

## **Plán rozvoja školy navrhnutý pre výberové konanie na pozíciu riaditeľa Súkromnej základnej školy Znievska 9-11 v Bratislave**

**Autor: Mgr. Gabriela Dyttertová**

**Časový horizont – 3 roky**

Súkromná základná škola Neškola - Neobyčajná škola, vznikla pred piatimi rokmi ako vzdelávacia skupina. Dva roky je zaradená do siete škôl. V tomto čase má stanovenú misiu a víziu, komunitu zamestnancov a stabilné vedenie.

Uchádzam sa o miesto riaditeľa na päťročné funkčné obdobie, čo sa z pohľadu doterajšieho fungovania školy zdá pridlhé obdobie.

Pokúsim sa podľa zadania zriaďovateľa, identifikovať tri zo zmien, ktoré vnímam, že bude potrebné v najbližších rokoch realizovať. Dnes – v roku 2026 - dobe rozvoja technológií, nevieme mať jasnú predstavu o tom, ako bude vyzerat' svet a vzdelávanie o 5 rokov v rýchlo meniacej sa realite. To, čo sme schopní dnes povedať je, že najbližších 5 rokov si spolu budeme klásť otázky, ktoré sa vynárajú v súvislosti so zmenami v spoločnosti. Žijeme obdobie rozvoja AI asistentov ako sprievodcov na ceste vdelávania, čo prináša nutnú zmenu roly učiteľa i formu zadávania úloh. Počas nasledujúcich rokov budeme spolu hľadať riešenia, aby sme napĺňali ciele rozvoja členov komunity školy.

Budeme hľadať odpovede aj na tie otázky, ktoré dnes už poznáme: Ako ovplyvní fungovanie školy AI? Ako sa podarí zaviesť kurikulárnu zmenu v slovenských školách? Ako podporiť našu rezilienciu a ako vzdelávať generáciu alfa? Čo budú naši žiaci potrebovať v dospelosti? Aké zručnosti je potrebné u nich rozvíjať, aby si budovali zdravé sebedovomie a dokázali zmysluplne tráviť čas, rozvíjať sa v ľudskosti? V prvom rade sa inšpirujeme nastaveniami vzdelávania pre 21 storočie riadené Ministerstvom školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR a prispôbíme procesy v Neškole prichádzajúcej zmene od školského roka 2026/27.

Od budúceho roka čaká školu zmena - pracoviská na troch miestach, otvára tretí cyklus, pokračuje v kurikulárnej zmene v prvom a druhom ročníku.

Rada by som v najbližších rokoch SPOLUPRACOVALA s tímom Neškoly v sprevádzaní komunity školy týmito zmenami.

Z môjho doterajšieho pohľadu učiteľa pre druhý cyklus, v Neškole už zmeny prebiehajú – posilnenie vedenia, prerozdelenie kompetencií tímu, nastavenie vzdelávacích programov pre tretí cyklus, nastavenie hodnotenia, rozšírenie tímu zamestnancov.

To, čo by som chcela zo svojej pozície v najbližších rokoch posilniť ja, je:

- 1. Personalizovať vedenie učiteľov.**
- 2. Posilniť akademický program školy, doplniť školský vzdelávací program.**

### **3. Udržať dobre nastavené procesy a klímu školy.**

#### **1. Personalizovať vedenie učiteľov.**

Rôznorodosť tímu učiteľov je podľa môjho názoru dôležitou súčasťou dobrej školy. Škola ako vzdelávacia inštitúcia potrebuje zabezpečiť v prvom rade edukáciu žiakov. Ak má kvalitne naplniť túto požiadavku, potrebuje pozitívne nastavené bezpečné prostredie, rozvoj komunity zamestnancov v rastovom nastavení a partnerskú spoluprácu s rodičmi žiakov.

Ak očakávame od učiteľa, aby ako jednotlivec naplnil všetky tieto potreby, hrozí mu vyhorenie a potíkanie sa s neustálym prekonávaním sa pri úlohách, pre ktoré nemusí mať predpoklady. Preto je vhodné, v individuálnych rozhovoroch vnímať silné stránky zamestnancov, spektrum ich záujmu o programy školy, podporovať ich v plnení nevyhnutných rutinných povinnostiach. Zistené preferencie zamestnancov je dobré každoročne zladovať s potrebami školy a **v dohode o náplni práce** zohľadňovať mieru záťaže jednotlivca. Deliť prácu učiteľa nie podľa pracovného poriadku – priama a nepriama práca, ale podľa kategórií - must have - rutiny a povinnosti vyplývajúce z nastavenia školy ako komunitnej a nice to have vyplývajúce z jedinečnosti učiteľa.

