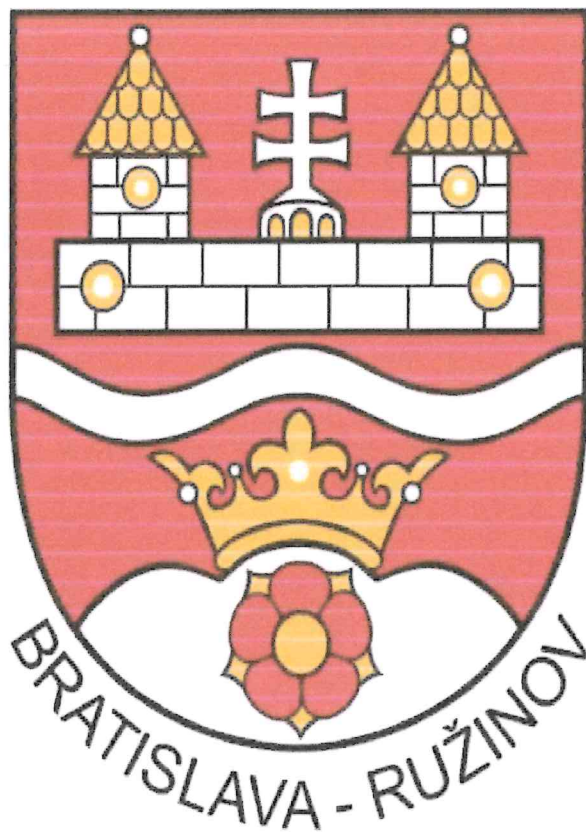




PROJEKT RIADENIA ŠKOLY

Základná škola na Nevädzovej ulici v Bratislave

PhDr. Ján Papuga, PhD.

kandidát

9. februára 2026

Na základe správ o výchovno-vzdelávacej činnosti ZŠ, na základe webového portálu školy a na základe priameho kontaktu s komunitou školy predkladám tento návrh. Pri rešpektovaní platnej legislatívy je realizovateľný v priebehu jedného funkčného obdobia riaditeľa. Je možná aj aktualizácia po zistení reálnej situácie v škole, ide o flexibilný dokument.

Škola má pevný základ. Citlivé nadviazanie na predchádzajúce riadenie školy je po mojom prípadnom menovaní pre mňa prirodzené. Je dôležité spoznať postoje, návrhy a pripomienky členov komunity školy, na ktoré sa sústredím prvé dni v prípade menovania. Nadviažem na množstvo pozitívnych vlastností a aktivít tunajšej školy. Keďže som kandidát z externého prostredia, volím tu najmä moje všeobecnejšie návrhy na riadenie školy, avšak na konkrétnejšie otázky rád zareagujem v diskusii po prezentácii.

Škola je situovaná vo veľmi peknom a zároveň civilnom prostredí uprostred sídliska a športovísk, má potenciál profilovať sa ako silná a úspešná, čomu pomáha aj všestranná podpora škôl mestskou časťou. Vystáva otázka, či je cieľom školy získať čo najvyšší počet žiakov, alebo pracovať individuálne s menším počtom žiakov. Som zástancom koncepcie individuálnejšieho prístupu k žiakom, ktorí potrebujú osobnejšie kontakty. Je dôležité nastaviť prácu spôsobom, aby mohli vyniknúť aj žiaci bez ZZ a talentovaní žiaci. Škola, ktorá vie pracovať s každým žiakom, má v súčasnosti väčší potenciál ako škola sústreďujúca sa na jeden typ žiakov.

Veľmi dôležitá je pre mňa komunikácia v tom najširšom poňatí. Považujem komunikáciu za prostriedok spájania a spolupráce. Vylučujem možnosť realizovať závažné zmeny a inovácie bez diskusie s komunitou školy napriek tomu, že mám pedagogické piliere, na ktorých zvyčajne trvám alebo hľadám ich podporu aj u ostatných. Komunikácia navyše predchádza mnohým konfliktom a spája kolektív zamestnancov. Preto mi v procese riadenia záleží na priamej komunikácii, ktorú vysoko oceňujem. Okrem tradičnej komunikácie by som využíval pravidelné koncepčné stretnutia s celou komunitou školy, účasť na zasadnutiach školského parlamentu (zároveň rozvíjanie občianskych kompetencií), na zasadnutiach rodičov, neformálne stretnutia s komunitou školy (brigády, akadémiu, rozlúčky s deviatakmi, víťanie prvákov, teambuilding, charitatívne aktivity, žiacke trhy, spoločné rodičovské aktivity, spoluprácu s materskými školami a pod.

