



SÚKROMNÁ ZÁKLADNÁ UMELECKÁ ŠKOLA ARS AKADEMY

Veľké Uherce 137, 958 41 · IČO: 42147107 · DIČ: 2023164176

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA ŠKOLY

(Konceptný zámer rozvoja školy)

na funkčné obdobie od 1. septembra 2026 do 31. augusta 2031

„Umenie nás spája“

Predkladá:	Mgr. Alena Valuchová, riaditeľka školy
Zriaďovateľ školy:	Ing. Juraj Valuch
Právny základ:	§ 9 ods. 5 písm. d) a § 10 ods. 4 zákona č. 321/2025 Z. z. o školskej správe
Prerokované:	v pedagogickej rade školy dňa 27. 8. 2026
Miesto a dátum:	Veľké Uherce, 27. 8. 2026

Obsah

- 1 Úvod a legislatívne východiská
 - 1.1 Dvojaká povaha dokumentu
 - 1.2 Ďalšie právne a strategické východiská
- 2 Identifikačné údaje o škole
- 3 Analýza východiskového stavu školy
 - 3.1 Vývoj počtu žiakov a odborová štruktúra
 - 3.2 Decentralizovaná sieť elokovaných pracovníkov
 - 3.3 Personálne zabezpečenie a riadiaca štruktúra
 - 3.4 Digitálna infraštruktúra a stav elektronizácie
 - 3.5 Materiálno-technické podmienky, bezpečnosť a financovanie
 - 3.6 SWOT analýza
- 4 Vízia, poslanie a hodnoty školy
- 5 Strategické piliere rozvoja školy na roky 2026 – 2031
 - 5.1 Pilier 1 – Riadenie decentralizovanej školy a organizačná štruktúra
 - 5.2 Pilier 2 – Elektronizácia a digitalizácia celkového chodu školy
 - 5.3 Pilier 3 – Kvalita umeleckého vzdelávania a rozvoj žiaka
 - 5.4 Pilier 4 – Pedagogický zbor, jeho profesijný rozvoj a pracovná pohoda
 - 5.5 Pilier 5 – Škola ako súčasť kultúrneho a spoločenského života obcí
 - 5.6 Pilier 6 – Materiálno-technické zabezpečenie a viaczdrojové financovanie
- 6 Harmonogram implementácie 2026/2027 – 2030/2031
- 7 Monitorovanie, hodnotenie a evalvácia plnenia projektu riadenia
- 8 Analýza rizík a spôsob ich riadenia
- 9 Záver

Zhrnutie

Súkromná základná umelecká škola Ars Akademy je po dvadsiatich rokoch svojej existencie školou s takmer trinástimi stovkami žiakov, štyrmi umeleckými odbormi a dvadsiatimi štyrmi miestami výučby v pätnástich obciach a mestách troch okresov. Jej silou je dostupnosť: umelecké vzdelávanie prináša priamo do obcí, v ktorých deti žijú. Práve táto rozptýlenosť je však zároveň jej najväčšou organizačnou náročnosťou.

Projekt riadenia na roky 2026 – 2031 stojí na jednoduchej úvahe: čím širšia je škola, tým lepšie musí byť riadená, tým dôslednejšie elektronizovaná a tým vedomejšie prepojená vzťahmi. Rozpracovaný je do šiestich pilierov – riadenie decentralizovanej školy, elektronizácia jej chodu, kvalita vzdelávania a udržanie žiaka v štúdiu, pedagogický zbor a jeho pracovná pohoda, pôsobenie školy v kultúrnom živote obcí a materiálno-technické zabezpečenie s viaczdrojovým financovaním.

Za rozhodujúci považujem štvrtý pilier. Kvalitný, stabilný a spokojný pedagóg je podmienkou všetkého ostatného: prináša stabilitu žiakov, dôveru rodičov a až potom vzniká priestor na projekty, podujatia a rozvoj pracoviska. Vzťahy – medzi kolegami, k deťom aj k rodičom – preto nepovažujem za mäkkú tému, ale za podstatu riadenia takto rozptýlenej školy. Digitalizácia pritom nie je cieľom sama osebe; jej zmyslom je vrátiť pedagógovi čas a pokoj na prácu so žiakom. Dokument je vedome písaný ako verejný – nie je súpisom príslubov, ale opisom školy takej, aká je, a smeru, ktorým ju chcem viesť ďalej.

1 Úvod a legislatívne východiská

Súkromná základná umelecká škola Ars Akademy vznikla v roku 2006 a v školskom roku 2025/2026 si pripomenula dvadsať rokov svojej existencie. Za toto obdobie sa z malej školy s niekoľkými desiatkami žiakov stala jedna z najrozsiahljších sietí umeleckého vzdelávania v regióne hornej Nitry a Považia – škola s takmer trinástimi stovkami žiakov, štyrmi umeleckými odbormi a dvadsiatimi štyrmi miestami výučby v mestách a obciach okresov Partizánske, Bánovce nad Bebravou a Prievidza.

Tento dokument predkladám ako uchádzačka o funkciu riaditeľky školy na piate funkčné obdobie. Nie je to koncepcia písaná „na zelenej lúke“. Je to koncepcia riaditeľky, ktorá školu vybudovala, pozná každé jej pracovisko, každého pedagóga aj každé úzke miesto v jej fungovaní – a ktorá presne vie, čo je potrebné v nasledujúcich piatich rokoch dotiahnuť, zmeniť a upevniť.

1.1 Dvojaká povaha dokumentu

Dokument vzniká v období legislatívneho prechodu. Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve, ktorý platil do 31. decembra 2025, používal pojem koncepčný zámer rozvoja školy rozpracovaný najmenej na dva roky, ktorý riaditeľ predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie, a každoročne ho vyhodnocuje (§ 5 ods. 7 písm. h) uvedeného zákona). Zákon č. 321/2025 Z. z. o školskej správe, účinný od 1. januára 2026, pracuje už s pojmom projekt riadenia a rozvoja školy.

Podľa novej právnej úpravy je projekt riadenia povinnou prílohou žiadosti o zaradenie do výberového konania (§ 10 ods. 4 zákona č. 321/2025 Z. z.), zverejňuje sa na webovom sídle školy a projekt riadenia uchádzača vymenovaného za riaditeľa sa zverejňuje počas celého výkonu jeho funkcie. Podľa § 14 ods. 2 toho istého zákona riaditeľ každoročne vyhodnotí plnenie projektu riadenia a vyhodnotenie uvedie vo výročnej správe školy.

Predkladaný dokument je preto vedome koncipovaný tak, aby súčasne splňal obsahové požiadavky kladené na koncepčný zámer rozvoja školy podľa doterajšej úpravy aj požiadavky na projekt riadenia a rozvoja školy podľa zákona č. 321/2025 Z. z. Je verejným dokumentom – nie je písaný pre komisiu, ale pre pedagógov, rodičov, žiakov, zriaďovateľa a samosprávy obcí, v ktorých škola pôsobí.

1.2 Ďalšie právne a strategické východiská

- zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a vyhláška Ministerstva školstva SR č. 324/2008 Z. z. o základnej umeleckej škole v znení neskorších predpisov,
- zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch v znení účinnom od 1. januára 2026 (profesijný rozvoj, kariérové stupne a pozície, hodnotenie pedagogických zamestnancov),
- zákon č. 322/2025 Z. z. o financovaní škôl a školských zariadení, účinný od 1. januára 2026,
- zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce; na zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme škola odkazuje primerane, keďže ako súkromná škola odmeňuje zamestnancov podľa Zákonníka práce,
- Štátny vzdelávací program pre základné umelecké školy a školský vzdelávací program školy UMENIE NÁS SPÁJA,
- vnútorné predpisy školy: Organizačný poriadok školy, Smernica č. 1/2026 o hodnotení pedagogických zamestnancov, Plán profesijného rozvoja na roky 2026/2027 – 2029/2030, ročné plány vzdelávania, školský poriadok a pracovný poriadok školy,



– výročné správy školy za školské roky 2022/2023 až 2025/2026.

2 Identifikačné údaje o škole

Názov školy	Súkromná základná umelecká škola Ars Akademy
Sídlo školy	Veľké Uherce 137, 958 41 Veľké Uherce
IČO / DIČ	42147107 / 2023164176
Zriaďovateľ	Ing. Juraj Valuch
Riaditeľka školy	Mgr. Alena Valuchová (vo funkcii od 1. septembra 2006)
Umelecké odbory	hudobný, tanečný, výtvarný, literárno-dramatický (herecký)
Školský vzdelávací program	UMENIE NÁS SPÁJA
Počet žiakov (k 15. 9. 2025)	1 296 žiakov
Počet pedagogických zamestnancov	približne 30 učiteľov (v pracovnom pomere aj na dohody)
Elokované pracoviská	24 miest výučby v 15 obciach a mestách, 43 učební
Podporná organizácia	Občianske združenie „Umenie nás spája“ pri SZUŠ Ars Akademy
Kontakt	skola@arsakademy.sk · www.arsakademy.sk · 0949 369 106

3 Analýza východiskového stavu školy

Každá koncepcia je len tak dobrá, ako presná je analýza, z ktorej vychádza. Nasledujúca časť opisuje školu takú, aká v skutočnosti je – vrátane vecí, ktoré fungujú výborne, aj tých, ktoré nás roky trápia.

3.1 Vývoj počtu žiakov a odborová štruktúra

Škola dlhodobo rastie. Za posledné štyri školské roky sa počet žiakov zvýšil o 471, teda o viac ako polovicu východiskového stavu. Ide o rast, ktorý nevznikol náhodou, ale systematickou prácou na pracoviskách, dobrým menom školy v obciach a rozšírením ponuky odborov a študijných zameraní.

Školský rok	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Počet žiakov spolu	825	889	1 019	1 296
Medziročná zmena	—	+64	+130	+277
Počet umeleckých odborov	3	3	4	4

Rast počtu žiakov je zároveň najväčšou manažérskou výzvou školy. Každý nový žiak znamená nový rozvrh, nové miesto v učebni, nového pedagóga alebo jeho vyšší úväzok, ďalšiu triednu agendu a ďalší kus logistiky na pracovisku, ktoré je od sídla školy vzdialené desiatky kilometrov. Osobitnou témou je pohyb žiakov počas školského roka – v školskom roku 2025/2026 študovalo v škole aspoň jeden deň 1 396 žiakov, pričom 100 žiakov pristúpilo po termíne štatistického výkazu a 183 žiakov v priebehu roka odišlo.



