

CENTRUM ĎALŠIEHO VZDELÁVANIA UNIVERZITY KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE

MOŽNOSTI PREZENTÁCIE ŠKOLY

PhDr. Ján Papuga, PhD.

2018

MOŽNOSTI PREZENTÁCIE ŠKOLY

PÍ SOMNÁ ZÁVEREČNÁ PRÁCA

PhDr. Ján Papuga, PhD.

CENTRUM ĎALŠIEHO VZDELÁVANIA UNIVERZITY KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE
Odbojárov 10/a, Bratislava

Funkčné vzdelávanie

Pracovisko autora: Základná škola s materskou školou, Riazanská 75, 831 03 Bratislava

BRATISLAVA 2018

ANOTÁCIA

Autor: PhDr. Ján Papuga, PhD.

Názov práce: MOŽNOSTI PREZENTÁCIE ŠKOLY

Modul: 2 Riadenie procesov výchovy a vzdelávania v škole, školskom zariadení

Téma: Možnosti prezentácie školy

Cieľ: Zosumarizovať možnosti prezentácie školy také, ktoré si nevyžadujú vysoké náklady, pričom efektívne pôsobia na adresáta, ktorým je záujemca o štúdium.

Využitie: Pre každého riaditeľa základnej alebo strednej školy, ktorý chce systematickým a efektívnym spôsobom prezentovať ním riadenú školu.

Rozsah: 46 strán, 8 kapitol, 1 príloha

Anotácia:

Záverečná práca funkčného vzdelávania vychádza z dlhodobých skúseností jej autora z pôsobenia v školstve. Ponúka prehľad spôsobov prezentácie školy a jej pozitívneho vnímania. Poukazuje na dôležitosť funkcie riaditeľa školy z hľadiska budovania imidžu školy. Zároveň hľadá súvislosti medzi fungovaním riaditeľa školy a komunitou školy. Celý text práce je rozdelený do 8 kapitol. Skladá sa z teoretickej časti a aplikačnej časti, v ktorej poukazuje na uplatňovanie teoretických východísk v riadení základnej školy.

Údaje o vydaní: Centrum ďalšieho vzdelávania Univerzity Komenského v Bratislave, 2018

OBSAH

ÚVOD	1
1 PREZENTAČNÉ MOŽNOSTI ŠKOLY DNES A V MINULOSTI	3
2 PERSONÁLNE VÝCHODISKÁ	5
2. 1 RIADITEĽ ŠKOLY A JEHO TÍM	5
2. 2 KOMUNITA ŠKOLY	11
2. 3 ŽIACI	13
3 PRIESTORY A VYBAVENIE ŠKOLY	17
4 MASMÉDIÁ	19
5 MIMOŠKOLSKÉ AKTIVITY A SÚŤAŽE	22
6 LOGO	24
7 APLIKÁCIA VÝCHODÍSK PREZENTÁCIE ŠKOLY	25
7. 1 KONCEPCIA ROZVOJA ŠKOLY	25
7. 2 APLIKÁCIA ĎALŠÍCH MOŽNOSTÍ PREZENTÁCIE ŠKOLY	37
ZÁVER	41
LITERATÚRA	43
PRÍLOHA - NÁVRH KONCEPCIE ROZVOJA ZÁKLADNEJ ŠKOLY	44

ÚVOD

Všeobecné poznanie, ktoré sa dostáva už aj do povedomia laickej pozornosti je, že školy sú podfinancované a nemajú prostriedky nielen na základné podmienky výchovno-vzdelávacieho procesu, na prevádzku školy, ale ani na doplnkové služby, ktoré pomáhajú školám prezentovať sa a získať si okolie komunity a potenciálnych študentov, čo je základom ich prežitia. V tejto situácii sa napriek dlhodobým, až existenčným problémom kladú na základné (ďalej ZŠ) a stredné školy čoraz väčšie nároky, ktoré neraz spôsobujú, že sa výchovno-vzdelávací proces odsúva do druhotnej oblasti záujmu vedenia školy, čo škole neprospieva. Napriek takejto situácii sa školy snažia pôsobiť pozitívne, získať študentov, realizovať vzdelávanie v čo najlepšej kvalite. V prípade, že si škola vie stanoviť logistiku svojich činností tak, aby mali jej predstavitelia chuť na prácu nad rámec povinného úväzku a platu, máme niekoľko možností, ktorými môžeme pozitívne prezentovať školu v rámci možností, ktoré sa nám ponúkajú a nevyžadujú si vysoké náklady.

Vo svojej práci som sa rozhodol analyzovať možnosti školy pri jej sebaaprezentácii. Cieľom je predstaviť efektívne a nenákladné možnosti verejnej prezentácie školy. K tejto téme ma inšpirovali rôzne firmy a organizácie, ktoré ponúkajú za „výhodné“ poplatky rôzne marketingové služby. Problémom je, že ide o doplnkové služby, na ktoré bežná škola nemá prostriedky alebo tieto prostriedky investuje do dôležitejších oblastí školy. Dozaista, profesionálny marketing školy by jej prospel, keďže kvalita výchovno-vzdelávacieho procesu nie je jediným kritériom pri výbere školy, hľadá sa aj na imidž. No v súčasnom školstve sú takéto položky v rozpočte nemysliteľné napriek tomu, že škola sa pre normatívne financie musí riadiť princípmi trhu podobne ako rôzne komerčné spoločnosti, no na svoje zviditeľňovanie nemá prostriedky.

Odobrodzenie škôl trhu spôsobilo aj to, že rodičia, úradníci, médiá, skratka laici posudzujú školy aj na základe povrchnej prezentácie. Sú veľmi známe rôzne diskusie o školách a vzdelávaní na internete (modrykonik.sk), na Facebooku alebo počas bežných rozhovorov v komunitách rodičov. Veľmi silný podnet k hodnoteniu školy dávajú médiá, ktoré sa v poslednom čase venujú školstvu intenzívnejšie. Pozitívna či negatívna prezentácia školy nekriticky mysliacemu laikovi viac-menej vnúti názor o nej. Záujemcovia o školy sledujú aj rôzne rebríčky škôl, výsledky z ich testovaní alebo verejne známe štatistiky. Všetky spomenuté zdroje často informujú o školách neobjektívne, resp. z jedného uhla pohľadu, čo si prijímateľ takýchto informácií neraz osvojí a spraví si názor bez kontaktu s reálnou skúsenosťou s posudzovanou školou. Dozaista to súvisí s nízkou úrovňou kritického

myslenia, ktorá sa napriek rôznym reformách v školských osnovách vo vyučovaní stále ignoruje. Kriticky negramotní prijímatelia informácií si potom informácie neoverujú a vytvárajú si nepravdivý obraz o jednotlivých školách. Negatívne i pozitívne stanovisko sprostredkovateľa informácie preberú a nepristupujú k jeho overeniu. O to ťažšia potom škola bojuje s takýmito náhľadmi na ňu.

Obsahom mojej práce je sumarizácia rôznych možností prezentácie školy a jednoduchá analýza ich vplyvu, pričom vychádzam zo skúseností z takmer dvojročného riadenia Základnej školy s materskou školou na Riazanskej ulici v Bratislave. Cieľom je ponúknuť spôsoby prezentácie školy a v aplikačnej praxi ukázať na ich realizáciu na našej škole. Popri tom chcem poukázať na niektoré aktuálne problémy vo fungovaní škôl, ktoré znemožňujú nielen ich pozitívnu a systematickú prezentáciu, ale negatívne pôsobia aj na výchovno-vzdelávací proces, ktorý by mal byť najvýraznejšou zložkou školy.

K výberu tejto práce ma motivoval môj záujem o školstvo, moja skúsenosť so seba prezentáciou a prezentáciou a v neposlednom rade pomoc kolegom a školám, ktorej sa venujem niekoľko rokov ako aktivista v školstve, predtým predseda Slovenskej asociácie učiteľov slovenčiny, dnes riaditeľ základnej školy a predstaviteľ neformálneho Spoločenstva učiteľov a priateľov slovenčiny. Okrem toho pôsobím aj v umeleckej oblasti, v ktorej takisto využívam princípy prezentácie. Teda najdôležitejšími prameňmi mojej práce sú vlastné skúsenosti a výsledky prezentačných aktivít, ktoré som zrealizoval.

Chcel by som sa poďakovať tímu zamestnancov Základnej školy s materskou školou na Riazanskej ulici v Bratislave za to, že mi pomáhali a pomáhajú v rozvíjaní pozitívnej prezentácie školy, ktorá mala predtým problematickú povest'. Domnievam sa, že po vyše ročnej práci sa nám podarilo nastoliť nový trend a ukázať okoliu školy, že dochádza k zmene.

Dúfam, že svojou prácou poukážem na to, že prezentácia školy môže prispieť k tomu, že škola dokáže prekonať nedostatky systému a zaujme verejnosť svojím pôsobením, ktoré verejne prezentuje.

1 PREZENTAČNÉ MOŽNOSTI ŠKOLY DNES A V MINULOSTI

V nedávnej minulosti boli síce možnosti škôl na prezentáciu obmedzené, no na druhej strane, nebolo potrebné vynaložiť toľko úsilia na popularizáciu. V čase socializmu bolo školstvo viac-menej optimalizované, školy boli dostatočne naplnené, niekedy až preplnené a systém jednotlivých typov škôl bol zostavený tak, že si navzájom nekonkurovali (napr. dopyt po gymnáziách bol nižší, keďže sa na ne dostávali iba najlepší žiaci). Okrem toho bol dôslednejšie dodržiavaný systém spádových škôl, preto škola nemusela tak bojovať o žiakov. Otázkou do diskusie je, ako sa prejavilo to, že sa školy nemuseli tak výrazne prezentovať. Či to zanechalo dôsledky na vzdelávaní žiakov v časoch, keď sa naše školstvo považovalo za výborné, nech zostane otázkou pre inú prácu. Okrem toho, školy mali poväčšine intenzívne družby a spoluprácu s podnikmi, miestnymi médiami, teda informovanie o ich činnosti bolo jednoduchšie. Takéto vzťahy im zabezpečovali aj pravidelnú materiálnu pomoc. Známymi prezentačnými aktivitami boli spartakiády, verejné sľuby iskier či pionierov alebo organizovanie vystúpení pri príležitosti rôznych socializmom preferovaných sviatkov a pamätných dní. Dôležitým a isto aj účinným prostriedkom prezentácie boli nástenky, nástenné noviny či transparency. Treba uznať, že na rozdiel od dnešnej školy bol pri týchto aktivitách školám zabezpečený komplexný „servis“, teda pracovníci školy sa mohli sústrediť len na prípravu programu. Z tohto hľadiska bolo školstvo v danej dobe materiálne a prevádzkovo zabezpečené na oveľa vyššej úrovni ako dnes. Teda motivácia pozitívnej prezentácie nebola medzi prvotnými.

V súčasnosti sa možnosti prezentácie škôl mnohonásobne zvýšili, ako sa zvýšila aj nevyhnutnosť ich prezentácie - klesajúca demografická krivka spôsobuje úbytok žiakov. Okrem toho, optimalizácia školstva sa neudiala, je len vo fáze teoretických úvah, nie je politická vôľa rušiť školy, čo sa prejavilo na tom, že hoci klesá počet žiakov, počet škôl zostáva, ba zvyšuje sa, a to nehovoríme o vysokom školstve. Zákonite sa to musí prejaviť na kvalite výchovno-vzdelávacieho procesu. Analyzujme však ďalej. Bol zavedený normatívny systém financovania, ktoré školy hodil do vln trhového hospodárstva. Samozrejme, predpokladalo sa, že sa po zavedení normatívu školy samy zredukujú, budú súťažiť a trh rozhodne, ktorá škola zostane. Zabudlo sa však na to, že dostali pod obce a samosprávne kraje, čo de facto znamenalo „zabetónovanie“ akejkolvek školy v systéme, keďže jej zrušením by komunálni politici riskovali svoje ďalšie pôsobenie. Navonok dobrý zámer sa však nepodaril, napriek tomu je financovanie škôl doposiaľ závislé od počtu žiakov, čím sa doslova strhol boj o nich aj za cenu zníženia kritérií na prijímanie žiakov. Dôsledky takéhoto

stavu pociťujeme dodnes a kvalita slovenského školstva sa znížila tak, že je verejným tajomstvom, že sa „každý dostane na školu“. Otázka dôsledkov tejto situácie je osobitnou témou. Isté je, že takýto stav v školstve maximalizoval nevyhnutnosť sebareprezentačných aktivít, teda otvorila sa tu nová agenda pre vedenia škôl, snaha získať si žiakov. Tento nový rozmer priniesol aj mnoho pozitívnych zmien. Školy boli nútené zvýšiť tvorivosť, ponúkať rôzne varianty a typy vzdelávania, siahnuť po modernejších metódach, rozvíjať vzdelanie pedagógov, skvalitňovať vyučovanie cudzích jazykov, ponúkať nové predmety a pod.

Základné školy majú o to ťažšiu úlohu, že majú menšie možnosti vytvoriť prítiažlivý vzdelávací program (menej voliteľných predmetov), musia vziať každého žiaka zo spádovej oblasti, konkurujú im osemročné a bilingválne gymnáziá, ktoré im odoberajú spravidla najlepších žiakov, a nemajú možnosť vylúčiť žiakov s problémovým správaním, čo často ovplyvňuje náhľad na danú školu (často počúvame o školách, kde chodia deti s problémovým správaním, varuje sa pred tým, aby do nich zapísali deti a pod.). Ak to vyjadrím veľmi jednoducho, základné školy musia pracovať „s tým, čo majú“. O to je situácia zložitejšia. Napriek tomu sme vo viacerých prípadoch svedkami rôznorodých prezentačných aktivít, ktoré oboznamujú záujemcov o štúdium s danou školou. Na škodu veci je snáď len to, že pri prezentačných aktivitách sa zabúda na podstatu výchovno-vzdelávacieho procesu a neraz sa idealizuje činnosť školy, čím dochádza k manipulácii s verejnou mienkou. Existujú aj príklady, keď pozitívna prezentácia školy zakrýva nedostatky výchovno-vzdelávacieho procesu a prevádzky školy.

Napriek všetkým pozitívnym snahám škôl sa v dobe populačnej krízy a prebytku škôl v niektorých častiach Slovenska nedarí zaujať, keďže konkurencia škôl je vysoká. Ak nedôjde k optimalizácii školskej siete, rôzne prezentačné aktivity môžu pomôcť škole prežiť, no niektoré naozaj môžu napriek snahe zaniknúť. Ak však chce škola presvedčiť okolie, že sa na nej oplatí študovať, musí sa zamerať na svoju prezentáciu, ktorú predstavím v nasledujúcich kapitolách.

2 PERSONÁLNE VÝCHODISKÁ

Personálne obsadenie školy je určite najdôležitejším východiskom fungovania školy a jej prezentácie. Uvedomí si to každý riaditeľ už po niekoľkých dňoch pôsobenia. Zamestnanci školy môžu dostať školu na piedestál, ale ju aj potopiť a zničiť akékoľvek snahy a zámery. Do veľkej miery je to spôsobené aj tým, že súčasné školstvo minimálne motivuje učiteľov, aby sa v škole realizovali viac, ako je nevyhnutné. Priemerná škola nemá ako motivovať zamestnancov, jedine morálnym ocenením, čo je však v dobe dravého kapitalizmu veľmi málo. Napriek tomu sa nájde mnoho nadšencov, ktorí prekonávajú svoje hranice, milujú svoju prácu a pod rozumným, spravodlivým a otvoreným vedením pracujú v prospech školy. Schválne som nehovoril iba o pedagogických zamestnancoch, keďže na nich stojí „iba“ výchovno-vzdelávací proces. Na škole však pôsobia aj prevádzkoví zamestnanci, ktorí sú často opornou sústavou školy, keďže zabezpečujú jej hospodársku činnosť a služby, ktoré sa spájajú so žiakmi (napr. kuchárky). Problémom takýchto zamestnancov je, že sú slabo platení, preto musia riaditelia často zamestnať každého, kto je ochotný túto prácu za minimum vykonávať. To sa potom prejavuje na nekvalitnej práci a častej fluktuácii, čo fungovaniu školy neprospieva. Sú však aj mnohé školy, na ktorých títo zamestnanci pracujú napriek zlým platovým, často aj materiálnym podmienkam, vykonávajú svoju prácu zanietene a poctivo.

Určite nie poslednou personálnou súčasťou školy sú rodičia, zákonní zástupcovia, priatelia školy, predstavitelia zriaďovateľa, ale najmä žiaci. V marazme súčasného školstva ťažko (resp. pomalšie) dosahujeme, aby sa komunita školy spojila a spoločne vytvárala pozitívnu prezentáciu školy. V slovenskom školstve prevyšuje negativizmus a kritický postoj k školám, čo je sčasti vinou aj personálu školy. Vo veľkej miere je to však dôsledkom dlhodobého zanedbávania vzdelávania politickou mocou. Napriek tomu je to zložka, s ktorou treba počítať a treba jej dokázať, že pozitívny obraz školy bude prínosom najmä pre žiakov, pre ich výchovu a vzdelávanie. Poukázať na túto súvislosť je hlavnou úlohou školy.

