

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA ŠKOLY

**Gymnázium Martina Kukučina a Stredná odborná
škola Revúca**

2026

Dáša Korimová, Ing.

OBSAH

ÚVOD.....	3
1. ANALYTICKÁ ČASŤ	4
1.1. Zoznam študijných a učebných odborov v šk. roku 2025/2026.....	4
1.2. SWOT analýza.....	4
1.3. Pedagogický zbor a počet žiakov.....	5
2. STRATÉGIA ŠKOLY	6
1.1 Poslanie školy.....	6
1.2 Vízia školy.....	6
1.3 Určenie konkrétnych strategických cieľov.....	6
3. AKČNÝ PLÁN.....	15
ZÁVER	18

ÚVOD

Predkladaný projekt riadenia a rozvoja školy predstavuje strategický dokument, ktorý stanovuje systematické smerovanie činnosti spojenej strednej školy pozostávajúcej z dvoch organizačných zložiek – gymnázia so všeobecným zameraním a odbornej školy so zameraním na technické a remeselné odbory. Škola pôsobí v dvoch samostatných budovách, vzdialených od seba približne 15 minút pešej chôdze, čo kladie zvýšené nároky na koordináciu výchovno-vzdelávacieho procesu, prevádzky a riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom projektu riadenia a rozvoja školy je zabezpečiť **vysokú kvalitu vzdelávania, inkluzívnu a bezpečnú školskú kultúru, efektívne personálne riadenie a stabilnú ekonomiku školy**, pričom všetky oblasti sú prepojené s princípom **merateľnosti výsledkov a zodpovednosti vedenia školy**. Projekt riadenia a rozvoja je postavený na moderných manažérskych princípoch, zavedení kľúčových ukazovateľov výkonu (KPI) a pravidelnom hodnotení dosiahnutých výsledkov, čím sa zabezpečuje systematický rozvoj školy, rast odbornosti zamestnancov a konkurencieschopnosť absolventov.

Východiskom projektu riadenia a rozvoja je potreba:

- reagovať na meniace sa potreby spoločnosti a trh práce,
- podporovať rozvoj odborných, všeobecných a kľúčových kompetencií žiakov,
- systematicky budovať inkluzívne, bezpečné a podnetné prostredie,
- efektívne riadiť ľudské zdroje a profesijný rozvoj zamestnancov,
- zabezpečiť dlhodobu udržateľnú ekonomiku a prevádzku oboch organizačných zložiek školy.

Vo svojom projekte spracovávam návrh riadenia a rozvoja Gymnázia Martina Kukučina a Strednej odbornej školy v Revúcej. Na základe mojich poznatkov a zistení som spracovala víziu, poslanie a strategické ciele školy. Projekt rozvoja školy nie je vedeckou prácou, ani dokonalým projektom, ale predstavuje východiskový dokument pre strategické smerovanie školy.

1 ANALYTICKÁ ČASŤ

Zastupiteľstvo Banskobystrického samosprávneho kraja rozhodlo v školskom roku 2024/2025 o spojení dvoch už existujúcich stredných škôl a to Strednú odbornú školu v Revúcej a Gymnázia Martina Kukučina v Revúcej do jedného kampusu „Gymnázium Martina Kukučina a Stredná odborná škola Revúca“ od 01. 09. 2025.

1.1 Zoznam študijných a učebných odborov v šk. roku 2025/2026

Gymnázium Martina Kukučina a Stredná odborná škola Revúca má od 1. septembra 2025 dve organizačné zložky v Revúcej a to Gymnázium Martina Kukučina a Strednú odbornú školu. Ponúkané sú tieto študijné a učebné odbory:

4 - ročný študijný odbor J

- 7902 J 00 – gymnázium (všeobecné zameranie)

4 - ročné študijné odbory K

- 2697 K mechanik elektrotechnik / mechanika elektrotechnika
- 2413 K mechanik strojov a zariadení / mechanika strojov a zariadení
- 2174 K technik mineralurg

