

# KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY – 2020-2026

Waldorfská základní a mateřská škola Brno, Plovdivská 8, Brno, p.o.

## 1 Úvod

Tato koncepce rozvoje školy byla zpracována jako podklad pro konkurz na pozici ředitele školy. Jedná se o dokument popisující hodnoty a vize, na kterých bych chtěl školu dále budovat a strategické cíle do roku 2026. Vycházel jsem ze své dlouholeté zkušenosti s prostředím brněnské waldorfské školy, a to na pozici učitele (celkem 17 let) a ředitele (10 let). V posledních šesti letech (funkční období ředitele školy) škola prošla dynamickým vývojem, proto jsem se zaměřil také na reflexi tohoto období. V případě mého jmenování na pozici ředitele považuji pro úspěšné naplňování této koncepce za stěžejní získat partnery pro její realizaci, tj. pedagogy a další zaměstnance WZŠaMŠ, rodiče a zřizovatele.

## 2 Charakteristika školy

Waldorfská základní škola a mateřská škola je jednou z několika desítek waldorfských mateřských, základních a středních škol v ČR, je členem Asociace waldorfských škol ČR. Byla zřízena Statutárním městem Brnem v roce 2009 spojením waldorfských tříd při ZŠ Brno, Masarova a WMŠ Brno-Božetěchova. Nezastupitelnou roli při zřizování školy sehráli také rodiče a kolegia učitelů.

## 3 Vývoj školy 2014-2020

Při reflexi uplynulého funkčního období jsem využil výroční zprávy školy za školní roky 2013/2014 až 2018/2019. Z nich vyplývá, že škola se v mnoha ukazatelích významně proměnila. Zásadní změny přineslo stálé navyšování poptávky rodičů po waldorfském vzdělávání vedoucí k otevírání dvou tříd v prvních ročnících od září 2016, tzv. paralelních tříd. Zatímco v roce 2014 školu navštěvovalo 221 žáků, v roce 2019 to bylo 305 (tzn. nárůst téměř o 50%). Podobným vývojem prošla školní družina – z 90 žáků ve třech odděleních (2014) navýšení na 171 v šesti odděleních (2019).

Rozšíření školy přineslo nutnost navýšení počtu pedagogů a vychovatelů z 22 (2014, zde i dále vždy uváděny fyzické počty) na 34 (2019). I přes specifika waldorfského „trhu práce“ se podařilo udržet kvalifikovanost v ZŠ na 82% a dokonce navýšit podíl pedagogů s waldorfským vzděláním. Tomu pomohlo spoluorganizování waldorfského tříletého semináře na půdě školy v letech 2014-2017, z něhož více než 15 účastníků je členy kolegií MŠ a ZŠ.

V roce 2015 na základě výpovědi nájemce školní kuchyně byla ve škole zrekonstruována vlastní kuchyně a zřízena školní jídelna. Díky zkvalitnění stravy a zapojení se do programu Skutečně zdravá škola se podařilo navýšit počet žáků stravujících se v jídelně z cca 160 (2014) na 302 (2019).

V roce 2015 škola zahájila projekt „pohyblivých tříd“, v tomto modelu učebny a výuky v roce 2019 probíhala výuka celkem v 7 třídách. V roce 2015 byla také otevřena tzv. Duhová třída, speciální třída pro žáky s kombinovaným postižením, od roku 2018 bylo pro některé žáky otevřeno vzdělávání podle učebního oboru ZŠ speciální. Kromě žáků speciální třídy došlo k dramatickému navýšení počtu integrovaných žáků v běžných třídách z pěti (2014) na 49 (2019). Tomu odpovídalo i navýšení počtu asistentů pedagoga z jednoho (2014) na 11 (2019), doplnění pedagogů o speciálního pedagoga a zapojení se do projektů SMB na podporu školní úspěšnosti, stejně jako realizaci tzv. Šablon, zaměřených na podporu speciálně-pedagogické péče.

