

**NÁVRH PROJEKTU RIADENIA A ROZVOJA
Jazykovej školy
Palisády 38, Bratislava**

Zriaďovateľ: Bratislavský samosprávny kraj, Sabinovská 16, 820 05 Bratislava 25

Obsah návrhu:

- A.** Krátka história školy
- B.** SWOT analýza
- C.** Plán rozvojových aktivít školy – Úlohy v základných oblastiach práce školy
 - I.** Oblasť výchovno-vzdelávacieho procesu
 - II.** Oblasť rozvoja materiálno-technických podmienok školy
 - III.** Oblasť spolupráce s poslucháčmi a v styku s verejnosťou
 - IV.** Oblasť riadenia a ľudských zdrojov
 - V.** Oblasť financovania
- D.** Očakávaný prínos realizácie navrhutej koncepcie

A. Krátka história a súčasnosť školy

Najväčšia a najstaršia štátna jazyková škola v SR je v Bratislave.

Dátum vzniku školy: Povereníctvo školstva - 14. 10. 1953, výnos č. 73 144/53-III/T

Škola zriadená od 1. 9. 1954 - prvý školský rok 1954/55

Od februára 1958 dostal Jazykový odbor vlastnú budovu na Slovanskej ulici č.14 v Bratislave.

Vznik samostatnej Jazykovej školy – 1958

V Zvestiach Povereníctva školstva a kultúry roč. XIV. , zošit 17, zo dňa 15. 9. 1958 bol oznámený vznik samostatnej Jazykovej školy a jej organizačný poriadok.

Od 1.9.1983 sídli Jazyková škola v budove na Palisádach 38, od r. 2011 k nej patrí elokované pracovisko na Vazovovej ul., v Bratislave.

Vyučuje sa 15 cudzích jazykov; anglický, nemecký, švédsky, francúzsky, španielsky, taliansky, latinský, arabský, hebrejský, japonský, čínsky, kórejský, portugalský, ruský a slovenčina pre cudzincov.

Zriaďovateľ: Bratislavský samosprávny kraj, Sabinovská 16, 820 05 Bratislava 25

Každá škola, bez ohľadu na jej zriaďovateľa, sa nachádza v tvrdom konkurenčnom prostredí, riadenie školy sa približuje riadeniu komerčnej firmy.

Z tohto pohľadu vyplývajú **pre manažment školy** dve základné úlohy:

1. Zvyšovanie kvality pedagogického procesu a kvality výstupu – t. j. zvyšovanie vedomostnej úrovne absolventov školy a ich možnosti uplatnenia na trhu práce.
2. Zlepšenie postavenia školy v trhovom školskom prostredí. Aj keď sú vízie reálne, je potrebné ich postupne realizovať a realizáciu dôkladne pripraviť. Preto má v procese manažovania školy jedno z kľúčových postavení plánovanie aj napriek tomu, že v súlade s novelou 464/2013 (zákona 245/2008) sa redukuje pedagogická dokumentácia školy o plán práce školy.

Plánovanie – alebo stanovenie si úloh v časovom horizonte predurčuje zmyslupnosť a účelnosť činnosti školy, marketingové kroky školy a manažovanie školy.