Toto číslo si vyžaduje čestné vysvetlenie, pretože nevypovedá o plošnom probléme školy. Z uvedeného počtu pripadá 112 odhlásení a prerušení štúdia na jediný odbor; ide o priamy dôsledok personálnej situácie, ktorá v ňom nastala. Súbeh dlhodobej práceneschopnosti skúsenej pedagogičky a nesprávne odhadnutého výberu nového pedagóga, prijatého v septembri 2025, viedol ku konfliktom medzi kolegami na pracovisku a k rozpačitej klíme v tanečných triedach, na ktorú deti a rodičia zareagovali odchodom. Vedenie školy situáciu riešilo bez odkladu: nevyhovujúcemu pedagógovi bola v novembri 2025 daná výpoveď a v druhom polroku sa do tried vrátila pôvodná pani učiteľka, čím sa odbor stabilizoval. Po odpočítaní tohto jednorazového výkyvu zodpovedá bežná miera odchodov 71 žiakom, teda hodnote obvyklej pri celkovom počte takmer 1 300 žiakov.

Skúsenosť z tohto školského roka je pre projekt riadenia zásadná a premieta sa do viacerých pilierov: v decentralizovanej škole dokáže jeden nesprávne zvolený pedagóg počas niekoľkých týždňov naštříbiť dôveru detí aj rodičov v celom odbore na pracovisku. Deti neodchádzajú preto, že by ich umenie prestalo baviť, ale preto, že sa v triede prestanú cítiť dobre. Starostlivý výber pedagóga, včasné zachytenie signálov z pracoviska a rýchle riešenie preto nie sú personálnou agendou – sú starostlivosťou o deti, ktoré nám rodičia zverili. Udržateľnosť žiaka v štúdiu a čo najnižšia medziročná fluktuácia sú z tohto dôvodu jednou z prioritných tém nasledujúceho funkčného obdobia.

3.2 Decentralizovaná sieť elokovaných pracovísk

SZUŠ Ars Academy nie je centralizovanou školou s jednou budovou, zborovňou a chodbou, na ktorej sa všetci každý deň stretnú. Je to plne decentralizovaná škola: v školskom roku 2026/2027 bude vyučovanie prebiehať na 24 miestach výučby v 15 obciach a mestách okresov Partizánske, Bánovce nad Bebravou a Prievidza, v 43 učebniach, prevažne v prenajatých priestoroch základných škôl, materských škôl, kultúrnych domov a obecných objektov. Tento model je vedomou voľbou – prináša umelecké vzdelávanie priamo do obcí, kde by inak deti museli za ním dochádzať do okresného mesta.

Lokalita	Miesto výučby	Odbory
Veľké Uherce	Hlavná budova – sídlo školy	VO
	Jednota	VO, HO
	Kultúrny dom	HO
Partizánske	OD Prior	TO, VO, HO
	ZŠ s MŠ Veľká Okružná	VO
Bánovce nad Bebravou	Sokolovňa	TO, VO, HO, LDO
	ZŠ Partizánska	VO
	MŠ Hollého	VO, HO
	MŠ Radlinského	HO
	MŠ 9. mája	HO
Bystričany	MŠ Bystričany	VO
	ZŠ Bystričany	VO, HO



Lokalita	Miesto výučby	Odbory
Čereňany	ZŠ Čereňany	VO
	MŠ Čereňany	HO
Oslany	MŠ Oslany	VO, HO
Dolné Vestenice	ZŠ Dolné Vestenice	TO, VO, HO
Uhrovec	ZŠ Uhrovec	TO, VO, HO
Rybany	ZŠ s MŠ Rybany	VO, HO
Dežerice	MŠ Dežerice	VO, HO
Šišov	ZŠ Šišov	VO
Slatina nad Bebravou	ZŠ Slatina nad Bebravou	VO
Žabokreky nad Nitrou	ZŠ Žabokreky nad Nitrou	VO
Klátová Nová Ves	ZŠ Klátová Nová Ves	VO
Veľký Klíž	ZŠ Veľký Klíž	VO

Vysvetlivky: HO – hudobný odbor, VO – výtvarný odbor, TO – tanečný odbor, LDO – literárno-dramatický odbor. Uvedený je stav plánovaný na školský rok 2026/2027. V hudobnom odbore škola vyučuje jedenásť študijných zameraní; ich dostupnosť na jednotlivých miestach výučby sa vyvíja podľa personálnych možností. Najpresnejšiu a vždy aktuálnu informáciu o tom, ktoré študijné zamerania škola plánuje v danom školskom roku vyučovať na konkrétnom mieste výučby, získa záujemca priamo pri vyplňaní elektronickej prihlášky na štúdium, ktorá po výbere pracoviska zobrazí platnú ponuku pre príslušný školský rok. Úplný zoznam elokovaných pracovísk vrátane adres je súčasťou zriaďovacej listiny školy a siete škôl a školských zariadení SR.

S rozsahom siete súvisí aj skutočnosť, že nie každé miesto výučby ponúka všetky štyri umelecké odbory. Plošné rozširovanie odborov na všetky pracoviská nie je ani možné, ani rozumné. Rozhodujú tri okolnosti: reálny potenciál záujemcov v danej obci, náklady na zriadenie a vybavenie odbornej učebne a dostupnosť kvalifikovaného pedagóga.

Najzreteľnejšie to vidieť na tanečnom odbore. Ten si vyžaduje tanečnú sálu so zodpovedajúcou podlahou, zrkadlami, ozvučením a šatňami; v obci s malým počtom potenciálnych záujemcov by vstupné náklady prevýšili to, čo dokáže pracovisko uniesť, a odbor by nebol dlhodobo udržateľný. Podobne platí, že odbor sa na pracovisku otvára až vtedy, keď je preň k dispozícii kvalitný pedagóg – otvoriť ho bez neho by znamenalo prísľub, ktorý škola nedokáže naplniť.

Škola preto pristupuje k odborovej ponuke jednotlivých pracovísk uvažlivo: v rámci svojich personálnych, finančných a organizačných možností sa bude snažiť ju rozvíjať tam, kde je doložený záujem detí a rodičov a kde sú na to vytvorené podmienky. Nestanovuje si však plošný záväzok rozširovať odbory podľa počtu, pretože taký cieľ by nezohľadňoval realitu jednotlivých obcí.

Riadiť takúto školu znamená riešiť denne úlohy, ktoré centralizovaná škola nepozná:

- **logistika** – zosúladenie rozvrhov desiatok pedagógov, ktorí počas jedného týždňa učia na dvoch, troch aj štyroch pracoviskách, s prevádzkovými časmi cudzích budov, s krúžkami a akciami hosťiteľských škôl a s dochádzkovými možnosťami detí;



- **personalistika** – základná umelecká škola spravidla nemá kapacity na zastupovanie neprítomného pedagóga; namiesto toho sa hodiny podľa možností nahrádzajú, čo si vyžaduje dohodu s rodinami aj so správcom budovy. Nábor pedagóga do menšej obce je zároveň neporovnateľne ťažší než do mesta;
- **komunikácia** – pedagogický zbor sa fyzicky v plnom počte stretáva len niekoľkokrát ročne, čo je objektívne najväčšia slabina decentralizovaného modelu a zároveň hlavný dôvod, prečo je elektronizácia komunikácie pre našu školu nie doplnkom, ale existenčnou nutnosťou;
- **kontrola kvality** – hospitačná činnosť si vyžaduje cestovanie a plánovanie s dlhým predstihom;
- **vzťahy s prostredím** – škola musí udržiavať korektné a partnerské vzťahy s pätnástimi samosprávami a s riaditeľmi všetkých hostiteľských škôl, pretože bez ich ústretovosti by miesta výučby jednoducho neexistovali.

3.3 Personálne zabezpečenie a riadiaca štruktúra

V škole pôsobí približne 30 učiteľov, podiel kvalifikovaných pedagogických zamestnancov dosahuje 100 %. Riadiaca štruktúra je podľa Organizačného poriadku školy plochá: škola nemá zriadenú funkciu zástupcu riaditeľky, riadenie na úrovni odborov zabezpečujú vedúce hudobného a tanečného odboru, výtvarný odbor vedie priamo riaditeľka. Administratívne, ekonomické a personálne činnosti zabezpečujú externí dodávatelia na základe mandátnych zmlúv.

Škola dlhodobo nedokáže pokryť personálne potreby z pracovného trhu – na inzeráty sa hlási nedostatočný počet relevantných uchádzačov. Preto si už roky vychováva vlastných pedagógov: systematicky pracuje so študentmi konzervatórií od 5. a 6. ročníka, zaraďuje ich do adaptačného vzdelávania a po jeho úspešnom absolvovaní im ponúka trvalý pracovný pomer. V školskom roku 2025/2026 bolo v adaptačnom vzdelávaní šesť zamestnancov. Tento model je náročný, ale v podmienkach nášho regiónu jediný funkčný.

3.4 Digitálna infraštruktúra a stav elektronizácie

Elektronizácia je oblasť, v ktorej škola za posledné roky urobila najväčší kus práce a v ktorej je dnes v rámci základných umeleckých škôl nadpriemerne vyspelá. Kompletná pedagogická a školská agenda je vedená v školskom informačnom systéme iZUŠ – evidencia žiakov a zákonných zástupcov, elektronické triedne knihy, klasifikácia, vysvedčenia, štatistické výkazy, evidencia podujatí, interná komunikácia a nástenky, pracovné e-mailové schránky pedagógov. Evidencia dochádzky zamestnancov beží v cloudovej aplikácii Výkaz práce, čo umožňuje zamestnancovi vykázat odpracovaný čas z ktoréhokoľvek pracoviska a vedeniu školy mať okamžitý prehľad bez papierových dochádzkových hárkov. Smerom k rodičom a žiakom škola využíva rodičovský prístup do iZUŠ vrátane mobilnej aplikácie a od školského roka 2024/2025 aj automatizované e-mailové notifikácie odosielané každý pondelok o 9.00 hodine s prehľadom o dani v škole a o vyučovaní dieťaťa.