2 – ročný nadstavbový študijný odbor L

- 6402 L podnikanie v obchode, remeslách a službách

3 - ročné učebné odbory H

- 2683 H 11 elektromechanik / elektromechanika
- 3661 H murár / murárka

2 - ročný učebný odbor F

- 3689 F pomocník v stavebníctve/pomocníčka v stavebníctve

1.2 SWOT analýza

Spoločné silné stránky	Spoločné slabé stránky
Synergia dvoch typov vzdelania (teoretického aj praktického)	Rôzne typy študentov = rozdielne potreby a očakávania
Efektívne využitie priestorov (šport, jedáleň, IT učebne...)	Riziko rivality medzi študentmi alebo školami
Možnosť spoločných projektov, kurzov, workshopov	Komplikovanejšia organizácia chodu kampusu

Spoločné silné stránky	Spoločné slabé stránky
Silnejšia vyjednávacía pozícia voči zriaďovateľovi alebo partnerom	Nedostatočné využívanie ERASMUS+

Spoločné príležitosti	Spoločné hrozby
Prepojenie teórie (GMK) a praxe (SOŠ) v spoločných programoch	Nedostatočné financovanie alebo nerovnomerná podpora
Spoločné aktivity (súťaže, dni otvorených dverí, kariérne poradenstvo)	Pokles počtu žiakov a demografická krivka
Možnosť vybudovať <i>regionálne vzdelávacie centrum</i>	Politické zmeny ovplyvňujúce školskú sieť
Zvýšenie prestíže a atraktivity regiónu vďaka kampusu	Odchod kvalifikovaných učiteľov mimo región

1.3 Pedagogický zbor a počet žiakov

Všetci pedagogickí zamestnanci (22 učiteľov, 8 majstrov odbornej výchovy) majú požadovanú odbornú a pedagogickú spôsobilosť. Niektorí pedagógovia pôsobia v škole celú svoju profesionálnu kariéru. Interných pedagógov dopĺňa aj 1 externá pracovníčka.

Počet žiakov v školskom roku 2025/2026 k 1. polroku v organizačnej zložke Stredná odborná škola je 152 a v organizačnej zložke Gymnázium Martina Kukučina je 86.

2 STRATÉGIA ŠKOLY

Strategické ciele rozvoja sú formulované ako **merateľné záväzky**, ktoré umožnia objektívne posúdiť plnenie jednotlivých oblastí činnosti školy. Ich realizácia bude prebiehať prostredníctvom **školských a medzinárodných projektov, aktualizácie školských vzdelávacích programov, hospitačnej činnosti, interného hodnotenia, ekonomického monitoringu a pravidelného vyhodnocovania KPI.**

Implementácia rozvoja povedie k vybudovaniu **moderne riadenej, profesionálnej, inkluzívnej a ekonomicky stabilnej školy**, ktorá poskytuje kvalitné vzdelávanie, podporuje rozvoj žiakov aj zamestnancov a posilňuje dôveryhodnosť školy voči rodičom, zriaďovateľovi, partnerom a širšej verejnosti.

2.1 Poslanie školy

„Poskytujeme kvalitné a inovatívne vzdelávanie pre všetkých žiakov, podporujeme ich rozvoj, inklúziu a zodpovedný prístup k učeniu, aby sa úspešne uplatnili v ďalšom štúdiu aj v živote.“

2.2 Vízia školy

„Byť modernou, inkluzívnou a dôveryhodnou školou, ktorá pripravuje kompetentných, samostatných a motivovaných absolventov pripravených na výzvy 21. storočia“, ktorá je tu:

- *pre žiaka ako základný pilier osobného rastu,*
- *pre rodiča ako partnera pri vzdelávaní a výchove detí,*
- *pre učiteľa ako miesto, kde napĺňa svoje poslanie,*
- *pre región ako centrum celoživotného vzdelávania, športu, kultúry a spoločenského života.*

2.3 Určenie konkrétnych strategických cieľov

2.3.1 Kvalita a inovácie výchovno-vzdelávacieho procesu

Stredná škola zohráva kľúčovú úlohu v príprave žiakov na ďalšie štúdium, výkon povolania a aktívne uplatnenie sa na trhu práce. Zvyšovanie kvality a zavádzanie inovácií do výchovno-vzdelávacieho procesu reaguje na meniace sa potreby spoločnosti, rozvoj technológií a požiadavky zamestnávateľov. Škola sa zameriava na rozvoj odborných,

všeobecných a kľúčových kompetencií žiakov v súlade so štátnym vzdelávacím programom a potrebami.