Ak si škola vinou presily byrokratizácie a sústredenia sa na ekonomiku školy zanedbá povinnosti v práci s komunitou školy, akákoľvek prezentácia školy bude neefektívna a vyznie falošne. Najdôležitejším v tomto procese je riaditeľ školy, preto ho vyberám ako primárny faktor rozvoja školy. Nielen v oblasti jej prezentácie.

2. 1 Riaditeľ školy a jeho tím

V slovenskom systéme školstva má riaditeľ z hľadiska rozhodovania relatívne autonómne postavenie, o to však náročnejšiu pracovnú náplň. Jeho odvolanie je možné iba vo

vymedzených prípadoch a iba v niekoľkých prípadoch sa jeho rozhodnutia musia prerokovať s radou školy, s pedagogickou radou alebo s odborovou organizáciou. Na jednej strane je takéto postavenie výhodou, ak chce efektívne a systematicky rozvíjať koncepciu, ktorú predstavil rade školy vo výberovom konaní. Na druhej strane je takéto miera moci nebezpečná a môže dospieť k praktikám, ktoré sú aj mediálne známe a vymykajú sa správaniu férového manažéra, ktorý svojou činnosťou pomáha škole a jej osadenstvu. Skorú zmenu v takomto nastavení nepredpokladám. Periodicky sa objavujú legislatívne zámery, ktoré by rady videli v školách predovšetkým ekonomicky zdatných manažérov, ktorí by dokázali „čarovať“ s financiami tak, že škola bude ekonomicky sebestačná. No nie je to tak. Tam, kde je všeobecný nedostatok, nedokáže ani ten najlepší ekonóm spraviť prebytok. Isto, je možno získať financie z rôznych projektov. Ale tam, kde ide o vysoké čiastky takýchto dotácií, projekty aj tak predkladá zriaďovateľ, ktorý má špecializovaných odborníkov na ich vypracovanie. A obyčajné projekty vie vypracovať aj riaditeľ z radov učiteľov. Jeho väčšiu ekonomickú neskúsenosť sa dá korigovať, ak by si mohol dovoliť vytvoriť kvalitné ekonomicko-personálne zázemie. Ideálne organizačné zloženie vedenia školy a hospodárskeho úseku v škole s vyše 250 žiakmi sú dvaja zástupcovia riaditeľa (z toho jeden ekonomický), ekonomický účtovník, personalista, právnik a projektový manažér. Podobné zloženie majú mnohé školy v zahraničí, ale aj napr. slovenské vysoké školy. Píšem o organizačnom zložení schválne, lebo ak sú pracovné náplne kumulované, z riaditeľov sa stávajú administratívni pracovníci, ktorí odsúvajú výchovno-vzdelávaciu činnosť na okraj pozornosti. V ideálnom zložení užšieho vedenia školy sa riaditeľ môže venovať aj činnosti, akou je prezentácia školy bez strachu, že ohrozí fungovanie školy. Na takýto „luxus“ však väčšina škôl nemá prostriedky, resp. tieto funkcie musia vykonávať nedostatočne zaplatení pracovníci, prípadne iní zamestnanci popri svojej hlavnej pracovnej činnosti. Často sa stáva aj to, že hospodárski pracovníci pracujú na viacerých školách, aby si zabezpečili vlastnú existenciu, čo tiež nie je ideálny stav. Často mnohé z uvedených funkcií vykonáva riaditeľ školy, čo je nadľudský výkon. Školstvo robí z riaditeľa nadčloveka a potom ho prenasleduje za zlyhávania, ktoré poväčšine vyplývajú z nedostatočného finančného zabezpečenia alebo z toho, že sa popri vyučovaní naňho kladú oveľa vyššie nároky ako u bežných riadiacich pracovníkov (a často za oveľa menšie odmenu).

Ekonomicky zdatný, resp. riaditeľ, manažér s ekonomickým vzdelaním nemusí byť osoba, ktorá sa zase vyzná vo výchovno-vzdelávacom procese. I keď je ekonomika v podfinancovanom školstve dôležitá, výchovno-vzdelávací proces so všetkými jeho

okolnosťami a dôsledkami by mal zostať stredobodom pozornosti škôl aj vo svete založenom na kapitalistických hodnotách.

Treba uznať, že riaditeľ musí byť manažérom v zmysle mať skúsenosť alebo aspoň predpoklady viesť relatívne veľký kolektív s rôznymi úlohami, postavením a potrebami, nehovoriac o kolektíve žiakov a o spolupráci s ich rodičmi. Niekedy sa spomína, že na riaditeľské miesto sa má ísť z pozície zástupcu riaditeľa. Dovolím si s tým nesúhlasiť, lebo zástupca riaditeľa školy realizuje predovšetkým administratívnu a personalistickú činnosť. Opäť mu chýba časť kompetencií, ktorú vykonáva výlučne riaditeľ.

Napriek uvedeným sťaženým podmienkam existujú možnosti, ako sa venovať prezentácii školy. Riaditeľ, ktorý chce rozvinúť svoju koncepciu a ponúknuť verejnosti školu, ktorá zaujme uchádzačov o štúdium, musí podstúpiť zložitý proces logistiky svojej činnosti, aby sa neprepracoval a nezačal ignorovať hlavné úlohy školy (aj preto som vyššie spomínal zriadenie osobitného tímu spolupracovníkov). Riaditeľ ako vrchol pyramídy riadenia najlepšie vie, čo školu prezentuje pozitívne, čo šíri jej zlú povesť. Zároveň sa musí na to všetko pozrieť s nadhľadom, aby sa v snahe o idealizáciu školy nezakrývali závažné javy, akými sú šikanovanie, krádeže, ničenie osobného či školského majetku. Neraz sme svedkami fyzického násillia na učiteľoch, ktorí sú nútení o tom mlčať, aby sa to nerozšírilo po okolí školy. Dobre riadená škola prežije aj podanie trestného oznámenia v prípade, že sa niekomu z jej osadenstva ublíži. Riaditeľ školy teda nemôže vykonávať všetky oblasti riadenia, no nesmie ani jednu z nich uprednostňovať, musí ich mať rovnomerne zastúpené vo svojej koncepcii riadenia. V tom je jeho najťažšia úloha, ktorú by čisto ekonomický manažér vo funkcii riaditeľa nedokázal realizovať.

Riaditeľ ako prvý predstaviteľ školy ju prezentuje najvýraznejšie, resp. má možnosť ju tak prezentovať. Poznáme totiž riaditeľov, ktorých nepoznajú ani rodičia, ani žiaci, ba málokedy ich vidia aj zamestnanci. Riaditeľ musí byť komunikatívny a vedieť diplomaticky, niekedy rázne, ale hlavne slušne komunikovať. Môže mať vyhradené konzultačné hodiny, no mal by dať vedieť, že je k dispozícii, ak je téma rozhovoru dôležitá, neodkladná, závažná. Každý zo školy by mal vedieť, kde ho nájde, keď ho budú potrebovať. Podobný prístup by mali kopírovať aj zástupcovia riaditeľa školy. Pri riešení rôznych problémov by mal riaditeľ pôsobiť ako mediátor a zároveň človek, ktorý otvorene rozpráva o možnostiach riešenia konfliktu. Vtedy ani priestor riaditeľne, v ktorej sa rieši najviac problémov, nemusí pôsobiť formálne, prísne.

Potrebné je, aby sa riaditeľ cez prestávku alebo cez vyučovanie prešiel po škole, obzrel okolo seba, komunikoval so žiakmi, zamestnancami, napravil čosi na nástenke, zúčastnil sa exkurzie, obedoval v prítomnosti žiakov, sadol si na gauč na chodbe, skrátka aby sa ukázal osadenstvu školy. Je tu isté riziko, že tým zovšednie, stratí svoju tajomnosť, a tým aj autoritu. Súčasná škola však aj tak nemôže byť postavená na autoritárstve či nekompromisnej prísnosti. Trendom demokratického riadenia je otvorenosť, participatívnosť, asertivita. Stále je možnosť budovať si prirodzenú autoritu, k čomu prispeje aj „viditeľnosť“ vedenia školy.

Dôležitou neverbálnou komunikáciou popri úsmeve je oblečenie riaditeľa. Nemyslím tým teraz to, že musí chodiť v obleku, košeli s kravatou, hoci aj to má silný účinok a vzbudzujúci rešpekt. Dôležité je, aby sa obliekal podľa toho, o akú príležitosť ide. Keď reprezentuje, reprezentatívne oblečenie, keď pracuje, pracovné, keď úraduje, športovú eleganciu, keď športuje, tak telocvičný úbor. Poplietť príležitosti s nesprávnymi typmi oblečenia môže negatívne zapôsobiť na jeho sebareprezentáciu či prezentáciu školy. Poznáme aj prípady riaditeľov, ktorí sa obliekajú podľa tínedžerskej módy, majú tetovanie alebo pirsing. Dozaista, aj toto môže zaujať najmä mládež, s ktorou sa denne stretávame. Nezabudnime však na to, že imidž musí mať svoju mieru. V zásade však menej formálny štýl obliekania riaditeľa nemožno odmietnuť. Aj ten má svoju funkciu v kreovaní osobnosti riaditeľa, ktorá takisto prezentuje školu.

V situácii, keď aj na riaditeľov pôsobia rôzne okolnosti, ktoré im neraz nepripravujú pokojné zázemie na výkon funkcie, je zložité byť vzorom a nasledovaniashodným príkladom. Nielen pre žiakov, ale aj pre zamestnancov či rodičov. Bezúhonný a morálne bezpríznakový život by mal byť samozrejmosťou. V kontakte s deťmi by nemal na verejnosti popíjať či fajčiť (ako aj iní učitelia). Známe sú prípady, že zamestnanci-fajčiari požívajú istý typ výhod, keď majú fajčiarsku prestávku so svojim šéfom. Aj z tohto dôvodu by som odporúčal vyhýbať sa fajčeniu. Pozitívne môže riaditeľ pôsobiť svojím správaním, spôsobom vyjadrovania, aký má vzťah k ľuďom, k zvieratám, k životnému prostrediu, spôsobom životného štýlu, či vie zvládať stres, či nereaguje cholericky. Prínosom je, ak sa vyzná v záujmoch žiakov - hudba, multimédiá, filmy, ale ak na nich pôsobí aj inými spôsobmi - organizuje návštevu divadelného predstavenia, motivuje ich k čítaniu kníh, venuje sa športu. Veľmi dôležité je, aby naplňal svoje vízie a plnil sľuby, ktoré verejne prezentoval. Aby sa vedelo, že jeho koncepcia rozvoja školy nie je iba povinným dokumentom k výberovému konaniu, ale že sa jednotlivé body jeho plánu naplňujú. Vo vzťahu k zamestnancom je dôležité, aby k nim pristupoval rovnocenne,

slušne, zdvorilo, spravodlivo a motivačne, pričom motiváciou nemusí byť len finančná odmena. Zároveň však musí nájsť správny spôsob pri udeľovaní sankcií.

Slová riaditeľa, hoci aj menšej školy, sú silnejšie ako slová bežného pedagóga. Minimálne v oblasti miestnej samosprávy. Riaditeľ by mal svojimi aktivitami presahovať záujmy školy, mal by sa zapájať aj do fungovania školstva vôbec, vyjadrovať svoje názory, zasielať návrhy, pripomienkovať legislatívu, združovať sa a pod. Je zaužívané, že vedúci pracovníci mlčia a nevyslovujú ani minimálnu konštruktívnu kritiku. To je však nesprávny obraz riaditeľa. Ak má riaditeľ väčšie slovo u kompetentných, je potrebné to využiť a ukázať komunite školy, že je potrebné aktivizovať sa, ak chceme zmenu v slovenskom školstve. Škola so suverénnym riaditeľom, ktorý vplýva aj na komunitu, sa prezentuje sama. Pravda, ísť takouto cestou je zložitejšie a riaditeľ môže naraziť na odpor zriaďovateľa alebo úradníkov.

Priamu zodpovednosť má riaditeľ za svoj pedagogický tím, od ktorého závisí výchovno-vzdelávací proces. Riaditeľ môže vyučovanie ovplyvňovať rôznymi rozhodnutiami, no skutočný účinok vyučovania závisí od osobnosti, motivácie a pedagogických schopností pedagógov. Ich vyučovací štýl, spôsob komunikácie, odbornosť, flexibilita a v súčasnom nastavení plátov aj ich obetavosť sú najvýraznejšími vlastnosťami ich pôsobenia. Neraz sme svedkami, ako môže len jeden zamestnanec zničiť povest' školy. Najmä ak si nesadne s riaditeľom a odmieta naplňovať jeho zábery, ba robí opak toho, čo sa vyžaduje. Do istej miery to môže spôsobovať aj celková situácia v školstve, keď nemôžeme ohodnotiť kvalitných učiteľov a sme odkázaní na tých horších. V takejto situácii má riaditeľ možnosť byť vzorom a motivátorom a sústrediť sa tak na zamestnancov, ktorí prijímajú jeho pôsobenie. Niekedy sa môže stať, že dôjde k zmene myslenia týchto zamestnancov, niektorí zo školy radšej odídu. Ak nie, sú to nekonečné boje, ktoré sa môžu negatívne odraziť aj na výchovno-vzdelávacom procese.

Výchovno-vzdelávací proces sa poväčšine deje za zatvorenými dverami tried a okolie školy sa o ňom dozvedá sprostredkované pomocou elektronickej žiackej knižky, zadávaných domácich úloh a domácich príprav, prostredníctvom žiakov. Niekedy sa konajú aj aktivity, ktoré otvárajú učebne školy - dni otvorených dverí. Po súhlase riaditeľa školy sa vyučovania môže zúčastniť návštevník školy. V niektorých školách sa vyučovanie sprostredkúva onlajn, inde sa dávajú presklené dvere do učebne. Najpodstatnejšie však je, aby mal o vyučovaní prehľad sám riaditeľ. Je prvým garantom vyučovania a zároveň jeho kontrolórom. Je to dôležité aj z hľadiska prezentácie školy. Musí si však nájsť tú správnu mieru, aby častými

hospitáciami neznechutil učiteľov, alebo aby príliš nezasahoval do odborných kompetencií pedagógov. Aby mali učitelia radosť venovať všetky svoje sily práve vyučovaniu a zároveň mali možnosť použiť rôzne spôsoby ako vyučovať často nezábavný, ba zbytočný obsah niektorých štátnych vzdelávacích programov. Riaditeľ by mal dať pedagógom dôveru a slobodu. Zároveň však musí naplňovať predpísané kontrolné mechanizmy. Aj v tomto spočíva schopnosť vedúceho zamestnanca: naplniť povinnosť tak, aby nedemotivovala už i tak demotivovaných pedagógov. Nevyužíva len sankcie, ale najmä pochvaly a uznanie.

K možnostiam, ako prezentovať vyučovanie, patria otvorené hodiny, fotoreportáže z hodín, zriadenie výstavky prác, výsledky z testovaní a pod. Riaditeľ, ale aj ostatní učitelia realizujú tieto možnosti spôsobom, aby poskytli spätnú väzbu, nie stres z toho, že by mohol niekto prezentované výsledky spochybniť.

Neoddeliteľnou súčasťou sú aj mimoškolské aktivity vyučujúcich, teda aktivity, ktoré súvisia s výchovno-vzdelávacím procesom, no nerealizujú sa priamo v rámci vyučovacej hodiny. Často ide o exkurzie rôzneho typu. Dôležitým kritériom akejkoľvek aktivity je, aby mala účel. Riaditelia škôl denne dostávajú desiatky ponúk na rôzne podujatia. Niektoré sú nekvalitné, niektoré sú nepotrebné, niektoré sú primárne komerčné. Je na riaditeľovi, aby spravil dôkladný filter, aby sa nenarúšal výchovno-vzdelávací proces a zároveň, aby vybraná aktivita súvisela so školským vzdelávacím programom a bola prospešná žiakom. Vo svojej praxi som zažil niekoľko aktivít, ktoré boli vybrané naslepo, nezisťovali sa ich referencie a napokon boli na nízkej úrovni alebo úplne zbytočné. Aj preto je dôležité, aby návrhy na aktivity prechádzali cez riaditeľa, ktorý odsúhlasí ich účel, termín a napokon konanie. Ak sa zrealizovaná aktivita podarí a žiaci z nej majú zážitok, nemožno pochybovať o pozitívnej prezentácii školy (paralelne so zverejnením fotoreportáže - pozri ďalej). Inou otázkou je, ak si učitelia zorganizujú vlastnú aktivitu, bez pomoci externej firmy. Takáto možnosť je síce zložitejšia na organizáciu, no je možné pri nej ušetriť nemalé prostriedky, ktoré by museli uhradiť žiaci alebo škola. Predpokladá to však minimálne morálnu odmenu organizátorom v podobe poďakovania. Ak sa však školská aktivita podarí, má silnejší účinok ako mimoškolská. Treba do nej zapojiť komunitu školy.

