

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA ŠKOLY

Gymnázium, Obchodná akadémia a Stredná odborná škola technická,
Štúrova 848, 962 12 Detva
elokované pracovisko J. Švermu 1, 960 01 Zvolen

február 2026



Mgr. Miroslav Chamula

Horné Mladonice 48
962 43 Senohrad



Obsah

Úvod	2
1 Integrovaný model vzdelávania a vízia rozvoja školy	3
2 Východiská koncepcie	4
2.1 SWOT – Gymnázium Detva	4
2.2 SWOT – Obchodná akadémia Detva	5
2.3 SWOT – Stredná odborná škola technická Detva	6
2.4 SWOT – Stredná odborná škola technická, elokované pracovisko Zvolen	6
3 Manažérska stratégia	8
3.1 Dlhodobé strategické ciele	8
4 Kvalita a inovácie výchovno-vzdelávacieho procesu	10
4.1 Kľúčové oblasti rozvoja, ich merateľné ukazovatele a očakávaný dopad	10
5 Tvorba inkluzívnej kultúry školy	13
5.1 Štruktúra rozvoja inkluzívnej kultúry	14
5.2 Strategické kroky inklúzie do budúceho školského roka	15
5.3 Vízia inkluzívnej školy do budúcich období	15
6 Personálne riadenie školy	15
6.1 Strategické kroky personálneho riadenia	16
6.2 Kľúčové oblasti personálneho riadenia	16
7 Ekonomika a prevádzka školy	17
7.1 Strategické ciele v oblasti ekonomiky a riadenia školy	18
7.2 Rozpracované projekty a projekty v procese plánovania a schvaľovania	18
7.3 Kľúčové oblasti riadenia ekonomiky a prevádzky	18
7.4 Očakávaný dopad naplnenia cieľov v oblasti ekonomiky a riadenia školy	19
Záver	20



Úvod

Gymnázium, Obchodná akadémia a Stredná odborná škola technická má špecifické a pevné postavenie v regióne, vyplývajúce z historického základu všetkých jej zložiek. Je významným centrom všeobecného, ekonomického a technického vzdelávania a zároveň dôležitým partnerom zamestnávateľov pri príprave kvalifikovanej pracovnej sily s otvorenou možnosťou a príležitosťou pokračovať v ďalšom štúdiu na vyššom stupni vzdelávania.

Projekt riadenia reaguje na mnohostrannú úlohu školy a vytvára rámec pre zosúladienie výchovno-vzdelávacích cieľov s požiadavkami trhu práce, s modernými trendmi vo vzdelávaní a s princípmi inkluzívneho a rovného prístupu ku každému žiakovi. Dokument kladie dôraz na rozvoj kvality výchovno-vzdelávacieho procesu, podporu odborného rastu pedagogických zamestnancov, na efektívne využívanie materiálnych a finančných zdrojov a budovanie pozitívnej klímy školy. Zároveň poukazuje potrebu digitalizácie, inovácií vo vyučovaní, posilňovania prepojenia praktickej prípravy žiakov prostredníctvom spolupráce so zamestnávateľmi a trend rozvoja kompetencií zapájaním sa do národných i medzinárodných projektov.

Projekt je spracovaný v súlade s platnou legislatívou Slovenskej republiky v oblasti výchovy a vzdelávania, najmä so školským zákonom a súvisiacimi vykonávacími predpismi, ako aj so strategickými dokumentmi zriaďovateľa a dlhodobými cieľmi rozvoja regionálneho školstva.

Dokument koncipujem ako otvorený, s možnosťou priebežného vyhodnocovania plnenia cieľov a ich aktualizácie podľa meniacich sa podmienok, ako nástroj strategického riadenia školy, ale aj ako záväzok vedenia školy smerom k žiakom, rodičom, zamestnancom a zriaďovateľovi.

1 Integrovaný model vzdelávania a vízia rozvoja školy

1. septembra 2025 vznikla nová vzdelávacia inštitúcia ako integrovaný školský subjekt s názvom Gymnázium, Obchodná akadémia a Stredná odborná škola technická so sídlom v Detve s elokovaným pracoviskom Stredná odborná škola technická vo Zvolene. Vznik tohto integrovaného modelu predstavuje strategické rozhodnutie, ktorého cieľom je predovšetkým vytvorenie funkčného a vzájomne sa dopĺňajúceho vzdelávacieho systému, schopného reagovať na demografický vývoj, potreby trhu práce a dlhodobé rozvojové priority regiónu.

Za silnú stránku nového modelu považujem myšlienku prepojenia troch vzdelávacích pilierov: všeobecného vzdelávania (gymnázium), ekonomického a administratívneho vzdelávania (obchodná akadémia) a technického odborného vzdelávania (stredná odborná škola technická). Tieto vzdelávacie oblasti si navzájom nekonkurujú, ale komplementárne sa dopĺňajú. Model prepojenia rôzneho obsahu a úrovne stupňa vzdelania zároveň vytvára priestor pre udržanie „nášho žiaka“ v „našej škole“ v prípade zlyhania alebo prehodnotenia voľby jeho zamerania štúdia. Vzájomná interakcia a kooperácia naopak pôsobia ako motivácia a inšpirácia k osobnostnému rozvoju, k dosiahnutiu lepších výkonov a vyšších cieľov vzdelania.

Gymnázium pripravuje žiakov na ďalšie akademické štúdium a rozvíja všeobecné intelektuálne kompetencie. Obchodná akadémia prepája všeobecné vzdelanie s praktickými ekonomickými zručnosťami a podnikateľským myslením. Stredná odborná škola technická poskytuje technickú a odbornú prípravu orientovanú na prax, uplatniteľnosť absolventov a spoluprácu so zamestnávateľmi. Elokované pracovisko v Zvolene rozširuje regionálny dosah technického vzdelávania a posilňuje jeho väzbu na priemyselné prostredie.

Integrovaný model umožňuje efektívnejšie využívanie personálnych, materiálnych a priestorových zdrojov, koordináciu riadenia, spoločné plánovanie rozvoja a systematickú optimalizáciu vzdelávacej ponuky. Zároveň vytvára predpoklady na plynulé vzdelávacie trajektórie žiakov, lepšiu orientáciu na ich ďalšie študijné a profesijné smerovanie a rozvoj kľúčových kompetencií.

Vízia

„Škola ako inovatívne centrum vedomostí a zručností, ktoré prepája teóriu gymnázia s praxou techniky a obchodu a určuje trendy v kvalite vzdelávania v regióne.“

Víziou integrovaného školského subjektu je byť stabilným a rešpektovaným centrom stredoškolského vzdelávania v regióne, ktoré ponúka kvalitné všeobecné, ekonomické aj technické vzdelanie, reaguje na potreby trhu práce, vytvára bezpečné a podnetné prostredie pre osobnostný rozvoj žiakov. Cieľom je posilňovať kvalitu vzdelávania, zvyšovať atraktivitu študijných a učebných odborov, rozvíjať spoluprácu so zamestnávateľmi a aktívne pracovať s demografickými výzvami. Takto koncipovaný model predstavuje dlhodobo udržateľné riešenie, ktoré spája tradíciu jednotlivých zložiek školy s moderným riadením a jasnou orientáciou na budúcnosť vzdelávania v regióne.