KRÁTKODOBÉ CIELE

a. Skvalitnenie vyučovania

- Zaviesť aktívne vyučovacie metódy (projektové vyučovanie, kooperatívne učenie, diskusia). Od nového školského roka bude minimálne 20 % vyučovacích hodín realizovaných s využitím aktivizujúcich a inovatívnych metód.
- Posilniť prepojenie učiva s reálnym životom a praxou. Do konca šk. roka 2026/2027 upraviť rozpis učiva na základe potrieb zamestnávateľov.

b. Inovácie vo vyučovaní

- Z začať systematicky využívať digitálne technológie (vzdelávacie aplikácie, online platformy, interaktívne tabule). Do 12 mesiacov bude minimálne 50 % pedagogických zamestnancov pravidelne využívať digitálne nástroje a vzdelávacie platformy vo vyučovaní
- Zaviesť formatívne hodnotenie ako doplnok k sumatívne hodnoteniu. Do jedného roka zavedie minimálne 50 % učiteľov formatívne hodnotenie (seba-hodnotenie žiakov, slovná spätná väzba)

c. Podpora inklúzie a motivácie žiakov

- Uplatňovať individuálny prístup k žiakom so špeciálnymi potrebami.
- Zvýšiť motiváciu žiakov prostredníctvom zážitkového učenia. Do jedného roka zvýšiť aktívnu účasť žiakov na vyučovaní minimálne o 10 % na základe dotazníkov a pedagogického pozorovania.

DLHODOBÉ CIELE

a. Systematické zvyšovanie kvality vzdelávania – do 4 rokov vytvoriť a stabilne uplatňovať model kvalitného vzdelávania, pričom minimálne 75 % hodín bude hodnotených ako kvalitných v rámci interného hodnotenia školy.

- Vytvoriť stabilný model kvalitného a moderného vyučovania založeného na kompetenciách.
- Pravidelne hodnotiť a inovovať výchovno-vzdelávací proces na základe spätnej väzby.
- Zlepšiť študijné výsledky a funkčné gramotnosti žiakov.

b. Trvalé inovácie vo vyučovaní – inovatívne metódy a digitálne technológie budú pravidelne využívané vo všetkých predmetoch.

- Plne integrovať digitálne technológie do všetkých predmetov.

- Rozvíjať projektové a medzipredmetové vyučovanie.
- Podporovať inovácie vychádzajúce z potrieb žiakov a spoločnosti.

c. Príprava žiakov na budúcnosť - minimálne 70 % vyučovacích predmetov bude realizovaných projektovo s medzipredmetovými aktivitami spojenými s praxou

- Rozvíjať kľúčové kompetencie pre 21. storočie (kritické myslenie, komunikácia, spolupráca).
- Viest' žiakov k zodpovednosti, samostatnosti a celoživotnému učeniu.
- Posilniť prepojenie školy s praxou a komunitou.

SPÔSOB REALIZÁCIE

- Aktualizácia školských vzdelávacích programov.
- Realizácia školských, regionálnych a medzinárodných projektov.
- Systematická hospitačná činnosť so zameraním na kvalitu vyučovania.
- Spolupráca so zriaďovateľom, zamestnávateľmi, poradenskými zariadeniami a vysokými školami.

OČAKÁVANÉ PRÍNOSY

- Zvýšenie uplatniteľnosti absolventov na trhu práce.
- Lepšia pripravenosť žiakov na ďalšie štúdium.
- Zvýšenie motivácie a aktívneho zapojenia žiakov do vzdelávania.
- Rozvoj odborných a kľúčových kompetencií.
- Posilnenie kvality, konkurencieschopnosti a dobrého mena školy.

