
SWOT ANALÝZA ZÁKLADNÍCH ŠKOL PRAHY 5



LISTOPAD 2019

PRACOVNÍ SKUPINA

Zástupci zřizovatele: Renáta Zajíčková, Filip Karel
Ředitelky/ředitelé škol: Soňa Hasenkopfová,
Radmila Jedličková, Aleš Hejna, Milan Holub, Pavel
Seleši

Odborníci: Martin Chvál

Obsah

1	Vznik a cíle SWOT analýzy	2
1.1	Proč SWOT analýza vznikla	2
1.2	Průběh akce SWOT analýza.....	3
1.3	Vznik jednotlivých SWOT analýz	5
1.4	Ochrana citlivých údajů	6
2	SWOT analýzy – výstupy	7
2.1	Učitelé a další zaměstnanci škol.....	7
2.2	Rodiče.....	9
2.3	Žáci.....	12
2.4	Vedení škol	13
2.5	Zástupci zřizovatele	14
2.6	SWOT analýzy jednotlivých škol.....	16
3	Celkové zhodnocení a další postup	17
3.1	Další práce s výstupy: zřizovatel.....	17
3.2	Další práce s výstupy: základní školy	18
3.3	SWOT analýza mateřských škol.....	18
4	Poděkování	19

1 Vznik a cíle SWOT analýzy

1.1 Proč SWOT analýza vznikla

Hlavní motivací pro realizaci akce „SWOT analýza základních škol Prahy 5“ byl nedostatek relevantních a spolehlivých dat o základních školách Prahy 5 jako celku. Každá škola provádí dle svých možností vlastní hodnocení své činnosti, každá má k dispozici nějaký typ dat – dosud ale neexistovaly údaje, které by komplexně vypovídaly zároveň o jednotlivých školách, i o školství na MČ Praha 5 jako celku.

Na oblast školství přitom MČ Praha 5 jako zřizovatel mateřských a základních škol alokuje poměrně značnou část svého rozpočtu. Pokud se sečtou výdaje na provoz škol s výdaji na údržbu,

rekonstrukci a opravy budov, tak za roky 2018 i 2019 se jedná o náklady přesahující 250 mil. Kč (což je cca čtvrtina z celkového rozpočtu Prahy 5). Přitom v současné době neexistuje žádný dlouhodobý dokument (strategie či vize rozvoje), ve kterém by bylo popsáno, jaké oblasti a jakým způsobem se mají trvale a systematicky podporovat.

Oblast školství patří k těm, kde jakýmkoliv změnám trvá poměrně dlouho, než se projeví jejich efekt. Vyžaduje tak dlouhodobé a systematické plánování, kde se jednotlivé kroky a akce nebudou měnit z měsíce na měsíc, ale ani z roku na rok.

SWOT analýza je široce používaný nástroj osvědčený v mnoha oblastech. Je zároveň velmi intuitivní a její výstupy jsou srozumitelné jak odborné, tak i široké veřejnosti.

SWOT ANALÝZA



Cíle akce SWOT analýza základních škol:

1. Získat podklad pro dlouhodobé plánování rozvoje školství na Praze 5
2. Poskytnout ředitelům škol podklady pro rozvoj každé jednotlivé školy

1.2 Průběh akce SWOT analýza

Práce na SWOT analýze (tvorba dotazníků, zpracování dat, tvorba SWOT analýz i sepsání této zprávy) byla realizována pracovní skupinou složenou ze

- zástupců zřizovatele,
- ředitelů škol,
- externích odborníků.

Již od počátku bylo záměrem do akce zahrnout co nejširší spektrum aktérů. Jinak situaci ve škole mohou vidět učitelé, jinak vedení školy, úplně jinak rodiče nebo žáci. Pouze při zahrnutí všech skupin můžeme získat ucelený pohled na věc. V tabulce 1 je znázorněno, jaké skupiny byly do tvorby SWOT analýzy zapojeny a jakým způsobem.

Tabulka 1: Zapojení jednotlivých skupin do tvorby SWOT analýzy škol

skupina	způsob zapojení	počet zapojených osob
Ředitelé a ředitelky škol	<ul style="list-style-type: none">• tvorba SWOT analýzy z pohledu vedení školy• vyhodnocení dotazníků od ostatních skupin a tvorba SWOT analýz na základě výstupů z dotazníků	<ul style="list-style-type: none">• 13
Učitelé	<ul style="list-style-type: none">• vyplnění dotazníku• tvorba SWOT analýzy ve skupinách	<ul style="list-style-type: none">• 245
Ostatní pedagogové	<ul style="list-style-type: none">• vyplnění dotazníku• tvorba SWOT analýzy ve skupinách	<ul style="list-style-type: none">• 74
Nepedagogičtí pracovníci	<ul style="list-style-type: none">• vyplnění dotazníku	<ul style="list-style-type: none">• 90
Rodiče	<ul style="list-style-type: none">• vyplnění dotazníku	<ul style="list-style-type: none">• 874
Žáci	<ul style="list-style-type: none">• vyplnění dotazníku	<ul style="list-style-type: none">• 2 375
Zástupci zřizovatele	<ul style="list-style-type: none">• vyplnění dotazníku – obecného za všechny školy (nikoliv ke konkrétním školám)	<ul style="list-style-type: none">• 23

