

20 Strategie 30 školství Pardubice



Statutární město
Pardubice



Předmluva

Dnešní doba přináší potřebu reagovat na rychle přicházející společenské, technologické, ekonomické a kulturní změny, které s sebou přináší například digitalizace a globalizace.

Již nyní sledujeme trendy a poptávku po dovednostech, podporujeme rozvoj kvalifikace, konkurenceschopnosti i kompetencí, prosazujeme rovnost, sociální soudržnost a budujeme vztah ke vzdělání.

Tato Strategie školství Pardubic 2030 statutárního města Pardubic (dále jen „Strategie“) by se měla stát výchozím dokumentem pro formulaci konkrétních opatření, která budou logicky navazovat a vytvoří tak ucelený systém rozvoje školství. Navrhovaná Strategie je vytvořena v souladu s ostatními strategickými dokumenty města, kraje i státu.

Obsah vzdělávání příštích generací je vzhledem k progresivnímu technologickému vývoji nutné komplexně propojovat se vzděláváním v oblasti digitálních technologií, které prostupují celým procesem a spektrem výuky. Nezapomínáme ale ani na rozvíjení dalších kompetencí dětí a žáků, primárně čtenářské a matematické gramotnosti, občanské a finanční gramotnosti.

Dalšími kompetencemi, na které bude zaměřena pozornost, jsou vícejazyčnost a kreativita v souladu s budoucími trendy vývoje společnosti a obsahu vzdělávání. Důraz bude kladen na klíčové kompetence týkající se hodnotové orientace žáků a společenských postojů, kterými jsou zejména vzdělávání pro demokracii a občanskou společnost, zaměření na mezigenerační dialog či pomoc potřebným.

Strategie školství 2030 je postavena na:

- podpoře kvalitní výuky a učitele jako jejího klíčového předpokladu, což zůstává naprosto zásadním úkolem vzdělávací politiky (nejen na úrovni města), a to zejména ve vztahu k odměňování a celkovému zvýšení atraktivity pedagogického povolání,

- respektování potřeb a individualit všech dětí a žáků. Chceme, aby všichni žáci naplnili svůj potenciál, proto využíváme různorodé a samostatné výukové aktivity, které jsou zaměřeny na potřeby každého žáka,
- spolupráci s rodiči žáků, zapojení do života školy a péči o žáka. To zajistíme prostřednictvím oboustranné otevřené komunikace a bouráním komunikačních bariér.

Strategie je základním strategickým dokumentem v oblasti školství na úrovni statutárního města Pardubice.

Strategie bude živým dokumentem, na jehož vyhodnocení, aktualizaci či případné revizi budou mimo odborné pracovní skupiny spolupracovat i všechny zájmové skupiny obyvatel města.

Stane se tak pilířem rozvoje kvality života města Pardubic. Na jejím základě bude každoročně připraven Akční plán, který konkretizuje dílčí navrhovaná opatření.

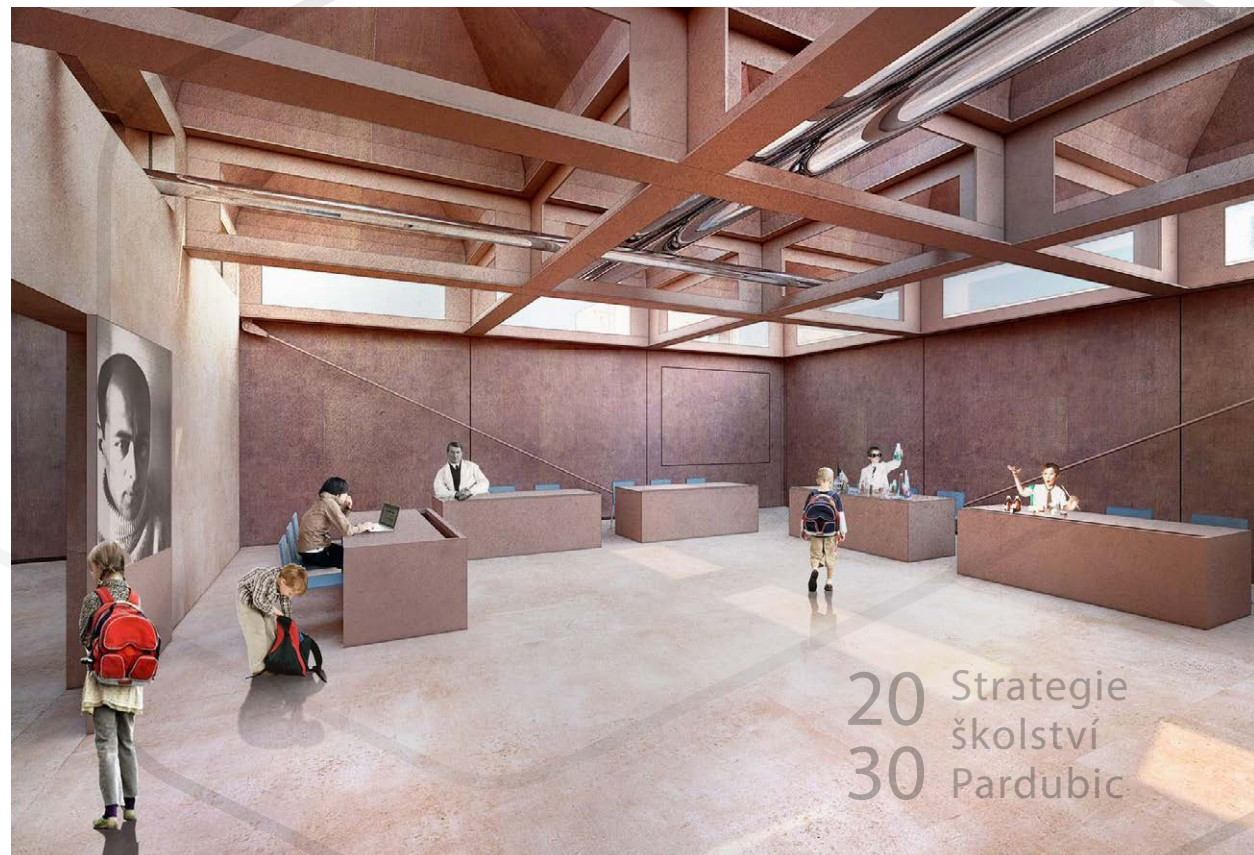


„Naši učitelé nesmějí
být podobni sloupům
u cest, jež pouze
ukazují, kam jít,
ale samy nejdou.“

- Jan Amos Komenský

Osnova

Úvod	5
VIZE 2030	9
Kontext	13
Priorita 1 – zřizovatel jako garant funkčnosti systému	17
Priorita 2 – rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců	27
Priorita 3 – individuální a motivující přístup k dětem a žákům	36
Řízení Strategie	44
Přílohy	50



Chtele-li sledovat, jak se průběžně tato Strategie naplňuje a jakým způsobem statutární město Pardubice zapojuje jednotlivé aktéry do iniciativ, navštivte **pardubice.PinCity.cz**

Úvodní slovo

Pardubice jsou dynamické a rostoucí město. Nejen díky nárůstu pracovních příležitostí se stává atraktivní pro mladé lidi, kteří se v našem městě rozhodli založit své rodiny.

Vzdělávání dětí je bezpochyby a zcela jednoznačně jednou z nejdůležitějších veřejných služeb, které statutární město Pardubice poskytuje svým obyvatelům. Právě proto mu věnuje velkou pozornost a vnímá jej jako velkou prioritu, což se prakticky projevuje i ve finančních prostředcích, které do školství investuje.

Proto je pro nás z pozice vedení města Strategie školství Pardubic 2030 naprosto klíčovým dokumentem, který přináší vize, cíle, úkoly a kroky, které jsou potřebné k tomu, aby se naše základní školy, mateřinky, vzdělávací instituce dále úspěšně rozvíjely.

Podle zpětné vazby a obsáhlých analýz od rodičů a žáků se pardubické školství ukazuje jako velmi kvalitní. Naši společnou vizí je nabídnout dětem i jejich rodičům v našich školách a školských zařízeních dostupné a kvalitní kapacity, špičkové podmínky pro vzdělávání, a to jak materiální vybavení, tak kompetentní a motivované pedagogy i atraktivní výuku odpovídající potřebám 21. století.



Martin Charvát
primátor



Jakub Rychtecký
náměstek primátora



Východisko

Žijeme v době bouřlivých sociálních, kulturních a environmentálních změn, kdy technologie zásadním způsobem proměňují všechny stránky našeho života. Pro hluboké změny označované jako 4. průmyslová revoluce je charakteristický nástup „kyberneticko-fyzikálních systémů“, které rozvíjejí zcela nové schopnosti lidí a strojů.

Vzdělávání se musí stát celoživotním procesem. Lidé se nebudou připravovat a vzdělávat pouze pro jednu určitou roli, ale stanou se celoživotními studenty (Marr, 2019). Vzdělávací systémy tak musí být uzpůsobeny tomu, aby mohly lidem tyto příležitosti poskytovat.

Dnešní děti se narodily do období internetu a digitálních technologií, ale také období globalizace. Jsou zvyklé na neustálý přísun dat a informací a být neustále on-line. Obecně řečeno jde o generaci, která se rychle učí v těch oblastech, které je baví. Je adaptabilnější, otevřenější změnám a novým názorům. Nedělá jí problém pracovat v multikulturním prostředí.

Zároveň jde také o generaci netrpělivou, zvyklou na okamžité uspokojení potřeb a očekávající, že jejich úsilí bude mít společenský dopad.

Jde také o generaci vnitřně velmi heterogenní s rozmanitými vzdělávacími potřebami, což na učitele klade velmi vysoké nároky. Na jedné straně je jejich úkolem pomoci dosáhnout každému žákovi i minimální úroveň kompetencí nezbytných pro osobní, profesní, občanský život, na straně druhé musí u každého žáka individuálně zvažovat způsoby, jak těchto cílů dosáhnout.

Technologie umožňují přizpůsobení výuky individuálním potřebám žáků. Existence a stále větší rozšiřování mobilních zařízení a platform nabízí žákům možnost přímého zapojení do výuky online. Podpora cloudových výukových nástrojů v kombinaci s rostoucím počtem připojených zařízení a online učebních fór, jako jsou masivní otevřené online kurzy (MOOC), nabízí přístup ke vzdělání prakticky

komukoliv a odkudkoli. On-line svět tak otevírá globální přístup k nejlepším školám, učitelům, obsahu a metodám a vytváří silnou konkurenci klasickému akademickému vzdělávání.

Pandemie spojená se šířením koronaviru mezi evropským obyvatelstvem přinesla velké výzvy pro národní vzdělávací systémy, které čelí novým otázkám, jak vyučovat, učit se a studovat, vzájemně komunikovat a spolupracovat v podmínkách spojených s mimořádnými opatřeními, omezením volného pohybu osob a uzavřením škol. Dopady pandemie lze očekávat dlouhodobě a systémově. Výše popsané trendy nevyhnutelně vedou k nutnosti přizpůsobovat prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá, a také ke změně vzdělávacího obsahu i způsobu jeho předávání (OECD, 2019).

Takováto úspěšná transformace povede k ekonomickému rozvoji společnosti, vzniku nových pracovních míst a celkovému zlepšení kvality života. Pokud se nezdaří, dojde k dalšímu prohlubování nesouladu v potřebných znalostech a dovednostech, a tím i k větší nerovnosti a polarizaci společnosti.

VYBRANÉ* MEGATRENDY

Urbanizace

Společnost postupně mění způsob života, dlouhodobě pokračuje přesun způsobu života od venkovského k městskému. Města samotná se zvětšují i kvůli narůstajícímu podílu pracujících dojíždějících za prací do významných center. Migrace probíhá jak mezi státy, tak i v rámci České republiky. Rozhodujícím faktorem je zejména kvalita života ve městě a nabídka pracovních příležitostí.

Digitalizace

V roce 2018 používali internet každý den nebo téměř každý den tři ze čtyř uživatelů internetu ve věku 16–74 let. Roste fenomén využívání nových

možností učení na dálku organizováním virtuálních tříd nebo zprostředkováváním výuky s pomocí on-line platform a dalších proaktivních přístupů.

Ve vzdělávání se nacházíme již za křivkou digitalizace. Důležité je udělat více pro to, aby se využívalo nástrojů a silných stránek nových technologií a současně se zabránilo možnému zneužití, jako jsou kyberšikana a narušení soukromí.

Vzdělávání 4.0

Vzdělávání 4.0 je nový pojem, jenž se používá pro koncept vzdělávání v digitální době.

S nástupem digitalizace a tzv. čtvrté průmyslové revoluce souvisí nutnost vytvořit nový vzdělávací model. Vzdělávání už neprobíhá jen ve škole, díky digitalizaci se učit můžeme téměř všude a kdykoliv. Zároveň se objevuje apel firem ve smyslu potřeby vzdělávání studentů pro potřeby průmyslu 4.0.

Průmysl 4.0

Průmysl 4.0 je označení pro nadcházející inovace a proměny výrobních procesů. Internet a digitalizace umožňují kompletní propojení a automatizaci veškerých výrobních procesů a také služeb s nimi spojených. Klíčová pro dnešní digitální věk je rychlost, pružnost a vertikální provázanost celého vzdělávacího systému.

Snižování diskriminace

Klíčovou podmínkou kvalitního vzdělávání je snížit vliv socioekonomického zázemí na vzdělávací dráhy a výsledky žáka. Generace dnešních dětí je více multikulturní, společnost je otevřená k volbě náboženského vyznání, sexuální orientace apod. Zároveň je však třeba využít vzdělávání jako nástroj pro podporu soudržnosti ve společnosti a překonávání rozdílů.

Rozvoj leadershipu

Role ředitele školy se zásadním způsobem mění. Rostou nároky na osobnost vedoucího pracovníka

a stejně tak i nároky na orientaci a rozhodování v prostředí přeplněném informacemi. Od klasického manažerského rozhodování se přechází k zapojení celého týmu a ředitel – manažer se stává spíše koučem. Schopnost vedení a rozvoje lidí bude v příštích letech základním faktorem úspěchu. Ti nejlepší ředitelé jsou nejen dobrými lídry, ale svým příkladem současně tuto dovednost systematicky rozvíjejí i u svých podřízených.

Fenomén sociálních sítí

Sociální sítě jsou na vzestupu a velké množství lidí je využívá na denní bázi. V posledních 2 dekádách se z nich stal jeden z hlavních komunikačních kanálů. V současné době sociální sítě využívá přes 40 % světové populace. 42 % lidí z celého světa je aktivních na některé ze sociálních sítí, to činí ohromujících 3,2 miliardy uživatelů.

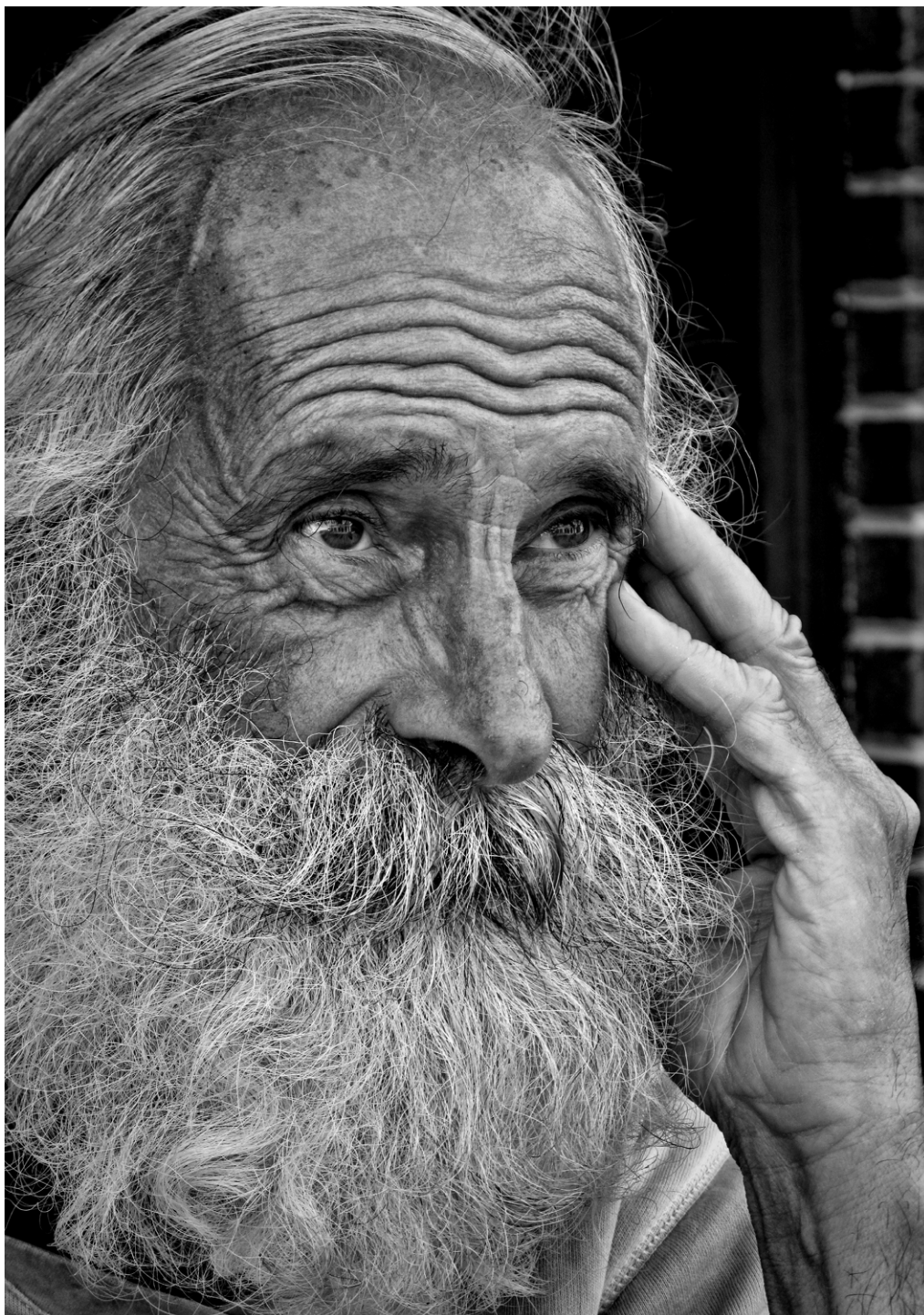
Průměrně stráví uživatelé denně 2 hodiny a 22 minut brouzdáním na sociálních sítích a chatováním. Jen v loňském roce se k sociálním sítím nově připojilo 366 milionů lidí. Tedy přibližně 1 milion lidí každý den.

2,7 miliardy uživatelů aktivně používá Facebook, firmy aktivní na Twitteru působí důvěryhodněji, videa na Instagramu mají o 21 % více interakcí. Instagram má 1 miliardu uživatelů, přičemž 500 milionů z nich je aktivních na denní bázi. Tato sociální síť je stále atraktivnější pro teenagery, využívá ji 72 % z nich.

Cíle ve vazbě na Strategii:

- podporovat digitalizaci ve vzdělávání,
- vytvořit metodickou podporu v průřezových oblastech ředitelům Š a ŠZ,
- podporovat rozvoj leadershipu,
- podporovat transformaci od učitele k mentorovi,
- zlepšit marketing a propagaci školství,
- umístit učitele do centra vzdělávání 4.0.

* V rámci přípravy Strategie se pracovalo s hodnocením dopadu všech relevantních Megatrendů.



Návaznost na vybrané strategické dokumenty

Strategie školství Pardubic 2030 je základním strategickým dokumentem v oblasti školství na úrovni města a je v souladu se Strategickým plánem rozvoje města Pardubic (4.pilíř strategie – Veřejné služby a kvalita řízení města; opatření 4.5 – Zvyšovat kvalitu základních a mateřských škol, domů dětí a mládeže a základních uměleckých škol). Cílem tohoto opatření je mimo jiné vytvářet podmínky pro městem zřizované školy a školská zařízení, a to jak aktivitami zaměřenými na pedagogické či nepedagogické pracovníky, tak i budováním dostatečných prostorových podmínek vč. vybavení.

Strategie školství Pardubic 2030 vychází z následujících dokumentů:

- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2019–2023
- Návrh Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+
- Program rozvoje Pardubického kraje pro období 2012–2016 (s výhledem do roku 2020)
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Pardubického kraje 2016–2020
- Strategický plán rozvoje města Pardubic pro období 2014–2025
- Programové prohlášení Rady města Pardubic pro volební období 2019–2022

V tomto dokumentu se věnujeme pouze oblasti školství, kde je město zřizovatelem. Proto není zahrnuta oblast středního a vysokého školství, ačkoliv má ve městě Pardubice významné postavení, ani školy jiných zřizovatelů.

Strategie vychází i z řady dalších dostupných dokumentů a analytických prací, které umožňují porovnání dnešní situace a předpokladů dalšího rozvoje města se srovnatelnými městy, ostatními kraji i s celou Českou republikou, např. Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Pardubickém kraji, analytické práce Národního pedagogického institutu ČR (dříve Národního ústavu pro vzdělávání), informace Českého statistického úřadu a Ústavu pro informace ve vzdělávání, Výroční zprávy ČŠI, výstupy mezinárodních projektů EU a OECD atd.

Školství v datech*

31

mateřských škol

98% ¹⁾

naplněnost kapacit mateřských škol

10

pracovníků magistrátu
pro oblast školství

17

základních škol

93%

naplněnost kapacit základních škol

25 427 Kč ²⁾

roční výdaje na 1 dítě/žáka

3)

1,15%

přírůstek obyvatel města
za poslední rok (91.727)

3,29%

přírůstek mladých obyvatel
(20–34), 29. místo v rámci ČR

2 (2 196)

základní umělecké školy
(vzdělávajících se žáků)

1 525

pracovníků ve školství

96

vědomostních soutěží

2 (496) '4178

domy dětí a mládeže
(kroužků) účastníků

96 %

zaměstnanců spokojeno
s fungováním své školy

2 294

moderních ICT zařízení

21.

nejlepší kvalita života v ČR

45

školních jídel

2 026 200

připravených obědů ročně
pro 10 721 dětí

91 %

žákům 2. stupně se líbí
prostředí ve škole

13.

místo v nabídce pracovních míst v ČR
ukazují rostoucí atraktivitu města

12 137

dětí a žáků

347

tun ovoce a zeleniny

100 %

péče o každé dítě či žáka

186.

místo v Indexu kapacity základních
škol v ČR

159.

místo v Indexu kapacity mateřských
škol v ČR

* údaje za rok 2019

1) Školky se postupně zaplňují v průběhu školního roku; dle platné legislativy se při zařazení dítěte mladšího 3 let snižuje počet dětí ve třídě o 2. Při dosažení 3 let se děti dopřijímají.

2) Celkové výdaje na běžný provoz a investice základních a mateřských škol vztahované na 1 dítě a žáka.

3) Data převzata z projektu Obce v datech za rok 2019, srovnání je provedeno mezi 206 ORP, více na www.obcevdtech.cz/pardubice.

Školství pro život ve 21. století

Tvoříme prestižní školství, které připraví mladou generaci do pracovního i osobního života. Pružně reagujeme na společenské i technologické trendy.

Moderní a atraktivní výuka žáky baví a motivuje k dalšímu poznávání. Podporujeme práci na projektech a praktických modelech výuky. Ředitel se posouvá do role lídra.