2 Východiská koncepcie

Predkladaný projekt riadenia vychádza z analýzy súčasného stavu. Ciele rozvoja školy nestanovujem ako prehnane ambiciózne, ale navrhujem ako reálne dosiahnuteľné. Opieram sa o aktuálne interné a externé kvality školy, možné riziká a ohrozenia. Uvedené fakty som získal autoevalváciou počas svojho ročného pôsobenia vo vedení školy ako poverený riaditeľ. Na otvorenom internom hodnotení spolupracovali tímy pod vedením jednotlivých zástupcov. Pre pochopenie doterajšieho nastavenia a klímy školy uvádzam sústavu názorov bez korekcie.

2.1 SWOT – Gymnázium Detva

Silné stránky

- **Rodinná atmosféra:** Vďaka nižšiemu počtu žiakov ich učitelia poznajú osobne, čo umožňuje individuálny prístup, lepšiu podporu talentov a zároveň bezpečné prostredie.
- **Dostupnosť v regióne:** Pre žiakov z Detvy a okolitých obcí (Hriňová, Látka, Korytárky) ide o najbližšiu cestu k všeobecnému maturitnému vzdelaniu bez nutnosti dochádzať do Zvolena alebo Banskej Bystrice.
- **Modernizácia:** Škola v posledných rokoch investovala do odborných učební a technického vybavenia/učebňa IKT, jazykové učebne, učebňa slovenského jazyka a knižnica/ ako aj žiackych oddychových zón.
- **Zapojenie do projektov:** Aktívna účasť v programe Erasmus+, PBL výzve, programe DOFE zvyšuje vytrvalosť a sebaistotu žiakov a ich komunikačné zručnosti.
- **Stabilná reputácia v regióne,** dlhodobá tradícia všeobecného vzdelávania.
- **Kvalifikovaný pedagogický zbor** s aprobáciami v hlavných predmetoch.
- **Dobré výsledky žiakov** v maturitách a prijímaní na VŠ.
- **Bezpečné a pokojné prostredie** menšieho mesta.
- **Možnosť individuálneho prístupu** vďaka menším kolektívom

Slabé stránky

- **Nižší počet žiakov:** Menší záujem o štúdium (často spôsobený "odlivom mozgov" do väčších miest) vedie k obmedzeniu ponuky voliteľných predmetov alebo krúžkov.
- **Menej špecializácií:** Na rozdiel od veľkých gymnázií chýba širšie spektrum špecializovaných tried (jazykové, matematické alebo programátorské zamerania).
- **Starnutie budovy:** Aj napriek rekonštrukciám si údržba starších školských priestorov vyžaduje neustále investície.

Príležitosti

- **Digitálna transformácia:** Možnosť stať sa lídrom v regióne v oblasti využívania AI a digitálnych zručností vo výučbe.
- **Prepojenie s komunitou:** Spolupráca s lokálnymi firmami a organizáciami v rámci Podpoľania na projektoch, ktoré udržia mladých ľudí v regióne.
- **Profilácia školy:** Zameranie sa na špecifickú oblasť (napr. environmentálna výchova spojená s CHKO Poľana alebo regionálna kultúra), ktorá by prilákala žiakov aj z iných okresov. Nasmerovanie školy k zerowaste ako dôležitý marketingový nástroj, ktorý zvyšuje kredit školy v očiach verejnosti.

- **Spolupráca s univerzitami** v Banskej Bystrici a Zvolene.
- **Rozvoj bilingválnych alebo projekty STEM programov**, ktoré zavádzajú inovatívne stratégie vo výučbe prírodných vied a podporujú aktívne učenie sa.
- **Zapájanie sa do projektov EÚ** (digitálne zručnosti, modernizácia).
- **Rast dopytu po kvalitnom všeobecnom vzdelaní** pre vysoké školy.

Riziká

- **Demografický pokles:** Klesajúci počet detí v populácii zvyšuje konkurenčný boj o každého žiaka.
- **Atraktivita väčších miest:** Blízkosť Zvolena, Banskej Bystrice a kvalitnejšie dopravné spojenie uľahčuje žiakom odchod na veľké mestské gymnáziá.
- **Financovanie:** Normatívny systém financovania priamo ohrozuje rozpočet školy pri nižších počtoch zapísaných žiakov.

2.2 SWOT – Obchodná akadémia Detva

Silné stránky

- **Špecializácia** na ekonomické vzdelávanie, účtovníctvo, marketing, podnikanie.
- **Praktické zručnosti** – práca s ekonomickým softvérom, fiktívne firmy.
- **Dobré uplatnenie absolventov** v administratíve, službách a podnikaní.
- **Možnosť spolupráce** s lokálnymi firmami (Detva, Zvolen).

Slabé stránky

- **Klesajúci záujem o ekonomické odbory** v menších regiónoch.
- **Zastaranejšia technika a softvér** v porovnaní s modernými OA v krajských mestách a modernými požiadavkami sa SW a prepojenia s účtovníctvom a PaM.
- **Modernizácia a prestup na digitalizované účtovníctvo**.
- **Slabšia propagácia** školy medzi deviatakmi.
- **Menší počet žiakov**, riziko spájania tried.

Príležitosti

- **Dualita** v administratívnych a ekonomických pozíciách.
- **Rozvoj digitálneho marketingu a e-commerce** ako atraktívnych odborov.
- **Podnikateľská činnosť s reálnym produktom s reálnou firmou** – praktické skúsenosti na získanie podnikateľských kompetencií.
- **Partnerstvá s firmami** v priemyselnom parku Detva.
- **Možnosť prepojenia** s Gymnáziom v rámci spoločných projektov.

Hrozby

- **Konkurencia OA** vo Zvolene a Banskej Bystrici.
- **Automatizácia administratívnych pozícií** znižuje dopyt po absolventoch.
- **Demografický pokles** v regióne.
- **Finančné limity na modernizáciu IT vybavenia.**

2.3 SWOT – Stredná odborná škola technická Detva

Silné stránky

- Silná technická orientácia, **odbornosti s vysokým dopytom** (strojárstvo, elektrotechnika, IT).
- **Blízkosť priemyselných podnikov** (Zvolen, Detva, Krupina).
- Možnosť **duálneho vzdelávania** – reálne pracovné skúsenosti.
- **Dobrá vybavenosť dielní a laboratórií** v porovnaní s menšími SOŠ.

Slabé stránky

- **Náročnosť technických odborov** odrádza časť žiakov.
- **Závislosť od spolupráce s firmami** – kolísavá podľa ekonomiky.
- **Nerovnomerná úroveň žiakov** prichádzajúcich zo ZŠ.
- **Vyššie náklady na údržbu techniky a priestorov.**

Príležitosti

- **Rast dopytu po technických profesiách** v regióne aj celoslovensky.
- **Rozvoj IT a mechatroniky** ako atraktívnych odborov.
- **Európske projekty** na modernizáciu dielní.
- **Spolupráca** s TU Zvolen a UMB BB.

Hrozby

- **Konkurencia SOŠ** vo Zvolene a Banskej Bystrici.
- Rýchly technologický vývoj, **potreba neustálej modernizácie.**
- **Ekonomické výkyvy** ovplyvňujúce firmy.
- **Pokles záujmu o remeslá** u mladých.