Základem celé akce bylo **dotazníkové šetření**, které bylo realizováno elektronickou formou během května a června 2019. Dotazník byl jednotný pro všechny školy,

respondenti vždy odpovídali na otázky za svou vlastní školu. V dotaznících byly pokryty tyto oblasti

- vize a směřování školy
- výuka a vzdělávací proces
- atmosféra ve škole
- motivace a spolupráce v kolektivu
- pravidla a způsob řešení problémů
- vzdělávání pedagogů
- vztahy s vedením školy
- komunikace se školou
- materiální a prostorové vybavení
- školní jídelna

Pro každou skupinu respondentů byly vybrány relevantní oblasti (např. rodiče ani žáci se nevyjadřovali k oblasti „vzdělávání pedagogů“ apod.). Účastnit šetření se mohl každý, kdo měl zájem, účast byla pro všechny skupiny dobrovolná.

Všichni zaměstnanci škol pak měli ještě možnost v rámci skupinové práce zformulovat své vlastní názory a myšlenky formou sestavení vlastních SWOT analýz (bez ohledu na formulaci otázek v dotaznících).

Vstupem pro tvorbu SWOT analýz jednotlivých škol pak byly

- kvantitativní data z dotazníků,
- kvalitativní data ze skupinových prací (pouze u některých skupin respondentů).

Na základě těchto vstupních dat došlo k vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb jednotlivých škol – a to zvláště za každou skupinu respondentů. Tedy výstupem za každou školu bylo celkem sedm SWOT analýz. Tyto SWOT analýzy budou sloužit především vedení jednotlivých škol.

V posledním kroku pak byly pracovní skupinou sestaveny souhrnné SWOT analýzy za celou MČ Praha 5 – opět za jednotlivé skupiny respondentů. Tyto celkové SWOT analýzy budou sloužit zřizovateli pro plánování dalších kroků v oblasti školství a pro tvorbu dlouhodobých koncepčních dokumentů.

1.3 Vznik jednotlivých SWOT analýz

Při sestavování jednotlivých SWOT (na úrovni školy i na úrovni celé Prahy 5) bylo potřeba určitým způsobem rozhodnout jaká položka se do výsledné SWOT analýzy promítne a jaká nikoliv. S ohledem na velké množství otázek a různorodost odpovědí a cílových skupin a také s ohledem na to, že různé SWOT analýzy zpracovávali různí lidé, byl stanoven jakýsi „návod“, jak SWOT analýzu sestavit – tak aby výstupy byly co nejvíce srovnatelné. Samozřejmě SWOT ze svého principu má nabízet i určitý prostor pro subjektivní interpretaci, které odráží například vnímání priorit.

Základním pilířem pro SWOT byla data z uvedených dotazníků. Ta byla kvantitativně zpracována a za každou otázku byly výstupem dvě číselné hodnoty:

- **průměr** – průměrná hodnota odpovědi respondentů po převodu na škálu (rozhodně ano = 1; spíše ano = 2; spíše ne = 3; určitě ne = 4),
- **% ano** – podíl respondentů, který ohodnotil danou otázku kladně, bez ohledu na to, zda se jednalo o souhlas silný (rozhodně ano) nebo částečný (spíše ano).

Pro každou školu byla pak tato čísla doplněna ještě hodnotami týkajícími se celé Prahy 5, konkrétně hodnotou průměrnou (za všechny školy) a hodnotami nejlepší a nejhorší školy pro danou otázku. Každý ředitel tak mohl kromě absolutní hodnoty vzít v potaz i celkovou situaci na Praze 5. Obdobně pak byly využity tyto údaje i pro sestavení SWOT za celou Prahu 5.

Do silných stránek tak byly zařazeny oblasti, které daná skupina respondentů hodnotila nejvíce kladně – a to buď v **absolutních číslech** (například kladné hodnocení více než 90% respondentů) a nebo i v **relativním porovnání** s ostatními školami. Rovněž bylo potřeba zhodnotit, zda se kladné hodnocení týká dané oblasti jako celku (a vypíchnout např. nejvíce pozitivně hodnocenou otázku) nebo zda je daná oblast jako celek hodnocena spíše průměrně, ale jedna konkrétní otázka v dané oblasti vyčnívá. Obdobný postup pak platil i pro identifikaci slabých stránek. K těmto kvantitativním údajům bylo dále potřeba vzít s určitou váhou i kvalitativní výstupy ze skupinových prací.

