

Bc. Edita Varechová, Modranská 711/199, 902 01 Vinosady

PROJEKT RIADENIA

Spojenej materskej školy gen. Pekníka 2 Pezinok

Projekt riadenia podľa § 10 ods. 4 zákona č. 321/2025 Z. z. o školskej správe na funkčné obdobie riaditeľa



2026

PROJEKT RIADENIA SPOJENEJ MATERSKEJ ŠKOLY, gen. Pekníka 2, Pezinok

Projekt riadenia podľa § 10 ods. 4 zákona č. 321/2025 Z. z. o školskej správe

Projekt riadenia je vypracovaný v súlade s:

- zákonom č. 321/2025 Z. z. o školskej správe (§ 10 ods. 4),
- zákonom č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon),
- zákonom č. 138/2019 Z. z. o pedagogických a odborných zamestnancoch,
□ pracovnoprávnymi predpismi, BOZP, GDPR,
- všeobecne záväznými nariadeniami mesta Pezinok.

Predkladá: Bc. Edita Varechová

Dátum: 20.02.2026

Obsah

1 ÚVOD A VÝCHODISKÁ	5
2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INŠTITÚCIE	5
2.1 Charakteristika školy	5
2.2 Základné štatistické údaje	5
2.3 SWOT analýza východísk	6
2.4 Personálne podmienky	6
2.5 Materiálno-technické podmienky	6
2.6 Riadiaca štruktúra	6
2.7 Spolupráca s rodičmi a komunitou.....	6
3 VÍZIA, POSLANIE A HODNOTY SMŠ.....	7
3.1 Vízia	7
3.2 Poslanie	7
3.3 Hodnoty	7
4. STRATEGICKÉ CIELE A PRIORITY SMŠ.....	7
4.1 Pedagogické priority	7
4.2 Organizačné a materiálne priority	8
5. KONCEPCIA RIADENIA SMŠ.....	8
5.1 Organizačný a riadiaci model	8
5.2 Komunikačný manažment.....	9
6. KURIKULÁRNE RIADENIE.....	9
6.1 Školský vzdelávací program.....	10
6.2 Plánovanie a dokumentácia	10
6.3 Inklúzia	10
6.4 Rozvoj kľúčových oblastí	11
6.5 Hodnotenie kvality	11
6.6 Vzdelávanie	12
6.7 Spolupráca medzi pracoviskami	12
6.8 Adaptácia a spolupráca s rodičmi	13
6.9 Prechod do ZŠ	13
6.10 Projekty a granty, kooperácia.....	13
7. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
8. EKONOMICKÉ A ADMINISTRATÍVNE RIADENIE.....	14
9 RIADENIE KVALITY A ROZVOJA.....	14
9.1 Systém manažérstva kvality	14

9.2 Inovačné aktivity	14
9.3 Environmentálne programy	14
10 IMPLEMENTAČNÝ HARMONOGRAM.....	15
11 MERATEĽNÉ UKAZOVATELE	15
12 ZÁVER – MANAŽÉRSKY ZÁVÄZOK	15

1 ÚVOD A VÝCHODISKÁ

Predkladaný Projekt riadenia je spracovaný ako strategický riadiaci dokument na celé funkčné obdobie riaditeľa/riaditeľky Spojenej materskej školy (ďalej len „SMŠ“). Vychádza z platnej legislatívy, zo súčasného stavu školy a zo strategických cieľov mesta Pezinok v oblasti predprimárneho vzdelávania. *Osobné a profesionálne predpoklady uchádzačky na jeho realizáciu sú spracované v samostatnej prílohe tohto dokumentu.*

Cieľom projektu je vytvoriť jednotný, funkčný a udržateľný systém riadenia rozsiahlej vzdelávacej inštitúcie s viacerými pracoviskami, ktorý zabezpečí rovnakú kvalitu výchovnovzdelávacieho procesu, stabilnú prevádzku a efektívne využívanie verejných zdrojov.