Učitel je aktivně zapojen do chodu školy, jeho podněty a nápady jsou průřezově aplikovány. Ve školách panuje kolegiální a tvůrčí atmosféra s otevřenou komunikací.

Město vytváří prostředí, ve kterém je pro školy partnerem, metodickou oporou a centrem šíření dobré praxe. Společně vytváříme image škol, které jsou pilířem života každého jedince.



Abychom tuto Vizi naplnili, budeme investovat úsilí do:

- 1. Role zřizovatele jako garanta funkčnosti systému.**
- 2. Rozvoje kompetencí a motivace zaměstnanců školských zařízení.**
- 3. Individuálního a motivujícího přístupu k dětem a žákům.**

Do roku 2030, tato Strategie zajistí:

- **Místo pro každé pardubické dítě v MŠ a ZŠ.**
- **Zvýšení spokojenosti dětí, žáků i rodičů.**
- **Podporu dobrého pracovního klimatu a motivaci zaměstnanců.**
- **Prestiž pardubického školství v rámci celé České republiky**

Zřizovatel jako garant funkčnosti systému

Nastupující trendy před nás staví nové výzvy, výrazně odlišné od těch, se kterými jsme se doposud setkávali. Město Pardubice se postupně stává velmi atraktivním místem pro život. Narůstá počet obyvatel jak ve městě, tak v širším okolí. Limitujícím faktorem úspěchu strategie je předvídání kapacitních potřeb ve školách a zajištění odpovídajících zdrojů pro investiční výstavbu.

Pozornost bude věnována pokračování v modernizaci vybavení škol, a to jak pro výuku, tak pro související aktivity. Při úpravě prostředí škol a školských zařízení je třeba zohlednit i klimatické změny, kterým v současnosti čelíme.

Metodicky i finančně bude podporováno inovativní vzdělávání, inspirativní školy se stanou centry inovací a přinášení příkladů dobré praxe dalším školám. Budeme usilovat o dobře fungující model propojení mezi sférou vzdělávání a světem práce, umožňující školskému systému reagovat na měnící se požadavky a potřeby pracovního trhu.

Posílíme marketingové aktivity směrem k žákům, rodičům, našim pracovníkům i dalším zájmovým skupinám s cílem zvýšit prestiž našich škol a práce ve školství.

Závazky

- Vybudujeme bezpečné a moderně vybavené vzdělávací instituce
- Poskytneme metodickou a znalostní podporu ředitelům v odborných tématech
- Vytvoříme inspirativní prostředí pro vzdělávání
- Zapojíme zájmové skupiny a budeme s nimi diskutovat

Opatření 1

Budování zázemí a prostředí

- 1.1 Plánování a budování kapacit škol a školských zařízení
- 1.2 Zajištění kapacit pro vzdělávání pardubických dětí
- 1.3 Investice do majetku a vybavení škol a tříd
- 1.4 Financování školství města
- 1.5 Zdravé a chutné školní stravování
- 1.6 Adaptace na klimatické změny

Opatření 2

Aktivní podpora zřizovatele

- 2.1 Odborná metodická podpora ředitelům škol a školských zařízení
- 2.2 Inovační a znalostní management
- 2.3 Propojení spolupráce škol a místních firem či odborníků z praxe
- 2.4 Motivační systém odměňování ředitelů a oceňování pracovníků

Opatření 3

Marketing a prezentace

- 3.1 Interaktivní platforma pro informování zájmových skupin
- 3.2 Sledování spokojenosti všech aktérů
- 3.3 Pardubické školství v datech



Rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců

Osoba ředitele školy stojí v samém středu tohoto tématu, protože ředitel je pro nás jako pro zřizovatele hlavním partnerem. Jeho osobnost, znalosti, dovednosti, přístup k práci a kreativita jsou zároveň základem pro úspěšný rozvoj pardubického školství.

Pro dosažení cílů této strategie je nutné, aby naše školy byly vedeny jako učící se organizace, které jsou schopny naplňovat vzdělávací potřeby svých žáků a pomáhat jim v získání důležitých kompetencí.

Ředitelům i učitelům musí být po celou dobu jejich kariéry včetně přípravy při výkonu profese poskytována maximální podpora, aby mohli splňovat nároky kladené na učitelskou profesi v souvislosti s proměnou společnosti, globálními trendy i reformou v oblasti samotného vzdělávání

Dobře připravení a motivovaní učitelé (profesionálové) jsou pak nutným předpokladem kvalitní výuky.

Aby učitelé neztráceli vnitřní motivaci k pedagogické práci, uměli se účinně bránit nepatřičným tlakům a nepodléhali syndromu vyhoření, bude do systému profesní podpory na úrovni školy nebo alespoň území systematicky zařazována podpora zvládání zátěže, jejíž součástí bude práce školních psychologů a vzdělávací aktivity rozvíjející dovednosti zvládání konfliktních a stresových situací apod.

Závazky

- Budeme usilovat o posilování kompetencí ředitelů škol a podporovat je v jejich dosažení
- Vytvoříme podmínky profesního rozvoje všech zaměstnanců
- Budeme motivovat aktivní, inovativní a kreativní učitele
- Podpoříme důstojnost a respekt školských institucí a zaměstnanců
- Pomůžeme školám rozvíjet jejich organizační kulturu

Opatření 4

Ředitel jako manažer školy

- 4.1 Podpora rozvoje leadershipu při řízení
- 4.2 Vzdělávání v manažerských kompetencích a rolích
- 4.3 Snižování administrativní zátěže

Opatření 5

Rozvoj profesionality zaměstnanců

- 5.1 Budování organizační kultury
- 5.2 Podpora celoživotního vzdělávání, mentoringu a koučinku pedagogů
- 5.3 Zavádění inovativních metod a forem práce
- 5.4 Vytvoření bezpečného prostředí ve školách
- 5.5 Podpora mezigenerační spolupráce

Opatření 6

Spolupráce se zájmovými skupinami

- 6.1 Platforma pro vzdělávání
- 6.2 Zapojení komunit a lokálních aktérů
- 6.3 Angažovanost rodičů



Individuální a motivující přístup k dětem a žákům

Obsah, metody i formy vzdělávání je nutno přizpůsobit změnám ve společnosti. S ohledem na měnící se prostředí a společenský vývoj je třeba reflektovat oblast občanského vzdělávání, jehož cílem je vybavit občana kompetencemi potřebnými pro zodpovědný život v demokratické společnosti.

Prostor pro individualizaci výuky postupně vznikne proměnou obsahu a způsobu vzdělávání. Je nezbytné více využívat formativního hodnocení a vést děti k přebírání odpovědnosti za sebevzdělávání.

Smyslem ústupu od širokého objemu učiva očekávaných znalostí je podpořit schopnost porozumění problémům v širších souvislostech.

Klíčové je zároveň i hledání cest k vnitřní motivaci žáků, osvojení si systematické práce s chybou a v neposlední řadě vytvoření podmínek umožňujících individualizaci vzdělávání ve snaze o rozvoj potenciálu všech žáků.

Podporovány budou mimoškolní aktivity a zájmové kroužky, které jsou pro děti i žáky velmi přínosné. Učí je novým schopnostem, dovednostem, pomáhají jim poznávat a chápat svět kolem nich a rovněž jim posilují sebedůvěru

Zaměříme se rovněž na oblast vnímání pocitu bezpečí a celkového klimatu ve školách.

Závazky

- Povedeme žáky k samostatnému kritickému myšlení
- Povedeme žáky k větší zodpovědnosti
- Nabídneme pestré zájmové aktivity a metody
- Zajistíme dobré klima ve školách
- Propojíme školy s odborníky z praxe
- Podpoříme individuální rozvoj každého dítěte

Opatření 7

Motivační prostředí a společné vzdělávání

- 7.1 Motivace pro úspěšné žáky
- 7.2 Podpora kulturně, sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin
- 7.3 Podpora aktivit pro zdraví dětí

Opatření 8

Inovativní a kreativní vzdělávání

- 8.1 Aktuální vzdělávací možnosti
- 8.2 Podpora různých vzdělávacích směrů
- 8.3 Kreativní vzdělávání a kulturní rozvoj dětí a žáků

Opatření 9

Rozvoj kompetencí u dětí a žáků

- 9.1 Zdravý životní styl
- 9.2 Rozvoj občanských kompetencí
- 9.3 Participace dětí a mládeže na životě města
- 9.4 Rozvoj sociálních dovedností a morálních hodnot dětí



Kontext

Kontext shrnuje základní poznatky analýz a poznatků, které jsou následně východiskem pro formulaci jednotlivých dílčích opatření a aktivit. Oblast školství vnímáme v širších souvislostech, přičemž Strategii propojujeme i s dlouhodobým rozvojem města.



Naše školství v souvislostech

Kapitola představuje vybrané změny a trendy vnějšího prostředí, které mají vliv na oblast školství statutárního města Pardubice. Současně se jedná o faktory, které město může sledovat a v případě potřeby na ně bezprostředně reagovat. Kvalita života ve městě dlouhodobě roste. Roste počet pracovních míst ve městě a migrace obyvatel. To je faktor dopadající i na školství. Projevuje se tlakem na kvalitu a kapacitu škol a školských zařízení.

Statutární město Pardubice nyní zřizuje 50 škol a školských zařízení. Více než polovinu z nich – 29, tvoří mateřské školy (MŠ), 15 základní školy (ZŠ), 2 sloučené MŠ a ZŠ, 2 základní umělecké školy (ZUŠ) a 2 domy dětí a mládeže (DDM). Město zřizuje také 2 zdravotnické organizace (Lentilka – integrační školka a rehabilitační centrum a Ratolest – dětská péče a léčebná rehabilitace – s podobnou cílovou skupinou jako MŠ, protože pracují s dětmi od 18 měsíců do 7 let). Pro účely strategie tam, kde se hovoří o MŠ, je ve shodných oblastech činnosti počítáno i s nimi, i když je uvedeno pouze MŠ.

Nedílnou součástí pardubického školství, kde je město zřizovatelem, jsou také zařízení školního stravování (počítají se mezi školská zařízení). Jedná se o 45 školních jídelen (vývařovna i výdejna zároveň), 6 výdejen a 1 samostatnou vývařovnu.

Celkové výdaje města do oblasti školství (mateřské školy, základní školy, základní umělecké školy, školská a zdravotnická zařízení) se skládají z výdajů neinvestičních (zejména na provoz) a z investic (viz dále). Mzdy zaměstnanců škol a školských zařízení jsou hrazeny ze státního rozpočtu (viz kapitola Financování).

Výdaje z rozpočtu města do školství i v souvislosti s nárůstem počtu dětí ve školách a školských zařízeních od roku 2014 neustále rostou z výchozí 118 mil. Kč na téměř 185 mil. Kč v roce 2019. V průměru za celé analyzované období vydají Pardubice ročně na oblast školství 233,6 mil. Kč. Nejvíce finančních prostředků použije statutární město na neinvestiční příspěvky, protože školy a školská zařízení jsou příspěvkové organizace (61 % celkových výdajů).

Dvě třetiny neinvestičních příspěvků směřují do základních škol, zbytek je rozdělen mezi mateřské školy a nepatrná část ZUŠ a DDM. Kromě neinvestičních provozních výdajů statutární město vynakládalo v průměru 61,9 mil. Kč ročně na ostatní provozní výdaje. Nejvíce finančních prostředků směřovalo na opravy (průměrně 29 mil. Kč) a na pořízení drobného hmotného dlouhodobého majetku.

Název	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Běžné výdaje	118 431	146 864	149 743	156 281	229 790	184 703	164 302
Kapitálové výdaje	20 113	59 394	19 569	40 544	148 137	127 914	69 279
Výdaje celkem	138 544	206 258	169 312	196 825	377 927	312 617	233 581

Celkové výdaje v tis. Kč, 2020.

Organizace	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
MŠ celkem	30 077	29 276	29 706	30 361	31 841	32 180	30 574
ZŠ celkem	61 938	62 042	64 392	71 592	74 323	83 366	69 609
ZUŠ celkem	511	356	309	1 536	3 601	4 419	1 789
Celkem	92 526	91 674	94 407	103 489	109 764	119 965	101 972

Neinvestiční příspěvky celkem v tis. Kč, 2020.

Dílčí faktory:

- Za posledních 10 let se zvýšil počet obyvatel Pardubického kraje o **5,5 tis. osob**, přičemž počet obyvatel rostl zejména v Pardubicích a okolí.
- Nárůst počtu obyvatel ovlivňuje zejména jejich migrace.
- Od roku 2014 se do okolí města Pardubice přistěhovalo přes 4 tis. osob.
- Pardubice jsou **druhým nejvýznamnějším migračním proudem** v rámci České republiky (hned po Hlavním městě Praze).
- Do Pardubic a okolí od roku 2017 do roku 2019 přišlo **2,4 tis. cizinců** (s platným pobytem na území ČR).
- Počet zaměstnaných obyvatel v kraji meziročně roste, a to mírně rychlejším tempem než v celé České republice.
- Roste počet lidí, kteří do Pardubic a okolí jezdí pracovat ze vzdálenějších měst v kraji (např. dle průzkumu občanů v Ústí nad Orlicí dojíždí nejvíce obyvatel pracovat do Pardubic).
- Stárnutí obyvatel: i přes migrační přírůstek obyvatel se zároveň rychleji **zvýšuje počet obyvatel v poproduktivním věku** (čili na 100 dětí připadá v okrese Pardubice nyní 124 seniorů, ve městě Pardubice pak 140 seniorů).
- Trend prudkého růstu počtu dětí v mateřských školách v okolí města Pardubice se v posledních třech letech zpomalil. Kapacity MŠ jsou na maximálním využití. Zároveň se populačně silnější ročníky přesouvají i na ZŠ.

Čemu se také věnujeme

Vedle čistě zřizovatelské role a financování MŠ, ZŠ, DDM a ZUŠ je z městského rozpočtu také financována či spolufinancována řada programů a projektů, které se vzděláváním souvisejí. Mnohé již fungují řadu let a jsou průběžně monitorovány pro zajištění optimálního dopadu na cílové skupiny.

1. Mít oči k vidění (zrakový screening)

Hlavním cílem projektu je prostřednictvím zrakového screeningu, kterým projdou všechny děti v našich mateřských školách, zachytit případné zrakové vady již v předškolním věku, kdy lze nejlépe následnou péčí mnohé vady zraku napravit, nebo dokonce zcela odstranit.

2. Projekt „Zdravá dětská noha“

Projekt je zaměřen na včasnou diagnostiku funkčních vad dětských nohou. Diagnostika dětského chodidla probíhá v 1. ročnících základních škol a je založena na vyšetření chodidla dítěte pomocí tenzometrické desky.

3. Podpora logopedické péče

Jedná se o logopedický screening s doporučením následné péče v mateřských školách.

4. Dobrovolnictví seniorů v pardubických školách a školkách

Město spolu s některými pardubickými školami a školkami a organizací KONEP již pátým rokem spolupracuje s dobrovolníky z řad seniorů, kteří se rozhodli svůj volný čas věnovat dětem a pravidelně docházejí do několika mateřských a základních škol v Pardubicích.

5. Dětský parlament a Studentský parlament

Parlament je formou participace občanů na životě města. Žáci z každé základní a střední školy ve městě zde mají své zástupce, kteří se setkávají s politiky, představiteli města a dalšími zajímavými hosty (odborníky v dané oblasti – doprava, životní prostředí, školství, kultura, zdravotnictví, architektura, aj.). Mají možnost vyjadřovat se k aktuálním tématům, pracovat na zadaných úkolech a předávají své zkušenosti a informace získané v parlamentu zpět do „svých“ zákovských a studentských parlamentů na dané škole.

6. Podpora integrace cizinců

Projekt podporující integraci dětí cizinců ve školách. Projekt je realizován formou dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtu města.

Demografie a atraktivita města

Prognóza vývoje počtu a věkové struktury obyvatel představuje nezbytné podklady pro plánování dostupnosti veřejných služeb, a to především v oblasti školství, zdravotnictví, dopravy a sociálních služeb.

Výpočet je opřen o řadu faktorů, které jsou podloženy datovým modelováním a kvalifikovaným odhadem atraktivity města.

Prognóza je platná pouze za podmínky, že nastanou předpokládané trendy migrace a výstavby kapacit pro bydlení. Z tohoto důvodu počítáme s variantními řešeními zohledňujícími různé modely budoucího vývoje. Prognóza vývoje počtu obyvatel byla tedy vymodelována ve třech variantách, a to nízké, střední a vysoké.

Strategie dále pracuje se střední variantou vývoje. Základním předpokladem, ze kterého vychází prognóza vývoje cílové skupiny, byl počet dětí s trvalým pobytem v Pardubicích, demografická struktura obyvatel, plánovaná bytová výstavba a vliv migrace.

Pro potřeby posouzení stávajících kapacit mateřských a základních škol pak varianta zahrnuje složku dojíždějících, tedy dětí nebo žáků bez trvalého pobytu v Pardubicích. Prognóza je zacílena primárně na věkovou skupinu do 15 let a pro tyto účely byl vytvořen prognostický model jejího budoucího vývoje.

Na základě predikovaného vývoje cílové skupiny a dosavadní věkové struktury obyvatel města Pardubic byla vytvořena i demografická prognóza vývoje celkové populace.

Předpoklad prognózy

Přirozená obměna obyvatel

Počty bydlících dětí narozených v konkrétním roce za období 2004 – 2018.

Data a trendy

Varianta nízká, střední a vysoká. Komponentní složky – **porodnost, migrace, úmrtnost**.

Bytová výstavba

Prognóza **300 bytových jednotek ročně**. Průměrný počet obyvatel na jeden nově postavený byt je 2. Podíl dětské složky 0 – 15 let z celkového počtu obyvatel v nových bytech činí **30 %**.

Rozvojové plány města

Plánem je zvýšit počet obyvatel Pardubic na **100.000 obyvatel** v příštích cca 15 až 20 letech.

Migrace

Průměrně se migrační přírůstek pohyboval za poslední 3 roky na hodnotě **350 osob ročně**.

Studenti z okolních měst

Aktuálně **1 798 žáků základních škol a 207 dětí z mateřských škol dojíždí** do škol v Pardubicích, predikce průměrně počítá s přírůstkem 15 žáků ročně z okolních obcí a přírůstkem 20 cizinců ročně.

Ačkoliv je cílem strategie vytvořit školství pro pardubické děti a kritéria přijímání do škol jsou nastavena jednoznačně v jejich prospěch, nelze z důvodu nastavení stávající legislativy přijímat do škol jen děti s trvalým pobytem v Pardubicích.

Na děti cizinců se podle zákona v případě, že mají povolen dlouhodobý pobyt, pohlíží jako na děti s trvalým pobytem v Pardubicích.

Atraktivita Pardubic

Index kvality života v ČR porovnává atraktivitu města jak vzhledem k ostatním obcím, tak v rámci časové řady. Níže uvedené grafické srovnání zohledňuje obce s rozšířenou působností v rámci Pardubického a Královéhradeckého kraje. Srovnali jsme kvalitu života v 205 obcích s rozšířenou působností v České republice a v Praze, a to za rok 2019 a 2018.

Oproti roku 2018 se město posunulo v indexu stěhování mladých z **54. místa na 29. v rámci celé ČR**.

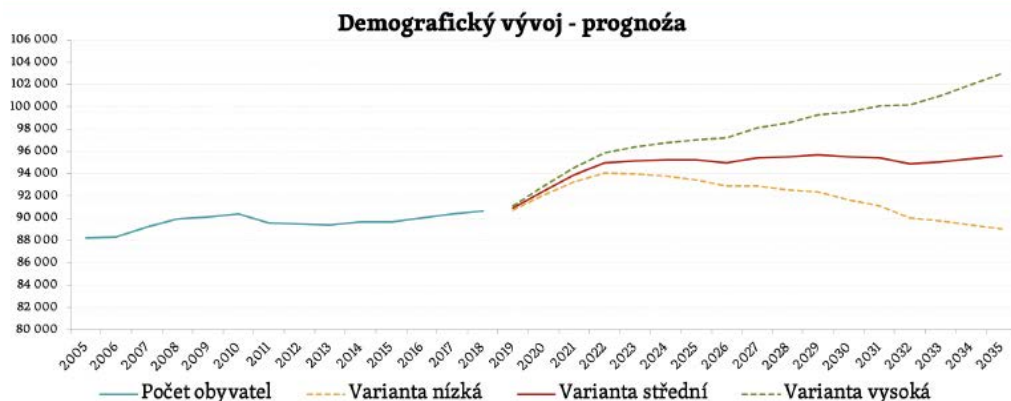
Silnými stránkami v kategorii Zdraví a životní prostředí jsou především průměrná délka života obyvatel a dostupnost lékáren, naopak horších výsledků dosahují Pardubice v indexech znečištění ovzduší a znečišťovatelů.

V kategorii Materiální zabezpečení a vzdělání mají Pardubice nadprůměrné výsledky v indexech, které zohledňují nabídku práce a zaměstnanost. Slabou stránkou je vysoká pořizovací cena bydlení.

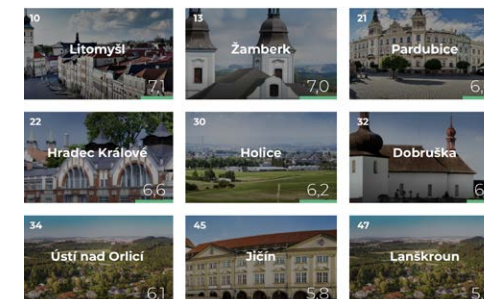
V kategorii Vztahy a služby si město velmi dobře vede v indexech, které zohledňují pohyb obyvatelstva, a také v indexech kin a železniční dopravy. Slabými stránkami jsou indexy hazardu a dopravní nehodovosti.

Pardubice jsou 21. nejlepší město pro život v ČR.

Oproti roku 2018 se město posunulo o 11 míst dopředu.

