2017.

Základními metodami evaluace budou:

- Studium školní dokumentace.
- Vyhodnocení záznamů písemných i elektronických.
- Zpracování a výstupy ze statistik a výkazů.
- Dotazníky (zpracované zaměstnanci, a/nebo žáky).
- Subjektivní i objektivní hodnocení stavu.
- Rozbory inspekčních a kontrolních zpráv.
- Další evaluační kritéria výše neuvedené.

V Brně dne 1. 9. 2014

Ing. Mgr. Libor Babák, Ph.D.  
ředitel ZŠ Brno, Čejkovická 10