B. SWOT analýza

Na vytvorenie jednotného koncepčného zámeru je nevyhnutné urobiť swot-analýzu, poznať a zaoberať sa slabými a silnými stránkami školy, vedieť, aké má príležitosti a aké ohrozenia sa môžu očakávať.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Užitočné pre dosiahnutie cieľov	Škodlivé pre dosiahnutie cieľov
vhodné priestory a primerané technické vybavenie	nedostatočné vybavenie v budove na Vazovovej
vlastné priestory	<i>naďalej nedostatočné využitie priestorov hlavne dopoludnia</i>
vybavenosť školy počítačovou technikou	<i>chýba kvalitné pripojenie internetu – rýchlejšie a stabilnejšie pripojenie</i>
kvalifikovaní PZ, dobre postavené študijné programy, ľahká dostupnosť, časová variabilita	<i>rastúci vek učiteľského zboru klesajúci počet poslucháčov</i>
vysoká kvalita vyučovania, kvalifikovaní PZ, vyučujúci v najvyšších jazykových úrovniach	<i>nedostatok skúsených lektorov CJ kvôli nízkemu platovému ohodnoteniu, preťaženosť pedagógov</i>
udržať vysokú odbornú úroveň výučby na škole	<i>zabezpečiť plnú kvalifikovanosť pri omladení zboru</i>
omladenie kolektívu	<i>strata kontinuity kvalitného vyučovacieho procesu</i>
know-how a dobré meno, oprávnenie vykonávať štátne jazyk. skúšky a medzinárodné jazyk. skúšky	<i>vekové obmedzenia poslucháčov podfinancovanie školy vzhľadom na kvalifikovanosť (kompenzačné príp. regionálne príspevky)</i>
postavenie školy v regióne, história, tradície	<i>zvýšiť propagáciu postavenia JŠ</i>
najnižšie školné v Bratislave a okolí	<i>vysoká konkurencia súkromných škôl</i>
ochota a flexibilita vyučujúcich používať nové učebnice, meniť a modernizovať obsahy výučby v kurzoch	<i>nedostatok času na prediskutovanie pripomienok a návrhov zo strany vyučujúcich, nedostatočné zaškolenie vyučujúcich v rámci experimentovania</i>

prihlasovanie do kurzov – <i>elektronické prihlasovanie</i>	<i>prezenčne len v prípade absolvovania vstupného testu</i>
platby cez terminál / IB	<i>pre niektorých záujemcov je problematický IB</i>
doplňovacie testy – prezenčne	<i>elektronické testovanie nie je 100%</i>
rozhodnutie o prijatí	<i>ako pre ZŠ a SŠ - odbúrať – možné len zmenou legislatívy</i>
vyučovacie časy	<i>nevyužitie priestory v inom vyučovacom čase, pre mladých PZ neatraktívnosť práce v popoludňajších a večerných hod.</i>
výhodná poloha školy v centre, dostupnosť MHD	<i>nedostatočné parkovacie priestory v okolí školy</i>
osloviť verejnosť aktivitami školy, napr. Dní otvorených dverí, Medzinárodný deň jazykov, Burza cudzojazyčnej literatúry, Otvorené hodiny.	<i>chýbajúca osobná zainteresovanosť a motivácia niektorých PZ pracovať nad rámec hlavnej vyučovacej činnosti, slabšia metodická spolupráca PZ</i>
PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA/RIZIKÁ
rozšíriť variabilitu vekových kategórií poslucháčov, vzdelávacie programy cieleňé na profesijné skupiny poslucháčov, rozšírenie ponuky	<i>Legislatívne obmedzenia pri zavádzaní moderných spôsobov výučby, klesajúca populácia, veľká migrácia a pracovná mobilita poslucháčov</i>
zosúladienie sa s požiadavkami trhu práce, prispôsobenie ponuky kurzov dopytu verejnosti	<i>zvýšiť informovanosť verejnosti o kurzoch</i>
oprávnenie vykonávať štátne jazykové skúšky	<i>pravidlá a možnosť vykonávať skúšky aj súkromným školám</i>
spolupráca s BSK – projekt jazykového vzdelávania pre učiteľov škôl BSK (cca 242 PZ)	<i>osloviť aj OÚ s cieľom získať na jazykové vzdelávanie pedagógov základných škôl a základ. umeleckých škôl</i>
spolupráca s bilingválnymi SŠ pri organizovaní odbornej štátnej jazykovej skúšky	<i>neexistujú žiadne riziká</i>
MŠVVaŠ SR a NIVaM v oblasti uznávania mat. skúšky ako štátnej jazykovej skúšky (ŠJS), vykonávania odbornej (ŠJS) na bilingválnych SŠ	<i>Pomalý legislatívny proces pri zmenách vyhlášky o jazykovej škole č. 321/2008 Z. z. a skúšobného poriadku, ktorý je súčasťou tejto vyhlášky</i>
možnosť vylepšenia rozpočtu školy (údržba) využitím fin. prostriedkov získaných z prenájmu	<i>prenajať voľné priestory, urobiť audit priestorov, záhlavé uzatváranie zmluvy BSK so záujemcom o prenájom</i>
udržanie si oprávnenia na vykonávanie (ŠJS)	<i>pravidelne informovať PZ o cieľoch jednotlivých kurzov</i>
rozšírenie ponuky kurzov zameraných na konkrétne skupiny obyvateľstva	<i>nevyhovujúca a v súčasnosti nezodpovedajúca legislatíva (min. počet 12 poslucháčov v skupine)</i>
reklama v miestnej a regionálnej doprave, v masovokomunikačných prostriedkoch	<i>narastajúci počet súkromných jazykových škôl v meste a regióne, vysoká konkurencia súkromných JS</i>
prezentácia školy na verejnosti dobré meno školy v regióne	<i>nízka kúpyschopnosť obyvateľstva klesajúca populačná krivka, migrácia obyvateľstva</i>
získavanie sponzorov	<i>slabé zapojenie PZ</i>
dodržiavať platnú školskú legislatívu – platné VZN, usmernenia, zákony, vyhlášky, interné smernice	<i>odstrániť byrokratické prekážky: rozhodnutie o prijatí, hromadné rozhodnutia</i>
vzdelávacie ciele a učebné plány zamerané na praktický a reálny život s cieľom ovplyvniť kvalitu a kvantitu látky	<i>nevyhovujúca a súčasnosti nezodpovedajúca legislatíva znížený záujem o jazyky zo strany žiakov stredných škôl</i>
otváranie kurzov podľa záujmu, prispôsobovanie kurzov požiadavkám zamestnávateľov	<i>nedostatočná legislatíva pre jazykové školy</i>
možnosť otvárať ďalšie kurzy v prípade väčšieho záujmu aj v priebehu septembra, októbra	<i>legislatívny problém, do 15. 9. treba vypracovať výkaz o počte</i>
ochota a flexibilita PZ používať nové učebnice, meniť a modernizovať obsahy výučby v kurzoch.	<i>nedostatok finančných zdrojov na ohodnotenie a odmeňovanie aktívnych PZ</i>
vybavenie učební a ostatných priestorov školy	<i>potrebná postupná rekonštrukcia budovy</i>
proces prijímania poslucháčov na štúdium – jún, august a september	<i>organizačné problémy pri vytváraní kurzov a plánovaní úväzkov učiteľov v júni, záujem poslucháčov nemožno presne plánovať, povinnosť vypracovať výkaz o počte poslucháčov k 15. 9.</i>