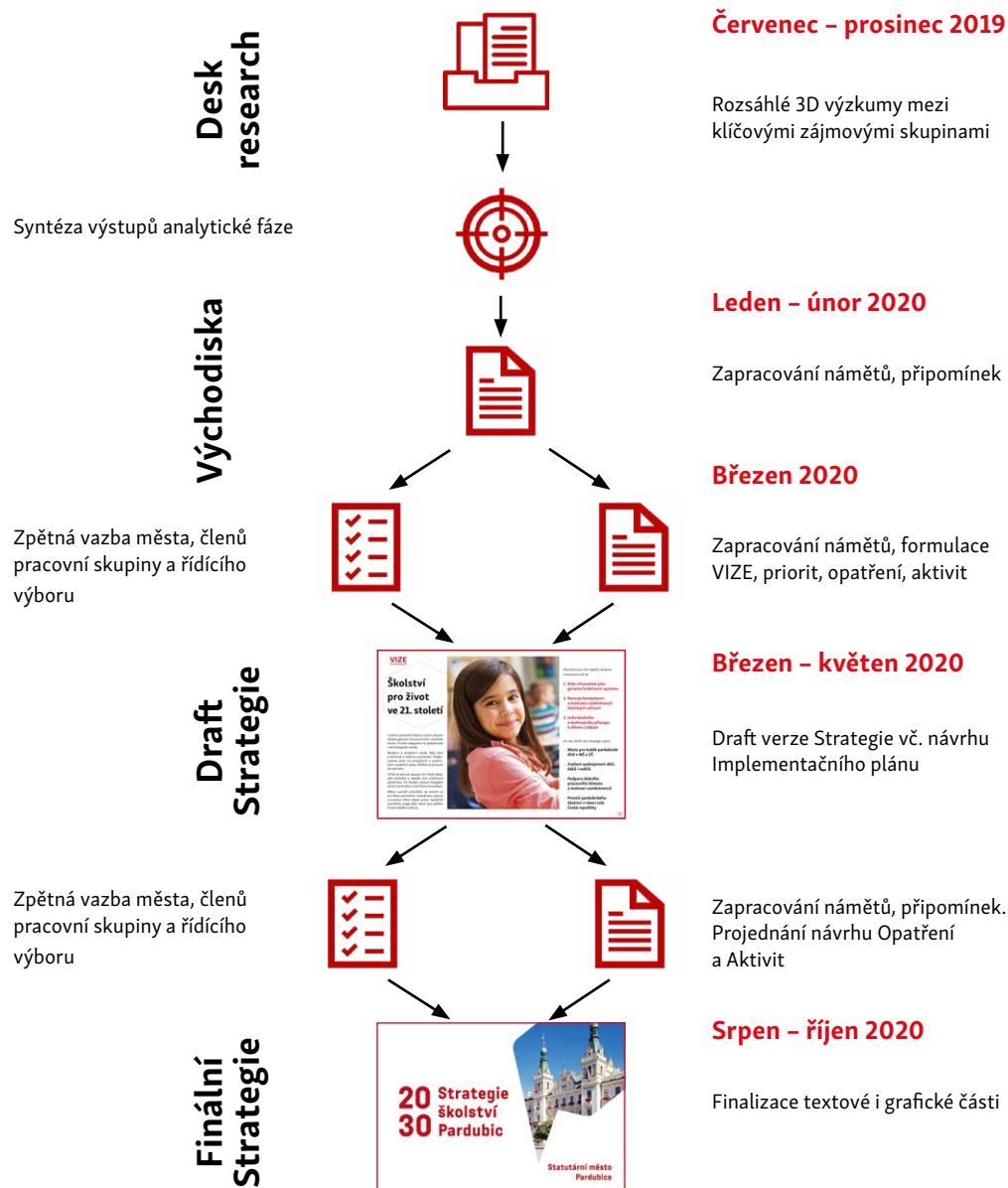


Scénáře vývoje počtu obyvatel, AQE advisors, 2019.



Kvalita života v Pardubickém kraji, Obce v datech, 2019.

Postup vzniku Strategie



Zaměření analýz

V rámci zpracování jsme zvolili netradiční přístup k hodnocení vstupních podkladů. Parametry analýzy jsme si s ohledem na relevantnost potřeby identifikovali na pracovních skupinách a následně byly dílčí výstupy ověřovány v rámci výzkumu či v dalších analýzách.

Zkoumané oblasti

- Trendy ve školství
- Financování školství
- Nadřazené a komplementární strategické dokumenty
- Demografický vývoj obyvatel města
- Migrace cizinců
- Územní rozvoj a bytová výstavba
- Atraktivita města v porovnání s ostatními obcemi s rozšířenou působností v ČR
- Kapacity školských zařízení
- Investice do výstavby a modernizace
- Marketingové a komunikační aktivity školských zařízení
- Šetření klimatu mezi dětmi a žáky
- Šetření spokojenosti a vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci
- Šetření spokojenosti a angažovanosti rodičů
- Role a požadavky ředitelů školských zařízení
- Programy práce s žáky
- Aktivity školských zařízení



Wordcloud pohledu žáku 5. – 9. tříd na svoji školu, 2019.

Participace a náročnost

Díky zvolené metodě práce, která je časově náročnější, ale zajistí širší shodu, jsme věnovali maximum úsilí participativnímu přístupu, při zapojení co nejširšího pole účastníků.

Zapojili jsme

- 24 členů pracovní skupiny
- 59 ředitelů škol a školských zařízení
- 929 zaměstnanců škol a školských zařízení
- 3 669 rodičů dětí a žáků
- 4 102 žáků II. stupně
- 13 členů fokusních skupin

Rozsah práce

- více jak 7 000 stran průběžných analýz
- 4 624 odpracovaných hodin
- 16GB dat
- 59 pracovních jednání
- 10 workshopů, 4 fokusní skupiny
- 2 318 vypitých šálků kávy



Pracovní skupina k východiskům Strategie, 2020.

Priorita

Zřizovatel jako garant
funkčnosti systému

Opatření

1. Budování zázemí a prostředí
2. Aktivní podpora zřizovatele
3. Marketing a prezentace



20 Strategie
30 školství
Pardubic

Kontext

Kapacity školských zařízení

Prognóza budoucího vývoje populace v Pardubicích využívá tzv. kohortně-komponentní metodu. Tato metoda vychází ze stávající věkové struktury obyvatel. Každá jednotka věku se vyznačuje svou specifickou úmrtností, porodností a migrací. Při výpočtu tato metoda uvažuje se čtyřmi komponentními složkami:

- současný stav obyvatel,
- úmrtnost,
- porodnost,
- migrace.

Protože cílová věková skupina 0 – 15 let má, jak je uvedeno výše, specifické hodnoty komponentních složek, využita byla další, souhrnná složka:

- počet dětí s trvalým pobytem v Pardubicích za roky 2004 – 2018.

Doplňujícími složkami pro prognózu vývoje počtu dětí a žáků byly následující:

- bytová výstavba soukromého a veřejného sektoru,
- počet dojíždějících do mateřských a základních škol,
- migrace cizinců.

Základní školy

Počet dětí na ZŠ poroste rychleji do roku 2023/2024 z důvodu vyššího počtu aktuálně bydlících dětí narozených v Pardubicích v letech 2012 – 2016 a z důvodu vyšší migrace obyvatel (zejména cizinci v posledních pěti letech).

Od roku 2023/2024 se již tempo nástupu počtu dětí na ZŠ zvyšuje mírnějším tempem.

U ZŠ plánujeme rozšířit kapacitu do roku 2023 alespoň o 175 míst.

Tento návrh vychází z předpokladů predikce stanovení kapacity základních škol. V rámci „optimální kapacity“ škol počítáme s průměrnou naplněností tříd na úrovni do 90 W%. V roce 2022 až 2023 budou výchozí předpoklady predikce a trendů (zejména aktualizaci dat migrace a bytové výstavby) znovu ověřeny.

Mateřské školy

Od roku 2019 do roku 2021 počet dětí umístěných do MŠ kopíruje trend poklesu počtu narozených dětí s trvalým pobytem v Pardubicích, tedy počet narozených dětí od roku 2016 do roku 2018. Zájem o místo v MŠ však neklesá, problém s umístěním je zejména u dětí, které dosáhnou tří let věku až po začátku školního roku (září – prosinec a mladší).

Počet dětí od dvou do šesti let bude po roce 2023 mírně růst (cca o 220 dětí).

Ve střední variantě se počet dětí bude pozvolna zvyšovat do roku 2035 (migrační přírůstek, bytová výstavba).

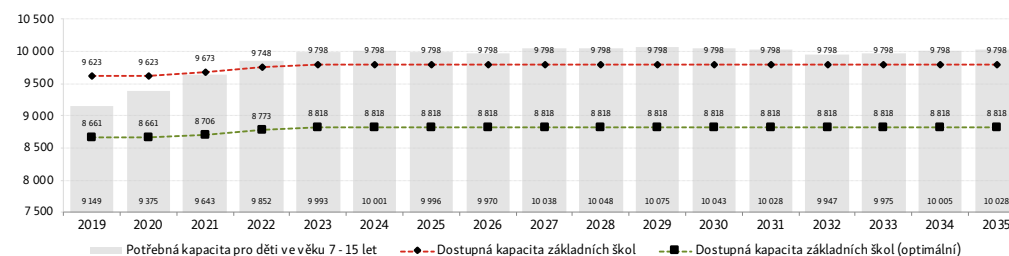
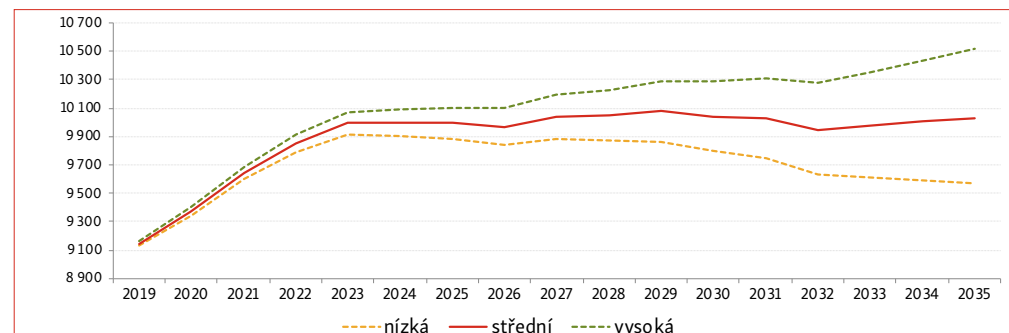
U MŠ plánujeme rozšířit kapacitu do roku 2023 o 85 míst.

Důvodem je zejména vyšší počet dětí ve věku od 2 let, které budou navštěvovat mateřské školy. Přestože kapacity nebudou dostačovat, model počítá se situací, že soukromé školy v Pardubicích navýší své kapacity o několik míst (i desítek míst) při poptávce.

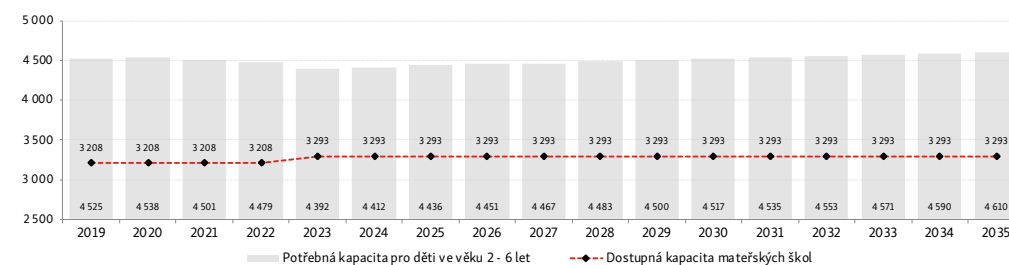
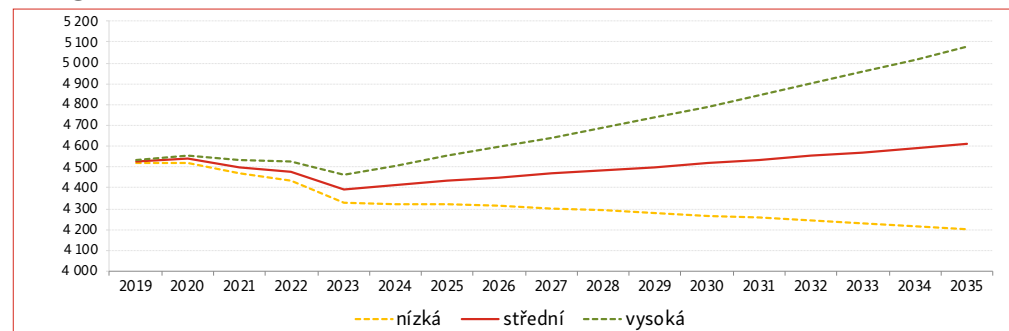
Predikce vychází i z trendů v okolních obcích a dat počtu živě narozených dětí v Pardubicích, kdy trend prudkého růstu počtu dětí v mateřských školách v okolí města Pardubice zpomalil v posledních dvou letech.

Při zohlednění predikce kapacity vycházíme z dat o migraci cizinců, kterých jen za poslední 2 roky přibýlo v Pardubicích 2,4 tis.

Prognóza počtu dětí na ZŠ 7–15 let a odhad kapacit



Prognóza počtu dětí v MŠ 2–6 let a odhad kapacit



Modelování kapacit MŠ a ZŠ v návaznosti na prognózu vývoje počtu obyvatel, AQE advisors, 2020.

Marketing školství

Potřeba vytvoření kvalitního marketingu a managementu ve školství vyplývá z důležitosti kvality služeb, kvality vzdělávacích programů a z toho, jak tyto služby vyhovují potřebám jejich uživatelů s ohledem na umístění školy ve městě.

Vzhledem k měnící se situaci na trhu práce, reputačnímu faktoru pro rozhodování rodičů o umístění dítěte do zařízení, musí i škola pružně reagovat a systematicky budovat svou reputaci.

Všechny školy a školská zařízení v Pardubicích disponují vlastními webovými stránkami. Rozdíl mezi nimi je však patrný. To platí jak o designu, funkcionalitě i přehlednosti.

Byly analyzovány komunikační nástroje všech zařízení z hlediska použitelnosti www stránek. Využití dalších komunikačních nástrojů (facebook, youtube) demonstrují následující diagramy.

Z průzkumu mezi dětmi jednoznačně vyplývá potřeba budovat dobré jméno školy, zároveň potvrzují, že se v této záležitosti za poslední období hodně změnilo k lepšímu.



Rodiče by uvítali sjednocení informačních kanálů, i když stávající způsob komunikace označují za vyhovující. Stále jsou informace předávány prostřednictvím přímé komunikace s učiteli, se kterou jsou rodiče z větší části spokojeni.

Přes **27 % žáků 2. stupně vnímá zlepšující se prezentaci školy na veřejnosti**. Reputace školy, její marketing, žáci vnímají jako důležitý faktor v rámci širšího hodnotového rámce.

Pro žáky je reputace školy důležitá v rámci sociálních vazeb. Žáci chtějí být na svou školu pyšní. Výzkum mezi žáky prokázal výborné vnímání prostředí školy, které má pozitivní dopad na celkovou spokojenost žáků.

Současná doba umožňuje neomezené využití dalších marketingových nástrojů, a to i ve formě zapojení žáků a rodičů.

Reputace a image školy ovlivňuje u 32 % rodičů rozhodování o umístění žáka.



Znalostní management

Dnešní doba je charakteristická svou rychlostí. Postupy a znalosti, které byly ověřeny, časem ztrácejí svou hodnotu. Pro úspěch v dnešním dynamickém světě je zapotřebí se neustále rozvíjet, sledovat trendy nejen ve školství, ale i v navazujících oblastech života.

V aplikaci multidisciplinárních poznatků pak je skryt klíč k prosperitě a zvyšování atraktivity vzdělávacího procesu. Po řediteli školy je vyžadováno, aby byl nejen výborným pedagogem, ale i manažerem školy, který odpovídá za celý výchovně vzdělávací proces, provoz školy, hospodaření školy, personální záležitosti a dodržování veškerých právních předpisů.

Toho všeho jsme si vědomi, a proto soustavně monitorujeme teoretické poznatky i praktické aplikace na české i světové úrovni. Účastníme se řady odborných konferencí, na řadě z nich i aktivně vystupujeme v rámci přenosu dobré praxe. Iniciujeme změny v rámci školské komise SMO ČR. Pilotně ověřujeme nové postupy a metody.

* Diagramy měření kvality a rozsahu využití sociálních sítí a wordcloud vnímání škol žáky 2. stupně, AQE advisors, 2020.



„K čemu jinému by byly peníze, pokud je nemůžeme investovat do školství a budoucnosti našich dětí.“

- Ivana Liedermanová

1. Budování zázemí a prostředí

1.1 Plánování a budování kapacit škol a školských zařízení

S ohledem na zvyšování atraktivity města (nárůst počtu obyvatel) a plánovanou bytovou výstavbu, je rozhodování o budování kapacit zásadní téma pardubického školství. Investiční proces výstavby nových kapacit trvá delší období (mnoho let), není možné tedy pružně reagovat na vzniklou poptávku. O to více je důležité systémové plánování, proces investiční přípravy a práce se scénáři. Počty **žáků v ZŠ vzrostly o 1 270 žáků** (mezi 9/2014 a 9/2020 z 7838 na 9149), to je víc než 42 tříd.

Kapacita v základních školách je prognózována pro střední variantu a počítá s dostupnou 90% obsazeností. Přesáhnutí 90% kapacity působí potíže při zajištění místa v příslušném spádovém obvodu dětem, které se do Pardubic přistěhují. 100% naplnění kapacity znamená naplnění všech tříd na maximální počet žáků (obvykle 30 žáků). Školy však mnohdy nedokážou uspokojit požadavky na přijetí nebo přestup žáka ani při naplnění nižším než 100 %, a to z důvodu volných míst právě v jiném ročníku, než je požadováno. Mateřské školy mají naplněnou kapacitu. Průběžně však investujeme do projektové přípravy rozšíření stávajících kapacit. Pro plánování kapacit v MŠ a ZŠ vytvoříme dynamický model, který budeme ve spolupráci s dalším odbory magistrátu průběžně aktualizovat s cílem co nej přesněji předvídat potřebné kapacity v zařízeních.



Plánování optimálních kapacit přispěje kromě pravidelného monitorování demografického vývoje také k vytvoření zásad pro výstavbu v území, které budou pro město a investory závazné.



1.2 Zajištění kapacit pro vzdělávání pardubických dětí

Při zajišťování kapacit v mateřských a základních školách se nejedná jen o vytvoření potřebného počtu míst. Ve městě s téměř 100 000 obyvateli je důležité vytvořit také nabídku inovativních možností vzdělávání, zajistit pro vzdělávání dostatečné zázemí, jako jsou prostory pro školní stravování, tělocvičny, školní hřiště aj.

Od roku 2016 umožňuje Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Pardubického kraje koncepčně rozšiřovat kapacity ve školních družinách pro zájemce od 1. až do 3. ročníků ZŠ. Z toho důvodu a z důvodu nárůstu počtu žáků v základních školách o 1 270 žáků se zvýšila kapacita školních družin o 632 míst, to je 21 oddělení.

Výstavba nových prostor pro školní družiny nestačí rychlému tempu nárůstu žáků, a tak musí být mnoho oddělení školních družin umístěno v kmenových třídách.

Tento stav je však Českou školní inspekcí označován za nevhodný a je cílem do budoucna vyřešit prostory školních družin jako samostatné. Přestože nově vznikly 4 třídy školní družiny v ZŠ Svítkov, nedostatečná kapacita zbývá v ZŠ Spořilov,

ZŠ Štefánikova či ZŠ Benešovo náměstí. V roce 2014 byla celková kapacita školních družin 2 337 žáků, v roce 2017 pak 2 417 žáků a v roce 2019 už 2 969 žáků.

S nárůstem počtu dětí souvisí i zvyšování nároků na zájmové vzdělávání, které město jako zřizovatel zajišťuje ve dvou základních uměleckých školách a ve dvou domech dětí a mládeže. Oba domy dětí a mládeže získaly od roku 2018 nová odloučená pracoviště. DDM Alfa Pardubice se rozšířil o KD Hronovická a DDM Beta Pardubice se rozšířil o KD Dubina.

Oba kulturní domy se tím staly školským zařízením, což s sebou nese zvýšené nároky na stav prostor. Na rekonstrukci čeká i Hvězdárna barona Artura Krause, která je součástí DDM Alfa.

Nevyhovující prostory trápí také ZUŠ Pardubice, Lonkova 510. Hlavní pracoviště této školy se nacházejí v budově soukromého vlastníka. Prostory nejsou uspořádány tak, aby vyhovovaly potřebám ZUŠ. Některé obory se vyučují na odloučených pracovištích, kterých má tato škola celkem 7.



1.3 Investice do majetku a vybavení škol a tříd

V roce 2018 vzrostla investiční aktivita města do školství i díky rekonstrukcím odborných učeben, kdy jsou již odborné učebny hotové v 11 základních školách.

Rekonstrukce zajistily nové vybavení učeben matematiky, přírodopisu, chemie, fyziky, IT a dílen.

Veškeré nové prostory jsou zároveň zcela bezbariérové. KIT vybavení patří i zajištění vnitřní i vnější konektivity těchto škol.

Cílem je postupovat v těchto rekonstrukcích i u dalších ZŠ.

Za poslední tři roky investovalo město také 35 mil. Kč do rekonstrukce školních hřišť.

Ze 17 ZŠ má nyní již 12 škol opravené sportoviště. Stav sportovišť se pravidelně aktualizuje s cílem rekonstruovat minimálně 1 školní sportoviště ročně.

Cílem je postupně rekonstruovat všechna školní sportoviště, aby poskytovala školám zázemí odpovídající standardu Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání.

OŠKS ve spolupráci s OMI monitoruje také stav a kapacity školních tělocvičen. Nárůst počtu žáků ve školách vyžaduje řešit nedostatečnou kapacitu v tělocvičnách u některých ZŠ (např. ZŠ Spořilov, ZŠ J. Ressla). Po dokončení rekonstrukce školních sportovišť je třeba systémově řešit také kapacitu a stav tělocvičen.

Značné prostředky z rozpočtu města vyžadují také rekonstrukce školních stravovacích zařízení. Město zřizuje celkem 44 školních jídelen (tj. zároveň vývařovna a výdejna), 7 výdejen a 1 samostatnou vývařovnu.

OŠKS provádí pravidelné monitorování stavu strojního zařízení ve školních vývařovnách a na základě toho ve spolupráci s OMI a řediteli jednotlivých organizací doporučuje priority rekonstrukcí.

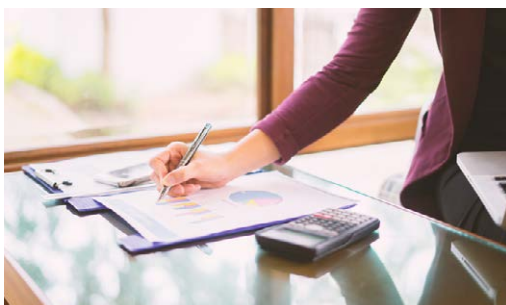
Cílem je udržet stávající trend rekonstrukce 1 školní jídelny při ZŠ a 1 školní jídelny při MŠ ročně.



1.4 Financování školství města

Mimo prostředky určené RUD je financování investičních aktivit zajišťováno vedle rozpočtu města i z fondů EU. **Od roku 2016 město získalo z ESIF více jak 2 mld. Kč.** Prioritou tak bude čerpání prostředků z fondů EU i v následujícím programovém období 2021–2027.

Pro Strategii školství 2030 je důležité zachování minimálně stávajícího způsobu financování pardubického školství z rozpočtu města. Dlouhodobá stabilita financování školství má dopad do všech navrhovaných opatření.



1.5 Zdravé a chutné školní stravování

Pokrmu poskytované ve školních jídelnách jsou připravovány v návaznosti na spotřební koš potravin, který je dán vyhláškou č. 107/2005 Sb., o školním stravování, tzn. dle zásad správné výživy. Plnění výživových norem je průběžně sledováno a vyhodnocováno.

Školní stravování v roce 2019 využívalo 88,33 % dětí.

Za poslední roky se úroveň stravovacích služeb ve školách a školských zařízeních ve městě velmi zlepšila. Ve školních jídelnách je v omezené míře zajišťována příprava diet (bezlepková, šetřící a diabetická) a přihlíží se i k různým druhům po-

travinových alergií, pokud to zdravotní stav dítěte vyžaduje.

O tom svědčí subjektivní spokojenost žáků (58 % žáků 2. stupně je spíše spokojeno) i názor rodičů (70% spokojenost rodičů žáků základních škol a 89% spokojenost rodičů dětí MŠ).

