

NÁVRH PROJEKTU RIADENIA A ROZVOJA ŠKOLY

na funkčné obdobie 2026 – 2031

Stredná priemyselná škola elektrotechnická

Hálova 16, 851 01 Bratislava

Výberové konanie č. 7815/2026/SKO

1. Zameranie školy a východiská

Projekt riadenia a rozvoja SPŠE Hálova predkladám ako kandidát, ktorý školu pozná z každodenného fungovania a zároveň ju dlhodobo prepája s externým prostredím.

SPŠE Hálova je rozvíjajúca sa vzdelávacia inštitúcia s **541 žiakmi** a 84 zamestnancami, z toho je 45 interných pedagógov, 25 externých odborníkov z praxe a 14 nepedagogických pracovníkov. Poskytuje vzdelávanie v 4 študijných odboroch: elektrotechnika, informačné a sieťové technológie, programovanie digitálnych technológií, multimédiá a pre dospelých pomaturitné štúdium elektrotechniky. Kľúčovým prvkom je prepojenie s praxou. Škola spolupracuje **so 134 firmami**, čím systematicky podporuje uplatniteľnosť absolventov. Medzinárodný rozmer posilňuje program Erasmus+ s priemernou ročnou účasťou 37 žiakov a 7 pedagógov. Od februára 2025 škola pôsobí ako pilotné **Centrum excelentnosti v oblasti IKT**, čím potvrdzuje svoju ambíciu byť lídrom v modernom technickom vzdelávaní.

Škola má byť pre žiakov prostredím, ktoré ich pripraví nielen na maturitu, ale aj na reálny vstup do profesijného života. Pre zamestnancov má vytvárať stabilné pracovné prostredie s jasnými kompetenciami, vyváženou záťažou a riadením, ktoré je založené na dôvere a spolupráci. Vo vzťahu k zamestnávateľom a vysokým školám má byť spoľahlivým partnerom v príprave odborníkov v oblasti IKT a elektrotechniky.

Zameranie na roky 2026 – 2031 vidím v troch smeroch.

Stabilizovať a posilniť školu zvnútra, ustáliť procesy riadenia, ochrániť ľudí pred vyhorením a naplniť KPI Centra excelentnosti. Prvých sto dní bude zameraných na audit riadenia, vyváženie kompetencií a zníženie závislosti od externých lektorov posilnením predmetových komisií a ochranu tímu pred vyhorením. Stabilné prostredie je podmienkou komplexného fungovania školy.

Rozvíjať odborný obsah smerom k oblastiam, kde trh práce rastie veľmi dynamicky - umelá inteligencia, kybernetická bezpečnosť, cloudové systémy, automatizácia, robotika a bezpilotné technológie. Tieto témy nie sú pre školu cudzie, ich cieľavedomé zakotvenie v ŠKVP a prehĺbenie prepojenia s univerzitným a pracovným prostredím predstavuje kľúčovú príležitosť pre funkčné obdobie 2026 – 2031. Schopnosť pružne reagovať na trendy v technológiách vytvára významnú konkurenčnú výhodu pri získavaní žiakov aj uplatnení absolventov.

Rozširovať medzinárodné prepojenie, spoluprácu so zamestnávateľmi a vzdelávanie dospelých ako prirodzené rozšírenie školy smerom do komunity a regiónu. Dlhodobé kontakty s partnerskými školami v Českej republike, Nemecku a rozvíjajúca sa spolupráca s novými partnermi zo Španielska a Portugalska prinášajú konkrétnu inšpiráciu aj otvorené dvere. To, čo funguje inde v Európe, môže byť podnet pre nás, a to, čo robíme dobre my, môže byť inšpiráciou pre ostatných.

Ambíciou je, aby sa škola do roku 2031 profilovala ako inštitúcia s kapacitou 580 – 600 žiakov, s titulom Excelentnosti a postavením celoslovenského centra odborného vzdelávania v IKT.

2. SWOT analýza

SPŠE Hálava vstupuje do nového funkčného obdobia z pozície školy, ktorá má vybudované zázemie, uznané postavenie v odbornom vzdelávaní a rozbiehajúce sa Centrum excelentnosti v IKT. Zároveň čelí reálnym vnútorným napätiam, nerovnomernej záťaži ľudí, závislosti od externých lektorov a procesným nedostatkom, ktoré brzdia ďalší rast. SWOT analýza pomenúva tieto skutočnosti bez prikrášľovania, ako základ pre rozhodnutia, netvorí len formálnu prílohu.