2.3.2 Tvorba inkluzívnej kultúry školy

Inkluzívna kultúra školy predstavuje prostredie, v ktorom sú všetci žiaci prijímaní, rešpektovaní a majú rovnaké príležitosti na vzdelávanie a osobnostný rozvoj bez ohľadu na svoje individuálne potreby, schopnosti, sociálne zázemie, zdravotné znevýhodnenie, kultúrne či jazykové odlišnosti. Stredná škola sa usiluje vytvárať bezpečné, podporujúce a podnetné prostredie, ktoré posilňuje vzájomný rešpekt, spoluprácu a zodpovednosť všetkých členov školskej komunity.

KRÁTKODOBÉ CIELE

a. Vytvorenie bezpečného a rešpektujúceho prostredia

- Nastaviť jasné pravidlá rešpektujúceho správania a prevencie diskriminácie, pričom počet prípadov nevhodného správania znížiť minimálne o 10 % oproti predchádzajúcemu roku.

- Posilniť triednickú prácu zameranú na vzťahy, toleranciu a empatiu, minimálne 60 % pedagógov bude systematicky uplatňovať diferenciaciu úloh a inkluzívne metódy vyučovania.

b. Podpora inkluzívneho prístupu vo vyučovaní

- Uplatňovať individuálny prístup k žiakom so zdravotným znevýhodnením pre všetkých žiakov vypracovať a realizovať individuálny plán podpory v spolupráci s ŠPT.
- Zavádzať kooperatívne a zážitkové formy učenia podporujúce spoluprácu.

c. Spolupráca so žiakmi a rodičmi

- Zapájať žiakov do spoluvytvárania priaznivej klímy školy, uskutočniť minimálne 2 aktivity zamerané na podporu inklúzie za účasti žiakov a rodičov.
- Podporiť participáciu školského parlamentu na témach inklúzie, aktívna spolupráca s Radou školy.

DLHODOBÉ CIELE

a. Systematické budovanie inkluzívnej kultúry školy – zakotviť inklúziu do strategických dokumentov školy a pravidelne merať školskú klímu dosiahnuť minimálne 80 % spokojnosti žiakov a rodičov

- Vytvoriť školu ako bezpečné, otvorené a podporné prostredie pre všetkých žiakov.
- Zakotviť princípy inklúzie do strategických dokumentov školy.
- Pravidelne hodnotiť školskú klímu a prijímať opatrenia na jej zlepšovanie.

b. Trvalá podpora rozmanitosti a rovnosti príležitostí – znížiť o minimálne 15 % rozdiely študijných výsledkov prostredníctvom interného hodnotenia školy.

- Zabezpečiť rovnaký prístup ku kvalitnému vzdelávaniu pre všetkých žiakov.
- Rozvíjať rešpekt k rozmanitosti (kultúrnej, sociálnej, výkonnej).
- Systematicky odstraňovať bariéry vo vzdelávaní.

c. Stabilný podporný systém pre žiakov – vytvoriť a udržať školský podporný tím, ktorý zabezpečí odbornú podporu pre 100 % identifikovaných žiakov

- Vybudovať funkčný školský podporný tím.
- Zaviesť efektívny systém identifikácie a podpory žiakov so ZZ.
- Prehlbovať spoluprácu s externými odborníkmi a inštitúciami.

d. Inkluzívne kompetencie pedagogického zboru – minimálne 60 % žiakov aktívne zapojiť do projektov alebo aktivít podporujúcich toleranciu, spoluprácu a vzájomný rešpekt

- Rozvíjať inkluzívne myslenie a postoje u všetkých zamestnancov školy.

- Podporovať zdieľanie skúseností a dobrej praxe.
- Budovať profesionálnu kultúru založenú na spolupráci, rešpekte a sebareflexii.

SPÔSOBY REALIZÁCIE

- Zapracovanie princípov inklúzie do školských dokumentov a vnútorných smerníc.
- Realizácia preventívnych a vzdelávacích programov zameraných na inklúziu.
- Pravidelné monitorovanie školskej klímy a potrieb žiakov.
- Vzdelávanie pedagogických zamestnancov v oblasti inklúzie vzdelávania.