Oblasti příležitostí a hrozeb se s ohledem na charakter otázek nedaly příliš spolehlivě identifikovat z dotazníkového šetření. Zde tedy bylo klíčové využití odpovědí z uvedených skupinových prací.

Samozřejmě, při tvorbě výsledných SWOT analýz jednotlivých škol vzali ředitelé v potaz také kontext a specifickou situaci své školy. Výsledek dosažený v jedné škole může být hodnocen skvěle, kdežto v druhé škole může být ten samý výsledek hodnocen průměrně.

1.4 Ochrana citlivých údajů

Během celého procesu byla zpracovávána anonymní data ve formě odpovědí na elektronické dotazníky. Všechny dotazníky obsahovaly pouze uzavřené otázky (odpověď formou volby z nabídnutých možností). Nebyly zpracovány žádné osobní údaje ve smyslu Zákona č. 110/2019 Sb. (Zákon o zpracování osobních údajů).

Konkrétní kvantitativní údaje z dotazníkových šetření jsou dostupné pouze vedení jednotlivých škol a ze strany zřizovatele **nebude** docházet k jejich zveřejňování ani využití za účelem:

- srovnávání jednotlivých škol,
- hodnocení jednotlivých škol,
- hodnocení vedení, pedagogů nebo dalších zaměstnanců škol.

2 SWOT analýzy – výstupy

V této kapitole jsou uvedeny a okomentovány souhrnné SWOT analýzy za celou Prahu 5 – vždy pro každou skupinu respondentů. **Jedná se vždy o pohled či hodnocení dané skupiny – nikoliv o interpretaci tohoto pohledu ze strany vedení škol nebo zřizovatele.**

U každé skupiny byly následně z dané SWOT analýzy identifikovány oblasti, kde může zřizovatel hrát svoji roli, tj. kde má reálnou možnost přispět ke zlepšení situace nebo kde může pomoci zajistit pokračování současného dobrého stavu. Tyto oblasti jsou uvedeny vždy pod příslušnou SWOT analýzou – a zde už se jedná o pohled či hodnocení dané věci ze strany zřizovatele.

Podrobné výstupy (SWOT analýzy) za jednotlivé školy jsou k nalezení na webových stránkách škol. Na konci této kapitoly uvádíme přehledný seznam všech škol, včetně odkazů na jejich webové stránky.

2.1 Učitelé a další zaměstnanci škol

Do dotazníkového šetření i následující skupinové práce se zapojilo celkem 245 učitelů, 74 ostatních pedagogických pracovníků (družina, asistent pedagoga, speciální pedagog ...) a 90 nepedagogických pracovníků (administrativa, provoz, jídelna ...). Za každou z těchto tří skupin zaměstnanců škol byla sestavena SWOT analýza – výsledné SWOT analýzy byly prakticky shodné a lišily se jen v detailech. Například nepedagogové nehodnotili nijak práci s žáky, nevyjadřovali se k výuce jako takové. Neobsahovaly však žádný rozpor nebo názorový nesoulad, proto v tomto dokumentu je uvedena souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Prahy 5 z pohledu všech zaměstnanců škol.



Tabulka 2: Souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Prahy 5 z pohledu zaměstnanců škol (učitelé, ostatní pedagogové a nepedagogové)

<p>Silné stránky</p> <p>Vztah k vlastní škole a žákům</p> <ul style="list-style-type: none"> • učitelé i ostatní pedagogové jsou rádi se svými žáky a vyučování je baví • zaměstnanci jsou rádi, že pracují právě na jejich škole <p>Vedení školy</p> <ul style="list-style-type: none"> • vztahy a komunikace s vedením škol • ředitel jako dobrý leader <p>Materiální vybavení školy</p> <ul style="list-style-type: none"> • výukové pomůcky • využití techniky <p>Ztotožnění s vizí/směřováním školy</p> <p>Vztahy s kolegy ze školy, atmosféra ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzájemná podpora a spolupráce • předávání zkušeností • přátelská atmosféra • příjemné prostředí školy <p>Svoboda ve způsobu práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • vedení výuky • další pracovní úkoly 	<p>Slabé stránky</p> <p>Nedostatečné prostorové zázemí škol</p> <ul style="list-style-type: none"> • nejvíce venkovní sportoviště • na mnoha školách i odborné učebny, prostory pro družiny, běžnou výuku i zázemí zaměstnanců • chybí bezbariérovost <p>Systém hodnocení práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepravidelné hodnocení • hodnocení nemá motivační charakter <p>Koordinace a plánování činností ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> • učitelé nejsou dostatečně zapojeni do procesu řízení a rozvoje školy • nepromyšlenost a neefektivita <p>Školní jídelny</p> <ul style="list-style-type: none"> • velké rozdíly mezi školami • nedostatečné hodnocení se týká jak kvality jídla, tak i prostředí jídelen
<p>Příležitosti</p> <p>Lepší spolupráce se školskými poradenskými zařízeními</p> <ul style="list-style-type: none"> • žáci se SVP • nadaní žáci • děti cizinců <p>Podpora spolupráce a profesního růstu</p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalita a množství vzdělávacích akcí • individuální i týmové vzdělávání • vzájemné hospitace • nové trendy ve vzdělávání, moderní výuka <p>Více spolupráce a komunikace s aktéry mimo školu i ve škole</p>	<p>Hrozby</p> <p>Skladba pedagogického sboru</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikovaných pracovníků • stáří pedagogického sboru <p>Nízká prestiž učitelského povolání ve společnosti</p> <p>„Problémoví“ žáci a „problémoví“ rodiče</p> <ul style="list-style-type: none"> • učitel/škola nemá nástroj pro práci s žáky/rodiči, kteří výrazně narušují jejich práci <p>Bezpečnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • zhoršující se dopravní situace v okolí škol