Rozvoj a rozšiřování školy přineslo zvýšené nároky v personální oblasti i v oblasti řízení. Díky velké motivovanosti pedagogů (například několikanásobné navýšení rozsahu DVPP) i správy školy (rozšíření pedagogického vedení – rady kolegia ze sedmi členů na dvanáct) se podařilo generační proměnu zvládnout a vytvořit soudržný a vzájemně se podporující tým kolegia v ZŠ (hodnocení ČŠI – 2018). V MŠ došlo i na základě výsledků ČŠI v roce 2015 k postupné proměně pedagogického sboru, která vedla ke zkvalitnění vzdělávání v MŠ (hodnocení ČŠI – 2018).

Naznačené velké proměny školy nebyly bez potíží a nepodařilo se vždy dobře je komunikovat s rodiči, což vedlo k množství nespokojených hlasů. V roce 2018 navíc došlo k problémům v ekonomickém úseku školy, který musel být organizačně i personálně transformován. To reflektovala i Mapa školy (2019), která zviditelnila negativní hodnocení školy a potíže ve vztahu části rodičů vůči učitelům a vedení školy. Nepříznivý vývoj ve spolupráci s částí rodičů eskaloval v roce 2019 proměnou spolku W Alternativa a jeho odloučení od školy. Zároveň v roce 2019 došlo k obnovení poradního orgánu vedení školy – Pléna školy, ve kterém jsou zastoupeni demokraticky rodiče jednotlivých tříd ZŠ a MŠ, stejně jako pedagogové MŠ a ZŠ.

## 4 Vize a hodnoty školy

### 4.1 Hodnoty školy

Pro další rozvoj školy považuji za stěžejní následující hodnoty a principy, které vycházejí z charakteristik waldorfských škol definovaných Mezinárodním fórem waldorfských škol, a jsou inspirované dalšími zdroji.

#### 4.1.1 Celostní pohled na člověka

- Waldorfská pedagogika (dále WP) vychází z anthroposofie Rudolfa Steinera a jeho celostního pohledu na člověka. **Kromě tělesnosti člověka pracuje i s konceptem jeho duševní a duchovní složky**, vedle lidské mysli se zaměřuje i na rozvoj vůle a citů.
- Na dítě WP nepohlíží jako na malého dospělého, ale jako na **postupně se rozvíjející lidskou bytost**. Každá z vývojových fází člověka přibližně odpovídající sedmiletí má svá specifika a potřeby pro zdravý růst.
- Cílem WP není jen poskytnout kvalitní vzdělání, ale zejména **podpořit výchovou vývoj dítěte v dospělého člověka**, který je ve svém dalším životě svobodný a zodpovědný. **Základním kurikulem WP je dítě.**
- WP navazuje na křesťanské kořeny naší kultury a **snaží se o duchovní obrodu lidské společnosti.**

#### 4.1.2 Anthroposoficky prohloubená pedagogika

- Waldorfské vyučování rozvíjí motivovanost, emoce i myšlení – **učí se ruce, srdce i hlava.**
- Esenciálním prvkem pedagogiky je **umění ve všech jeho formách**. Nejde přitom o výsledek, ale o umělecké tvoření a aktivitu s blahodárnými účinky na celého člověka.
- Skrze podporu dětské fantazie a obraznosti se může později rozvinout **živé a kritické myšlení.**
- Každé dítě je jedinečnou bytostí s dary do života, které stojí za to. **Každé dítě má právo být úspěšné.**

#### 4.1.3 Formy vyučování podporující dětský vývoj

- **Od rozvoje smyslů v mateřské škole k řemeslné výuce** podporující vůli a motivovanost a **umělecko-pohybové výuce** rozvíjející emoční inteligenci.
- **Od výchovy nápodobou** malého dítěte přes následování autority učitele až **po nalézání vlastní morality** dospívajícího.
- **Učitelé jsou umělci** nejen v tradičním smyslu. Musí utvářet vyučování jako umělecké a originální dílo, **výuka je dýchající a živá.**
- Základním trojkrokem poznávání světa je **svět ve vyučování zažít, pak pozorovat a nakonec pochopit.**

#### 4.1.4 Zdraví prospěšná škola

- **Školní budova, areál i učebny svým uspořádáním a estetikou pomáhají** v učení i ve vývoji dětí. Zdraví děti podporují i kvalitní stravování a odpolední pohybové a tvořivé činnosti zájmového vzdělávání
- **Rytmus** je základním projevem života, proto je tak důležitá **epochová výuka**, rytmické činnosti, ale i rytmus měsíčních slavností a dalších třídních a školních tradic.
- Ideální waldorfská škola je vystavěná **od školky až k maturitě**, střední škola je plynulým a přirozeným pokračováním základního vzdělání.
- **Slovní a formativní hodnocení dítěte** namísto srovnávacího s normou. Sebehodnocení jako základní prvek sebeřízeného a motivujícího vzdělávání.