OČAKÁVANÉ PRÍNOSY

- Pozitívna a bezpečná školská klíma.
- Zlepšenie sociálnych vzťahov medzi žiakmi a zamestnancami školy.
- Zvýšenie úspešnosti a spokojnosti žiakov.
- Zníženie výskytu rizikového správania.
- Posilnenie dôvery školy zo strany rodičov a širšej verejnosti.

2.3.3 Personálne riadenie školy

Kvalita výchovno-vzdelávacieho procesu strednej školy je priamo závislá od odbornosti, stability a motivácie pedagogických a nepedagogických zamestnancov. Efektívne personálne riadenie školy vytvára podmienky pre profesionálny rast zamestnancov, podporuje spoluprácu a prispieva k budovaniu pozitívnej pracovnej klímy. Strategický prístup k riadeniu ľudských zdrojov je nevyhnutný pre udržateľný rozvoj školy a napĺňanie jej vzdelávacích cieľov.

KRÁTKODOBÉ CIELE

a. Stabilizácia personálneho zabezpečenia školy

- V budúcom školskom roku zabezpečiť minimálne 85 % plnú kvalifikovanosť pedagogických zamestnancov podľa aprobácie.
- Zabezpečiť plynulé obsadzovanie voľných pracovných miest.

b. Nastavenie systému personálneho riadenia

- Do 1 roka vytvoriť prehľadný systém riadenia ľudských zdrojov - vrátane adaptačného procesu pre nových zamestnancov a shadowingu
- Zaviesť pravidelné hodnotenie a realizovanie hospitácií pedagogických zamestnancov minimálne raz ročne u 100 % zamestnancov a pravidelné hodnotenie aj pri nepedagogických zamestnancov.

c. Podpora profesijného rozvoja zamestnancov

- Identifikovať na minimálne 80 % vzdelávacie potreby zamestnancov školy.
- Do 6 mesiacov podporiť minimálne 60 % zamestnancov na vzdelávaniach v súlade s cieľmi školy.

d. Zlepšenie pracovnej klímy

- Posilniť otvorenú komunikáciu medzi vedením školy a zamestnancami.
- Podporovať spoluprácu a tímovú prácu v pedagogickom zbore, na základe spoločných aktivít.

DLHODOBÉ CIELE

a. Strategické personálne plánovanie - vytvoriť a pravidelne aktualizovať dlhodobý personálny plán školy reagujúci na demografický vývoj a potreby školy.

- Systematicky plánovať generačnú výmenu zamestnancov.

b. Rozvoj kvality pedagogického zboru - zabezpečiť, aby 100 % pedagogických zamestnancov absolvovalo kontinuálne profesijné vzdelávanie

- Zvyšovať odbornosť, profesionalitu a inovatívnosť pedagogických zamestnancov.
- Podporovať rozvoj líderských kompetencií u vedúcich zamestnancov.

c. Stabilný a motivovaný pracovný tím

- Budovať stabilný, motivovaný a spolupracujúci pedagogický zbor.

d. Moderné a efektívne personálne riadenie – zaviesť funkčný systém hodnotenia, spätnej väzby a motivácie zamestnancov, ktorý bude prepojený s profesionálnym rastom a cieľmi školy

- Zaviesť moderné nástroje personálneho riadenia (hodnotenie výkonu, plán rozvoja, spätná väzba).
- Prepojiť personálne riadenie s cieľmi kvality a inovácií vo vzdelávaní.

SPÔSOBY REALIZÁCIE

- Tvorba a aktualizácia personálnej stratégie školy,
- Vypracovanie adaptačných a mentoringových plánov.
- Zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre zamestnancov.
- Pravidelné hodnotiace rozhovory so zamestnancami.
- Spolupráca so zriaďovateľom a odbornými inštitúciami.

OČAKÁVANÉ PRÍNOSY

- Stabilný, kvalifikovaný a motivovaný tím zamestnancov.
- Zvýšenie kvality výchovno-vzdelávacieho procesu.
- Posilnenie profesionálneho rastu pedagogických zamestnancov.
- Zlepšenie pracovnej klímy a spolupráce v škole.
- Zvýšenie efektívnosti riadenia školy.