Monitoring spokojenosti rodičů a dětí se školním stravováním chceme pravidelně opakovat.

Pro udržení kvalitní úrovně školního stravování je důležité umožnit personálu školních jídelen vzdělávání, vzájemnou výměnu zkušeností, pokračovat ve sdílení dobré praxe a podpořit školy ve vstupování do projektů zaměřených na přípravu zdravé a chutné stravy.



1.6 Adaptace na klimatické změny

Cílem je zmírnit dopady změny klimatu přizpůsobením se této změně v co největší míře, zachovat dobré životní podmínky a uchovat a případně zlepšit hospodářský potenciál pro příští generace.

V případě pardubického školství se bude jednat o celou sérii projektů směřujících od environmentálního vzdělávání dětí a žáků po investiční aktivity směřující k snižování energetické náročnosti budov, efektivnějšímu nakládání s vodou či např. systému zpracování odpadů.

V současné době jsou všechny MŠ vybavené gastrokompostéry, které **ekologicky zlikvidují více než 33 000 kg gastroodpadu** za rok. Cílem je

systémové řešení likvidace gastroodpadu také ve školních jídelnách ZŠ a zajištění gastrokompostérů do školních kuchyní v ZŠ.

Ekologické parametry budou zahrnuty do projektové přípravy nových investičních akcí, které město bude plánovat.

Ekologické parametry budou zahrnuty do projektové přípravy nových investičních akcí, které město bude plánovat.



„Možná se ptáte, o jaké republice sním.

Odpovídám:

O republice samostatné, svobodné, demokratické, o republice hospodářsky prosperující a zároveň sociálně spravedlivé, zkrátka o republice lidské, která slouží člověku, a proto má naději, že i člověk poslouží jí.

O republice všestranně vzdělaných lidí, protože bez nich nelze řešit žádný z našich problémů – lidských, ekonomických, ekologických, sociálních a politických.“

- Václav Havel

2. Aktivní podpora zřizovatele

2.1 Odborná metodická podpora ředitelům škol a školských zařízení

Ředitelům škol a ŠZ se snažíme poskytnout metodickou a odbornou podporu pro průřezová témata, jež svým charakterem mohou pomoci více školám zároveň. Nejčastěji se jedná o podporu v oblasti hospodaření a řízení příspěvkové organizace. Pro nastupující ředitele realizujeme tandemový mentoring a koučink.

Průběžně sledujeme potřeby škol a budeme na ně vhodným způsobem reagovat. Řídíme se heslem: „Pomoc, podpora, kontrola“.

Mezi priority patří zajištění právní podpory školám, a to z důvodu narůstajícího množství složitých situací, které se ve školách řeší, ať už po stránce personální, po stránce správního řízení nebo v oblasti vzdělávací.

Pravidelně vždy jednou za rok organizujeme dvou-denní seminář pro ředitele, který zaměřujeme na výměnu zkušeností mezi řediteli a na aktuální témata dle potřeby zřizovatele.



2.2 Inovační a znalostní management

Zavádění řízení znalostí se snaží zhodnotit a nastavit fungování systému školství tak, aby se v něm systematictěji pracovalo s informacemi,

zkušenostmi a kompetencemi, které jsou potřebné k plnění jejich funkcí. Řízení znalostí nelze chápat odděleně od ostatních systémů řízení organizace. Mělo by být jeho neoddelitelnou součástí.

Řízení znalostí staví na praktikách, které již existují. Snaží se je revidovat a zlepšit. Cílem není pouze uplatnění nových nástrojů řízení, ale spíše přehodnocení toho, jak lépe sdílet a využít znalosti, které produkují různé systémy řízení (hodnocení pracovníků, vzdělávání, řízení kvality, strategické řízení apod.).

Více než **85 % pracovníků je spokojeno se sdílením znalostí a zkušeností** v rámci jedné organizace, 88 % pracovníků vnímá možnost sdělovat návrhy na zlepšení a inovace svému vedoucímu, 93 % cítí výzvu k předkládání nápadů a návrhů na zlepšení.

Prostor pro inovační a znalostní management bude vytvářen nadále nejen uvnitř jedné organizace, ale zejména mezi jednotlivými školami.



2.3 Propojení spolupráce škol a místních firem či odborníků z praxe

Již dnes pracujeme na systému, který umožní propojit všechny aktéry vnějšího prostředí. Vytváříme dobře fungující model propojení mezi sférou vzdělávání a světem práce, umožňující školskému systému reagovat na měnící se požadavky a potřeby

trhu práce.

Je důležité, aby vazba byla oboustranná a komunikace mezi sférou práce a sférou vzdělávání byla funkční a efektivní. Budou rozšiřovány možnosti vzdělávání žáků a studentů v reálném pracovním prostředí s využitím prvků duálního vzdělávání.

Součástí tohoto opatření je vytvoření standardu kvality školních pracovišť, na kterých probíhá praktické vyučování. I nadále budou vytvářeny podmínky k zapojování vyššího počtu odborníků z praxe do výuky a realizace stáží pedagogických pracovníků ve firmách.

Rozvíjena bude spolupráce se zástupci další aktérů systému vzdělávání, zejména v rámci navazujícího studia.

Podpoříme školy v projektech zaměřených na propojení praxe s výukou. Možností je například podpora kreativního vzdělávání. Významný vliv na praktické dovednosti dětí očekáváme od projektu Centrálních polytechnických dílen.



2.4 Motivační systém odměňování ředitelů a oceňování pracovníků

Vnímáme, že hodnotový systém jedince, přístup k práci, schopnosti, postoje, přizpůsobivost, ale také jeho charakterové vlastnosti jsou jedinečné.

V průběhu let se motivace u pracovníků neustále mění, to, jak a čím se lidé motivovali před dvaceti,

třiceti lety, dnes již zdaleka neplatí.

Významnou roli stále hraje finanční ohodnocení, ale daleko důležitější je celkové klima v organizaci, podpora a systém spolupráce se zřizovatelem a další „soft“ motivační faktory.

Proto pravidelně aktualizujeme vnitřní platový předpis a způsob hodnocení ředitelů.

Každý rok oceňujeme nejlepší pedagogy a ředitele pardubických škol.



„Z pozice zřizovatele investujeme do majetku škol a školek stovky milionů korun, snažíme se vytvářet co nejlepší podmínky pro vzdělávání pardubických dětí.“

Ale pravou duší škol a školek jsou právě pedagogové, ředitelé, ale i nepedagogičtí pracovníci. Oni jsou těmi, kteří mají největší vliv na to, jestli se děti do školy těší a co si do života v rámci vzdělávacího procesu odnesou.

Sobotní večer byl poděkováním všem za náročnou práci a velmi dobrou spoluprací s městem.“

řekl před zcela zaplněným divadelním hledištěm náměstek pro školství Jakub Rychtecký, 2018.

3. Marketing a prezentace

Úspěšné jsou ty školy, které marketingovou filozofií uplatňují na všech úrovních. Marketingový přístup školy se projevuje již v představách o tvorbě kurikula, formách a metodách výuky a zvyšování její kvality, přístupu k dětem a žákům, v navazování kontaktů a otevření komunikace s okolím školy, které je představováno hospodářskou a společenskou sférou.

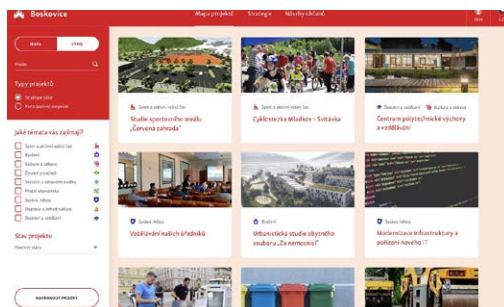
Všichni pracovníci školy, od ředitele po školníka, jsou v každodenním kontaktu se zákazníky školy (žáky, rodiči, veřejností). Spokojenost zákazníků vede k ochotě dalších partnerů se školou spolupracovat a vybudovat pevné sítě vztahů přinášející škole cennou spolupráci s rodiči, praxí a veřejností.

Trvalou kvalitou poskytovaných vzdělávacích služeb, včasným a poctivým informováním o aktivitách a výsledcích školy, posilováním společenských pout mezi školou a jejími partnery si škola upevňuje svoje postavení a úspěch v oblasti marketingu dobrých vztahů (relační marketing). Jen škola, která pružně a rychle reaguje na změny prostředí, může být vynikající.

3.1 Interaktivní platforma pro informování zájmových skupin

Přes 99 % všech informací, jimiž lidstvo disponuje, je dnes v digitální podobě. O digitalizaci fyzického světa je již rozhodnuto a probíhá na plné obrátky. Přesto, že máme k dispozici celou řadu komunikačních platform a komunikačních kanálů, právě nadbytek informací, jejich redundance a zastarávání vedou k tomu, že je často nejsme schopni vyhodnotit.

Více než 93 % rodičů má pocit, že dostává dostatek informací. Pro udržení tohoto pozitivního stavu vybudujeme platformu pro sdílení informací o našem školství a jeho strategických projektech s dalšími aktéry. Budeme usilovat o vytvoření jednotného prostředí, které bude nabízet aktuální informace ve stejném rozsahu i kvalitě všem.



3.2 Sledování spokojenosti všech aktérů

Ke zkvalitnění lidského faktoru a kapitálu ve školství je zapotřebí neustále rozvíjet a zdokonalovat vztah mezi zaměstnancem a organizací. Toho lze docílit, jestliže má zaměstnanec dobré podmínky ke své práci, pozitivní vztah k práci a je spokojený.

Důležitým úkolem je vytvoření vhodného pracovního prostředí a motivačních procesů, které napomohou k maximální možné výkonnosti zaměstnanců, kterou očekává vedoucí management.

V našem pojetí spokojenosti budeme pokračovat v měření klimatu pro celou skupinu aktérů, zejména pak mezi:

- zaměstnanci,
- žáky,
- rodiči.

Současná úroveň spokojenosti mezi jednotlivými analyzovanými skupinami je vysoká, v celé řadě zkoumaných okruhů překračuje úroveň 80 % v kategoriích spokojen - spíše spokojen.

Obecně nižší míra spokojenosti zaměstnanců panuje pouze v kategorii finančního ohodnocení. Proto bude rolí města snažit se tuto oblast kompenzovat výborným pracovním klimatem a organizační kulturou. Rodiče oceňují zejména snahu učitelů o poskytování informací o dětech.

Ti jsou naopak velmi spokojení s atmosférou ve školách, vnímají však negativně narušování výuky některým svými spolužáky.



3.3 Pardubické školství v datech

Společně s rozvojem moderních technologií roste význam využívání dat. Sběr, analýza a vyhodnocování dat hraje důležitou roli při strategickém řízení a rozhodování, a je zřejmé, že jejich význam bude růst i nadále. Informace získané analýzou dat mohou pomoci při identifikaci problémů a výzev v různých oblastech systému školství a mohou dopomoci k nalezení odpovídajících řešení.

Strukturovaná i nestrukturovaná data budou využívána pro předvídání potřeb kapacit škol ve městě, pro řízení výkonnosti i jako součást benchmarkingu a benchlearningu. **Budeme podporovat otevřenost dat a jejich zpřístupnění pro všechny aktéry.**

V současné době již řadu dat sbíráme a vyhodnocujeme. Proces plánujeme však více zautomatizovat a prostřednictvím Platformy pro vzdělávání poskytnout dalším aktérům v systému školství.



„Negativní reklama dokáže utvářet názor voličů, aniž jim předložíte jediný důkaz.“

- Mark Penn

ÚKOLY – Zřizovatel jako garant funkčnosti

GARANT	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1 Plánování a budování dostatečných a kvalitních kapacit škol a školských zařízení										
1.1.1 Průběžně sledovat a vyhodnocovat stav kapacit ZŠ a MŠ	OMI, OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.1.2 Periodicky sledovat stav vybavení školních jídelen	OMI, OŠKS			●		●			●	
1.1.3 Spolupracovat na vytvoření „Zásad pro výstavbu v území...“	OHA, ORS, OŠKS	●								
1.1.4 Pravidelně monitorovat dotační příležitosti	OMI, OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.2 Zajištění kapacit pro vzdělávání pardubických dětí										
1.2.1 Zřídit novou ZŠ Montessori Pardubice	OMI, OŠKS	●								
1.2.2 Inventuru stávajícího majetku města pro potřeby školství	OMI, OŠKS	●								
1.2.3 Postavit novou budovu ZUŠ Pardubice–Polabiny, Lonkova	OMI, OŠKS	●	●	●						
1.2.4 Modelování kapacity školních družin (pro žáky 1. – 3. ročníků)	OMI, OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.2.5 Doplnit kapacity tělocvičen škol	OMI, OŠKS				●	●	●	●	●	●
1.2.6 Zřídit mateřskou školu v bytovém komplexu Trnová	OMI, OŠKS			●	●					
1.2.7 Rozšířit kapacitu MŠ Klubíčko Pardubice, Grusova	OMI, OŠKS			●	●					
1.2.8 Rozšíření kapacit MŠ a ZŠ v oblasti Dukla, Višňovka	OHA, OMI, OŠKS	●	●							
1.3 Investice do majetku a vybavení škol a tříd										
1.3.1 Rekonstruovat 1 školní jídelnu ZŠ a 1 školní jídelnu MŠ ročně	OMI, OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.3.2 Rekonstruovat minimálně 1 školní sportoviště ročně	OMI, OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.3.3 Opravy školních tělocvičen	OMI, OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.3.4 Dokončit rekonstrukci odborných učeben základních škol	OMI, OŠKS		●	●	●					
1.3.5 Dokončit zajištění vnitřní i vnější konektivity základních škol	OMI, OŠKS		●	●	●					
1.3.6 Rekonstruovat prostory odloučených pracovišť DDM	OMI, OŠKS			●	●	●	●	●	●	●
1.3.7 Rekonstruovat Hvězdárnu	OMI, OŠKS	●	●	●						
1.3.8 Realizovat projekt Centrální polytechnické dílny	ORS, OMI	●	●							
1.4 Financování školství města										
1.4.1 Udržet minimálně stávající standard financování provozu škol a školských zařízení	OŠKS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.5 Zdravé a chutné školní stravování										
1.5.1 Sdílení dobré praxe a vzájemné výměnu zkušeností ve stravování	OŠKS	●		●			●		●	
1.5.2 Analyzovat možnost centr. nákupu potravin pro školní jídelny	OŠKS	●								
1.5.3 Monitoring spokojenosti rodičů a dětí se školním stravováním	OŠKS		●		●			●		
1.6 Adaptace na klimatické změny										
1.6.1 Systémově řešit likvidaci gastroodpadů ze školních jídelen	OŽP, OŠKS	●								
1.6.2 Pilotně ověřit projekt – „zelené střechy“	OŽP, OMI, ORS	●								
1.6.3 Nastartovat projekt využití srážkové vody ve školních areálech	OŽP, OMI, ORS	●								
1.6.4 Monitorovat dotační příležitosti z oblasti životního prostředí	OŽP, OMI, ORS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.6.5 Snižování energetické náročnosti budov škol a ŠZ	OMI	●								

Náklady*

- Interní činnost či drobné až do 200.000 Kč
- Nízké od 200.000 Kč – 2.000.000 Kč
- Střední od 2.000.000 Kč – 6.000.000 Kč
- Významné od 6.000.000 Kč do 30.000.000 Kč
- Strategické nad 30.000.000 Kč

* v částkách bez DPH

Harmonogram plnění dílčích Aktivit bude ročně aktualizován prostřednictvím Akčního plánu s dopadem do rozpočtu města pro příslušný kalendářní rok.

ÚKOLY – Zřizovatel jako garant funkčnosti

2.1 Odborná metodická podpora ředitelům škol a školských zařízení

2.1.1 Zajistit právní podporu zřizovatele v oblasti školství

OMI, OŠKS

2.1.2 Pravidelně organizovat dvoudenní seminář ředitelů škol a ŠZ se zřizovatelem

OMI, OŠKS

2.2 Inovační a znalostní management

2.2.1 Zavést systém znalostního managementu a podpory inovací

OŠKS

2.3 Propojení spolupráce škol a místních firem či odborníků z praxe

2.3.1 Podpořit projekty spolupráce škol a místních firem či odborníků z praxe skrze CPD a kreativní vzdělávání

OŠKS

2.4 Vytvořit motivační systém oceňování ředitelů

2.4.1 Oceňovat nejlepší pedagogy ze škol a ŠZ zřizovaných městem (1x ročně)

OMI, OŠKS

2.4.2 Aktualizovat pravidla pro hodnocení ředitelů

3.1 Interaktivní platforma pro informování zájmových skupin

3.1.1 Vytvořit www platformu prezentace pardubického školství

OŠKS

3.2 Sledování spokojenosti všech aktérů

3.2.1 Měření spokojenosti dětí a žáků

OŠKS

3.2.2 Měření spokojenosti rodičů

OŠKS

3.3 Pardubické školství v datech

3.3.1 Vytvořit metodickou a datovou základnu

OŠKS

3.3.2 Prezentace školství v datech

OŠKS

Náklady*

- Interní činnost či drobné až do 200.000 Kč
- Nízké od 200.000 Kč – 2.000.000 Kč
- Střední od 2.000.000 Kč – 6.000.000 Kč
- Významné od 6.000.000 Kč do 30.000.000 Kč
- Strategické nad 30.000.000 Kč

* v částkách bez DPH

Harmonogram plnění dílčích Aktivit bude ročně aktualizován prostřednictvím Akčního plánu s dopadem do rozpočtu města pro příslušný kalendářní rok.

Priorita

**Rozvoj kompetencí
a motivace zaměstnanců
škol a školských zařízení**

Opatření

4. Ředitel jako manažer školy
5. Rozvoj profesionality zaměstnanců
6. Spolupráce se zájmovými skupinami



Proměna role ředitele školy

Napříč vzdělávacími systémy různých zemí můžeme sledovat odlišnou míru autonomního postavení ředitele školy. Mezinárodní komparativní analýzy hodnotí tradičně autonomii škol ze dvou perspektiv: řízení zdrojů (finančních a personálních) a řízení vzdělávacích záležitostí (řízení kurikula).

Na základě empirických zjištění lze dokladovat, že ředitelé škol jsou klíčovými aktéry změny ve vzdělávacích systémech. Řada empirických výzkumů a studií argumentuje, že způsob a úroveň vedení školy jsou jedněmi ze zásadních činitelů ovlivňujících učení žáků, a tím i celkovou kvalitu a efektivitu školy.

Ředitel je klíčovým pracovníkem každé české školy. Podle platného zákonného vymezení je odpovědný za všechny procesy ve škole, zejména za výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, za kvalitu výuky i za ekonomickou stránku školy, zároveň musí mít učitelskou kvalifikaci i odpovídající pedagogickou praxi.

Již rámcový výčet oblastí odpovědnosti ředitele ukazuje na náročnost této role kombinující lídrovské a manažerské kompetence s odbornými pedagogickými znalostmi.

Postavení ředitele české školy je výjimečné rovněž v rámci zemí OECD. Vysoká hodnota kurikulární autonomie i autonomie využívání zdrojů je neobvyklá napříč vzdělávacími systémy a z této skutečnosti vyplývá silný tlak na jednotlivé ředitele škol i objem jejich povinností a odpovědnosti.

Tradice českého pojetí ředitele jej spojuje s učitelem, je vyžadováno pedagogické vzdělání a odpovídající pedagogická praxe, po celou dobu práce ředitele zůstává pedagogickým pracovníkem s povinností přímého pedagogického působení na žáky.

Výzkumy ukazují, že podle veřejného mínění jsou ředitelé škol po ministerstvu školství druhí ve výčtu aktérů vzdělávání, od kterých se očekává, že budou přispívat k rozvoji školství.

V profesi ředitele školy se překrývají dvě typově různé pracovní činnosti dvou odborných směrů. V první řadě to je výchova a vzdělávání, za druhé jde o pedagogické vedení, jehož podstatou je způsobilost pro koordinaci školy a převzetí zodpovědnosti za tvorbu rozvojových strategií školy. Současné pracovní a kvalifikační vymezení ukotvuje ředitele škol ve dvou profesích současně.

Nejen v zahraničí, ale i v České republice však v průběhu transformace státní správy došlo k zásadní změně obsahu práce a rozšíření administrativní a provozní agendy, o kterou se musí ředitel školy starat vedle řízení pedagogického procesu a realizace vlastní výuky.

Charakter práce ředitele školy se tak proměnil od řídicího učitele, resp. od pedagogického vedoucího školy, ke komplexnímu manažerovi.

V posledních dekádách dochází ve vzdělávacích systémech k decentralizaci a zvyšování autonomie škol.

Čím dál komplexnější a komplikovanější role ředitelů tak klade nároky na osoby, které tuto funkci zastávají. Proto jsou důležité nejen předpoklady (např. kvalifikace) pro výkon funkce ředitele, ale také rozvoj a udržování již získaných dovedností a sdílení zkušeností s dalšími řediteli.

Zůstává otázkou, zdali narůstající autonomie přináší řediteli větší sociální respekt, obdiv a uznání spojené s konkrétním sociálním statusem. Profesní vzdělávání ředitelů musí být mnohem více orientováno na pedagogický leadership, tj. na to, jakým způsobem zvyšovat efektivitu vyučování.

Manažerské výzvy

Na základě provedeného výzkumu jsme identifikovali čtyři základní výzvy, které čekají management škol:

- efektivita, která umožní rozložit strategii na menší celky a rychle dosáhnout cíle s co nejmenším úsilím a náklady,
- komplexní přístup k řešení problémů, zahrnující spolupráci více lidí a profesí, vyžadující schopnost kreativního vedení a delegování,
- schopnost práce s vícegeneračním týmem, adaptace na přístup a očekávání jednotlivých skupin, flexibilita a otevřenost,
- schopnost rychle reagovat, analyzovat možné scénáře, sledovat trendy a učit se novým věcem.

- řízení pedagogického procesu - zodpovědnost za zajištění efektivního vyučování ve škole, monitorování a hodnocení kvality vyučování a dosažených výsledků žáků a schopnost vymezit cíle pro jejich zlepšení,
- rozvoj vlastní osobnosti a spolupráce s ostatními – zodpovědnost za svůj průběžný odborný rozvoj, schopnost vést, motivovat, podporovat a řídit pedagogické pracovníky a jejich spolupráci,
- řízení organizace – schopnost zajištění účinného řízení školy a hledání cest vedoucích ke zlepšení organizační struktury školy za účelem zefektivnění její činnosti,
- odpovědnost – odpovědnost za úspěšnost školy před žáky, rodiči, místními zaměstnavateli, zřizovatelem i dalšími organizacemi,
- posilování soudržnosti – schopnost zajistit interní i externí spolupráci, spolupracovat s ostatními školami, sdílet zkušenosti a prospěch přinášet do vlastní i ostatních škol.

Workshop s řediteli

S řediteli základních škol, mateřských škol, základních uměleckých škol a domů dětí a mládeže byl při příležitosti prezentace průběžných výsledků z šetření mezi zaměstnanci připraven analytický SPRINT během jejich výjezdní porady. Podstatou bylo nahlédnout na školství města jako na celek z pohledu hlavních aktérů školství.