Silné stránky	Slabé stránky
• Štyri moderné odbory, IKT a elektrotechniky • Status pilotného Centra excelentnosti v IKT • 134 partnerských firiem, overený model odbornej praxe • Nadštandardné technologické zázemie odborných učební • Skúsenosť s projektmi, VŠ a verejnými inštitúciami • Dobré meno školy v odbornom a regionálnom prostredí	• Vysoká záťaž časti pedagogických zamestnancov • Závislosť od externých lektorov odborných predmetov • Nerovnomerné rozdelenie kompetencií a projektovej záťaže • Nedostatočná koordinácia vnútorných procesov • Vysoký podiel začlenených žiakov (~12 %) - rastúce nároky
Príležitosti	Hrozby
• Centrum excelentnosti ako funkčný odborný hub • Rozvoj vzdelávania dospelých a odborných kurzov • Viac zdroje financovania (projekty, fondy, príjmy z podnikateľskej činnosti) • Školské klastre — nástroj celoslovenského presahu (reforma 2026) • Rastúci dopyt trhu práce po IKT špecialistoch • Demografický rast počtu deviatakov v BSK	• Formálne naplnenie CEOVP bez dopadu na výučbu • Nedostatok kvalifikovaných učiteľov odborných predmetov • Vyhorenie alebo odchod kľúčových zamestnancov • Normatívne podfinancovanie IKT odborov (SOS02/SOS03) • Rýchle technologické zastarávanie obsahu vzdelávania • Reputačné riziko pri nenaplnení očakávaní partnerov

Z analýzy vyplývajú tri manažérske závery. **Silné stránky školy nie sú samozrejmou:** technologické zázemie, partnerská sieť aj dobré meno si vyžadujú aktívnu starostlivosť, nie len udržiavanie. **Slabé stránky sú riešiteľné, ale len systémovo:** závislosť od externých lektorov, nerovnomerná záťaž a procesné medzery vyžadujú dlhodobý a premyslený prístup. **Príležitosti majú krátke okno:** demografický rast, rozbeh CEOVP a reforma školstva vytvárajú podmienky, ktoré do roku 2030 postupne zaniknú, buď ich škola využije, alebo nie.

Ako riaditeľ budem SWOT využívať ako živý nástroj. Každoročné vyhodnotenie projektu riadenia bude zahŕňať aktualizáciu tejto analýzy, aby odrážala skutočný stav školy a slúžila ako podklad pre konkrétne rozhodnutia.

3. Plán rozvojových aktivít školy

Rozvoj školy vnímam ako riadený proces s jasnými prioritami, zodpovednosťami a merateľnými výsledkami. Päť priorít vychádza zo SWOT analýzy, požiadaviek projektu CEOVP a z reformy školstva, ktorá počíta s každoročným verejným vyhodnocovaním projektu riadenia.

Priorita	Rozvojové aktivity	Merateľný výstup
1. Stabilizácia riadenia a vnútorného prostredia	Jasné kompetencie a systém porád, férové rozdelenie záťaže, upevnenie predmetových komisií, znižovanie závislosti od externých lektorov, podpora pri práci so začlenenými žiakmi	Pravidelná personálna politika zameraná na udržateľnosť a obnovu pedagogického zboru; systém podpory a priestoru pre regeneráciu tímu bez straty kontaktu so školou
2. Kvalita odborného vzdelávania	Aktualizácia ŠkVP smerom k AI, kybernetickej bezpečnosti, cloudu, automatizácii, robotike a bezpilotným technológiám v prepojení s pracovným a univerzitným prostredím	Každoročná revízia ŠkVP v spolupráci s firemným a sektorovým prostredím; nárast počtu prihlášok
3. Centrum excelentnosti ako funkčný systém	Plné využitie odborných učební a COVP priestorov, prevádzkový model centra, zapojenie odborníkov z praxe, kurzy pre dospelých, naplnenie KPI do 2027	Dosiahnutie excelentného stupňa vo všetkých KPI CEOVP do 12/2027
4. Partnerstvá, prax a medzinárodná spolupráca	Konsolidácia siete 134+ partnerských firiem, rozvoj duálneho vzdelávania, nové partnerstvá so zamestnávateľmi a VŠ, rast Erasmus+ mobilit	150+ partnerských firiem do 2028; navýšenie počtu partnerov v systéme duálneho vzdelávania; pokračujúci pozitívny trend nárastu účastníkov Erasmus+
5. Otvorená škola a celoslovenský presah	Škola ako odborný hub, spolupráca s komunitou, audiovizuálna a mediálna produkcia žiakov, školské klastre s partnerskými školami, zdieľanie dobrej praxe v SR	Min. 2 aktívne partnerstvá inými školami do 2029; 2 celoslovenské odborné podujatie ročne

Prvé dva roky ukážu, či sa podarilo ustáliť pracovný tím, nastaviť funkčné predmetové komisie a vytvoriť prostredie, kde ľudia pracujú s dôverou. Škola s moderným zázemím, jasným smerovaním a otvorenosťou voči novým trendom prirodzene priťahuje kvalitných pedagógov, vrátane vysokoškolsky vzdelaných odborníkov, pre ktorých je výučba na dobre fungujúcej strednej škole prestížnou príležitosťou. Toto nie je deklaratívne želanie, ale overená skúsenosť zo škôl, ktoré prešli podobnou cestou.