2.3.4 Ekonomika a prevádzka školy, zložky školy a súčasti školy

Efektívne ekonomické riadenie a kvalitne zabezpečená prevádzka školy vytvárajú základné predpoklady pre stabilné fungovanie a ďalší rozvoj strednej školy. Hospodárne nakladanie s finančnými prostriedkami, moderné riadenie prevádzky a efektívna koordinácia jednotlivých zložiek a súčastí školy prispievajú k vytváraniu stabilnej ekonomickej situácie.

KRÁTKODOBÉ CIELE

a. Stabilizácia ekonomického hospodárenia školy

- Zabezpečiť vyrovnané hospodárenie školy v rámci príspevkovej formy bez vzniku záväzkov po lehote splatnosti.
- Zefektívniť čerpanie mimorozpočtových finančných prostriedkov zapájaním sa do malých projektov minimálne o 20 %.

b. Prehľadné riadenie dvoch organizačných zložiek

- Nastaviť transparentné ekonomické a prevádzkové procesy pre obe organizačné zložky.
- Oddeliť a sledovať náklady a výnosy jednotlivých organizačných zložiek.

c. Optimalizácia prevádzkových nákladov

- Analyzovať prevádzkové náklady školy (energie, služby, materiál), ak to bude možné znížiť náklady o minimálne 10 %.
- Prijat' opatrenia na zníženie nákladov bez negatívneho vplyvu na kvalitu vzdelávania.

d. Rozvoj podnikateľskej činnosti

- Stabilizovať existujúcu podnikateľskú činnosť školy v súlade s legislatívou.
- Zabezpečiť ekonomickú efektívnosť podnikateľskej činnosti a jej oddelené účtovanie.

e. Transparentnosť a kontrola

- Zaviest' pravidelný štvrťročný vnútorný finančný monitoring a kontrolu hospodárenia.
- Posilňovať aj naďalej spoluprácu vedenia školy s ekonomickým úsekom.

DLHODOBÉ CIELE

a. Dlhodobo udržateľná ekonomika školy

- Vybudovať stabilný a udržateľný ekonomický model školy v príspevkovej forme.
- Snažiť sa zvyšovať minimálne o 10 % podiel vlastných príjmov na celkovom rozpočte školy.

b. Efektívna prevádzka dvoch organizačných zložiek

- Optimalizovať prevádzku oboch organizačných zložiek s dôrazom na efektívnosť a hospodárnosť.
- Zabezpečiť dlhodobú prevádzkyschopnosť budov, zariadení a materiálo-technického vybavenia.

c. Rozvoj podnikateľskej činnosti školy

- Systematicky rozvíjať podnikateľskú činnosť školy ako doplnkový zdroj financovania.
- Prepojiť podnikateľskú činnosť školy s výchovno-vzdelávacím procesom a praxou žiakov.

d. Investície a modernizácia

- Realizovať minimálne 3 investície do obnovy infraštruktúry, technického vybavenia a digitalizácie ekonomických a prevádzkových procesov.
- Zabezpečiť efektívne využívanie externých zdrojov financovania (projekty, granty).

e. Transparentné a profesionálne riadenie

- Vybudovať moderný systém ekonomického a prevádzkového riadenia školy s pravidelným hodnotením efektívnosti minimálne raz ročne.

SPÔSOBY REALIZÁCIE

- tvorba a aktualizácia ekonomických a prevádzkových plánov školy,
- pravidelná kontrola hospodárenia a prevádzky školy,

- spolupráca so zriaďovateľom a externými odborníkmi,
- využívanie projektových a grantových výziev,
- priebežné hodnotenie efektívnosti fungovania zložiek a súčastí školy.

OČAKÁVANÉ PRÍNOSY

- transparentné a hospodárne fungovanie školy,
- kvalitné, bezpečné a moderné materiálno-technické podmienky,
- zefektívnená prevádzka školy a jej súčastí,
- zvýšená spokojnosť žiakov a zamestnancov školy,
- posilnenie stability a dobrého mena strednej školy.