Východiska

jsou rozdělena do šesti oblastí, které v souhrnu reprezentují roli ředitele. Jedná se o tyto oblasti:

- vize a utváření budoucnosti – schopnosti rozvíjet strategický plán školy, analyzovat a plánovat budoucí potřeby školy,



Setkání ředitelů, AQE advisors, 2019.

Zaměstnanci

Nastupující 4. průmyslová revoluce je spojována především s jednotlivými průmyslovými odvětvími a jejich očekávanou proměnou. Citelně zasáhne i trh práce, do roku 2030 může zasáhnout až 30 % současných profesí, které budou nahrazeny zcela jinými. U zaměstnanců školství se příliš změn neočekává, byť náplň práce a potažmo požadované kompetence, se budou měnit.

Průzkum klimatu

Výzkum klimatu probíhal s cílem identifikace jak pozitiv, tak případných rizik v systému školství SMP. Data byla analyzována nejen pro jednotlivé skupiny respondentů, ale i pro jednotlivá školská zařízení, a mohou sloužit v budoucnu i jako manažerský nástroj pro jednotlivé ředitele.

Zdrojem pro získání informací v první části výzkumu byl strukturovaný dotazník. Jeho vyplnění bylo anonymní a dobrovolné. Povinná byla příslušnost k danému zařízení. Dotazník obsahoval 35 otázek. Respondenti měli možnost vybrat vždy jednu z více možností a uvést svůj komentář ke každé otázce. Otázky byly řazeny do 5 kategorií, a to:

- Celkové vnímání organizace
- Management a systém managementu
- Spokojenost s pracovními podmínkami
- Motivace, profesní růst a rozvoj dovedností
- Zapojení do procesu rozhodování, zlepšování, změn v organizaci

V rámci průzkumu bylo zodpovězeno celkem 929 dotazníků. Průzkumu se zúčastnilo 61 % ze všech zaměstnanců škol zřizovaných městem.

Konkrétně pak:

- 679 pedagogických pracovníků,
- 250 nepedagogických pracovníků,
- **do výzkumu se zapojily všechny školy**

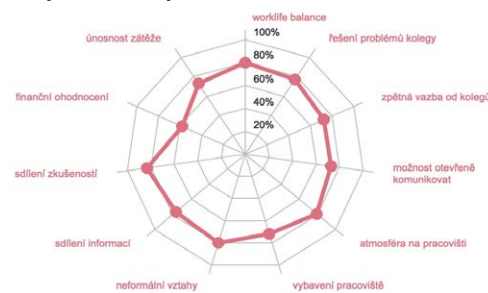
Výsledky šetření vykazují vysokou spokojenost zaměstnanců.

Dílčí závěry dle skupin

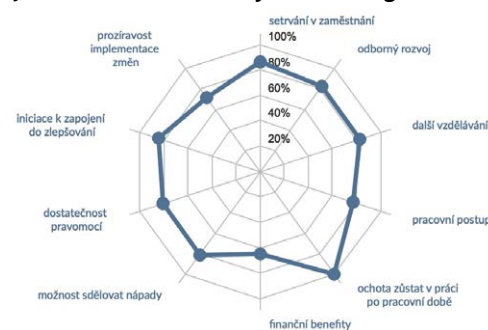
- Ve výsledcích dle hlavního vyučujícího předmětu nebyly zpozorovány žádné odchylky a závěry, které by nekorespondovaly se souhrnnými výsledky.
- Pedagogičtí pracovníci jsou méně spokojeni s řešením konfliktů na pracovišti (jak mezi kolegy, tak svým nadřízeným), naopak jsou spokojenější v otevřené komunikaci na pracovišti, atmosférou a platovými podmínkami.
- Mladší kolegové jsou více nespokojeni v práci, více vnímají „neotevřenou komunikaci“, jsou více nespokojeni s řešením konfliktů od svého nadřízeného nebo z řešení problémů svými kolegy, jsou více nespokojeni s platovým ohodnocením.
- Muži spokojenější v otevřené komunikaci, nemají problém sladit svůj pracovní a osobní život jako ženy. Ženy jsou více citlivé na konflikty a atmosféru na pracovišti, zejména z pohledu svého nadřízeného.
- Zaměstnanci jsou obecně spokojeni se způsobem řízení školy. V rámci doporučení by ocenili častější poskytování zpětné vazby k jejich pracovnímu výkonu (mimo formální hodnocení).
- V rámci hodnocení spokojenosti s pracovními podmínkami je plošně akcentována oblast finančního ohodnocení a celkové náročnosti profese.
- Výborných výsledků bylo dosaženo v oblasti motivace a možností profesního růstu, kdy zcela vyniká ochota pracovat nad rámec pracovní doby. Pro většinu zaměstnanců je práce ve školské poslání.
- Svou školu jako dobrého zaměstnavatele by doporučila většina zaměstnanců, zároveň naprostá většina z nich plánuje ve svém zaměstnání setrvat.

Dílčí závěry dle okruhů

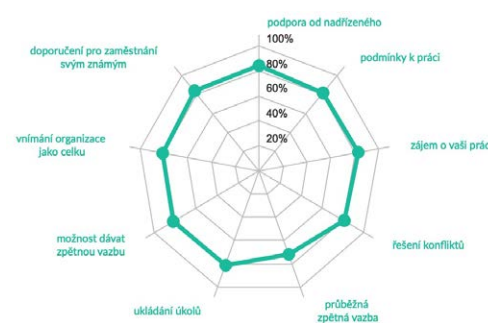
A. Jak vnímáte vlastní motivaci? Možnost profesního rozvoje? Jste zapojeni do procesu zlepšování?



B. Jak vnímáte organizaci jako celek? Jak hodnotíte řízení a systém managementu?



C. Jak hodnotíte spokojenost s pracovními podmínkami? Máte možnost otevřeně komunikovat a sdílet znalosti?



AQE spider grafy z hodnocení klimatu zaměstnanců, 2020.

Východiska

Vycházejí z poznání širšího kontextu, trendů, které mají dopad na pozici zaměstnance (pedagogického i nepedagogického).

Toto poznání bylo komparováno s výsledky rozsáhlého výzkumu mezi zaměstnanci škol.

Základní faktory působící v tomto tématu jsou následující:

- dlouhodobý problém s motivací zaměstnanců (finanční rovina), který však není promítnut do výkonu funkce,
- spokojenost s celkovým vnímáním své organizace i s možností odborného růstu, který si zaměstnanci uvědomují jako důležitý,
- uvědomění si důležitosti budování otevřené a přátelské organizační kultury, která je postavena na poskytování oboustranné zpětné vazby a spolupráci s kolegy,
- změna role svého nadřízeného, od kterého se čeká podpora při řešení konfliktů a koučování,
- zvyšující se nároky na komunikaci s problémovými žáky,
- aktivní práce s rodiči dětí, sjednocování způsobu komunikace a hledání hranice vztahů,
- potřeba rozvoje znalostí v oblasti využívání moderních informačních a komunikačních technologií,
- sdílení nápadů a námětů mezi zaměstnanci i jednotlivými školskými zařízeními,
- mladší zaměstnanci (pod 40 let) jsou více nespokojeni v práci, více vnímají problémy v komunikaci, jsou více nespokojeni s řešením konfliktů svým nadřízeným nebo s řešením problémů se svými kolegy, jsou také více nespokojeni s platovým ohodnocením,
- velmi vysoký podíl žen a problémy vycházející z genderové nevyváženosti,
- potřeba lepší prezentace školství a využití moderních komunikačních nástrojů.

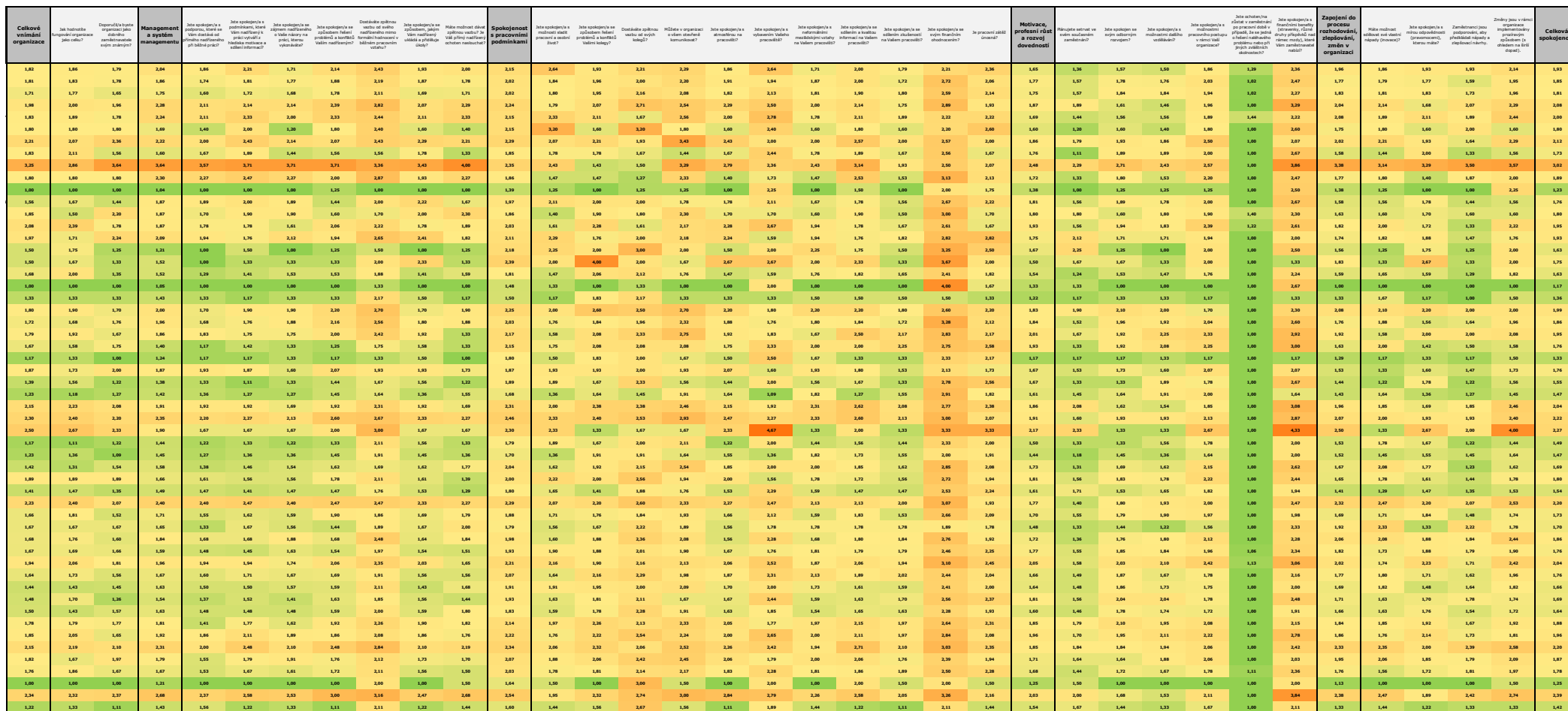
Heatmapa měření klimatu a spokojenosti zaměstnanců

Pro účely identifikování průřezových oblastí byly výsledky šetření zpracovány ve formě teplotní mapy, která zobrazuje jak tematická pozitiva i potenciální problémy, tak selektivní výsledky u každé organizace v porovnání s ostatními zařízeními.

Osa X heatmapy reprezentuje výzkumné okruhy, osa Y pak jednotlivé školy. V příloze Strategie jsou výsledky přiloženy v kompletní verzi pro každé jednotlivé zařízení.

Výzkumu se účastnilo **929 respondentů** z 58 škol

Ochota zaměstnanců zůstat v práci po pracovní době



AQE heatmapa hodnocení spokojenosti a klimatu zaměstnanců škol, 2020.

Rodiče

Výzkumu se účastnilo celkem **3 669 rodičů** z celkového počtu 12 137 dětí. Při zohlednění kvalifikované odhadu více dětí na 1 rodiče v zařízeních **se návratnost blíží 39 %** z cílové skupiny.

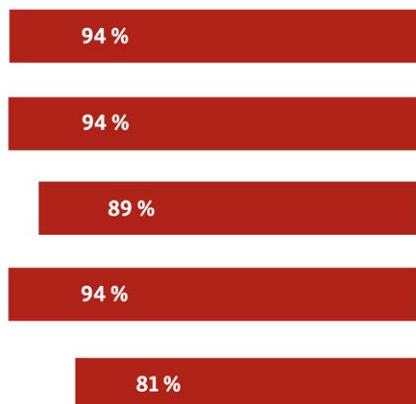
Průzkum mezi rodiči zahrnoval celkem 10 otázek, které měly identifikovat oblasti, které jsou pro rodiče rozhodující při výběru školy a dále které byly zaměřeny na zintenzivnění spolupráce mezi rodiči a učiteli.

Díličí závěry:

- k dopravě do školy i školky volí primárně auto a možnost dojet do školy pěšky,
- nejvíce informací o dění ve škole dostávají rodiče prostřednictvím svých dětí, jako druhý nejvýznamnější kanál jednoznačně dominují www stránky,
- výborná komunikace a spolupráce se školou, potažmo s učiteli,
- ocenění faktu, že škola podporuje vhodnou komunikaci mezi dětmi navzájem,
- pozitivní hodnocení řešení konfliktů ve třídách mezi žáky a komplexní roli učitele,
- preference exkurzí a práci na projektech,
- rodiče by nejvíce ocenili, pokud by se na škole otevřely sportovní, vědecké a jazykové kroužky,
- zaměření pozornosti na opatření směřující k většímu zapojení rodičů do chodu školy/školky (např. realizace anket apod.),
- rodiče by taktéž uvítali větší rámcový přehled o směřování školství v Pardubicích, o rozvojových a investičních plánech, o programech a aktivitách jednotlivých škol,
- roli školky vidí rodiče zejména v sociální interakci dítěte (kamarádství), dále v přípravě na vstup do základní školy a roli školky jako partnera pro výchovu,
- preference ročních nákladů na kroužek se pohybuje v rozmezí od 1.000 Kč (49,7 % rodičů) do 3.000 Kč (28,9 % rodičů).

Mateřské školy

Zapojeno **1 158 rodičů**. Celkem 31 mateřských škol, 21 tematických okruhů dotazování, včetně možnosti dávat komentáře.



98 % rodičů uvádí, že mohou bez problému komunikovat s učiteli záležitosti jejich dítěte

94 % rodičů uvádí, že jejich dítě chodí do mateřské školy rádo

87 % rodičů si myslí, že je mateřská škola otevřená k připomínkám rodičů

62 % rodičů si myslí, že má reálnou možnost podílet se na chodu mateřské školky a její budoucnosti

Srovnání ZŠ a MŠ z pohledu rodičů

Spokojenost s komunikací s pedagogy

Kolik % rodičů by doporučilo zařízení ostatním rodičům?

Spokojenost s jídelníčkem

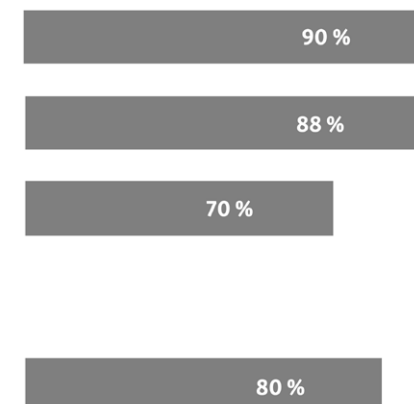
Spokojenost s provozní dobou

Spokojenost s nabídkou kroužků



Základní školy

Zapojeno **2 511 rodičů**. Celkem 17 základních škol, 22 tematických okruhů dotazování, včetně možnosti dávat komentáře.



93 % rodičů je spokojeno s informováním o dění ve škole

91 % rodičů vnímá komunikaci mezi pedagogy školy a rodiči jako respektující, partnerskou a profesionální

88 % rodičů by doporučilo základní školu jiným rodičům

45 % rodičů si myslí, že má reálnou možnost podílet se na chodu základní školy a její budoucnosti

4. Ředitel jako manažer školy

4.1 Podpora rozvoje leadershipu při řízení

Veškerých výsledků a cílů se ve škole dosahuje přes lidský potenciál, proto je systematické a správné vedení lidí a týmů – leadership – klíčovým a zásadním faktorem kvalitního managementu školy.

Ti nejlepší ředitelé jsou nejen dobrými lídry, ale současně tuto dovednost systematicky pěstují u sebe i u svých spolupracovníků.

Leadership má obrovský dopad na morálku, motivaci, stress, uspokojení z práce, produktivitu a výkonnost. Slabý „leader“ stojí organizaci peníze a má negativní dopady na osobní zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců.

Leadership je jednoduše nejdůležitější faktor, který řídí změny a zlepšuje organizaci.

Ve snaze o vytvoření podmínek nutných pro kvalitní práci učitelů bude podpořeno posílení leadershipu ředitelů škol.



4.2 Vzdělávání v manažerských kompetencích a rolích

Pro nastavení cílů a směrů vzdělávání manažerů vycházíme z predikce vývoje rolí. Tyto následně budou základem pro systémovou podporu vzdělávání.

Vyvíjející se role

- DELEGOVÁNÍ
Rozvíjí znalosti vedoucí k zajištění plnění stávajících služeb a podpory pro obsluhu procesů
- VYJEDNÁVÁNÍ
Balancování se zdroji, vyhledávání podpory, péče o zdroje (zaměstnance) pro zajištění služeb
- INOVÁTOR
Zaměřuje se na analýzu stávajících možností a hledání nových způsobů řešení
- IMPLEMENTÁTOR
Věnuje stejnou pozornost naplňování cílů, stejně jako jejich nastavování

Budoucí role

- VYPRAVĚČ
Na základě komunikace příkladů bourá současné hranice a motivuje k novým cestám
- HLEDAČ ZDROJŮ
Snaží se využít schopností členů týmu, které tyto nepoužívají v rámci stávajících rolí
- SYSTÉMOVÝ ARCHITEKT
Je schopen průběžně pracovat v mnoha rovinách místního prostředí, které se mění nejen v čase
- PRŮVODCE
Ukazuje cestu a možnosti, nechá své lidi, aby sami našli způsob, jak dosáhnout cíle

Stejně tak, jako se vyvíjí manažerské role, dochází k potřebě změny dovedností, kompetencí a hodnot.

Nové, čím dál více nutné kompetence

- síťování
- týmová práce
- zapojení stakeholderů
- spolupráce
- sociální média
- big data uvažování
- design thinking
- storytelling

- inovativnost
- vnímavost
- vynalézavost
- obratnost
- odvaha

Iniciujeme vznik vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky, který se zaměří na nové trendy v oblasti řízení organizací veřejné správy (zejména pro oblast školství).

Chceme posilovat kompetence a znalosti našich manažerů, kteří stojí v první linii při modernizaci školství.



4.3 Snižování administrativní

„Něco jiného je úřednictvo a něco zcela jiného byrokracie. Úřednictvo musí být v každém dobře řízeném státě, byrokracie je neštěstí každého.“

zátěže

Nezbytným předpokladem úspěchu je účinná centrální podpora dostupná pro každou školu, ředitele, učitele i žáka. V tomto ohledu je zcela zásadní zajistit koncentraci odborných kapacit v území, jejichž cílem bude především poskytovat a koordinovat metodickou podporu školám, podporovat jejich spolupráci, vzájemnou komunikaci a sdílení zkušeností.

I přes skutečnost, že většina administrativní zátěže je na zřizovatele škol přenášena od nadřízených správních orgánů, budeme usilovat o co nejnižší faktickou zátěž pracovníků škol.

Zřizovatel zajistí školám systémovou podporu například formou aplikací, které mohou školy společně využívat. Např. aplikace pro organizaci zápisu do MŠ a ZŠ, společnou spisovou službu apod.



AQE leadership framework, 2020.

5. Rozvoj profesionality zaměstnanců

5.1 Budování organizační kultury

Velmi významným činitelem je v organizacích často opomíjená organizační kultura. Organizační kultura zahrnuje pracovní prostředí i vztahy mezi ostatními pracovníky.

Posílení organizační kultury školy umožní inovovat komunikační možnosti a zlepšit schopnost sdílet společnou kulturu a hodnotový systém v rámci školy. Dojde tak k zajištění kvality stylu řízení, vedení lidí, stanovování cílů a plánování. Nastavení organizační kultury pomáhá dětem i zaměstnancům identifikovat se se školou. Jednotlivé metody pro posílení organizační kultury budou zakomponovány do dlouhodobých strategií škol.

V rámci vstupního měření klimatu školských organizací, které proběhlo v roce 2019 proběhlo ve všech ZŠ a MŠ měření klimatu.

Výsledky šetření ukazují na vysokou úroveň organizační kultury. **Ve všech sledovaných parametrech nebyly zjištěny hodnoty nižší než 80 %** (viz přílohy měření šetření spokojenosti zaměstnanců).



5.2 Podpora celoživotního vzdělávání, mentoringu a koučinku pedagogů

Vzdělávání svých pedagogů plánuje každá škola samostatně. Jako zřizovatel jsme však schopni za-

jistit v případě potřeby seminář tzv. na míru přímo na aktuální téma.

Vzdělávání je rovněž stěžejním tématem projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pardubice II. V roce 2019 proběhlo celkem 14 tematických vzdělávacích kurzů pro učitele. Kurzy budou probíhat v rámci tohoto projektu až do roku 2022, kdy projekt končí. Témata pro vzdělávání navrhuji odborné pracovní skupiny, které zjišťují potřeby od škol.

Pro další období chceme pozornost směřovat i ke vzdělávání nepedagogických pracovníků.



5.3 Zavádění inovativních metod a forem práce

Podpoříme školy v inovativních metodách ve vzdělávání. Pomůžeme školám zajistit moderní technologie, aby si učitelé mohli osvojit potřebné kompetence pro moderní vzdělávání a reagovat na měnící se vzdělávací potřeby žáků.

Speciální pozornost budeme věnovat učitelům a pedagogickým leaderům. Ti totiž představují klíčové aktéry plánovaných proměn vzdělávání. Posílíme vzdělávací systém, aby byl schopen vyrovnat se s vnějšími změnami a flexibilně reagovat na měnící se vzdělávací potřeby žáků.

Systém bude využívat moderní technologie pro dosažení nově stanovených cílů vzdělávání.

Umožní učitelům osvojit si kompetence, tedy znalosti, dovednosti a postoje v jejich provázanosti

a komplexnosti, které využijí v osobním, občanském i profesním životě.



5.4 Vytvoření bezpečného prostředí ve školách

Pro zachování dobrého klimatu ve školách je pro zaměstnance i děti důležitý pocit bezpečí. Systematickou podporou prevence rizikového chování na základních školách mohou učitelé i děti získat větší jistotu, že se mají při řešení obtížných situací kam obrátit, že lze najít řešení.

Podporou ze strany zřizovatele je udržení stávajícího nastavení školních psychologů v základních školách, přičemž psycholog může pracovat jak s jednotlivými dětmi, tak s kolektivy tříd, ale i s učiteli a rodiči. Psychologové jsou nedílnou součástí školních poradenských pracovišť pardubických základních škol. Zároveň město finančně podporuje projekty zaměřené na prevenci sociálně patologických jevů i realizaci kompletních preventivních programů v některých ZŠ.