Práve elektronizácia je nástrojom, ktorý drží decentralizovanú školu pohromade. Bez nej by bolo riadenie dvadsiatich štyroch miest výučby s takmer 1 300 žiakmi organizačne neudržateľné. Rezervy zostávajú v hĺbke a jednotnosti využívania systému jednotlivými pedagógmi – zručnosti sa medzi kolegami stále líšia a časť administratívnych úkonov sa naďalej vykonáva mimo systému.

3.5 Materiálno-technické podmienky, bezpečnosť a financovanie

Škola využíva 43 učební, prevažne v prenajatých priestoroch. Vedenie školy hodnotí úroveň miest výučby ako stabilnú a predvídateľnú a vybavenie priebežne dopĺňa podľa požiadaviek pedagógov, ktoré vyplývajú z ich edukačnej činnosti. Štátna školská inšpekcia, ktorá svoju činnosť v škole



ukončila v školskom roku 2025/2026, skonštatovala akceptovateľný stav vybavenosti pracovísk školy.

Nástrojové vybavenie hudobného odboru je predmetom sústavnej starostlivosti. Všetky klavíre školy sa ladia dvakrát ročne a škola v ostatných školských rokoch investovala značné prostriedky do obnovy a doplnenia klavírných nástrojov – zaobstarala pianína, koncertné krídlo a špičkový hybridný klavír Yamaha N1X. Výtvarný odbor disponuje štyrmi keramickými pecami. Samostatnú pozornosť venuje škola aj prostrediu učební: podľa potreby sa maľujú, dopĺňajú sa obrazy, výzdoba a edukačné pomôcky, aby sa v nich žiakom aj pedagógom dobre pracovalo.

Z konkrétnych krokov ostatného obdobia možno spomenúť pracovisko OD Prior v Partizánskom, ktoré patrí k najväčším: pripravuje sa tu zavedenie optického internetového pripojenia, podarilo sa vymeniť dvojce vstupné dvere do učební, ktoré výtvarné pedagogičky doplnia maľbou s výtvarnými a hudobnými motívmi, a zabezpečiť používanie vyhovujúcejších sociálnych zariadení, kým sa pôvodné neoprávajú.

Škola má vo svojom majetku aj profesionálnu fotografickú a tieniacu techniku, ktorú však zatiaľ nevyužíva pravidelne – bežnú dokumentáciu podujatí pokrývajú mobilné telefóny pedagógov. Ide o nevyužitý potenciál, ktorý by sa v ďalšom období mohol zmeniť.

Bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci zabezpečuje škola v súlade s platnými právnymi predpismi prostredníctvom externého dodávateľa, ktorý vykonáva pravidelné školenia zamestnancov v oblasti BOZP a poskytovania prvej pomoci, kontroly učební a miest výučby a kontroly hasiacich prístrojov.

Každé miesto výučby má zabezpečené internetové pripojenie alebo možnosť pripojiť sa cez mobilné dáta, takže pedagógovia môžu plniť povinnosti pri vedení triednej dokumentácie a využívať internetové zdroje priamo na vyučovaní. Notebooky sú pedagógom a pracoviskám pridelené podľa posúdenia potreby a postupne dopĺňané podľa finančných možností školy.

Základné umelecké školy sa financujú z výnosu dane z príjmov. Zdrojmi financovania našej školy sú prostriedky z výnosu dane z príjmov poukazované obcami, prostriedky z rozpočtu zriaďovateľa, príspevky zákonných zástupcov na čiastočnú úhradu výdavkov na štúdium, dary a iné zdroje. K tomu pristupuje podiel zaplatenej dane získaný prostredníctvom občianskeho združenia „Umenie nás spája“ a sponzorské príspevky právnických osôb. Škola sleduje aj možnosti podpory zo štátneho rozpočtu, ktoré sú základným umeleckým školám dostupné; doteraz z nich využívala predovšetkým vzdelávacie poukazy.

Osobitnú pozornosť venuje vedenie školy výške príspevku zákonného zástupcu na čiastočnú úhradu nákladov spojených so štúdiom. Dlhodobo ho udržiavame na úrovni, ktorá je pre rodiny v našom regióne únosná – príspevok rodiča dlhodobo nepresahuje osem až deväť percent celkových nákladov spojených so štúdiom jedného dieťaťa. Umelecké vzdelávanie totiž nemá byť výsadou tých, ktorí si ho môžu dovoliť; ak by školné vytvorilo finančnú bariéru, prišli by o umeleckú výchovu práve deti, pre ktoré má často najväčší význam, a škola by zároveň stratila časť svojho poslania.

Popri príspevku na štúdium škola vyberá aj príspevok do jednotlivých umeleckých odborov v rozpätí približne dvoch až piatich eur, ktorého výška sa dohaduje s rodičmi. Tento príspevok môže byť úplne alebo čiastočne odpustený rodičom, ktorí v septembri odovzdajú škole vzdelávací poukaz. Dlhodobo sa počet odovzdaných poukazov pohybuje okolo troch stoviek ročne, čo potvrdzuje, že rodiny túto možnosť oceňujú a využívajú.

Výšku príspevku na čiastočnú úhradu nákladov spojených so štúdiom prerokúva zriaďovateľ s riaditeľkou školy a s radou školy. To, že je táto politika nastavená správne, dokladá aj platobná disciplína rodičov. Škola dlhodobo dosahuje mieru úhrad príspevkov na úrovni približne 98 %; so zvyšnými prípadmi vedenie individuálne komunikuje, vysvetľuje a hľadá riešenie. Nízka miera



neuhrađených príspevkov je pri takmer 1 300 žiakoch dôkazom, že rodičia vnímajú cenu ako primeranú hodnotu, ktorú škola ich deťom poskytuje.

Na podporu činnosti školy slúži aj zmluva o charitatívnej reklame, ktorá podnikateľom umožňuje podporiť školu spôsobom daňovo uznateľným v ich nákladoch. K tomu prichádzajú finančné dary a príjem z podielu zaplatenej dane prostredníctvom občianskeho združenia „Umenie nás spája“.

3.6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
· hustá a dostupná sieť 24 miest výučby v 15 obciach a mestách · dlhodobý rastúci počet žiakov (825 → 1 296 za štyri roky) · kvalifikovaný pedagogický zbor · vysoká úroveň elektronizácie školy (iZUŠ, Výkaz práce) · schopnosť logisticky zabezpečiť súbežnú výučbu na desiatkach miest výučby · štyri vlastné školské súťaže a bohatá koncertná a výstavná činnosť · korektné a dlhoročné vzťahy s obcami a hosťiteľskými školami · systematická marketingová propagácia a schopnosť vychovať si vlastných pedagógov · dostupná výška príspevku na štúdium a vysoká platobná disciplína rodičov (cca 98 %)	· obmedzená možnosť fyzického stretávania celého zboru počas roka · citlivosť školy na personálne zmeny – jeden pedagóg dokáže ovplyvniť dôveru rodičov v celom odbore na pracovisku · nerovnomerná úroveň digitálnych zručností pedagógov v iZUŠ · rozdielna ochota časti pedagógov ďalej sa vzdelávať a pracovať so spätnou väzbou · rezervy vo využívaní nepriamej pedagogickej činnosti na prácu so žiakmi · nízka motivácia žiakov hudobného odboru k hudobnej náuke a voliteľným predmetom · doteraz nevyužívaný priestor v projektovej a grantovej činnosti · závislosť od prenajatých priestorov
Príležitosti	Ohrozenia
· ďalšia elektronizácia administratívy a personalistiky · medziodborové a prierezové projekty (výchovné koncerty, multižánrové podujatia) · RYTMÍKOVO a spolupráca s materskými školami ako nástroj náboru, diagnostiky žiakov aj práce s rodičmi · rozvoj literárno-dramatického odboru a hovoreného slova s cieľom vychovať si vlastných moderátorov školských podujatí · zapojenie do grantových výziev (FPU, nadácie, obecné dotačné schémy) · partnerstvá so ZUŠ doma i v zahraničí, medzinárodné súťaže · posilnenie postavenia školy v kultúrnom kalendári obcí · cielená starostlivosť o pracovnú pohodu a klímu pedagogického zboru	· nedostatok kvalifikovaných pedagógov na trhu práce, najmä pre menšie obce · demografický pokles a konkurencia iných voľnočasových aktivít · zmeny v normatívnom financovaní a v školskej legislatíve · riziko výpovede z prenájmu priestorov na pracovisku · narastajúca administratívna záťaž · pochybenie jednotlivca s dopadom na celé pracovisko a odchod žiakov · ekonomická situácia rodín a citlivosť na výšku príspevku na štúdium

4 Vízia, poslanie a hodnoty školy

Poslanie



Poslaním Súkromnej základnej umeleckej školy Ars Akademy je priniesť kvalitné umelecké vzdelanie čo najbližšie k dieťaťu – do jeho obce, do budovy, ktorú pozná, v čase, ktorý rodina zvládne. Umenie chápeme ako nástroj formovania celého človeka: jeho tvorivosti, disciplíny, odvahy postaviť sa pred publikum a schopnosti spolupracovať s druhými. Vieme však aj to, že sa dieťa naučí najviac tam, kde sa cíti bezpečne a kde má rado svojho učiteľa – preto sú pre nás vzťahy rovnako dôležité ako výsledky.

Vízia do roku 2031

V roku 2031 chcem stáť na čele školy, ktorá je stabilná, dôveryhodná a plne digitalizovaná – školy, v ktorej pedagóg strávi menej času administratívou a viac času so žiakom; v ktorej je každé elokované pracovisko plnohodnotným kultúrnym centrom svojej obce, nie len prenajatou učebňou; v ktorej sa odbory nestretávajú len na papieri, ale na spoločných projektoch; a v ktorej učitelia zostávajú preto, že sa v nej cítia dobre, sú vypočutí a majú kam rásť.

Hodnoty

- **Dostupnosť** – umelecké vzdelanie patrí aj deťom z malých obcí.
- **Kvalita pred počtom** – rast počtu žiakov nesmie ísť na úkor kvality vyučovania.
- **Spolupatričnosť** – jeden zbor, jedna škola, aj keď nás delia kilometre.
- **Rešpekt a pohoda** – k žiakom, rodičom aj medzi sebou navzájom.
- **Otvorenosť voči obci** – sme hosťami v obciach a zároveň spolutvorcami ich kultúrneho života.
- **Zodpovednosť a transparentnosť** – voči zriaďovateľovi, rodičom aj verejnosti.

