

5.3.2026

Projekt riadenia a rozvoja
tzv. spojeného vzdelávacieho centra
v rokoch 2026–2031
so sídlom v Tvrdošíne

Ing. Beáta Pazúriková

Obsah

Titulné údaje.....	3
Manažérske zhrnutie (Executive summary)	3
2. Vízia spojeného vzdelávacieho centra a vízia vzdelávania.....	5
2.1 Vízia spojeného vzdelávacieho centra (prevádzková).....	5
2.2 Vízia vzdelávania (pedagogická)	5
3. Strategická architektúra spojeného vzdelávacieho centra.....	5
3.1 Organizačný dizajn (od 9/2026)	5
3.2 Predmetové komisie (PK) – finálny model	6
3.3 Právny a metodický rámec	6
4. Kurikulum, hodnotenie a digitálne portfóliá.....	6
5. Inklúzia a Špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby.....	7
6. Duálne vzdelávanie a prax (2026–2031).....	7
7. Študentský život v spojenom vzdelávacom centre, wellbeing a bezpečnosť.....	8
8. Profesionálny rozvoj učiteľov a kultúra spojeného vzdelávacieho centra – 6 pilierov.....	8
9. Míľniky a harmonogram (3 roky, ročné cykly)	9
10. Infraštruktúra spojeného vzdelávacieho centra a podporné systémy.....	9
11. KPI – meranie dopadu (výber)	10
12. Riadenie rizík.....	11
13. Mapa zainteresovaných strán	12
14. Komunikačný plán a zmena.....	12
15. Financie a zdroje.....	13
16. Plán realizácie 2026–2031.....	13
17. Môj líderský prístup.....	14
17.1 Komunikácia.....	14
17.3 Rozhodovanie.....	14
Záverečné zhrnutie	15
SWOT Analýza – Stručný manažérsky prehľad.....	16
1. Silné stránky (Strengths).....	16
2. Slabé stránky (Weaknesses)	16
3. Príležitosti (Opportunities).....	16

4. Hrozby (Threats)	17
Manažérske odporúčania – Kľúčové závery	17
Glosár pojmov	18

Titulné údaje

Zriaďovateľ: Žilinský samosprávny kraj (ŽSK)

Organizačné zložky:

SPŠ informačných technológií Ignáca Gessaya;

SOŠ lesnícka;

Gymnázium Tvrdošín (od 1. 9. 2025 v režime spojenej školy)

Cieľová kapacita: približne 900 študentov

Lokalita spojeného vzdelávacieho centra: Tvrdošín – Medvedzie /Školská (integrovaný areál so spoločnými službami)

Manažérske zhrnutie (Executive summary)

Vízia 2031:

Kvalitná, bezpečná a moderná spojená škola v kampusovom usporiadaní, ktorá prepája gymnaziálne, IT/technické a lesnícke vzdelávanie, je inkluzívna, rozvíja učiteľov a má silné väzby na duálnych partnerov v regióne.

Pri spracovaní koncepcie rozvoja školy som sa riadila nasledovnými strategickými dokumentami.

Všetky uvedené dokumenty sú podľa dostupných oficiálnych zdrojov aktuálne a platné k 03. 03. 2026.

3.1 Programové dokumenty Žilinského samosprávneho kraja

Regionálna stratégia výchovy a vzdelávania v stredných školách v ŽSK 2023 – 2027.

Koncepcia rozvoja práce s mládežou v ŽSK do roku 2028 (2030).

Stratégia 22+ – Lepší kraj na dosah.

3.2 Programové dokumenty Európskej únie

Akčný plán digitálneho vzdelávania 2021 – 2027.

Stratégia EÚ pre mládež 2019 – 2027.

3.3 Programové dokumenty MŠVVaŠ SR a vlády SR

Stratégia globálneho vzdelávania 2023 – 2030.

Stratégia Slovenskej republiky pre mládež 2021 – 2028.

Stratégia inkluzívneho prístupu vo výchove a vzdelávaní.

Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva 2021 – 2030.

Strategické priority (5):

Spojené vzdelávacie centrum – jedna škola, tri identity, spoločné služby a živý študentský život.