Keďže som bol pri tvorbe nového kurikula, viem si predstaviť jeho aplikáciu a dokážem s ňou pomôcť. Otvoril by som možnosť navrhovať doplnenie ŠVP v rámci školského vzdelávacieho programu. Najdôležitejším kritériom je, aby ŠkVP reagoval na podnety súčasnej doby (jazyky, e-gramotnosť, finančná gramotnosť, výchova k občianstvu, vzťah k regiónu, pragmatické aspekty vyučovania, prírodné vedy, technické kompetencie, „životológia“, komunikácia a pod.). Je dôležité uvoľniť na tieto témy dostatočný priestor, aby bol čas na dôslednú fixáciu a aplikáciu, teda nie len na vyučovanie poznatkov. Škola by sa mala sústrediť na intenzívne vyučovanie anglického a nemeckého jazyka tak, aby deti bez problémov nadviazali na jazykové vyučovanie na stredných školách. Popri kvalitnom a intenzívnom i neformálnom (zahraničné exkurzia, hodiny s native speakrami, CLIL metóda) vyučovaní cudzích jazykov od najnižšieho ročníka je veľmi dôležité posilniť kompetencie v materinskom jazyku. Ako slovenčinár ponúknem škole systém efektívneho vyučovania čitateľskej a komunikačnej gramotnosti a pravopisu. Pre mňa je veľmi dôležité aj kvalifikované vyučovanie výtvarnej a hudobnej výchovy. Zároveň má škola ponúkať odborne vedené krúžky, ktoré nebudú navštevované len formálne, ale stanú sa efektívnym spôsobom neformálneho vyučovania. V prípade, že nebude možné zabezpečiť odborné suplovanie, aj suplovaná hodina bude mať konkrétne ciele a témy.

Aby učitelia mohli naplňovať rôzne činnosti a zmeny, potrebujú štandardné podmienky na to, aby ich výchovno-vzdelávacia činnosť motivovala a nemuseli sa venovať mnohej administratívnej činnosti. Tú by som presunul na vedenie školy s tým, že by sa eliminovalo využívanie písomných dokumentov, ktoré vie suplovať ASc agenda. Nevyhnutné písomné tlačivá by sa tvorili centrálné, aby učitelia nebolí zaťažení vytváraním dokumentov. Vo všetkých možných oblastiach by som využil elektronizáciu administratívy, aby sa uvoľnil čas

najmä na výchovno-vzdelávaciu (aj mimoškolskú) činnosť a v neposlednom rade by sa ušetrili aj finančné prostriedky na kancelárske potreby. Pre mňa je osobnou výzvou nahradiť aj papierové učebnice digitálnymi (tie, čo sú voľné), aby žiaci nenosili preťažené školské tašky, resp. prehodnotiť hromadné vyžadovanie niektorých pracovných zošitov.