3 AKČNÝ PLÁN

Riaditeľ školy preberá zodpovednosť za napĺňanie stanovených cieľov prostredníctvom jasne definovaných procesov, kontrolných mechanizmov a pravidelného vyhodnocovania ukazovateľov kvality.

1. Kvalita a inovácie výchovno-vzdelávacieho procesu

Cieľ: Vytvoriť stabilný model kompetenčne orientovaného vzdelávania, ktorý reaguje na potreby žiakov a trhu práce, a pravidelne merať jeho kvalitu.

Oblasť	Ukazovateľ	Zodpovednosť
Aktívne a inovatívne metódy	Min. 20 % vyučovacích hodín realizovaných aktívnymi metódami	Zástupca riaditeľa a riaditeľ školy
Digitálne technológie	Min. 50 % pedagogických zamestnancov využíva digitálne nástroje do 12 mesiacov	ŠD koordinátor a zástupca riaditeľa
Formatívne hodnotenie	Min. 50 % učiteľov zavádza formatívne hodnotenie do 1 roka	Zástupca riaditeľa a riaditeľ školy
Kvalita vyučovania	Min. 75 % hospitovaných hodín hodnotených ako kvalitné do 4 rokov	Riaditeľ školy
Projektové a medzipredmetové vyučovanie	Min. 70 % predmetov s projektovými/metapredmetovými aktivitami	Zástupca riaditeľa

2. Inkluzívna kultúra školy

Cieľ: Vytvoriť bezpečné, rešpektujúce a inkluzívne prostredie pre všetkých žiakov, zakotvené v strategických dokumentoch školy.

Oblasť	Ukazovateľ	Zodpovednosť
Zníženie nevhodného správania	Zníženie o min. 10 % ročne	Školský podporný tím a riaditeľ školy
Spokojnosť so školskou klímou	Min. 70 % spokojnosť žiakov a rodičov	Riaditeľ a školský podporný tím

Oblasť	Ukazovateľ	Zodpovednosť
Rovnosť príležitostí	Zníženie rozdielov vo vzdelávacích výsledkoch min. o 15 %	Zástupca riaditeľa
Podpora žiakov so ZZ	100 % identifikovaných žiakov má zabezpečenú odbornú podporu	Školský podporný tím, výchovný poradca, kariérový poradca
Zapojenie žiakov	Min. 60 % žiakov zapojených do inkluzívnych projektov	Triedni učitelia + školský podporný tím

3. Personálne riadenie

Ciel': Zabezpečiť odborný, motivovaný a stabilný tím pedagogických a nepedagogických zamestnancov, podporovať ich profesijný rozvoj a efektívnu komunikáciu.

Oblasť	Ukazovateľ	Zodpovednosť
Kvalifikovanosť pedagogických zamestnancov	Min. 85 % pedagogických zamestnancov kvalifikovaných podľa aprobácie	Riaditeľ a zástupca riaditeľa
Hodnotenie zamestnancov	100 % zamestnancov hodnotených ročne	Riaditeľ
Profesijný rozvoj	Min. 80 % identifikovaných potrieb zamestnancov pokrytých, min. 60 % účasti na vzdelávaní do 6 mesiacov	Zástupca riaditeľa a riaditeľ

4. Ekonomika a prevádzka školy

Ciel': Zabezpečiť transparentnú, efektívnu a dlhodobu udržateľnú ekonomiku a prevádzku školy vrátane dvoch organizačných zložiek.