2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INŠTITÚCIE

2.1 Charakteristika školy

Spojená materská škola je materská škola so šiestimi organizačnými zložkami a dvomi elokovanými pracoviskami v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta Pezinok. Zabezpečuje predprimárne vzdelávanie detí spravidla vo veku od 3 do 6 rokov, vrátane detí so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami.

2.2 Základné štatistické údaje

počet pracovísk: 6 + 2 elokované pracoviská

počet detí: približne 700 počet tried: 32

počet zamestnancov: 119 typ inštitúcie:

Spojená materská škola

Spojená materská škola, gen. Pekníka 2, Pezinok	Počet žiakov	Počet tried	Organizačná zložka	Počet zamestnancov					
				pedagogickí spolu	nepedagogickí				spolu
					upratovačky	ŠJ	údržba	ekonomika	
124	6	Bystrická 1	12	4	6			10	
140	6	Svätoplukova 51	12	3	4			7	
71	3	Vajanského 16	8	2				2	
112	5	Za hradbami 1	12	4	6			10	
43	2	Záhradná 34	4	1	2			3	
210	10	gen. Pekníka 2	20	6	7	3	3	19	
700	32		68	20	25	3	3	51	

Tabuľka 1 Prehľad stavu k 1.9. 2025

Uvedené údaje poukazujú na **vysokú organizačnú náročnosť riadenia**, ktorá si vyžaduje **viacúrovňový manažérsky systém, jednotné riadiace mechanizmy a efektívnu komunikáciu** medzi pracoviskami.

2.3 SWOT analýza východísk

SMŠ, gen. Pekníka 2 v Pezinku sa nachádza v prvom roku transformácie. Prechodné obdobie odhaľuje potrebu systémových riešení v oblasti riadenia, pedagogického vedenia aj prevádzky, ktoré budú smerovať k napĺňaniu strategických cieľov mesta v oblasti predprimárneho vzdelávania. Použité informácie sú súčasťou verejne dostupných správ o výsledkoch a podmienkach výchovno-vzdelávacej činnosti dotknutých materských škôl za školský rok 2024/2025. SWOT analýzy odhaľujú aktuálny stav na jednotlivých pracoviskách:

- **Silné stránky:** Vysoká kapacita, komplexnosť služieb, prebiehajúca transformácia.
- **Slabé stránky:** Rozdielna úroveň vybavenia a kvalifikácie na pracoviskách, nejednotné metodické postupy, rozdielna úroveň prípravy predškôľakov pri nástupe na ZŠ
- **Príležitosti:** Centralizácia nákupov, zdieľanie dobrej praxe, čerpanie grantov.
- **Riziká:** Fluktuácia personálu, investičný dlh na budovách, legislatívne zmeny.

2.4 Personálne podmienky

Vysoký počet zamestnancov kladie zvýšené nároky na riadenie ľudských zdrojov, zvlášť, keď je rozdielna úroveň kvalifikácie pedagogických zamestnancov, nedostatok kvalifikovaných záujemcov o prácu v tejto oblasti a vysoký vekový priemer zamestnancov. Nedostatočná je systematická podpora dopĺňania kvalifikácie, chýbajúca jednota pracovných postupov a metodického vedenia.

2.5 Materiálno-technické podmienky

- rozdielna technická úroveň budov a areálov,
- potreba postupnej modernizácie tried, ihrísk a kuchýň, □ zvýšené nároky na údržbu pri viacerých pracoviskách, □ dôraz na bezpečnosť a hygienické štandardy.

2.6 Riadiaca štruktúra

- vysoký počet tried vyžaduje viacúrovňový systém riadenia,
- potreba jasne definovaných kompetencií zástupcov a vedúcich pracovísk, □ potreba jednotných vnútorných predpisov a metodických postupov.

2.7 Spolupráca s rodičmi a komunitou

- rozdielna miera zapojenia rodičov,
- nevyužitý potenciál komunitných a partnerských aktivít v spolupráci s mestom.