5.5 Podpora mezigenerační spolupráce

Mezigenerační setkávání a učení se děje celý život a je způsobem celoživotního učení. Odehrává se často právě v organizacích, kde se setkávají různé věkové kategorie. Mezigenerační spolupráci podporujeme zejména formou projektu, ve kterém senioři jako dobrovolníci pomáhají v mateřských školách.

Jiným příkladem může být spolupráce mezi pedagogy ve školách, kdy zkušenější učitel může vést začínajícího učitele a předat mu své zkušenosti a cenné rady.

Naopak začínající učitelé mohou přinášet inovativní přístupy a neotřelé nápady, které budou školu dále rozvíjet.



6. Spolupráce se zájmovými skupinami

Správa školy znamená otevření komunikace a směřování školy také směrem k rodičům a dalším subjektům.

Aktivní přístup škol k rodičům je základem úspěchu, přičemž budou mít obě strany přehled o tom, kam a proč škola směřuje a budou se na jednotlivých procesech společně podílet.

Každá škola pořádá komunitní akce s rodiči a veřejností, často i se zapojením příslušného městského obvodu. Pořádají se dny otevřených dveří. Spokojenost rodičů je významným faktorem ovlivňujícím rozhodování o dalším směřování školství. Zároveň si však uvědomujeme, že škola v dnešní době přebírá mimo vzdělávací roli i roli výchovnou a že balancování mezi těmito dvěma rolami je nekončící proces.

Zodpovědnost vzdělávací instituce za kvalitu poskytovaných služeb a výsledků vzdělávání směrem ke zřizovatelům, sponzorům, školské radě, rodičům atd. umožní získat škole vnější zpětnou vazbu a provádět změny a inovace dále uvnitř školy. Otevřenost školy je jako důležitý faktor vnímána i z pohledu žáků, kteří chtějí chodit do školy, na kterou jsou hrdí.

6.1 Platforma pro vzdělávání

Komunikace mezi různými skupinami aktérů (například centrálními a regionálními institucemi veřejné správy, školami, zaměstnavateli, rodiči atd.) umožní sdílet nejen zkušenosti a aktuality, ale také umožní vybudovat vzájemný respekt a pochopení. Platforma pro vzdělávání vznikla v rámci projektu MAP ORP Pardubice I a je určena pro rychlou vzájemnou výměnu informací o aktuální činnosti mezi vzdělávacími subjekty.

Pravidelnou komunikaci na bázi této platformy chceme udržet i po skončení projektu MAP ORP Pardubice II.



6.2 Zapojení komunit a lokálních aktérů

Zapojení vnějších činitelů, jako jsou právě různé komunity i lokální aktéři, znamená pro školu získání další zpětné vazby z vnějšího prostředí a současně tak bude škola vedena jako učící se organizace, která je schopna naplňovat potřeby nejen svých žáků, ale i vnějších aktérů.

Zároveň škola ve své činnosti zohledňuje potřeby své vlastní komunity. Jedná se o proces získávání znalostí, dovedností a postojů, které jsou spjaté s životem v místní komunitě.

Vytvoříme-li u žáků vztah k místu, kde žijí, jsou více nakloněni tomu něco pro něj udělat. Aktivní občanský život co největšího počtu lidí je patrně jediný spolehlivý způsob, jak zlepšit poměry ve svém bezprostředním okolí, obci, regionu i celé zemi.

6.3 Angažovanost rodičů

Budeme usilovat o větší zapojení rodičů. Většina rodičů chce to nejlepší pro svoje děti – jak ve vzdělávání, tak ve všem ostatním. To znamená kvalitní školu, pravidelné, důvěryhodné a dostupné informace o škole a vlivu školy na jejich děti, informace o pokroku jejich dětí, o problémech a o možnostech pomoci.

Proto město zřizuje školské rady jako místa, kde mohou rodiče uplatnit své zájmy, zkušenosti a ochotu se aktivně angažovat.

Školská rada slouží mnoha cílům. Těmi jsou např. podpora demokracie, spolupráce stakeholderů na lokální úrovni, občanská kontrola, profesní posílení učitelů ve správě školy, zpětná vazba od uživatelů vzdělávání (žáků, rodičů), partnerů, zřizovatele, rozvoj kvality ve vzdělávání, tvorba společné vize ve škole, prevence konfliktů, posílení principů decentralizace apod.

Aktivita v rámci školských rad budou monitorovány a dobrá praxe bude mezi jednotlivými školami sdílána.



ÚKOLY – Rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců

	GARANT	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
4.1 Podpora rozvoje leadershipu při řízení											
4.1.1 Vytvoření leadership akademie pro ředitele	OŠKS	■									
4.1.2 Zavedení leadership akademie do praxe	OŠKS		■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.2 Vzdělávání ředitelů v manažerských kompetencích a rolích											
4.2.1 Zajišťovat tandemový mentoring a koučink začínajících ředitelů	OŠKS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3 Snižování administrativní zátěže											
4.3.1 Používat společnou online aplikaci pro zápis do MŠ	OŠKS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.2 Používat společnou online aplikaci pro zápis do ZŠ	OŠKS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.3 Zavádět hostovanou elektronickou spisovou službu	OŠKS, OIT	■		■							
5.1 Budování organizační kultury											
5.1.1 Měření spokojenosti zaměstnanců	OŠKS		■			■			■		
5.2 Podpora celoživotního vzdělávání, mentoringu a koučinku pedagogů											
5.2.1 Zajistit vzdělávací akci dle potřeby pardubického školství	OŠKS		■		■		■		■		■
5.3 Zavádění inovativních metod a forem práce											
5.3.1 Výměna zkušeností mezi pedagogy a tvorba příkladů dobré praxe	OŠKS	■	■	■							
5.4 Vytvoření bezpečného prostředí ve školách											
5.4.1 Podpořit ve školách prevenci rizikového chování	OŠKS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.4.2 Podpořit zapojení škol do preventivních projektů	OŠKS, OSV	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.4.3 Podpořit realizaci ucelených preventivních programů ve školách	OŠKS, OSV	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.4.5 Udržet stávající systém školních psychologů v ZŠ	OŠKS, OSV	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.5 Podpora mezigenerační spolupráce											
5.5.1 Podpořit mezigenerační spolupráci na bázi dobrovolnictví	OŠKS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.1 Platforma pro vzdělávání											
6.1.1 Umožnit vstup komunit a lokálních partnerů do Platformy pro vzdělávání	OŠKS		■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.2 Zapojení komunit a lokálních partnerů											
6.2.1 Umožnit vstup komunit a lokálních partnerů do Platformy pro vzdělávání	OŠKS		■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.3 Angažovanost rodičů											
6.3.1 Podpora činnosti školských rad	OŠKS		■	■	■	■	■	■	■	■	■

Náklady*

- Interní činnost či drobné až do 200.000 Kč
- Nízké od 200.000 Kč – 2.000.000 Kč
- Střední od 2.000.000 Kč – 6.000.000 Kč
- Významné od 6.000.000 Kč do 30.000.000 Kč
- Strategické nad 30.000.000 Kč

* v částkách bez DPH
Harmonogram plnění dílčích Aktivit bude ročně aktualizován prostřednictvím Akčního plánu s dopadem do rozpočtu města pro příslušný kalendářní rok.

Priorita

**Individuální a motivující
přístup k dětem a žákům**

Opatření

- 7. Motivační prostředí a společné vzdělávání
- 8. Inovativní a kreativní vzdělávání
- 9. Rozvoj kompetencí u dětí



20 Strategie
30 školství
Pardubic

Kontext

Další směřování vzdělávání

Žáci, kteří se dnes ve školách vzdělávají, se výrazně liší od předchozích generací. Společným socializačním znakem této generace je především využívání digitálních technologií a naprosto neomezený přístup k ohromnému množství informací, které je ale třeba kriticky hodnotit a dále s nimi pracovat.

Dlouhodobé trendy vedou k nutnosti transformovat nejen vzdělávací prostředí, ale také vzdělávací obsahy i způsoby jejich předávání. Vzdělávání ve smyslu práce se znalostmi se zaměřuje méně na jejich memorování a soustředí se více na jejich pochopení, využití a vzájemné provázání, rozvoj gramotností a zvyšování kompetencí. Učitelé nebudou soustřeďovat primární pozornost jen na obsahovou znalost předmětů a pamětní reprodukci, ale zaměří se rovněž na náročnější úkoly vyžadující hlubší porozumění a praktickou aplikaci.

Žáci musí umět na výzvy současné doby a zejména budoucnosti reagovat, a proto jim společně pomůžeme v tom, aby byli schopni znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty získané ve škole i mimo ni skutečně použít a využít.

S výše uvedeným souvisí nutná potřeba inovovat obsah a způsob vzdělávání na všech jeho stupních. Jako zřizovatel můžeme podpořit tuto změnu tím, že ve školách pomůžeme vytvořit podmínky pro rozvoj digitálního vzdělávání všech žáků a učitelů s cílem zvýšit úroveň jejich kompetencí v oblastech užívání digitálních technologií, informatického myšlení a digitální gramotnosti.

Podpoříme školy ve vytváření prostředí, které bude motivační, zároveň přátelské a bezpečné. Běžně se dnes děti ve škole setkávají s rozmanitostí kulturní i sociální, mají spolužáky se zdravotním postižením nebo znevýhodněním.

Naším cílem je dostatečná podpora společného vzdělávání všech dětí. Chceme nabízet rozmanitost

vzdělávacích možností a směrů, podpořit zdravý životní styl ve školách a rozvoj sociálních dovedností a morálních hodnot dětí. Zároveň chceme podpořit rozvoj občanských kompetencí tím, že umožníme participaci dětí a mládeže na životě ve městě.

Zaměříme se na posilování polytechnické gramotnosti dětí a žáků. Budeme podporovat technické myšlení, pomáhat vytvářet a fixovat správné pracovní postupy a návyky, rozvoj spolupráce, vzájemnou komunikaci a podporovat touhu tvořit a práci zdárně dokončit.

Podstatná je též mediální gramotnost, schopnost uvažovat o sobě, účinně nakládat s časem a informacemi, spolupracovat v týmech a disponovat povědomím o rozmanitosti a kulturních identitách v Evropě a ve světě.

Výzkum mezi žáky

Do průzkumu bylo zapojeno **4 102 žáků** z 5. až 9. tříd, tedy 86 % všech. Výzkumu se účastnily všechny základní školy, bylo možné srovnat výsledky i mezi sebou. Data budou sloužit jako základ pro sledování budoucích trendů. Mezi klíčové poznatky výzkumu patří následující:

- velký zájem dětí o zapojení do výzkumu,
- upřímnost a otevřenost odpovědí,
- reálný pohled dětí na dění ve škole,
- ocenění učitelů a jejich činnosti,
- vnímání problémů v chování svých spolužáků.

82 % žáků je rádo, že může chodit právě školy, do které chodí

79 % žáků se cítí ve škole bezpečně

76 % žákům se líbí prostředí ve škole

69 % žáků si cení toho, že se učitelé snaží o to, aby pro ně bylo učení zajímavé

62 % žáků považuje za vhodné používání mobilů jen o přestávkách, **19 %** žáků je proti mobilům zcela

85 % žáků vnímá šanci uplatnit ve škole své zájmy a schopnosti

Pouze **47 %** žáků si myslí, že se jejich spolužáci chovají k učitelům pěkně a s úctou

64 % žáků nejvíce na škole oceňuje akce, které škola pořádá, své spolužáky pak **65 %**



Žáci

Celkové vnímání školy

Nejčastější pojmy jsou velmi pozitivní, negativní hodnocení je uváděno jen velmi zřídka, stejně

tak jako neslušné výrazy. Výsledky celkového vnímání školy ze strany žáků významně korelují s výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců i šetření spokojenosti rodičů žáků základních škol. Žáci vnímají svou školu jako skvělou, se super kamarády a dobrými učiteli.



Wordcloud „celkové vnímání školy“, 2020.

Vnímané vlastnosti učitele

Výborné hodnocení od svých studentů dostávají učitelé. Pro většinu jsou z nich kamarádi, jsou vtipní a spravedliví. Jedná se o důležitou zpětnou vazbu žáků pro své učitele, kteří často vykonávají svou práci jako poslání.



Wordcloud „vnímané vlastnosti učitele“, 2020.

Výzkumu se
účastnilo **4 102 žáků**
5. až 9. třídy
17 základních škol

Aktivity škol

Na základě shromážděných výročních zpráv základních a mateřských škol zřizovaných statutárním městem Pardubice byly analyzovány a následně porovnány veškeré aktivity, které jsou jednotlivými organizacemi realizovány. Jedná se především o aktivity, které jsou organizovány nad rámec běžných vzdělávacích činností škol.

Školní aktivity byly rozděleny do několika kategorií podle klíčových charakteristik (podrobnější srovnání je uvedeno v příloze). Vzniklo tak několik skupin aktivit, ke kterým bylo zaznamenáno, zda je jednotlivé základní a mateřské školy realizují. Výsledky jsou pak znázorněny dále v diagramech.

Z výsledků je patrné, že školy zřizované městem jsou v pořádání mimořádných a mimoškolních akcí nad rámec běžného vzdělávání velice aktivní a zajišťují pro žáky činnosti, aktivity a akce pro jejich komplexní rozvoj. Jen výjimečně se setkáváme s případy, že některá ze škol nerealizuje aktivity v některé z agregovaných oblastí.

Žáci v rámci otevřených otázek velmi křivotali aktivity, které škola organizuje nad rámec běžné výuky.

Tyto jsou v souladu s jejich představou o hravé a zábavné formě výuky.

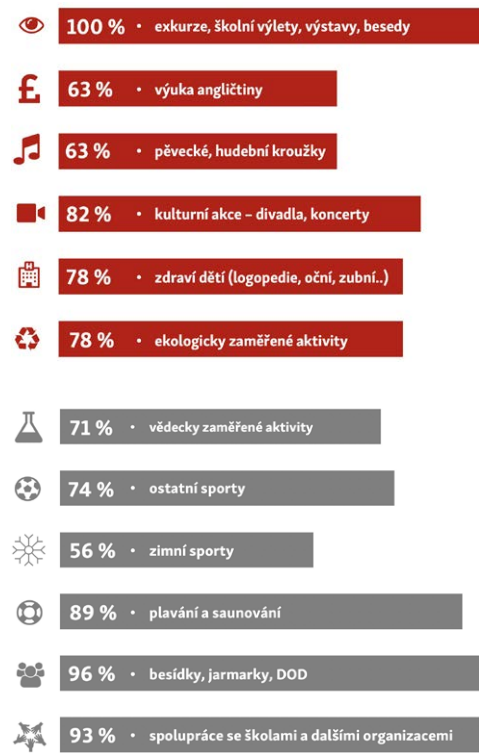
Aktivity základních škol



Analyzované základní a mateřské školy

ZŠ Ohrazenice, ZŠ Benešovo náměstí, ZŠ Polabiny, ZŠ Josefa Ressla, ZŠ Spořilov, ZŠ Staňkova, ZŠ Studánka, ZŠ Štefánikova, ZŠ a MŠ A. Krause, ZŠ Polabiny, MŠ Kytička, MŠ Korálek, MŠ Mladých, MŠ Motýlek, MŠ Ratolest, MŠ Wintrova, MŠ Čtyřlístek, MŠ Hostovice, MŠ Koníček, MŠ Dražkovice, MŠ Kamínek, MŠ Erno Košťála, MŠ Klubíčko, MŠ Benešovo náměstí, MŠ Brožíkova,

Aktivity mateřských škol



MŠ Doubek, MŠ Duha, MŠ Kamarád, MŠ Lentilka, MŠ Na Trísle, MŠ Ohrazenice, MŠ Pastelka, MŠ Raisova, MŠ Rosice nad Labem, MŠ Sluníčko, MŠ nábreží Závodu míru, MŠ Zvoneček

Ke dni zpracování nebyly k dispozici všechny výroční zprávy.



7. Motivační prostředí a společné vzdělávání

7.1 Motivace pro úspěšné žáky

Je dlouhodobě dokázáno, že ve školství nejsou dostatečně využívána podpůrná opatření pro práci s nadanými žáky, což může souviset s přetížením nebo špatným metodickým vedením školních poradenských pracovišť, která aktivně nevyhledávají nadané žáky a studenty.

Zřizovatel může ve spolupráci se školami pomoci rozvoji nadaných žáků souborem různých opatření. (revize metodického vedení školy, finanční podpora rozvoje nadaných a mimořádně nadaných žáků, vzdělávací akce pro učitele pracující s nadanými žáky, motivace veřejným oceňováním úspěšných žáků).



7.2 Podpora kulturně, sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin

Opatření se týká oblasti snižování nerovností, kde je cílem například zjednodušení podpůrných programů pro sociálně znevýhodněné žáky nebo podpora přechodu žáků ze základní na střední školu. Vybrané projekty města, které v současnosti realizujeme:

- podpora integrace cizinců na lokální úrovni,
- obědy pro děti,
- obědy do škol,
- podpora bezbariérovosti,
- podpora pro učitele – práce s diabetikem, a epileptikem,
- a jiné.



7.3 Podpora aktivit pro zdraví dětí

Úsilí věnované zdraví dětí a žáků není nikdy dostatečné. Mimo investice do sportovního zázemí se věnujeme řadě podpůrných programů.

Ve spolupráci se školami jsou vytipovány vhodné preventivní aktivity, které pomáhají předcházet nebo včas řešit často se opakující zdravotní obtíže u dětí.

Město podporuje screening logopedických vad, které by mohly komplikovat úspěšný přechod dítěte z MŠ do ZŠ. Realizujeme také screening očních vad u dětí v mateřských školách v projektu Mít oči k vidění. Součástí projektu je i doporučení následné péče v případě zjištění oční vady.

V prvním ročníku základních škol probíhá plošně projekt Zdravá dětská noha, a to ve spolupráci s Hamzovou léčebnou v Luži. Projekt je zaměřen na ortopedickou prevenci.



8. Inovativní a kreativní vzdělávání

8.1 Aktuální vzdělávací možnosti

Rychle se vyvíjející moderní technologie vyžadují přizpůsobení obsahu a metod vzdělávání dětí a žáků. Je žádoucí větší a účelné zapojení prostředků a programů IT do výukového procesu a změna postavení pedagoga, který se z role předkladatele informací mění na mentora či průvodce vzděláváním. Vzdělávání se znovu vrací k propojení teorie s praktickými dovednostmi. Významným projektem města je vybudování Centrálních polytechnických dílen (dále CPD).

CPD jsou centrem technického a přírodovědného vzdělávání především pro žáky pardubických základních škol, využívat je ale budou také studenti středních škol, DDM pro své volnočasové aktivity a široká veřejnost. Jde o vytvoření instituce regionálního významu, excelentní vzdělávací prostor, jehož prestiž je výrazně podpořena umístěním v moderním objektu v samém centru města, v areálu Winternitzových automatických mlýnů.

CPD nabídnou moderní blokovou výuku, praktická cvičení a poznávací hry v rámci přírodovědně-technických oborů (tedy polytechnika, matematika, fyzika, chemie, biologie a informatika) v neobvyklé formě buď animačních, zážitkových nebo experimentálních či projektových metod a za pomoci nadstandardních výukových pomůcek a pokusů či pozorování, které nejsou běžně dostupné v každodenní školní výuce.

Pro veřejnost nabídnou kurzy, edukativně-praktické aktivity, možnost komunitního setkávání a realizaci



drobných technických projektů (společné zážitkové tvorby rodičů s dětmi, realizace vlastních kutilských nápadů, tvorba prototypových výrobků apod.).

Výhodou CPD je nadstandardní technické vybavení, které není možno z finančních důvodů vlastnit na jednotlivých školách a nabízet takové studijní a experimentální projekty, které budou vhodně a hlavně zajímavě doplňovat osnovy a převádět je do praktických cvičení. CPD mají mj. za úkol podpořit u dětí přirozený zájem o techniku a přírodu, odbourat negativní postoje k technickým předmětům, manuální práci, fyzice, matematice a chemii a lépe ukázat praktické využití multimediálních a IT technologií v každodenní praxi.

„Nejen dětem a žákům mateřských a základních škol nebo studentům středních škol, ale i široké veřejnosti tak budeme moci v rámci dílen nabídnout prvotřídní zázemí na evropské úrovni doplněné o nejmodernější technologie a pomůcky, které jsou

v rozsahu téměř 100 milionů korun. Nebudou zde chybět laboratoře, dílny, prezenční a promítací sál či sál dětí s tematickými programy.

Díky speciálnímu vybavení, prolínání teorie s praxí a experimenty se nám podaří vzbudit v dětech zájem o technické obory, to je přesně to, po čem zaměstnavatelé z regionu volají.“

V jednotlivých základních školách přispěje město rozvoji vzdělávacích možností již zmíněnou rekonstrukcí odborných učeben, aby odpovídaly standardu pro 21. století.

8.2 Podpora různých vzdělávacích směrů

Zavedeme pravidelné monitorování spokojenosti rodičů se školami. Budeme sledovat trendy, zejména pak s ohledem na přijatá opatření a realizované intervence. Všem zúčastněným poskytneme agregovaná data z hodnocení a budeme otevření všem konstruktivním nápadům.



8.3 Kreativní vzdělávání a kulturní rozvoj dětí a žáků

Zájmové vzdělávání ve školských zařízeních se zabývá aktivitami potřebnými pro rozvoj osobnosti, duševní hygienu, má funkci výchovnou, vzdělávací, kulturní, preventivní, zdravotní

(relaxační a regenerační), sociální a preventivní, rozvíjí schopnosti, znalosti, dovednosti, talent, upevňuje sociální vztahy. Je důležité kulturní rozvoj dětí podporovat, a to především ve školních družinách, ve školních klubech a střediscích volného času.

Důležitým dokumentem, jehož prostřednictvím je zajištěna synergie se Strategií školství 2030 je Strategie pro kulturu a kreativitu města Pardubice. Jejím cílem je mj. přispět k lepšímu využití kulturních zdrojů města Pardubic, ke zvýšení kvality života zdejších obyvatel, posílení ekonomického rozvoje a upevnění sociální soudržnosti.

Specifickou pozornost pak věnujeme zapojení dětí do kulturního rozvoje města.

Kreativní vzdělávání lze rozvíjet i propojením umělecké praxe s výukou v základních školách.



„Pro život, ne pro školu se učíme.“

- Seneca



9. Rozvoj kompetencí u dětí a žáků

9.1 Zdravý životní styl

Cílem osobnostního rozvoje dětí a žáků je mimo jiné vybavit je kompetencemi v oblastech osobního zdraví a zdravého životního stylu.

Do škol je důležité zajistit nejen dostatek zdravé výživy jako je ovoce, zelenina, pitný režim a zdravé občerstvení, ale postarat se také i o to, aby se ve vybraných předmětech vymezil čas na témata jako je ekologie, výchova ke zdraví nebo prevence závislostí.

Součástí výuky jsou přednášky ke zdravému životnímu stylu. Budujeme nové sportovní prostory, jak vnitřní tak venkovní, podporujeme zvýšení počtu hodin tělocviku.

V rámci mimoškolních aktivit město organizuje každý rok Sportovní park Pardubice s bohatým doprovodným programem.



9.2 Rozvoj občanských kompetencí

Podpoříme rozvoj znalostí, dovedností a postojů souvisejících s fungováním jedince ve společnosti a státu, se schopností účinně komunikovat s ostatními ve společném či veřejném zájmu, včetně udržitelného rozvoje společnosti a prevence sociálně patologických jevů.