2.4 SWOT – Stredná odborná škola technická, elokované pracovisko Zvolen

Silné stránky

- **Regionálny dosah, lokalita** a výhodná poloha školy. Široký záber žiakov z okolia svedčí o tom, že meno školy prekonáva lokálne hranice, svojou dostupnosťou škola žiakov neobmedzuje (autobus, vlak, MHD) a šetrí im ich voľný čas, v bezprostrednej blízkosti školy je dostupné ubytovanie a stravovanie – školský internát.
- **Špecifická kultúra a klíma** – stabilita, odbornosť, roky praxe pedagogického personálu. „Rodinné zameranie“ a otvorená komunikácia znižujú stres žiakov a povzbudzujú ich k priamemu riešeniu problémov. Dobrá komunikácia v rámci školy uľahčuje riešenie krízových situácií a umožňuje rýchlejšiu implementáciu pozitívnych zmien. Dôvera k členom ŠPT a podpora činnosti ŠPT zo strany žiakov i pedagógov sa odzrkadľuje na celkovej klíme školy. Výhodou školy s veľmi dobrou spätnou väzbou je aj nezávislá podpora, možnosť konzultácie, psychohygieny a vytváranie bezpečného prostredia u mentora na škole nielen pre žiakov. Implementácia príkladov dobrej praxe, demokracie, rovesníckeho učenia a zavádzanie krokov proti segregácii aj prostredníctvom školského parlamentu sa odzrkadľujú na celkovej kultúre a dobrej klíme školy.

- **Zabehnutý systém komunikácie školy so zákonnými zástupcami** – dobre nastavený interný komunikačný kanál pri výchovnovzdelávacích problémoch, rýchla možnosť komunikácie prostredníctvom platformy EduPage, rozbehnutá spolupráca s terénnymi pracovníkmi pri rodičoch, ktorí nemajú prístup k sociálnym sieťam a nereagujú na písomné výzvy.
- **Portfólio odborov** – absolventi žiadani na trhu práce. Unikátne portfólio so širokým horizontálnym rozsahom vzdelávania umožňuje osloviť rôzne cieľové skupiny od učebných až po maturitné odbory. Široký záber a príbuzné zamerania umožňujú zachytiť každého žiaka, ktorý zlyháva alebo naopak napreduje, a ponúkajú možnosť prestupu na vhodnejší odbor.
- **Nadštandardný školský areál s dispozíciou uzavretia a kontroly, komerčného využitia a zdieľania.**
- **Rekonštrukcia odborných učební.**
- **Skúsenosti s úspešne zrealizovanými projektmi a zahraničnými stážami.**
- **Úspechy žiakov v súťažiach, najmä v odborných.**
- **Komerčne fungujúci autoservis** (do budúca bude potrebné podrobnejšie zadefinovať ponuku a rozsah činnosti, aby bolo možné túto oblasť systematicky propagovať).

Slabé stránky

- **Infraštruktúra areálu** – nutná celková systematická externá i interná rekonštrukcia všetkých budov, inžinierskych sietí, príslušených spevnených plôch a školského ihriska.
- **Pomalá modernizácia zariadenia a vybavenia všeobecných učební a dielní.**
- **Personálne limity** – vysoký vekový priemer odborných učiteľov, riziko hrozby nedostatku odborných učiteľov a majstrov odbornej výchovy, pasivita niektorých zamestnancov, vyčerpanosť z neistoty, náhle zmeny legislatívy, permanentný stres vyplývajúci z povolania učiteľa, zdravotné problémy, preťaženosť, nedostatočná kvalifikovanosť a flexibilita učiteľov s prácou so žiakmi so ŠVVP.
- **Financie.**
- **Neflexibilná a časovo náročná komunikácia agendy ZV – DT**, chýbajúca stabilná pozícia sekretárky, časovo náročná prepojenosť zamestnancov s personálnym oddelením, nedoriešená správa majetku.
- **Vnútorňa identita školy** - kto sme a kam smerujeme.
- **Riziká nerešpektovania pracovného poriadku** – zlyhania jednotlivcov.
- **Chýbajúce interné smernice.**
- **Výrazne limitovaná možnosť zapojiť sa do zahraničných stáží.**
- **Obmedzené možnosti bez právnej subjektivity.**

Príležitosti

- **Partnerstvá** – firmy v systéme duálneho a školského vzdelávania.
- **Trh práce** – rastúci dopyt po absolventoch.
- **Komunikácia a spolupráca s podpornými inštitúciami** – všetky od CPP, PZ, oddelenie podpory žiakov a učiteľov a ďalšie relevantné subjekty.
- **Iné komerčné možnosti** – po nutnej rekonštrukcii priestorov sa otvorí priestor na ďalšie formy využitia areálu.

Hrozby

- **Demografia** – klesajúci počet žiakov, silná konkurencia.
- **Nejasný zámer a nedostatočná podpora zo strany zriaďovateľa** – z dôvodu nejasnosti cieľa, smerovania a zámeru zriaďovateľa nie je možné spoľahnúť sa na stabilitu ponúkaných odborov, čím je narušená celková predvídateľnosť kvality ponúkaného vzdelávania zo strany rodičov a zamestnávateľov. Škola verejne trpí a všeobecne je skreslená verejná mienka a spochybňovaná kvalitatívna úroveň školy zo strany rodičov i zamestnávateľov z dôvodu poskytovania vzdelávania pre žiakov v dvojročnom učebnom odbore. Nedostatočná verejná podpora kvality školy zo strany zriaďovateľa sa negatívne prejavuje práve v tejto oblasti.
- **Ekonomika** – nedostatok financií od zriaďovateľa na prevádzku a investície.
- **Spoločenské javy** – negatívne vplyvy sociálnych sietí, radikalizácia, stúpajúci trend ukončenia školskej dochádzky splnením povinnej školskej dochádzky, „živelná“ inklúzia a čoraz viac žiakov so ŠVVP.
- **Legislatívne zmeny** – nestabilita v systéme financovania odborných zamestnancov a pedagogických asistentov, zmeny legislatívy v priebehu školského roka, ktoré si vyžadujú úpravu interných dokumentov školy a nastavených pravidiel, ako aj následné preukázateľné poučenia o zmenách.

3 Manažérska stratégia

Základom rozvoja školy je systematické zvyšovanie kvality vyučovania a zavádzanie inovácií, ktoré podporujú kompetenčný rast žiakov, profesijný rozvoj učiteľov a celkovú efektivitu školy. Cieľom je vytvoriť moderné, inkluzívne a podnetné prostredie, v ktorom sa každý žiak môže rozvíjať podľa svojich možností, a jednotnú, modernú a funkčnú koncepciu, ktorá rešpektuje profil absolventa jednotlivých odborov a zároveň podporuje flexibilitu, digitálne kompetencie a pripravenosť žiakov na trh práce aj vysokoškolské štúdium.

3.1 Dlhodobé strategické ciele

Svoje hlavné strategické ciele na obdobie piatich rokov som kvôli prehľadnosti sformátoval do štyroch základných pilierov:

- **Optimalizácia a modernizácia vzdelávacej ponuky**

Transformácia odborov: Riadený útlm odboru 2381 M *strojárstvo* a jeho nahradenie odborom 2413 K *mechanik strojov a zariadení* (od školského roka 2026/2027).

Zavedenie nového segmentu: Otvorenie *technického lýcea* (2027/2028) ako mosta medzi odborným vzdelávaním a vysokoškolským štúdiom.