Kurikulum & hodnotenie – zosúladený Školský vzdelávací program (ŠkVP), kompetenčné hodnotenie a digitálne portfóliá.

Inklúzia – jednotné a transparentné podporné opatrenia (Špeciálnych výchovno-vzdelávacích potrieb / Individuálnych vzdelávacích programov).

Duál & prax – stabilné partnerstvá s kľúčovými zamestnávateľmi oravského regiónu

Kultúra & rozvoj učiteľov – 6-pilierový vzdelávací program, mentoring, hospitácie.

Kľúčové investície (5):

Obnova a vybavenie dielní a laboratórií (STEM lab, makerspace, ESD/BOZP štandardy).

Digitálna architektúra (M365/Teams + LMS, bezpečné Wi-Fi, SSO, správa zariadení).

Centrá zdieľaných služieb (CZS) a bezpečnostný systém spojeného vzdelávacieho centra.

Kapacity pre inklúziu (Centrum špeciálno-pedagogickej podpory, ed-tech nástroje (všetky digitálne riešenia, ktoré podporujú učenie, výučbu alebo správu vzdelávania, diagnostika/skríning).

Šport a wellbeing – dohody s mestom, tiché zóny, konzultačné hodiny.

Merateľné ciele do 2031 (výber):

≥ 70 % učiteľov aktívne používa portfóliá a rubriky.

≥ 10 % študentov v systéme duálneho vzdelávania;

≥ 2 aktívni partneri;

≥ 70 % absolventov uplatnených v odbore do 12 mesiacov.

Úspora režijných nákladov spojeného vzdelávacieho centra 10–15 % (CZS, racionalizácia) 100 % študentov so ŠVVP má plán podpory; 85 % plní predmetové ciele s úpravami.

Časová os 2026–2031 (high-level):

2026 – zriadenie nového riadenia spojeného vzdelávacieho centra a vytvorenie Memoranda o porozumení;

2027 – pilot portfólií cielene vybraných pre každú organizačnú zložku a zriadenie podporného Centra špeciálno-pedagogickej podpory;

2028 – škálovanie (portfóliá, Systém duálneho vzdelávania);

2029 – 2030 – plná prevádzka a externá a interná evaluácia;

2031 – sumárne vyhodnotenie a plán 2031–2035.

2. Vízia spojeného vzdelávacieho centra a vízia vzdelávania

2.1 Vízia spojeného vzdelávacieho centra (prevádzková)

Integrované centrá zdieľaných služieb (študent, IT/LMS, infra/BOZP, granty/duál, komunikácia/PR).

Zdieľané priestory a služby (laboratóriá, dielne, športoviská, knižnice, spoločné zóny). Bezpečný areál s jednotným prístupovým a krízovým systémom (School Safety Plan). Efektívne hospodárenie: spoločné nákupy, inventarizácia, energetický manažment.

2.2 Vízia vzdelávania (pedagogická)

Kompetenčné, projektové a problémové učenie naprieč predmetmi.

Formatívne hodnotenie (AfL), rubriky a digitálne portfóliá v LMS.

Inkluzívne prostredie (UDL, jednotné úpravy pre ŠVVP, podpora ČŠPP K).

Prepojenie so svetom práce (SDV, inštruktori, produktívne úlohy).

CLIL v odborných predmetoch – práca s terminológiou a postupmi v cudzom jazyku.

3. Strategická architektúra spojeného vzdelávacieho centra

3.1 Organizačný dizajn (od 9/2026)

Riaditeľka spojeného vzdelávacieho centra (sponzor projektu), 3 zástupcovia (delegovanie, prevádzka, vzdelávanie)

Riadiaci výbor spojeného vzdelávacieho centra (vedúci zložiek + zástupca mesta + zástupcovia duálnych partnerov).

Centrum zdieľaných služieb: Študent; IT & LMS (systém riadenia vzdelávania);
Infraštruktúra & BOZP; Granty & Duál; Komunikácia & PR.

3.2 Predmetové komisie (PK) – finálny model

PK v spojenom vzdelávacom centre:

- PK humanitné;
- STEM predmetová komisia = komisia učiteľov prírodovedných, technických a matematických;
- PK Odborné (IT/mechatronika/elektro/lesníctvo);
- PK Šport.