C. Plán rozvojových aktivít školy – Úlohy v základných oblastiach práce školy

I. Oblasť vzdelávacieho procesu

1. Realizovať princípy koncepcie školy založenej na vzájomnej spolupráci s inými vzdelávacími inštitúciami a jazykovými školami (asociácia verejných jazykových škôl)
2. Spolupracovať v oblasti poradenstva a výmeny skúseností s verejnými jazykovými školami.
3. Spolupracovať so zahraničnými inštitúciami napr. Cambridge Study a Goetheho inštitútom v organizovaní prípravných kurzov na medzinár. skúšky.
4. Spolupracovať so SŠ regiónu vo vzdelávaní žiakov v anglickom jazyku a nemeckom s možnosťou prípravy na maturitnú skúšku či absolvovania štátnych jazykových skúšok.
5. Zvyšovať kvalitu JŠ a udržať vysokú odbornú úroveň výučby zabezpečením mladých kolegov.
6. Skvalitniť pracovné prostredie a vytvoriť podmienky a priestor na poskytovanie kvalitného jazykového vzdelávania v podobe použiteľných a praktických vedomostí a jazykových zručností v reálnom živote, či na trhu práce.
7. Zabezpečiť viacerých učiteľov „Native speaker“ na výučbu konverzačných kurzov strednej a vyššej úrovne a prípravných kurzov na štátne jazykové skúšky.
8. Obstať v konkurenčnom boji s inými súkromnými poskytovateľmi jazykového vzdelávania, zviditeľniť naše výsledky, našu odlišnosť.
9. Umožniť PZ vybrať si učebnicu a v rámci experiment. overovania posúdiť a vybrať najvhodnejšiu.
10. Podporovať a oceňovať aktivity pedagogických zamestnancov pri zavádzaní nových metód, učebného materiálu, nových obsahov (pokračovať v seniorských kurzoch rôznych jazykov, zaviesť so špeciálnymi požiadavkami záujemcov: pre maturantov, pre opatrovateľky, pre zdravotnícky personál a pod.), sledovať individuálne potreby poslucháčov.
11. Organizovať semináre, workshopy ako ďalšiu formu vzdelávania.
12. Podporovať a podnecovať vyučujúcich v práci s digitálnymi učebnicami a iným doplnkovým materiálom prostredníctvom interaktívnej tabule alebo internetu.
13. Vytvárať prostredie pre možnosť implementácie inovačných pedag. metód a foriem práce s využitím IKT.
14. Pokračovať vo výučbe atraktívnych jazykov a slovenského jazyka pre cudzincov, reagovať na zmenu dopytu po jazykovom vzdelávaní vo verejnosti.
15. Rozšíriť spoluprácu s bilingválnymi strednými školami v kraji pri získavaní odbornej ŠJS.
16. **Rozšíriť ponuku:**
 - a. o prázdninové kurzy pre mládež a dospelých
 - b. o kurzy „šité na mieru“ pre firmy a organizácie
 - c. o modulové kurzy zamerané na špecifické potreby záujemcov
 - d. o konverzačné kurzy v špecifických a bežných situáciách
 - e. o jazykové kurzy pre zamestnancov ako benefit
 - f. o konzultácie vyučujúceho prostredníctvom elektronickej komunikácie
 - g. o špeciálne kurzy zamerané na oblasť hospodársku, zdravotnícku, poisťovníctvo
 - h. o tzv. nulté ročníky pre absolútnych začiatocníkov
 - i. o kurzy odborného jazyka podľa požiadaviek verejnosti.

II. Oblasť rozvoja materiálno-technických podmienok školy

1. Vytvárať podmienky pre viacdrojové financovanie a materiálno-technické zabezpečenie činnosti školy.
2. Spolupráca s firmami poskytovaním vzdelávania na základe ich požiadaviek, spolupracovať a oslovovať ďalšie firmy za účelom získania sponzorských príspevkov.
3. Zlepšenie a modernizácia priestorov školy s finančnou podporou zriaďovateľa školy.
4. Zamerať sa na rekonštrukciu budovy na Vazovovej.
5. Riešiť havarijné stavy s pomocou zriaďovateľa BSK.
6. Skvalitniť pracovné prostredie pre zamestnancov a poslucháčov školy.
7. Pokračovať so zabezpečovaním kvalitných učebných pomôcok (tabule).
8. Pokračovať so zabezpečovaním IKT pomôcok (PC),
9. Skvalitniť internetovú sieť.

III. **Oblasť spolupráce s poslucháčmi a v styku s verejnosťou**

1. Aktualizovať ponuku jazykových kurzov, prispôbovať ju súčasným trendom.
2. Otvoriť školu širokej verejnosti organizovaním aktivít nielen pre poslucháčov, Deň otvorených dverí, organizovať hodiny pre verejnosť vo vybraných kurzoch.
3. Kontaktovať miestne a mestské úrady s cieľom zabezpečiť jazykové vzdelávanie pre učiteľov a ostatných zamestnancov týchto inštitúcií.
4. Aktívne využívať ponuky a možnosti spolupráce s orgánmi verejnej správy, občianskymi združeniami apod.
5. Pokračovať v organizovaní jazykovo-poznávacích zájazdov do zahraničia. Získať ďalšie podnety z radov vyučujúcich a poslucháčov.
6. Využiť na propagáciu kurzov školy marketingovú kampaň prostredníctvom profesionálnych spoločností, ktoré sa propagáciou firiem a spoločností zaoberajú.
7. Intenzívne pokračovať v propagácii školy (tlačové médiá, web stránka, sociálne siete apod.).
8. Propagovať školu v súvislosti s jej jedinečným postavením v regióne ako jedinej školy s právom vykonávať štátne jazykové skúšky.