#### **Navrhujem nastaviť pravidelné stretnutia 1:1 a 3x ročne hodnotiace rozhovory so zamestnancami školy.**

Nastavenie náplne práce dohodou bude zahŕňať aj očakávané rozvojové ciele. Tie budú sledované pravidelnými návštevami vyučovacích hodín, z ktorých bude vyhotovený záznamový hárok. Tieto hárky by mali byť dôkazmi o učení sa a napredovaní učiteľov v nastavených cieľoch.

Som presvedčená, že ľudia cez reflektovaný vlastný zážitok napredujú v procesoch, v ktorých sú sprevádzaní. Monitorovanie pokroku vo vyučovaní, následná reflexia a zber zápisov v zložke učiteľa prispeje k záverečnému sebahodnoteniu zamestnanca. Verím, že ak bude napredovať a robiť aktivity s deťmi, v ktorých vidí zmysel a za ktoré bude oceňovaný, povedie to k radosti z úspechu v práci a podporí to jeho vlastnú tvorivosť, posilní spoluprácu medzi kolegami, cez lídra zjednotí pohľad na procesy vzdelávania.

Uvedomujem si, že takýto menežment je časovo náročný a až po presnom nastavení povinností riaditeľa bude možné zapracovať náčuvy hodín do jeho pracovného rozvrhu a nastaviť proces na tri roky tak, aby každý učiteľ zažil 1:1 rozhovor aspoň raz za mesiac.

Do troch rokov verím v nastavenie stredného manažmentu - nie len vedúceho pre HOP, ale aj lídrov jednotlivých predmetov, čo zastabilizuje vedenie 1:1 rozhovorov s lídrom. Obsahom rozhovorov by som chcela podporiť odbornú komunikáciu s kolegami a tvorbu vzdelávacích programov naprieč cyklami, aby sme naše akademické ciele správne gradovali.

Riziká vidím v nastavení priestoru pre komunikáciu a stretávanie sa. Už teraz máme zabehané pravidelné porady tímu učiteľov i HOP, raz do mesiaca celotímové porady. Ak nastavíme témy stretávania efektívne a zvolíme nástroje pre spoluprácu a zladovanie sa, budeme sa posúvať.

Dôkazy o spolupráci, zlad'ovani prístupu v pravidlách tried, nastavení metakognitívnych stratégií, bádateľského vyučovania, práce s chybou a emóciami očakávam viditeľné v portfóliach záznamov o návštevách hodín u jednotlivých učiteľov.

## **2.Posilniť akademický program školy, doplniť školský vzdelávací program.**

Tento cieľ považujem za dôležitý, pretože vyplíva z prirodzeného rastu školy a jej zameraním na inovatívne formy vzdelávania. Program inovatívnych škôl by mal reflektovať spoločenské výzvy a nachádzať postupy, ktoré pomôžu deťom tieto zmeny prekonať.

V súčasnosti považujem vzdelávací program za dobre nastavený. Pravidelne prácu v triedach a HOP-e zaznamenávame v EduPage a v zdieľaných dokumentoch na základe ktorých si vieme každoročne zdieľať skúsenosti a tak zabezpečiť rovnosť možností vzdelávania detí bez ohľadu na špecifiká triedneho učiteľa (zadania must have).

Navrhujem spraviť dohodu a programoch, ktoré bude realizovať každý učiteľ: ranné a reflektívne kruhy založené na výchove charakteru a práci s emóciami. V každej triede budeme mať mapy pokroku a portfóliá detí prispôbené cyklu. Budeme deti sprevádzať v metakognitívnych stratégiách, viesť ich ku kritickému mysleniu, vedeckej práci, čitateľskej gramotnosti .... celoživotnému vzdelávaniu. Na týchto cieľoch budú spolupracovať triedne tímy - učelia, sprievodcovia a asistenti.

Cieľavedomé sprevádzanie učiteľa lídrom, spolupráca v tíme a nakrokovanie úrovne spomínaných kompetencií by malo vyústiť do rozvoja detí a ich vzdelávania. U detí tretieho cyklu má viesť k samostatnosti tvorby vlastných projektov. Dosiahnutá úroveň kvality ich prác v 8 ročníku bude dôkazom do akej miery sa nám podarilo deti rozvíjať v kompetenciách. V 9 ročníku bude úspechom, ak si každý žiak vyberie školu na základe svojich učebných predpokladov a akademických výsledkov a úspešne sa dostane na vybranú strednú školu v prvom kole.

Riziká vidím v nedostatku času pre kooperáciu triednych tímov. To sa momentálne zatiaľ deje skôr náhodne ako organizovanými stretnutiami. Rizikom je aj dynamika školského roka. Je dobré zladíť očakávania s reálnym kalendárom udalostí a zohľadniť špecifiká záťaže učiteľa počas roka. Rizikom je aj juniorita nás učiteľov v spomínaných oblastiach vzdelávania. Na osobný rast každého z nás, je dobré využiť čas pred začiatkom školského roka - augustová príprava. V rozvoji nám pomôže aj vhodné nastavenie individuálnych vzdelávacích aktivít pre učiteľov.