<ul style="list-style-type: none"> • místní komunita • rodiče • další organizace • jednotlivé skupiny zaměstnanců školy mezi sebou <p>Realizace projektů s podporou EU</p> <ul style="list-style-type: none"> • sdílení zkušeností mezi školami • zahraniční spolupráce • šablony – personální podpora 	<ul style="list-style-type: none"> • zabezpečení škol • úrazy <p>Přetíženost učitelů</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozsáhlý/zahlcený ŠVP • rozsáhlá administrativa • nadměrné povinnosti mimo výuku • hrozící vyhoření <p>Nedostatek financí ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> • na platy a odměny zaměstnanců • na vybavení škol <p>Nevhodně nastavená inkluze</p>
--	---

Z uvedené SWOT analýzy vyplývají pro zřizovatele především následující možné kroky a doporučení:

- zachovat stávající podporu školám v oblasti vybavenosti,
- průběžně realizovat vznik nových sportovišť a udržovat ta stávající,
- při rekonstrukcích školských objektů dbát na odpovídající zázemí školních družin, odborných učeben a zázemí pro zaměstnance,
- vybudovat další bezbariérové přístupy do škol,
- zdůrazňovat důležitost stanovení a komunikace vize a směřování školy, podporovat ředitele v zapojování všech zaměstnanců do tvorby vizí a plánů škol (a to včetně ostatních pedagogů a nepedagogů),
- podpořit ředitele tak, aby měli časovou kapacitu na realizaci pravidelného hodnocení práce učitelů,
- podpořit spolupráci veřejnosti a místních komunit se školami,
- zachovat současný servis administrace EU projektů pro školy,
- po ukončení EU projektů začít přímo podporovat další vzdělávání učitelů,
- podporovat sdílení zkušeností učitelů napříč školami,
- zachovat nadstandardní podporu úvazků pro nepedagogické pracovníky.

2.2 Rodiče

Rodičům (případně dalším zákonným zástupcům) žáků byla dána možnost vyjádřit názor formou poměrně podrobného dotazníku (byl to dotazník, který obsahoval největší počet otázek ze všech). **Tento dotazník vyplnilo celkem 874 respondentů** – což odpovídá cca 17% návratnosti. V tomto případě jsou uvedeny pouze silné a slabé stránky; s ohledem

na zaměření dotazníků nelze spolehlivě příležitosti a hrozby z pohledu rodičů identifikovat. Pod tabulkou jsou nicméně uvedena možná opatření / vnímání příležitostí a hrozeb ze strany zřizovatele a vedení škol – které směřuje již ke konkrétním opatřením či reakci na data získaná ze strany rodičů.

Tabulka 3: Souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Praha 5 z pohledu rodičů

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Informovanost o dění ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> o hodnocení, docházce, akcích, o prospěchu třídní schůzky, konzultace, žakovské knížky, web, písemná a e-mailová sdělení <p>Zázemí a vybavení školy</p> <ul style="list-style-type: none"> dopravní dostupnost výzdoba a příjemné prostředí školy prostředí jídelny je příjemné a vkusné budova, vybavení tříd, hygienické podmínky okolí školy <p>Výuka (oblasti, kde přínos školy byl hodnocen jako nejlepší)</p> <ul style="list-style-type: none"> dostatek znalostí přiměřenost učiva vědomosti jsou důležité pro život rozvoj vyjadřovacích schopností srozumitelnost výuky spokojenost s úrovní výuky dostupnost a šířka nabídky školních akcí a doplňkových aktivit <p>Výchova (oblasti, kde přínos školy byl hodnocen jako nejlepší)</p> <ul style="list-style-type: none"> rozvoj slušného jednání rozvoj smyslu pro dodržování pravidel rozvoj etických hodnot a morálních postojů spokojenost s výchovným působením <p>Klima školy</p> <ul style="list-style-type: none"> bezpečné a nestresující prostředí dobrý vztah k učitelům a respekt k nim dobré a kamarádské vztahy ve třídě 	<p>Nedostatečné prostorové zázemí a vybavení škol</p> <ul style="list-style-type: none"> sportoviště jídlna a kuchyň <p>Výuka (oblasti, kde přínos školy byl hodnocen jako nejslabší)</p> <ul style="list-style-type: none"> vedení k umění se učit učit žáky získávat a třídit informace rozvoj manuálních dovedností a zručnosti rozvoj motivace dítěte k učení rozvoj estetického cítění, umělecké podněty cizí jazyky nabídka volitelných předmětů rozdíly v přístupu vyučujících rozdíly v kvalitě výuky a náročnosti předmětů <p>Výchova (oblasti, kde přínos školy byl hodnocen jako nejslabší)</p> <ul style="list-style-type: none"> podpora schopnosti si uvědomit silné a slabé stránky podpora zdravé sebedůvěry nabídka kroužků <p>Stravování</p> <ul style="list-style-type: none"> obědy nejsou chutné a pestré celková nespokojenost se školní jídelnou <p>Zapojení rodičů</p> <ul style="list-style-type: none"> nízký podíl rodičů na činnosti poradních orgánů a rodičovských iniciativ menší vliv na dění ve škole