V treťom a štvrtom roku sa otvára priestor pre nové výzvy, európske projekty a školské klastre, nástroj, ktorý reforma školstva zavádza práve preto, aby silné školy mohli zdieľať odbornosť bez straty samostatnosti. Piaty rok položí základy pre školu, ktorá nielen reaguje na trendy, ale aktívne skúma nové prístupy vo vzdelávaní, s využitím pokročilej AI, jej implementácie do výučby a spolupráce s firmami, ktoré tieto zmeny prinášajú do praxe. Cieľom nie je len zvládnuť päť rokov, ale vybudovať školu, ktorá bude v roku 2031 silná, etablovaná a pripravená na ďalší krok.

4. Zdroje financovania navrhovaných aktivít

Financovanie SPŠE Hálova je postavené na dvoch pilieroch. Prenesené kompetencie zo štátneho rozpočtu cez MŠVVaM SR pokrývajú mzdy a prevádzkové náklady. Zriaďovateľ, Bratislavský samosprávny kraj, v rámci svojich originálnych kompetencií zabezpečuje financovanie investičných, rozvojových a ďalších nenormatívnych výdavkov.

Škola je zaradená v kategóriách SOS02 a SOS03, ktorých výška nezodpovedá skutočným nákladom na prevádzku plnohodnotných IKT odborov. Práve preto je budovanie viacdrojového modelu financovania nielen príležitosťou, ale nevyhnutnosťou.

Zdroj financovania	Využitie pre rozvoj školy
Prenesené kompetencie (MŠ SR cez BSK)	Normatívne financovanie zo štátneho rozpočtu — mzdy, prevádzka, výchovno-vzdelávací proces podľa počtu žiakov a kategórie SOS02/SOS03
Originálne kompetencie (BSK)	Príspevok zriaďovateľa z vlastného rozpočtu — investície, rozvoj, nenormatívne výdavky školy
Centrum odborného vzdelávania a prípravy v IKT (COVP + CEOVP)	Nové odborné učebne a ich vybavenie (COVP); prevádzkový model centra, vzdelávanie dospelých, prepájanie s firmami a medzinárodným prostredím, prestíž a možnosť rastu vlastných príjmov (CEOVP)
Rozšírenie predmetu činnosti schválené BSK (dodatok č. 7, 17. 4. 2026)	Ostatné vzdelávanie, pomocné vzdelávacie činnosti, počítačové programovanie, výskum a experimentálny vývoj v oblasti prírodných, technických, spoločenských a humanitných vied — zákonný rámec pre rozvoj školy nad rámec tradičného stredoškolského vzdelávania
Výzvy, fondy a nadácie	BSK, ministerstvá, Erasmus+, Interreg, OP ľudské zdroje, Nadácia ZSE, Fond na podporu umenia a ďalšie schémy — projektové financovanie rozvoja, technológií a partnerstiev
OZ Rodičia školy a 2 % dane	Podpora aktivít žiakov a voľnočasové aktivity — zdroj, ktorý sa vracia priamo do prospechu žiakov a školy

Základom financovania sú prenesené kompetencie zo štátneho rozpočtu a originálne kompetencie z rozpočtu BSK. Oba zdroje uznávam ako plnohodnotné a zároveň očakávam rast prenesených kompetencií, ktorý je predmetom systémových zmien v normatívnom financovaní IKT odborov. V rámci projektu CEOVP bol prisľúbený ďalší rozvoj normatívnej podpory, čo vytvorí priestor pre stabilnejšiu prevádzku bez závislosti od jednorazových projektových zdrojov.

Na to nadväzuje hospodárne nakladanie s existujúcimi zdrojmi. Správna personálno-mzdová politika, zásluhové odmeňovanie a spravodlivé rozdelenie pracovného času sú predpokladom fungovania školy bez zbytočných nákladov na suplovanie a nadčasy. Dostatočný počet interných pedagogických zamestnancov znižuje závislosť od náročných externých riešení. V rámci verejného obstarávania pre projekt CEOVP sme pri špecifikácii zariadení zabezpečili servis, výmeny komponentov aj zaškolenie vlastných zamestnancov, čím sa znižujú budúce prevádzkové náklady. Maximálne využívanie vlastného zázemia školy, budovy, školského dvora, športovísk a odborných učební eliminuje výdavky, ktoré by sme inak museli hrať externe.