Povinné úlohy PK: koordinácia výučby; tvorba a aktualizácia ŠkVP/ŠVVP; harmonizácia učebných plánov; analýza výsledkov študentov; metodická podpora; projekty a krúžky; moderné vzdelávanie (digitálne kompetencie, bádateľské aktivity).

Tri hlavné funkcie PK:

- ✓ koordinácia obsahu;
- ✓ hospitácie;
- ✓ prepájanie humanitných predmetov s odbornými profilmi (technická komunikácia, odborná etika, environmentálna humanistika).

3.3 Právny a metodický rámec

Koncepcia a ročné vyhodnotenia podľa zákonného rámca regionálneho školstva.
Plán rozvoja školy 2027 – vypracovanie a podanie podľa metodiky MŠVVaM SR.

4. Kurikulum, hodnotenie a digitálne portfóliá

Revízia a zosúladenie ŠkVP (2026/27): spoločné štandardy výsledkov učenia; prierezové témy (digitálne zručnosti, udržateľnosť, finančná gramotnosť); harmonizácia hodnotenia. Digitálne portfóliá (pilot 2027 → škálovanie 2028/29): cieľ min. 80 % študentov do 2029; integrácia s LMS a M365 (Teams, OneNote, Forms, SharePoint). Integrácia systémov: SSO (M365), automatické triedy, import/export dát, integrácie tretích strán.

5. Inklúzia a Špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby

Centrum špeciálno-pedagogickej podpory :diagnostika/skríning, PLÁNY PODPORY (úpravy hodnotenia, časové úľavy, formy odovzdávania prác), reedukačné programy, podpora učiteľov, ed-tech nástroje (TTS, dys-friendly fonty, šablóny).

Politika hodnotenia pre špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby: vopred zverejnené a jednotné pravidlá; známka + deskriptívna spätná väzba.

Spolupráca s rodičmi a poradňami: pravidelné konzultácie; workshopy „Ako učiť sa s dyslexiou/dysgrafiou doma“.

6. Duálne vzdelávanie a prax (2026–2031)

Rámec systému duálneho vzdelávania podľa zákona č. 61/2015 Z. z. (učebná zmluva, pracovisko praktického vyučovania, BOZP, odmeny, štipendiá).

Manuál systému duálneho vzdelávania (stav od 1. 1. 2026): postupy vstupu zamestnávateľa/študenta; vzory dokumentov; rozsah praxe; hlavný inštruktor; financovanie a príspevky.

Modely spolupráce:

- 1) pracovisko v závode;
- 2) nad-podnikové vzdelávacie centrum v spojenom vzdelávacom centre;
- 3) rotácia študentov medzi partnermi.

Udržanie strategických partnerov a nadviazanie nových partnerstiev – príklady produktívnych úloh:

MTS Krivá → mechatronika, automatizácia, PLC/LabVIEW, robotika (AGV/MiR): montáž a testovanie modulárnej linky; PLC riadenie dopravníkov.

Panasonic Trstená → elektrotechnika, SMT/EMS, kvalita, ESD/IPC: analýza defektov AOI; výroba a testovanie jednoduchých zostáv.

HERN Námestovo → strojárstvo, zvarence, povrchové úpravy, kvalita: výroba a kontrola plechového dielu; 5S zavádzanie v dielni.

Yanfeng Námestovo → plasty/interiéry, montážne linky, kvalita: práca s montážnymi postupmi; FMEA miniprojekt.

Nové partnerstvá: oslovenie nových potencionálnych partnerov v zverenej oblasti :

Hydac Tvrdošín

TVRDEX Tvrdošín

ÚPSVaR Tvrdošín

7. Študentský život v spojenom vzdelávacom centre, wellbeing a bezpečnosť

Dohoda o spolupráci s mestom: koordinovaný prístup do plavárne, klziska a tenisovej haly (rezervácie, zľavy, tréningové okná, súťaže).

School Safety Plan: režim vstupov, krízové scenáre, kyberbezpečnosť, nahlásovanie incidentov (aj anonymne).