#### 4.1.5 Škola je setkávání, setkání budují vztah

- **Učitelé vědomě budují s žáky niterný vztah**, doprovázejí jejich růst jako dlouhodobí třídní učitelé, nebo jako celá sborovna – kolegium.
- **Laskavý humor** je pohlazením a povzbuzením každého setkání.
- **Učí se celá sborovna** – kolegium. Základním prvkem společné práce kolegia je výměna zkušeností a společné vzdělávání se na jejich základě, společná podpora učitelských kompetencí.
- **Vědomé budování kultury vztahů** tvoří vzájemnou důvěru a úctu mezi žáky, učiteli i rodiči.

#### 4.1.6 Každý přináší společenství dar, pro každého je společenství darem

- **Učitelé a rodiče se potkávají jako činní spolutvůrci** života školy.
- Každý má **právo být respektovaný** ve společenství, když **sám usiluje být respektující** vůči společenství.
- **Samospráva** a samosprávné řízení a rozhodování podporuje tvůrčí svobodu, ale na základě zodpovědnosti. Klíčovým nástrojem je **odpovědné delegování**.
- Škola (a lidé v ní) usilují o **angažovaný vztah k okolí, přírodě, světu**.

#### 4.2 Vize a poslání

Mou vizí je waldorfská škola usilující o naplňování výše uvedených hodnot a principů, sloužící metropolitní oblasti Brna a kvalitně spolupracující se svým zřizovatelem Statutárním městem Brnem.

Bude to škola poskytující waldorfské vzdělání na základech celostní pedagogiky, škola umožňující kvalitní a všestranné vzdělání přicházejícím dětem, škola, ve které všechny děti budou zažívat úspěch ve společenství i vzdělání, škola, kterou budou tvořit učitelé s aktivní podporou rodičů.

### 5 Klíčové oblasti rozvoje do roku 2026

Pro další všestranný rozvoj školy vnímám jako podstatné následující oblasti a cíle.

#### 5.1 Zdravě se rozvíjející úplná waldorfská škola

- **Paralelní třídy**- v případě trvání zvýšené poptávky po waldorfském vzdělání dokončíme rozšiřování školy na školu se dvěma třídami v každém ročníku. Ve spolupráci se zřizovatelem získáme nové učebny v současných pronajímaných prostorách a navýšíme rejstříkovou kapacitu školy.
- **Střední škola** – připravíme projekt waldorfské střední školy oboru kombinované lyceum po stránce kurikulární, personální, organizační a ve spolupráci se zřizovatelem vybereme nejvhodnější formu zřízení.

#### 5.2 Škola poskytující kvalitní a inovativní waldorfské vzdělávání

- **Bezpečné a podnětné prostředí pro každého** – zaměříme se posílení a realizaci takových pedagogických přístupů, které budou vytvářet ve společenství dětí v MŠ bezpečné prostředí a co nejpřirozenější pravidla a hranice, v kolektivech žáků v ZŠ zefektivníme postupy řešení konfliktů se strategií „win-win“.
- **Úspěch pro každého** – budeme rozvíjet formy a nástroje výuky, které podporují individuální pokroky žáků a umožňují každému být úspěšný.
- **Mediální výchova** – digitální kompetence - ve spolupráci s ostatními waldorfskými školami vytvoříme a budeme realizovat učební plán získávání digitálních kompetencí jdoucí plynule od nepřímé mediální výchovy v mladším školním věku k plnému osvojení digitálních médií ve starším školním věku.
- **Evaluace hodnocení** – upravíme pravidla pro hodnocení žáků s cílem posílení jejich formativního efektu a transparentnosti, systematizujeme sebehodnocení a žákovská portfolia.
- **Škola venku** – při evaluaci ŠVP ZŠ posílíme podíl venkovních činností a výuky – zejména práci a výuku na zahradě a výuku v lese. V MŠ budeme pokračovat v orientaci vzdělávání na maximální rozvoj smyslů dětí skrze venkovní aktivity a vhodné prostředí a hračky.
- **Jazyková výuka** – budeme pokračovat ve zvýšené podpoře jazykového vyučování formou metodické podpory pedagogů a zkvalitňování podmínek pro výuku.

- **Školní soudržnost** – rozvineme společné aktivity starších tříd s mladšími třídami, budeme klást důraz na roli měsíčních slavností – pravidelného setkávání celé školy.
- **Podpora žáků se SVP** – posílíme spolupráci mezi pedagogy, pracovníky Školního poradenského pracoviště a asistenty pedagoga tak, aby podpora žáků v maximální možné míře navazovala na waldorfskou výuku.

### 5.3 **Dobrou waldorfskou školu dělají motivovaní a kreativní učitelé**

- **Konference učitelů** – proměníme čtvrtletní konference učitelů tak, abychom posílili vzájemnou výměnu zkušeností, společné posilování pedagogických kompetencí, pozorování žáků a tříd a společné umělecké aktivity.
- **Svobodný přístup učitelů** – každý učitel bude podporován v hledání vlastních a originálních forem výuky v kontextu waldorfské pedagogiky.
- **Mentoring** – budeme usilovat o alespoň 15 hospitačních dní mentorů v MŠ i ZŠ v každém školním roce.
- **Vzájemné hospicace**- realizujeme systematickou vzájemnou a mezioborovou výměnu zkušeností skrze pravidelné vzájemné hospicace pedagogů MŠ i ZŠ s cílem podpořit vzájemné učení.
- **Společná práce kolegia MŠ a ZŠ** - rozšíříme společnou práci kolegií na minimálně 4 setkání za školní rok.
- **Podpora začínajících učitelů** – systematizujeme a podpoříme systém provázení začínajících učitelů, posílíme roli garantů pro jednotlivá trojročí, jazykovou a umělecko-pohybovou výuku.
- **Aktivní hledání vhodných pedagogů** – navážeme spolupráci s pedagogickou fakultou MU a waldorfskými semináři v ČR s cílem hledání nových talentů. Budeme spoluorganizovat waldorfský seminář pro učitele v naší škole.

### 5.4 **Každý se podílí na správě a vedení pro společný úspěch**

- **Pracovní skupiny** – podpoříme fungování pracovních skupin tak, aby pokrývaly klíčové oblasti správy školy a každý se ve svých možnostech podílel na správě školy
- **Delegování zodpovědnosti** – zlepšíme procesy delegování, tak, aby byly transparentní, konkrétní a se zpětnou vazbou.

### 5.5 **Rodiče jako spolutvůrci a partneři školy**

- **Plénum školy** – podpoříme jeho fungování tak, aby se scházelo minimálně 5x ročně, byly v něm zastoupeny všechny třídy a obě kolegia. Ustavíme jej jako demokratický poradní orgán vedení školy pro podněty rodičů, učitelů i žáků.
- **Spolek školy** – iniciujeme ustavení zapsaného spolku školy, který bude otevřený rodičům a pracovníkům školy a který bude podporovat waldorfskou výuku ve škole a pomáhat kolegiím školy a vedení v rozvoji školy.
- **Pracovní kruhy** – aktivně zapojíme rodiče do života a budování školy mj. skrze aktivitu pracovních kruhů, zejména kruhu slavností, kruhu designu, kruhu stavby, kruhu Public Affairs, aj.
- **Řešení konfliktů a stížností** – vytvoříme transparentní systém pro řešení konfliktů a stížností s využitím principů řešení konfliktů podle Glasla, ustavíme Kruh důvěry složený z pedagogů a rodičů jako podpůrný orgán pro řešení konfliktů.
- **Vzdělávání rodičů** – budeme pokračovat v pravidelném organizování příležitostí pro rodiče k jejich seznámení se s waldorfskou výukou a prohloubení zkušeností s waldorfskou pedagogikou ve formě přednášek, diskuzí (dohromady min. 10x rok), společných celoškolských schůzek (min. 4xrok) a třídních schůzek (zpravidla měsíčně).

### 5.6 **Budova a areál podporující zdravý vývoj dětí**

- **Rekonstrukce technických sítí** – ve spolupráci se zřizovatelem zrekonstruujeme technické sítě ve všech pavilonech a návazně sociální zařízení.
- **Dokončení rekonstrukce atria** – pokusíme se najít zdroje na dokončení rekonstrukce atria, krčku, brány a schodiště dle upraveného projektu.

- **Další rozvoj venkovního areálu a hřiště**- ve spolupráci s ÚMČ Brno – Žabovřesky budeme hledat další možnosti rozvoje víceúčelového areálu a hřiště tak, aby poskytoval co nejpestřejší možnosti pohybu a pobytu venku.
- Zlepšíme **akustické a mikroklimatické podmínky** v učebnách a na chodbách.
- **Učební pomůcky a nábytek** – s garancí správců sbírek a učeben doplníme sbírky zejména pro odbornou výuku druhého stupně, uměleckou a pohybovou výuku, budeme pokračovat ve vybavování učeben estetickým a co nejvíce přírodním nábytkem. Učebny MŠ doplníme přírodním nábytkem a dle možností herními vyvýšenými koutky.
- **Multifunkční učebna a knihovna** – zprovozníme školní knihovnu a upravíme učebnu ICT tak, aby byla multifunkční a umožňovala pestrou výuku.
- **Zrenovujeme jídelnu, vestibul a šatny** tak, aby odpovídaly hygienickým požadavkům a zároveň vytvářely esteticky malebné a příjemné prostředí.
- **Kulturní sál** – vybavíme tělocvičnu tak, aby mohla sloužit v maximální možné míře (zejména akusticky a vizuálně) jako sál pro společné slavnosti a představení s dostatečnou kapacitou.

### 5.7 **Prospívající hospodaření a finance školy**

- **Spolupráce se zřizovatelem** – ve spolupráci se zřizovatelem se zaměříme mj. na spolupráci v renovaci a rozvoji budovy a areálu školy tak, aby byl co největší za podmínky vyrovnaného hospodaření školy s vlastním rozpočtem.
- **Zdravé hospodaření**- budeme pokračovat ve stabilizaci ekonomického úseku školy. Zefektivníme vnitřní systém přerozdělování rozpočtu.
- Zaměříme se na možnosti **vícezdrojového financování školy**, budeme co nejvíce spolupracovat s rodičovským nadačním fondem na podporu školy – Nadačním fondem Waldorf Brno.

### 5.8 **Škola známá v širším okolí a tvořící svůj pozitivní obraz**

- **Živý a moderní web školy** – inovujeme webové stránky školy tak, aby vedle své formální a informativní části měly i živou část poskytující pestrý obraz života školy.
- **PR aktivity** – ve spolupráci s rodiči budeme pravidelně zveřejňovat informace o škole a ze života školy v tištěných i online regionálních médiích. Navážeme spolupráci s Pedagogickou a filosofickou fakultou MU.
- **Absolventi jsou důležitou součástí školy** – zaměříme se na udržování kontaktu s absolventy a jejich rodiči mj. s cílem udržování společenství a získávání zpětné vazby.

## 6 **Závěr**

Tato koncepce má nastínit nejdůležitější oblasti rozvoje Waldorfské základní školy a mateřské školy Brno, vzhledem k omezenému rozsahu nemůže být úplná. Její realizace předpokládá následné formulování strategického plánu a ročních cílů a plánů. K tomu je nutné zapojení klíčových partnerů – učitelů a dalších pracovníků a rodičů. Podkladem by měla být SWOT analýza a diskuze mezi všemi zúčastněnými stranami. Smysluplná je pouze taková strategie a vize, která je živá a se kterou se identifikuje podstatná většina lidí ve společenství školy.

V Brně dne 19. 3. 2020

Mgr. Tomáš Jedlička