5 Strategické piliere rozvoja školy na roky 2026 – 2031

Rozvoj školy v nasledujúcom funkčnom období je rozpracovaný do šiestich vzájomne prepojených pilierov. Pri každom pilieri uvádzam východiskový stav, hlavný cieľ, konkrétne opatrenia a merateľné ukazovatele, podľa ktorých bude možné plnenie projektu riadenia každoročne vyhodnotiť vo výročnej správe školy v zmysle § 14 ods. 2 zákona č. 321/2025 Z. z.

5.1 Pilier 1 – Riadenie decentralizovanej školy a organizačná štruktúra

Východisko

Riadiaca štruktúra školy je plochá a bez zástupcu riaditeľky. Pri 1 300 žiakoch a dvadsiatich štyroch miestach výučby je preto rozpätie riadenia široké a značná časť operatívny sa sústreďuje na jednu osobu. Škola to rieši dvoma cestami, ktoré sa dlhodobo osvedčili: odborným vedením na úrovni jednotlivých umeleckých odborov a externým zabezpečením administratívnych, ekonomických a personálnych činností na základe mandátnych zmlúv.

Cieľ

Udržať prehľadnú a funkčnú riadiacu štruktúru, ktorá zvládne veľkosť školy bez straty osobného kontaktu s miestami výučby a pedagógmi, a priebežne overovať, či zodpovedá rozsahu školy.

Opatrenia

- Udržať a v praxi upevniť riadiacu úroveň vedúcich odborov tak, ako ju vymedzuje Organizačný poriadok školy. Vyhláška č. 324/2008 Z. z. o základnej umeleckej škole výslovne pripúšťa poveriť vedúceho umeleckého odboru usmerňovaním výchovno-vzdelávacieho procesu v príslušnom odbore. Vedúce odborov pritom nemajú postavenie vedúcich pedagogických zamestnancov v zmysle § 39 zákona č. 138/2019 Z. z., a preto sa od nich nevyžaduje

dokvalifikovanie na výkon funkcie zástupcu riaditeľky; ich úlohou je odborné vedenie a koordinácia práce v rámci odboru.

- **Externá odborná podpora riadenia:** administratívne, personálne a ekonomické činnosti zabezpečujú pre školu externí pracovníci na základe mandátnych zmlúv. Rozsah ich činností a zodpovedností je vymedzený v mandátnych zmluvách a premietnutý do Organizačného poriadku školy. Tento model umožňuje riaditeľke sústrediť sa na pedagogické riadenie a rozvoj školy namiesto administratívnej prevádzky a bude sa v ňom pokračovať aj v ďalšom funkčnom období.
- Priebežne vyhodnocovať, či rozsah školy nevyžaduje ďalšiu riadiacu úroveň. Zriadenie funkcie zástupcu riaditeľky nie je aktuálnym zámerom školy; ak by si to vývoj školy vyžiadala, vedenie ho zváži a premietne do Organizačného poriadku školy.
- **Plánovanie rozvrhov a organizácia školského roka:** zostavovanie rozvrhov na dvadsiatich štyroch miestach výučby je najnáročnejšou organizačnou úlohou školy. Cieľom je pripravovať ich s dostatočným predstihom pred začiatkom školského roka, v súčinnosti s prevádzkovými časmi hostiteľských budov a s možnosťami rodín, a minimalizovať zmeny počas roka. Rozvrhy sa vedú v systéme iZUŠ, kde má vedenie školy aj pedagóg okamžitý prehľad o obsadenosti učební a o úväzkoch. Ak vyučovanie odpadne, škola sa v rámci časových a organizačných možností usiluje o jeho nahradenie pedagógom, ktorému hodiny odpadli, po dohode so žiakmi a rodičmi.
- **Tok informácií medzi vedením a miestami výučby:** riadenie školy, ktorej zbor sa v plnom počte stretáva len niekoľkokrát ročne, stojí na tom, aby sa informácia dostala rovnako ku každému pedagógovi. Škola má na to nastavený funkčný systém: podstatné oznamy a upozornenia posielajú vedenie do oficiálnych pracovných skupín, v ktorých sú zaradení všetci pedagógovia, a pri rozsiahlejších zadaniach odkazuje priamo na úlohu v iZUŠ alebo na pracovný e-mail. Zámerom je túto informačnú disciplínu udržať – jasné zadania so stanoveným termínom a spätné potvrdenie ich prijatia – tak, aby vzdialenosť pracoviska od sídla školy nespôsobovala rozdiely v informovanosti.
- Zaviesť pravidelnú online poradu vedenia (riaditeľka a vedúce odborov) so zápisom zverejneným na nástenke v iZUŠ.
- Vypracovať ročný plán hospitačnej činnosti a priebežne ho podľa možností naplňovať; riaditeľka sa bude snažiť navštevovať pedagógov na vyučovacích hodinách na všetkých miestach výučby.
- Aktualizovať a zjednotiť vnútorné predpisy školy do uceleného, verejne dostupného súboru dokumentov na webovom sídle školy v zmysle § 14 ods. 1 písm. h) zákona č. 321/2025 Z. z.
- **Spolupráca so zriaďovateľom:** udržanie doterajšej intenzívnej a dobre fungujúcej spolupráce so zriaďovateľom, ktorá prebieha na dennej báze a umožňuje operatívne riešiť prevádzkové, personálne aj ekonomické otázky, ktoré chod školy prináša. Táto blízkosť rozhodovania je jednou z výhod súkromnej školy a vedenie ju chce zachovať aj pri ďalšom raste školy.
- **Spolupráca s radou školy:** po ustanovení rady školy podľa zákona č. 321/2025 Z. z., schválení jej štatútu a obsadení všetkých členov bude riaditeľka školy s radou školy spolupracovať ako s poradným a podporným orgánom – predkladať jej dokumenty na vyjadrenie, informovať ju o výsledkoch a zámeroch školy a využívať jej podnety pri rozhodovaní.

Merateľné ukazovatele

- Všetci pedagogickí zamestnanci školy hodnotení v termíne podľa Smernice č. 1/2026 (každoročne do 31. augusta).
- Naplnenie ročného plánu hospitačnej činnosti podľa možností a priorít školského roka.



5.2 Pilier 2 – Elektronizácia a digitalizácia celkového chodu školy

Východisko

Škola má vybudované digitálne zázemie – školský informačný systém iZUŠ pre školskú a pedagogickú agendu a cloudovú aplikáciu Výkaz práce pre evidenciu dochádzky. Zručnosti pedagógov v týchto systémoch sa však výrazne líšia a časť procesov (najmä personálnych a administratívnych) prebieha stále čiastočne papierovo. Pre decentralizovanú školu je pritom elektronizácia jediným spôsobom, ako zabezpečiť jednotnosť, kontrolovateľnosť a rýchlosť riadenia.

Cieľ

Dosiahnuť plne elektronizovaný chod školy po stránke školskej, administratívnej aj personálnej tak, aby sa znížila administratívna záťaž pedagóga, zvýšila presnosť dokumentácie a uvoľnil čas na prácu so žiakom.

Opatrenia

- **Školská agenda:** dôsledné a jednotné vedenie elektronických triednych kníh, klasifikácie, triednej dokumentácie a evidencie podujatí v iZUŠ; vydanie interného metodického manuálu k práci so systémom, ktorý jednotne stanoví, čo, kedy a akým spôsobom sa v ňom eviduje.
- **Vzdelávanie v systéme:** zaradenie práce s iZUŠ ako stálej témy aktualizácie vzdelávania; vstupné zaškolenie každého nového pedagóga v rámci adaptačného vzdelávania; krátke online metodické stretnutia venované jednotlivým modulom systému.
- **Personálna agenda:** plné využitie aplikácie Výkaz práce pre všetkých zamestnancov vrátane dohodárov, elektronické schvaľovanie dovolení a náhradného voľna, elektronické oboznamovanie s vnútornými predpismi a evidencia školení BOZP.
- **Komunikácia:** nástenka iZUŠ a pracovné e-mailové schránky školy ako hlavný a záväzný komunikačný kanál smerom k pedagógom a zákonným zástupcom – všetko, čo má mať písomnú stopu (rozhodnutia, klasifikácia, prihlášky, oznamy o platbách, zmeny v organizácii štúdia), prechádza výhradne cez ne.
- **Rodičia a žiaci:** rozšírenie využívania rodičovského prístupu do iZUŠ (dochádzka, klasifikácia, oznamy, prihlášky, čestné vyhlásenia) a elektronické potvrdenia. Osobitnú hodnotu má elektronická prihláška na štúdium – po výbere konkrétneho miesta výučby zobrazí záujemcovi platnú ponuku študijných zameraní pre príslušný školský rok, čím sa aj pri dvadsiatich štyroch miestach výučby zaručí, že rodič dostane vždy presnú a aktuálnu informáciu. Cieľom je udržiavať túto ponuku v systéme dôsledne aktualizovanú a odkazovať na prihlášku ako na hlavný informačný kanál o dostupnosti odborov a zameraní.
- **Mobilná aplikácia iZUŠ ako bežný nástroj rodiča a žiaka:** systém je dostupný aj ako aplikácia do mobilného telefónu, ktorú si môže stiahnuť zákonný zástupca aj žiak. Cieľom školy je, aby si rodičia a žiaci zvykli čerpať informácie priamo z nej – rozvrh dieťaťa, zmeny v rozvrhu a náhradné hodiny, dochádzku, hodnotenie, oznamy a pozvánky na podujatia školy. V decentralizovanej škole, kde sa rodič s vedením nestretáva denne na chodbe, je aplikácia najspoľahlivejším spojením medzi školou a rodinou. Škola bude jej používanie systematicky podporovať – návodom pri zápise, pripomenutím na začiatku školského roka a dôsledným zverejňovaním všetkých podstatných informácií práve tam.
- **Automatizované e-mailové notifikácie pre rodičov:** škola už v školskom roku 2024/2025 zaviedla automatické týždenné notifikácie, ktoré sa každý pondelok o 9.00 hodine odosielajú na e-mailové adresy zákonných zástupcov a prinášajú prehľad o dani v škole aj o priebehu vyučovania ich dieťaťa. Toto riešenie sa osvedčilo a bude sa ďalej rozvíjať – zámerom je udržať

pravidelnosť, zrozumiteľnosť a primeraný rozsah týchto správ tak, aby rodič nemusel informácie hľadať a dostať ich sám od seba.