Pedagógovia sú vykonávatelia výchovno-vzdelávacieho procesu. Riaditeľ kontroluje napĺňanie štátneho vzdelávacieho programu, pričom otvára priestor, aby si učitelia vyučovali obsah a kompetencie spôsobom, ktorý uznajú za vhodný. Stávať v súčasnosti na monotónnych a nudných hodinách je prežitkom, čo si musia uvedomiť predovšetkým učitelia. Nie je možné každú hodinu spraviť kreatívnu, no inovatívnosti sa dajú realizovať aspoň v

niektorých častiach vyučovania. Dôležité je spájať prvky klasického vyučovania s alternatívnym tak, aby sa prispôbili triede a „oživovali“ bežné vyučovacie metódy. Najlepšou spätnou väzbou sú žiaci a ich pocity, zážitky z vyučovania. Vďaka nim sa potom šíri pozitívna prezentácia školy. Netreba si to však mýliť so znižovaním nárokov na žiakov a rezignáciou na ich objektívne hodnotenie. Aspoň nie dovtedy, kým je výchova a vzdelávanie ťažiskom nášho pôsobenia.

Ako som uviedol a ešte aj nižšie rozviním, riaditeľ popri zákonných a neodkladných povinnostiach musí byť aj koordinátorom prezentačných aktivít. O to je jeho funkcia zložitá. Je veľmi dôležité rozložiť úlohy v tíme školy tak, aby sa riaditeľ mohol venovať aktivitám, ktoré vytvárajú imidž školy.

2. 2 Komunita školy

Do komunity školy zaraďujem okrem personálu školy a žiakov aj zákonných zástupcov, priateľov školy, absolventov a predstaviteľov zriaďovateľa. Je to oveľa vyšší počet ľudí, ako je v škole, preto s nimi pri prezentácii školy treba počítať. Môžeme ich chápať ako pozorovateľov diania na škole, konštruktívnych kritikov jej činnosti, iniciátorov rôznych nápadov a aktivít, spolupracovníkov a v kontexte našej práce dôležitých šíriteľov informácií o jej fungovaní. Pripomínam však, že predstavitelia zriaďovateľa využívajú aj iné mechanizmy na kontrolu školy a majú aj iné možnosti na koordináciu jej pôsobenia.

Škola by jednoznačne mala byť otvorená komunite, mala by s ňou počítať a komunikovať. Najčastejšie chyby sú, že sa komunita chápe opozične, najznámejšie sú protipóly medzi učiteľmi a rodičmi alebo medzi pedagogickými a nepedagogickými zamestnancami. Často počúvame aj o konfliktoch medzi zriaďovateľom a vedením školy. Riaditeľ by mal hľadať spôsoby, aby medzi zložkami komunity dochádzalo k pozitívnym interakciám, aby sa predchádzalo zbytočným konfliktom, o ktorých sa dozaista dozvie aj zvyšné okolie školy. Vzájomné konflikty poškodzujú fungovanie školy, čo sa odráža na jej prezentácii. Je nemožné vyhovieť celej komunite školy, ale ignorovať komunitu pre iné aktivity je kontraproduktívne.

Najdôležitejším prostriedkom spolupráce je teda komunikácia. Nielen v čase získavania 2 % alebo hľadania sponzorských príspevkov, ale aj v čase organizovania, rozhodovania, diskusií o dôležitých otázkach fungovania školy. Je veľmi dôležité, aby sa členovia komunity stretávali na formálnych či neformálnych aktivitách, aby sa ich aktívne zúčastňovali. Skúsenosti zo zahraničných škôl nám hovoria, že v nich je komunita

neoddeliteľnou súčasťou školy, má vplyv na jej riadenie, no zároveň veľkou mierou pomáha škole a hrdo sa hlási k nej. V stave, v akom je súčasné slovenské školstvo, sa veľmi ťažko buduje hrdosť na školu. Avšak jestvujú už tendencie, ktoré naznačujú, že sa komunita hlási k škole a považujú ju za veľmi dôležité centrum obce.

Na podporu vzťahov medzi jednotlivými personálnymi zložkami sú aktivity, ktoré organizuje škola, príp. iný subjekt. Z takýchto aktivít sú najznámejšie a najobľúbenejšie slávnostné akademie, brigády, plesy, športové súťaže pod hlavičkou školy, vianočné alebo veľkonočné trhy. Pri ich príprave je veľmi dôležitá dôsledná organizácia. Ďalšou dôležitou podmienkou je, aby sa komunitných aktivít mohli zúčastniť aj žiaci školy. Určite je chybou požadovať financovanie takýchto aktivít od ich účastníkov (výnimkou sú plesy alebo charitatívne podujatia). Priam nevyhnutné je, aby sa zúčastnilo aktivity aj vedenie školy, ktoré by tam nevystupovalo iba ako pozorovateľ aktivity, ale vykonávalo by aj jednotlivé úkony (napr. na brigáde). V neposlednom rade treba zabezpečiť občerstvenie pre účastníkov, počas ktorého sa najlepšie rozvíja neformálna komunikácia. Aktivity sa môžu konať aj pre ľudí, ktorí priamo so školou nesúvisia (Deň otvorených dverí).

Keďže škola musí realizovať štátny vzdelávací program, nedajú sa podobné aktivity pripravovať príliš často. Ale istá periodicita by sa mohla zachovať. Najlepšie je spájať komunitné akcie s celoslovensky alebo školsky významnými termínmi. Určite sa netreba vyhýbať víkendovým termínom, ktoré sú z hľadiska organizácie pre školu výhodnejšie, keďže nie je potrebné venovať sa vyučovaniu. Pred konaním komunitného stretnutia je potrebné si urobiť prieskum (akoukoľvek formou), či by o aktivitu bol záujem. Niektoré z aktivít totiž môžu stáť prostriedky, ktoré by pri nízkej účasti boli vynaložené zbytočne (napr. na občerstvenie, prenájom miestnosti). Prostriedky na takéto výdavky sa dajú minimalizovať, no nemalo by sa nimi mrhať, keďže v tejto práci predstavujem predovšetkým menej nákladné spôsoby prezentácie školy. Informovanie o aktivitách je dôležitou zložkou prezentácie školy. Aj pred konaním aktivity, aj po nej. Výhodou je, ak aktivita súvisí s obsahom vyučovania.

Treba si však dávať pozor na to, že akékoľvek nadradzujúce, neúprimné, formálne a nepríjemné správanie na aktivite komunita školy vycíti a vytvorí si na základe toho obraz o škole. Rovnako netreba nútiť zamestnancov a žiakov na účasť v danej aktivite, i keď prítomnosť zamestnancov a žiakov ukáže záujem o školu.

Zriaďovateľa školy reprezentujú poslanci a starosta, prípadne predseda VÚC. Ich prítomnosť na niektorých aktivitách by mala byť samozrejmosťou. Predstavitelia obce vedía

výraznejšie prezentovať školu, vedia jej finančne i materiálne pomôcť, preto je potrebné sa im na niektorých aktivitách verejne poďakovať a umožniť im prihovoriť sa komunite školy. Ale umožniť im aj zapojiť sa do aktivity. Väčšinou je pre samosprávu škola veľmi dôležitou inštitúciou, ku ktorej sa priznáva, chce ju zveľadiť a ponúka nápady, ktoré jej pomôžu. Preto sa vzájomná spolupráca má udržiavať a rozvíjať. O všetkom je však potrebné verejne informovať, aby záujemcovia o štúdium videli, že škola „žije“ a má podporu obce.

Škola je verejná služba a napriek svojprávnosti sa musí otvoriť možnosti spoluúčasti na jej riadení. Rada škola by nemala byť len formálnym orgánom, ale aj dôležitým poradným orgánom. Súčasťou školy bývajú rady rodičov, žiacke parlamenty, prípadne rôzne komisie. Iba v minime prípadov má riaditeľ predpísané riadiť sa ich rozhodnutiami, no mal by naznačiť, že sú preňho dôležité názory poradných orgánov. Neznamená to však vyhovieť všetkým požiadavkám, čo ani neodporúčam. Ale vôľa inšpirovať sa komunitou školy musí byť jasná.

2.3 Žiaci

Žiaci sú stredobodom všetkých snáh a cieľov školy. Prostredníctvom nich sa formuje názor na školu, aj keď sa môže stať, že škola kvôli problémovým žiakom môže strácať svoju dobrú povesť. To je však riziko všetkých škôl, ktoré neselektujú prijatých žiakov a do istej miery musia prijať každého. V takejto situácii je nutné, aby komunita školy videla, že sa správanie žiakov neignoruje, ale rieši. Zároveň však treba verejne poukazovať na to, že napr. ZŠ nemajú možnosti rôznejšie riešiť problémových žiakov. Ak aj nájdú riešenia (napr. pobyt v diagnostickom ústave), trvá dlhý čas, kým sa zrealizujú. V takejto situácii je obzvlášť dôležité sústrediť sa na tú väčšinu žiakov, ktorá vykazuje dobré výsledky, nemá problémy so správaním a je ochotná zúčastňovať sa na dianí školy.

Výrazným výstupom výchovno-vzdelávacieho procesu je hodnotenie žiakov, o ktorom sa komunita školy dozvedá prostredníctvom správ o výchovno-vzdelávacích výsledkoch školy, ktoré sa každý rok zverejňujú formou správy. (V tejto správe sa vyskytuje veľmi veľa informácií o škole, preto je dôležité, aby jej komunita školy alebo potenciálni záujemcovia venovali pozornosť. Možno väčšiu ako rebríčkom z celoslovenského testovania.) Problémom je tendencia zhoršovania výsledkov žiakov. Samozrejme, môžeme otvoriť diskusiu o nastavení hodnotenia, no to by bola téma inej práce. Žiaci strácajú motiváciu získať čo najlepšie výsledky, keďže sa na nasledujúce stupne vzdelávania poväčšine dostávajú bez toho, aby sa prihliadalo na výsledky z predchádzajúceho stupňa. Okrem toho je oveľa viac škôl, ako

je žiakov, teda netreba sa veľmi snažiť, aby sa absolvent napr. ZŠ dostal na strednú školu. Máme tu však aj iné príčiny: presila informácií, ktoré žiaci už nedokážu spracovávať; preplnený obsah štátnych vzdelávacích programov často odtrhnutých od potrieb v reálnom živote; popularizácia zlých výsledkov formou rozhovorov s rôznymi známymi ľuďmi; nedôslednosť učiteľov pri hodnotení a znižovanie kritérií na profil absolventa; rozšírenie názoru: *ved' prejdem*. Toto všetko má vplyv na výchovno-vzdelávací proces, ktorý je základom prezentácie školy. Riešenia sú veľmi zložité, keďže súvisia s celoslovenských trendom a s vnímaním súčasného vzdelávania vôbec. Môžeme realizovať len mikroriešenia, ktoré aspoň sčasti napravia vnímanie aspoň svojej školy.

Najväčšia pozornosť v škole sa venuje žiakom s problémovým správaním, príp. žiakom so špecifickými potrebami (žiaľ, aj žiaci, ktorí vyžadujú špecifické potreby, sa vnímajú ako negatívum školy). Zabúda sa na tú menej výraznejšiu, ale početnejšiu skupinu „obyčajných“ žiakov. Ich treba dávať do popredia. Pochvalami, prezentovaním ich výsledkov, venovaním sa im. Hoci aj verejne. (Do istej miery sa verejné prezentovanie výsledkov žiakov utlmilo pre rôzne nariadenia, najnovšie zákon o osobných údajoch.) Aj keď mnohí z nich nepotrebujú osobitnú pozornosť, je nutné im ju venovať. Nielen zo strany vyučujúcich, ale aj zo strany vedenia školy. Spôsobov, okrem oficiálnych pochvál, je niekoľko. Tvorivosti učiteľov sa medze nekladú. Komunita školy by mala vidieť, že na škole sú aj šikovní žiaci, ktorí vynikajú vedomosťami alebo schopnosťami. Prezentovať možno aj aktivity, ktoré žiak vykonáva mimo školského prostredia, ba povzbudzovať ho k nim.

Školský systém je nastavený tak, že žiak musí získať v priebehu vzdelávania kvantum vedomostí z rôznych oblastí. V takej situácii sa stáva, že žiak nedokáže vynikať vo všetkých učebných predmetoch. Niektoré predmety preferuje, niektoré nemá rád, niektoré mu nejdu. Cieľ mať samých jednotkárov je málo reálny, najmä v školách, kde sú rôznorodí žiaci neprechádzajúci selekciou. Konformizmus nie je však ani v spoločnosti, preto je proti stavu v realite ho vyžadovať v škole. Žiakov treba povzbudzovať v aktivitách, ktoré im nespôsobujú problémy, vynikajú v nich. Nech by to bola aj telesná a športová výchova. Slovensko potrebuje aj nádejných športovcov, ktorí aj pre maximálnu tréningovú vyťaženosť často v nízkom veku nezvládajú školu plnohodnotne. Ak aj žiak v niektorom predmete nevyniká, je možné ho motivovať nejakou činnosťou, ktorá pristupuje k riešeniu predmetových úloh tvorivejšie. Alebo umožniť žiakovi zúčastniť sa súťaže v danom predmete. Napr. často sa konštatuje, že žiaci nemajú talent na výtvarnú výchovu. No výtvarné súťaže často hodnotia talent, nie nápad. Alebo môže učiteľ v rámci tohto predmetu dať možnosť vytvoriť fotografiu,

abstraktné dielo. Ciele výtvarnej výchovy budú naplnené a žiak môže pocítiť úspech aj z predmetu, ktorý mu nejde. Aj metódy motivácie slabších žiakov môžu prezentovať školu ako takú, čo vie pracovať so slabšími deťmi, sústreďuje sa aj na iné ich stránky a netrvá na tom, aby dosahovali vo všetkých predmetoch nadpriemerné výsledky. Popri tom je dôležité aj to, aby škola prezentovala práce žiakov a pravidelne ich vystavovala.

Už vyššie som uviedol, že žiakov treba zapájať aj do aktivít školy. Aj do takých, ktoré sú zaužívané tak, že sú pre dospelých. V poslednom čase niektoré školy umožňujú chodiť na rodičovské združenia aj žiakom. Rozšírenou, dokonca na stredných školách povinnou podobou participácie žiakov na živote školy, je žiacky parlament. Žiacka samospráva s vlastným štatútom, so zvoleným vedením a s „poslancami“ za každú triedu s právom hlasovať. Najvýraznejšie sa táto forma uplatňuje na stredných školách, kde je jeden zo žiakov súčasťou rady školy a má hlasovacie právo napr. pri voľbe riaditeľa školy. Žiacky parlament však môže byť poradným orgánom aj na základnej škole, nehovoriac o tom, ako napomáha rozvíjaniu politickej gramotnosti žiakov základných škôl a ich zodpovednosti, že hovoria za triedu a zúčastňujú sa na riadení školy. Samozrejme, túto aktivitu musí podporovať samo vedenie školy. Buď sa zúčastňuje na zasadnutí žiackeho parlamentu a aktívne komunikuje o návrhoch žiakov, alebo naplňa požiadavky žiakov, príp. ich odmietnutie argumentuje. Ak sa však pre konzervatívnejšie vedenie školy nerealizuje žiadna z požiadaviek žiakov, stráca parlament žiakov zmysel. To je však strata pre školu, pretože uhol pohľadu žiakov na isté témy je zaujímavý, ba inšpirujúci. Určite treba žiakov viesť aj k tomu, že ak niečo chcú zariadiť, musia aj sami niečo pre to spraviť. Potenciál na prezentáciu školy prostredníctvom žiackeho parlamentu je veľmi veľký. Navyše to motivuje žiakov, aby sami spravili niečo pre svoju vzdelávaciu inštitúciu.

Napriek mnohým legislatívnym a zaužívaným opatreniam v školách vyplývajúcich z rôznych predpisov je potrebné zmierniť aj to, aby sa žiaci nevnímali školu ako nepriateľské prostredie. Práve pre často prehnane prísne bezpečnostné či hygienické opatrenia sa školy stávajú budovami plných sankcií, opatrení a zákazov. Za jeden z mála povinností školy sú tzv. dozory nad žiakmi, ktorými škola zabezpečuje to, aby sa nič žiakom nestalo. Riskovať školu bez dozorov sa odváži málokto riaditeľ, no sú aj výnimky. Avšak aj v tejto situácii sa dá škola poľudštiť a ovplyvniť tak náhľad na ňu. Napr. je stále zaužívané, že žiaci počas tzv. malých prestávok majú byť zavretí v triede a pripravovať sa na ďalšiu hodinu. Jednak za zatvorenými dverami môže vzniknúť nebezpečnejšia situácia, ako keď sa pohybujú po chodbách, jednak príprava na vyučovanie odporuje zmyslom prestávok medzi vyučovacími

hodinami. Ak sa dozor vyučujúcich realizuje aktívne, tak sa dajú prestávky tráviť voľným pohybom žiakov po škole. Ak ešte doplníme chodby škôl o sedenia, knižné kútiky, prípadne drobné hry, pocit žiakov z vnímania školy sa zmení. Totiž, nie iba samo vyučovanie je prostriedkom prezentácie školy. V tejto súvislosti je podstatné aj to, ako škola napĺňa mimoškolské aktivity. Aké má krúžky, aké iné formy vzdelávania organizuje, aké exkurzie realizuje a pod. Aj v tejto oblasti je užitočné vypočuť požiadavky žiakov i rodičov, aby sa nestalo, že sa koná aktivita, ktorá sa žiakom nepáči, ba vyvoláva odpor. A následne negatívnu prezentáciu školy.