Rozvoj duálneho vzdelávania: Zaradenie odboru 2413 *mechanik strojov a zariadení* do systému duálneho vzdelávania, čo zvýši atraktivitu školy pre zamestnávateľov aj rodičov. Naďalej udržiavať a postupne rozširovať portfólio firiem poskytujúcich duálne vzdelávanie a odborný výcvik prostredníctvom zmluvy.

- **Rozvoj infraštruktúry a synergie pracovísk**

Maximálne využitie investícií: Integrácia dielní z FP IROP v Detve do vyučovacieho procesu aj pre elokované pracovisko Zvolen.

Zabezpečenie mobility: Realizácia nákupu mikrobusu a nastavenie modelu jeho hospodárneho využívania (vlastný vodič + prenájom tretím stranám). V súčasnosti je táto požiadavka v pláne verejného obstarávania schválená a bude sa realizovať zo strany zriaďovateľa.

Ekonomická udržateľnosť: Využitie mikrobusu na doplnkovú podnikateľskú činnosť (športové kluby, základné školy, vysoké školy).

- **Kvalita výchovy a vzdelávania a inštitucionálny rozvoj**

Certifikácia a manažérstvo kvality: Zavedenie štandardov kvality v odbornom vzdelávaní a príprave (OVP) a v celoživotnom vzdelávaní (CŽV). Škola je zapojená do projektu certifikácie školy so zameraním na zlepšenie kvality vzdelávania prostredníctvom moderných metód riadenia a hodnotenia. Cieľom je zavedenie manažérstva kvality v odbornom vzdelávaní a príprave a vzdelávania dospelých v rámci CŽV.

Inklúzia a rovnosť: Praktické zabezpečenie rovnakých príležitostí pre všetkých žiakov. Naďalej pokračovať v spolupráci s mentormi pre žiakov a učiteľov v rámci projektu. Súbežne podporovať upevnenie postavenia školského podporného tímu a dopĺňať ho o odborných zamestnancov.

Revízia interných procesov: Identifikácia a oprava nefunkčných mechanizmov v riadení školy. V súvislosti s kvalitou vzdelávania bude nutné prehodnotiť a nastaviť niektoré procesy, ktoré sa v súčasnosti ukazujú ako nedostatočne funkčné.

- **Pedagogický leadership a inovácie**

Moderné metódy: Priorita na aktívne učenie, kritické myslenie a digitálne kompetencie. Zavádzať inovatívne metódy učenia, ktoré podporujú samostatnosť, kritické myslenie a riešenie problémov. Modernizovať vyučovanie prostredníctvom digitálnych technológií a interaktívnych foriem práce.

Podpora učiteľov: Budovanie kultúry profesijného rastu a zavedenie systematického vnútroškolského hodnotenia. Posilňovanie spolupráce medzi pedagogickými zamestnancami. Zastabilizovanie predmetových komisií a kompetencií jednotlivých leaderských pozícií. Prepojením mentorského programu pre žiakov, ktorý je v spolupráci so zriaďovateľom už rozbehnutý, nájsť možnosť podpory a vytvorenia bezpečného neutrálneho prostredia pre akútnu psychickú stabilizáciu aj pre učiteľov.

Zdieľané vedenie: Právomoci a zodpovednosť rozdelené medzi tímy a ďalších zamestnancov.

Prepojenie teórie a praxe: Posilnenie odborného výcviku v súlade s potrebami trhu práce a rozvíjanie akademických kompetencií.

4 Kvalita a inovácie výchovno-vzdelávacieho procesu

Kľúčové oblasti rozvoja kvality a inovácie vo vyučovaní musia odzrkadľovať rozdielne potreby odborného vzdelávania a všeobecného vzdelávania a zároveň vytvárať unikátne medziodborové prepojenie troch rôznych typov škôl - gymnázia, obchodnej akadémie a strednej odbornej školy technickej „pod jednou strechou“.

4.1 Kľúčové oblasti rozvoja, ich merateľné ukazovatele a očakávaný dopad

• Modernizácia výchovno-vzdelávacieho procesu a infraštruktúry

Zameranie na digitalizáciu a odbornú vybavenosť špecifickú pre jednotlivé zložky: Zreorganizovať kmeňové triedy na všeobecné a odborné učebne, v ktorých budú umiestnené pomôcky, technika, špecifické programy a vybavenie. Vyučujúci sa môže bez stresu pripraviť na vyučovanie a odložiť si priamo v učebni materiál. Zvýši sa tak percentuálny podiel vyučovacích hodín vedených s využitím moderných metód, foriem a technológií.

Digitálna transformácia a špecializácia: Vytvorením špecializovaných učební sa nám zadefinujú potreby cielenej modernizácie napr. IT vybavenia a programov, a sa otvorí jedinečná príležitosť implementovania inovatívnej metódy STEM a AI. STEM je inovatívny prístup k vzdelávaniu, ktorý integruje štyri základné oblasti a ideálne zapadá do konceptu prepojenia škôl. Prepája **Vedu, Technológiu, Inžinierstvo a Matematiku**. Na rozdiel od tradičného vyučovania, kde sa tieto predmety učia oddelene, metóda STEM ich prepája do jedného celku a kladie dôraz na ich praktické využitie v reálnom svete.

Kľúčové charakteristiky metódy STEM sú:

- **Interdisciplinarita:** Predmety sa nevyučujú izolovane; žiaci riešia komplexné úlohy, ktoré si vyžadujú vedomosti z viacerých odborov súčasne.
- **Zameranie na prax:** Výučba prebieha formou projektov a experimentov, ktoré simulujú výzvy z reálneho života (napr. zostrojenie robota alebo návrh ekologického riešenia). Využitie dielní IROP.
- **Rozvoj zručností 21. storočia:** Metóda cielene rozvíja kritické myslenie, kreativitu, schopnosť spolupracovať a digitálnu gramotnosť.
- **Inovatívne pomôcky:** Často využíva moderné technológie, ako sú programovateľné stavebnice (napr. LEGO sady), 3D tlačiarne alebo softvérové simulácie.

Napríklad:

žiaci Gymnázia – teoretická a analytická činnosť, cudzojazyčná dokumentácia, web,
žiaci OA – marketingový plán, ekonomické kalkulácie, administratívne zabezpečenie,
žiaci SOŠT – technická realizácia, prototypovanie.

Využitie potenciálu regiónu: Prepojenie zamerania školy s environmentálnou a ekologickou výchovou na organizácie a projekty v CHKO Poľana podporí potrebu odlíšiť sa od konkurencie v kraji a vytvorí možnosť spolupráce s TU vo Zvolene. Zároveň sa zamerať na získanie certifikátu Zelená škola alebo na stratégiu „ZeroWaste“, ktorej cieľom nie je len odpad recyklovať, ale predovšetkým ho vôbec nevyrábať.

Nutnosť rekonštrukcie: Pracovný priestor dielní na odborný výcvik pre učebné odbory vo Zvolene je potrebné uviesť do hygienického štandardu - náter stien, pracovné stoly, WC.

Zničené a špinavé priestory pôsobia demotivujúco a kazia celkový dojem pri verejných prezentáciách školy. Zníženie energetickej náročnosti všetkých budov školy.