- **Elektronická školská registratúra:** zámerom školy je postupne prejsť na elektronické vedenie registratúry – ako modul školského informačného systému iZUŠ – v rozsahu tých druhov dokumentov, pri ktorých to umožňuje registratúrny poriadok a registratúrny plán školy schválený príslušným štátnym archívom. Cieľom je jednotná evidencia prijatej a odoslanej pošty, elektronické ukladanie a vyhľadávanie dokumentov a prehľad o lehotách uloženia. Pre školu s dvadsiatimi štyrmi miestami výučby ide o zásadné zjednodušenie: dokument vzniknutý na ktoromkoľvek pracovisku sa dostane do jednej centrálnej evidencie bez fyzického prenosu papiera. Prechod bude prebiehať postupne, v súčinnosti s archívom a podľa technických možností informačného systému.
- **Ochrana údajov a bezpečnosť:** pravidelné školenie k ochrane osobných údajov v pedagogickej dokumentácii, zálohovanie, správa prístupových práv, jasné pravidlá pre fotografovanie a zverejňovanie výstupov žiakov.
- **Zodpovedné využívanie nástrojov umelej inteligencie:** interné pravidlá a vzdelávanie pre prípravu podkladov, propagačných materiálov a administratívnych textov.

Merateľné ukazovatele

- Snaha viesť triednu dokumentáciu v systéme iZUŠ už iba elektronicky – s výnimkou tých dokumentov, pri ktorých právne predpisy naďalej vyžadujú tlačенú podobu a vlastnoručný podpis (napríklad prihlášky na štúdium), hoci ich informačný systém zároveň archivuje elektronicky.
- Evidencia dochádzky zamestnancov vedená už len v elektronickej podobe v aplikácii Výkaz práce, bez nutnosti súbežnej papierovej evidencie, ktorá je zdrojom chybovosti.
- Postupné rozširovanie okruhu dokumentov vedených v elektronickej registratúre v rozsahu schválenom archívom.
- Medziročný rast podielu zákonných zástupcov s aktívnym prístupom do iZUŠ a využívajúcich mobilnú aplikáciu školy.
- Zachovanie pravidelných týždenných notifikácií pre zákonných zástupcov počas celého funkčného obdobia.
- Práca so školským informačným systémom a s digitálnymi nástrojmi ako pravidelná súčasť aktualizácie vzdelávania, ktoré škola svojim pedagógom každoročne zabezpečuje.

5.3 Pilier 3 – Kvalita umeleckého vzdelávania a rozvoj žiaka

Východisko

Škola vyučuje štyri umelecké odbory a v hudobnom odbore jedenásť študijných zameraní. Organizuje štyri vlastné školské súťaže – ARS AKADEMY DANCE CUP, VÝTVARNÍCI V NAŠEJ ZUŠ-KE, klavírnú súťaž DOLCE PIANO a spevácku súťaž LITTLE VOICE – a úspešne rozvíja prípravnú hudobnú výchovu RYTMÍKOVO v materských školách, ktorá slúži aj ako nástroj diagnostiky predškolákov. Rezervou zostáva motivácia žiakov hudobného odboru k hudobnej náuke a voliteľným predmetom a udržateľnosť žiaka v štúdiu.

Cieľ

Zvyšovať kvalitu a vnútornú súdržnosť výchovno-vzdelávacieho procesu na všetkých pracoviskách a systematicky rozvíjať žiaka od prípravného štúdia až po absolventský výkon, so zameraním na udržanie žiaka v štúdiu.



Opatrenia – kvalita výchovno-vzdelávacieho procesu

- Revízia a aktualizácia školského vzdelávacieho programu UMENIE NÁS SPÁJA vrátane učebných plánov literárno-dramatického odboru a nových hudobných zameraní.
- Dostatok príležitostí na verejné vystúpenie: škola bude organizovať toľko koncertov, besiedok, výstav a prehliadok, aby každé dieťa a rodič, ktorí prejavia o verejné vystupovanie záujem, dostali túto možnosť – verejný výstup je jedným z najúčinnějších nástrojov rýchleho umeleckého rastu žiaka a odbúrania trémy.
- Modernizácia hudobnej náuky – skupinová, projektová a digitálne podporená forma, prepojenie s praktickou hrou a so spoločnými projektmi odborov, s cieľom odstrániť jej vnímanie ako „povinnnej nevyhnutnosti“.
- Systematická práca so súťažami: ročný súťažný kalendár školy (školské súťaže → celoslovenské súťaže → medzinárodné súťaže), transparentné pravidlá výberu žiakov.
- Podpora talentovaných žiakov pripravujúcich sa na konzervatóriá a stredné umelecké školy – individuálny plán prípravy, konzultácie s odborníkmi z praxe.
- **Individuálny prístup k žiakovi s osobitnými potrebami:** umelecké vzdelávanie je vo svojej podstate individuálne a práve to umožňuje pedagógovi prispôbiť tempo, rozsah a formu práce konkrétnemu dieťaťu. Ak sa o štúdium uchádza žiak s vývinovými ťažkosťami, škola vedie pred prijatím podrobný rozhovor so zákonným zástupcom, aby spoločne posúdili, či mu škola dokáže v podmienkach základnej umeleckej školy poskytnúť zmysluplné vzdelávanie. Škola nezamestnáva špeciálnych pedagógov a nedisponuje osobitnými zdrojmi na túto oblasť; v rámci možností svojich pedagógov však uplatňuje trpezlivý a chápaný prístup, otvorene komunikuje s rodičom o priebehu štúdia a v prípade potreby odporučí konzultáciu s príslušným poradenským zariadením.
- Zaradenie žiakov s ambíciou pokračovať do II. stupňa a štúdia pre dospelých ako plnohodnotnej súčasti ponuky školy.

Opatrenia – udržateľnosť žiaka a plynulý prechod medzi stupňami štúdia

Udržanie žiaka v štúdiu považujem za rovnako dôležité ako získanie nového. Cieľom nie je len nízke číslo odhlásení vo výkaze, ale to, aby dieťa v škole zostalo preto, že ho vzdelávanie baví a vidí v ňom zmysel – a ak ho prestane naplňovať zvolený odbor, aby dostalo ponuku prestúpiť do iného odboru namiesto odchodu zo školy.

S tým súvisí aj vek, v ktorom žiaci do školy prichádzajú. Dlhoročná skúsenosť zo zápisov ukazuje, že na ne prichádzajú prevažne rodičia s deťmi približne do desiatich rokov; deti staršie, na druhom stupni základnej školy, sa do základnej umeleckej školy prihlasujú len výnimočne. Rozhodnutie o tom, či dieťa bude alebo nebude umelecky vzdelávané, teda v praxi padne veľmi skoro. Vzťah k umeniu je preto potrebné pestovať čo najskôr – už v materskej škole a v prvých ročníkoch základnej školy – a rovnako skoro budovať dôveru rodiča, ktorý o štúdiu rozhoduje. Práca s najmladšou vekovou skupinou nie je okrajovou aktivitou školy, ale rozhodujúcou investíciou do jej budúcich žiakov. Výhodou Ars Akademy je, že vďaka štyrom umeleckým odborom dokáže túto ponuku predložiť v širokej palete a na väčšine svojich pracovísk.

- **Systematické sledovanie udržateľnosti:** každoročné vyhodnotenie medziročnej miery zotrvania žiakov podľa odborov a pracovísk z údajov iZUŠ, vrátane samostatne sledovaného podielu detí prípravného štúdia pokračujúcich v základnom štúdiu a podielu žiakov prechádzajúcich z I. na II. stupeň základného štúdia. Škola si nestanovuje jedno pevné cieľové číslo, ale sleduje trend a usiluje sa hodnotu medziročne zlepšovať.



- **Prestup namiesto odchodu:** žiakovi, ktorý zvažuje ukončenie štúdia, sa aktívne ponúkne prestup do iného umeleckého odboru, zmena zamerania alebo zmena pedagóga. Vedenie školy preveruje dôvod každého ukončenia štúdia počas roka – časť z nich má objektívne príčiny mimo vplyvu školy (sťahovanie, zdravotné dôvody, časová záťaž žiaka, rodinná situácia), práve preto je dôležité odlíšiť ich od tých, ktoré škola ovplyvniť dokáže, a na tie cielene reagovať.
- **Plynulý prechod z prípravného štúdia:** cielená práca s deťmi prípravného štúdia a s programom RYTMÍKOVO tak, aby ich prestup do základného štúdia po nástupe do 1. ročníka ZŠ bol prirodzeným pokračovaním – odporúčanie najvhodnejšieho odboru podľa predpokladov dieťaťa, zoznámenie sa s budúcim pedagógom a s priestormi ešte pred zápisom.
- **Prípravné štúdium vo všetkých odboroch:** každoročne otvárať skupiny prípravného štúdia nielen v hudobnom odbore, ale systematicky aj vo výtvarnom a tanečnom odbore, a v rámci možnosti hľadať formy, ktorými sa dá už od predškolského veku rozvíjať záujem o literárno-dramatický odbor – prostredníctvom rozprávky, hry s hlasom, rytmizácie textu a jednoduchých dramatických hier. Práve v predškolskom veku sa vzťah k umeniu formuje najsilnejšie a štyri umelecké odbory nám umožňujú ponúknuť deťom na väčšine pracovísk širokú paletu umeleckého vzdelávania na jednom mieste – dieťa si tak nemusí vybrať odbor podľa toho, čo je v obci dostupné, ale podľa toho, čo ho skutočne baví.
- **Strategická spolupráca s materskými školami a triedami predškolákov:** rozširovanie programu RYTMÍKOVO do ďalších materských škôl, hravé ukážkové hodiny hudobného, tanečného, výtvarného aj literárno-dramatického charakteru, zapájanie detí MŠ do vystúpení školy. Ide o dlhodobu najspoľahlivejší zdroj nových žiakov a zároveň o službu obciam, v ktorých pôsobíme.
- **Práca s rodičmi detí z materských škôl:** podujatia pre rodičov detí zapojených v prípravných programoch – otvorené hodiny, vianočné a záverečné vystúpenia Rytmičkov, krátke informačné stretnutia o umeleckých odboroch a možnostiach ďalšieho napredovania dieťaťa v našej ZUŠ, s praktickými ukážkami starších žiakov.
- **Vzťah medzi pedagógom a žiakom:** v umeleckej škole je vzťah medzi učiteľom a dieťaťom tým, čo dieťa v štúdiu drží najviac – viac než rozvrh či vybavenie učebne. Preto venujem takú pozornosť výberu pedagógov, včasnému zachyteniu zhoršenej atmosféry v triedach a rýchlemu riešeniu, ak niečo nefunguje. Skúsenosť zo školského roka 2025/2026 mi je v tomto trvalým poučením.