Učebný plán škôl obsahuje aj tzv. disponibilné hodiny, ktoré boli v časoch, keď ich bolo viac, určené na to, aby sa škola profilovala aj vlastnými vyučovacími predmetmi (stredná škola má viac disponibilných hodín). Sú to hodiny, ktorých charakter určuje škola. Ak škola umožní žiakom a zákonným zástupcom vstupovať do kreovania školského vzdelávacieho programu, t. j. majú možnosť vybrať si voliteľný predmet, je to ďalšia pridaná hodnota školy. Najmä keď popri tradičnomu posilňovaní cudzích jazykov, vytvoria predmet, ktorí by žiakov zaujal, alebo ktorí by si sami vybrali. Z hľadiska vytvárania úväzkov je zložité vyhovieť každému, no možnosť voliteľnosti sa dobre navonok prezentuje a opäť posilňuje participáciu na riadení školy.

3 PRIESTORY A VYBAVENIE ŠKOLY

Pokiaľ nie je škola súkromná, jej vybavenie a priestory závisia od financií štátu, od zriaďovateľa, prípadne od pomoci komunity. Akékoľvek zásahy do stavebných častí školy musia byť odobrené zriaďovateľom. Ak má škola má menej žiakov, je nutné časť budovy prenajať a koexistovať v budove s iným objektom, príp. inou školou. Tým však škola stráca časť priestorov, ktoré by sa dali využiť inak (napr. na zriadenie herní, čítárne, miestnosti pre vyučovanie detí s poruchami učenia a pod.). Väčšina škôl, ktoré boli vybudované v socializme, spĺňala štandardy na funkčné členenie školy. Avšak ubúdaním počtu žiakov sa tieto štandardy znižovali, keďže sa pre rôzne dôvody do budov zasahovalo. Problémom je aj to, že budovy škôl sú už staré a mnohé si vyžadujú komplexné rekonštrukcie aj so zateplením. Najviac sú spomínané telocvične, ktoré v niektorých prípadoch nie sú prevádzkyschopné a ohrozujú cvičiacich ľudí.

Takže v súvislosti s priestormi školy a s ich s zveľaďovaním všetko závisí od financií, ktorých je v školstve nedostatok. A financovanie závisí od počtu žiakov. Občas sa síce objavujú fondy na renováciu budov, no ich administrácia je náročná a na výsledok sa príliš dlho čaká, kým škola musí fungovať ďalej. Objavujú sa aj sťažnosti komunity na zlú priestorovú situáciu, no v tomto prípade by nepomohol ani ten najlepší riaditeľ, aby sa obnovenia budov udiali čo najskôr. Pritom, práve priestory a vybavenie škôl je jedným z výrazných kritérií, ktoré priťahujú uchádzačov o štúdium. V zahraničí si tento fakt plne uvedomujú, preto sme svedkami novostavieb, ktoré nepripomínajú školu, ale skôr bohatú firmu. V tomto prípade je potrebné, aby riaditelia tlačili na štátne orgány alebo na zriaďovateľa. Nedá sa však očakávať príliš estetická reštaurácia škôl, ale skôr to, aby sa obnovili jej základné funkcie rekonštrukciou podláh, okien, muriva, prípadne rozvrhnutie nového dispozičného riešenia. Treba však tlačiť aj na efektívne vynakladanie financií.

Škola 21. storočia by mala mať budovu s učebňami a s kancelárskymi, školskú kuchyňu, jedáleň, priestrannú telocvičňu, vonkajší športový areál. Ak sú aj v nevyhovujúcom stave, škola obsahujúca tieto súčasti, je z hľadiska priestorového vybavenia štandardne. Riaditeľ má možnosť aspoň estetizovať nevyhovujúce priestory občasným maľovaním, vešaním násteniek, obrazov, pravidelným upratovaním a pod. A to je aj nutné robiť, aby priestory školy pôsobili vľúdne. A popri tom vybavuje možnosti, zháňa dary, žiada o granty a fondy, aby časom došlo k zložitejším zásahom do zanedbaných budov niektorých škôl. O tom, že to riaditelia robia, svedčia mnohé školy, ktorých priestory pôsobia pozitívne a zaujmú komunitu. Samozrejme, je to aj vďaka pedagógom, ktorí často mimo svojej pracovnej náplni rozvíjajú estetiku

priestorov. Drobné opravy, niekedy aj maľovanie zase vie zabezpečiť školník-údržbár. A upratovanie upratovačky. Aj tu však netreba zabúdať na to, že prevádzkoví zamestnanci sú veľmi slabo platení a žiadať ich o prácu nad „výšku“ svojho platu je, podľa mňa, neetické. Napriek tomu celú komunitu školy spája snaha získať si žiakov a tomu je podriadená snaha všetkých jej členov, aby škola nezanikla pre nezáujem žiakov, alebo aby ju nezavreli z dôvodu prevádzkových nedostatkov.

Dôležitým kritériom je aj materiálno-technické vybavenie školy. Opäť závisí od financií. Najčastejšie sa záujemcovia o školu pýtajú na multimediálnu techniku, na vybavenie telocvične, prípadne na učebné pomôcky. Kvalita vybavenia ovplyvňuje aj kvalitu vyučovania. Ak je aj škola vybavená, učitelia musia vedieť pracovať s multimediálnou a didaktickou technikou a zároveň aj efektívne využívať na elektronickú administráciu pedagogickej dokumentácie. V súvislosti s tým ide aj o estetiku tried, vybavenie školským nábytkom, typ tabule a pod. Niektorí preferujú rustikálnejšiu školu, niektorí modernú, sterilne pôsobiacu. Isté však je, že trieda bez multimediálnej techniky, so starými školskými lavicami a kriedovou tabuľou nepôsobí dôveryhodne. Rovnako dôležité je vybavenie vonkajšieho areálu školy ihriskovými prvkami a hracími plochami, prípadne s množstvom zelene a zelených plôch. Ak však škola má kvalitné vybavenie, môže to použiť vo svojej sebaaprezentácii. Nie však ako jediné kritérium.

4 MASMÉDIÁ

Účinnosť textových, vizuálnych či audiovizuálnych materiálov vedie výrazne zvýšiť masmédiá. Aj škola môže mať vlastné masmédiá, ktorými môžu byť webová stránka, diskusná skupina na sociálnej sieti, interný školský rozhlas, školský časopis, nástenka na internetovej žiackej knižke. Je v kompetencii školy, či tieto médiá sprístupni aj tretím osobám. Takéto sprístupnenie je užitočné, keďže sa informácie o škole môžu dostať aj k potenciálnym záujemcom o štúdium. Veľká časť škôl má možnosť publikovať informácie o svojich aktivitách aj do masmédií, ktoré prevádzkuje zriaďovateľ školy, napr. regionálny magazín alebo webová stránka obce. Takto zverejnené informácie majú väčší dosah, na viacerých ľudí. No najväčší dosah má publikovanie v celoslovenských masmédiách. Problémom však je, že škola nemá prostriedky na to, aby v nich publikovala. Buď musí vymyslieť aktivitu, ktorá je originálna, jedinečná, má dosah na mnohých ľudí, alebo umožní médiám urobiť si na škole ilustračné zábery, dá médiu vyjadrenie k určitej téme. Za podmienky, že sa tam uvedie názov školy. Pravidelná a systematická publikácia informácií o škole má podobný účinok ako komerčná reklama.

Vráťme sa však k interným masmédiám školy. V dobe informačných technológií je najúčinnším médiom webová stránka školy. V mnohých prípadoch je prvou informáciou, s ktorou sa uchádzači o štúdium na škole stretnú. Preto je dôležité, aby bola pravidelne aktualizovaná a obsahovala informácie, ktoré sú pre potenciálnych záujemcov o školu zaujímavé a obsahovo prínosné. Dôležitý je aj dizajn stránky a systematizácia údajov na nej, t. j. prehľadnosť a jednoduchá orientácia. Ideálne je zjednotiť výraz webu s inými vizuálnymi časťami školy, napr. farba s fasádou školy, logom a pod. Z hľadiska obsahu by mala stránka obsahovať informácie o škole a o jej koncepcii, fotografie interiéru a exteriéru¹, zoznamy učiteľov, rozmiestnenie tried, kontakty. Pravidelne by sa mali zverejňovať informácie o aktivitách so žiakmi s obrazovými prílohami, i keď je zverejňovanie fotografií obmedzené zákonom o osobných údajoch. Na webovej stránke sa včas zverejňujú aj oznamy súvisiace s prevádzkou školy. Ak škola spolupracuje so sponzormi, mali by sa uviesť na hlavnej stránke, aby adresáti vedeli, ktorí partneri pomáhajú škole. Je to vhodné aj z hľadiska toho, že treba vyjadriť aspoň takýmto spôsobom vďaka za pomoc škole. Užitočné je zverejňovať aj niektoré tlačivá, ktoré rodičia potrebujú. Ak škola pozostáva z viacerých organizačných zložiek, mali by byť súčasťou hlavnej webovej stránky v rovnakom dizajne. Webové stránky povinne

¹ Existujú komerčné ponuky, ktoré vytvoria pre školu fotografie na zverejnenie. No takýto spôsob prezentácie školy sa dá spraviť svojpomocne.

zverejňujú dokumenty, ktoré požaduje legislatíva. Akékoľvek zverejňovania nad rámec povinností sa vníma pozitívne. Ak má škola logo, malo by byť zverejnené na hlavnej stránke. Statickosť webu vhodne doplní premenlivý banner. Webové stránky, ktoré využívajú základné a stredné školy, sú väčšinou jednou z aplikácií internetovej služby, ktoré využíva veľká časť škôl. Cenovo je táto služba prijateľná, resp. je lacnejšia ako stránka robená na zákazku. Dôležité je, aby sa poveril niekto zo zamestnancov, kto webové stránky bude aktualizovať a zverejňovať informácie a aktivity. To si môže vyžiadať náklady, keďže webmastering stránok je časovo náročný. Avšak profesionálne vedený web je mnoho ráz nákladnejší. Okrem toho, na ponúkaných školských aplikáciách sa dajú robiť rôzne nastavenia, preto nie je potrebné investovať do nákladnejšej stránky. Takže sa dá vytvoriť aj vizuálne zaujímavá stránka.

Moderný spôsob prezentácie školy a komunikácie s jej komunitou je vedenie diskusnej skupiny na sociálnej sieti. V prípade internetových používateľov je to veľmi rýchly spôsob zverejňovania informácií a upovedomenia o aktivitách školy. Spôsob publikovania môže byť formálny, ale aj menej formálny. Odlišuje sa od publikovania na webovej stránke, ktorú môže vidieť každý, kým diskusnú skupinu užívateľ, ktorý je jej členom. Takáto skupina môže byť otvorená aj pre iných užívateľov, ale na prehliadanie by mala byť prístupná aj nečlenom. Je dôležité, aby mala administrátora, ktorého úlohou by bolo zabráňovať zverejňovaniu nevhodných príspevkov. Umožnenie konštruktívnej kritiky však môže zapôsobiť na adresáta pozitívne, lebo úlohou diskusnej skupiny je aj poukazovať na nedostatky školy. Aj preto je dôležité, aby bol jedným z jej koordinátorov riaditeľ školy, ktorý by sa k pripomienkam od diskutujúcich vyjadroval. Avšak možnosť prispievať musia mať aj ostatní členovia komunity školy. Princípom je čo najväčšia otvorenosť diskusií.

Podobnú informačno-komunikatívnu má aj prostredie elektronickej žiackej knižky. Dajú sa v ňom zverejňovať informácie pre jednotlivých i viacerých prihlásených používateľov. Vzájomne si však texty rodičia nevidia, teda navzájom nemôžu komunikovať. Do tejto aplikácie sa tiež nedostane nikto mimo prostredia školy, takže prezentačný účinok sa prejavuje iba na komunite školy. Aj preto je diskusná skupina na sociálnej sieti výhodnejšia. Komunita školy sa oslovuje aj prostredníctvom databázy e-mailov. Je to teda ďalšia cesta prezentácie aktivít. Prostredníctvom e-mailov sa dajú informovať aj potenciálni záujemcovia o štúdium, treba si však dávať pozor na to, aby sa to nebralo ako nevyžiadaná pošta, spam.

Médium v podobe školského rozhlasu slúži na komunikáciu iba v rámci školy. V zahraničí alebo aj na vysokých školách sa vedie rozhlasové vysielanie aj prostredníctvom internetu, teda má relatívne väčší počet poslucháčov aj mimo školy. Pravidelné informácie a zverejňovanie aktivít sú obmedzené vyučovaním. Hlásenie cez rozhlas prerušuje vyučovaciu hodinu. A cez prestávky je menej efektívne, keďže zavládne v škole hluk. Rozhlasové vysielanie slúži skôr na šírenie najaktuálnejších informáciách. Niekedy rozhlas slúži na vysielanie deťmi zostaveného programu, no treba na to vyčleniť aj čas počas vyučovania, aby sa vysielaniu venovala pozornosť.

Médiom školy môže byť aj školský časopis. Väčšinou býva v elektronickej podobe, no existujú školy, ktoré si zostavili redakčnú radu a pravidelne vyvíjajú edičnú činnosť, ba dokážu ponúkať aj tlačенú podobu časopisu. Ak takýto spôsob funguje, nájde si okruh osôb, ktoré sa mu pravidelne venujú, môže byť časopis veľmi dobrým prostriedkom na prezentáciu školy. Vydávanie elektronického časopisu môže splynúť s ostatnými elektronickými médiami, nemusí mať takú efektivitu ako tlačенé periodikum.

Tradičným šíriteľom informácií sú aj nástenky v škole. Väčšinou sa na nich prezentujú oznámenia a výtvarné práce žiakov. Účinné je, ak je nástenná tabuľa pred školou, na mieste, kde prechádza verejnosť mimo školy. Nástenky naplňajú aj funkciu estetizácie priestorov.

Akákolvek účinnosť médií závisí aj od vyváženosti informácií, rovnako ako od pravidelnej aktualizácie, otvorenosti a umožneniu publikovania aj iným členom komunity. Ak sa médiá školy takýmto spôsobom vedú, majú vplyv na adresáta, ktorý sa môže rozhodnúť pre vašu školu.

5 MIMOŠKOLSKÉ AKTIVITY A SÚŤAŽE

Ďalšou zložkou výchovno-vzdelávacieho procesu je konanie mimoškolských aktivít, teda aktivít, ktoré nie sú klasickou vyučovacou hodinou, no súvisia s jej obsahom a s cieľmi vzdelávania. Takáto aktivita sa môže diať aj v rámci školy. Väčšinou spája viacero predmetov, viacero učiteľov, tried, ba aj celú komunitu školy (napr. školské vianočné trhy). Škola, ktorá pravidelne zaraďuje mimoškolské aktivity, sa vníma pozitívne. Takéto aktivity sa aj veľmi dobre prezentujú. Spreádzajú ich fotografie a popis aktivity, ktoré musia byť včas zverejnené, aby boli aktuálne. Je prínosom vždy napísať nezainteresovaným, akú kompetenciu žiakov aktivita rozvíjala. Fotografie z týchto aktivít by mali byť prirodzené, bez dodatočných úprav a netreba sa báť zverejniť ani fotografie, kde sa žiaci netvária práve nadšene. Potom vyznie aktivita prirodzene, neumelo, živo. Niekedy je dobré prezentovať aj aktivity z klasickej vyučovacej hodiny, čo umožní záujemcom o štúdium nazrieť za dvere triedy.

K mimoškolským aktivitám patria aj súťaže. Okrem merania svojich schopností sú ideálne na prezentáciu školy, najmä ak sa žiaci umiestnia po vyhodnotení na popredných miestach. Zverejnenie týchto úspechov je veľmi dôležité. Treba však dávať pozor, o akú súťaž ide. Či to nie je len taká, ktorou sa chce spoločnosť prezentovať. Či to nie je súťaž, ktorá je náročná, ale nedáva za výhru zaujímavé ceny. Nespravodlivé sú aj súťaže, v ktorých je potrebné, aby sa prostredníctvom internetu hlasovalo o víťaza. Ideálna je taká, čo súvisí s výchovno-vzdelávacím procesom alebo zapadá do koncepcie školy, ponúka zaujímavé ceny pre žiakov a hodnotí ju odborná porota. Zaujímavým a efektívnym spôsobom prezentácie je aj zorganizovanie súťaže pre záujemcov o štúdium alebo pre žiakov vôbec. Vtedy však treba dbať o dôkladnú organizáciu, do ktorej opäť môžeme zapojiť celú komunitu školy.

Do istej miery má charakter súťaže aj zháňanie grantov alebo získavanie finančných príspevkov z rôznych fondov, nadácií alebo od sponzorov. Vyžaduje si to však zložitú administráciu, ktorá však môže byť odmenená slušným finančným objemom na zveľadenie školy alebo organizovanie aktivity. O prezentačnom potenciáli takýchto súťaží niet pochýb.

