

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA ŠKOLY

Základná umelecká škola Rožňava

Kandidát: Arpád Farkaš, DiS. art.

Obdobie koncepcie: 2026 – 2031

ÚVOD

Projekt riadenia a rozvoja Základnej umeleckej školy Rožňava predstavuje koncepčný dokument zameraný na systematické smerovanie školy v oblasti umeleckého vzdelávania, riadenia a ďalšieho rozvoja. Jeho cieľom je reagovať na aktuálne potreby spoločnosti, žiakov a pedagogického zboru, pričom reflektuje význam umeleckého vzdelávania ako neoddeliteľnej súčasti formovania osobnosti.

Dokument sa opiera o doterajšie výsledky školy, identifikuje jej silné stránky, ale aj oblasti vyžadujúce zlepšenie, a navrhuje konkrétne opatrenia vedúce k zvyšovaniu kvality výchovno-vzdelávacieho procesu. Zároveň vytvára priestor pre inovatívne prístupy, podporu talentu a rozvoj tvorivého potenciálu žiakov v podmienkach súčasnej spoločnosti.

Základná umelecká škola v Rožňave predstavuje stabilnú a významnú vzdelávaciu a kultúrnu inštitúciu v rámci mesta i regiónu Gemer. S 557 žiakmi patrí medzi dôležité centrá umeleckého vzdelávania v okrese.

Ako pedagóg s 26-ročnou umeleckou a pedagogickou praxou, aktuálne pôsobiaci na škole, poznám jej vnútorné prostredie, odborný potenciál pedagogického zboru, ako aj výzvy, ktoré vyplývajú z demografického vývoja, financovania regionálneho školstva a meniaceho sa spoločenského prostredia.

Mojou ambíciou je viesť Základnú umeleckú škola Rožňava ako modernú, dynamicky sa rozvíjajúcu a stabilnú vzdelávaciu inštitúciu, ktorá bude patriť medzi rešpektované umelecké školy v rámci regiónu aj širšieho prostredia. Víziu školy vnímam ako prepojenie tradície umeleckého vzdelávania s inovatívnymi prístupmi, ktoré reflektujú potreby súčasnej spoločnosti a novej generácie žiakov.

Mojim strategickým cieľom je systematicky zvyšovať kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu, podporovať individuálny rozvoj talentu každého žiaka a vytvárať podmienky pre

odborný rast pedagogických zamestnancov. Dôležitým pilierom bude otvorená komunikácia, transparentné riadenie a budovanie pozitívnej pracovnej klímy založenej na dôvere a spolupráci. Škola by mala byť prirodzeným kultúrnym centrom mesta a regiónu, mala by aktívne vstupovať do verejného života, rozvíjať partnerstvá a prezentovať umelecké výsledky žiakov na kvalitnej úrovni a preto jednou z jej prioritou je podpora inovácií, digitalizácie a modernizácie výučby, ako aj efektívne využívanie dostupných zdrojov.

Vízia smeruje k škole, ktorá vychováva nielen umelecky zdatných žiakov, ale aj osobnosti s hodnotovým ukotvením, schopné tvorivo myslieť, spolupracovať, prispievať ku kultúrnemu rozvoju spoločnosti, zabezpečiť stabilné, transparentné a odborne kvalitné riadenie školy s dôrazom na kontinuitu, postupný rozvoj a zachovanie dobrého mena školy.

I.. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

1.1 ŠTRUKTÚRA ŠKOLY

Škola aktuálne eviduje 490 žiakov v nasledovnom členení:

- Hudobný odbor – 254 žiakov
- Výtvarný odbor – 118 žiakov
- Tanečný odbor – 61 žiakov
- Literárno-dramatický odbor – 36 žiakov
- Odbor audiovizuálnej a multimediálnej tvorby – 21 žiakov

Škola má aj elokované pracoviská, čím zabezpečuje dostupnosť umeleckého vzdelávania aj mimo hlavného sídla. Elokované pracoviská predstavujú významný nástroj na zvyšovanie dostupnosti umeleckého vzdelávania v regióne a prispievajú k napĺňaniu verejného záujmu. Ich fungovanie si však vyžaduje dôslednú koordináciu, materiálno-technické zabezpečenie a udržiavanie jednotnej kvality výchovno-vzdelávacieho procesu.