Wellbeing – štruktúra:

- Študenti: duševné zdravie (psychológ, špeciálny pedagóg, prevencia stresu), fyzické zdravie (primeraná záťaž, BOZP, aktívne prestávky), sociálna klíma (prevencia šikany, rešpektujúca komunikácia), digitálny wellbeing (rovnováha online/offline).
- Učitelia: pracovné podmienky, odbremenenie od administratívy, profesijný rozvoj, mentoring a supervízia.

Zapojenie sa do projektu „Budovanie kultúry, klímy a mapovanie potrieb v stredných školách“

8. Profesionálny rozvoj učiteľov a kultúra spojeného vzdelávacieho centra – 6 pilierov

Kompetenčné vyučovanie – projektové moduly, lesson study, rubriky.

Hodnotenie pre učenie (AfL) – portfóliá, rovesnícke hodnotenie, sebareflexia.

Zapojenie sa do projektu - **EQAVET NRP Project 2023–2026**, ktorý sa prioritne zameriava na zlepšovanie metód kvality v odbornom vzdelávaní

Inklúzia - multisenzorické techniky, tandem učiteľ–ŠP.

EdTech (M365/LMS, AI & bezpečnosť) – metodické video-mikroškolenia, MFA, správa zariadení.

Duálna pedagogika (SDV) – spoločné plánovanie s inštruktormi, produktívne úlohy.

CLIL v odborných predmetoch – mikro-moduly, glosár odboru, videá s titulkami.

Riadenie vzdelávania pedagógov: riaditeľka; programový manažér spojeného vzdelávacieho centra; skupina učiteľov, ktorí budú zodpovední za plánovanie, koordináciu a podporu profesijného rozvoja učiteľov v spojenom vzdelávacom centre (6 pilierov) + ŠP/psychológ + IT správca + BOZP; PK STEM/predmetové tímy; Rada pre digitálnu víziu školy v spolupráci s odborným pracovníkom pre dáta a hodnotenie dopadu

9. Míľniky a harmonogram (3 roky, ročné cykly)

Rok 1 – Nábeh & štandardy:

Metodické štandardy pre 6 pilierov; spustenie M365/LMS a bezpečnostných politík.
Pilot kompetenčných úloh a AfL (30–40 % predmetov); diagnostika inklúzie; jednotné úpravy.
Zmluvy o duálnom vzdelávaní; spoločné rubriky so zamestnávateľmi; CLIL tréningy + mikro-moduly.

Rok 2 – Škálovanie & integrácia:

Kompetenčné projekty vo väčšine predmetov; prierezové projekty.
Formatívne hodnotenie štandardne; portfóliá v LMS.
UDL dizajn, kontrola kvality; AI asistované plánovanie; pravidelné spoločné hodiny s inštruktormi.

Rok 3 – Konsolidácia & dopad:

Externé zdieľanie praxe; revízia kurikula podľa dát a spätnej väzby.
Stabilizácia a mentoring nových učiteľov; interná „učiteľská akadémia“.
Audity bezpečnosti, inklúzie a digitálnej pripravenosti; úprava politík.

10. Infraštruktúra spojeného vzdelávacieho centra a podporné systémy

Učebne & laboratóriá: STEM lab (fy/che/bio), technické dielne (el. bezpečnosť, odsávanie), tvorivý priestor (3D, CNC, robotika), CLIL-friendly triedy (vizuálne opory, audio).

Digitálna infraštruktúra: M365/Teams, LMS (SSO), bezpečné Wi-Fi segmenty, správa zariadení, zálohy, kyberbezpečnosť.

Wellbeing & bezpečie: psychológ/ŠP, tiché zóny, konzultačné hodiny, BOZP a evakuačné postupy, nahlasovanie incidentov.

SDV priestory: pracoviská u partnerov + školské dielne na nácvik.