Roky sa zaujímam o prezentácie, najmä v oblasti škôl. Venoval som sa tomu aj v rámci funkčného vzdelávania. Je dôležité, aby komunita školy a aj potenciálni záujemcovia o štúdium vedeli o inštitúcii čo najviac informácií, aby sa vedelo, že škola „žije“. A plní koncepciu, ktorú predložil riaditeľ. Prezentovať sa treba rýchlo, priťažlivou a pravidelne aktualizovanou formou, pričom treba zachovávať princípy mediálnej komunikácie: konkrétnosť, názornosť, konštruktívnosť, pravdivosť. Nosným médiom popri tradičných i regionálnych médiách je webová stránka a vedenie interaktívnej skupiny na niektorej zo sociálnych sietí. Prijemnou a obohacujúcou formou prezentácie školy je aj kultúrne vystupovanie žiakov (zborový spev, tanec, moderný tanec a pod.), slávnostná akadémia, vystúpenia žiakov v rôznych inštitúciách, účasť v súťažiach, vytváranie fotografií a audiovizuálnych diel a pod. Určite by som tieto formy aktívne podporoval, keďže pri ich príprave sa rozvíjajú mnohé kompetencie učebných predmetov (napr. vypracovať so žiakmi koncept akadémie pri výročí školy). Vhodné nastavenie prezentácie školy pritiahne pozornosť ľudí, subjektov, ktoré môžu rôznymi spôsobmi pomôcť škole. Viem ponúknuť aj inovácie v tradičných školských aktivitách či vlastné a overené aktivity pre žiakov: Číta celá škola, Zelená škola bez byrokracie, Vianočné trhy inak, Čistíme sídlisko, Branné cvičenie inak, Robotika, Financie a investície a pod. Zriadil by som aplikáciu napíšte riaditeľovi, ktorú by som osobne vyhodnocoval, pre tých, čo preferujú takýto spôsob komunikácie pripomienok a problémov.

Žiaci a komunita by školu mali vnímať ako bezpečný, priateľský, kultúrny a empatický priestor. Nerealizuje sa to len farebnosťou a bohatými nástenkami, príp. motivačnými nápismi, ale aj celkovým usporiadaním školy - oddychové kútiky (spomínajú sa v správach ZŠ), knižné kútiky, estetické priestory, kvetinová výzdoba, hracie prvky, melodické oznamovanie hodín a prestávok, umelecké pôsobenie, možnosť pobytu v areáli cez veľkú prestávku, priateľské vstupné priestory, vonkajšie triedy a vyučovanie vonku alebo na špecializovanom pracovisku (napr. miestna knižnica) a pod. V rámci humanizácie je veľmi dôležité, aby žiaci, ale aj zvyšná časť komunity školy mohla bez obáv diskutovať a vysloviť konštruktívny, aj kritický názor, aby sa mohli podieľať na fungovaní školy, na čom mi veľmi záleží, keďže som odporcom budovania riaditeľovi lojálnych skupín, pristupujem k žiakom i dospelým individuálne, diskretné a nezaujato ako v celom, mojom profesijnom živote. Vynikajúcim výsledkom by bolo aj to, keby žiaci mali záujem zotrvať v škole či v jej blízkosti aj po vyučovaní (noc v škole, detský tábor, športové zápolenia, kino v škole a pod.). Nemenej dôležité je pracovať na spokojnosti zamestnancov a na ich motivácii, aby sa radi zúčastňovali aj aktivít menej formálnych a v čase mimo vyučovania.

Zavediem pravidelné triednické hodiny alebo komunity so žiakmi, kde sa budú triedni učitelia systematicky venovať práci s triedou, realizovať preventívne aktivity, budovať súdržnosť a riešiť triednické záležitosti. Cieľom je individuálny prístup, vzťah s triednymi učiteľmi, prevencia rôznych problémov a individuálna práca s kolektívom. Rozvíjanie vzťahov s triednym učiteľom považujem za silný preventívny prostriedok voči problémom so žiakmi.

V súčasnosti je nevyhnutné rozvíjať všestranné e-kompetencie na predmete informatika (aj na iných) aj v zmysle správania sa vo virtuálnom prostredí. Vybavenie školy počítačmi je samozrejmosťou, budem však hľadať ekologické a ekonomické riešenia na aktualizáciu výpočtovej techniky. Zamestnanci musia mať prístup k multimédiám. Za zváženie stojí, či umožniť žiakom cez vyučovanie či prestávky, príp. v čase po vyučovaní prístup k výpočtovej technike (najmä pre sociálne slabších). V rámci informatiky by som rozbehol projekt cloudu, teda práce s PC, keď sa žiak bude môcť z akéhokoľvek multimédia (ideálne tablet) dostať do svojho serveru so všetkými známymi programami. Prostredie

cloudu sa bude riadiť centrálna, čím sa predídne rôznym problémom s počítačmi, ktoré majú mať všetky používané programy inštalované manuálne.