Merateľné ukazovatele

- Snaha o čo najnižšiu mieru ukončení štúdia počas školského roka; vedenie školy preveruje dôvod každého ukončenia štúdia a vyhodnocuje ho podľa odborov a pracovísk.
- Každoročné vyhodnotenie podielu detí prípravného štúdia a programu RYTMÍKOVO, ktoré pokračujú v základnom štúdiu, s cieľom tento podiel medzioročne postupne zvyšovať oproti hodnote predchádzajúceho školského roka.
- Medzioročný rast počtu materských škôl zapojených do programu RYTMÍKOVO.
- Každoročne otvorená aspoň jedna skupina prípravného štúdia vo výtvarnom a v tanečnom odbore; postupné rozširovanie ponuky prípravného štúdia na ďalšie pracoviská školy.
- Zachovanie štyroch vlastných školských súťaží a v prípade možností ich rozšírenie o ďalšie; zároveň snaha zúčastňovať sa na externých súťažiach, ktoré sú pre žiakov vhodným nástrojom porovnania vlastnej umeleckej úrovne s rovesníkmi z iných škôl.
- Škola sa bude zaujímať o medzinárodné súťaže a zúčastňovať sa na nich vtedy, keď na to bude mať personálne, organizačné a finančné možnosti.



- Medziročne udržiavaný alebo rastúci počet verejných podujatí školy a počet žiakov, ktorí sa na nich prezentovali.

5.4 Pilier 4 – Pedagogický zbor, jeho profesijný rozvoj a pracovná pohoda

Východisko

Pedagogický zbor je kvalifikovaný a mladý, škola si dokáže vychovať vlastných učiteľov. Zároveň však platí, že pedagógovia decentralizovanej školy pracujú v izolácii – väčšinu roka nevidia kolegov zo svojho odboru, chýba im prirodzená zborovňa, spätná väzba a pocit spolupatričnosti. Tam, kde chýba vzťah, rastie riziko vyhorenia, konfliktu a odchodu. Za dvadsať rokov v tejto škole som sa presvedčila, že vzťahy nie sú niečím, čo vznikne samo popri práci – treba ich vedome a trpezlivo budovať, a to platí o vzťahoch medzi kolegami rovnako ako o vzťahoch k deťom a rodičom.

Dlhodobý najväčším problémom školy je nájst' kvalifikovaného, angažovaného a odborne erudovaného pedagóga. Tento pilier preto nepovažujem za jeden zo šiestich rovnocenných – považujem ho za podmienku, od ktorej sa odvíjajú všetky ostatné. Ide o spojené nádoby: stabilný a predvídateľný pedagogický zbor prináša stabilitu žiakov na pracovisku a stabilita žiakov prináša udržateľný záujem a dôveru rodičov. Až vtedy vzniká priestor na to, čo je nad rámec pravidelného vyučovania – na mimoškolské aktivity a projekty, na spoluprácu s obcami a školami, na umelecké podujatia, ktoré školu na pracovisku zviditeľňujú, a na zlepšovanie samotného riadenia. Tam, kde je personálne obsadenie neisté, sa všetka energia vedenia aj pedagógov spotrebuje na udržanie základnej prevádzky a na rozvoj neostáva nič. Preto je personálna stabilizácia pracovísk prvým krokom, nie sprievodným javom rozvoja školy.

Cieľ

Budovať pedagogický zbor, ktorý sa napriek vzdialenostiam cíti byť jednou školou – zbor stabilný, motivovaný a spokojný, v ktorom sa ľudia navzájom poznajú, majú sa na koho obrátiť a dostávajú vzdelávanie, ktoré im v ich práci skutočne pomôže.

Opatrenia – profesijný rozvoj

- Dôsledné uplatňovanie Plánu profesijného rozvoja na roky 2026/2027 – 2029/2030 a nadväzujúcich ročných plánov vzdelávania; osobný plán profesijného rozvoja pre každého pedagóga s konkrétnymi a overiteľnými cieľmi, prerokovaný s priamym nadriadeným.
- Zameranie vzdelávania prednostne na témy so zmysluplným prínosom pre kvalitu vyučovania: odborová metodika, práca s hlasom a nástrojom, tanečná bezpečnosť a prevencia zranení, výtvarné techniky, práca s dieťaťom predškolského veku, komunikácia s rodičom, digitálne nástroje.
- Posilňovanie prostriedkov na vzdelávanie pedagógov podľa finančných možností školy a podpora účasti na kvalitných externých workshopoch a seminároch.
- Podpora vzdelávania pedagógov v širokom zmysle – formálneho aj neformálneho. Atestácia sama osebe nie je zárukou kvality pedagogickej práce, preto škola nekladie dôraz na atestácie ako na cieľ, ale podporuje také vzdelávanie, ktoré pedagógovi reálne pomôže skvalitniť jeho profesiu a vyučovací proces; ak sa pedagóg rozhodne pre atestáciu alebo špecializačné vzdelávanie, škola mu vytvorí podmienky.
- Rozvinutie kvalitného adaptačného vzdelávania so stabilným okruhom uvádzajúcich pedagógov a jasným programom, vrátane pokračujúcej spolupráce so študentmi konzervatórií.
- Zavedenie interného zdieľania dobrej praxe: otvorené hodiny kolegov, metodické dni odborov, krátke prezentácie z absolvovaných vzdelávaní na pedagogickej rade.

Opatrenia – získavanie pedagógov a budovanie úväzkov

Získavanie nových pedagógov je v našich podmienkach nepretržitý proces, nie sezónna činnosť pred začiatkom školského roka. Vedenie školy dlhodobo inzeruje voľné miesta a aktívne vyhľadáva perspektívnych ľudí aj mimo obdobia náboru. Za roky praxe sa nám osvedčil postup, ktorý bude škola uplatňovať aj naďalej: novému pedagógovi sa spočiatku nezveruje veľký úväzok.

Má to dva dôvody. Prvým je poznanie človeka – potrebujem vedieť, aké sú jeho odborné schopnosti a najmä aký má prístup k deťom, k rodičom a ku kolegom, skôr než mu zverím desiatky detí na viacerých pracoviskách. Skúsenosť ma naučila, akú cenu má chyba pri tomto kroku. Druhým dôvodom je samotný pedagóg: menší úväzok mu dáva priestor zžiť sa s prostredím, s kolegami a so spôsobom práce školy bez toho, aby bol od prvého týždňa preťažený.

Ak sa pedagóg osvedčí, cieľom je postupne mu vybudovať plný alebo iným spôsobom želateľný úväzok, prijateľný pre obe strany – pre zamestnanca aj pre školu – a sústrediť ho pritom na jedno, maximálne dve pracoviská. Sústredený úväzok považujem za jeden z najúčinnějších nástrojov stabilizácie školy: pedagóg, ktorý nestrávi polovicu týždňa presunmi medzi štyrmi obcami, má viac energie aj chuti venovať sa pracovisku nad rámec rozvrhu, pozná miestne deti, rodičov, vedenie hostiteľskej školy aj obecny úrad a stáva sa v obci známou tvárou školy.

- **Priebežný a celoročný nábor:** stála inzercia voľných miest, aktívne oslovovanie perspektívnych pedagógov, absolventov školy a študentov konzervatórií a vysokých škôl, budovanie dobrého mena zamestnávateľa; prehľad o tom, kde by rozšírenie ponuky dávalo zmysel, ako podklad pre ciele hľadanie – bez tlaku na rozširovanie za každú cenu.
- **Postupné budovanie úväzku:** nový pedagóg nastupuje s primeraným menším úväzkom, ktorý sa po overení kvality jeho práce a po úspešnom adaptačnom vzdelávaní postupne rozširuje; rozšírenie úväzku je vedomým ocenením a prejavom dôvery, nie automatickým krokom.
- **Sústredenie úväzku na jedno až dve pracoviská:** dlhodobým cieľom je, aby každý pedagóg mal svoj úväzok sústredený maximálne na dvoch pracoviskách školy; pri tvorbe rozvrhov a pri prijímaní nových zamestnancov sa toto hľadisko uplatňuje prednostne pred krátkodobým riešením hodín.
- **Vyprofilovanie pedagóga so zručnosťami v ozvučovaní:** ozvučenie školských koncertov dnes zabezpečuje zriaďovateľ školy a externá firma. Dlhodobým zámerom je pripraviť spomedzi pedagógov hudobného odboru človeka, ktorý bude schopný samostatne ozvučiť menšie a stredne veľké podujatia školy – prostredníctvom vzdelávania v tejto oblasti, praktického zaučenia a postupného preberania zodpovednosti. Zvýši to samostatnosť školy pri organizovaní podujatí a zároveň otvorí pedagógovi novú profesijnú zručnosť.
- **Autonómia a zodpovednosť pedagóga za rozvoj pracoviska:** cieľom nie je len odučiť rozvrh, ale rozvíjať pracovisko – pedagógovia pôsobiaci na pracovisku majú priestor a podporu vedenia samostatne pripravovať vlastné vystúpenia, výstavy, otvorené hodiny a menšie podujatia v obci, prezentovať svoju ponuku smerom k potenciálnym žiakom a ich rodičom a spolurozhodovať o smerovaní pracoviska; vedenie školy im na to poskytuje organizačnú, materiálnu aj propagačnú podporu.
- **Uvážlivý rozvoj odborovej ponuky pracovísk:** škola sa bude v rámci svojich personálnych, finančných a organizačných možností snažiť rozvíjať ponuku odborov na pracoviskách. Nový odbor sa otvára tam, kde je doložený záujem detí a rodičov, kde je preň zabezpečený kvalitný pedagóg a kde sú prevádzkové a materiálne náklady primerané potenciálu pracoviska – nie plošne a nie podľa vopred stanoveného počtu.