11. KPI – meranie dopadu (výber)

KPI sú merané kvartálne (ak nie je nutné inak) a reportované vedeniu;

Oblasť	KPI	Cieľ 2031	Merač	Zdroj dát	Frekvencia
Učenie & hodnotenie	Podiel učiteľov používajúcich portfóliá a rubriky	≥ 80 %	% učiteľov	LMS/Teams logy, hospitácie	ročne
Duál	Počet študentov v SDV	≥ 10 %	počet študentov	Zmluvy/ZD, školská matrika	ročne
Duál	Aktívni partneri so ZDZ	≥ 2	počet partnerov	ZDZ evidencie	ročne
SVC & správa	Úspora režijných nákladov	10–15 %	% vs. baseline 2026	Účtovníctvo, CZS reporty	ročne
Inklúzia	Žiaci so ŠVVP s plánom podpory	100 %	% študentov so ŠVVP	CŠPP, školský IS	ročne
Trh práce	Uplatnenie absolventov v odbore do 12 mes.	≥ 70 %	% absolventov	Školské šetrenie, partneri	ročne

12. Riadenie rizík

Riziko	Dopad	Znižovanie rizík	Zodpovednosť
Rezistencia voči zmene	Spomalenie implementácie	Komunikácia, dielčie malé úspechy, vzájomná pomoc a spätná väzba, piloty	PM spojeného vzdelávacieho centra, PK lídri
Preťaženie učiteľov	Pokles kvality, odpor	Mikroškolenia, zdieľané šablóny, rozumné tempo	Tím koordinátorov profesijného rozvoja
Nedostatok partnerov SDV	Nižšia kapacita duálu	Proaktívny nábor, benefity, flexibilné modely	Koordinátor systému duálneho vzdelávania
Kyberbezpečnosť	Incidenty, únik dát	MFA, politiky hesiel, školenia, incident response	IT správca
Fluktuácia	Strata know-how	Učiteľská akadémia, onboarding, sprievodca pre nováčika	HR/CZS-Študent

13. Mapa zainteresovaných strán

Zainteresovaná strana	Úloha/očakávania	Čo potrebuje	Spôsob zapojenia
ŽSK (zriaďovateľ)	Strategický dohľad, financie	Dôveryhodné dáta, KPI, riziká	Ročné správy, kvartálne brífingy
Vedenie spojeného vzdelávacieho centra	Riadenie zmeny, koordinácia CZS	Jasnú kompetencie, rozpočet	Riadiaci výbor, PMO
Učitelia	Realizácia pedagogiky	PD podpora, čas, šablóny	PK, mentoring, lesson study
Študenti	Učenie a spätná väzba	Jasnú kritériá, portfóliá, wellbeing	Triedne rady, LMS, anketovanie
Rodičia	Podpora učenia doma	Transparentné hodnotenie, konzultácie	Rodičovské stretnutia, sprievodcovia
Zamestnávatelia	Prax a SDV	Jasnú profily zručností, BOZP	SDV Council, kvartálne plánovanie
Mesto Tvrdošín	Šport a infra podpora	Dohoda o spolupráci, harmonogramy, bezpečnosť	Koordinačné stretnutia, kalendár blokov

14. Komunikačný plán a zmena

Interné: mesačné novinky (max. 1 strana), nástenka v Teams, krátke video-návody.

Rodičia & študenti: úvod roka – AfL, portfóliá a CLIL; otvorené hodiny.

Zamestnávatelia: kvartálne plánovanie, zdieľanie rubriek a výstupov študentov.

Zriaďovateľ a verejnosť: ročná správa o dopade, dni otvorených dverí spojeného vzdelávacieho centra.

15. Financie a zdroje

Bežná prevádzka & racionalizácia cez zdieľanie služieb.

Granty a programy (EÚ/ŽSK, Erasmus+, spoločensky zodpovední partneri); príspevky v školskej digitálnej vízii (zamestnávateľské štipendiá, odmeny; príspevky podľa metodiky štátu).

Investičný plán spojeného vzdelávacieho centra: obnova dielní a laboratórií; bezpečnostný systém spojeného vzdelávacieho centra; bezbariérovosť, obnova vozového parku .

16. Plán realizácie 2026–2031

2026:

Zriadenie riadiaceho výboru a centra zdieľaných služieb; audit dokumentácie a Školského vzdelávacieho programu (zhoda s Štátnym vzdelávacím programom). Dohoda o spolupráci s mestom (športoviská); Dohody o spolupráci so zamestnávateľmi

2027:

Pilot digitálnych portfólií (1 trieda/organizačná zložka); pilot ČŠPP (skrining dys). Prvý cyklus systému duálneho vzdelávania – min. 3 odbory; čerpanie príspevkov.