Som zástancom prepájania klasických overených metód s modernými, multimediálnymi. Nie vo všetkých oblastiach je multimediálna technika efektívnym a hlavne prirodzeným prostriedkom spoznávania poznatkov. Treba hľadať oblasti, v ktorých by boli efektívne klasické metódy (napr. frontálny výklad, práca s knihou) a v ktorých by boli efektívne inovácie (napr. projektové vyučovanie, skupinová práca, interaktívna tabuľa). Preferujem voľnosť pedagógov v učebných metódach, avšak je dôležité, aby sa striedali rôzne spôsoby vyučovania, aby sa neskĺzlo do monotónnosti a stereotypu. „Pretechnizovanie“ žiaka nemá byť cieľom ani školy, ani rodiny.

V súčasnosti nie je snahou tlačiť na výborné známky žiakov, ale na to, aby mali nevyhnutné poznatky a kompetencie (zručnosti), vedeli ich uplatniť v praxi a boli úspešní nielen v prijímacích pohovoroch, ale aj v štúdiu na strednej škole. Na druhej strane treba eliminovať prekážky, ktoré spôsobujú zlý prospech, teda pravidelne elektronicky informovať rodičov o vyučovaní, domácich úlohách (zvážiť ich zrušenie), projektoch, prospechu, využívať konzultácie s rodičmi, dávať možnosť žiakom opraviť si známku alebo zlepšiť prospech, dozeráť na poznámkový aparát žiakov, učiť ich učiť sa aj oddychovať a pod. Treba pomôcť žiakom, ktorým záleží na prospechu a chcú prekonať samých seba. Otvoril by som teda aj možnosti na dôkladnejšiu prípravu žiakov na Testovanie 9. Zvážil by som zavedenie slovného hodnotenia na prvom stupni.

Som zástancom posilnenia výchovno-vzdelávacieho aspektu ŠKD. Aby nebol dôraz tradične iba na voľnočasových aktivitách, ale aby sa rozvíjali v rámci popoludňajšieho času neformálnymi spôsobmi rôzne kognitívne schopnosti žiakov. Mám názor, že žiaci by mali mať možnosť plniť domáce úlohy aj počas ŠKD. Aby nebol narušovaný priebeh činnosti ŠKD, stanovia sa časy, kedy si rodičia budú môcť vyzdvihnúť deti. Priestor na robenie úloh a doučovanie by som rád otvoril aj starším žiakom.

Základom fungovania je efektívne zaobchádzanie s financiami a získavanie mimorozpočtových zdrojov: projekty, súťaže, fondy, sponzori, zber, spolupráca s radou rodičov, 2 %, zapájanie sa do grantových projektov, prenájom priestorov školy a telocvične. Mám skúsenosti so získavaním mimorozpočtových zdrojov. Peniaze sa dajú ušetriť aj ekologickým prístupom k využívaniu energií (šetriace osvetlenie, šetriace armatúry). Čo sa ušetrí v hospodárení, to sa dá použiť na zveľaďovanie a opravu školy, na odmeňovanie zamestnancov.

Osobnosť riaditeľa má v riadení školy najkomplexnejšie postavenie z hľadiska napĺňania akejkoľvek koncepcie. Zároveň však musí otvárať cestu inováciám a názorom zamestnancov či ostatnej komunity školy. Nemôže sa stať prekážkou v rozvíjaní školy. Má byť mediátorom výchovno-vzdelávacieho procesu, popularizuje všeobecné zmeny v školstve. Zároveň však musí vedieť riešiť aj záležitosti nepedagogického charakteru. Po svojej vyše dvadsaťročnej všestrannej pedagogickej skúsenosti viem prezentovaný spôsob riadenia garantovať. V práci som profesionál a vstupom do školy sa stávam zaniateným pedagógom aplikujúcim najnovšie trendy pedagogiky. Vstupom do školy vo funkcii riaditeľa garantujem profesionálny manažérsky prístup v prospech budovania školy, jej komunity, mesta a mestskej časti.

Na otázky presahujúce rozsah predpísaného formátu písomnej koncepcie rád odpoviem na výberovom konaní.