Opatrenia – pracovná pohoda, klíma a vzťahy

- Celoškolské osobné stretnutia pedagogického zboru niekoľkokrát do roka, s neformálnou časťou zameranou na vzájomné spoznávanie sa naprieč odbormi a pracoviskami.
- Zabezpečiť pre pedagogický zbor stretnutie s erudovaným psychológom zamerané na komunikáciu medzi učiteľom, žiakom a rodičom, na zvládanie vypätých situácií a riešenie konfliktov so žiakmi, rodičmi aj medzi kolegami, na tímovú prácu a na podporu pozitívnej klímy na pracovisku; ideálne v spojení s celoškolským stretnutím zboru.
- Priebežné získavanie spätnej väzby od pedagógov, žiakov a rodičov vtedy, keď to situácia vyžaduje – najmä pri signáloch zhoršujúcej sa klímy na pracovisku alebo pri riešení konkrétnej krízovej situácie. Vedenie školy problémy neodkladá: rieši ich vtedy, keď vzniknú, otvorene a bezodkladne, a hľadá riešenie prijateľné pre všetky strany.
- Otvorené dvere riaditeľky – každý pedagóg má istotu, že sa môže kedykoľvek prísť poradiť alebo zveriť; jasný a bezpečný postup pri riešení sťažností a konfliktov na pracovisku.
- Rešpektovanie hraníc pracovného času – pravidlá dostupnosti a komunikácie mimo pracovného času, aby elektronizácia neznamenal nepretržitú pohotovosť.
- Spravodlivé a transparentné odmeňovanie naviazané na výsledky ročného hodnotenia podľa Smernice č. 1/2026, so zohľadnením náročnosti práce na viacerých pracoviskách a cestovania medzi nimi.
- Oceňovanie práce pedagógov – verejné poďakovanie, ocenenie pedagóga školského roka, zviditeľňovanie úspechov učiteľov, nielen žiakov.

Merateľné ukazovatele

- Snaha o čo najvyššiu mieru kvalifikovanosti pedagogického zboru.
- Vytváranie pozitívnej, nekonfliktnej a podpornej pracovnej klímy, v ktorej sa dobre pracuje pedagógom a dobre cítia žiaci aj rodičia; s tým súvisiaca snaha o čo najnižšiu fluktuáciu pedagógov, keďže výmena učiteľa spravidla prináša aj odchod žiakov naviazaných na pôvodného pedagóga.
- Aktualizačné vzdelávanie v rozsahu podľa ročného plánu vzdelávania školy a osobné plány profesijného rozvoja pedagógov nadväzujúce na ich ročné hodnotenie.
- Medziročný rast podielu pedagógov, ktorí majú úväzok sústredený najviac na dvoch pracoviskách školy.
- Podujatia pripravované samostatne pedagógom alebo v spolupráci kolegov z daného miesta výučby, bez väčšieho zásahu vedenia školy – s dôrazom na samostatnosť a vlastnú iniciatívu pracoviska.

5.5 Pilier 5 – Škola ako súčasť kultúrneho a spoločenského života obcí

Východisko

Škola je v obciach dlhodobo vnímaná ako prínos – jej žiaci vystupujú na stavaniach mája, dňoch matiek, adventných podujatiach, jarmokoch, v zariadeniach pre seniorov aj na firemných akciách. Vzťahy so starostami, primátormi a riaditeľmi hostiteľských škôl sú korektné a sú základnou podmienkou existencie pracovísk. Doteraz však išlo skôr o reakciu na pozvania než o systematicky plánovanú spoluprácu, a spolupráca medzi odbormi bola skôr príležitostná.

Cieľ

Zmeniť elokované pracovisko z „prenajatej učebne“ na viditeľné kultúrne centrum obce a systematicky rozvíjať medziodborové projekty, ktoré spájajú pedagógov aj žiakov naprieč celou školou.

Opatrenia

- **Ročný kultúrny plán pre obec:** v každej obci a meste, kde škola pôsobí, bude pred začiatkom školského roka dohodnutý plán vystúpení a podujatí koordinovaný s obecným úradom a hostiteľskou školou.
- **Výchovné koncerty pre základné a materské školy:** vytvorenie stáleho repertoáru výchovných koncertov, s ktorými bude škola putovať po základných a materských školách v regióne – ide o podujatia s edukačným rozmerom, ktoré zároveň prirodzene predstavujú školu novým žiakom.
- **Medziodborové projekty:** spoločné projekty, na ktorých sa podieľajú všetky štyri odbory – hudobný ako interpret, tanečný ako pohybová zložka, výtvarný ako autor scény, plagátov a vizuálu, literárno-dramatický ako hovorené slovo a moderovanie.
- **Rozvoj literárno-dramatického odboru:** cielené budovanie odboru, aby zabezpečoval moderovanie školských podujatí a hovorené slovo v spoločných programoch, a postupne personálne posilnenie odboru.
- **Partnerstvo so samosprávami a miestnymi inštitúciami:** prehľbovať partnerskú spoluprácu s obecnými a mestskými zastupiteľstvami v miestach, kde škola pôsobí, a podieľať sa na ich kultúrnych a spoločenských podujatiach v rozsahu, ktorý zodpovedá potrebám obce a možnostiam našich umeleckých odborov. Táto spolupráca dnes funguje a školu v obciach prirodzene zviditeľňuje – priestor na jej rozšírenie však ostáva vždy; zámerom je poznať kultúrny kalendár obce a ponúkať vystúpenia s predstihom, skôr než príde pozvanie. So samosprávami a hostiteľskými školami má škola zároveň dlhodobú funkčnú a štandardne obnovované nájomné vzťahy, ktoré chce udržať. Spolupráca pokračuje aj s knižnicami, kultúrnymi domami, zariadeniami pre seniorov, hvezdárňou a miestnymi občianskymi združeniami.
- **Spolupráca s inými základnými umeleckými školami regiónu:** škola dlhodobo udržiava korektné a partnerské vzťahy so ZUŠ v Partizánskom, so ZUŠ Dezidera Kardoša v Bánovciach nad Bebravou a s Výtvarným ateliérom Štefana Janca vo Veľkých Bieliciach. Spoločne sa podieľame na vernisáži výtvarných škôl, v rámci ktorej každé leto zdobíme Námestie SNP v Partizánskom keramickými výtvormi, na kultúrnom programe ku Dňu detí a na programoch mestských jarmokov a ďalších podujatí. Sme si vedomí, že sa navzájom nachádzame aj v konkurenčnom vzťahu; o to viac považujem za dôležité udržiavať vzťahy, ktoré sú férové a nepoškodzujú ani jednu zo strán. Zámerom je v tejto spolupráci pokračovať a hľadať ďalšie spoločné podujatia s prínosom pre žiakov aj pre kultúrny život miest.
- **Prímestské umelecké tábory:** pokračovanie a rozšírenie prímestských výtvarných a multiodborových táborov na väčších pracoviskách.
- **Komunikácia s verejnosťou:** jednotná vizuálna identita školy, aktívna prezentácia na webovom sídle a sociálnych sieťach, podstránka s príbehmi absolventov školy, fotodokumentácia a videozáznamy z podujatí.
- **Spolupráca s rodičmi:** otvorené hodiny, konzultačné dni na pracoviskách, informovanosť cez iZUŠ a systematická práca občianskeho združenia „Umenie nás spája“.

Merateľné ukazovatele

- Snaha o verejné podujatia v obciach a mestách, kde škola pôsobí, v duchu rozvíjania existujúcich spoluprác a hľadania ciest na ich prehľbovanie.
- Snaha o prepájanie umeleckých odborov s vyústením do spoločných medziodborových projektov školy.



- Postupné budovanie stáleho repertoáru výchovných koncertov a ich pravidelné uvádzanie v základných a materských školách regiónu.
- Udržiavanie funkčných nájomných a partnerských vzťahov s obcami a hosťateľskými školami na všetkých miestach výučby a účasť žiakov na kultúrnych a spoločenských podujatiach obcí podľa ich potrieb a možností umeleckých odborov školy.

5.6 Pilier 6 – Materiálno-technické zabezpečenie a viaczdrojové financovanie

Východisko

Škola pôsobí prevažne v prenajatých priestoroch, čo prináša flexibilitu, ale aj závislosť od vzťahov s vlastníkmi budov. Vybavenie 43 učební je na dobrej úrovni – dokladá to aj záver Štátnej školskej inšpekcie o akceptovateľnom stave vybavenosti pracovísk – a priebežne sa dopĺňa podľa požiadaviek pedagógov. Financovanie je viaczdrojové a stabilné, s priestorom na rozšírenie o ďalšie doplnkové zdroje tam, kde je škola oprávneným žiadateľom.

Cieľ

Zabezpečiť rovnomernú a predvídateľnú materiálno-technickú úroveň všetkých miest výučby a rozšíriť finančnú základňu školy o ďalšie doplnkové zdroje.