2028:

Škálovanie portfólií (≥ 60 % učiteľov); rozšírenie systému duálneho vzdelávania (≥ 20 % študentov v duáli). Predmetové komisie v plnej prevádzke.

2029:

Plná prevádzka Centra špeciálno-pedagogickej podpory (štandardy úprav hodnotenia a maturít podľa ŠVVP). Externá evaluácia kvality (peer review s partnerskou školou).

2030 -2031:

Sumárne vyhodnotenie KPI a návrh rozvoja 2031–2035 (investície, nové odbory).

17. Môj líderský prístup

Vedenie spojeného vzdelávacieho centra si vyžaduje jasnú víziu, koordinačné schopnosti, citlivé riadenie ľudí a vysokú mieru zodpovednosti. Môj líderský prístup bude stáť na štyroch vzájomne prepojených pilieroch: komunikácia, budovanie dôvery, rozhodovanie a riešenie napätí. Tieto oblasti považujem za kľúčové pre úspešnú transformáciu aj dlhodobý rozvoj spojeného vzdelávacieho centra.

17.1 Komunikácia

Komunikácia je pre mňa nástrojom porozumenia a koordinácie. Viedm ju tak, aby bola:

- otvorená – úprimne pomenúvam výzvy aj príležitosti;
- zrozumiteľná – vysvetľujem dôvody rozhodnutí, zmeny aj očakávania;
- včasná – informácie poskytujem skôr, než vznikne neistota
- dvojstranná – počúvam zamestnancov, študentov aj partnerov;
- konzistentná – rovnaké fakty hovorím rôznym stranám rovnako.

Dobrá komunikáciu vnímam ako prevenciu konfliktov, základ dôvery a predpoklad kvalitného kolektívneho výkonu.

17.2 Budovanie dôvery

Dôvera je podľa mňa najdôležitejšia manažérska „mena“. Budujem ju najmä takto:

- transparentnosťou pri rozhodnutiach a procesoch,
- stálosťou – držím sa dohodnutých pravidiel a záväzkov,
- férovosťou voči všetkým organizačným zložkám,
- profesionalitou – príprava, spoľahlivosť, schopnosť niesť zodpovednosť,
- rešpektom – počúvam názory a prijímam spätnú väzbu bez predsudkov.

Dôvera umožňuje efektívne riadiť zmeny, delegovať a vytvárať prostredie, v ktorom sa ľudia neboja prinášať nové nápady.

17.3 Rozhodovanie

Pri rozhodovaní kombinujem dáta, kontext a ľudský faktor. Môj štýl je:

- analytický – opieram sa o fakty, výsledky, dáta a overené postupy;
- participatívny – pri kľúčových rozhodnutiach využívam expertízu kolegov či partnerov;
- zodpovedný – rozhodnutia vysvetľujem a stojím za nimi;
- odvážny – nezdráham sa prijímať zmenové rozhodnutia v prospech centra;

- systematický – dbám na to, aby rozhodnutia zapadali do stratégie 2026–2031.

Verím, že kvalitné rozhodnutie je to, ktoré je v súlade s víziou, je predvídateľné a podporuje stabilitu aj kultúru organizácie.

17.4 Riešenie napätí

V spojenom vzdelávacom centre je prirodzené, že stretávajú tri kultúry, rôzne prístupy, skúsenosti a očakávania. Napätia nevnímam ako problém, ale ako príležitosť rastu.

Budem ich riešiť:

- priamou a vecnou diskusiou, nie obchádzaním tém;
- vyjasňovaním faktov a očakávaní;
- moderovaním rozhovorov, keď je potrebná neutrálna pozícia;
- zameraním na riešenie, nie na zdroj konfliktu;
- hľadaním dohody, ktorá je udržateľná pre všetky strany.

Mojou prvoradou úlohou bude vytvárať prostredie, kde napätia neznehodnocujú prácu, ale posúvajú ju dopredu.

