

# **Koncepce dalšího rozvoje příspěvkové organizace:**

**Vyšší odborná škola pedagogická a sociální,  
Střední odborná škola pedagogická a  
Gymnázium, Praha 6, Evropská 33**

autor:



leden 2020

## A) Popis stávajícího stavu VOŠ, SOŠ a G

### Pozitiva

S využitím dostupných informací za poslední 4 roky lze konstatovat, že toto školské zařízení je momentálně ve velmi solidní kondici. Na jeho pracovištích jsou schopni zabezpečit kvalitní výuku v několika vzdělávacích programech v denní i kombinované formě studia. Kvalita vzdělávání se opírá především o stoprocentní kvalifikovanost pedagogického sboru, což je při zaměstnávání celkem 73 pedagogů (dle poslední veřejně dostupné výroční zprávy z 25. 9. 2019) ne všude dosahovaným parametrem, zvláště přihlédneme-li k současné situaci na trhu práce v oblasti vzdělávání. Tato kvalifikovanost se opírá o stabilizovaný pedagogický sbor, za pozitivum lze považovat i to, že nejsou překračovány ani limity v počtu zaměstnanců ani limity platové, škola si drží relativně nízký počet (11) nepedagogických pracovníků. Stabilizovaný tým pedagogů, jehož výhodou jsou především zkušenosti, doprovázejí logicky i přirozené průvodní znaky, jako je narůstající věkový průměr a s ním spojený přesun značné části pedagogů (29%) do seniorní kategorie 60+, (ve školním roce 2015/16 to bylo jen 21%). Podrobněji viz tabulku v příloze. Plíživé související riziko zmíním v následující kapitole.

Dalším nepochybným kladem je fakt, že na škole se drtivě většinou studentů daří k 30. 6. úspěšně uzavírat klasifikaci, např. ve školním roce 2018/19 to bylo 100% všech studentů v obou formách studia (denní i kombinované), svědčí to dobré motivovanosti a cíleně zaměřené práci pedagogického sboru.

Škola udržuje oboustranně prospěšné kontakty s velkým počtem sociálních partnerů jak doma, tak i v zahraničí (Regensburg, Čáčky, Lučenec), stala se fakultní školou FTVS UK, spolupracuje s HTF UK (provázanost obsahů studijních plánů a uznávání zkoušek).

Další předností je tzv. „silná šestka“, tvoří ji výchovná poradkyně, školní psychologka, školní metodička prevence, poradkyně pro studium VOŠ, speciální pedagožku a nově také kariérová poradkyně. Je až s podivem, že na škole zatím nikoho nenapadlo vytvořit z těchto profesně příbuzných povolání vytvořit školní poradenské pracoviště, což by jistě posílilo týmový přístup k řešení problematických situací a čerpání dalších, k tomu určených zdrojů (o neformální spolupráci dotyčných specialistek nemám pochyb).

Do budoucna by bylo jistě výhodné pokračovat s metropolitním programem středoškolské jazykové výuky, nepřestávat s akademií pro seniory, dělat i nadále činnosti centra pro volný čas a klubové, kulturní a další činnosti (Big band, flétny, sbor aj.), což by mohlo do budoucna školu profilovat nejen jako vzdělávací zařízení, ale i jako komunitní centrum.

V neposlední řadě je třeba ocenit i to, že škola má nedávno prodloužené školní vzdělávací programy na dobíhající studijní obory (do r. 2021) a nově akreditované ŠVP jsou platné do r. 2025.

Škola má značný potenciál především v oblastech:

- **vzdělávací nabídky** (SOŠ, gymnázium, VOŠ, CVČ + 7 vzdělávacích programů)
- **vlastního využitelného prostoru** (učebny, svažitě posluchárny, 2 tělocvičny, venkovní hřiště, centrum volného času, prostor pro umístění venkovních herních prvků, zpevněné „břehy“ aj.)
- **personální** (73 pedagogických a 11 nepedagogických pracovníků)
- **ekonomické** (příspěvková organizace hospodařící s relativně vyrovnaným poměrem výnosů a nákladů)