<ul style="list-style-type: none"> • možnost zapojení do dění ve třídě • spokojenost se vztahy a atmosférou ve škole <p>Zapojení rodičů</p> <ul style="list-style-type: none"> • účast na rodičovských schůzkách • komunikace s dítětem o dění ve škole • zájem a pomoc s přípravou do školy • sledování dění ve škole <p>Směřování a vedení školy</p> <ul style="list-style-type: none"> • spokojenost se směřováním školy a jejími cíli • prezentace na veřejnosti • vedení školy a jeho přístup k rodičům • škola splňuje očekávání • rodiče by doporučili školu známým 	
---	--

Většina opatření navazujících na uvedené silné a slabé stránky je v tomto případě plně v kompetenci jednotlivých škol (vedení škol). Možnosti realizace závisí na konkrétní situaci a souvislostech na dané škole, zřizovatel je však připraven poskytnout součinnost kdekoliv to bude možné.

Konkrétní možná opatření mohou být například:

- zvýšit povědomí o koncepci školy a cílech školy, vytvořit profil žáka – absolventa školy,
- více využívat web jako zdroj informací, reagovat na podněty na něm,
- zlepšit vybavení jídelny,
- zaměřit se na výuku v oblastech, které jsou hodnoceny negativně,
- zvýšit nabídku volitelných předmětů,
- podporovat u žáků schopnosti si uvědomit silné a slabé stránky a podpora zdravé sebedůvěry,
- zvýšit podíl rodičů na činnosti poradních orgánů a rodičovských iniciativ,
- větší zapojení rodičů do mimoškolních aktivit,
- zlepšit úroveň stravování a dodržovat zásady zdravé výživy.

2.3 Žáci

Žáci škol byli zapojeni formou vyplnění dotazníku. Dotazník byl vytvořen ve dvou verzích: jednodušší pro žáky 1. stupně a komplexnější pro žáky 2. stupně. Žáci 1. stupně ve většině případů vyplňovali dotazník doma za pomoci rodičů, žáci 2. stupně pak ve většině případů přímo ve škole v počítačové učebně v rámci některé z hodin. Data byla zpracována odděleně, ale výsledky byly velmi podobné, proto je zde uveden jeden celkový výstup za žáky obou stupňů základních škol. V tomto případě jsou uvedeny pouze silné a slabé stránky; s ohledem na zaměření dotazníků nelze spolehlivě příležitosti a hrozby z pohledu žáků identifikovat. **Dotazníky vyplnilo 1 081 žáků 1. stupně a 1 294 žáků 2. stupně.**

Tabulka 4: Silné a slabé stránky základních škol MČ Praha 5 z pohledu žáků

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Výuka</p> <ul style="list-style-type: none">• množství naučené látky• učitelé vedou k samostatnosti (vyhledávání informací, přemýšlení, učení se)• oceňovaná aktivita ve výuce• žáci se chtějí učit samostatnosti (vyhledávání informací, přemýšlení, učení se) <p>Jasná a srozumitelná pravidla</p> <ul style="list-style-type: none">• hodnocení a známky• školní řád a pravidla chování <p>Kolektiv</p> <ul style="list-style-type: none">• kamarádi ve škole• vzájemná pomoc mezi žáky <p>Vztahy s učiteli</p> <ul style="list-style-type: none">• respekt k učitelům• zájem ze strany učitelů <p>Jasný postup v případě pocitu ohrožení</p>	<p>Výuka</p> <ul style="list-style-type: none">• málo práce ve skupinách / ve dvojicích• málo zajímavých pomůcek ve výuce• někdy nudná výuka <p>Prostory školy</p> <ul style="list-style-type: none">• nemožnost upravit si prostory třídy / školy podle svého• žádné příjemné místo, kde mohou trávit volný čas (volné hodiny) <p>Učitelé</p> <ul style="list-style-type: none">• rozdíly v přístupu jednotlivých učitelů• nezájem o mimoškolní aktivity a činnost žáků <p>Školní jídelny</p> <ul style="list-style-type: none">• velké rozdíly mezi školami• negativní hodnocení se týká se jak kvality jídla, tak i prostředí jídelen <p>Někteří „problémoví“ spolužáci</p>