3 VÍZIA, POSLANIE A HODNOTY SMŠ

3.1 Vízia

Zachovať, rozvinúť a posilniť moderné, bezpečné a podnetné prostredie pre komplexný rozvoj detí predškolského veku, ktoré bude vzorom kvality predškolskej edukácie v regióne.

3.2 Poslanie

Zabezpečovať kvalitnú predprimárnu výchovu a vzdelávanie založené na individuálnom prístupe k dieťaťu, podporovať jeho harmonický rozvoj a pripravenosť na vstup do základnej školy.

3.3 Hodnoty

Dieťa v centre pozornosti. Profesionalita a odbornosť. Inkluzívny prístup. Partnerstvo s rodičmi. Kontinuálny rozvoj.

4. STRATEGICKÉ CIELE A PRIORITY SMŠ

4.1 Pedagogické priority

Tradičné hodnoty na ktorých stojí dlhoročné fungovanie materských škôl sú pevným základom, ktorý treba upevňovať, no zároveň je nevyhnutné kráčať s dobou, čo potvrdzujú aj dnešní zverenci, ktorí disponujú novými predispozíciami, ktoré kladú aj na výkon pedagógov v materskej škole nové nároky. Moderné vybavenie a elektronizácia nie je jedinou podmienkou úspechu pri osvojovaní si vedomosti, zručnosti a poznávaní sveta. Najväčší benefit poznania získa dieťa tým, že si môže vlastnou rukou siahnuť na veci okolo seba, že môže samo riešiť úlohy, vďaka čomu pochopí podstatu, a tak rozšíri svoje obzory a bezprostredne rozvíja svoju osobnosť. Napriek tomu, že prenesením aktívneho poznávania na dieťa sa stávame pozorovateľom, svoje pedagogické majstrovstvo musíme využívať oveľa sofistikovanejšie. Pojem „Lenivý učiteľ“ tak nedefinuje nepripraveného učiteľa, práve naopak, kvalitného a motivovaného učiteľa, ktorý je sprostredkovateľom, pozorovateľom, radcom a sprievodcom. Ten musí dieťa sofistikovane viesť a pomôcť mu formulovať to, na čo ono príde prostredníctvom vlastnej skúsenosti. Táto cesta je oveľa náročnejšia. Nestačí na ňu tradičný prístup, ktorý v konečnom dôsledku môže dieťa demotivovať. Učiteľ musí byť „vždy a na všetko pripravený“. Musí byť pripravený odpovedať tak, aby posunul dieťa o krok vpred a možno ho inšpiroval k ďalšej otázke. To všetko manažovať v skupine 20 – 25 detí, z ktorých každé je iné, to je to pedagogické majstrovstvo, pred ktorým sa musí skloniť každý.

Dobrá učiteľ nemôže ostať pri tom, čo nám ponúka zaužívaná pedagogická prax. Je nevyhnutné byť krok pred tým, čo už dokážu naši zverenci. V súvislosti s tým odporúčam upriamiť pozornosť na tieto oblasti:

- **Riaditeľ/ka SMŠ** – štatutárny orgán, zodpovednosť za pedagogickú, personálnu, ekonomickú a prevádzkovú oblasť.
- **Zástupcovia riaditeľa:**
 - pre pedagogickú oblasť a inklúziu, ○ pre prevádzku a BOZP, ○ podľa potreby pre personálnu a administratívnu oblasť.
- **Vedúci školskej jedálne** – riadenie školskej jedálne a riešenie prevádzkových otázok
- **Vedúci úseku údržby** – kontrola stavu, riadenie preventívnych výkonov a sanácie

5.2 Komunikačný manažment

Základom úspešného manažmentu je dostupnosť komunikačných kanálov a úroveň komunikácie v horizontálnom aj vertikálnom riadení.

Interný: Týždenné operatívne porady vedenia (online/prezenčne), kvartálne porady so zástupcami

Informačný systém: Príprava plného využívania EduPage a zdieľaných dokumentov s cieľom minimalizovať papierovú administratívu. Jednotný systém písomných výstupov a zápisníc.