Ďalšou vrstvou sú príjmy z podnikania vyplývajúce z rozšírenia predmetu činnosti školy schváleného BSK, projektové financovanie cez výzvy, fondy a nadácie. Každý zdroj má svoje miesto a svoju logiku. Výsledky hospodárenia budú pravidelne prerokúvané v rade školy a zverejňované v súlade s povinnosťami rozpočtovej organizácie.

5. Očakávaný prínos realizácie projektu

Realizácia projektu má priniesť merateľné výsledky pre všetky skupiny, ktorých sa škola dotýka. Prínos nespočíva len v nových učebniach alebo technológiách, ale v tom, čo sa s nimi reálne stane: v kvalite výučby, v ľuďoch, v partnerstvách a v postavení školy v regióne aj na Slovensku.

Žiaci: Absolvent SPŠE Hálova je kompetentný zvládnuť maturitnú skúšku, nastúpiť do zamestnania a pokračovať na technickej vysokej škole bez dobiehania základov. Obsah výučby sa každoročne reviduje v spolupráci so zamestnávateľmi a stavovskými organizáciami, čo zaručuje jeho aktuálnosť a väzbu na reálne požiadavky trhu práce aj VŠ. Prax u reálnych zamestnávateľov a zázemie Centra excelentnosti mu dáva konkurenčnú výhodu. Merateľne: miera evidovanej nezamestnanosti absolventov pod 5 % ročne, rast počtu záujemcov o štúdium, hodnotenie pripravenosti absolventov zamestnávateľmi.

Zamestnanci: Pedagóg na SPŠE Hálova pracuje v prostredí s jasnými pravidlami, férovým odmeňovaním a zásluhovou personálnou politikou. Dostatočný počet interných pedagogických zamestnancov znižuje záťaž, supľovanie a nadčasy sa merajú a minimalizujú. Škola je miestom, kde má zmysel rásť profesijne. Merateľne: stabilizovaný počet interných PZ, každoročné vyhodnotenie personálnej politiky.

Škola ako inštitúcia: Titul Excelentnej školy do 12/2027; každoročné verejné vyhodnotenie plnenia KPI projektu riadenia pred radou školy; hospodárenie bez deficitu; udržateľnosť rozvojových aktivít doložená výsledkami, nie zámermi. Škola, ktorá vie preukázať, že verejné investície do COVP a CEOVP priniesli merateľný výsledok.

Zamestnávatelia a partneri: Partner, nie iba ako poskytovateľ pracovnej sily. Absolventi sú pripravení plynulo nastúpiť do praxe. Sieť odbornej praxe rastie, cieľ je 150+ partnerských firiem do 2028, min. 3 nové zmluvy duálneho vzdelávania. Škola aktívne reaguje na potreby trhu práce aktualizáciou ŠkVP v spolupráci so zamestnávateľmi a stavovskými organizáciami.

Vysoké školy: Absolvent SPŠE Hálova spĺňa požadovanú úroveň vedomostí pre plynulý a bezproblémový vstup do vysokoškolského štúdia. Spoločné projekty, stáže a podieľanie sa VŠ partnerov na tvorbe vzdelávacích programov. Prepojenie obsahu ŠkVP s aktuálnymi vedeckými a technologickými trendmi (AI, kybernetická bezpečnosť, automatizácia).

Zriaďovateľ BSK a región: Škola, ktorá plní záväzky, hospodári transparentne a zhodnocuje verejnú investíciu. Každoročné verejné vyhodnotenie projektu riadenia pred radou školy. Hospodárenie bez deficitu. Realizácia COVP a CEOVP s preukázateľnými výstupmi. Škola prispieva k napĺňaniu stratégie rozvoja ľudských zdrojov v IKT sektore v pôsobnosti BSK.

Odborné školstvo v SR: Škola ako referenčný bod, nie izolovaný príklad, ale centrum, ktoré zdieľa metodiky, skúsenosti a dobré praxe. Min. 2 aktívne klastrové partnerstvá do 2029. Inšpirácia pre podobne zamerané školy pri budovaní centier excelentnosti v IKT.

Päť rokov, päť priorít, jeden záväzok. Stabilizovať pracovný tím a procesy, naplniť KPI Centra excelentnosti a získať titul Excelentnej školy, vybudovať udržateľný model vzdelávania dospelých, rozšíriť partnerskú sieť a v piatom roku položiť základy pre to, čo príde ďalej - európske projekty, výskumná spolupráca, nové prístupy vo vzdelávaní s využitím pokročilej AI. Škola s 541 žiakmi, 45 internými pedagógmi, 134 partnerskými firmami a statusom pilotného Centra excelentnosti v IKT má na to predpoklady. Tento projekt je záväzok, každý rok vyhodnotený, každý rok obhájitelný pred žiakmi, zamestnancami, rodičmi, partnermi a zriaďovateľom.