Za mimoškolskú činnosť sa považuje aj organizácia školskej akadémie. Takýto typ podujatia sa realizoval už v čase socialistického školstva. Dodnes je obľúbeným podujatím, ktorým žije celá škola. Koná sa pri príležitosti výročia založenia školy alebo v súvislosti s nejakou inou udalosťou alebo sviatkom. Niektoré školy robia akadémiu každý rok, čo si však vyžaduje dostatok času, najmä na nacvičenie vystúpení so žiakmi, ktorí sú hlavnými aktérmi akadémii. Zároveň treba skĺbiť prípravu akadémie s vyučovaním, aby sa nezanedbával

výchovno-vzdelávací proces. Z vyučovania sa však dajú použiť rôzne aktivity, ktoré sa dajú prezentovať. Napr. súčasťou akadémie môže byť vernisáž žiackych prác alebo cvičebná zostava z telocviku. Žiaci nemusia teda vystupovať iba so spevom, tancom alebo recitáciou.

Aby sa účinok akadémie neznížil zlým technickým zázemím, oplatí sa vybaviť na jej konanie osobitnú sálu s ozvučením. Najvýhodnejším riešením je požiadanie zriaďovateľa, obce, ktorá poväčšine spravuje kultúrny dom alebo inú sálu podobného typu, môže ju poskytnúť bezplatne. Investovať do takéhoto priestoru sa oplatí, pretože nevhodné priestory často môžu pokaziť dojem z akadémie. Najčastejšie sa totiž konajú v telocvični, ktorá nie je ideálna na hromadnú aktivitu. Niekedy môže byť aj malá.

Na akadémii sa majú pozvať aj rodičia, prípadne iní hostia. Niekedy sa pre nedostatok miesta v hľadisku zopakuje akadémia dva razy. Nie je však dobré takto oddeľovať komunitu školy. Avšak prenájom veľkokapacitných sál je vysoký. Možno ich však vybaviť prostredníctvom sponzora. Mám skúsenosť, že rôzne organizácie a firmy rady pomáhajú školám. Stačí len včas všetko zabezpečiť, vrátane celej organizácie a logistiky.

Príjemnou, hoci nákladnou časťou akadémie je recepcia s občerstvením. Spravidla po akadémii. Služi na vzájomné rozhovory a stretnutia. Najmä ak sa na akadémii pozvú bývalí zamestnanci alebo absolventi. Doplnenie živou alebo reprodukovanou hudbou a prácami žiakov je účinné. Ak je dostatok prostriedkov, občerstvenie sa ponúka všetkým divákovi. Ak nie, určené je len dospelým. Odmenou pre žiakov môže byť nejaký balíček, ktorý sa pripraví v školskej jedálni. Občerstvenie, ak sa nekoná významná udalosť školy, môže byť symbolické, jednoduché, menej nákladné.

Akadémia by nemala presiahnuť 2 hodiny, keďže je určená aj žiakovi, ktorí neobsedia. Okrem toho sú jej súčasťou aj príhovory zamestnancov školy alebo inej časti komunity. Nemalo by ich byť veľa. Jednotlivé čísla by mali mať dynamiku striedania, aby mladší divák nemal dôvod vyrušovať a starší neodišiel predčasne. Dôležité je stanoviť režiséra predstavenia a moderátorov z radov žiakov, ktorí majú schopnosť v prípade technických problémov improvizovať. Ako som už uviedol, vystupovanie žiakov je samozrejmé, no zapojenie rodičov i zamestnancov školy do programu je zaujímavým oživením.

Akadémia môže vzniknúť aj pri príležitosti zbierky na nejakú potrebu, čo škola nemá. Tak či tak, akadémia otvára množstvo možností na pozitívnu prezentáciu školy a jej schopnosť vytvoriť spoločné dielo.

6. LOGO

Účinnosť loga a budovanie značky sú samozrejmosťou v rôznych súkromných spoločnostiach, firmách či komerčných prevádzkach. Neraz stačí vidieť logo a hneď vieme, o akú spoločnosť ide a čo daná spoločnosť ponúka. Podobný, no nekomerčný efekt môže mať aj stanovenie loga školy, pričom aj pri jeho kreácii treba vychádzať zo základných znakov log, ktorými sú jednoduchosť, reprodukovateľnosť, nápaditosť. A súvislosť s filozofiou školy. Logo by nemalo byť prezdobené, príliš farebné a zložené na zapamätanie. Nemal by sa použiť obrazec z internetu, ktorý bol už publikovaný. Logo podľa predstáv riaditeľa, resp. komunity školy by mal vytvoriť profesionál. Niekedy môže byť talentovaný aj žiak alebo absolvent školy, ktorý rád niečo podobné vytvorí (obrázok č. 1). Dá sa spraviť aj „konkurz“ na návrh loga od žiakov. Často sa stáva, že práve oni ponúknu nápad, ktorý osloví komunitu školy. Súčasťou loga by mal byť text, minimálne označenie alebo názov školy a mesto, kde sídli.



Obrázok č. 1: Logo zamýšľaného školského e-časopisu Riazanet, ktorého autorom je žiak D. Pavlovič, vtedy žiak IX. ročníka.

Je dobré, aby logo nadväzovalo na históriu školy, jej tradíciu, ale nie je ani prekážkou, ak nové logo vzíde z koncepcie riaditeľa školy, ktorý ho následne bude prezentovať a pokúsi sa získať jeho podporu. Logo totiž školu prezentuje navonok. A aby bolo účinné, treba ho prezentovať aj formou reprodukcie na dokumentoch a na predmetoch súvisiacich so školou. Najideálnejším spôsobom je prezentovať logo školy na oblečení alebo na školských uniformách. Avšak, už som spomenul, že v situácii súčasného školstva je zložitý žiakov motivovať k takému vzťahu ku škole, aby si kupovali oblečenie s jej logom. Ideálne je zohnať peniaze na takéto vybavenie z iných zdrojov. Finančne menej náročnejšia je prezentácia loga na písomných oznámeniach, dokumentoch, listoch, tabľách, na internete. Alebo formou obrazových tabúľ nad vchodom do školy alebo vo vstupnej hale školy, prípadne pri triedach a učebniach. Efektne je mať aj zástavu s vyobrazením. Spôsobom prezentácie školy je aj vytvorenie a pravidelné reprodukovanie hymny školy.

7. APLIKÁCIA VÝCHODÍSK PREZENTÁCIE ŠKOLY

Základnú školu s materskou školou riadim od 16. 11. 2016. Na škole som predtým nepôsobil, informácie o škole, podľa ktorých som zostavil koncepciu rozvoja školy som získal z pôvodnej webovej stránky a z dostupných správ o výsledkoch výchovno-vzdelávacej činnosti, ktoré sa musia raz za rok predkladať rade školy a zriaďovateľovi, následne sa musia zverejniť na dostupnom mieste, ideálne na webe.

Škola mala (má) zlú povest'. Sprenoverili sa v nej peniaze, čo bolo prezentované aj v médiách. Po prvých dňoch pôsobenia som zistil aj iné problémy. Z hľadiska prezentácie školy boli nedostatky v komunikácii medzi vedením školy a verejnosťou, ale aj so žiakmi a, povedal by som, až „utajenie“ fungovania školy (napr. žiaci vchádzali do školy zadným vchodom, takže spredu vyzeralo, akoby do školy nikto nechodil). Problémom bolo aj to, že boli dve webové stránky s nevýrazným dizajnom a minimálnou aktualizáciou. Škola sa prezentovala heslom: *Škola, ktorej to myslí*. Avšak výsledky niektorých žiakov nezodpovedali významu tejto vety. Zistil som, že škola tou vetou naznačovala aj príklon k metóde vysoko efektívneho vyučovania, o čom som však okrem niekoľkých správ o „inak“ odučených hodinách nenašiel doklady. Takže okrem plnenia koncepcie rozvoja školy som sa musel pustiť do nápravy vážnych nedostatkov a negatívneho vnímania školy verejnosťou.

7. 1 Koncepcia rozvoja školy

Kandidát na riaditeľa školy v rámci výberového konania predkladá koncepciu rozvoja školy na 5 rokov. Niekedy sa určuje jej rozsah, niekedy nie. Zložitejšie je jej zostavenie, ak kandidát na riaditeľa nepochádza z prostredia školy. V každom prípade je dôležité, aby sa v koncepcii uviedli možno nie vysoko originálne, ale reálne nápady na zmeny v škole. A po zvolení riaditeľom ich predstaviť pedagogickému zboru. Potom ju naplňovať, riadiť sa ňou, prípadne ju korigovať na základe situácie v škole.

Aplikácia prezentačných aktivít školy teda súvisí aj s mojou koncepciou rozvoja školy, ale aj s osobným záujmom o prezentáciu a sebareprezentáciu vôbec. Predkladám ju v celom znení aj v prílohe (s. 44), keďže už v nej badať prvky na pozitívnu prezentáciu školy. V aplikačnej časti uvediem iba úryvky z nej.

Aj keď po zvolení do funkcie je veľmi dôležité zrealizovať okamžité zmeny, je nutné venovať istý čas aj pozorovaniu fungovania školy, najmä ak nový riaditeľ v škole pred zvolením nepôbil: *Predpokladom úspešného plnenia je dôkladné oboznámenie sa*

s fungovaním školy, s personálom školy a systematické zavádzanie jej jednotlivých krokov so snahou o konsenzus s účastníkmi výchovno-vzdelávacieho procesu. Je dôležité, aby sa zámery riaditeľa aj pri prezentácii školy citlivo prispôsobili škole a aplikovali sa postupne. Niektoré zmeny potrebujú však rýchle zavedenie a môžu sa stretnúť aj s nevôľou komunity školy. No ak sú potrebné, riaditeľ ich musí spraviť, pretože v konečnom dôsledku je on za všetko zodpovedný, aj za potrebné zmeny v škole. V mojom prípade došlo s väčšinou komunity k zhode, keďže zmeny, ktoré som aplikoval, mali pozitívne dôsledky (pozri ďalej).

V koncepcii som uviedol hlavné zásady, ktorými sa riadim od môjho pôsobenia v školstve: *komunikácia, spolupráca, interakcia, pozitívna školská klíma, efektivita práce, rozvíjanie všestranných výchovno-vzdelávacích kompetencií žiaka, prezentácia školy, objektivita pri riešení problémov*. V rámci komunikácie som upravil pôvodné heslo školy *Škola, ktorej to myslí*, na heslo: *Škola, ktorá počúva*. Čím som chcel zvýrazniť hlavnú zmenu v riadení školy, zmenu, ktorá bola potrebná. Okrem toho je sloveso *počúvať* viacvýznamové, takže zahŕňa aj pôvodné heslo, t. j. škola počúva nové trendy vyučovania, vníma ich. Logo vo vyobrazenej podobe som reprodukoval na stenách, vchode do školy, na webovej stránke (obrázok č. 2).



Obrázok č. 2: Logo školy zo začiatku môjho pôsobenia. Platí dodnes

Z koncepcie uvádzam ďalší zámer: *zatraktívniť školu, čo má viesť k zvýšeniu počtu záujemcov o vzdelávanie v nej*. Škola má veľmi dobrú polohu uprostred rozrastajúceho sa sídliska a v blízkosti obchodných centier. Po mojom nástupe mala napriek tomu v ZŠ málo žiakov, čo sa odrazilo na financovaní školy. Treba však pripomenúť, že v blízkosti sú dve renomované školy, ktoré odoberajú našej škole žiakov. Do veľkej miery to však súvisí aj s problémami školy, ktoré som uviedol vyššie. Ako splniť vyššie citovaný cieľ z môjho rozvoja školy, budem rozvíjať v aplikačnej časti práce aj ďalej. Prvou mojou ideou však bolo heslo *Škola, ktorá počúva*, od neho sa odvíjali ďalšie moje kroky.

Emblematickou súčasťou školy je školský vzdelávací program: *Aktualizácia ŠkVP: zváženie založenia bilingválnej (hľadanie alternatívy k osemročným gymnáziám) alebo*

športovej triedy (pre žiakov s nadaním v rôznych športoch alebo sa sústrediť na jeden šport); rozšírenie výberu z cudzích jazykov (dôraz na kvalitu pedagóga a dôslednom komunikatívnom prístupe); ponúknutie profilácie na 2. stupni (nie iba posilnenie prírodovedných predmetov; na 1. stupni by sa posilnili základné predmety). Keďže som nastúpil v priebehu školského roka, nechcel som vstupovať do už rozbehnutého školského vzdelávacieho programu napriek tomu, že bol zostavený zle, najmä v časti učebný plán. Nedalo sa ani vstupovať do rozbehnutých záujmových činností (krúžky), ktoré sú jedným z najvýraznejších možností školy ponúknuť žiakom viac než klasické vzdelávanie. Tak som iba pozoroval priebeh vyučovania a jeho obsah a pripravoval som učebný plán na ďalší školský rok. V koncepcii som pôvodne navrhoval zriadiť bilingválnu základnú školu, keďže takýto typ štúdia zaujíma rodičov a potenciálnych žiakov. Len to sa dá zrealizovať, ak sa zvýši počet žiakov v škole, a tým aj prísun financií. Nápad som teda odložil. Z hľadiska jazykov som umožnil popri španielčine, ktorá sa na škole vyučovala ako druhý cudzí jazyk, vybrať si v 6. ročníku z troch jazykov - nemecký jazyk, ruský jazyk, španielsky jazyk. Po nemčine bol v škole dlhodobý dopyt, no nebol dlhodobo vypočutý. Aj z toho dôvodu niektorí žiaci odmietli prestúpiť na našu školu, hoci mali záujem. Ruský jazyk som zaradil na základe požiadaviek žiakov a rodičov, učí sa doteraz. Naplnil som tak požiadavku voliteľnosti. Iné disponibilné hodiny som venoval prírodovedným predmetom (z dôvodu dopytu po absolventoch prírodných vied) štúdiu, slovenskému jazyku a literatúre, matematike (z hľadiska toho, že sa výsledky z celoslovenských testovaní verejne prezentujú) a výtvarnej výchove (z hľadiska toho, že výtvarné práce žiakov sa veľmi dobre prezentujú a existuje viacero súťaží so zameraním na výtvarníctvo). V rámci vyučovania cudzích jazykov ponúkame jazykové pobyty a intenzívne jazykové kurzy počas vyučovania. Hlásilo sa na ne pomerne málo žiakov, napriek tomu sa podarilo zrealizovať ich. Vždy sme ich pred prihlásením verejne prezentovali a zdôrazňovali význam aktivít v prospech komunikácie v angličtine.

Škola bola známa aj tým, že sa na ňu prijímali problémoví žiaci. Dozaista to bolo opodstatnené, keďže škola potrebovala viac žiakov, aby mala peniaze na vybavenie školy, na platy a prípadné odmeny pre učiteľov. Okrem toho mala škola určitú schopnosť pomôcť aj žiakom s problémami, ak pri tejto pomoci spolupracujú aj rodičia a žiak samotný. Mala (a má) špeciálnu pedagogičku, ktorá pracovala s takýmito žiakmi. Žiaci na základnej škole sa nedajú vylúčiť, na veľmi problémových bez diagnózy nezaberá ani znížená známka zo správania, preto som v koncepcii uviedol: *vypracovanie postupu práce so žiakmi, ktorí majú problémy so správaním, so vzdelávaním či školskou dochádzkou (individuálny prístup, spolupráca*

s odborníkmi, intenzívna komunikácia s rodičmi). Stanoviť si postup a reálne riešiť problémy s nenapraviteľnými žiakmi je veľmi dôležité, pretože práve ich konanie šíri zlú povest' o škole. Presne takú, s akou bojuje aj tá naša, ktorá podľa rozprávání kolegov mala žiakov s veľmi zlým správaním. Komunita potrebuje vedieť, že sa takéto veci riešia. Neraz si verejnosť predstavuje, že problémových žiakov môžeme okamžite vylúčiť, no to je nemožné. Dosiahnuť odchod žiaka si vyžaduje veľmi zdĺhavú prácu v spolupráci s odbornými inštitúciami. Žiaľ, zlú povest' o škole šíri aj prítomnosť žiakov s poruchami učenia, za ktoré oni sami nemôžu. Tu pomôže len komunikácia navonok a práca s takýmito deťmi. Mohol som profilovať školu aj tak, že by bola elitná a žiakov by tlačila k nadpriemerným výsledkom. Avšak, to by protirečilo heslu *Škola, ktorá počúva* a popieralo by to humanistický postoj mnohých pedagógov - pomáhať deťom, ktoré za svoje diagnózy nemôžu. Ak škola prijíma žiakov s diagnózami, môže mať v triede menej žiakov, a to sa veľmi dobre prezentuje. Pretože rodičia požadujú individuálny prístup a rodinné prostredie v škole. To sa však nedá realizovať v preplnenej škole. V súčasnosti máme v práci s deťmi s diagnózami pozitívne výsledky. Žiakov s problémovým správaním máme, spolupracujeme so psychológmi a sociálnymi pracovníkmi, žiadame ich o súčinnosť. Opatrenia voči nevhodnému správaniu podrobne popisuje náš školský poriadok.