## Rizika, hrozby, nedostatky

Stabilizovaný kolektiv a nízká fluktuace, jak již bylo zmíněno, mají i svou odvrácenou stranu a tou je stárnutí pedagogického sboru, aproximací údajů z výroční zprávy jsem došel k průměrnému věku 48,5 roku s téměř jednou třetinou zaměstnanců nad 60 let věku. To znamená jisté riziko do blízkého budoucna a bude potřeba nasměrovat personální politiku k postupnému omlazování sboru se současným využitím stávajících „matadorů“ v rolích uvádějících učitelů, mentorů či tutorů (částečné úvazky?), aby byla zajištěna kontinuální kvalita výuky.

Poněkud varovná jsou čísla, která signalizují dlouhodobý pokles počtu studentů denního studia VOŠ (ze 192 před 5 lety na 161 v minulém školním roce). Denní studium SOŠP si drží vyrovnanou tendenci ( $\pm 520$  studentů ročně). Zde by bylo vhodné zamyslet se nad způsobem náboru na VOŠ (benchmarking, sociální spoty, vyšší aktivita na sociálních sítích, placená reklama, spolupráce s MPSV, cílené oslovení neúspěšných uchazečů o VŠ studia, vývěsky na katedrách aj.). Ani kombinované studium tento pozvolný propad nestihá doplňovat, i tam dochází k početnímu poklesu a v celkových součtech všech oborů a forem studia lze trend vyjádřit pomocí skóre 869:932 (nyní a před pěti lety).

Slabší prospěch u maturit oborů studujících při zaměstnání (v roce 2018/19 jich z 22 jich neuspělo u maturity 13!) vybízí k zamyšlení nad tím, zda nerozšířit akční plán rozvoje vzdělávání o některou z dalších forem **podpory** pro tyto studenty kombinovaného studia.

Jistou inspirací či výzvou je také zmínka o využívání, respektive o nevyužívání školských zařízení v době školních prázdnin. V souvislosti s alternativními systémy vzdělávání (Montessori už při škole funguje) jsem si vzpomněl na své kontakty z oblasti waldorfského školství, eurythmii, Bothmerovu gymnastiku, která u nás již zapustila první kořínky a jistě by nebyl problém využívat školní hřiště či tělocvičny pro pořádání republikových i mezinárodních seminářů právě v době prázdnin. Profitem pro školu by mohly být buďto pronájmy nebo protislužba v podobě DVPP pro naše pedagogy, ostatně důraz na souhru a spolupráci při cvičení Bothmerovy gymnastiky by se jistě dokázal promítnout i předmětech, které jsou stálou součástí současných ŠVP školy (speciální a alternativní metodika tělesné výchovy či hudební výchovy, propedeutika sociálních dovedností, artefiletika).

V ekonomické oblasti výrazná rizika nehrozí, potřeby školy jsou dostatečně satureovány ze strany zřizovatele, z investičního fondu šlo v minulém období cca 700 000,- Kč na odvody, opravy a údržbu budov.

V souvislosti s opravami se ukazuje jako velmi problematický stav starší rondokubistické stavby v Gymnazijní 1, kde sídlí CVČ, zejména stav střechy. Z pouhého nahlédnutí do rozpočtových výhledů pro léta 2020 a 2021 nelze s jistotou říci, zda zřizovatel počítá s náklady na rekonstrukci tohoto domu (usnesení Zastupitelstva hlavního města Prahy číslo 8/54 ze dne 20.6.2019, viz

[http://www.praha.eu/file/2945636/rozpocet\\_HMP\\_2019\\_internet.pdf](http://www.praha.eu/file/2945636/rozpocet_HMP_2019_internet.pdf)), či zda tyto nezbytné stavební práce budou financovány z jiné kapitoly.