Zohlednění výstupů za cílovou skupinu žáků je, stejně jako u skupiny rodičů, ze své podstaty zejména na školách. Ze strany zřizovatele je možné realizovat například tyto kroky:

- projednat s řediteli škol možnosti zřízení školních klubů,
- realizovat smysluplné návrhy žáků k vylepšení prostředí škol,
- podporovat pořizování moderních školních pomůcek, vznik polytechnických dílen (např. vybavit školy 3D tiskárnami),
- podporovat příklady dobrých, úspěšných aktivit žáků, rozšiřovat nabídku volnočasových aktivit.

2.4 Vedení škol

Vedení jednotlivých škol sestavilo vlastní SWOT analýzu ke své škole. Za celou Prahu 5 tedy bylo k dispozici celkem 13 SWOT analýz vedení škol – za každou školu jedna. V níže uvedené SWOT analýze jsou uvedeny pouze body, kde došlo ke shodě u výrazné většiny škol. Velké rozdíly byly například v hodnocení okolí a dostupnosti škol (v závislosti na konkrétní poloze školy). S lokalitou v některých případech velmi souvisí i vnímání škol ze strany veřejnosti (nicméně toto se neprojevovalo jako většinové téma). Rozdílné bylo též hodnocení s ohledem na velikost školy (velká instituce vs. malá „rodinná“ škola).

Tabulka 5: Souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Praha 5 z pohledu vedení škol

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Pozitivní klima ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobrá atmosféra • příjemné prostředí • otevřenost škol <p>Pedagogický sbor</p> <ul style="list-style-type: none"> • převaha kvalitní a kvalifikovaných pedagogů • dobrá vzájemná spolupráce pedagogů • podpora účasti na dalším vzdělávání <p>Spolupráce a komunikace s rodiči</p> <ul style="list-style-type: none"> • zapojení rodičů do vzdělávacího procesu a aktivit škol 	<p>Nedostatečné prostorové zázemí škol</p> <p>Nedostatečný počet zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek pedagogických i nepedagogických zaměstnanců • nedostatek nastupujících absolventů <p>Školní jídelny</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné prostory a vybavení • stísněnost • nemožnost vlastního stravování <p>Slabá prezentace škol směrem k veřejnosti</p> <p>Nedostatečné podmínky k realizaci inkluze</p> <ul style="list-style-type: none"> • prostorové • personální

<p>Příležitosti</p> <p>Granty, projekty, rozvojové programy</p> <p>Podpora pedagogů</p> <ul style="list-style-type: none"> využití dalšího vzdělávání <p>Více spolupráce a komunikace s aktéry mimo školu i ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> místní komunita rodiče další organizace jednotlivé skupiny zaměstnanců školy mezi sebou <p>Efektivnější využití současných prostor</p> <ul style="list-style-type: none"> možnosti stavebních úprav vybudování nových prostor týká se venkovních i vnitřních prostor 	<p>Hrozby</p> <p>Nadměrná administrativa</p> <p>Nedostatek zaměstnanců škol</p> <ul style="list-style-type: none"> nedostatek kvalitních uchazečů o zaměstnání (platí pro pedagogické i nepedagogické pracovníky) odchody (fluktuace zaměstnanců) stárnoucí pedagogický sbor <p>Inkluze</p> <ul style="list-style-type: none"> nepřipravenost škol a pedagogů, nárůst žáků s podpůrnými opatřeními (hlavně vyššího stupně) <p>Někteří rodiče (zákonní zástupci)</p> <ul style="list-style-type: none"> nevhodné zásahy do pedagogické práce arogantní jednání
---	--

Jedná se o velmi podobnou SWOT jako u zaměstnanců škol. Můžeme tedy prohlásit, že vnímání škol ze strany vedení škol je téměř shodné s tím, jak vnímají školy pedagogové a ostatní pracovníci škol.

2.5 Zástupci zřizovatele

Jako zástupci zřizovatele byli zapojeni zastupitelé, z nichž většina zároveň působí ve školských radách škol MČ Praha 5. Dotazník pro tuto skupinu respondentů byl zaměřený obecně na celkovou situaci škol Prahy 5, na rozdíl od ostatních skupin se tak nevztahoval ke konkrétní škole. Dotazník obsahoval jak uzavřené otázky, tak i otevřené s volným polem na odpovědi. Dotazník vyplnilo celkem 21 zastupitelů. Obdobným způsobem byli zapojeni také vedoucí pracovníci Odboru školství.