Ďalší zo zámerov mojej koncepcie bol: *Pravidelná, systematická a konkrétna prezentácia školy: doplnenie webovej stránky o aktuálne a zaujímavé informácie a údaje, otvoriť možnosť prezentovania sa žiakov na webovom sídle, pravidelná aktualizácia webu, zverejňovanie informácií od vedenia školy, vyučujúcich i žiakov, konkrétnejšie informácie o predmetových komisiách, o výchovno-vzdelávacom procese, informácie o akejkoľvek aktivite školy na jednom mieste, zverejňovanie fotografií a videí v primeranom rozsahu; rozvíjanie FB skupiny, ktorá má slúžiť aj ako verejné diskusné fórum, ktoré sa bude pravidelne vyhodnocovať; založenie internej školskej súťaže otvorenej aj žiakom iných škôl (hľadať záštitu osobnosti), interaktívny deň otvorených dverí (pre škôlkarov, žiakov, rodičov, pre okolie školy, zväziť realizáciu 2 dní otvorených dverí, ktoré budú blízko dátumu zápisu, včasná a dostatočná prezentácia DOD), využívať prezentáciu v regionálnych i celoslovenských médiách (pravidelne spolupracujem s médiami), rozvíjanie školského média (rozhlas, časopis, možno televízia); vydávanie almanachu prác žiakov (ročeniek) s registračným číslom (pohybujem sa v oblasti editorovania).*

Už od prvých dní svojho nástupu som sa venoval redizajnovaniu webovej stránky v spolupráci s kolegyňou, ktorá sa vyzná vo webmasteringu. Ako som už uviedol, bývalá

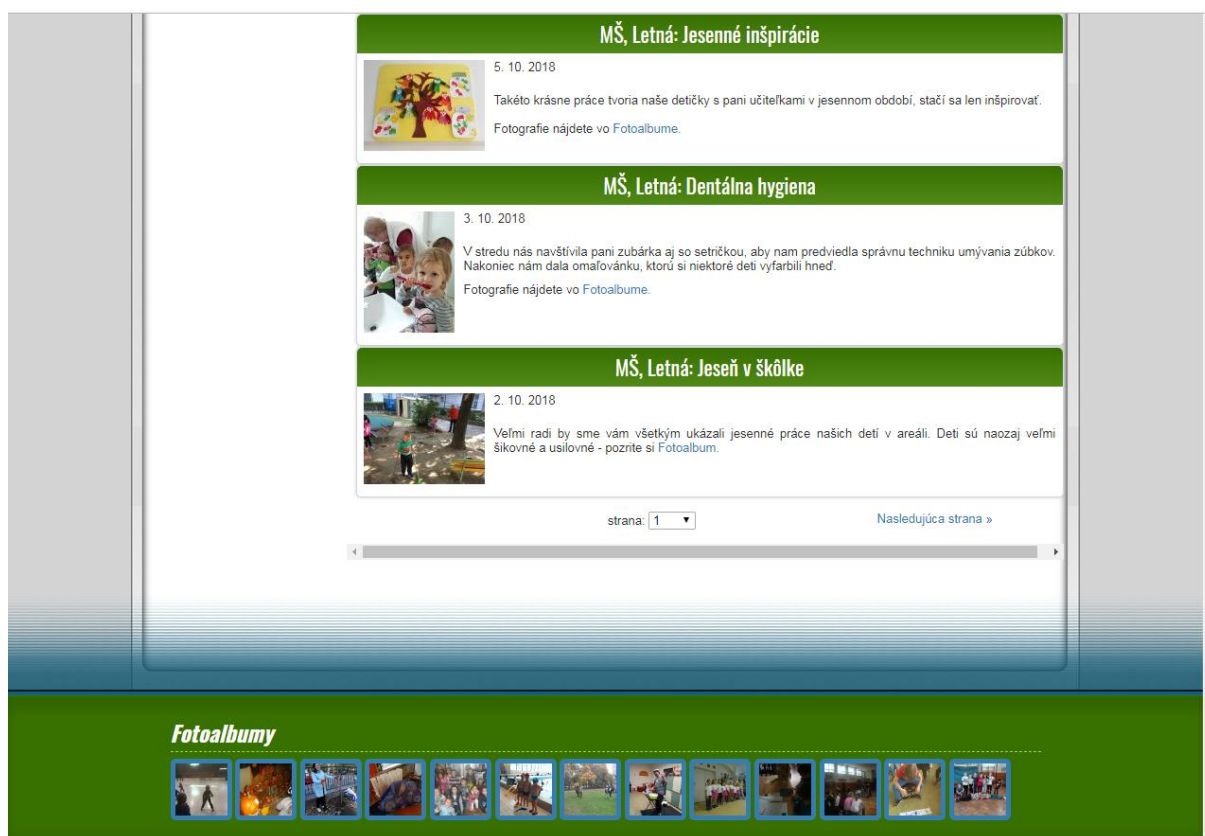
stránka bola výrazovo a informačne neúplná a mala dve verzie, čo bolo máťúce. Webovú stránku považujem za najdôležitejšie médium školy, preto sme ju dôkladne prepracovali, využívajúc ponuku webových šablón z Edupage (obrázok č. 3).



Obrázok č. 3: Hlavná stránka školského webu

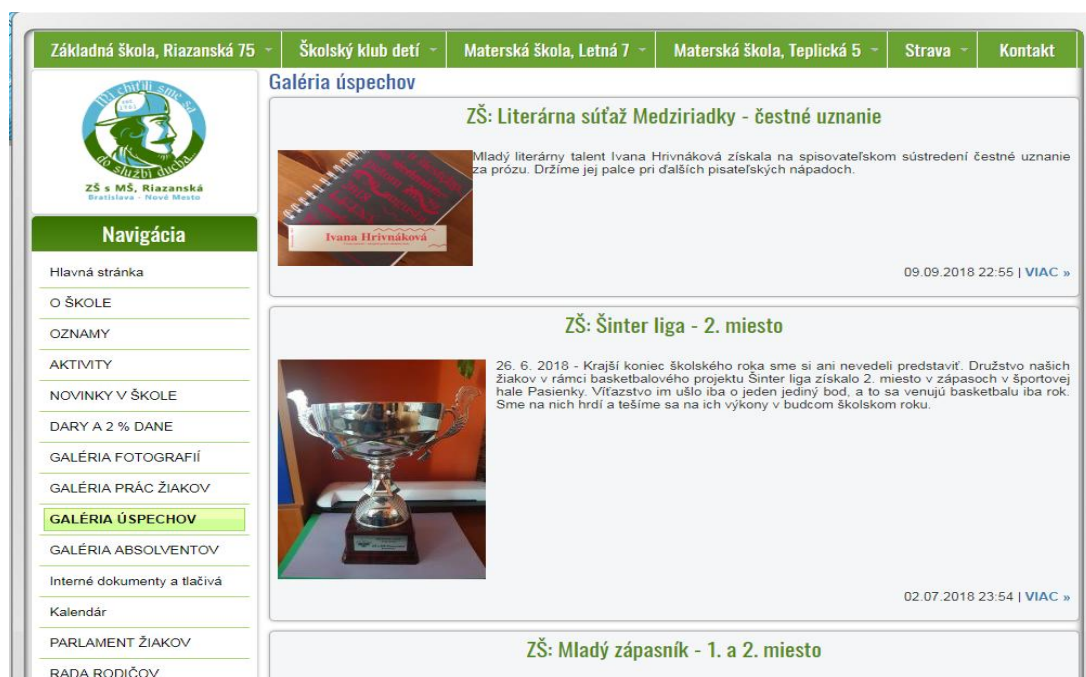
Použitie farby má symbolický charakter. Zelená farba reprezentuje snahu o profiláciu školy ako priateľskej k prírode, modrá farba je takisto ekologického charakteru, reprezentuje vodu. I keď nie je ekologická profilácia školy originálna, je potrebné venovať sa životnému prostrediu napriek tomu a prezentovať to. Technologické abstraktné motívy na modrom pozadí symbolizujú inováciu, modernosť, pokrok. Stránka tak nadobudla svieži vizuál a nepôsobí ponuro ako minulé. Okrem uvedeného sa obe farby považujú za pozitívne pôsobiace.

Najvýraznejším prvkom v obsahovej časti je podstránka aktivity (obrázok č. 4), na ktorej prezentujeme zaujímavé školské alebo mimoškolské aktivity obrazom i slovom. Už po niekoľkých zverejneniach po mojom nástupe som počúval ohlasy, že sa škola rozhybala, že sa konečne niečo deje. S publikovaním aktivít pokračujeme doposiaľ. Je pre mňa veľmi dôležité, aby sa uviedlo, kto aktivitu pripravil, kto napísal fotoreportáž. Niektoré z aktivít publikujeme aj na diskusnej skupine na Facebooku.



Obrázok č. 4: Časť webovej stránky s aktivitami školy

Z dôležitých častí webovej stránky spomeniem ešte časť Galéria úspechov (obrázok č. 5), v ktorej publikujeme víťazstvá, umiestnenia a úspechy žiakov alebo žiackych kolektívov v rôznych súťažiach. Paralelne vedieme v priestoroch školy stenu úspechov (obrázok č. 6), na ktorej prezentujeme zarámované diplomy zo súťaží.

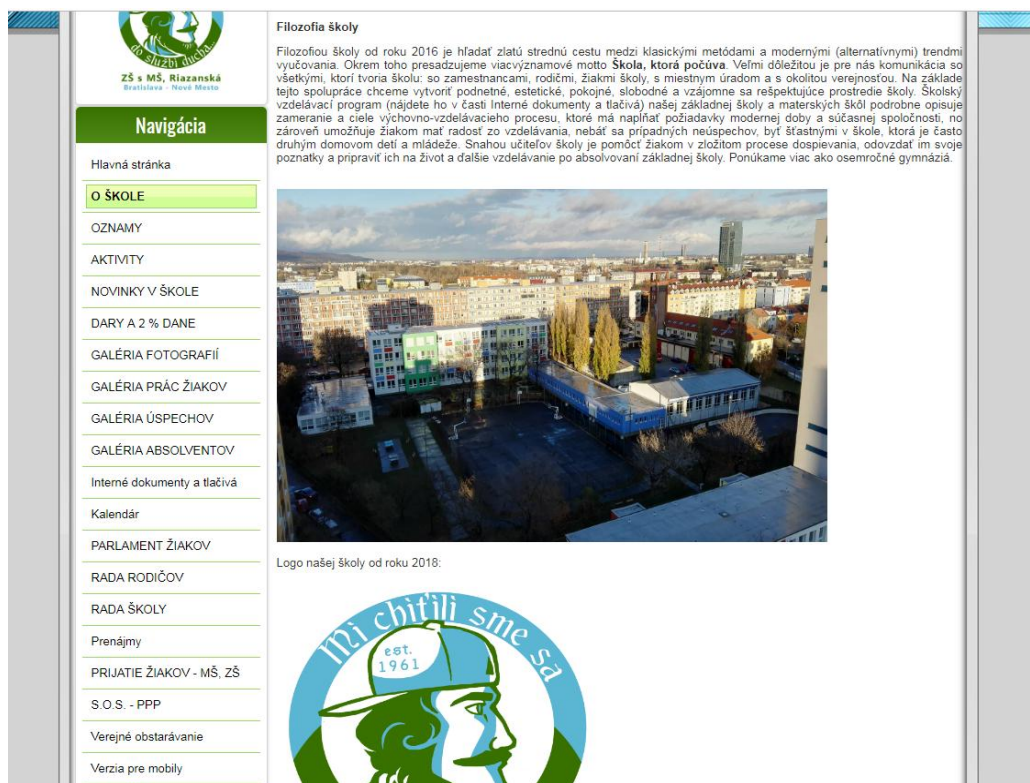


Obrázok č. 5: Časť webovej stránky s aktivitami školy



Obrázok č. 6: Stena úspechov, ktorá sa každý mesiac rozširuje

V časti *O škole* prezentujeme najdôležitejšie ciele školy. Tie sú síce v školskom vzdelávacom programe, no povinne zverejňované dokumenty si málokedy niekto číta. Preto sme vyčlenili osobitnú podstránku, ktorá objašňuje filozofiu školy (obrázok č. 7), poskytuje náhľad do jej priestorov, predstavuje zamestnancov školy a naznačuje spôsoby vyučovania. V súčasnosti túto sekciu inovujeme a dopĺňame. Viem, že si túto sekciu záujemcovia o štúdium prezerajú.



Obrázok č. 7: Stena úspechov, ktorá sa každý mesiac rozširuje

Webová stránka obsahuje aj sekcie rady školy, rady rodičov a Parlamentu žiakov školy, aby sa prezentovala súčinnosť s týmito poradnými orgánmi a ich fungovanie.

Web, ako som už mnoho ráz uviedol, je veľmi dôležitým médiom školy. Aby napĺňala svoj účel, pravidelne ju aktualizujeme a dopĺňame o informácie, ktoré sa od nás požadujú. Aj z toho dôvodu sme sa rozhodli nezaložiť školský časopis, keďže obsahová náplň webu spolu s facebookovou skupinou plní úlohu média, v ktorom majú možnosť publikovať všetci z komunity školy. Preto nepociťujem potrebu iniciovať vznik elektronického časopisu. A vznik tlačeneho časopisu považujem za neekologický aj v súvislosti s tým, že mladí ľudia tlačeným periodikám venujú menšiu pozornosť.

Súčasťou našej školy sú aj dve materské školy. Pred mojím nástupom bol zväčša nezáujem zapísať predškolákov na základnú školu. Ten sa sčasti zmenil, avšak stále prevažuje nedôvera v kmeňovú ZŠ. Zákonní zástupcovia žiakov stále preferujú naše konkurenčné školy. Napriek tomu realizujú žiaci ZŠ divadelné predstavenie pre žiakov MŠ, chodia na návštevu do našich priestorov a spojil som webovú stránku všetkých troch inštitúcií do jednej, rovnako informujeme o všetkom pravidelne aj rodičov detí z MŠ. Najúspešnejšou a zároveň najefektívnejšou metódou prezentácie ZŠ je stretnutie vedenia školy, učiteľov so zákonnými zástupcami detí z MŠ. Doposiaľ sme zrealizovali na oboch MŠ dve takéto stretnutia. Osobne ich nazývam diskusia o vzdelávaní, nie priama prezentácia školy. Základom stretnutia je v mojom poňatí diskusia. Takže nemám monológ a nepripravujem si siahodlhé prezentácie. Vždy odkazujem na webovú stránku, na FB skupinu, na dni otvorených dverí, ale aj na to, že si môžu so mnou dohodnúť konzultáciu, príp. návštevu školy. Potom dávam priestor na otázky a diskusiu. Mojim cieľom je, aby rodičia neboli sklamaní, oklamaní, preto ich informujem pravdivo, úprimne a otvorene. Popri tom im ponúkam rôzne náhľady a názory na vzdelávanie, upravujem im obraz o vzdelávaní, ktorý často vytvárajú médiá alebo ľudia, ktorí z rôznych dôvodov majú negatívny názor na školu alebo školstvo. Z týchto diskusií stále pociťujem istý druh nedôvery k škole, ale uvedomujem si, že náprava povesti potrvá dlhšie. Napriek tomu sa nám v minulom školskom roku z našich škôlok prihlásilo viac detí ako rok predtým. V spolupráci medzi ZŠ a MŠ mám snahu spájať tieto inštitúcie do jedného celku, ktorý spolupracuje na zveľadovaní a prezentácii školy.

Ako som už vyššie uviedol, škola musí byť otvorená spolupráci, čo som vyjadril už koncepcii rozvoja školy: *Otvorenosť školy: pokračovať v mimoškolských aktivitách; ponúknuť zaujímavé a profesionálne vedené krúžky podľa požiadaviek žiakov a rodičov, otvorené aj deťom mimo školy; organizácia prázdninových táborov ako rozšírenie pôsobenia školy aj*

mimo vyučovacieho času; verejné prezentovanie aktivít, kultúrnych podujatí, akadémií, vernisáží; ponúkať programy pre sociálne zariadenia (domovy dôchodcov, detské domovy); organizovať neformálne stretnutia učiteľov, rodičov a žiakov; realizácia divadelného predstavenia; zapájať rodičov do aktualizácie ŠkVP; pripraviť metodické dni/otvorené hodiny/prednášky/konferencie pre pedagogickú alebo laickú verejnosť; pokúsiť sa získať akreditáciu na školenia pre učiteľov; zriadenie aplikácie odkaz riaditeľovi, ktorú budem pravidelne vyhodnocovať a konzultovať s pedagogickou radou; rozvíjanie statusu cvičnej školy, spolupráca s pedagogickými fakultami, nadviazanie partnerstva s inými školami; vytvorenie systému pravidelného hodnotenia školy učiteľmi, rodičmi i žiakmi a využiť takto získané informácie na zmeny v prospech fungovania školy; zvážiť ponúkanie obedov verejnosti (pre starších ľudí), zriadenie školského bufetu. Otvorenosť je nevyhnutným predpokladom na to, aby okolie vnímalo školu pozitívne, aby v nej malo oporu i útočisko, aby si škola získala dôveru.