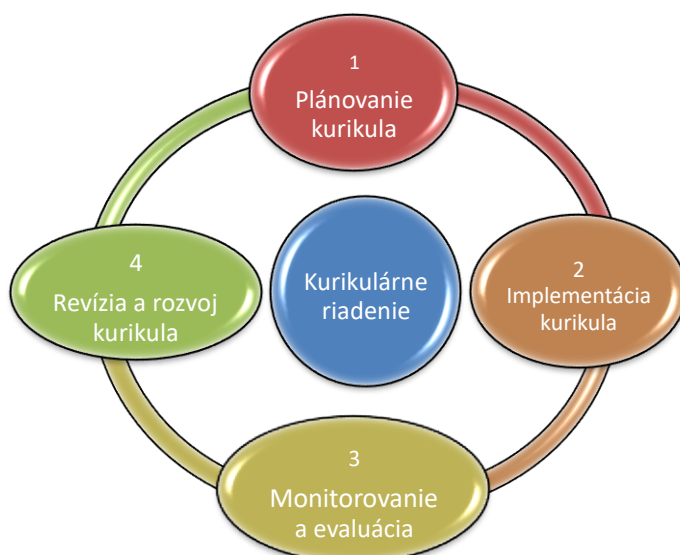
Rýchle operatívne komunikačné kanály medzi riaditeľstvom a pracoviskami.

Externý: Transparentná komunikácia s rodičmi (web, printové nosiče). Spolupráca s Radou školy. Spolupráca s partnerskými a podporujúcimi inštitúciami.

6. KURIKULÁRNE RIADENIE

Kurikulárne riadenie by malo byť orientované na zníženie administratívnej záťaže učiteľov, posilnenie pracovných vzťahov v duchu spoločného smerovania a tímového napĺňania spoločných cieľov v pedagogickej oblasti. Vďaka tomu sa posilní flexibilita zastupovania a vzájomnej komunikácie:

- jednotná dokumentácia,
- metodické vedenie, hospitácie, zdieľanie dobrej praxe,
- inkluzívne vzdelávanie v spolupráci s CPP,
- rozvoj gramotností, pohybu, zdravia a sociálno-emocionálneho rozvoja, □ pravidelná autoevaluácia a zosúladenie s kritériami ŠŠI.



Obr. 2 Schéma kurikulárneho riadenia

6.1 Školský vzdelávací program

Vypracovanie **ŠkVP** pre všetky pracoviská v súlade s aktuálnym ŠVP bude úlohou tímu, v ktorom budú zástupcovia všetkých pracovísk. Plán bude postavený na rovnakých **zjednotených štandardoch a výstupoch**. Pri tvorbe plánu budeme vychádzať z **príkladov dobrej praxe**, ktoré môžu byť inšpiráciou pre ostatné kolektívy.

Miestne špecifiká budú implementované **formou tém**, ktorých konkrétna realizácia bude v réžii pedagogických tímov jednotlivých pracovísk.

Pravidelná **aktualizácia** obsahu vo forme dodatkov sa uskutoční v závislosti od konkrétnych požiadaviek, vždy orientovaná na dieťa a na jeho individuálne potreby.

6.2 Plánovanie a dokumentácia

S cieľom znížiť byrokratickú záťaž a prinavrátiť príprave pedagogických dokumentov hodnotu reálnej práce, potrieb a skutočných výstupov, bude nevyhnutná spolupráca, ktorej výsledkom budú

- zdieľané vzory dokumentov,
- jednotné kritériá hodnotenia.

6.3 Inklúzia

Inklúzia je neoddeliteľnou súčasťou kvalitného pedagogického procesu. Individuálny prístup je nevyhnutný, zároveň však kladie vysoké nároky na organizáciu procesu a odbornosť. V záujme zachovania integrity každého zverenca musí byť vyučujúci pripravený na mnoho alternatív tak, aby jeho vplyv na deti mal pozitívny dopad. Vyučujúcim musí byť k dispozícii odborné poradenstvo, materiálna i metodická podpora vo vyučovacom procese aj v nevyhnutnej spolupráci s rodičmi detí.