Tabulka 6: Souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Prahy 5 z pohledu zástupců zřizovatele

<p>Silné stránky</p> <p>Komunikace a spolupráce</p> <ul style="list-style-type: none"> školy jsou příjemným a otevřeným místem komunikace s rodiči 	<p>Slabé stránky</p> <p>Vize a plány</p> <ul style="list-style-type: none"> chybí vize rozvoje škol MČ Praha 5 nízká míra vyhodnocování a evaluace
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s organizacemi a komunitou <p>Síť škol</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobrá dostupnost škol • různorodé školy • dostatečná kapacita škol (s výjimkou Košíř a okolí) <p>Dostatečná a systematická finanční podpora školám ze strany zřizovatele</p> <ul style="list-style-type: none"> • materiální zázemí škol • investiční výdaje <p>Adekvátní kritéria pro výběr ředitelů škol</p> <p>Funkčnost školských rad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • chybí konkrétní cíle, kterých chce MČ Praha 5 při rozvoji škol dosáhnout • zástupci zřizovatele nejsou dostatečně zapojeni do procesu rozvoje škol <p>Nedostatečné kapacitní/prostorové zázemí škol</p> <ul style="list-style-type: none"> • vnitřní prostory (učebny, tělocvičny) • venkovní prostory (zejména pro sport) <p>Nedostatečné vybavení IT technikou</p> <p>Nedostatečné využití moderních prvků ve výuce</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Práce s řediteli škol</p> <ul style="list-style-type: none"> • osobnostní rozvoj ředitelů • zkvalitňování práce ředitelů • podpora při řešení problémů nesouvisejících s výukou (administrativa, legislativa, provoz, ...) • zlepšení koncepční a analytické práce ředitelů škol <p>Podpora vzdělávání pedagogů</p> <p>Plné využití potenciálu školských rad</p> <p>Zapojení rodičů a místní komunity</p>	<p>Hrozby</p> <p>Bezpečnost v okolí škol, a to i v době mimo vyučování</p> <p>Zhoršující se dopravní situace a nedostupnost parkování</p> <p>Nedostatečná kapacita škol</p> <ul style="list-style-type: none"> • lokální nedostatek kapacit s ohledem na demografický vývoj a novou bytovou výstavbu <p>Nedostatek kvalitních pedagogů a ředitelů</p> <ul style="list-style-type: none"> • stárnutí pedagogických sborů • vyhoření učitelů • odchody kvalitních pedagogů <p>Zvyšující se nároky na administrativu</p>

Z uvedené SWOT analýzy vyplývají pro zřizovatele především následující možné kroky a doporučení:

- sestavit vizi rozvoje základních škol Prahy 5, včetně konkrétních plánů a opatření k jejímu naplnění; vizi dobře komunikovat tak, aby došlo k jejímu přijetí všemi skupinami a zajištění její stability a dlouhodobosti,
- podporovat zlepšení koncepční a analytické práce ředitelů škol,

-
- lépe využít potenciálu školských rad – pravidelná účast zástupců zřizovatele na jednání školských rad, lepší informovanost členů školských rad a lepší komunikace ze strany zřizovatele,
 - podporovat spolupráci škol a dalších organizací / místních komunit,
 - pokračovat v podpoře materiálního vybavení škol,
 - v oblasti administrativy jsou bohužel možnosti zřizovatele na její redukci velmi omezené – v drtivé většině zřizovatel pouze předává směrem ke školám požadavky nadřízených orgánů – MČ Praha 5 přispívá na navýšení úvazku nepedagogických pracovníků (právě na administrativu),
 - projednat zlepšení dopravní obslužnosti a parkování s odborem dopravy.

Kromě uvedeného se prakticky u všech skupin poměrně silně vyskytuje téma **školních jídelen**. Tato oblast v průměru patří k těm hůře hodnoceným – zároveň je to ale oblast s největšími rozdíly hodnocení mezi různými školami. Tedy na některých školách je školní jídelna hodnocena velmi dobře, u některých naopak velmi špatně – tak velký rozdíl se neprojevil v žádné jiné oblasti.

Při úvahách o možném zlepšení situace je potřeba brát do úvahy východiska, která bohužel ve většině případů značně limitují možnosti změn:

- legislativní omezení (normy, spotřební koš),
- prostorová a kapacitní omezení (některé školy jsou např. závislé na dovozu jídla),
- finanční omezení.

Významným faktorem je samozřejmě i různorodost stravovacích návyků (a tedy i preferencí) v jednotlivých rodinách a z toho vyplývající různá očekávání jednotlivých strávníků (případně rodičů). I přesto byly identifikovány možnosti, jak pohled na stravování ve školních jídelnách zlepšit:

- vzájemná inspirace mezi školami (zejména tam, kde hodnocení bylo pozitivní),
- zaměření se na kulturu stravování a prostředí jídelny,
- otevřeně komunikovat téma školních jídelen, věnovat čas diskusi.