Štruktúra školy poukazuje na výraznú dominanciu hudobného odboru, ktorý dlhodobo predstavuje stabilný pilier umeleckého vzdelávania. Zastúpenie ostatných odborov však vytvára predpoklad pre komplexné umelecké pôsobenie školy a umožňuje rozvíjať medziodborovú spoluprácu.

Z hľadiska ďalšieho rozvoja je vhodné zamerať sa na vyváženú početnosť žiakov v jednotlivých odboroch, posilnenie menej zastúpených oblastí a efektívne využívanie kapacít školy s dôrazom na kvalitu poskytovaného vzdelávania.

1.2 SILNÉ STRÁNKY ŠKOLY

- *Dlhoročná tradícia školy*, ktorá posilňuje jej reputáciu a dôveru verejnosti.
- *Stabilný pedagogický zbor* s odbornou kvalifikáciou a skúsenosťami, schopný zabezpečiť kontinuálnu kvalitu vzdelávania.
- *Vyvážené zastúpenie odborov*, ktoré umožňuje komplexné umelecké pôsobenie a podporuje medziodborovú spoluprácu.
- *Dobrá spolupráca so zriaďovateľom*, čo umožňuje efektívne využívanie dostupných zdrojov a podporu rozvoja školy.
- *Kultúrna prezentácia školy* v meste a regióne, ktorá zvyšuje povedomie o škole a jej aktivitách.
- *Elokované pracoviská*, ktoré zabezpečujú dostupnosť umeleckého vzdelávania aj pre žiakov mimo hlavného sídla školy.
- *Silné väzby* so školskou a miestnou komunitou, ktoré podporujú participáciu žiakov na verejných, kultúrnych podujatiach a súťažiach.

Škola sa môže opierať o svoje dlhoročné tradície, stabilný a skúsený pedagogický zbor, vyvážené zastúpenie odborov a dobrú spoluprácu so zriaďovateľom, ako aj o silnú kultúrnu prezentáciu v meste a regióne. Tieto prednosti však zároveň odhaľujú oblasti, kde je priestor na ďalší rozvoj – napríklad nižší počet žiakov v niektorých odboroch, obmedzené materiálno-technické vybavenie, potreba efektívnej koordinácie elokovaných pracovísk a postupná implementácia moderných digitálnych nástrojov do výučby. Identifikovanie týchto oblastí umožňuje cielene plánovať opatrenia, ktoré posilnia menej rozvinuté odbory a podporia celkový rast školy, čím sa zároveň využijú jej existujúce silné stránky naplno.

1.3 VÝZVA

- *Udržanie počtu žiakov* v kontexte demografického poklesu a rastúcej konkurencie zo strany iných vzdelávacích inštitúcií, čo si vyžaduje aktívnu propagáciu školy a atraktívne vzdelávacie programy.
- *Modernizácia materiálno-technického vybavenia*, vrátane digitalizácie a využívania nových technológií, aby škola reflektovala súčasné trendy vo vzdelávaní a tvorbe.

- *Stabilita financovania* a efektívne využívanie dostupných zdrojov, čo je kľúčové pre udržanie kvality vzdelávacieho procesu, rozvoj odborov a podporu talentovaných žiakov.
- *Adaptácia* na meniace sa potreby žiakov a spoločnosti, vrátane flexibilných a inovatívnych foriem vzdelávania, ktoré podporujú kreatívny rozvoj a osobnostný rast.

II. LEGISLATÍVNY RÁNEC RIADENIA ŠKOLY

Riadenie školy bude vychádzať z platnej legislatívy Slovenskej republiky, pričom kľúčovú úlohu bude zohrávať súlad s právnymi predpismi upravujúcimi vzdelávanie, školskú samosprávu a financovanie. Medzi najdôležitejšie platné legislatívy patria:

Zákon č. 245/2008 Z. z. zákon o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov - stanovuje právny rámec pre všetky formy vzdelávania, práva a povinnosti žiakov a zamestnancov, organizáciu a podmienky realizácie vzdelávacieho procesu.

Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve – upravuje kompetencie zriaďovateľov, pedagogických zamestnancov a riaditeľov škôl, vrátane mechanizmov kontroly a zodpovednosti.

Zákon č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení – definuje princípy financovania, rozpočtovania a hospodárneho nakladania so zdrojmi školy.

Zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch – ustanovuje práva, povinnosti, kvalifikačné predpoklady a kariérny rozvoj pedagogických a odborných zamestnancov.

Pri riadení školy bude kľúčové uplatňovanie základných princípov zákonnosť, transparentnosť, hospodárnosť, efektívnosť a odborná autonómia školy. Transparentné procesy rozhodovania a hospodárenia umožnia nielen zvyšovať kvalitu vzdelávania, ale aj dôveru verejnosti a zriaďovateľa.

Špecifickým aspektom riadenia bude aj priebežná implementácia legislatívnych zmien a odporúčaní Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR (MŠVVaŠ SR), ako aj aktívne sledovanie nových právnych noriem a metodických pokynov, ktoré môžu ovplyvniť

školský manažment, vzdelávacie programy a podmienky práce pedagogických zamestnancov. Týmto sa zabezpečí, že škola bude nielen zákonne a efektívne riadená, ale aj pružne reagovať na meniace sa potreby spoločnosti a vzdelávacie trendy.

III. VÍZIA ŠKOLY NA OBDOBIE 2026 – 2031

Víziou Základnej umeleckej školy Rožňava je stať sa stabilnou, odborne rešpektovanou a kultúrne aktívnou umeleckou inštitúciou, ktorá bude prirodzeným centrom umeleckého vzdelávania v regióne a významným partnerom mesta v oblasti kultúry. Vízia školy vychádza z kontinuálneho rozvoja, rešpektovania tradície a posilňovania existujúcich silných stránok, bez radikálnych zmien, ktoré by mohli narušiť kvalitu vzdelávacieho procesu.

3.1 HLAVNÉ PILIERE VÍZIE

- *Kvalitné základné umelecké vzdelávanie* – škola zabezpečí vyvážený a moderný vzdelávací program vo všetkých odboroch. Bude podporovať individuálny rozvoj talentu žiakov a aplikovať kombináciu tradičných metód výučby s inovatívnymi prístupmi.
- *Bezpečné a podnetné prostredie pre žiakov* – vytvorenie prostredia podporujúceho tvorivosť, zodpovednosť a osobnostný rast, s dôrazom na inklúziu, rešpektovanie rôznorodosti a motiváciu k umeleckej činnosti.
- *Podpora odborného rastu pedagógov* – systematický rozvoj kvalifikácie a kompetencií pedagogického zboru, motivácia k inováciám vo výučbe, mentorovanie mladších kolegov a posilnenie medziodborovej spolupráce.
- *Prirodzený partner mesta v oblasti kultúry* – aktívna účasť školy na kultúrnom živote mesta a regiónu, organizácia verejných vystúpení, súťaží a projektov, ktoré prezentujú umelecké výsledky žiakov a posilňujú komunitný rozmer vzdelávania.

3.2 STRATEGICKÉ CIELE

- Zvýšiť počet žiakov v menej zastúpených odboroch o 15–20 % do roku 2031.
- Zaviesť moderné digitálne a multimediálne nástroje vo výučbe vo všetkých odboroch.

- Posilniť medziodborovú spoluprácu prostredníctvom spoločných projektov, workshopov, súťaží a verejných podujatí.
- Rozvíjať partnerstvá s mestom, kultúrnymi inštitúciami a regionálnymi organizáciami.
- Vytvoriť nové partnerské spolupráce aj s inými ZUŠ a Konzervatóriami.
- Zabezpečiť stabilné financovanie a efektívne hospodárenie s dostupnými zdrojmi.

3.3 INDUKÁTORY ÚSPECHU

- Percento žiakov úspešných na súťažiach, festivaloch a verejných vystúpeniach.
- Počet pedagogických zamestnancov absolvujúcich odborné vzdelávanie alebo školenia.
- Počet medziodborových projektov a workshopov realizovaných ročne.
- Počet partnerstiev s mestom a regionálnymi kultúrnymi organizáciami.