Merateľné ukazovatele a očakávaný dopad

- Zvýšený počet zmodernizovaných učební a percentuálny podiel moderne vedených vyučovacích hodín.
- Zavedenie modulov AI a digitálneho marketingu do ŠKVP, podpora medzipredmetových väzieb, zavádzanie formátov, ktoré podporujú samostatnosť žiakov (tímová práca, učenie rovesníkov, reflexia).
- Zvýšenie úspešnosti žiakov v odborných skúškach, maturite a externých meraniach.
- Zvýšenie atraktivity štúdia, zlepšenie praktických zručností a lepšia pripravenosť na trh práce.
- Prepojenie na nový odbor technické lýceum.
- Unikátna profilácia - environmentálna výchova, regionálna kultúra.
- Zvýšenie kvality pracovného prostredia.
- Nahrádzanie starnutia budovy moderným ekologickým imidžom aj s prepojením odboru mechanik elektrotechnik na projekty zamerané na znižovanie energetickej náročnosti
- **Prepojenie s praxou a rozvoj duálneho vzdelávania**

Oblasť zameraná hlavne na OA a SOŠT.

Prepojiteľnosť školy na reálnu prax: Cieľom je naďalej spolupracovať s duálnymi partnermi a zároveň rozširovať portfólio partnerov a zamestnávateľov. Prioritou je viesť žiakov k uzatváraniu duálnych učebných zmlúv a šíriť osvetu o výhodách takejto formy vzdelávania. Naďalej si vytvárať databázu firiem a partnerov poskytujúcich odborný výcvik a prax, ktorí nemajú certifikáciu duálneho vzdelávania alebo ho z rôznych dôvodov odmietajú žiaci či rodičia. Pokračovať v spolupráci a využívať bezplatnú odbornú podporu RCK BBSK aj ich prepojenie na základné školy.

Rozvoj praktických kompetencií a prepojenie s trhom práce: Využiť potenciál nezávislej mobility (plánovaný mikrobús) na odborné exkurzie v partnerských podnikoch a využiť silnú stránku dostupnosti priemyselných parkov. Zamerať sa na skvalitnenie činnosti autoservisu vo Zvolene, prepojiť ju na manažérsky potenciál OA (napr. cvičná firma, podnikateľský projekt a praktické účtovníctvo).

Medzinárodné projekty: Naďalej pokračovať a podporovať zahraničnú mobilitu na získavanie odborných skúseností, jazykových kompetencií, využívať potenciál a skúsenosti vedúcich projektov, nastaviť systém kritérií výberu žiakov, obmenu účastníkov a zapojiť do projektov podľa možností čo najviac zložiek školy.

Merateľné ukazovatele a očakávaný dopad :

- Počet uzavretých duálnych a učebných zmlúv.
- Percentuálny podiel žiakov v systéme duálneho vzdelávania.
- Tržby a počet zákaziek v autoservise (meradlo kvality odborného výcviku).
- Miera uplatniteľnosti absolventov po skončení štúdia.

- Minimalizácia nesúladu medzi zručnosťami absolventov a potrebami trhu práce a plynulý prechod zo školy do zamestnania.
- Projekt ERASMUS+ zvyšuje atraktivitu štúdia, prináša zahraničné skúsenosti, zlepšuje jazykové kompetencie.
- Reálne podnikateľské zručnosti žiakov a finančná stabilizácia prostredníctvom vlastnej činnosti.
- Možnosť zárobku popri škole.
- Udržanie absolventov v regióne.
- **Kvalita vzdelávania a akademické výsledky**

Projekt certifikácie školy: So zameraním na zlepšenie kvality vzdelávania prostredníctvom moderných metód riadenia a hodnotenia – zavedenie štandardov kvality v odbornom vzdelávaní a príprave (OVP) a v celoživotnom vzdelávaní (CŽV).

Zameranie na prípravu pre vysoké školy: Modernizáciou výchovy a vzdelávania sa skvalitní aj príprava žiakov na ďalšie štúdium vyššieho stupňa. Zapájanie žiakov do vedomostných olympiád, SOČ a technických súťaží, získavanie certifikátov zvýši pravdepodobnosť úspešnosti prijatia našich absolventov na vysokoškolské štúdium. Ďalším prvkom zlepšenia kvality môže byť ponuka záujmového vzdelávania alebo možnosť prepojenia voliteľných seminárov medzi zložkami školy ako voliteľného alebo nepovinného predmetu.

Zameranie na získanie odborných spôsobilostí: Paragraf 21, zväračský kurz v „domácom prostredí“, odborné skúšky a certifikácie v spolupráci s firmami. Rozšíriť ponuku v rámci štúdia o voliteľný predmet – druhý cudzí jazyk, technickú angličtinu a pod.

Merateľné ukazovatele a očakávaný dopad

- Priemerná úspešnosť v externej maturitnej skúške.
- Počet žiakov zapojených do súťaží.
- Očakávaným dopadom by mala byť vyššia úspešnosť prijatia na vysoké školy, získavanie uznávaných certifikátov v odborných zložkách a celková vyššia úspešnosť ukončenia štúdia.
- **Profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov, inklúzia a poradenské služby**

Kontinuálne vzdelávanie: Plánovaný, premyslený a každoročne aktualizovaný systém plánovania vzdelávania pre učiteľov v nových metodikách a technológiách, plán profesijného rozvoja v súlade s legislatívou. Prioritne sa zamerať a po personálnom audite podporiť doplnenie kvalifikácie pedagógov.

Vzájomné vzdelávanie a výmena skúsenosti: Informácie získané na inovačných vzdelávaníach zdieľať v rámci predmetových komisií, využiť a nastaviť vzdelávanie pre majstrov odbornej výchovy v spolupráci s partnerskými firmami. Odborní zamestnanci z firiem môžu v rámci spolupráce zaškoliť, rozšíriť, aktualizovať kompetencie začínajúcich majstrov odbornej výchovy alebo odborných učiteľov, prípadne starších kolegov, ktorí pôsobia na školskom pracovisku ako garanti kvality odborného výcviku.

Bezpečnostný protokol: Neoddeliteľnou súčasťou práce každého pedagogického zamestnanca je povinnosť dbať o bezpečnosť žiakov, ochranu zdravia osôb a majetku.

Zamerať sa na pravidelné a kvalitné vzdelávanie zamestnancov s jasne definovanou mierou zodpovednosti a prevencie.

Inkluzívna klíma a personálny manažment: Citlivo reagovať na starnutie pedagogického zboru a vysoký počet žiakov so ŠVVP. Stabilný a kompletný školský podporný tím, ktorý pozná prostredie a žiakov, doplnený o podporu pedagogických asistentov. Pravidelne aktualizované a rozširované pedagogické kompetencie pedagogického zboru zamerané na techniky práce so žiakmi so ŠVVP, práca s citlivými a dôvernými informáciami, spoluprácu s asistentmi. Zamerať sa na podporu talentovaných žiakov, žiakov zo sociálne znevýhodneného prostredia a vytvorenie podporného a rešpektujúceho prostredia pre všetkých žiakov.

Mentoring, supervízia, poradenská služby: Podporu zamerať nielen na hodnotenie kvality využívaných metód a naplnenie cieľa, ale aj na bezpečné prostredie, psychohygienu učiteľov a podporu duševného zdravia. Využiť prítomnosť mentorov na škole v rámci projektu a ich kompetencie rozšíriť aj na podporu učiteľov. Výhodou mentorov je, že pôsobia na škole ako nezávislé a nezaujaté osoby. Nastaviť pravidlá komunikácie so zákonnými zástupcami a spropagovať poradenské služby v rámci možností školy. Nastaviť efektívnu spoluprácu a legislatívne dotiahnuť podporu vyššieho stupňa, ktorú majú zabezpečovať centrá prevencie. Vzhľadom na rozsah pôsobenia školy zabezpečiť rovnocennú podporu pre pracovisko v Detve (CPP Detva) aj vo Zvolene (CPP Zvolen) v zmysle zákona.