- **Podpora detí so špeciálnymi potrebami** ○
 - Rozšírenie existujúceho podporného tímu
 - Spolupráca so špeciálnymi pedagógmi ○
 - Prispôsobenie priestorov a pomôcok ○
 - Spolupráca s CPP a poradnými orgánmi, ○
 - Metodická podpora učiteľov,
- **Individuálne vzdelávacie programy** ○
 - jednotné postupy, ○ individuálny prístup

6.4 Rozvoj kľúčových oblastí

Pri plánovaní a realizácii výchovno-vzdelávacej činnosti je potrebné brať do úvahy proporčnú vyváženosť vzdelávacích oblastí a voľbu vhodných kombinácií týchto oblastí pre jednotlivé vzdelávacie aktivity a ďalšie denné aktivity. Kombinácia a integrácia vzdelávacích oblastí závisí aj od vývinových špecifik a od úrovne dosiahnutých spôsobilostí detí v konkrétnej triede.

Vzdelávacie oblasti:

- Perceptuálno-motorické: Rozvoj motorických a perceptuálnych schopností.
- Kognitívne: Rozvoj poznávacích a kognitívnych schopností.
- Sociálne: Rozvoj sociálnych a interakčných schopností.
- Prírodné: Rozvoj prírodných záujmov a znalostí.
- Jazykové: Rozvoj jazykových a komunikatívnych schopností.
- Mediálne: Rozvoj mediálneho a informatívneho rozumu.
- Pracovné: Rozvoj pracovných a organizačných schopností.

Tieto oblasti sú zamerané na celostný rozvoj osobnosti detí a ich pripravenosť na školské vzdelávanie a život v spoločnosti.

6.5 Hodnotenie kvality

Hodnotenie je základným činiteľom kvality výchovno-vzdelávacieho procesu a podporuje profesijný rast pedagogických zamestnancov. Tento proces je kľúčový pre zlepšenie kvality vzdelávania a zodpovednosti školy. Je dôležité zmeniť pohľad na hodnotiaci proces z neprijemnej nevyhnutnosti na inšpirujúcu príležitosť, pomoc a podporu. Spätná väzba musí vždy viesť k skvalitneniu výkonov jednotlivca a sebauvedomeniu, ktorému bude nápomocná aj pravidelná ročná vnútorná evaluácia – sebahodnotenie pedagóga. Zjednotenie požiadaviek a nárokov podporí objektivnosť a pocit spravodlivého ohodnotenia posúdením tzv. **pridanej hodnoty**, ktorá zohľadňuje aj náročnosť práce so zverenou skupinou.

Kritériá hodnotenia, zosúladené s kritériami ŠŠI, zahŕňajú hodnotenie školského vzdelávacieho programu, školskej klímy a hodnotenie učiteľov aj detí. Dôležitým nástrojom na skvalitnenie hodnotenia práce školy a edukačného procesu sú sebareflexia a autoevalvácia. Na tento nástroj, rovnako ako na ostatné formy hodnotenia:

- pedagogické pozorovania,

- hospitačné záznamy,
- spätná väzba rodičov.
- aktívny prístup (riešenie mimoriadnych situácií, tvorba projektov a pod.) je nutné na všetkých úrovniach hľadieť s porozumením a vyzdvihovať jeho pozitívne stránky aj formou “príkladov dobrej praxe”.

Hodnotiaci pohovor a proces hodnotenia učiteľa bude riadený smernicou, ktorá špecifikuje mechanizmy a kritériá hodnotenia a jej obsah je hodnoteným zverejnený.

Hodnotenie pedagogických zamestnancov legislatívne vyplýva zo zákona NR SR č. 317/2009 Z.z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 52, ods.4. Každý zamestnanec by mal dostať spätnú väzbu, či napĺňa očakávania riaditeľa školy - zriaďovateľa. Mal by vedieť, ako ho nadriadený vníma, čo robí: - dobre - aké robí chyby - v čom by sa mal zlepšiť Hodnotiace obdobie (§ 52 ods. 1 b) Priamy nadriadený hodnotí podriadeného jedenkrát ročne najneskôr do konca školského roka. K uvedenému termínu je riaditeľ školy povinný zhodnotiť svojich podriadených pedagogických zamestnancov, urobiť s nimi hodnotiaci rozhovor a vyplniť hodnotiaci hárok.