Uviedol som mnohé príklady, ktorými sa škola môže navonok prezentovať a ponúkať služby aj iným ako komunite školy. Avšak po zistení situácie v škole sa mi po necelých dvoch rokoch nepodarilo všetky tieto nápady zrealizovať. Podarilo sa však nastaviť krúžky tak, že sa k nim vyjadrujú rodičia a žiaci, majú možnosť vysloviť požiadavku, akú záujmovú činnosť by chceli viesť. Každý rok sa v rámci krúžku pripravuje rozprávkové divadelné predstavenie pre deti MŠ. Rodičia v rámci cudzích jazykov majú možnosť na výber z troch cudzích jazykov a pred schválením školského vzdelávacieho programu majú možnosť vyjadrovať sa k nemu. Škola už v niekoľkých prípadoch umožnila realizovať prax budúcich študentov pedagogiky a učiteľstva. Dokonca prejavili záujem o pracovnú pozíciu po ukončení štúdia. Už niekoľko dní po mojom zvolení som zriadil jednoduchú aplikáciu *Napište riaditeľovi*, z ktorej mi priamo na mail prichádzajú otázky a pripomienky, ktoré odosielatelia zadajú (obrázok č. 8).

Obrázok č. 8: Aplikácia Napište riaditeľovi

Z aktivít, ktoré zapájali do ich konania aj komunitu školy, sa uskutočnili brigády, deň otvorených dverí, školské vianočné trhy a plenárne zasadnutie s riaditeľom školy. Na brigáde sa zúčastnili všetky časti komunity školy, cieľom bolo upratovanie interiéru a exteriéru školy. Špeciálnou brigádou bolo upratovanie okolitého sídliska, keď jednotlivé triedy zbierali odpadky v blízkom i vzdialenejšom okolí školy. Tejto brigády sa zúčastnil aj starosta mestskej časti, pričom nám organizácie zriaďovateľa pomohli s náradím a ochrannými prostriedkami. Pri tom žiaci zažívali mnohé pozitívne ohlasy od okolitých obyvateľov, čím sa naplnil cieľ prezentácie školy. V tento deň bolo zrušené riadne vyučovanie a brigáda sa konala na pripomenutie Dňa Zeme.

V súvislosti s dňom otvorených dverí som najprv zvažoval interaktívny deň, ako sa v posledných rokoch realizuje na stredných školách. Avšak, základná škola je určená predovšetkým pre predškolákov z materských škôl, ktorí ešte takúto nadstavbu vyučovania nedokážu oceniť alebo by mohli mať zo zapájania do aktivít traumy. Preto som sa rozhodol, že ukážeme záujemcov o školu, deťom a rodičom vyučovanie také, aké je. Učitelia mali voľnosť, či si zvolia inovatívne hodiny alebo ukážu klasické vyučovanie. Jedinou podmienkou bolo, aby sa komunikovalo s rodičmi a odpovedalo na ich otázky. K dispozícii som bol aj ja ako riaditeľ školy, celý deň som sa venoval prichádzajúcim hosťom. Súčasťou dňa otvorených dverí bola „ekologická“ čajovňa, v ktorej sme podávali nesladené nápoje a sypané čaje bez použitia plastov. Okoloidúci sa mohli ponúknuť. V tento deň sa prišli na nás pozrieť aj predškoláci z našich MŠ, ktorí dostali drobný darček. Informácie o dni otvorených dverí som zaslal všetkým MŠ v okolí. Určitou inováciou bolo, že sme mali dva dni otvorených dverí, čo sa stretlo s úspechom, keďže po druhý raz prišlo viac záujemcov.

Na školské vianočné trhy sa pripravovala celá škola, lebo bolo treba vytvoriť alebo priniesť výrobky na predávanie. Zapájali sa tak žiaci, rodičia i učitelia. V deň ich realizácie bola škola otvorená verejnosti. Deti si spravili z lavíc predajné pulty a ponúkali svoj tovar, medzi ktorým boli vianočné dekorácie, ale aj vianočné občerstvenie. Suma za nákup bola dobrovoľná. Trhy trvali aj popoludní. Cieľom bolo vyzbierať sumu, o ktorej použití rozhodol parlament žiakov školy. Počas nich zneli vianočné koledy. Novinkou bolo, že žiaci mali „stánky“ aj pred školou, teda tovar ponúkali aj verejnosti, čím školu prezentovali (obrázok č. 9). Takéto trhy sa konali po prvý raz, no už v decembri ich chceme zopakovať, poučiť sa z niektorých chýb a vylepšiť ich. Prezentácia školy sa však podarila, komunita školy na trhy dodnes spomína. Prítomná bola aj lokálna televízia, ktorá spravila z aktivity reportáž. Okrem toho žiaci dostali pridanú hodnotu - vedieť sa prezentovať a vedieť ponúknuť svoj výrobok.



Obrázok č. 9: Vianočné trhy 2017 pred budovou školy

Keďže mi veľmi záleží na tom, aby som komunikoval s komunitou školy, zaviedol som plenárne zasadnutia. Je to stretnutie riaditeľa školy so zamestnancami, rodičmi, ale aj so žiakmi. Program zasadnutia nie je presne daný, diskutuje sa o rôznych problémoch školy, ku ktorým sa vyjadrujem. Sú to veľmi užitočné stretnutia, keďže neraz sú nápady mimo vedenia školy inšpiratívne a riešia mnohé nedostatky. Takisto prispievajú k pozitívnej prezentácii školy a k zmene jej riadenia. Počas predchádzajúceho vedenia školy vraj podobné stretnutia bývali.

Otvorenosť školy realizujeme aj tak, že rodičov púšťame do školy s deťmi, alebo keď ich na ne čakajú. Teda pred vyučovaním alebo po ňom. Je zaujímavé sledovať, ako jednotlivé zložky školy kooperujú. Vo veľkej časti škôl je prístup jazykov pre rôzne hygienické pravidlá zakázaný. Aj pre tézu otvorenosti a možnosti prezentovať sa zatiaľ takéto obmedzenie nemáme. Návštevníci školy sa však môžu pohybovať iba v priestoroch prízemí.

Z koncepcie na rozvoj školy spomeniem ešte: *Pomenovanie školy názvom, ktorý pritiahne pozornosť a naznačí filozofiu školy.* Ide zložitejší proces, keďže súvisí s legislatívou a so súhlasom zriaďovateľa. Avšak ide o dôležitú súčasť rozvoja identity školy. Najmä ak zvolíte názov školy, ktorý ešte nie je v širokom okolí použitý. Mal by však súvisieť s tradíciou alebo koncepciou školy. Po roku pozorovaní som sa rozhodol pridať k heslu *Škola, ktorá počúva* logo (obrázok č. 10). Ako začiatok procesu pomenovania školy.



Obrázok č. 10: Logo školy

Význam loga uvádzam aj na webovej stránke v časti o škole: *Logo školy pozostáva z moderného vyobrazenia všestrannej slovenskej osobnosti, ktorou bol Ľudovít Štúr (1815 - 1856), a z jeho výroku a názvu školy. Jeho výrok je napísaný v štúrovčine, ktorá nemala ypsilony. Štúrovčina bola prvým jazykom, ktorý v ťažkých časoch Slovenského národného obrodzenia zjednotil Slovákov a už nikdy nezanikol. Štúrova veta okolo jeho zobrazenia zachytáva cieľ našej školy a moderného vzdelávania - slúžiť duchu. Slovo duch v tomto význame znamená vnútro človeka, um, myslenie, duševný život človeka, ktorý tvorí prirodzený kontrast k súčasnej honbe za materiálnymi hodnotami. Chceme rozvíjať nielen formu žiaka, ale aj jeho obsah, vnútro, myslenie tak, aby boli pripravení na ďalšie štúdium a potom život v spoločnosti, ktorá neraz potrebuje rozvinutého „ducha“. Chceme rozvíjať všestranne osobnosť žiaka práve tak, ako bol všestranne zameraný Ľ. Štúr, ktorý bol učiteľom, novinárom, politikom, estetikom, spisovateľom, filozofom... Žil v dobe, keď sa kladli vysoké nároky na vzdelaných ľudí. Rovnako vysoké nároky sa kladú aj na súčasných žiakov a študentov. Nie iba v zmysle vedomostí. Ale v zmysle prípravy na praktický a profesijný život, ktorý vyžaduje flexibilitu, dynamiku, schopnosť prispôbiť sa, komunikovať, rečniť a vyhľadávať informácie, ktoré človeka obohatia a nestanú sa preňho príťažou. Farby loga korešpondujú s farbami školy - zelená a modrá. Zelená farba predstavuje vzťah k prírode, k životnému prostrediu, k živým tvorom. Modrá farba predstavuje vzduch a vodu, nenahraditeľné zložky života.*

Napĺňanie koncepcie rozvoja školy je veľmi dôležitou úlohou riaditeľa. Ja som svoju koncepciu po svojom zvolení zverejnil pre celú školu. V súčasnosti si uvedomujem, že každá

zmena vyžaduje časť, energiu, sympatiu komunity. Dnes by som koncepciu rozvoja školy štylizoval reálnejšie. Napriek tomu sa mnohé body z koncepcie naplnili do takej miery, že sa mi za necelé dva roky aspoň čiastočne podarilo zmeniť náhľad na našu výchovno-vzdelávaciu inštitúciu. Uvedomujem si, že nie vždy je potrebné v situácii, keď je riaditeľ za všetko zodpovedný, komunikovať s komunitou školy. Niekedy musí riaditeľ rozhodnúť sám. Avšak je výhodou, ak sa zmeny diskutujú, konzultujú a argumentujú. Aj to prospieva pozitívnej prezentácii školy, ale aj k pozitívnej klíme v pedagogickom zbore. Preto z koncepcie rozvoja vyberám záver, ktorý zhŕňa chápanie fungovania súčasnej školy: *Škola poskytuje službu verejnosti. Mojm cieľom je rozvinutie všestranného kultúrno-vzdelávacieho centra, ktoré nebude naplňovať iba štandardizované vyučovacie ciele, ale stane sa školskou komunitou, ktorá rieši výchovno-vzdelávacie pôsobenie na deti a mládež komplexne s prihliadaním na potreby spoločnosti a moderné trendy súčasnej školy, nadväzujúc na tradíciu doterajšieho fungovania vašej základnej školy s materskými školami. Riaditeľ je garantom premeny školy, avšak realizátormi sú všetci účastníci výchovno-vzdelávacieho procesu.*

7. 2 Aplikácia ďalších možností prezentácie školy

Podrobnejšia analýza prezentačných aktivít by zaberala väčší rozsah, ako sa vyžaduje v tomto type práce. V tejto kapitole naznačím ešte niektoré postupy, ktoré sa osvedčili na našej škole, a ktoré naďalej zveľadujeme.

Vyučujúci majú u nás možnosť zvoliť si akýkoľvek spôsob vyučovania, ktorý im ide najlepšie, ktorý vyhovuje danej triede. Niektorí z učiteľov I. stupňa využívajú tzv. Hejného metódu, ktorá je v súčasnosti populárna aj medzi rodičmi. Táto metóda vyučovania matematiky sa však vyznačuje tým, že s ňou musí byť učiteľ zžitý. I keď by sa učenie Hejného metódou na celom I. stupni prezentovalo dobre, uprednostnil som pedagógom voľnosť v rozhodnutí, či ňou budú vyučovať matematiku. Podobné možnosti majú učitelia II. stupňa, ktorých jedinou povinnosťou je naplniť štátny vzdelávací program. Niektorí využívajú projektové vyučovanie, iný konštruktivistický prístup alebo komunikatívne vyučovanie. Osobne nepreferujem to, aby škola zjednotila metódy vyučovania aj z toho dôvodu, ktorý som uviedol v inej kapitole - ľudia a svet nie sú homogénni, všetko si vyžaduje rozmanitý prístup. Voľnosť v používaní metód vedie k spokojnosti učiteľov a následne k spolupráci na pozitívnej prezentácii školy.

Škola disponuje rozsiahlym školským areálom. Okrem asfaltovej plochy na hranie rôznych loptových hier a dvoch pingpongových stolov neobsahuje žiadne hracie prvky pre deti zo školského klubu. Za sumu vyzbieranú počas vianočných trhov sme zriadili pieskovisko. Pri jeho stavaní pomáhali žiaci. Od prvého dňa jeho uvedenia do prevádzky sa teší veľkej obľube, žiaci ho za teplých dní využívajú denne. Prostredníctvom sponzora, ktorého zohnali rodičia, sme získali aj slnečník. Bol to vzorový príklad spolupráce komunity školy. Od svojich prvých dní vo funkcii som hľadal spôsoby, ako žiakom zabezpečiť aspoň minimálny počet hracích prvkov v areáli školy. Zháňal som peniaze prostredníctvom nadácií a grantov. Neúspešne. V súčasnosti som sa projektom na zakúpenie preliezačiek zúčastnil participatívneho rozpočtu našej mestskej časti, v ktorom sa naša škola, aj vďaka hlasovaniu komunity, dostala medzi úspešné. O všetkom bola aj prostredníctvom regionálnych médií informovaná celá komunita, takže po mnohých rokoch bude mať areál školy aspoň dva ihriskové prvky. Zvýši sa tým kvalita materiálneho vybavenia školy.

Ako riaditeľ školy sa aktívne zapájam do diskusií o školstve. Pravidelne publikujem a vystupujem v médiách. Ovplyvňujem náhľady na školstvo mnohých kolegov aj mimo školy. Vediem neformálne zoskupenie učiteľov slovenčiny. Často sa mi stáva, že uchádzači o pracovnú pozíciu alebo o prestup do našej školy uvádzajú ako príčinu to, že sa stotožňujú s mojimi názormi. Je to jednoznačná podpora prezentácie školy. Vďaka mojim aktivitám našu školu oslovujú aj celoslovenské médiá, ktoré sa nás pýtajú na riešenie aktuálnych školských tém. V spracovanej reportáži potom v hlavnom vysielacom čase uvedú aj názov školy, čo je najvplyvnejším a najúčinnjším spôsobom prezentácie, keďže vplyv masových médií je v súčasnej spoločnosti silný. Mojim cieľom však nie je len premena našej školy, ale aj zapojenie sa do zmien v súčasnom školstve, minimálne formou publikovania.

V teoretickej časti práce som uviedol, že je dôležité, aby bol riaditeľ „viditeľný“. Táto časť sa mi darí naplňovať rôznymi spôsobmi a nevedel by som si to predstaviť inak, keďže sa považujem na prvom mieste za učiteľa a kolegu. Okrem toho riaditeľ osobným kontaktom dokáže zistiť o škole viac, akoby bol zavretý v kancelárii. Nanešťastie, takýto kontakt s komunitou školy ho pripravuje o čas na stále zložitejšiu administratívu školy. Je to však dôležité, keďže riaditeľ školy je vrcholom „živej“ inštitúcie, ktorá sa nedá obsiahnuť iba byrokratickým spôsobom. V súvislosti s mojou vierou v takúto prezentáciu vedenia školy som si zadal aj vykonávanie dozoru nad žiakmi počas prestávok na prízemí raz do týždňa. Bol to veľmi užitočný krok, ktorý má taký efekt, akoby som mal celý deň konzultačné hodiny. Okrem toho vnímam kooperáciu komunity školy, prevádzku školy a správanie sa žiakov.

Mnohí moje rozhodnutie nechápu, no dozor považujem za veľmi dobrý spôsob kontroly rovný hospitácii na hodine.

Aj na základe toho, že sa venujem problematike celoslovenských testovaní T5, T9 a externej časti maturitnej skúšky (test pre maturantov), je potrebné sa vyjadriť k tejto téme. Žiaľ, výsledky z celoslovenských testovaní sú v súčasnosti najviditeľnejším ukazovateľom hodnotenia školy. Napriek tomu, že sa v testoch objavujú problémy, že sa testujú iba dva predmety, že nie sú podmienky testovania ideálne (napr. SJL a MAT v T5 a T9 realizujú v jeden deň). Okrem T5 sa rebríčky z testovaní zverejňujú na webe NÚCEM-u a stávajú sa tak východiskom rôznych rebríčkov kvality škôl, čo je neobjektívne a zavádzajúce. Napriek tomu všetkému laická verejnosť posudzuje školu na základe výsledkov testovania. Východiskom je hovoriť o problémoch v testovaní a poukazovať na iné úspechy škôl. V diskusiách o našej škole prezentujem to, že naši žiaci sa dostávajú na stredné školy, ktoré si vybrali. A tam sa preukáže, či sú žiaci pripravení na ďalšie štúdium. Aj pre takéto nedostatky je dôležité hovoriť verejne o problematike vzdelávania a nastavení jeho merania.

Prierez aplikačných aktivít ukončím spomenutím zaujímavých mimoškolských podujatí, ktoré sa veľmi dobre prezentovali alebo sa odlišovali od bežných aktivít:

- rovesnícke vzdelávanie v oblasti fyziky - žiaci sprevádzali putovnou interaktívnou výstavou o fyziky svojich spolužiakov,
- naprogramuj si robota - žiaci pracovali s jednoduchými robotmi, programovali ich tak, aby prešli nimi zvolenú cestu,
- valentínska pošta - žiaci mali možnosť komukoľvek zo školy napísať akýkoľvek list,
- číta celá škola - aktivita, počas ktorej sa v určenej hodiny a určený čas potichu čítajú rôzne knihy, sú doplnené súťažami v čítaní a čajovňou, aktivita sa koná celý mesiac v rámci marca, mesiaca knihy,
- interaktívna výstavba o drevovýrobe - žiaci školského klubu mali možnosť pracovať s drevom,
- výroba pizze - interaktívne podujatie, na ktorom mali možnosť najlepší žiaci zo školy vytvoriť vlastnú pizzu, za jej vytvorenie získali certifikát,
- súd - starší žiaci mali možnosť zúčastniť sa náčuvov trestného pojednávania,
- súťaž v zbere papiera - triedy medzi sebou súťažia o prvé tri miesta v zbere, za čo dostávajú chutné ceny ako kolektív.