3.4 HLAVNÉ PROJEKTY A INICIATÍVY

- Zavedenie medziodborových workshopov a projektových dní pre podporu spolupráce medzi odbormi.
- Modernizácia učební, hudobných a multimediálnych zariadení, vrátane digitalizácie výučby.
- Organizácia verejných kultúrnych podujatí a súťaží, ktoré prezentujú výsledky žiakov a rozvíjajú komunitnú spoluprácu.
- Implementácia metodických inovácií reflektujúcich súčasné trendy vo vzdelávaní a umeleckej tvorbe.
- Zapájať mladých talentovaných žiakov do výučby komorných hier ako sú napr. ZUŠ-band, ľudový súbor Lúčka alebo gitarový súbor Vibrans pod vedením pána uč. Henriczyho.
- Získať žiakov do literárno-dramatického odboru.

IV. STRATEGICKÉ OBLASTI ROZVOJA

4.1 PEDAGOGICKÁ OBLASŤ

- *Aktualizácia a priebežné vyhodnocovanie Školského vzdelávacieho programu (ŠVP).* Škola bude pravidelne revidovať a aktualizovať ŠVP tak, aby reflektoval aktuálne trendy v umeleckom vzdelávaní, potreby žiakov a požiadavky spoločnosti. Súčasťou

bude priebežné vyhodnocovanie efektívnosti výučby a adaptácia učebných osnov, metodík a hodnotiacich kritérií.

- *Zachovanie kvality individuálneho vyučovania* v hudobnom odbore. Individuálne hodiny budú aj naďalej základom hudobného vzdelávania, s dôrazom na odbornú prípravu pedagógov, pravidelné hodnotenie pokroku žiakov a podporu talentovaných jedincov. V rámci rozvoja sa plánuje zavádzanie doplnkových metód, ako sú individuálne konzultácie, digitálne nástroje a projektové formy výučby.
- *Podpora medziodborovej spolupráce* (projekty hudba – tanec – divadlo – audiovizia). Škola bude aktívne rozvíjať projekty spájajúce hudobný, tanečný, literárno-dramatický a audiovizuálny odbor. Cieľom bude vytvoriť synergický efekt, rozvíjať kreatívne myslenie žiakov a podporiť komplexnú umeleckú tvorbu. Takéto projekty zároveň umožnia žiakom skúsenosti s tímovou prácou, prezentáciou výsledkov a praktickými aspektmi umeleckej produkcie.
- *Systematická príprava žiakov na súťaže a verejné vystúpenia*. Pedagogický zbor bude organizovať pravidelné tréningy, sústreďenia a konzultácie pre žiakov pripravujúcich sa na súťaže a verejné vystúpenia. Škola bude podporovať participáciu na regionálnych aj celoslovenských podujatiach, čím sa zvýši odborná úroveň a motivácia žiakov.
- *Vnútorňý systém hodnotenia kvality* výchovno-vzdelávacieho procesu. Inovačné a digitálne prístupy vo výučbe – plánuje sa postupné zavádzanie moderných technológií do vyučovania – od multimediálnych pomôcok v hudobnom odbore až po digitálne nástroje v audiovizuálnej a multimediálnej tvorbe. Cieľom je podporiť interaktivitu, kreatívne myslenie a efektívnejšie učenie sa žiakov.
- *Podpora pedagogického rozvoja a mentorstva* - pedagógovia budú systematicky podporovaní v odbornom raste prostredníctvom školení, workshopov a medziodborovej spolupráce. Starší a skúsení učitelia budú mentorovať mladších kolegov, čím sa zabezpečí kontinuita kvality výučby a prenos dobrých pedagogických praktík.

4.2 PERSONÁLNA POLITIKA

Riadenie personálu bude v plnom súlade so zákonom č. 138/2019 Z. z. o pedagogických a odborných zamestnancoch, pričom kľúčovým cieľom bude zabezpečiť stabilný, kvalifikovaný a motivovaný pedagogický kolektív, ktorý podporuje kvalitu vzdelávania a rozvoj žiakov.:

- *Transparentné hodnotenie pedagogických zamestnancov.* Škola bude zavádzať systematický a objektívny proces hodnotenia pedagógov, ktorý zohľadní odborné kompetencie, výsledky žiakov, participáciu na školských projektoch a osobnostný rozvoj. Transparentnosť hodnotenia posilňuje dôveru zamestnancov, podporuje motiváciu a umožňuje identifikovať oblasti pre odborný rast.
- *Podpora kontinuálneho vzdelávania-* pedagogickí zamestnanci budú pravidelne podporovaní v ďalšom vzdelávaní prostredníctvom školení, workshopov, seminárov a participácie na odborných konferenciách. Kontinuálny rozvoj zaručuje, že pedagogický zbor udržiava krok s modernými metodikami, umeleckými trendmi a požiadavkami legislatívy.
- *Podpora atestácií odborného rastu* - Škola bude podporovať získavanie atestácií, certifikácií a odborných kvalifikácií, zvyšovať odbornosť zamestnancov a umožniť postupovať v kariérnom raste. Tento proces zároveň posilňuje reputáciu školy ako odborne kompetentnej inštitúcie.
- *Stabilizácia pedagogického kolektívu.* Cieľom školy bude udržiavať stabilitu pedagogického zboru prostredníctvom motivujúceho pracovného prostredia, jasne definovaných pracovných podmienok a príležitostí na profesijný rast. Stabilný kolektív je predpokladom kontinuity a kvality vzdelávacieho procesu.
- *Otvorená komunikácia a pravidelné pracovné porady.* Škola bude podporovať kultúru otvorenej komunikácie, pravidelných pracovných porád a diskusií, v ktorých pedagógovia aktívne budú participovať na rozhodovaní a plánovaní vzdelávacieho procesu. Takýto prístup posilní tímovú spoluprácu, zdieľanie dobrých praktík a spoločnú zodpovednosť za kvalitu vzdelávania.
- *Štýl riadenia školy* bude vecný, komunikatívny a zodpovedný, s jasne definovanými kompetenciami a očakávaniami. Riaditeľ školy bude podporovať participatívny

prístup, kde sú pedagogickí zamestnanci motivovaní k iniciatívam a aktívnemu zapájaniu sa do rozvoja školy.

4.3 EKONOMIKA A HOSPODÁRENIE

Riadenie školy vychádza zo súladu s platnou legislatívou, najmä so zákonom č. 138/2019 Z. z. o pedagogických a odborných zamestnancoch, pričom jej cieľom je zabezpečiť stabilný, kvalifikovaný a motivovaný pedagogický kolektív a zároveň efektívne hospodárenie s dostupnými finančnými zdrojmi.

Stabilný a kvalifikovaný pedagogický zbor umožňuje efektívne využívanie finančných zdrojov, optimalizáciou rozvrhu vyučovania, projektov a verejných podujatí. Transparentné hodnotenie a podpora odborného rastu pedagógov minimalizujú potrebu externých konzultácií, čo prispieva k hospodárnemu nakladaniu s rozpočtom.

Jasne definované kompetencie, participatívny štýl riadenia a otvorená komunikácia umožňujú efektívne plánovanie aktivít, koordináciu medzi odborními a optimalizáciu prevádzkových nákladov. Týmto spôsobom personálna politika priamo podporuje dlhodobú finančnú stabilitu školy, kvalitu pedagogického procesu a udržateľný rozvoj všetkých odborov.

- *Efektívne využívanie normatívnych finančných prostriedkov*

Škola bude dôsledne plánovať a monitorovať využitie štátnych normatívnych príspevkov, aby zabezpečila optimálne financovanie všetkých pedagogických, organizačných a prevádzkových potrieb. Cieľom je maximalizovať prínos každého finančného zdroja, minimalizovať neefektívne výdavky a podporiť kvalitu vzdelávacieho procesu vo všetkých odboroch.

- *Dôsledná kontrola rozpočtu*

Riadenie finančných prostriedkov bude prebiehať prostredníctvom pravidelného sledovania a hodnotenia rozpočtu. Zahrnuté budú mesačné a štvrťročné prehľady výdavkov, porovnávanie plánovaných a skutočných nákladov, identifikácia odchýlok a zavádzanie korekčných opatrení. Takýto prístup zaručuje transparentnosť, zodpovednosť a hospodárnosť.