6.6 Vzdelávanie

Celoživotné vzdelávanie učiteľov materských škôl je dôležité pre udržanie, aktualizovanie ich odborných a pedagogických kompetencií.

Aktualizačné vzdelávanie je forma celoživotného vzdelávania, ktoré reaguje na aktuálne potreby pedagogickej praxe: kurikulárna reforma, inkluzívne vzdelávanie, digitálna transformácia škôl a ďalšie oblasti. Jednou z odborných vzdelávacích organizácií je Národný inštitút vzdelávania a mládeže (NIVaM), ktorý aj v tomto školskom roku ponúka aktualizované programy: funkčného vzdelávania špecializačného vzdelávania kvalifikačného vzdelávania vzdelávania pre nepedagogických zamestnancov odborné podujatia kurikulárna zmena v praxi systém podporných opatrení digitálna transformácia školy inovačné vzdelávanie

V plánovacom období je nutné brať do úvahy záujem zamestnancov o vzdelávanie a zosúladiť ho s potrebami a finančnými personálnymi podmienkami školy. Relevantné dokumenty:

- Ročný plán profesijného rozvoja učiteľov
- Kontinuálne vzdelávanie učiteľov počas roka
- Vzdelávanie pedagógov pre všetky kariérové stupne

6.7 Spolupráca medzi pracoviskami

Podmienkou optimálnej spolupráce je implementácia konkrétnych foriem do ŠVP, čo umožní plánovane a racionálne využívať všetky existujúce možnosti:

- spoločné projekty,
- zdieľanie pomôcok,
- operatívne zastupovanie v prípade prevádzkových potrieb
- optimalizácia dopravy a spoločných aktivít v spolupráci s dotknutými organizáciami

6.8 Adaptácia a spolupráca s rodičmi

Vypracovanie jednotného adaptačného programu s podpora rodičovskej spolupráce. Adaptačný program bude pri novoprijatých detí postavený na základe relevantných informácií od rodičov a zákonných zástupcov, odbornej diagnostiky a podľa potreby priebežne formovaný podľa výsledkov pozorovania pedagógom. Všetky výstupy je nevyhnutné konzultovať s rodičmi a realizovať s ich podporou aj v domácom prostredí.

6.9 Prechod do ZŠ

- spoločné aktivity predškolákov
- spolupráca so ZŠ v Pezinku

Aktualizovať výkony v triedach predškolákov na základe očakávaní základných škôl. Výstupom by mali byť absolventi, ktorí majú rovnaké základné štartovacie pole – osvojené zručnosti a vedomosti, čo im umožní sebavedomý nástup do školského prostredia, kde sa budú rozvíjať v súlade so svojimi osobnostnými predpokladmi. Nevyhnutnou súčasťou plánovania prípravy predškolákov bude spätná väzba od základných škôl a ich odporúčania.

6.10 Projekty a granty, kooperácia

Podporiť v doterajšej praxi najčastejšie realizované aktivity:

- enviro projekty,
- zdravotná prevencia,
- technické aktivity,
- sociálno_výchovné programy.

Vytvoriť banku aktivít, o ktoré majú pracovníci záujem a cielene vyhľadávať príležitosti na získavanie grantov, vďaka ktorým môže byť pedagogická práca kreatívnejšia. Každoročne vypracovať plán predpokladaných výziev a sledovať ich zverejnenie.

Kľúčový prvok pre ďalší rozvoj a zvyšovanie prestíže inštitúcie je **spolupráca SMŠ s miestnou komunitou a pedagogickými školami.**

7. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Cieľom riadiacej činnosti v tejto oblasti je:

- Stabilizovaný a odborne zdatný tím
- Systematické personálne plánovanie,
- Transparentné výberové konania,
- Aktívna spolupráca so vzdelávacími inštitúciami a kandidátmi na profesiu predprimárneho pedagóga

Adaptácia: Zavedenie mentorského systému pre začínajúcich učiteľov.