Merateľné ukazovatele a očakávaný dopad

- Počet absolvovaných a ukončených inovačných, špecializačných a aktualizáčných vzdelávaní.
- Podpora vzdelávania vedie k z zvýšeniu kvality výučby a zavedeniu inovatívnych foriem hodnotenia žiakov.
- Počet prijatých mladých odborných učiteľov - stanoviť si cieľ obnovy v horizonte troch rokov.
- Index spokojnosti žiakov a zamestnancov cez pravidelnú autoevalváciu.
- Frekvencia mentoringu, supervízie a poskytnutých služieb ŠPT.
- Vytvorenie podporného prostredia pre všetkých žiakov.
- Počet zrealizovaných preventívnych aktivít a workshopov pre učiteľov a žiakov.
- Zníženie miery predčasného ukončenia školskej dochádzky a zlepšenie psychickej pohody.
- Zníženie fluktuácie a vyhorenia učiteľov, zachovanie „rodinnej atmosféry“ aj pri zvyšovaní nárokov.

5 Tvorba inkluzívnej kultúry školy

Štruktúra tvorby inkluzívnej kultúry školy je komplexný proces, ktorý si vyžaduje zmenu postojov, prostredia aj metodiky. Základom je pocit bezpečia a prijatia pre každého žiaka, učiteľa aj rodiča. Inkluzívna kultúra by mala vychádzať z prvkov budovania komunity, ako sú prijatie rozmanitosti, spolupráce a participácie. Je definovaná tým, čomu ľudia veria – hodnotami a postojmi – spoločnou víziou, elimináciou predsudkov a etickým kódexom. Mala by byť demokraticky riadená prerozdeľovaním kompetencií a otvorenosťou k novým nápadom s nezávislým a odborným pohľadom v podobe školského podporného tímu a podporovať

odstraňovanie bariér - architektonických aj personálnych. Kultúra musí byť riadne ukotvená v pravidlách školy – školský poriadok, kritériá prijímacieho konania, systematická a plánovaná prevencia či podpora profesijného rastu - a prejavovať sa priamo v inkluzívnej praxi vo výučbe, prostredníctvom metód prístupných všetkým, prispôsobenia tempa a pomôcok alebo zamerania sa na emocionálne zdravie, nielen výkon.

5.1 Štruktúra rozvoja inkluzívnej kultúry

Na základe analýzy auditu súčasného stavu navrhujem plán zjednotenia a prenosu modelu. Cieľom je využiť pracovisko vo Zvolene ako referenčný bod pre systémovú zmenu.

• Zjednotenie systémových procesov

Cieľom je odstrániť deficit v dokumentácii a nastaviť jasný algoritmus krokov.

Štandardizácia dokumentácie: Zavedenie jednotného "zvolenského protokolu" pre vedenie spisov (chronológia, nadväznosť, termínovník).

Kroky podpory: Jasné zadefinovanie cesty žiaka systémom (učiteľ - triedny učiteľ – výchovný poradca - ŠPT - poradňa) s určením konkrétnych zodpovedností v každom bode.

Kontrola efektivity: Prechod od formálneho zápisu podporných opatrení k ich pravidelnému vyhodnocovaniu (nielen čo sme urobili, ale či to žiakovi pomohlo).

Bezpečný priestor pre neistotu: Vytvorenie platformy (napr. anonymná schránka otázok alebo ranné neformálne stretnutia), kde môžu učitelia priznať neistotu bez strachu z kritiky a získať okamžitú radu.

Zjednotenie identity: Prezentovanie inklúzie nie ako „roboty navyše“, ale ako základného štandardu práce celej školy (bez ohľadu na budovu, v ktorej sa učí).

• Metodické prepojenie

Využitie stabilizovaného kolektívu vo Zvolene na podporu kolegov v Detve.

Konzultačné dni a tieňovanie: Pravidelné spoločné stretnutia tímov pracovísk nielen on-line, ale aj vzájomné krátkodobé pobyty na vyučovaní na načerpanie "prirodzenej inkluzívnej identity".

Posilnenie koordinačnej roly: Určenie lídra tímu v Detve, ktorý bude priamo metodicky vedený skúseným koordinátorom zo Zvolena.

Nastavenie komunikácie s CPP: Nastavenie spolupráce a uzavretie zmluvy o spolupráci s poradenskými zariadeniami v Detve aj vo Zvolene.

• Kontrolný a motivačný mechanizmus

Spätná väzba: Pravidelné zisťovanie spokojnosti učiteľov s úrovňou metodickej podpory, ktorú dostávajú. Opakovaný audit, nezávislý pohľad mentora ŠPT od zriaďovateľa z oddelenia podpory učiteľov.

5.2 Strategické kroky inklúzie do budúceho školského roka

V budúcom školskom roku musí dôjsť k plnému funkčnému prepojeniu všetkých troch škôl do jednotného inkluzívneho systému.

Prioritou je:

- Upevniť pozíciu už aktuálne prijatého zdieľaného špeciálneho školského pedagóga.
- Zabezpečiť dostatočný počet pedagogických asistentov a zdieľaného školského psychológa ako stabilnú súčasť školského podporného tímu. Dlhodobá absencia tejto pozície oslabuje preventívne a intervenčné možnosti školy.
- Stabilizovať a profesionalizovať fungovanie ŠPT tak, aby jeho činnosť nebola formálna, ale systematická a pravidelne vyhodnocovaná.
- Nastaviť kultúru profesionálnej spolupráce tak, aby pedagóg prirodzene vyhľadával odbornú podporu a nevnímal prácu so žiakom so ŠVVP ako záťaž, ale ako súčasť svojej profesie.
- Zabezpečiť, aby rozdiel medzi Zvolenom a Detvou neexistoval v kvalite podpory žiaka. Cieľom je rovnaký štandard práce, rovnaký tok informácií a rovnaká miera zodpovednosti.
- Prehĺbiť spoluprácu so zriaďovateľom a mentoringom tak, aby inkluzívne smerovanie školy bolo súčasťou širšej koncepcie rozvoja školy.

5.3 Vízia inkluzívnej školy do budúcich období

Do budúca by škola mala smerovať k tomu, aby komunikácia medzi pedagógmi, vedením školy, školským podporným tímom, žiakmi a rodičmi bola jasná, prirodzená a predvídateľná.

Cieľom nie je vytvárať nové administratívne procesy, ale zlepšiť prehľadnosť a kontinuitu informácií. Každý pedagóg by mal vedieť, na koho sa obrátiť, ak vznikne problém. Rodič by mal mať jasný kontakt a istotu, že škola postupuje systematicky. Žiak by mal cítiť, že pomoc prichádza včas a bez zbytočného napätia.

6 Personálne riadenie školy

Personálne riadenie školy je kľúčovým pilierom efektívneho vedenia, pretože kvalita pedagogických aj nepedagogických zamestnancov priamo ovplyvňuje úroveň vzdelávania, školskú klímu a celkovú reputáciu školy. Cieľom je vytvoriť profesionálne, stabilné a motivované pracovné prostredie, ktoré podporuje rast zamestnancov, inovácie a vysokú kvalitu práce.

6.1 Strategické kroky personálneho riadenia

Prioritou je:

- Stabilizovať a naďalej budovať kvalifikovaný a motivovaný pedagogický zbor.
- Pokračovať v začatom procese identifikácie prirodzených lídrov a zastabilizovanie ich na vedúcich pozíciách.
- Optimalizovať a zefektívniť procesy na úseku nepedagogických zamestnancov.
- Zaviesť transparentný systém hodnotenia, podpory a profesijného rastu zamestnancov.
- Posilniť spoluprácu, komunikáciu a tímovú kultúru.
- Efektívne plánovať personálne kapacity podľa potrieb školy a odborov.

6.2 Kľúčové oblasti personálneho riadenia

• Plánovanie a stabilizácia personálu

- Analýza potrieb podľa odborov (OA, SOŠ technická, gymnázium).
- Systematické plánovanie náboru kvalifikovaných učiteľov a odborníkov z praxe.
- Podpora začínajúcich učiteľov prostredníctvom adaptačného vzdelávania a mentoringu.
- Stabilizácia kľúčových zamestnancov prostredníctvom motivácie, podpory a profesijného rastu.

• Profesijný rozvoj zamestnancov

- Tvorba individuálnych plánov profesijného rozvoja pre učiteľov a ich každoročná aktualizácia.
- Podpora účasti na akreditovaných vzdelávaníach, odborných kurzoch a konferenciách.
- Podpora rozvoja digitálnych zručností, inovatívnych pedagogických metód a odborných kompetencií podľa typu školy:
 - ekonomické a podnikateľské kompetencie (OA),
 - technické a technologické kompetencie (SOŠ),
 - akademické a predmetové kompetencie (gymnázium).

• Hodnotenie a podpora kvality práce

- Zavedenie transparentného systému hodnotenia pedagogických zamestnancov.
- Pravidelné hospitácie, spätná väzba a kolegiálne učenie.
- Podpora učiteľov pri zavádzaní inovácií a diferenciacie vo vyučovaní.
- Oceňovanie kvalitnej práce a iniciatív zamestnancov.

• Tímová kultúra a komunikácia

- Budovanie efektívnej, otvorenej, rešpektujúcej a spolupracujúcej kultúry medzi vedením, učiteľmi a odborným tímom.
- Podpora profesijných komunít učiteľov podľa predmetových oblastí.
- Zapájanie zamestnancov do rozhodovacích procesov a tvorby školských dokumentov.

• Podpora odborného tímu

- Prepojenie práce učiteľského tímu a odborných zamestnancov, posilnenie úloh školského psychológa, školského špeciálneho pedagóga, sociálneho pedagóga a kariérového poradcu.
- Spolupráca odborného tímu s učiteľmi pri riešení potrieb žiakov v súlade s cieľmi inklúzie.
- Vzdelávanie zamestnancov v oblasti inkluzívnych stratégií.

• Starostlivosť o zamestnancov

- Podpora duševného zdravia a prevencia syndrómu vyhorenia.
- Vytváranie podmienok pre rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.
- Budovanie bezpečného a podporného pracovného prostredia.

6.3 Očakávaný dopad v oblasti personálneho riadenia

Kvalifikovaní a motivovaní učitelia budú poskytovať kvalitnejšie a modernejšie vzdelávanie, čo bude mať priamy vplyv na zvýšenie kvality vyučovania, na zlepšenie výsledkov žiakov v odborných skúškach, maturite a externých meraniach. Vyššia spokojnosť zamestnancov s pracovným prostredím, silnejšia identifikácia zamestnancov so školou a jej víziou, jasný cieľ smerovania prispeje k vyššej stabilite tímu. Plánovaný a správne nasmerovaný rozvoj odborných a pedagogických kompetencií učiteľov, podpora ich vzdelávania budú viesť k lepšej pripravenosti na prácu s modernými technológiami, odbornými softvérmi a inovatívnymi metódami, čo posilní ich odbornosť a podporu inkluzívnych prístupov. Posilnenie tímovej kultúry povedie k efektívnejšej spolupráci medzi učiteľmi, odborným tímom a vedením školy. Zlepšenie komunikácie prispeje k rýchlejšiemu riešeniu problémov, k budovaniu pozitívnej, rešpektujúcej a podpornej atmosféry, zvýšeniu prestíže školy a tým sa prirodzene zvýši záujem o pracovné pozície a posilní sa dôvera rodičov, partnerov a zamestnávateľov.

7 Ekonomika a prevádzka školy

Efektívne riadenie ekonomiky a prevádzky školy je základom jej dlhodobej stability, kvality a rozvoja. Moderná škola musí hospodáriť transparentne, strategicky plánovať investície, optimalizovať prevádzku a zároveň vytvárať podmienky, ktoré podporujú kvalitné vzdelávanie, bezpečnosť a komfort žiakov aj zamestnancov. Cieľom je zabezpečiť udržateľné financovanie, modernú infraštruktúru a efektívne využívanie všetkých zdrojov. Škola bola zriadená 01.09.2025 ako príspevková organizácia v pôsobnosti BBSK. Táto forma organizácie umožňuje väčšie možnosti v porovnaní s rozpočtovou organizáciou, napr. získavanie mimorozpočtových finančných zdrojov aj z podnikateľskej činnosti. Škola, či už v Detve alebo elokované pracovisko SOŠT, má na túto činnosť vytvorené predpoklady a podmienky.

V minulom období, pred spojením všetkých škôl do súčasnej podoby, využívali jednotlivé školy na financovanie svojich aktivít - investícií, rekonštrukcií, nákupov strojov, prístrojov a zariadení (dlhodobý a krátkodobý majetok) - najmä fondy EÚ, predovšetkým IROP. V súčasnosti bude škola pokračovať v tomto trende a zapájať sa do všetkých relevantných výziev na získavanie nenávratných finančných prostriedkov pre rozvoj školy.

7.1 Strategické ciele v oblasti ekonomiky a riadenia školy

- Zabezpečiť stabilné, transparentné a efektívne hospodárenie školy v nadväznosti na rozpočet.
- Zabezpečiť funkčný ekonomicko-informačný systém školy v nadväznosti na výkon finančnej kontroly a riadenia rizika.
- Zabezpečiť všetky zákonné interné normy v oblasti ekonomiky, účtovníctva a prevádzky školy.
- Zrušiť kmeňové triedy a vytvoriť odborné učebne na všetkých úrovniach školy podľa potreby.
- Zosúladiť postup a všetky schvaľovacie procesy v súvislosti s výkonom finančnej kontroly s využitím dostupných informačných, komunikačných možností a digitalizácie administratívneho procesu – zmodernizovať systém ekonomického riadenia školy s aspektom na optimalizáciu a zefektívnenie procesov.
- Modernizovať materiálno-technické vybavenie podľa potrieb jednotlivých odborov.
- Optimalizovať prevádzku školy s dôrazom na bezpečnosť, energetickú efektívnosť a udržateľnosť.
- Vytvoriť dlhodobý investičný plán a aktívne získavať externé finančné zdroje.