IV. **Oblasť riadenia a ľudských zdrojov**

1. Aktualizovať vnútroškolské normy, smernice, metodické pokyny, doplniť rámcové osnovy k jednotlivým kurzom.
2. Uskutočniť marketingový audit školy na dôkladné zmapovanie podmienok, v ktorých škola pracuje.
3. Uskutočniť vnútorný personálny audit za účelom zefektívnenia práce jednotlivých úsekov školy.
4. Zefektívniť systém porád.
5. Zaviesť systém plánovania a určovania priorít (time management).
6. Zabezpečiť efektívnu a intenzívnu komunikáciu na všetkých úrovniach.
7. Zamerať kontrolnú činnosť vo vyučovacom procese na rozvoj komunikačných zručností v cudzích jazykoch a osobnosť učiteľa.
8. Vypracovať dokumentáciu v oblasti kontrolno-hospitačnej činnosti.
9. Spracovať „Plán kontinuálneho vzdelávania PZ“ v súlade so zvýšením odbornej a pedagogickej zručnosti a kvalifikácie zamestnancov, koncepciou rozvoja a potrebami školy.
10. Podporovať účasť na kontinuálnom vzdelávaní (prípravné predatestačné vzdelávanie, vykonanie akreditačnej skúšky) a na seminároch organizovaných vzdelávacími inštitúciami.
11. Intenzívne sa zamerať na vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie PZ.
12. Pravidelne informovať PZ o podujatiach v oblasti vzdelávania organizovaných rôznymi inštitúciami.
13. Podporovať aktivity PZ pri zavádzaní nových metód, pri implementovaní nových učebníc a nových obsahov (kurzy pre seniorov, kurzy pre mládež, prípravné kurzy na medzinárodné skúšky).
14. Plánovať a dôsledne kontrolovať celý edukačný proces.
15. Zamerať sa na posilnenie pozitívnej emočnej a pracovnej klímy.
16. Vypracovať projekty ďalšieho vzdelávania a predložiť ich na akreditáciu na ministerstvo s cieľom zabezpečiť interné vzdelávanie so získaním kreditov.
17. Dbáť na permanentné celoživotné vzdelávanie pedagogických zamestnancov.
18. Efektívne rozdelenie úloh a pracovných povinností medzi nepedagogických zamestnancov.
19. Intenzívne spolupracovať s BSK a miestnymi organizáciami a firmami.

V. **Oblasť financovania – Vytvárať podmienky pre viaczdrojové financovanie a tým získať finančné prostriedky na materiálno-technické zabezpečenie školy.**

1. Rozšíriť ponuku kurzov.
2. Príprava grantových projektov. Hľadanie sponzorov.
3. Spolupracovať s firmami ako je VW, Siemens, apod. v podobe organizovania jazykových kurzov pre ich zamestnancov podľa ich požiadaviek a objednávok.
4. Pokračovať v spolupráci s vydavateľstvami Cambridge a Oxford University Press, Hueber, Klett a ďalšími vydavateľstvami – možnosť získania učebníc pre učiteľov zdarma a zabezpečiť účasť na prezentácii učebníc a vzdelávaní.

VI. Oblasť projektov

1. Podporovať realizáciu a zapájanie sa do projektových aktivít školy s cieľom získať finančné prostriedky na materiálno-technické zabezpečenie školy.
2. Využiť všetky možnosti zapojenia sa do projektov jazykového vzdelávania grant ERASMUS+.
3. Osloviť nadácie, organizácie a firmy.
4. Zatraktívniť a inovovať výučbu CJ pre mládež na JŠ prostredníctvom súťaží a projektov.
5. Zapájať sa do projektov a kurzov organizovaných Goethe Inštitútom, spolupracovať s vydavateľstvami jazykovej literatúry Klett, Oxford a Cambridge University Press, MacMillan, Instituto Cervantes, Colegio Delibes a ďalšími.
6. Priebežne realizovať aktivity naplánované po absolvovaní vzdelávacích pobytov v zahraničí.

D. Očakávaný prínos realizácie navrhutej koncepcie

1. ponuka špecifických kurzov
2. zvýšený počet záujemcov o jazykové vzdelávanie
3. získanie finančných prostriedkov na materiálno-technické zabezpečenie školy
4. realizácia viaczdrojového financovanie – spolupráca s firmami, nadáciami a vydavateľstvami
5. rozšírenie ponuky o atypické (pre profesijné cieľové skupiny) a prázdninové kurzy
6. spokojnosť odberateľov kurzov – hodnotenie kurzov
7. prenájom priestorov a získanie finančných prostriedkov na kvalitné zabezpečenie učební
8. realizácia projektových aktivít v rámci Erasmus+
9. vytvorenie projektového tímu.