Všetky uvedené aktivity a mnohé ďalšie boli verejne alebo aj mediálne prezentované a mali pozitívny ohlas.

ZÁVER

Aj pre pozitívnu prezentáciu našej školy sa jej mnohé ukazovatele napravili. I keď treba pripomenúť, že za tým, aby sme čosi mohli prezentovať, je plno práce a aktivít, ktoré komunita školy vykonala. Do týchto aktivít som sa neraz zapájal napriek tomu, že som prichádzal o čas na administratívu. Je to totiž dôležitá činnosť v portfóliu povinností riaditeľa.

Ak prezentácia školy vychádza z reálnych podujatí, inovácií, zmien, vyvolá u adresáta pozitívny postoj. Za necelé dva roky pôsobenia sa medziročne zvýšil počet žiakov na ZŠ o takmer 90 žiakov, pričom prestupom sme prijali skoro 30 žiakov. Ak žiaci zo školy odchádzali, bolo to z dôvodu sťahovania, prechodu na osemročné alebo päťročné gymnázium, ale aj z dôvodu dlhého dochádzania zo školy.

Materiálno-technické vybavenie školy sa výrazne skvalitnilo, hoci ešte stále nie je na požadovanej úrovni. Škola sa výrazne otvorila komunite, ktorá jej stále viac pomáha, o čom svedčí prehľad darov na webovej stránke. Finančná kondícia školy je stále nedostatočná, no je to z dôvodu, že chýbajú financie, ktoré boli spreneverené. Materiálno-technické vybavenie školy však pomáha financovať aj rada rodičov, ktorá je prijímateľom 2 %. Podobné tendencie sa prehlbujú aj v aktuálnom školskom roku.

V teoretickej časti práce som predstavil možnosti prezentácie školy, ktoré zvládne škola vo vlastnej réžii a nevyžaduje si vysoké náklady. Poukázal som na dôležitosť riaditeľa v tomto procese, ktorá však musí byť podporená komunitou školy, ktorá neraz rozhoduje o vnímaní školy verejnosťou. Napriek tomu, že škola je kolektívnou organizáciou, najväčšia zodpovednosť je na riaditeľovi školy, preto je veľmi dôležité, aby dôkladne plánoval svoj čas a poveroval výkonom istých úloh svojich zamestnancov. Je veľmi dôležité, aby sa riaditeľ školy nestal anonymným úradníkom, ktorý je len pasívnym pozorovateľom diania. Vychádzal som z vlastných skúseností, pričom som ich porovnával s dostupnou psychologickou a pedagogickou literatúrou, siahajúc aj po textoch o manažmente.

V aplikačnej časti práce som uvádzal skúsenosti z riadenia základnej školy, ktorá potrebovala pozitívnu prezentáciu, aktivitu a komunikáciu, teda východiská z tejto práce. Klesal jej počet žiakov a profilovala sa ako škola, ktorá prijíma problémových žiakov. Pre obmedzený rozsah práce som uviedol iba najvýraznejšie zmeny, pričom vždy nejakým spôsobom súviseli s prezentáciou školy. Dokladom týchto aktivít je webová stránka školy, zverejnené správy o výchovno-vzdelávacej činnosti školy, koncepcia rozvoja školy a štatistické údaje pre zriaďovateľa školy, ktorou je Mestská časť Bratislava-Nové Mesto. Aplikované spôsoby prezentácie školy preukázateľne zmenili negatívne ukazovatele a o školu

sa začal aj v konkurencii iných bratislavských škôl prejavovať záujem. Téza o dôležitosti prezentácie školy sa mi teda potvrdila. Rovnako sa naplnil aj cieľ predstaviť niektoré účinné spôsoby prezentácie fungovania a vyučovania školy. Popri tom som predstavil spôsoby moderného riadenia vôbec, uvedomujúc si, že nejde o príliš inovatívne prvky, ale o spájanie moderného s klasickým. I keď práca vychádza zo skúseností zo základnej školy, mnohé jej zistenia sa dajú uplatniť aj na stredných školách.

Možnosti pozitívnej prezentácie školy prostredníctvom žiakov dozaista existujú. Dôležité však je neklamať, neidealizovať a nezakrývať chyby. V opačnom prípade ľudia v okolí školy odhalia prezentáciu školy, ktorá je v rozpore s tým, čo sa na škole skutočne deje. Takéhoto konania sme svedkami v mnohých školách. Preto je veľmi dôležité, aby škola prezentovala svoje prednosti, ale priznávala aj svoje nedostatky a diskutovala o nich. A pokúšala sa ich naprávať a nehládať príčiny, prečo to nejde.

I keď je postavenie súčasnej školy problematické najmä z dôvodu, že je zanedbávané zo strany štátu, sú možnosti na dôstojné fungovanie školy. To je však závislé od jej osadenstva, od ochoty pracovať nad rámec svojho ocenenia, od vzájomnej spolupráce a od samotného štýlu riadenia školy. Možnosti riaditeľa tak vychádzajú z ľudského potenciálu. Preto si treba uvedomiť, že imidž školy je a musí byť výsledkom spolupráce vedenia a komunity školy.

LITERATÚRA

Kasíková, Hana: *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha : Portál, 2016. ISBN 978-80-2620-983-6.

Kolektív autorov: *Personálny manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2011. ISBN 808-91-8209-7.

Kolektív autorov: *Praktická personalistika pre školy*. Bratislava : Raabe, 2016. ISBN 978-80-8140-290-6.

Le Bon, Gustave: *Psychológia davov*. Bratislava : Eko-konzult, 2016. ISBN 978-80-8079-229-9.

Fontana, David: *Psychologie ve školní praxi*. Praha : Portál, 1997. ISBN 978-80-262-0741-2.

Kolektív autorov: *Školská pedagogika*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2001. ISBN 80-223-1536-2.

NÁVRH KONCEPCIE ROZVOJA ZÁKLADNEJ ŠKOLY

Základná škola s materskou školou na Riazanskej ulici 75 v Bratislave

PhDr. Ján Papuga, PhD.

kandidát

4. októbra 2016

Na základe prieskumu pôsobenia ZŠ s MŠ v zriaďovateľskej pôsobnosti MČ Bratislava – Nové Mesto, prostredníctvom analýzy správ o výchovno-vzdelávacej činnosti ZŠ s MŠ na Riazanskej ulici, na základe webovej stránky ZŠ s MŠ a informácií MÚ predkladám tento projekt. Pri rešpektovaní platnej legislatívy je realizovateľný v priebehu funkčného obdobia novozvoleného riaditeľa. Predpokladom úspešného plnenia je dôkladné oboznámenie sa s fungovaním školy, s personálom školy a systematické zavádzanie jej jednotlivých krokov so snahou o konsenzus s účastníkmi výchovno-vzdelávacieho procesu.

Kľúčové slová môjho pôsobenia sú: komunikácia, spolupráca, interakcia, pozitívna školská klíma, efektivita práce, rozvíjanie všestranných výchovno-vzdelávacích kompetencií žiaka, prezentácia školy, objektivita pri riešení problémov. Zvýrazňujem tieto zásady preto, že práve osobnosť riaditeľa má možnosť najvýraznejšie ovplyvňovať povest školy, atraktivitu vzdelávania na nej a celkovú atmosféru. Je veľmi dôležité, aby sa riaditeľ nestal prekážkou v rozvíjaní školy, aby ho verejnosť vnímala ako mediátora vo výchovno-vzdelávacom procese. Takýto spôsob práce pre školu viem garantovať.

Mojou prioritou je zatraktívniť školu, čo má viesť k zvýšeniu počtu záujemcov o vzdelávanie v nej. Som otvorený rôznym návrhom a nápadom na realizáciu tohto cieľa. Škola má vynikajúcu polohu a dostupnosť, veľmi dobré materiálno-technické vybavenie, areál (+ blízkosť Školak klubu) a prešla komplexnou rekonštrukciou. Za pozitívum považujem aj to, že v jej časti sídli súkromná stredná odborná škola, čím sa otvárajú rôzne možnosti spolupráce dvoch typov škôl. ZŠ s MŠ sa nachádza v mestskej časti, v ktorej sa zvyšuje dopyt po umiestnení na školách, má teda mimoriadne perspektívny potenciál. V nasledujúcich bodoch sa sústredím na opatrenia na naplnenie prioritného cieľa. Je veľmi dôležité, aby sa s mojimi návrhmi stotožnili najmä moji budúci spolupracovníci, čo bude hlavnou snahou v prípade môjho zvolenia.

- Aktualizácia ŠkVP: zváženie založenia bilingválnej (hľadanie alternatívy k osemročným gymnáziám) alebo športovej triedy (pre žiakov s nadaním v rôznych športoch alebo sa sústrediť na jeden šport); rozšírenie výberu z cudzích jazykov (dôraz na kvalitu pedagóga a dôslednom komunikatívnom prístupe); ponúknutie profilácie na 2. stupni (nie iba posilnenie prírodovedných predmetov; na 1. stupni by sa posilnili základné predmety); rozvíjanie e-gramotnosti, mediálnej výchovy a kritického myslenia; zavedenie dramatickej výchovy (návrik divadelných predstavení a ich realizácia); vyučovanie hudobnej výchovy s cieľom konštituovania speváckeho zboru, ktorý by verejne vystupoval, zapájal sa do súťaží, realizoval program pre sociálne zariadenia (domov/klub dôchodcov, detský domov); zavedenie jednotného systému hodnotenia žiakov, zvážiť slovné hodnotenie žiakov 1. stupňa a priebežné percentuálne hodnotenie žiakov 2. stupňa;

vypracovanie postupu práce so žiakmi, ktorí majú problémy so správaním, so vzdelávaním či školskou dochádzkou (individuálny prístup, spolupráca s odborníkmi, intenzívna komunikácia s rodičmi); otvárať možnosti štúdia aj deťom s telesným postihnutím.

- Skvalitniť a posilniť vyučovanie cudzích jazykov, podporovať skupinové/blokové vyučovanie, organizovať výmenné pobyty a exkurzie v rámci možností rodičov a žiakov, zúčastňovať sa medzinárodných projektov, pozývať si na hodiny lektorov, zúčastňovať sa jazykových súťaží a pod.
- Pravidelná, systematická a konkrétna prezentácia školy: doplnenie webovej stránky o aktuálne a zaujímavé informácie a údaje, otvoriť možnosť prezentovania sa žiakov na webovom sídle, pravidelná aktualizácia webu, zverejňovanie informácií od vedenia školy, vyučujúcich i žiakov, konkrétnejšie informácie o predmetových komisiách, o výchovno-vzdelávacom procese, informácie o akejkoľvek aktivite školy na jednom mieste, zverejňovanie fotografií a videí v primeranom rozsahu; rozvíjanie FB skupiny, ktorá má slúžiť aj ako verejné diskusné fórum, ktoré sa bude pravidelne vyhodnocovať; založenie internej školskej súťaže otvorenej aj žiakom iných škôl (hľadať záštitu osobnosti), interaktívny deň otvorených dverí (pre škôlkarov, žiakov, rodičov, pre okolie školy, zväziť realizáciu 2 dní otvorených dverí, ktoré budú blízko dátumu zápisu, včasná a dostatočná prezentácia DOD), využívať prezentáciu v regionálnych i celoslovenských médiách (pravidelne spolupracujem s médiami), rozvíjanie školského média (rozhlas, časopis, možno televízia); vydávanie almanachu prác žiakov (ročeniek) s registračným číslom (pohybujem sa v oblasti editorovania).
- Pokračovanie spolupráce s materskými školami (nie iba spádovými) a s inštitúciami zaoberajúcimi sa deťmi a mládežou, intenzívna spolupráca s pridruženými materskými školami. Zváženie zriadenia materského/rodičovského centra, poskytnutie priestorov školy, otvorenie sa aj tomuto modernému spôsobu organizovania sa rodičov a ich detí pod strechou školy.
- Vypracovanie projektu na systematické rozvíjanie čitateľskej gramotnosti a čítanie s porozumením, usporiadanie tvorivých hodín čítania, zapájanie sa do čitateľských súťaží a vôbec do súťaží súvisiacich s prácou a prednesom textu; integrácia čítania s porozumením do všetkých predmetov; spolupráca s knižnicami, zriadenie školskej pobočky novomestskej knižnice v priestoroch školy s možnosťou využívania priestorov na besedy, prezentácie a vyučovanie. Rozvinúť intenzívnu spoluprácu a využívanie služieb a aktivít Obvodnej knižnice Bratislavy – Nového Mesta, ktorá ponúka množstvo aktivít pre rôzne typy škôl.
- Spolupráca s odborníkmi, ktorí pripravujú celoslovenské testy – snaha zlepšiť výsledky z celoslovenských testov, ktoré sú výrazným ukazovateľom kvality školy pre laickú verejnosť.
- Otvorenosť školy: pokračovať v mimoškolských aktivitách; ponúknuť zaujímavé a profesionálne vedené krúžky podľa požiadaviek žiakov a rodičov, otvorené aj deťom mimo školy; organizácia prázdninových táborov ako rozšírenie pôsobenia školy aj mimo vyučovacieho času; verejné prezentovanie aktivít, kultúrnych podujatí, akadémií, vernisáží; ponúkať programy pre sociálne zariadenia (domovy dôchodcov, detské domovy); organizovať neformálne stretnutia učiteľov, rodičov a žiakov; realizácia divadelného predstavenia; zapájať rodičov do aktualizácie ŠkVP; pripraviť metodické dni/otvorené hodiny/prednášky/konferencie pre pedagogickú alebo laickú verejnosť; pokúsiť sa získať akreditáciu na školenia pre učiteľov; zriadenie aplikácie odkaz riaditeľovi, ktorú budem pravidelne vyhodnocovať a konzultovať s pedagogickou radou; rozvíjanie statusu cvičnej školy, spolupráca s pedagogickými fakultami, nadviazanie partnerstva s inými školami; vytvorenie systému pravidelného hodnotenia školy učiteľmi, rodičmi i žiakmi a využiť takto získané informácie na zmeny v prospech fungovania školy; zväziť ponúkanie obedov verejnosti (pre starších ľudí), zriadenie školského bufetu. Otvorenosť je nevyhnutným predpokladom na to, aby okolie vnímalo školu pozitívne, aby v nej malo oporu i útočisko, aby si škola získala dôveru.
- Ekológia: prepojiť jedinečnú polohu školy (blízkosť Malých Karpát, Kuchajdy) s rozvíjaním ekologického citenia žiakov, zapojiť sa do projektov súvisiacich so životným prostredím, realizovať vyučovanie v areáli školy, využívať areál na rôzne aktivity, na trávenie prestávok; zriadiť

miesta na uloženie bicyklov a kolobežiek; pokračovať v zbere druhotných surovín a triedenie odpadu.

- Pomenovanie školy názvom, ktorý pritiahne pozornosť a naznačí filozofiu školy.
- Podpora žiackeho parlamentu, aktívnej práce žiakov na zveľadovaní školy a na zlepšovaní výchovno-vzdelávacieho procesu. Pravidelná komunikácia so žiackou samosprávou.

Veľmi dôležité je efektívne vynakladanie s finančnými prostriedkami, ich šetrenie a získavanie mimorozpočtových zdrojov. Základným predpokladom finančnej sebestačnosti je navýšenie počtu žiakov. Ďalšie opatrenia uvádzam v nasledujúcich bodoch:

- Elektronizácia administrácie výchovno-vzdelávacieho procesu v rámci platnej legislatívy (výrazné ušetrenie prostriedkov súvisiacich s vedením papierovej dokumentácie): elektronická triedna kniha, využitie potenciálu ASC agendy, neskôr možno uvažovať o evidencii dochádzky a stravovania prostredníctvom čipov.
- Využitie dostupných možností na získanie financií (projekty, súťaže, fondy, neinvestičný fond, zber a pod.). Investovanie do vybavenia školy musí byť verejne prezentované, čo motivuje k ďalšiemu prispievaniu. Finančnú podporu na drobné výdavky môžu žiaci získavať aj prostredníctvom organizácie trhov, na ktorých môžu predávať vlastné výrobky. Využitie zisku bude v ich réžii. Dôležitým zdrojom príjmov je prenájom voľných priestorov školy (a telocvične). Peniaze sa dajú ušetriť aj ekologickým prístupom, k využívaniu energií v škole. V súčasnosti sa otvára pomerne veľa možností na získanie peňazí mimo rozpočtu školy.

Škola poskytuje službu verejnosti. Mojm cieľom je rozvinutie všestranného kultúrno-vzdelávacieho centra, ktoré nebude naplňať iba štandardizované vyučovacie ciele, ale stane sa školskou komunitou, ktorá rieši výchovno-vzdelávacie pôsobenie na deti a mládež komplexne s prihliadaním na potreby spoločnosti a moderné trendy súčasnej školy, nadväzujúc na tradíciu doterajšieho fungovania vašej základnej školy s materskými školami. Riaditeľ je garantom premeny školy, avšak realizátormi sú všetci účastníci výchovno-vzdelávacieho procesu.