Rozvoj: Plán kontinuálneho vzdelávania zameraný na doplnenie kvalifikácie.

Motivácia: Pravidelné hodnotiace rozhovory, oceňovanie iniciatívy a teambuilding (1x ročne).

Kultúra: Budovanie tímovej kultúry, prostredia zodpovednosti a prevencia konfliktov.

8. EKONOMICKÉ A ADMINISTRATÍVNE RIADENIE

Rozpočtová zodpovednosť: Prioritizácia mzdových nákladov

Centralizácia: Centralizované nákupy pre všetky pracoviská s cieľom úspory nákladov.

Doplňkové zdroje: Aktívne vyhľadávanie grantových výziev a projektov

Správa majetku: Pasportizácia majetku. Viacročný investičný plán koordinovaný s mestom Pezinok. Plánovanie rozpočtu podľa priorít rozvoja.

Kontrola a audit: Prehľadné vnútorné smernice. Priebežná kontrola a pravidelné vyhodnocovanie hospodárenia.

9 RIADENIE KVALITY A ROZVOJA

9.1 Systém manažérstva kvality

- Procesný prístup k riadeniu všetkých oblastí – pedagogickej, materiálno-technickej a ekonomickej.
- Kontinuálne zlepšovanie je nevyhnutnosťou vo všetkých oblastiach, pretože sú navzájom prepojené a ovplyvňujú kvalitu a úroveň všetkých zložiek.

9.2 Inovačné aktivity

- **Projektová činnosť:** Národné grantové schémy, Regionálne iniciatívy
- **Digitálna transformácia:** EduPage, online komunikácia s rodičmi, Digitálne vzdelávacie materiály.
- **Dôraz na zdravé prostredie a zdravie detí aj zamestnancov:** podpora zdravého duševného zdravia, stravovania, klímy školy, bezpečného prostredia, prevencia vyhorenia zamestnancov a vzdelávanie v tejto oblasti.

9.3 Environmentálne programy

- Eko-škola program
- Triedenie odpadu a recyklácia
- Udržateľnosť a zodpovednosť

10 IMPLEMENTAČNÝ HARMONOGRAM

Obdobie	Kľúčové aktivity
1. rok (Stabilizácia)	Audit procesov, zjednotenie dokumentácie, nastavenie systému kontrol a stabilizácia personálu
2. rok (Rozvoj)	Modernizácia IT, zvyšovanie digitálnej gramotnosti pedagógov, zavádzanie digitálnych vzdelávacích pomôcok, zodpovedné a primerané využívanie prvkov umelej inteligencie
3. rok (Excelentnosť)	Etablovanie školy ako centra excelentnosti - vybudovať a dlhodobo rozvíjať školu tak, aby bola vnímaná ako kvalitná, inovatívna a príkladná inštitúcia vyhodnotenie stratégie, príprava nového cyklu.

11 MERATEĽNÉ UKAZOVATELE

Pedagogické: 95 % úspešnosť pri zápisoch do ZŠ, miera spokojnosti rodičov 95 % hodnotené pri osobných stretnutiach.

Personálne: Fluktuácia pod 5 % ročne, 100 % účasť na profesijnom rozvoji.

Ekonomické: 100 % plnenie rozpočtu, zníženie prevádzkových nákladov vďaka centralizácii.

12 ZÁVER – MANAŽÉRSKY ZÁVÄZOK

Predložený projekt predstavuje záväzok riadiť Spojenú materskú školu systematicky, moderne, transparentne a v úzkej spolupráci so zriaďovateľom. Mojm cieľom je dlhodobo stabilná, profesionálne riadená škola s jednotnou kvalitou výchovno-vzdelávacieho procesu na každom z jej pracovísk, škola, ktorá bude pre mesto Pezinok pýchou a pre deti bezpečným prístavom.

Dátum:

Podpis: