

# Strategie rozvoje školy na léta 2024 až 2030

## **Prolog:**

Před dvanácti lety bylo v mé koncepci rozvoje školy na dalších šest let napsáno: Gymnázium Turnov by v roce 2030 mělo být stabilizovanou školou s adekvátně zvoleným portfoliem oborů a naplněností blížíící se sto procentům, školou s vyrovnaným hospodařením, školou, která dokáže využít potenciálu svých zaměstnanců i klientů (žáků). Na tomto obecně formulovaném cíli není ani po více jak dekádě co měnit. Bohulibému cíli je však třeba dát konkrétní náplň a smysl. Právě to je obsahem mé koncepce na nejbližších šest let.

Je třeba předeslat, že tato koncepce je poslední, kterou předkládám, neboť mi v roce 2030 bude 69 let a nemá cenu si nalhávat, že v tom roce budu usilovat o další ředitelskou šestiletku. Nikoli, ale ujist'uji každého, kdo bude tento text číst, že jsem odhodlán „dotáhnout“ svůj mandát do roku, kdy by se dožil sta let můj milovaný Ota Pavel. Na turnovském gymnáziu působím nepřetržitě od počátku října 1987, nejprve jako učitel a od roku 2002 jako ředitel. Instituci znám víc než dobře a myslím, že vím, kam patří, co se od ní očekává a kam směřuje (viz výše).

Krátké resumé uplynulých šesti let. Ještě v roce 2018 bylo vše zalité sluncem, moc se povedly oslavy 110 let založení školy, vyšlo počasí, příjemná atmosféra i program. Ovšem v roce 2019 bylo vše jinak. 11. března uzavřela česká vláda školy, což nám pamětníkům mnoha chřipkových a zejména uhelných prázdnin nepřípadlo zvláštní. Invaze covidu a covidových opatření zásadně ovlivnila průběh dvou školních let (2019/2020 a 2020/2021). Nepřísluší mi hodnotit smysl všech opatření, ale faktem je, že s následky „covidové“ doby zápasí někteří studenti i učitelé dodnes. Většiny se to naštěstí netýká.

## **1. charakteristika školy, její naplněnost a nabízené obory**

Gymnázia jsou v českém školském systému školami, které nabízejí všeobecné střední vzdělání. Jejich primárním úkolem je připravit své žáky co možno nejlépe na další životní dráhu, která by měla být spojena s vysokoškolským vzděláním. Někteří chápou gymnázia jako školy, které umožní mladému člověku čtyři roky hledání toho správného oboru.

Turnovské gymnázium se vždy snažilo a snaží naplňovat představu o gymnáziu jako škole, která připravuje žáky na vysokoškolské studium. Klademe poměrně velký důraz na výkon a jeho kvalitu. Některým žákům se tento akcent může jevit jako přehnaná náročnost, ale echo úspěšnějších absolventů dává tomuto trendu zdvižený palec. Proto hodláme v nastoleném trendu pokračovat, byť s jistou obměnou (viz dále).

Donedávna byla velkou výhodou turnovských středních škol spádovost města. Tato výhoda byla výrazně snížena snadností mobility a dojíždění do škol se stalo běžným. V případě naší školy se zvýšil počet dojíždějících žáků. Proto nelze v žádném případě mluvit o snížení zájmu o turnovské gymnázium. V posledních dvou letech spíše naopak.

Naplňenost tříd se blíže číslu 30, což je počet žáků, který autor koncepce považuje za přiměřený (ideální by bylo mít ve třídě 27 až 28 žáků) pro smysluplnou a efektivní výuku. Z vlastní zkušenosti vím, že 30 až 32 žáků není překážkou pro kvalitní výuku.

Škola nabízí dva studijní obory: čtyřleté gymnázium a víceleté gymnázium, 12 tříd, cca 360 žáků. Takový stav je dlouhodobě udržitelný a vytváří možnosti dalšího zkvalitňování výuky.

V případě, že vydrží současný školský trend v ČR a bude podporován zájem o všeobecné vzdělání, bude možno přidat k jedné třídě čtyřletého studia druhou. Počet tříd by se pak navýšil na 16, což je strop, přes který nelze jít (návrat před rok 1994 jistě není žádoucí, vysvětlení – do roku 1994 byly v budově dvě školy gymnázium a základní škola, dnes v Žižkově ulici). Když byla budova dána do provozu v roce 1930, byla koncipována pro dvě třídy osmiletého gymnázia.

V nejbližších šesti letech nepovažuje autor koncepce za pravděpodobné, že dojde k radikálnímu otočení kormidla českého školství a že budou gymnázia „tlačena“ k tomu, aby se spojovala s odbornými školami. Přesto musím říct, že i případné rozšíření oborové skladby např. o třídu lycea s odborným zaměřením tak, abychom se vešli nejvýše do 16 tříd v budově, jsme schopni zvládnout.

Když však pozoruji stoupající zájem žáků základních škol o gymnaziální studium, nemyslím si, že taková úprava bude v dohledné době nutná.

Co považuje autor koncepce stále podstatné je udržení naplněnosti tříd mezi 27 až 30 žáky (bude-li to vyžadovat situace, lze jít i na 32 žáků). Mezi léty 2018 a 2024 se změnil model financování škol, ale počet žáků ve třídách je stále podstatným faktorem, který hraje roli při stanovení výše NIV pro jednotlivé školy.

*Cílem pro následující šestileté období bude udržení stávajícího počtu tříd i počtu žáků, který bude odpovídat modelu financování regionálního školství.*

## **2. objekt školy, materiální a technické podmínky vzdělávání**

Budova a areál školy – budova školy byla postavena na konci dvacátých let minulého století, v provozu je od roku 1930. Dispozičně není třeba nic zásadně měnit, ale oprava objektu je nutná. Týká se hlavně vnějšího pláště a perspektivně i sítí, tedy voda, odpady, elektroinstalace. Budova je od devadesátých let městským majetkem, školy platí nájem (za pozemek cca 30 tis. ročně, za budovu cca 1 mil. ročně), v Areálu školy je ještě plavecká

učebna (ta byla postavena v polovině šedesátých let v tzv. akci Z, od té doby byla dvakrát rekonstruována) a víceúčelové hřiště (to bylo postaveno v létě 2003 na ploše, které se hřiště říkalo, před deseti lety byl vyměněn umělý povrch).

Město Turnov se rozhodlo realizovat dávný záměr (snad z poloviny šedesátých let, kdy bylo u turnovského nádraží postaveno nové sídliště) zřídit na levém břehu Jizery (tři turnovské ZŠ jsou na pravém břehu) plnohodnotnou základní školu. Mělo by dojít ke směně budov, jejíž součástí je i převedení budovy gymnázia do majetku Libereckého kraje. LK přispívá současně majiteli na průběžné opravy: první etapa opravy fasády, první etapa opravy střechy. Na rok 2024 jsou připraveny další dvě stavební akce: druhá etapa opravy střechy (jsou celkem čtyři) a úprava vjezdu a pakovací plochy tzv. za školou (severně od budovy), obě s příspěvkem LK. Autor koncepce si je vědom, že budou postupně nutné další opravy v horizontu přesahujícím ředitelské funkční období.

*Prioritou pro nejbližší období bude dokončení opravy fasády budovy, opravy střechy a dokončení úpravy areálu školy.*

Materiální podmínky výuky – mezi léty osmnáct až dvacet čtyři se nám podařilo dokončit úpravy těch výukových prostor, které jsme si předsevzali. Dnes jsou třídy vybaveny tak, aby umožňovaly moderní a variabilní výuku. Odborné učebny (zejména ty pro přírodovědné obory) jsou kompletně rekonstruovány (fyzika, chemie i biologie). Podařilo se oživit i odpočinkové prostory: v prvním patře je relaxační prostor, který pomohli vyzdobit i studenti, chodbu ve druhém patře jsme začali využívat pro besedy přednášky známých osobností. K úpravám a opravám tříd využíváme finanční prostředky z provozního rozpočtu školy, případně z projektů (např. NAKAP).

V případě přesunutí VCT (viz níže) mimo budovu školy se uvolní prostory, které bude možno využít pro výuku hudební a výtvarné výchovy. Bude tak vyučovat výchovy moderněji a zajímavěji. Učebny výchov, které používáme dnes, se tak uvolní pro běžnou výuku.

*Vzhledem k tomu, že se podařilo ve škole vytvořit velmi dobré materiální podmínky, je zřejmé, že v nejbližších letech bude třeba stávající vybavení učeben udržet a případně vylepšit v souladu s novými možnostmi. Ve výtvarné výchově se nabízí propojení s mediální výchovou a zřízením malého televizního studia.*

Provoz školy – na provoz školy poskytuje finanční prostředky zřizovatel, tedy Liberecký kraj. Před cca deseti lety začaly být školy financovány i ve vztahu k naplněnosti. Turnovské gymnázium má velkou výhodu z tohoto pohledu v tom, že má dlouhodobě třídy naplněné. Škole to umožňuje rozumně a efektivně hospodařit, využíváme pochopitelně i peněz z projektů, v čemž hodláme pokračovat. Kromě běžného provozu jsou provozní prostředky využívány na vylepšování interiéru budovy (viz výše).

K provozu školy jsou potřební i zaměstnanci. Co se administrativy, ekonomiky a správy objektu týče dostačuje současný příspěvek státu i s minimální rezervou (rok 2023 7,76 přepočtených úvazků, rok 2024 6,35 a skutečnost v únoru 2024 je 6,20). V této chvíli (19.2. 2024) neznáme příspěvek na provoz školní jídelny, ale jsme si vědomi, že nebude stejný, ale nižší ve srovnání s rokem 2023 (1,680 tis. a 5,30 úvazku). Školní stravování a úklid jsou dvě služby, které bude nutno v nejbližší době řešit nikoli v rámci jedné školy, ale systémově, případně lokálně (např. v rámci středních škol v Turnově, eventuálně v rámci středních škol v Libereckém kraji)

*Cílem pro následujících šest let je udržet výši provozního příspěvku na takové úrovni, aby bylo možno kontinuálně kultivovat prostředí školy, přiměřeně zvyšovat komfort pro výuku.*

Doplňková činnost – příjmy doplňkové činnosti dlouhodobě plní podnájmy nebytových prostor (tělocvična, sál na aerobik, posilovna, učebny) a podnájem bytu (jde o původně školnický byt, původně ředitelský byt je podnajímán VCT). VCT (Vzdělávací centrum Turnov) je nezisková organizace, kterou původně spoluzaložilo město Turnov s turnovskými středními školami (2004). V současnosti má organizace pouze jednoho zakladatele, jímž je Turnov. Město plánuje postavit budovu nové knihovny (bude otevřena patrně v roce 2027), do které přejde i VCT. Pokud vše půjde hladce, od 1.7. 2024 se VCT stane součástí Městské knihovny. Do doby, než bude mít knihovna nový objekt, bude VCT působit v budově gymnázia. Využití nebytových prostor je naznačeno výše (budou sem přesunuty učebny výtvarné a hudební výchovy).

Odchod VCT bude znamenat jistý výpadek příjmů. Bude nahrazen příjmy z přípravných kurzů jsme se rozhodli od roku 2025 realizovat. Půjde o přípravu na jednotné přijímací zkoušky.

*Cílem je udržet objem finančních prostředků, které generuje doplňková činnost. Upravit doplňkovou činnost tak, aby výpadek způsobený odchodem VCT byl příjmy z přípravných kurzů nahrazen.*

#### **4. řízení a průběh pedagogického procesu**

##### Řízení školy

Škola je poměrně specifické zařízení a její řízení je proces, který v sobě zahrnuje velmi širokou škálu činností, od ryze administrativních až po přímé pedagogické. To nejcennější, co školy u nás mají, jsou lidé v nich – žáci i učitelé. Jsem si toho vědom, a tak chci pokračovat v takovém způsobu řízení, který se mi osvědčil – převážně

demokratický s autoritativními zásahy v případě nutnosti. Jsem si vědom toho, že vše nemůže zvládnout jedna osoba, takže je dobré přiměřeně delegovat, ale co je velmi důležité – plánovat. Plánovat ve školách není zrovna jednoduché, ale pamatuji mnohé, a tak mě máloco překvapí. Současné diskuse, které se týkají obsahu učiva, jsou velice zajímavé, ale mnohokrát slyšené. Za posledních šest let se obměnila podoba maturitní zkoušky, daleko větší odpovědnost je na škole, která zodpovídá za profilovou část MZ. Od příštího roku upravíme podobu ústní zkoušky z ČJL, opustíme od počátku problematický a nedotažený formát, který byl součástí společné části MZ a vrátíme se ke strukturované zkoušce, která více zohledňuje důraz na přehled, hledání souvislostí, analýzu textu apod.

#### Vzdělávací proces

Oba školní vzdělávací programy odpovídají svým obsahem rámcovým programům pro gymnaziální vzdělávání. Při jejich tvorbě jsme zvolili takové nastavení, které odpovídá předpokládané budoucnosti našich absolventů, neboť takřka všichni pokračují ve studiu na vysokých školách. Nezapomínáme však ani na přiměřené propojení s praxí (kontakty se zaměstnavatelskou sférou, průniky ve vzdělávacích oblastech etc.).

Na počátku studia je přijímací řízení. Před zavedením jednotných přijímacích zkoušek jsme využívali zkoušek společnosti Scio (M, ČJ, OSP) a bude-li možnost, rádi se k nim vrátíme. Zájem o studium u obou oborů byl vždy kolem 2:1 (v roce 23 to bylo v víceletých 3:1). Se změnou, která nastala od tohoto školního roku, se počet přihlášek výrazně zvýšil (žáci mají tři možnosti), ale důležité je sledovat kolikrát se naše škola vyskytuje jako první volba. I v tomto ohledu je výrazný převis, počítáme i do budoucna s tím, že budeme přijímat do dvou tříd po 30 žácích.

Obsah školních vzdělávacích programů je nastaven tak, že je velký prostor věnován výuce jazyků (vedle hlavní angličtina i němčině, španělštině, francouzštině a ruštině). Silnou podporu mají přírodovědné předměty, k nimž lze zařadit vedle tradičních předmětů i programování (neplést s informatikou). Za nesmírně důležité považuji průřezově se věnovat nejen v předmětech humanitních (ale např. i v cizích jazycích) rozvíjení kritického myšlení. Důvodem je především stoupající absence tohoto základního prvku západní civilizace ve veřejném prostoru. Rozšířili jsme prostor pro výuku přírodovědných předmětů a v tom hodláme pokračovat.

Dojde k úpravě učiva zejména u humanitních oborů, i když jsem si vědom toho, že má-li žák uplatňovat kritické myšlení, musí k tomu něco umět, něco znát, něco vědět.

Velkou roli ve výuce do budoucna přisuzuji umělé inteligenci. Využití AI se bude zcela jistě vyvíjet a stále více bude zasahovat do vzdělávací oblasti.

Evaluaci považuji za nesmírně důležitou součást vzdělávacího procesu. Ověřování, které provádíme dosud (účast v testování ČŠI, NSZ v kvartě, mapa školy), hodláme prolongovat, případně rozšířit.

Maturitní zkoušky mají po poslední úpravě snad ustálenou podobu. Bude však třeba hlouběji propracovat zkoušky z cizích jazyků a též z jazyka mateřského

#### Péče o talenty

Gymnázium je školou, která je takřka ideálním prostorem pro hledání a nacházení talentu motivovaných dětí a mladých lidí. V tomto směru jsme se za uplynulých šest let posunuli směrem k výrazné kvalitě (rozšíření spolupráce s CTM – Centrum talentované mládeže). Vedle podpory v podobě účasti na soutěžích a olympiádách to je i umožňování zahraničního studia. Budeme podporovat studijní pobyty žáků v zahraničí, vedle jazykových dovedností je to výrazně posune i sociálně. Stejně tak umožníme studijní pobyty zahraničním studentům na našem gymnáziu. Podobné pobyty přinášejí leckdy překvapivě dobré výsledky.

#### Poradenské služby

Jestli se v nedávné době rozšířila nabídka školských služeb v nějaké oblasti, tak je to oblast služeb poradenských. Vedle výchovných poradců a preventistů jsou to poradci kariérní a psychologové. Všechny tyto pozice máme ve škole obsazené a v dalším období půjde především o zkvalitnění těchto služeb. Postupem doby, pokud nám to umožní finanční zdroje, může dojít i k posílení těchto služeb.

*Jsem si vědom, že řízení školy je velmi odpovědná, soustavná, každodenní činnost, pro níž je základem plánovat, delegovat a kontrolovat, ale to nestačí, protože je to práce s lidmi. Někdy je třeba rozhodnost, ale většinou porozumění, empatii a pochopení, ale vždy s vědomím odpovědnosti.*

## **5. personální zabezpečení vzdělávání**

Pedagogický sbor je relativně stabilizovaný. To platilo před šesti lety a platí to i dnes, zvláště v tomto roce. Zjistil jsem totiž, že z Husákových dětí jsou padesátníci a sbor stárne nebyvalým tempem. Hledání mladých a zapálených kantorů je obtížné, ale to neznamená, že se o to nebudeme snažit.

*Cílem je udržet kvalitní a stabilizovaný pedagogický sbor, který bude ochoten ke smysluplným změnám a posunům ve výuce. Plnou aprobovanost je třeba brát jako samozřejmost.*

## 6. nepedagogičtí pracovníci

Nepedagogičtí pracovníci, jejich počet, jejich financování, to jsou silná témata poslední doby. Vzhledem k velké administrativní náročnosti činnosti škol a jejich hospodaření je nutno tyto činnosti zabezpečit vlastními pracovníky (administrativní pracovník, hospodář-účetní, správce objektu). Další činnosti, jako jsou úklid nebo provozování školní jídelny lze zajistit externě. Musí však jít o řešení, které bude buď systémové (změna financování), nebo lokální (např. jedna firma bude připravovat jídla pro školy ve městě, kde je více středních škol). Např. Problém malé školní jídelny je v tom, že nemůže nabízet větší počet jídel.

*Cílem pro nejbližší období bude najít takové řešení, které potenciálně zlepší kvalitu výše zmíněných služeb.*

## 7. vnější vztahy – spolupráce se zřizovatelem, spolupráce s rodiči

Liberecký kraj je od roku 2000 zřizovatelem školy. Předkladatel koncepce si je vědom, že škola musí respektovat směřování školství v kraji. Je proto důležitá kooperace a sounáležitost ve vztahu k vedení kraje i jeho programovým dokumentům ve školské oblasti. Pro bezproblémové aktuální fungování školy i pro její rozvoj je nutná smysluplná a úzká spolupráce zejména s úředníky kraje. Úřednictvo kraje je tým profesionálů, kteří vědí, co činí, a dokážou pomoci. Moje zkušenost s úředníky LK je dlouhodobě kladná, totéž je třeba říci i o všech radních, kteří doposud měli ve své gesci školství.

Škola svým způsobem reprezentuje kraj ve městě, měla by si toho být vědoma. Měla by se tudíž umět prezentovat i navenek. Jsem si vědom toho, že i do budoucna je nutno co nejúžeji spolupracovat s ostatními školami ve městě (krajskými i městskými), ale i s místním městským úřadem a politiky města

Zákonní zástupci jsou vtahováni do života školy prostřednictvím rodičovského spolku či nadačního fondu, jsou chápáni jako partneři, s nimiž je třeba vést živý, nekončící dialog, který bude mít pozitivní a cílený dopad na vzdělání jejich potomků. Rád bych se zaměřil na větší propojení rodičů a zejména nadačního fondu školy.

*Cílem je udržet věcnou a efektivní spolupráci se zřizovatelem, městem i rodičovskou veřejností.*

## 8. cílový stav:

Ve své koncepci před šesti lety jsem napsal:

Gymnázium Turnov by v roce 2030 mělo být stabilizovanou školou s adekvátně zvoleným portfoliem oborů a naplněností blížící se sto procentům, školou s vyrovnaným hospodařením, školou, která dokáže využít potenciálu svých zaměstnanců i klientů (žáků).

Základní cíle se daří v zásadě plnit. I nadále chci přispívat k tomu, aby Gymnázium Turnov bylo chápáno jako škola, v níž lze získat kvalitní střední vzdělání, v níž zaměstnanci i žáci cítí dobrou, vstřícnou a dělnou atmosféru.

Turnov, 20.2. 2024



Mgr. Miroslav Vávra