2.6 SWOT analýzy jednotlivých škol

Výstupy za konkrétní školu lze dohledat na webových stránkách dané školy, případně lze kontaktovat vedení školy.

3 Celkové zhodnocení a další postup

Při jakémkoliv plánování je potřeba zohlednit jakým způsobem jsou legislativně stanoveny kompetence jednotlivých aktérů. Zjednodušeně řečeno, zákonné úpravy vymezují pravomoc zřizovatele zejména v oblasti výběru ředitelů škol (a jejich odměňování), stanovují povinnost zajistit dostatečné kapacity škol (a stanovit spádové oblasti) a zabezpečit krytí provozních výdajů škol. V oblasti samotného zkvalitňování výuky má pak zřizovatel nástroje spíše nepřímé – např. již zmíněné odměňování ředitelů škol, koordinace diskusí v rámci místních akčních plánů nebo průběžné komunikace s řediteli škol. Čistě legislativně tedy je téměř všechna odpovědnost i kompetence na straně vedení škol a možnosti ovlivnění či zásahu ze strany zřizovatele nejsou velké. Pokud se však podaří nalézt shodu na cílech pak synergie společného postupu může být vysoká.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny další plánované kroky s výsledky prezentovanými v tomto dokumentu tak, aby byly zohledněny kompetence a možnosti zřizovatelů i vedení škol.

3.1 Další práce s výstupy: zřizovatel

Jednoznačně nejdůležitějším závěrem je, že neexistuje formulovaná ani nijak sdílená vize rozvoje základních škol ze strany zřizovatele. Zřizovatel tedy nemá žádným způsobem formulován stav, kterého by chtěl dosáhnout a logicky pak nejsou ani definována žádná konkrétní opatření nebo dlouhodobější plány.

Již v průběhu realizace akce SWOT analýza byl zpracován dokument „**Demografický vývoj školství v MČ Praha 5 a jeho střednědobá projekce do roku 2023 – základní školy**“, který se věnoval právě problematice kapacit základních škol. Stejně tak byl takový dokument zpracován i pro mateřské školy. Dalším důležitým dokumentem je **Demografická studie**

MČ Praha 5, jejíž výstupy budou k dispozici do konce roku 2019.

Všechny výše uvedené výstupy budou společně s výstupy z akce SWOT analýza využity jako důležité podklady pro **tvorbu dlouhodobé vize/strategie rozvoje školství MČ Praha 5**, včetně stanovení

V průběhu roku 2020 bude zpracována dlouhodobá strategie rozvoje škol MČ Praha 5.

konkrétních cílů pro následující období. Strategie bude zpracována do konce roku 2020. Dále pak budou výstupy ze SWOT analýz využívány jako jeden z hlavních podkladů při pravidelné a individuální komunikaci zřizovatele s řediteli jednotlivých škol. Některé výstupy lze rovněž zohlednit při vypisování dotačních titulů vypisovaných MČ Praha 5 (např. pro podporu komunikace rodičů a místní komunity se školou). Veškeré výstupy budou diskutovány na všech úrovních zřizovatele – školský výbor, rada městské části, zastupitelstvo městské část, členové školských rad za zřizovatele atd. Členům školských rad bude doporučeno, aby výstupy SWOT analýzy a průběžná práce s nimi byly předmětem jednání školských rad jednotlivých škol.

3.2 Další práce s výstupy: základní školy

U základních škol bude záviset na každém řediteli (vedení školy) do jaké míry bude výstupy využívat pro plánování své další činnosti. S ohledem na to, že ředitelé mají za svou školu k dispozici podrobné číselné výstupy za všechny skupiny respondentů jedná se potenciálně o velmi dobrý vstup pro stanovení priorit a plánu činnosti školy. Každá škola zveřejnila výstupy na svých webových stránkách, případně je tedy možné oslovit vedení školy s žádostí o sdělení dalších podrobností.

3.3 SWOT analýza mateřských škol

S ohledem na kladné ohlasy a na zájem ze strany vedení mateřských škol, bude akce SWOT analýza v průběhu zimy a jara 2020 realizována i pro mateřské školy. Výstupy budou k dispozici na konci dubna 2020.

4 Poděkování

Na tomto místě bychom rádi poděkovali především všem rodičům, dětem, učitelům i dalším pracovníkům škol, kteří věnovali svůj čas této akci. Vaše názory jsou pro nás velmi důležité!

Poděkování patří rovněž všem členům pracovní skupiny, kteří po dobu cca 9 měsíců intenzivně akci plánovali, zajišťovali její průběh a podíleli se na tvorbě výstupů. Celá akce proběhla bez jakéhokoliv externího dodavatele, veškerá práce byla zajištěna právě členy pracovní skupiny.

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Starostka MČ Praha 5

Renáta Zajíčková

renata.zajickova@praha5.cz

Pracovní skupina SWOT analýzy

Filip Karel

karel.filip@praha5.cz

+420 602 557 354

<https://swot.praha5.cz/>