Oblasť	Ukazovateľ	Zodpovednosť
Vyrovnané hospodárenie	Žiadne záväzky po lehote splatnosti	Riaditeľ, vedúca EKO úseku
Efektívnosť čerpania mimorozpočtových zdrojov	Zvýšenie efektívnosti o min. 20 %	Riaditeľ

Oblasť	Ukazovateľ	Zodpovednosť
Optimalizácia prevádzky	Zníženie prevádzkových nákladov o min. 10 % bez dopadu na kvalitu	Riaditeľ a zástupca riaditeľa
Podiel vlastných príjmov	Zvýšenie min. o 10 % na celkovom rozpočte	EKO úsek a riaditeľ
Investície a modernizácia	Min. 3 strategické investície do infraštruktúry a digitalizácie	Riaditeľ a zástupca riaditeľa

ZÁVER

Predložený projekt rozvoja školy predstavuje komplexný a systematický prístup k zvyšovaniu kvality vzdelávania, budovaniu inkluzívneho prostredia, efektívnemu personálnemu riadeniu a stabilnému ekonomickému fungovaniu školy. Jednotlivé oblasti na seba nadväzujú a vytvárajú ucelený rámec dlhodobého a udržateľného rozvoja školy.

V oblasti **kvality a inovácií výchovno-vzdelávacieho procesu** je prioritou modernizácia vyučovania prostredníctvom aktívnych metód, digitálnych technológií a formatívneho hodnotenia. Dôraz sa kladie na rozvoj kľúčových kompetencií žiakov, prepojenie teórie s praxou a systematické zvyšovanie kvality vyučovania. Dlhodobým cieľom je vytvorenie stabilného modelu moderného kompetenčného vzdelávania, ktoré pripraví žiakov na ďalšie štúdium, trh práce a celoživotné učenie.

V oblasti **tvorby inkluzívnej kultúry školy** je cieľom vytvoriť bezpečné, rešpektujúce a podporné prostredie pre všetkých žiakov. Škola sa zameriava na systematickú podporu žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami, posilňovanie spolupráce s rodičmi a budovanie pozitívnej školskej klímy. Dlhodobou ambíciou je zakotviť princípy inklúzie do strategických dokumentov školy, znižovať rozdiely vo výsledkoch žiakov a zabezpečiť stabilný podporný systém založený na spolupráci odborníkov, pedagogických zamestnancov a rodiny.

V oblasti **personálneho riadenia školy** sa kladie dôraz na stabilizáciu kvalifikovaného pedagogického zboru, podporu profesijného rozvoja a vytváranie pozitívnej pracovnej klímy. Strategické personálne plánovanie, systematické hodnotenie zamestnancov a podpora kontinuálneho vzdelávania prispievajú k budovaniu motivovaného, odborne pripraveného a spolupracujúceho tímu. Moderné nástroje riadenia ľudských zdrojov budú prepojené s cieľmi kvality a inovácií vo vzdelávaní.

V oblasti **ekonomiky a prevádzky školy** je cieľom zabezpečiť transparentné, efektívne a dlhodobo udržateľné hospodárenie. Stabilizácia rozpočtu, optimalizácia prevádzkových nákladov, rozvoj podnikateľskej činnosti a systematické investície do modernizácie infraštruktúry vytvoria pevný základ pre ďalší rozvoj školy. Transparentné finančné riadenie a pravidelný monitoring prispievajú k posilneniu dôvery zriaďovateľa, rodičov i širšej verejnosti.

Realizácia stanovených krátkodobých a dlhodobých cieľov povedie k:

- zvýšeniu kvality a efektívnosti výchovno-vzdelávacieho procesu,
- rozvoju odborných a kľúčových kompetencií žiakov,
- zlepšeniu školskej klímy a podpore inkluzívneho prostredia,
- stabilizácii a profesionalizácii pedagogického zboru,
- efektívnemu a transparentnému riadeniu školy,

- posilneniu konkurencieschopnosti a dobrého mena školy.

Strategický plán vytvára jasnú víziu modernej, otvorenej a kvalitnej strednej školy, ktorá pružne reaguje na potreby spoločnosti, trhu práce a individuálne potreby žiakov. Jeho napĺňanie bude vyžadovať systematickú spoluprácu vedenia školy, pedagogických a nepedagogických zamestnancov, žiakov, rodičov, zriaďovateľa i externých partnerov.

Výsledkom bude stabilná, profesionálne riadená a rešpektovaná škola poskytujúca kvalitné vzdelávanie a bezpečné prostredie pre rozvoj každého žiaka.