Patří sem dovednosti kritického myšlení a integrovaného řešení problémů, jakož i dovednosti spočívající v rozvoji argumentů, dále konstruktivní účast na místních aktivitách a rozhodování na všech

úrovních, od místní a celostátní až po evropskou a mezinárodní.

Neméně důležitá je také schopnost kriticky přistupovat k tradičním i novým formám médií, analyzovat mediální výstupy a pracovat s nimi a chápat úlohu a funkce médií v demokratických společnostech. Spadá sem i schopnost informace efektivně vyhledávat a ověřovat. Tyto intervence se budou týkat jak dětí, žáků a studentů, tak jejich rodičů a široké veřejnosti již dospělých osob.

9.3 Participace dětí a mládeže na životě města

S cílem rozvíjet roli školy jako demokratické instituce bude třeba posilovat schopnosti žáků v oblasti participace. Budeme akcentovat rozvoj sociálních a občanských kompetencí posilujících míru zapojení žáků do života školy a našeho města.

Budeme podporovat školy, aby rozvíjely žákovské parlamenty jako nástroj pro rozvoj participačních schopností žáků. Žáci budou více motivováni podílet se na dalších akcích školy, když jim bude poskytnut prostor, aby byly součástí jejich přípravy.

Školy budou mít dostatečnou metodickou podporu pro rozvíjení systémů podporujících autonomii žáků. Dětský i Studentský parlament máji dnes ve městě bohatou tradici a jsou poradním orgánem Rady města Pardubic. Členy Dětského parlamentu Pardubice jsou žáci ze základních škol zřizovaných městem, reprezentují názory pardubických dětí.

Studentský parlament Pardubice tvoří studenti ze středních škol ve městě. Město tak dostává i zpětnou vazbu očima mladých. Žáci a studenti pomáhají s tvorbou programu (sami si mohou říci, která témata je nejvíce zajímají).

Žáci a studenti mají možnost nejen zapojit se do diskuzí, ale také zúčastnit se besed, setkat se s některými zástupci místních politiků, osob činných ve veřejné sféře nebo i navštívit veřejné instituce, jako například Parlament České republiky.

9.4 Rozvoj sociálních dovedností a morálních hodnot dětí

Rozvoj sociálních dovedností a morálních hodnot dětí se děje nejen ve školách, ale i v zařízeních jakými jsou školní družiny nebo střediska volného času.

Tady všude se mohou pedagogové a další pracovníci v rámci různých témat a aktivit (krátké hry zaměřené na morální rozvoj – řešení problémů, rozhodovací dovednosti, hodnoty, hodnotovou orientaci a etické problémy) dotýkat této oblasti a upevňovat u dětí sociální vztahy a rozvíjet jejich sociální dovednosti.



**„Jediným učitelem
hodným toho jména
jest ten, který vzbuzuje
ducha svobodného
přemýšlení a vyvinuje
cit osobní
odpovědnosti.“**

- Jan Amos Komenský

ÚKOLY – Individuální a motivující přístup k dětem a žákům

GARANT	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
--------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

7.1 Motivace pro úspěšné žáky

7.1.1 Oceňovat úspěšné žáky	OŠKS									
7.1.2 Pokračovat v realizaci fotbalové akademie či dalších sportovních zaměření v ZŠ	OŠKS									
7.1.3 Podpořit systém práce s nadanými dětmi v MŠ a v ZŠ	OŠKS									

7.2 Podpora kulturně, sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin

7.2.1 Monitorovat integraci dětí – cizinců ve školách a vytvářet podmínky pro její zlepšení	OŠKS									
7.2.2 Pokračovat v podpoře projektů dotujících obědy dětem v nouzi	OŠKS									
7.2.3 Monitorovat dotační příležitosti	ORS									
7.2.4 Zajišťovat dle možností bezbariérovost ve školách	OMI, OŠKS, OHA									
7.2.5 Nabídnout zaměstnancům škol školení první pomoci obecně a dětem se zdravotním znevýhodněním	OŠKS									
7.2.6 Účastnit se aktivit Metodického centra pro děti s poruchou komunikace, sociální interakce a PAS	OŠKS									

7.3 Podpora aktivit pro zdraví dětí

7.3.1 Pokračovat v realizaci projektu „Mít oči k vidění“	OŠKS, OSV									
7.3.2 Pokračovat v realizaci projektu „Zdravá dětská noha“	OŠKS, OSV									
7.3.3 Pokračovat v průběžném logopedickém screeningu v MŠ	OŠKS									

8.1 Aktuální vzdělávací možnosti

8.1.1 Rozšířit aktuální vzdělávací možnosti v CPD	OŠKS, OMI, ORS									
---	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8.2 Podpora různých vzdělávacích směrů

8.2.1 Zajistit možnost vzdělávání metodou Montessori od 1. do 9. ročníku	OŠKS, OMI									
8.2.2 Podpořit další inovativní trendy ve vzdělávání	OŠKS									

8.3 Kreativní vzdělávání a kulturní rozvoj dětí

8.3.1 Podporovat projekty zaměřené na kreativní vzdělávání dětí	OŠKS									
---	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9.1 Zdravý životní styl

9.1.1 Podpořit školy v pěstování zdravého životního stylu u dětí	OŠKS									
--	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9.2 Rozvoj občanských kompetencí

9.2.2 Podpořit školy v rozvoji občanských kompetencí u dětí	OŠKS									
---	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9.3 Participace dětí a mládeže na dění města

9.3.1 Pokračovat v realizaci Dětského a Studentského parlamentu Pardubice	OŠKS									
---	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Náklady*

- Interní činnost či drobné až do 200.000 Kč
- Nízké od 200.000 Kč – 2.000.000 Kč
- Střední od 2.000.000 Kč – 6.000.000 Kč
- Významné od 6.000.000 Kč do 30.000.000 Kč
- Strategické nad 30.000.000 Kč

* v částkách bez DPH
Harmonogram plnění dílčích Aktivit bude ročně aktualizován prostřednictvím Akčního plánu s dopadem do rozpočtu města pro příslušný kalendářní rok.

Řízení strategie

Nejvýznamnějšími faktory kvality procesu strategického řízení je silné politické vedení procesu a trvalé odhodlání a schopnost implementovat strategický plán do běžné řídicí a koordinační praxe.

- Struktura Strategie
- Mapa Strategie
- Závazky – shrnutí
- Implementační plán
- Komunikace Strategie

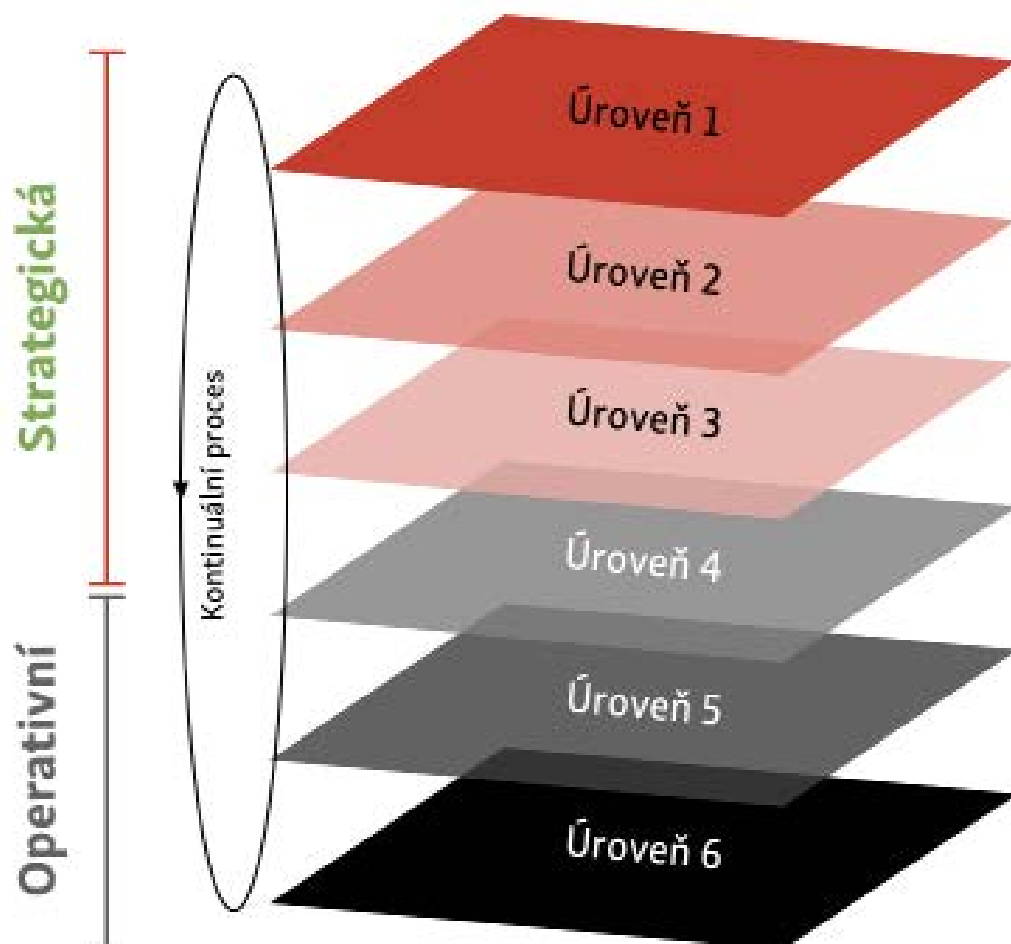
20 Strategie
30 školství
Pardubic



Struktura Strategie

Systematické a objektivní hodnocení u každého probíhajícího nebo ukončeného strategického projektu nebo opatření, jejího designu, implementace a výsledků. Stanovíme relevanci a naplnění cílů, dosažení efektivity, hospodárnosti, dopadů a udržitelnosti.

Strategie školství 2030



Struktura

	Priority	Vymezení základních strategických směrů.
	Opatření	Jakým způsobem budeme Priority naplňovat?
	Aktivita	Návrh rámcových aktivit k realizaci, témata, kterým se chceme a budeme věnovat.
	Úkoly	Konkrétní projekty, realizované prostřednictvím základních pravidel projektového řízení.
	Synergie	Návaznost jednotlivých projektů, využití synergických efektů, úspory z rozsahu. Neopakujeme chyby a neplýtváme silami.
	Zpětná vazba	Hodnocení dopadů jednotlivých projektů. Došlo k naplnění předpokládaných cílů všech strategických úrovní?

Mapa Strategie

Priority

**Zřizovatel
jako garant
funkčnosti
systému**

**Rozvoj
kompetencí
a motivace
zaměstnanců**

**Individuální
a motivující
přístup
k žákům**

Opatření

- 1. Plánování a budování dostatečných a kvalitních kapacit škol a školských zařízení**
- 2. Aktivní podpora zřizovatele**
- 3. Marketing a prezentace**
- 4. Ředitel jako manažer školy**
- 5. Rozvoj profesionality zaměstnanců**
- 6. Spolupráce se zájmovými skupinami**
- 7. Motivační prostředí a společné vzdělávání**
- 8. Inovativní a kreativní vzdělávání**
- 9. Rozvoj kompetencí u dětí a žáků**

Aktivita

- 1.1 Plánování a budování kapacit škol a školských zařízení
- 1.2 Zajištění kapacit pro vzdělávání pardubických dětí
- 1.3 Investice do majetku a vybavení škol a tříd
- 1.4 Financování školství města
- 1.5 Zdravé a chutné školní stravování
- 1.6 Adaptace na klimatické změny
- 2.1 Odborná metodická podpora ředitelům škol a školských zařízení
- 2.2 Inovační a znalostní management
- 2.3 Propojení spolupráce škol a místních firem či odborníků z praxe
- 2.4 Motivační systém odměňování ředitelů a oceňování pracovníků
- 3.1 Interaktivní platforma pro informování zájmových skupin
- 3.2 Sledování spokojenosti všech aktérů
- 3.3 Pardubické školství v datech
- 4.1 Podpora rozvoje leadershipu při řízení
- 4.2 Vzdělávání v manažerských kompetencích a rolích
- 4.3 Snižování administrativní zátěže
- 5.1 Budování organizační kultury
- 5.2 Podpora celoživotního vzdělávání, mentoringu a koučinku pedagogů
- 5.3 Zavádění inovativních metod a forem práce
- 5.4 Vytvoření bezpečného prostředí ve školách
- 5.5 Podpora mezigenerační spolupráce
- 6.1 Platforma pro vzdělávání
- 6.2 Zapojení komunit a lokálních aktérů
- 6.3 Angažovanost rodičů
- 7.1 Motivace pro úspěšné žáky
- 7.2 Podpora kulturně, sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin
- 7.3 Podpora aktivit pro zdraví dětí
- 8.1 Aktuální vzdělávací možnosti
- 8.2 Podpora různých vzdělávacích směrů
- 8.3 Kreativní vzdělávání a kulturní rozvoj dětí a žáků
- 9.1 Zdravý životní styl
- 9.2 Rozvoj občanských kompetencí
- 9.3 Participace dětí a mládeže na životě města
- 9.4 Rozvoj sociálních dovedností a morálních hodnot dětí

Cíle a závazky

Cíle Strategie

- Místo pro každé pardubické dítě v MŠ a ZŠ
- Zvýšení spokojenosti dětí, žáků i rodičů
- Podpora dobrého pracovního klimatu a motivace zaměstnanců
- Zvýšení prestiže pardubického školství v rámci celé České republiky

Závazky

PRIORITA: Zřizovatel jako garant funkčnosti systému

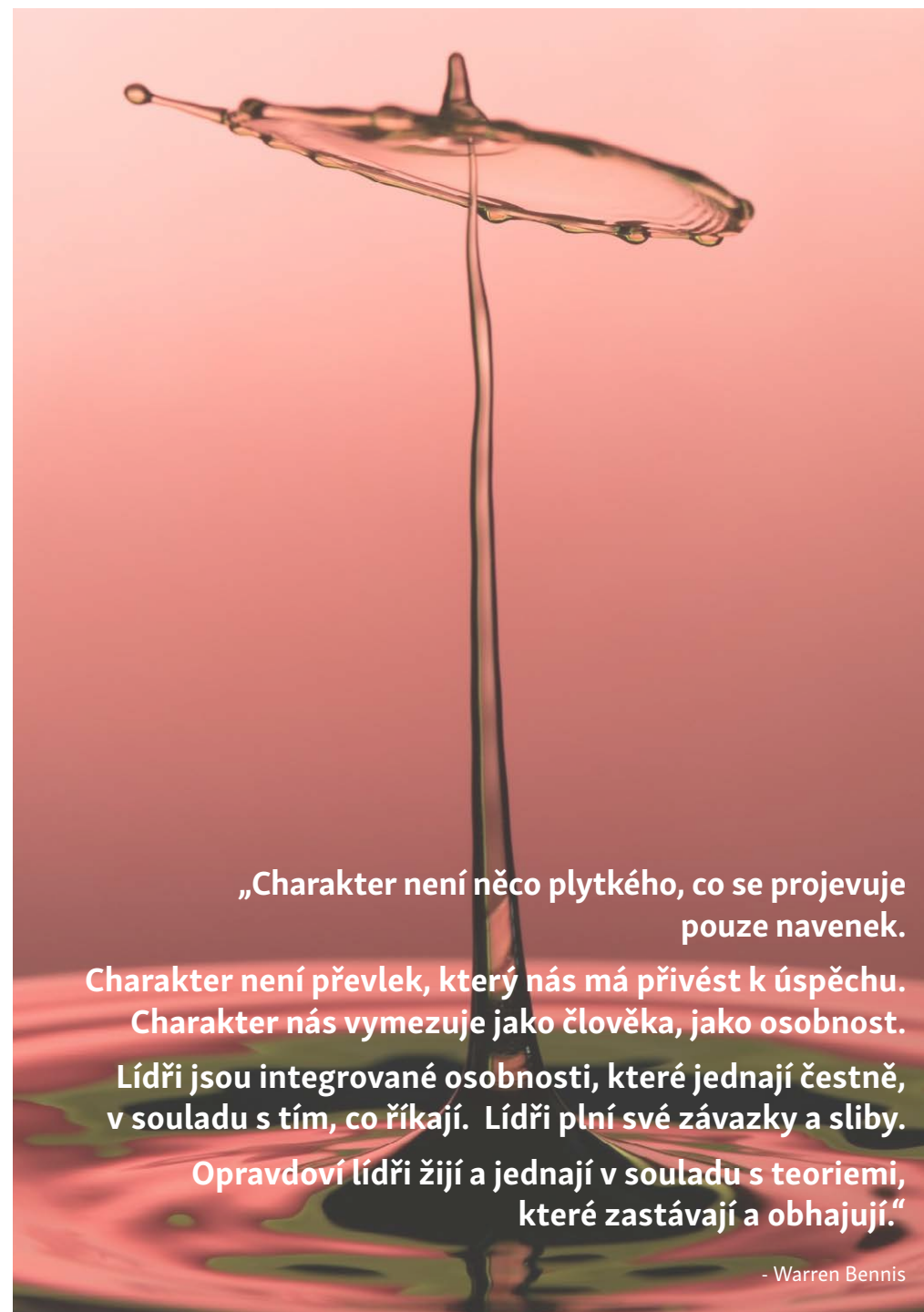
1. Vybudujeme bezpečné a moderně vybavené vzdělávací instituce
2. Poskytneme metodickou a znalostní podporu ředitelům v odborných tématech
3. Vytvoříme inspirativní prostředí pro vzdělávání
4. Zapojíme zájmové skupiny a budeme s nimi diskutovat

PRIORITA: Rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců

6. Budeme usilovat o posilování kompetencí ředitelů škol a podporovat je v jejich dosažení
7. Vytvoříme podmínky profesního rozvoje všech zaměstnanců
8. Budeme motivovat aktivní, inovativní a kreativní učitele
9. Podpoříme důstojnost a respekt školských institucí a zaměstnanců
10. Pomůžeme školám rozvíjet jejich organizační kulturu

PRIORITA: Individuální a motivující přístup k dětem a žákům

11. Povedeme žáky k samostatnému kritickému myšlení
12. Povedeme žáky k větší zodpovědnosti
13. Nabídneme pestré zájmové aktivity a metody
14. Zajistíme dobré klima ve školách
15. Propojíme školy s odborníky z praxe
16. Podpoříme individuální rozvoj



„Charakter není něco plytkého, co se projevuje pouze navenek.

Charakter není převlek, který nás má přivést k úspěchu.
Charakter nás vymezuje jako člověka, jako osobnost.

Lídři jsou integrované osobnosti, které jednají čestně,
v souladu s tím, co říkají. Lídři plní své závazky a sliby.

Opravdoví lídři žijí a jednají v souladu s teoriemi,
které zastávají a obhajují.“

- Warren Bennis

Implementační plán

Implementace a aktualizace Strategie bude navázána na platnou organizační strukturu magistrátu. Funkci implementační skupiny bude zařizovat komise pro výchovu a vzdělávání. **Garantem Strategie bude vedoucí odboru školství, kultury a sportu.** Garant strategie je zodpovědný za iniciaci úkolů a informování o plnění aktivit v jednotlivých klíčových oblastech a dílčích úkolů spojených s plánováním projektů, vyhodnocováním a monitorováním. K tomu budou využity dílčí evaluační metody a nástroje.

Garant Strategie bude při plnění úkolů spolupracovat s dalšími pracovníky magistrátu, či jednotlivými gesčními odbory.

Realizace Strategie bude probíhat prostřednictvím Akčního plánu. **Akční plán je dynamický nástroj strategického plánování,** který obsahuje komplexní soubor úkolů vedoucích k naplnění schválených priorit a závazků stanovených ve Strategii.

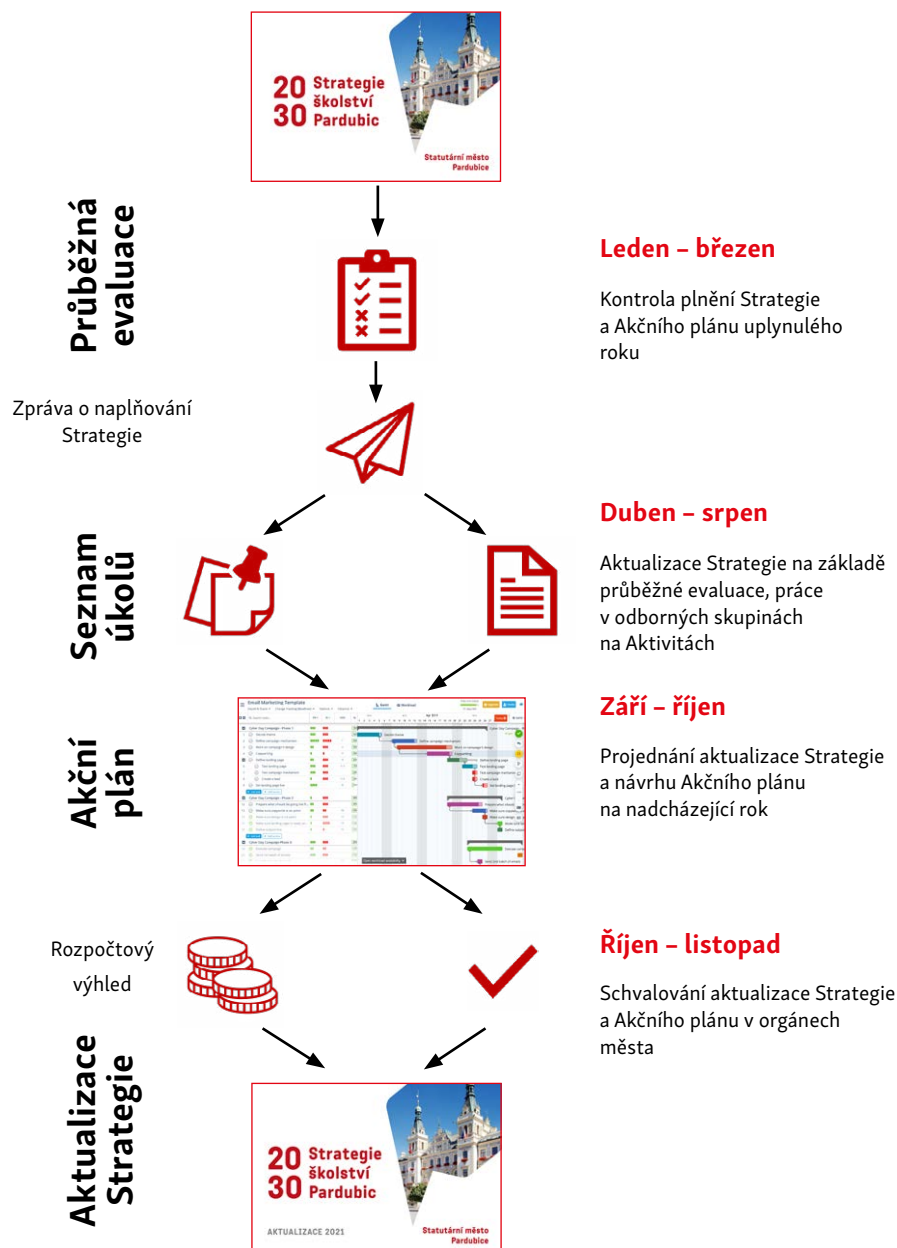
Úkoly jsou koncipovány dle jednotlivých Aktivit v krátkodobém a střednědobém horizontu. Mimo základní rámec úkolů, který je vymezen ve Strategii, bude tento každý rok aktualizován v návaznosti na postup realizace Strategie a disponibilní finanční zdroje.