## B) Analýza hospodaření

Podrobnou analýzu nelze provést, neboť potřebná data nejsou dostupná způsobem umožňujícím dálkový přístup. K tomu by bylo nutné mít k dispozici výsledovky jednotlivých účetně uzavřených školních roků. Ovšem podle souhrnných údajů ve zveřejňovaných výročních zprávách škola víceméně úspěšně realizuje svou snahu o vyrovnaný hospodářský výsledek, výnosy z hlavní činnosti (kluby CVČ, školné VOŠ, kopírování) v posledním roce činily celkem 1 315 965,- Kč. Výnosy (tržby minus náklady) z doplňkové činnosti (pronájmy tělocvičen, školnického bytu, nebytových prostor) přinesly 237 290,- Kč do fondu odměn a 59 323,- Kč do rezervního fondu. V porovnání s předchozím rokem se jedná u hlavní činnosti o mírný nárůst, u doplňkové činnosti naopak pokles.

Podstatnou část výnosů z hl. činnosti tvoří školné na VOŠ, ovšem tato příjmová kapitola je:

a) limitována počtem přijatých žáků

b) limitována Vyhláškou č. 10/2005 Sb. (Vyhláška o vyšším odborném vzdělávání, § 14 a 15)

Podrobný benchmarking by jistě pomohl k odhalení rezerv. Podotýkám ovšem, že prioritou příspěvkové organizace není tvorba zisku ale kvalitní vzdělávání.

### Čerpání dotace MŠMT za poslední dva roky:

	2017	2018	růst v %
Platy	28 707 254	32 115 602	11.87
OON	842 000	842 000	0.00
Ostatní	11 305 139	12 461 332	10.23
Celkem	40 854 393	45 418 934	11.17

V již zmíněném Usnesení Zastupitelstva hlavního města Prahy číslo 8/54 ze dne 20.6.2019, jsou celkové výnosy a náklady následovné ( v tisících, trend mírně rostoucí):

2018		2019		2020		2021	
výnosy	náklady	výnosy	náklady	výnosy	náklady	výnosy	náklady
55540	55297	53121	52746	55190	54800	56335	55945

Z uvedeného vyplývá, že škola je ekonomicky stabilizovaná nyní i výhledově, nezatížená pohledávkami po splatnosti, mírné rezervy vidím v realizaci výnosů z doplňkových činností a fundraisingu. Případné porovnání s jinými školskými zařízeními téhož zřizovatele by mělo být předmětem hlubší ekonomické analýzy, než je možné provést ve stručné koncepci.

## C) Krátkodobý výhled – září 2020 až prosinec 2021

Vzhledem k tomu, že škola je v „dobré kondici“ omezil bych se v prvních měsících pouze na nezbytně nutné manažerské úkony a zvýšení obecného povědomí o škole (ve smyslu zkvalitnění náboru a výběru v maturitních oborech při zaměstnání). Domnívám se, že nový ředitel by neměl vtrhnout na scénu jako velká voda a v dobrém úmyslu páchat škody, ale během obyčejového období hájení by se měl seznámit pozorně s provozem zařízení, personálem a zvyklostmi.

Také chci provést a vyhodnotit SWAT analýzu a personální audit. Lidé pracující pro organizaci jsou jejím největším kapitálem, jsou nositeli know-how. Rád bych se soustředil na hospitační činnost a přímý kontakt s lidmi, v diskusi se ujistil, zda portfolio nabízených oborů je či není třeba nějak zásadně upravovat. Chtěl bych též zachovat vše, co se jeví funkční a přínosné. Tím mám na mysli třeba fungující sociometrii (SORAD), adaptační kurzy, zájmovou činnost, SCIO maturitní trénink a podobné aktivity, které jdou nad rámec RVP. Během podzimních měsíců bych provedl průzkum potřeb všech aktérů vzdělávacího procesu (žáků, rodičů i pedagogů) a vyhodnotil je.

Tyto aktivity nevyžadují zvláštní výdaje, lze je pokrýt zvýšenou aktivitou zaměstnanců, tam kde vzniknou vícenáklady (cílené doučování, přípravné kurzy), využít princip samofinancování z prodeje těchto služeb. Propagaci zajistit formou nikoli placené inzerce ale jako productplacement v periodikách jednotlivých městských částí a personálně ji pokrýt vlastními zaměstnanci. V tomto období už je třeba také připravit podklady pro **fundraising**, například žádosti pro čerpání z projektu Erasmus plus je nutno podat do konce ledna. Také bude nutné zvážit, zda fundraising bude vykonávat někdo zevnitř školy či externista (a jakou formou – DPČ, provize).

## D) Střednědobý výhled a strategický záměr do roku 2026

### Vize – komunitní centrum

Se střednědobým výhledem, strategickým záměrem, potažmo se svou vizí bych chtěl své spolupracovníky seznámit již na startu naší spolupráce. Nehodlám je ale servírovat hotové, počítám s využitím jejich pohledů a zkušeností, mým záměrem je společně vytvořit klima sdílení vize (metody – skupinový brainstorming, individuální pohovory).

Do budoucna bych rád formoval Evropskou 33 jako místo, kde se při poskytování odborného profesního vzdělávání přirozeně setkávají *děti, žáci, studenti, ale také pedagogičtí pracovníci, rodiče a další osoby* (vyhl. 74/2005). Vzhledem k demografickým trendům (boom po začátku nového milénia a přelévající se vlna ze ZŠ na SŠ) lze očekávat, že nedostatkem studentů škola v příštích letech nebude. Pro její životaschopnost je ovšem třeba mít nachystanou strategickou vizi.

Jako jedna z možností se nabízí využít prostory a kapacitu školy coby přirozeného centra pro mezigenerační setkávání. Má představa komunitního centra počítá se zachováním všech doposud úspěšných aktivit cílených na děti a mládež a jejich přirozenou "trendy" obměnu.

## Hrozby nebo výzvy?

To, co se v současnosti jeví z jednoho pohledu jako nedostatek, hrozba či riziko, lze ovšem z jiného úhlu vidět také jako příležitost či výzvu. **Benchmarking** může pomoci srovnat krok s konkurencí. Je jistě dobré vědět, co vlastně nabízí a jak dobře to realizuje konkurenční školy. Konkurence nemusí nutně znamenat jen nežádoucí přetahování studentů, ale koordinovanou vzdělávací politikou lze uzpůsobit nabídku všech aktérů tak, aby komplementárně pokrývala potřeby dané oblasti. Lze tedy i sdílet a spolupracovat, přičemž jeden poskytovatel se může orientovat převážně na sociální práci, druhý na sociální pedagogiku, další na kvalitu doprovodných vzdělávacích aktivit dostupnou určité skupině klientů, třetí se může zaměřit na segment nabídkou dosud nepokrytý. Přirozená konkurence v překrývajících se oblastech by měla pozitivně posouvat kvalitu směrem vzhůru.

## Aktuální přednosti školy / a preference do budoucnosti

Evropská 33 je nejen dobrou adresou, ale také držitelem značné výhody co do kvalifikace, zkušeností a stálosti pedagogického sboru, vedle dobrého know-how je zde i solidní materiální vybavení. Nedostatky např. v podobě malé kapacity školní jídelny (cca 400 strážníků) při očekávaném nárůstu studentů lze kompenzovat v podobě včasných jednání se školami v okolí (ZŠ, SŠ, mensa ČVUT). Bylo by tedy nanejvýš vhodné tuto výhodu neztratit, ošetřit aby lidé ve školele zůstávali a neodcházel jinam. K tomu bude nutné nejen pozitivně ovlivňovat klima organizace, ale také finančně zabezpečit její chod – trvale posilovat příjmovou stranu rozpočtu nejen navyšováním vlastních výnosů, aniž by péče o doplňkovou činnost ohrožovala kvalitu vzdělávacího procesu, jednak efektivním využíváním stávajících zdrojů, ale především **hledáním nových zdrojů**, již zmíněným fundraisingem, využitím příslušných kapitol programu Erasmus plus, fondu česko-německé budoucnosti, operačních programů (jazykové vzdělávání, celoživotní vzdělávání), grantové aktivity MŠMT, MPSV, MK aj., ale nerezignovat ani na dobrovolnictví, sponzorství či dárcovství.

POUHLASÍM SE ZVEŘEJNĚNÍM  
KONCEPCE NA PORTÁLU ŠKOLSTVÍ  
A NA WEBU ŠKOLY.

