

## Koncepcia riadenia a rozvoja ZUŠ Dezidera Kardoša od roku 2014

### Postavenie školy v kontexte mesta

Vzdelávacie a kultúrne inštitúcie mesta tvoria základnú rovinu infraštruktúry jeho kultúrneho života. ZUŠ je organicky jedným zo základných orientačných bodov aktuálnej mapy kultúrneho života v meste. Na základe reálnych výsledkov a výročných správ ZUŠ Dezidera Kardoša v Bánovciach nad Bebravou, v súlade so zákonom č. 245/2008 Z. z. a jeho paragrafmi 17 a 49 až 52 uplatňuje plnenie učebných plánov schválených MŠ SR zo dňa 22. 12. 2003 pod číslom 11 215/2003 s platnosťou od 1. septembra 2004 a učebné plány zo dňa 20. 08. 2009 pod číslom CD-2009-27474/21375-1:911 s platnosťou od 1. 09. 2009 v plnej miere.

Je to chvályhodné, no ako ukazujú kvantitatívne aj kvalitatívne ukazovatele, je potrebné prejsť od konsolidačného úsilia zabezpečujúceho terajší štandard k extenzívnym, progresívnym a intenzívnym formám ďalšej práce predovšetkým v oblasti možností poskytovaného vzdelávania a jeho štruktúry, ako aj prezentácie práce školy na verejnosti, či už laickej (pôda mesta), alebo odbornej (odborné školstvo, súťaže, festivaly, médiá...). To isté sa týka využitia možností, ktoré poskytuje účelovo zariadená budova školy.

Koncepcia rozvoja školy na roky 2014 – 2020 - hlavným zámerom koncepcie rozvoja ZUŠ Dezidera Kardoša je najmä zabezpečiť jej dôstojné miesto, hodnotu a význam vo vzdelávacom, kultúrnom a spoločenskom kontexte mesta a to vo všetkých jej činnostiach a vzťahoch. Tento zámer vychádza z uvedenia si faktu, že intenzívny vzťah ku kultúre má trvalý a transformačný vplyv a významne ovplyvňuje atmosféru v kultúrnom živote regiónu vôbec. Tento proces je potrebné zintenzívniť a tam, kde ešte neprebíha, naštartovať prostredníctvom:

- permanentného dialógu o spoločenskej objednávke so zriaďovateľom, partnerskými organizáciami, inštitúciami, donátormi a širokou verejnosťou
- presným formulovaním priorít na najbližšie obdobie vychádzajúcich z definície modernej vzdelávacej a kultúrnej ustanovizne s dôrazom na inováciu, špičkovú kvalitu, participáciu a demokratický prístup v riadení
- otvorením kvalifikovanej diskusie o správe, financovaní, dofinancovaní školy v duchu moderných európskych modelov, rešpektujúcich slobodu tvorby a špecifiká regionálnych a národných špecifík, ako aj možností municipality
- jedným z účinných nástrojov na realizáciu týchto cieľov môže byť kompetentný poradný kolektívny orgán vychádzajúci z Umeleckej rady, Rady rodičov a Rady školy, v ktorej sú zahrnutí aj zástupcovia zriaďovateľa a verejnosti

Hlavné ciele vnútorného rastu a rozvoja - vzdelávacie a umelecké ciele školy:

- dôsledné napĺňanie vzdelávacích cieľov – štátnych aj školských
- podpora progresívnych trendov vzdelávania, zriaďovanie nových študijných odborov
- zmysluplná podpora ďalšieho vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie pedagógov
- vytváranie primeraného priestoru pre výrazné tvorivé osobnosti školy
- vyhľadávanie a rozvoj výnimočných talentov, zriadenia štipendií na ich podporu
- spolupráca a programová výmena s významnými inštitúciami a umelcami
- systematická komunikácia s kultúrnym životom mesta a percipientmi každého veku –
- komplexný prístup k využívaniu potenciálu a možností priestorov školy

Zlučovaním, syntézou a hierarchizovaním týchto potrieb sa vytvárajú predpoklady pre formulovanie priorít: škola musí byť reprezentatívna, komplexná a životaschopná. Na čele každého zo študijných odborov nech stojí umelecky, profesionálne a ľudsky zrelá osobnosť s dostatkem energie a vytrvalosti na uplatňovanie tých najvyšších cieľov, s dostatkem pedagogického taktu, trepezlivosti a hoci aj tvrdohlavosti.