U každého úkolu je nastavena odpovědnost, termín plnění, spolupracující osoby, milníky i finanční náročnost (vč. zdroje financování). Zásadní pro dlouhodobou udržitelnost Strategie a kvalitu jejího řízení je fakt, že existuje **silná vazba mezi Akčním plánem a rozpočtem města.**

V průběhu doby platnosti Strategie budou dále probíhat práce odborných skupin, které budou ad-hoc zřízeny k jednotlivým Aktivitám. Doporučení odborných skupin budou součástí procesu Aktualizace.

Při řízení Strategie budeme pracovat s komplexní škálou evaluačních technik a nástrojů. Politika rozhodování bude založena na faktech/datech (Evidence based policy). Zaměříme se na vytváření, implementaci a vyhodnocování jednotlivých intervencí, které budou realizovány.

Implementační proces



Role jednotlivých aktérů

Garant Úkolu:

- odpovídá za plnění daného Úkolu,
- identifikuje projektová rizika a snaží se je eliminovat,
- spolupracuje samostatně s dalšími aktéry v rámci projektového přístupu.

Garant Strategie:

- zodpovídá za implementaci Strategie,
- organizuje odborné skupiny a řídí komunikaci napříč všemi aktéry a zájmovými skupinami,
- iniciuje a informuje o plnění aktivit v jednotlivých klíčových oblastech,
- hodnotí průběžné naplňování Strategie,
- předkládá zprávy o průběhu realizace Strategie vedení města,
- připravuje Akční plány.

Odborná skupina:

- projednává východiska a navrhovaná řešení v rámci specifických Aktivit,
- připravuje návrhy na revizi Strategie a doporučení pro Úkoly při tvorbě Akčních plánů.

Komise pro výchovu a vzdělávání:

- zajišťuje koordinaci strategického řízení Strategie školství Pardubic 2030,
- posuzuje navrhované úkoly a Akční plán,
- monitoruje realizace Strategie,
- vykonává roli poradního orgánu vedení města.

Rada města a zastupitelstvo:

- schvaluje Strategii a její aktualizaci,
- schvaluje zprávu o průběžné realizaci Strategie,
- schvaluje Akční plány,
- odpovídá za plnění cílů a závazků Strategie.

Komunikace strategie

Hlavním úkolem procesu komunikace strategie školství 2030 města Pardubice je najít jejich specifickou pozici v silném konkurenčním prostředí, vytvořit nezaměnitelnou image a následně se prezentovat jako něco zcela výjimečného, neopakovatelného a unikátního.

Přestože oblast školství není tradičně spojena se silným marketingem, naopak spíše reaguje na negativní situace, budeme propagaci a komunikaci strategie věnovat velkou pozornost. Chceme-li budovat prestižní školství a ocenit práci všech pracovníků, je pozitivní prezentace prvním krokem, který musíme udělat. Značnou výhodou je fakt,

že stavíme na silných základech a dosavadních úspěších celého pardubického školství.

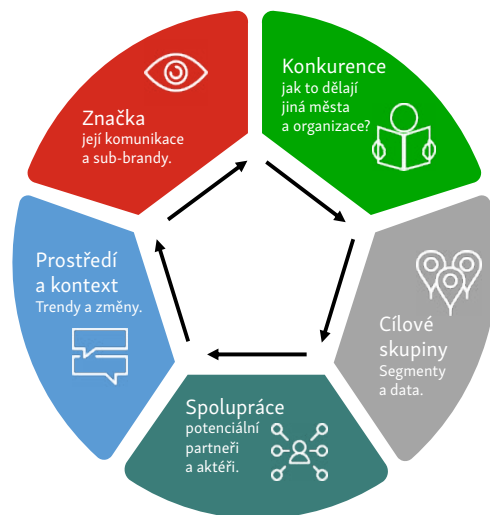
Hlavní cílové skupiny marketingového plánu komunikace strategie jsou:

- obyvatelé města Pardubic,
- děti a žáci,
- zaměstnanci systému školství města,
- podnikatelé a firmy,
- média,
- neziskové a zájmové instituce,
- odborná veřejnost,
- veřejnost.

Situační analýza

Situační analýza představuje základní nástroj strategického managementu značky a její komunikace. Situační analýza se stane základem pro vypracování SWOT analýzy, ve které se identifikují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Bude navržen způsob, jak jich v rámci kampaně značky využít, nebo naopak předejít jejich negativním dopadům.

Pro účely situační analýzy se využije upravený 5C model (Company, Competitors, Customers, Collaborators, Climate), kde postupně bude analyzován aktuální stav značky a jejich sub-brandů, cílové skupiny z hlediska segmentů a afinitních témat, prostředí a kontext, ve kterém se značka nachází.



Porovnáme, jakým způsobem komunikaci obdobných témat pojala další města, a zaměříme se též na potenciální možnosti spolupráce a co-brandingu s dalšími subjekty nebo jedinci ve městě.

Pro veškeré PR aktivity spojené se strategií školství ale i obecně je nastavení obsahového plánu potřebné hned z několika důvodů:

- **Přehlednost.** Zejména v případě, kdy realizujeme nebo budeme realizovat větší množství rozvojových projektů, může se vedení informačních kampaní snadno stát nepřehledným. Obsahový plán umožní udržet si přehled o běžících kampaních, použitých nástrojích a tím zajištění co největšího zásahu.
- **Kontrola.** Díky obsahovému plánu si snadno udržíme kontrolu nad uzávěrkami článků do místních zpravodajů, ale také nad tím, že se nám nebudou překrývat aktivity spojené s komunikací strategie a ostatní PR aktivity města.
- **Koordinace.** Prostřednictvím obsahového plánu můžeme zkoordinovat veškeré PR aktivity celého města, aby se nepřekrývaly a navzájem nerušily.

Budeme pracovat s následujícími nástroji:

Community management

Práce s fanoušky a reakce na jejich komentáře a zprávy – dnes primárně v prostředí sociálních sítí, ale obecně platí pro jakoukoli interakci s cílovou skupinou. Cílem je mít spokojené uživatele, kteří pozitivně interagují s naším obsahem.

Články, tiskové zprávy

Přestože velká část informací se dnes přesouvá do online prostoru, neznamená to, že by novinové články a tiskové zprávy ztratily význam. Školství je komplexní téma a bude velmi složité pro čtenáře se zorientovat a tím méně najít relevantní informaci. S tím, jak se navíc doba zrychluje, je čím dál pravděpodobnější, že málokdo bude chtít pročítat několikastránkové texty. Proto se zaměříme na stručné, srozumitelné a zjednodušené informace.

Vztahy s novináři

Čím větší téma, tím větší zájem veřejnosti a tím pádem i médií. Aktivně oslovíme novináře v našem městě, okrese, kraji a ukážeme jim, co dobrého strategie přinese. Budeme otevření a proaktivní a vysvětlíme i možné problémy, které by se v souvislosti s realizací strategie či dílčích aktivit mohly objevit.

Grafika/Outdoor

Výlep plakátů či prezentace v lokálním tisku je možností, jak upozornit obecně na existenci celého řešeného tématu, nebo konkrétně na určitý projekt či veřejnou akci a tím dále zvýšit povědomí. Vizualní identita bude navržena tak, aby v městském prostoru upoutala co nejvíce pozornosti – ať už grafickou, či jazykovou jednoduchostí. Specifická pozornost bude věnována využití plakátů ve vnitřních prostorách škol.

Akce

Osobní setkání je často nejdůležitější nástroj jakékoliv kampaně. Umožní cílové skupině bližší interakci s řešeným tématem a přímé zapojení.

V maximální míře bude pro propagaci strategie využívat stávající eventy zaměřené na všechny cílové skupiny (sportovní dny, dětský a studentský parlament, setkání rodičů apod.)

Sociální sítě

Sociální sítě jsou dnes celosvětově nejrychleji šířící se platformou pro sdílení informací. V rámci komunikace strategie školství hrají specifickou roli, kdy jejich prostřednictvím je možné seznámit vysoký počet lidí napříč cílovými skupinami s tím, co strategie přináší.

Při tvorbě příspěvků je třeba vždy vědět, s kým komunikujeme a co chceme svým obsahem sdílet. Pro prezentaci různých informací se hodí různé formáty. Například pro důležitá sdělení se hodí prostý text nebo jednoduchá grafika atd.

Pomocí vhodně zvolené kombinace formátů je také možné podpořit organický reach a engagement. U vizuálních příspěvků budeme dodržovat vždy stejnou podobu, aby působily jednotně.

PŘÍSPĚVKY

Příspěvek na našem profilu, který vidí všichni uživatelé. Využijeme tyto formáty:

- Prostý text – textový příspěvek
- Sdílení příspěvku – v rámci FB
- Sdílení odkazu (např. článku z on-line médií)
- Fotografie
- Album
- Video
- Animace
- Grafika
- Anketa
- Karusel
- Událost

PŘÍBĚHY

Formát krátkých videí (15 sec.) bude využíván především na Instagramu. Stories jsou unikátní v tom, že obsah je viditelný pouze po dobu 24 hodin. Pomocí placené propagace je možné vytvořit víceúrovňové Stories. Dále budu příběhy ve formě videí a písemně ukládány na kartě školy.



- Přílohy
- Pojmy a zkratky
- Zdroje

Přílohy

— Příloha č. 1 – Ekonomická analýza financování školství SMP	14 stran
— Příloha č. 2 – Vyhodnocení základních aspektů on-line komunikace Š a ŠZ	29 stran
— Příloha č. 3 – Mapa on-line marketingu škol a školských zařízení	1 strana
— Příloha č. 4 – Analýza vybraných vnějších faktorů	18 stran
— Příloha č. 5 – Vyhodnocení spokojenosti a klimatu zaměstnanců Š a ŠZ – shrnutí	20 stran
— Příloha č. 6 – Vyhodnocení spokojenosti rodičů se základními školami – shrnutí	18 stran
— Příloha č. 7 – Vyhodnocení spokojenosti rodičů s mateřskými školami – shrnutí	11 stran
— Příloha č. 8 – Vyhodnocení spokojenosti žáků 5.–9. tříd ZŠ – shrnutí	8 stran
— Příloha č. 9 – Výstupy z workshopu s řediteli škol a školských zařízení	8 stran
— Příloha č. 10 – Heatmapa spokojenosti a klimatu zaměstnanců Š a ŠZ	1 strana
— Příloha č. 11 – Heatmapa spokojenosti rodičů se základními školami	1 strana
— Příloha č. 12 – Heatmapa spokojenosti rodičů s mateřskými školami	1 strana
— Příloha č. 13 – Heatmapa spokojenosti žáků 5.–9. tříd ZŠ	1 strana
— Příloha č. 14 – Analýza demografického vývoje a kapacity MŠ a ZŠ zřizovaných SMP	26 stran
— Příloha č. 15 – Report kvality života města Pardubic	28 stran
— Příloha č. 16 – Primární data Indexu kvality života za rok 2018	1 strana
— Příloha č. 17 – Primární data Indexu kvality života za rok 2019	1 strana
— Příloha č. 18 – Projekty podporované z rozpočtu města	8 stran
— Příloha č. 19 – Stav sportovišť základních škol	xlsx
— Příloha č. 20 – Stav školních družin	xlsx
— Příloha č. 21 – Stav odborných učeben	xlsx
— Příloha č. 22 – Stav jídelen	xlsx



20 Strategie
30 školství
Pardubic

Podpůrné výstupy – šetření spokojenosti a klimatu

	zaměstanci	rodiče	žáci		zaměstanci	rodiče	žáci
Dům dětí a mládeže ALFA Pardubice – Polabiny,	Ano	Ne	Ne	ZŠ a MŠ, Pardubice – Pardubičky, Kyjevská 25	Ano	Ano	Ano
Dům dětí a mládeže BETA Pardubice	Ano	Ne	Ne	ZŠ Pardubice – Dubina, Erno Košťála 870	Ano	Ano	Ano
MŠ Čtyřlístek Pardubice, Národních hrdinů 8	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Ohrazenice, Trnovská 159	Ano	Ano	Ano
MŠ Doubek Pardubice – Svítkov a Lány na Důlku	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Polabiny, Družstevní 305	Ano	Ano	Ano
MŠ Duha Pardubice – Popkovice a Staré Čivice	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Polabiny, Npor. Eliáše 344	Ano	Ano	Ano
MŠ Kamarád Pardubice, Teplého 2100	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Polabiny, Prodloužená 283	Ano	Ano	Ano
MŠ Kamínek Pardubice, Ke Kamenci 1601	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Spořilov, Kotkova 1287	Ano	Ano	Ano
MŠ Klubíčko Pardubice – Polabiny, Grusova 448	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Studánka, Pod Zahradami 317	Ano	Ano	Ano
MŠ Koniček Pardubice, Bulharská 119	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice – Svítkov, Školní 748	Ano	Ano	Ano
MŠ Korálek Pardubice, Rumunská 90	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice, Benešovo náměstí 590	Ano	Ano	Ano
MŠ Kytíčka Pardubice, Gebauerova 1691	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice, Bratranců Veverkových 866	Ano	Ano	Ano
MŠ Motýlek Pardubice, Josefa Ressla 1992	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice, Josefa Ressla 2258	Ano	Ano	Ano
MŠ Pardubice – Dražkovice 146	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice, nábřeží Závodu míru 1951	Ano	Ano	Ano
MŠ Pardubice – Dubina, Erno Košťála 991	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice, Staňkova 128	Ano	Ano	Ano
MŠ Pardubice – Hostovice 30	Ano	Ano	Ne	ZŠ Pardubice, Štefánikova 448	Ano	Ano	Ano
MŠ Pardubice – Jesničky, Raisova 226	Ano	Ano	Ne	ZŠ Waldorfská Pardubice, Gorkého 867	Ano	Ano	Ano
MŠ Pardubice – Ohrazenice, Školská 225	Ano	Ano	Ne	ZUŠ Pardubice – Polabiny, Lonkova 510	Ano	Ne	Ne
MŠ Pardubice – Polabiny, Brožíkova 450	Ano	Ano	Ne	ZUŠ Pardubice, Havlíčkova 925	Ano	Ne	Ne
MŠ Pardubice – Polabiny, Mladých 158	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice – Polabiny, Odborářů 345	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice – Rosice nad Labem, Prokopa Holého 160	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice, Benešovo náměstí 2115	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice, K Polabinám 626	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice, Na Třísle 70	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice, nábřeží Závodu míru 1961	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice, Pospíšilovo náměstí 1692	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pardubice, Wintrova II 579	Ano	Ano	Ne				
MŠ Pastelka Pardubice – Polabiny, Rosická 157	Ano	Ano	Ne				
MŠ Sluníčko Pardubice, Gorkého 1521	Ano	Ano	Ne				
MŠ Srdíčko Pardubice, Ludka Matury 653	Ano	Ano	Ne				
MŠ Zvoneček Pardubice – Polabiny, Sluneční 284	Ano	Ano	Ne				
ZŠ a MŠ Pardubice, A. Krause 2344	Ano	Ano	Ano				

Pojmy a zkratky

STRATEGIE	dlouhodobý plán k dosažení cíle
VIZE	představa, čeho chceme v budoucnosti dosáhnout
PRIORITA	směr, kterým se Strategie ubírá
OPATŘENÍ	způsob, jakým bude priorita naplňována
AKTIVITA	rámcová činnost
ÚKOL	konkrétní činnost na bázi úkolu či projektu
MEGATREND	rozsáhlá vývojová tendence
EVALUACE	disciplína, která se zabývá sběrem a vyhodnocováním dat, týkajících se kvality vzdělávání, jak přímo ve školách, tak v rámci celého vzdělávacího systému
ZŠ	základní škola
MŠ	mateřská škola
DDM	dům dětí a mládeže
ZUŠ	základní umělecká škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
MAP	místní akční plán
ORP	obec s rozšířenou působností
Š a ŠZ	školy a školská zařízení (pro účely této strategie jsou školy mateřské, základní, základní umělecké, školská zařízení jsou domy dětí a mládeže, školní družiny, školní jídelny)
RVP ZV	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání
ŠVP	školní vzdělávací program
CPD	Centrální polytechnické dílny
OMI	odbor majetku a investic
OŠKS	odbor školství, kultury a sportu
OŽP	odbor životního prostředí
OHA	odbor hlavního architekta
ORS	odbor rozvoje a strategie
ČŠI	Česká školní inspekce
NPI	Národní pedagogický institut ČR (dříve NIDV a NÚV)
RUD	rozpočtové určení daní
ESIF	evropské sociální a investiční fondy
SMO ČR	Svaz měst a obcí České republiky
stakeholder	zainteresovaná strana
big data	pojem pro enormní objemy dat, které je obtížné zpracovávat v rozumném čase tradičními databázovými nástroji
design thinking	metodologie využívaná za účelem vytváření nápadů a zlepšení služeb, produktů, procesů nebo prostorů
storytelling	interaktivní forma sdělení příběhu
community management	systémová práce se skupinou zapojených osob

Běžné výdaje (podle rozpočtové skladby jsou ve třídě 5) se dělí na:

- neinvestiční nákupy – tj. výdaje na zboží a služby neinvestiční povahy a na výdaje související s pracovní silou (mzdy, pojistné)
- neinvestiční transfery – tj. výdaje na neinvestiční účely charakteru dotací, příspěvků a dávek poskytovaných mimo rozpočet poskytovatele
- neinvestiční půjčky – tj. návratně poskytované prostředky jiným subjektům na neinvestiční účely

Kapitálové výdaje (podle rozpočtové skladby jsou ve třídě 6) se dělí na:

- investiční nákupy – tj. výdaje na pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku a akcií
- investiční transfery – tj. výdaje charakteru dotací a příspěvků na investiční účely, poskytované mimo rozpočet poskytovatele
- investiční půjčky – tj. návratně poskytované prostředky jiným subjektům na investiční účely

Celkové výdaje jsou souhrnem běžných a kapitálových výdajů.

Zdroje

- Foster, A. (2003) „New Zealand's ocean policy“, Victoria University of Wellington Law Review, 34, pp. 469–96
- Bourgon, J. (2009) „New governance and public administration: towards a dynamic synthesis“, public lecture hosted by the Australian Department of the Prime Minister and Cabinet, Canberra, Australia, 24 February
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow and J. Tinkler (2006) „New public management is dead: long live digital-era governance“, Journal of Public Administration Research and Theory, 16 (3), pp. 467–94
- Wal, Z. (2017) „The 21st Century Public Manager“, Palgrave, Macmillan, UK
- Bareš, M (2012) „Kompetenční profil ředitelů a jejich další vzdělávání“, Univerzita Karlova v Praze
- LEITHWOOD, K. aj. 2006. Succesfull School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning [online]. Nottingham: University of Nottingham, 2006
- MCKinsey&Company 2010. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení [online]. Praha: MCKinsey&Company, 2010
- REIGSTAD, E. 2009. Ředitelská škola – kvalifikace ředitelů škol a budoucnost norského školství. In KALDESTAD, O. H.; POL, M.; SEDLÁČEK, M. (eds) Vybrané otázky školského managementu: Norská perspektiva. Brno: Masarykova univerzita, 2009
- Putting Ontario's Leadership Framework Into Action: A Guide for School & System Leaders 2008 [online]. Ontario: The Institute for Educational Leadership, 2008
- Havránek J. (2015) „Leadership ve veřejné správě.“ Vysoká škola politických a společenských věd. Havránek J. (2015) „Návrh systému opatření pro zefektivnění řízení subjektů veřejné správy.“ Mendelova univerzita
- ALLOCATION PATTERNS AMONG THE NEW PUBLIC MANAGEMENT MAYORS. Public Performance & Management Review, č. 27 [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3381251>
- Hart, T (2019) „Understanding Public Leadership“, 2nd edition, Red Globe Press, Macmillan, UK
- MŠMT 2015 „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019–2023“
- BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011, s. 547. ISBN 9780470392515.
- JONKER, Jedid-Jad (ed.). Countries Compared on Public Performance. A study of public sector performance in 28 countries. Hague: The Netherlands Institute for Social Research (SCP), 2012. 350 s. ISBN: 978-90-377-05843.
- SPEKLÉ, R.F., VERBEETEN, F.H.M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. In: Management Accounting Research, Vol. 25, Issue 2. 2014. s. 131–146. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500513000693>
- ČSI. (2019) „Národní zpráva šetření TALIS 2018“, MŠMT ČR
- Giil, D, Pride S., Gilber H., Norman R. and Mladenovis A. (2018) „The Future State Project“, Policy Quarterly – Volume 6, Issue – 3
- COOLEY, V. E., SHEN, J. Factors influencing applying for urban principalship. Education and Urban Society, 2000, roč. 32, č. 4, s. 443–454. ISBN 0013–1245
- HOBSON, A., BROWN, E., ASHBY, P., KEYS, W., SHARP, C., BENEFIELD, P. Issues of Early Headship – Problems and Support Strategies. Nottingham: NCSL, 2003
- MACBEATH, J., MYERS, K. Effective School Leader. How to Evaluate and Improve Your Leadership Potential. Glasgow: Pearson education, 1999. ISBN 0-273-63958-7
- THRUPP, M., WILLMOTT, R. Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textual Apologists. Buckingham: open University Press, 2003. ISBN 978-0-335-21028-2.
- WALKER, A., DIMMOCK, C. School Leadership and Administration. The Cultural Context. New York: routledgeFalmer, 2002. ISBN 0-7619-7170-X.
- Bob Kartous, Karel Gargulák, Miroslav Hřebecký, Štěpán Kment, Kateřina Cohenová
- (2020) „Audit vzdělávacího systému v ČR 2019“, EDUIN, dostupné z: <https://audit.eduin.cz/o-audit/>
- Návrh Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/on-line-konference-strategie-2030>
- a další...

20 Strategie 30 školství Pardubic

Vydal: AQE advisors, a.s., 2020

Autoři:
Havránek Jan
Rychtecký Jakub
Liedermanová Ivana

Grafická korektura:
Tůmová Barbora

ISBN 978-80-908028-6-5 (tisk)
ISBN 978-80-908028-7-2 (pdf)

Zpracovatel:
AQE advisors, a.s.
třída Kpt. Jaroše 31
602 00 Brno
IČ 269 54 770

info@AQE.cz
www.AQE.cz



20 Strategie 30 školství Pardubic

Odbor školství, kultury a sportu
Statutární město Pardubice | Pernštýnské náměstí 1 | 530 21 Pardubice
www.pardubice.eu



Pardubice

Zabývá se oblastmi společenského života, školství, zdravotnictví, kultury, sportu a cestovního ruchu ve městě, jejich rozvojem a podporou. Poskytuje podporu radě města při plnění úkolů zřizovatele příspěvkových organizací a organizačních složek města působících v oblasti školství, zdravotnictví, kultury a informačních služeb.

Děláme práci nikoliv z důvodu povinností, ale protože nás to baví. Baví nás přinášet inovace do veřejné správy, baví nás pracovat moderními metodami a postupy.
Baví nás vidět úsměv na tvářích našich dětí, žáků, obyvatel města. Líbí-li se i Vám naše práce, pojďte pracovat s námi!