Záverečné zhrnutie

Môj líderský prístup je orientovaný na spoluprácu, jasné smerovanie, profesionálne správanie a rešpekt k ľuďom. Verím, že práve kombinácia otvorenej komunikácie, dôvery, dobre podloženého rozhodovania a konštruktívneho riešenia napätí umožní úspešne viesť Spojené vzdelávacie centrum Tyrdošín v období 2026–2031 a dlhodobo z neho budovať moderné, kvalitné a stabilné vzdelávacie prostredie.

SWOT Analýza – Stručný manažérsky prehľad

1. Silné stránky (Strengths)

Integrácia spojeného vzdelávacieho centra – Synergia medzi organizačnými zložkami, zdieľané zdroje a efektívnejšie riadenie.

Centrá odborných zručností (CZS) – Moderné prostredie pre praktické vzdelávanie.

Partnerstvá spojeného duálneho vzdelávania – Stabilná spolupráca s firmami, prístup k moderným technológiám.

Digitálna infraštruktúra – Moderné IT vybavenie podporujúce nový model výučby.

Pedagogický dizajn – Jednotný metodický rámec pre vzdelávanie.

Centrum špeciálno-pedagogickej podpory & inklúzia – Profesionálna podpora žiakov.

2. Slabé stránky (Weaknesses)

Zlúčenie kultúr organizačných zložiek – Odlišné pracovné štandardy a riziko napätia.

Náročnosť transformácie – Vysoké nároky na riadenie, personál a procesy.

Nevyrovnaná digitálna pripravenosť personálu – Nerovnaké využívanie digitálnych nástrojov.

Investičná a prevádzková náročnosť – Závislosť od stabilného financovania.

Potreba stabilnej IT podpory – Kritická pre chod infraštruktúry a bezpečnosť.

3. Príležitosti (Opportunities)

Budovanie regionálneho centra excelentnosti – Pozicionovanie centra ako lídra odborného vzdelávania.

Vysoký dopyt po technických profesiách – Rastúca atraktivita odborov a zamestnanosť absolventov.

Granty EÚ / ŽSK / partneri – Financovanie inovácií, modernizácie a rozvoja personálu.

Rozvoj CLIL modulov – Zvýšenie bilingválnej pripravenosti a konkurencieschopnosti žiakov.

Budovanie identity spojeného vzdelávacieho centra – Silná značka a rast záujmu žiakov.

4. Hrozby (Threats)

Fluktuácia učiteľov – Nedostatok odborníkov a strata know-how.

Možný pokles záujmu firiem – Ekonomické cykly a zmeny v priemysle.

Kyberbezpečnostné riziká – Zraniteľnosť digitálnej infraštruktúry.

Rozpočtové limity – Obmedzenia pre investície a prevádzku.

Demografické výkyvy – Kolísanie počtu žiakov a dopad na financovanie.

Riziká implementácie nového kurikula – Pripravenosť pedagógov a materiálne zabezpečenie.

Manažérske odporúčania – Kľúčové závery

- 1. Transformácia má vysoký potenciál, no vyžaduje koordinované riadenie zmien – posilniť internú komunikáciu a podporu zamestnancov.***
- 2. Nezastupiteľné sú investície do ľudí a IT infraštruktúry – rozvoj kompetencií a stabilná technická podpora.***
- 3. Externé financovanie je rozhodujúce – odporúča sa vytvoriť tím alebo vedúceho pre projektové riadenie a granty.***
- 4. Partnerstvá s firmami sú kľúčovou konkurenčnou výhodou – je potrebné ich ďalej rozvíjať a formalizovať.***

Glosár pojmov

ŠVP – Štátny vzdelávací program

ŠkVP – Školský vzdelávací program

ŠVVP – Špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby

IVVP – Individuálny vzdelávací program

CZS – Centrá zdieľaných služieb

CŠPP – Centrum špeciálno-pedagogickej podpory

SDV – Systém duálneho vzdelávania

LMS – Learning Management System

UDL – Universal Design for Learning

AfL – Assessment for Learning (Hodnotenie pre učenie)

CLIL – Content and Language Integrated Learning