- *Postupná obnova hudobných nástrojov*

Prioritou je pravidelná a plánovaná obnova hudobných nástrojov, aby sa zabezpečila kvalitná výučba hudobného odboru. Obnova bude prebiehať podľa technického stavu nástrojov a potrieb jednotlivých odborov, pričom sa bude kombinovať nákup nových nástrojov s údržbou a opravami existujúcich.

- *Zapájanie sa do grantových výziev*

Škola bude aktívne vyhľadávať a využívať možnosti externého financovania prostredníctvom grantov a fondov, ako napríklad Fond na podporu umenia, regionálne granty či nadácie podporujúce kultúru a vzdelávanie. Granty umožnia realizovať projekty zamerané na modernizáciu vybavenia, medziodborovú spoluprácu, kultúrne podujatia a tvorivé iniciatívy žiakov.

- *Transparentná komunikácia so zriaďovateľom*

Pravidelná a otvorená komunikácia so zriaďovateľom zabezpečí, že finančné a materiálne rozhodnutia školy sú koordinované a transparentné. Táto spolupráca umožní efektívne plánovanie, riešenie prevádzkových výziev a podporu rozvoja školy v súlade s požiadavkami legislatívy a miestnych potrieb.

4.4 MATERIÁLNO-TECHNICKÝ ROZVOJ

- Postupná modernizácia učební.
- Obnova technického vybavenia audiovizuálneho odboru.
- Digitalizácia administratívnych procesov.
- Zlepšenie online prezentácie školy.

4.5 ELOKOVANÉ OPRACOVISKÁ

- Zachovanie dostupnosti umeleckého vzdelávania.
- Kontrola kvality vyučovania.
- Zabezpečenie materiálneho vybavenia.
- Efektívne organizačné riadenie.

V.. SPOLUPRÁCA A REPREZENTÁCIA ŠKOLY

- Aktívna účasť školy na kultúrnom živote mesta a regiónu.
- Rozvoj partnerstiev so samosprávou, školami a kultúrnymi organizáciami.
- Úzka spolupráca so zriaďovateľom – Mestom Rožňava.
- Spolupráca s kultúrnymi inštitúciami regiónu.
- Organizovanie verejných podujatí, festivalov, súťaží a workshopov.
- Budovanie dobrého mena školy v regióne.

VI.. RIADIACÍ KONTROLNÝ SYSTÉM

- Ročný plán práce školy.
- Interné smernice a vnútorné predpisy.
- Pravidelné hodnotenie plnenia cieľov.
- Spolupráca so školskou radou

ZÁVER

Základná umelecká škola Rožňava je stabilná inštitúcia s dobrým menom a dlhoročnou tradíciou v umeleckom vzdelávaní. Mojim cieľom nie je priniesť radikálne zmeny, ale realizovať odborné, pokojné a systematické riadenie, ktoré zabezpečí dlhodobú kvalitu a rozvoj školy. Hlavné oblasti, na ktoré sa bude riadenie sústreďovať, zahŕňajú:

- *Stabilitu pedagogického kolektívu*, ktorá umožní kontinuálne poskytovanie kvalitného vzdelávania a podporu profesionálneho rastu zamestnancov.
- *Kvalitu vzdelávania*, vrátane individuálneho prístupu k žiakom, systematickej prípravy na súťaže a verejné vystúpenia, ako aj medziodborovej spolupráce.
- *Finančnú zodpovednosť*, prostredníctvom efektívneho využívania normatívnych prostriedkov, dôslednej kontroly rozpočtu a zapájania sa do grantových výziev.
- *Postupný rozvoj materiálnych podmienok*, vrátane obnovy hudobných nástrojov, modernizácie učební a zavádzania nových technológií.
- *Dôstojnú reprezentáciu školy* v meste a regióne, prostredníctvom kultúrnych podujatí, projektov a partnerstiev so samosprávou a komunitou.

Som pripravený prevziať zodpovednosť za ďalší rozvoj školy a viesť ju v duchu profesionality, stability a rešpektu k jej tradícii, pričom cieľom je udržiavať dôveru verejnosti, podporovať tvorivosť žiakov a posilňovať postavenie školy ako centra umeleckého vzdelávania v regióne.

Rožňava 24.02.2026

Arpád Farkaš, DiS.art.