7.2 Rozpracované projekty a projekty v procese plánovania a schvaľovania

- ☒ Elokované pracovisko SOŠT Zvolen – čiastočná výmena okien, svietidiel.
- ☒ Schválené zriaďovateľom sú finančné prostriedky na projektovú dokumentáciu na zateplenie budovy Gymnázia v Detve.
- ☒ Ďalšie prostriedky vo výške 35 000 eur na opravu strechy SOŠT v Detve .
- ☐ Ďalšie finančné prostriedky bude potrebné naplánovať a zabezpečiť aj prostredníctvom príslušných projektov (výziev na predkladanie žiadostí o NFP) na ďalšie opravy a rekonštrukcie interiérov a exteriérov školy (oprava strechy, rekonštrukcia telocvične, sociálne zariadenia, odborné učebne, zborovňa, obnova strojov, prístrojov a zariadení pre edukačný proces a bežné opravy).

7.3 Kľúčové oblasti riadenia ekonomiky a prevádzky

- **Transparentné a efektívne hospodárenie**
 - Tvorba ročného rozpočtu v súlade s prioritami školy a jej strategickým plánom.
 - Pravidelná kontrola čerpania rozpočtu a optimalizácia nákladov.
 - Transparentné verejné obstarávanie a zodpovedné nakladanie s finančnými prostriedkami.
 - Efektívne využívanie normatívneho financovania a mimorozpočtových zdrojov.
 - Zabezpečenie a dodržiavanie finančnej kontroly – hospodárnosť, efektívnosť, účelnosť a účinnosť finančných operácií resp. ich častí, dodržiavanie rozpočtu a rozpočtových pravidiel.

- **Modernizácia materiálo-technického vybavenia**

- Obnova odborných učební, dielní, laboratórií a jazykových učební.
- Modernizácia IT infraštruktúry (interaktívne tabule, počítače, softvér).
- Vybavenie podľa špecifik odborov:
 - o ekonomické softvéry, účtovné programy, kancelárske technológie (OA),
 - o technické prístroje, stroje, meracie zariadenia, CAD/CAM technológie (SOŠ),
 - o laboratórne vybavenie, pomôcky pre prírodovedné predmety (gymnázium).

- **Prevádzka a bezpečnosť školy**

- Zabezpečenie pravidelnej údržby budov, zariadení a technológií.
- Modernizácia bezpečnostných systémov (kamerový systém, elektronické vstupy, školský poriadok BOZP).
- Vytváranie bezpečného a estetického prostredia pre žiakov a zamestnancov.
- Optimalizácia upratovania, údržby a prevádzkových procesov.

- **Energetická efektívnosť a udržateľnosť**

- Postupná modernizácia osvetlenia, vykurovania a okien na všetkých budovách školy.
- Zavádzanie ekologických riešení (triedenie odpadu, znižovanie spotreby energií, školské zelené projekty).
- Využívanie grantov na energetické úspory a modernizáciu budov.

- **Externé zdroje financovania**

- Aktívne zapájanie sa do projektov EÚ, národných výziev a grantových programov.
- Spolupráca s firmami, mestom, neziskovými organizáciami a univerzitami.
- Podpora sponzoringu, partnerstiev a dobrovoľníckych aktivít.
- Tvorba vlastných školských projektov a aktivít s možnosťou získania príjmov.

- **Efektívne riadenie majetku a zdrojov**

- Pravidelná inventarizácia majetku a jeho efektívne využívanie.
- Optimalizácia priestorov školy podľa potrieb odborov a počtu žiakov.
- Plánovanie investícií s ohľadom na dlhodobú udržateľnosť.

7.4 Očakávaný dopad naplnenia cieľov v oblasti ekonomiky a riadenia školy

Stabilné a udržateľné financovanie školy

- Vyrovnaný rozpočet a efektívne využívanie finančných zdrojov.
- Zníženie prevádzkových nákladov vďaka energetickým úsporám.
- Vyššia finančná nezávislosť školy vďaka externým zdrojom.

Moderné a kvalitné vzdelávacie prostredie

- Odborné učebne, dielne a laboratória budú zodpovedať aktuálnym požiadavkám trhu práce.

- Moderné technológie umožnia inovatívne vyučovanie a rozvoj digitálnych kompetencií.
- Zlepšenie podmienok pre odborný výcvik, praktické cvičenia a projektové učenie.

Zvýšenie bezpečnosti a komfortu

- Bezpečné priestory znížia riziko úrazov a nežiaducich javov.
- Estetické a funkčné prostredie zvýši spokojnosť žiakov aj zamestnancov.
- Lepšie prevádzkové procesy zefektívnia každodenné fungovanie školy.

Posilnenie reputácie školy

- Moderná infraštruktúra a kvalitné vybavenie zvýšia atraktivitu školy pre žiakov, rodičov aj partnerov.
- Spolupráca s firmami a úspešné projekty posilnia postavenie školy v regióne.
- Škola bude vnímaná ako profesionálne riadená, stabilná a perspektívna inštitúcia.

Dlhodobý rozvoj školy

- Strategické investície zabezpečia udržateľný rast a modernizáciu.
- Flexibilné plánovanie umožní reagovať na zmeny v počte žiakov a potrebách odborov.
- Škola bude pripravená na budúce výzvy v oblasti vzdelávania, technológií a trhu práce

Záver

Rozvoj školy stojí na štyroch kľúčových pilieroch: kvalite a inováciách výchovno-vzdelávacieho procesu, inkluzívnej kultúre, profesionálnom personálnom riadení a stabilnej ekonomike s modernou prevádzkou. Každá z týchto oblastí je navzájom prepojená a vytvára systém, ktorý umožňuje škole napredovať, reagovať na potreby žiakov, trhu práce aj spoločnosti a zároveň si udržať vysoký štandard vzdelávania.

Zavedené opatrenia smerujú k tomu, aby škola bola modernou, bezpečnou a otvorenou inštitúciou, ktorá poskytuje kvalitné odborné aj všeobecné vzdelávanie. Dôraz na inovácie, digitálnu transformáciu, inkluzívne prostredie a profesijný rast zamestnancov zabezpečí, že žiaci budú pripravení na budúce povolania, vysokoškolské štúdium aj osobný život. Stabilné hospodárenie, modernizácia priestorov a efektívna prevádzka vytvoria podmienky, ktoré podporia kvalitné vyučovanie a zvýšia atraktivitu školy pre žiakov, rodičov aj partnerov.

Jedným zo základných systémov každej dobre fungujúcej školy – a každého jej manažéra - je nielen mať dobrú víziu, ale ju aj naplniť. Preto je potrebné nasmerovať zamestnancov na správne priority a ponechať im dostatočný priestor na samostatnú prácu a seberealizáciu. Podmienkou je správna motivácia, permanentná komunikácia o napĺňaní vlastnej stratégie školy, kontrola plnenia cieľov a starostlivosť o osobný a kariérny rozvoj zamestnancov i samotného riaditeľa.

Mojím cieľom je škola, ktorá je profesionálne riadená, rešpektovaná v regióne, otvorená spolupráci a schopná pružne reagovať na výzvy súčasnosti. Škola, ktorá poskytuje každému žiakovi príležitosť uspieť, každému učiteľovi priestor rásť a celej komunite dôvod byť na ňu hrdý.

Tento môj projekt predstavuje záväzok viesť školu zodpovedne, transparentne a s jasnou víziou jej dlhodobého rozvoja.