Plán riadenia školy - základnými nástrojmi takéhoto úsilia môžu a musia byť efektívne toky pracovných procesov, účinné nástroje riadenia, zreteľne vymedzené a presne pomenované kompetencie, práva, povinnosti a pôsobnosť každého, predovšetkým pri stanovovaní pravidiel pre zhodnocovanie práce, odmeňovanie, motivačné nástroje a vytváranie priestoru pre osobný a umelecký rast každého zo spolupracovníkov. Hlavnými zásadami a hodnotami v tomto procese budú:

- kvalita vzdelávania
- intenzifikácia, inovatívnosť a tvorivosť
- participácia a kooperácia
- udržateľný rozvoj

Ak hovoríme o ohromnom potenciáli jednotlivých odborov a školy ako celku, bolo by hazardom nevyužiť ho. Neznamená to však, že sa tak má stať uplatnením šablónovitých riešení. Priestor na tvorbu, špecifiká a sledovanie autentických umeleckých cieľov, vytváranie podmienok na napĺňanie ambícií jednotlivých súborov a tvorcov je potrebné budovať citlivo a v súlade so spoločenskou objednávkou mesta, v ktorom pôsobí.

Financovanie a ostatné ekonomické činnosti - ZUŠ je významným realizačným nástrojom tých funkcií mesta, zabezpečovaných z verejných zdrojov, ktoré majú za úlohu uplatňovanie jeho kultúrnej politiky bez ohľadu na to, či je táto stratégia takto formulovaná, alebo len implicitne vyplýva zo záväzných dokumentov orgánov mesta. Je preto

pochopiteľné, že hospodárne nakladanie so zvereným ľudským, materiálnym a finančným kapitálom púta veľkú pozornosť – verejnosti, odbornej verejnosti, médií a zriaďovateľa.

Bez tendencie k preceňovaniu parametrov ako je aktuálny počet žiakov, výťažnosť, či stratifikácia štruktúry učebných odborov z naznačeného vyplýva, že je potrebné zamýšľať sa nad relevantnosťou sledovaných štatistických ukazovateľov, ako ich zdôrazňujú výročné správy školy. Naznačený trend klesania počtu žiakov za posledné tri roky je potrebné dôsledne preskúmať a postaviť sa k nemu ako k reálnemu zadaniu.

Rozpočet a mzdová politika - školu je potrebné spravovať tak, aby bez neprimeraného tlaku na narastanie celkového objemu vstupných prostriedkov vznikli v jej vnútri čitateľné a záväzné pravidlá usmerňujúce ich toky. Ich hlavnú časť musia na seba viazať hlavné činnosti, teda zabezpečenie procesu vzdelávania a mzdová politika. Mzdová politika musí byť uplatňovaná transparentne podľa jasných a záväzných pravidiel. Odmeňovanie za kvalitu a množstvo odvedenej práce je podstatnou časťou mzdy.

Nie nevýznamným, no v doteraz jednotvárne modelovaným je vzťah k donátorom a ekonomicky prínosnej činnosti školy. Aj v tejto oblasti je potrebné otvoriť nové možnosti vzájomne prospešnej spolupráce školy s ďalšími subjektmi (municipalita, súkromný sektor, partnerské inštitúcie) v duchu moderných európskych kultúrnych politík.

Nutnou podmienkou ozdravenia školy je komplexný a hĺbkový audit.

Marketing a propagácia sa musia sústrediť na formulovanie komunikačných stratégií, vhodný výber nosičov informácií, identifikovanie ich adresáta, ako aj aktívnu a permanentne aktualizovanú prezentáciu školy na webe a v sociálnych sieťach.

Záver - úspešnosť a prínos takto formulovanej koncepcie rozvoja školy po jej realizácii je možné hodnotiť nasledovnými ukazovateľmi:

- väčšia otvorenosť voči progresívnym trendom, metódam a stratégiám
- nárast úrovne vzdelávania špičkovej kvality vo všetkých učebných odboroch
- vyššia miera zhodnocovania verejných prostriedkov
- zlepšenie riadenia procesov premietajúcich sa do života školy a mesta

Slovník tohto konceptu je slovník konsenzu. Závazky a ciele sú tu formulované ako návrhy na spoluprácu a spoluzodpovednosť všetkých zainteresovaných. Ak by som sa mal pokúsiť o zhrňujúcu predstavu o riadení ZUŠ, rád sa prihlásim k téze Jána Jamnického, ktorý vnímal umelecké školstvo ako vnútorne bohatú syntézu múzického vzdelávania, jednotlivých druhov umenia, neumeleckých činností a aktivít neprehliadnuteľného spoločenského významu.

Vypracoval a predložil: Silvester Lavrík, máj 2014