Dôkazom o napĺňaní cieľov budú zápisy z porád, kde bude zachovaná rutina, prbudnú klasifikačné porady a zasadanie pedagogickej rady pred začiatkom školského roka.

## **3.Udržať dobre nastavené procesy a klímu školy.**

Počas dvoch rokov, kedy pôsobím v Neškole, sa nám podarilo nájsť a pomenovať "esenciu Neškoly" . Vidíme ju v radosť z prírody, umení, rešpektujúcej komunikácii, v bezpečnom

prostredí. Naša škola prechádza rastom, čo prináša výzy, preto je dôležité striedať nastavovanie procesov s časom osláv po splnení čiastkových cieľov (manažment zmeny).

Sláviť a chváliť navrhujem na celotímových poradách. Pracovať a nastavovať programy by sme mali na poradách v tímoch. Mali by sa diať strategické porady pre tímy jednotlivých programov: zážitkové dni, formatívne hodnotenie, tematické dni, podpora čítania - návšteva knižnice, Krajina čitateľov, pre program Príšerky, zrkadlenie správania detí - školský podporný tím.

Pre tieto stretnutia je potrebné vytvoriť priestor pri tvorbe rozvrhu.

Môže sa zdať, že stretnutí je priveľa. Dôležité je viesť ich efektívne, strážiť čas a dobre rozdeliť tímy, aby sa každé stretnutie nedotíkalo každého zamestnanca, ale každý bude fungovať iba vo vybraných tímoch podľa vlastnej preferencie a dohody s lídrom. Ľudia potrebujú poznať ciele týchto stretnutí, mať možnosť sa na ne pripraviť a reflektovať ich výsledky ako užitočné pre svoju prácu. To sa bude diať na stretnutiach 1:1, kde nie len líder bude reflektovať plnenie cieľov, ale hlavne učiteľ bude mať príležitosť zmierniť frustráciu z náporu práce a vypýtať si potrebné informácie. Chaos z nedostatku informácií, neznalosť pozadia jednotlivých procesov u zamestnancov môže zvyšovať mieru preťaženia.

Dôkazom úspechu bude usmiaty profesionálny učiteľ, radostne aktívne a vzdelané dieťa a spokojný rodič, transparentné win-win riešenia konfliktov.

Zápisy z porád budú štrukturované a okrem tímových porád budú trvať max 60 minút.

Výberom týchto troch, podľa mňa relevantných cieľov, som sa pokúsila načrtnúť moju predstavu vedenia tímu Neškoly.

Verím, že prípadné nejasnosti budem mať možnosť zodpovedať osobne na výberovom konaní.

V Bratislave 17.6.2026

## **PRÍLOHA:**

### **Predstava mojich prvých 100 dní vo funkcii (po výberovom konaní):**

Dohoda o pracovnej náplni a odmene riaditeľa, navnímanie rozbehnutých procesov, onboarding vo funkcii.

Nastavenie spolupráce v tíme lídrov, rozdelenie kompetencií, zdieľaná zodpovednosť, teambuilding

Absolvovanie reflexie roka

Prehodnotenie kontinuity vs manažment zmeny

Zistenie úväzkou učiteľov a ich možností prispieť do programov školy

Nastavenie rozvrhu a hodnotenia, nastavenie očakávaní od učiteľa - náplň práce

Čítanie dokumentov školy

Nastavenie programu na august – class manažment, Príšerky, zážitkové aktivity, matagogitívne stratégie, manažérske stratégie určovanie nutnosti

1:1 stretnutia s učiteľmi, nastavenie očakávaní a cieľov

Nastavenie tímov v triedach, ročný program - téma roka pre triedy, vizualizácia pravidiel, naladnie sa na programy školy - výber s tímom, doladenie kalendára, class manažment (krabice s pomôckami)

Pedagogická rada - odsúhlasenie pracovného a školského poriadku, hodnotenie predmetov, úväzky učiteľov

Začiatok školského roka

Rozvrh a EduPage

Nastavenie Nerodičiek - komunikácia s rodičmi, predstavenie programu na rok

Dokumenty a zmluvy, nastavenie GDPR, BOZP, informované súhlasy, priepustky, prihlášky do HOP, ankety o krúžkoch

Dokumenty školy pre ministerstvo - výkazy a RIS, ASC agenda

Úvodné teambuildingy v triedach, nastavenie rutín pre deti aj tím

Hospitácie

1:1 stretnutia – nastavenie spolupráce a cieľov

Sprevádzanie v nastavených programoch - návštevy v triedach

Zážitkové a tematické dni

17.november - Deň študentov

Vianočné posedenie, personalizovaná odmena