Opatrenia

- Postupné budovanie centrálnej elektronickej evidencie majetku a hudobných nástrojov s viazanosťou na miesto výučby, vrátane prehľadu o ich stave, obnove a revíziách. Súčasťou tejto úlohy bude aj posúdenie, či a v akom rozsahu je potrebné aktualizovať vnútorné predpisy školy k správe a inventarizácii majetku, a to v nadväznosti na aktuálne platnú právnu úpravu.
- Ročný plán investícií zostavovaný na základe písomných požiadaviek pedagógov a vedúcich odborov, so zoradením podľa naliehavosti a počtu dotknutých žiakov.
- **Starostlivosť o nástrojový park:** pokračovanie v pravidelnom ladení všetkých klavírov dvakrát ročne, priebežný servis a postupná obnova nástrojov podľa ich veku a stavu; nadviazanie na investície ostatných rokov do klavírných nástrojov vrátane koncertného krídla a hybridného klavíra.
- **Odborové vybavenie:** udržiavanie a dopĺňanie vybavenia všetkých štyroch odborov podľa požiadaviek pedagógov – prevádzka a údržba keramických pecí a výtvarného zázemia, ozvučenie a vybavenie tanečných priestorov, kostýmy a rekvizity pre tanečný a literárno-dramatický odbor.
- **Prostredie učební:** pokračovanie v každoročných drobných vylepšeniach – maľovanie učební podľa potreby, výzdoba, obrazy a edukačné pomôcky, aby priestory pôsobili príjemne a podnetne pre žiakov aj pedagógov.
- **Digitálne vybavenie ako podmienka elektronizácie:** udržanie internetového pripojenia alebo dostupnosti mobilných dát na každom mieste výučby a postupné dopĺňanie notebookov pre pedagógov a pracoviská podľa posúdenia potreby a finančných možností školy. Bez tohto zázemia by ciele Piliera 2 neboli realizovateľné.
- Postupné dovybavenie pracovísk ozvučovacou a prezentačnou technikou tak, aby každé väčšie pracovisko dokázalo samostatne zrealizovať vlastné podujatie. Fotografickú a video dokumentáciu podujatí vyhotovujú pedagógovia mobilnými telefónmi a priamo z nich sa obsah zverejňuje na oficiálnych sociálnych sieťach školy; toto riešenie je operatívne a pre bežné potreby prezentácie školy postačujúce.
- **Využitie profesionálnej fotografickej techniky:** škola má vo svojom majetku profesionálnu fotografickú a tieniacu techniku, ktorá sa zatiaľ nevyužíva pravidelne. Zámerom je najst'

spomedzi pedagógov alebo spolupracovníkov niekoho, kto ju dokáže obsluhovať, a využiť ju pri významnejších podujatiach – záverečných koncertoch, výstavách a portrétoch absolventov – tam, kde má kvalitná fotografia pre prezentáciu školy pridanú hodnotu.

- Vytvorenie interného fondu obnovy hudobných nástrojov.
- **Bezpečnosť a ochrana zdravia:** pokračovanie osvedčenej spolupráce s externým dodávateľom služieb BOZP – pravidelné školenia zamestnancov vrátane prvej pomoci, periodické kontroly učební a miest výučby a kontroly hasiacich prístrojov. Osobitná pozornosť sa venuje bezpečnosti pri verejných podujatiach a pri práci v tanečných a výtvarných priestoroch.
- Sledovanie možností podpory zo štátneho rozpočtu dostupných základným umeleckým školám, ako aj grantových a dotačných výziev (Fond na podporu umenia, nadačné programy, dotačné schémy obcí a Trenčianskeho samosprávneho kraja), a zapojenie sa do nich tam, kde je škola oprávneným žiadateľom. Osobitne zaujímavá je pre školu podpora viazaná na výsledky žiakov v súťažiach, keďže naši žiaci sa každoročne umiestňujú v celoslovenských kolách.
- Rozvoj práce občianskeho združenia „Umenie nás spája“ – kampaň k podielu zaplatenej dane, systematické oslovovanie právnických osôb a obecných zastupiteľstiev, podpora účasti žiakov na súťažiach.
- **Vzdelávacie poukazy a charitatívna reklama:** pokračovanie v praxi odpúšťania odborového príspevku rodičom, ktorí odovzdajú vzdelávací poukaz, a v aktívnej informovanosti rodičov o tejto možnosti hneď na začiatku školského roka; ďalšie využívanie zmluvy o charitatívnej reklame, ktorá podnikateľským subjektom umožňuje podporiť školu daňovo výhodným spôsobom, a rozširovanie okruhu oslovených partnerov.
- **Dostupný príspevok na štúdium:** pokračovanie v dlhodobom trende udržiavať príspevok zákonného zástupcu na úrovni únosnej pre rodiny v regióne, aby nevznikala finančná bariéra brániaca deťom v umeleckom vzdelávaní. Zvyšovanie príspevku prichádza do úvahy len v miere nevyhnutnej na udržanie kvality a prevádzky školy. Súčasne škola pokračuje v individuálnej komunikácii s rodinami, ktoré majú s úhradou ťažkosti, a v hľadaní riešení prostredníctvom občianskeho združenia „Umenie nás spája“.
- Priebežné rokovania s obcami a hostiteľskými školami o stabilite a kvalite prenajatých priestorov, prípadne o ich zveladení výmenou za kultúrny prínos školy.

Merateľné ukazovatele

- Postupné budovanie prehľadnej evidencie majetku a hudobných nástrojov s viazanosťou na miesto výučby.
- Medziročný rast objemu doplnkových zdrojov (podiel zaplatenej dane, dary, granty).
- Udržanie vysokej miery úhrad príspevkov zákonných zástupcov pri zachovaní ich dostupnej výšky.

6 Harmonogram implementácie 2026/2027 – 2030/2031



Školský rok	Ťažiskové úlohy
2026/2027	· zhodnotenie stavu pracovísk, dokumentácie a digitálnych zručností zboru · vydanie interného metodického manuálu k práci s iZUŠ a zaškolenie pedagógov · stretnutie zboru s psychológom k téme komunikácie a vzťahov · zostavenie ročných kultúrnych plánov pre obce, kde škola pôsobí · analýza príčin odchodov žiakov a prvé opatrenia na rizikových pracoviskách · vyhodnotenie potenciálu jednotlivých pracovísk z hľadiska záujmu, priestorov a personálnych možností
2027/2028	· posun k vedeniu triednej dokumentácie výlučne elektronicky · prvý spoločný medziodborový projekt školy · revízia školského vzdelávacieho programu UMENIE NÁS SPÁJA a modernizácia hudobnej náuky · postup v budovaní evidencie majetku a nástrojov a posúdenie potreby aktualizácie vnútorných predpisov k správe majetku
2028/2029	· dokončenie elektronizácie personálnej agendy vrátane dohodárov · postup pri zavádzaní elektronickej registratúry v súčinnosti s archívom · budovanie stáleho repertoáru výchovných koncertov pre ZŠ a MŠ · vyhodnotenie polovice funkčného obdobia a prípadná úprava projektu riadenia · vyhodnotenie kapacity riadenia vo vzťahu k veľkosti školy
2029/2030	· konsolidácia siete pracovísk, prípadné rozšírenie do nových obcí · medzinárodná spolupráca a partnerstvá so ZUŠ doma i v zahraničí · podpora formálneho aj neformálneho vzdelávania pedagógov · vyhodnotenie udržateľnosti žiakov v štúdiu a účinnosti prijatých opatrení
2030/2031	· záverečné vyhodnotenie plnenia projektu riadenia · spracovanie východísk pre nasledujúce funkčné obdobie · vyhodnotenie stavu materiálno-technického vybavenia miest výučby

7 Monitorovanie, hodnotenie a evalvácia plnenia projektu riadenia

Projekt riadenia nie je dokument, ktorý sa po výberovom konaní odloží. Podľa § 14 ods. 2 zákona č. 321/2025 Z. z. riaditeľ každoročne vyhodnotí jeho plnenie a vyhodnotenie uvedie vo výročnej správe školy. Škola bude preto pracovať s týmto dokumentom ako so živým riadiacim nástrojom.

- **Ročné vyhodnotenie:** každoročne v samostatnej kapitole výročnej správy o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach – pri každom pilieri sa uvedie, čo bolo splnené, čo nie a prečo, a aké opatrenia sa prijímajú.
- **Zdroje dát:** školský informačný systém iZUŠ (počty žiakov, pohyb žiakov, klasifikácia, evidencia podujatí), aplikácia Výkaz práce, hospitačné záznamy, záznamy o ročnom hodnotení pedagogických zamestnancov, podnety a spätná väzba od pedagógov, žiakov a rodičov, evidencia vzdelávania a účtovné výstupy.
- **Autoevalvácia školy:** raz za dva roky rozšírené sebahodnotenie školy s vyhodnotením SWOT analýzy a aktualizáciou priorít.
- **Spätná väzba:** priebežné zisťovanie názorov pedagógov, žiakov a zákonných zástupcov v prípade potreby – pri signáloch zhoršujúcej sa klímy alebo pri riešení konkrétnej situácie. Základná umelecká škola je školou záujmovou; nespokojnosť sa v nej prejaví rýchlo a rieši sa priamo, hneď ako vznikne, nie až pri plošnom prieskume raz ročne.



- **Prerokovanie:** vyhodnotenie plnenia projektu riadenia sa prerokuje v pedagogickej rade, predloží zriaďovateľovi a zverejní na webovom sídle školy spolu s výročnou správou.
- **Revízia projektu:** v polovici funkčného obdobia (školský rok 2028/2029) sa vykoná ucelená revízia; ciele, ktoré prestali byť aktuálne, sa nahradia novými a zmena sa transparentne odôvodní.

8 Analýza rizík a spôsob ich riadenia

Riziko	Miera	Opatrenie na zvládnutie rizika
Nedostatok kvalifikovaných pedagógov, najmä pre menšie obce	vysoká	pokračovanie spolupráce s konzervatóriami, práca so študentmi od 5. a 6. ročníka, kvalitné adaptačné vzdelávanie, dohody o zvýšení kvalifikácie, budovanie dobrého mena zamestnávateľa
Strata prenajatých priestorov na pracovisku	stredná	dlhodobé a korektné vzťahy s obcami a hostiteľskými školami, štandardne obnovované nájomné zmluvy, priebežné mapovanie náhradných priestorov
Odliv žiakov v dôsledku personálnej situácie na pracovisku	vysoká	dôsledný výber pedagógov, včasné signály z pracoviska, ponuka prestupu do iného odboru namiesto odhlásenia, sledovanie dôvodov odchodov, rýchle personálne riešenie
Vyhorenie, izolácia a konflikty v pedagogickom zbore	stredná	starostlivosť o pracovnú pohodu, pravidelné stretávanie zboru, priebežná spätná väzba, bezpečný postup riešenia sťažností, včasná reakcia vedenia
Pochybenie jednotlivca s dopadom na celé pracovisko	stredná	dôsledný výber zamestnancov, adaptačné vzdelávanie, hospitácie, včasné signály z pracoviska, rýchle a rozhodné personálne riešenie
Zmeny legislatívy a normatívneho financovania	stredná	priebežné sledovanie legislatívy, aktualizácia vnútorných predpisov, diverzifikácia zdrojov financovania
Odpor časti zboru voči ďalšej elektronizácii	stredná	postupnosť zmien, zrozumiteľné manuály, individuálna podpora, argument úspory času pedagóga
Prekročenie kapacity riadenia rastúcej školy	stredná	delegovanie kompetencií na vedúcich odborov, externá odborná podpora riadenia na mandátne zmluvy, priebežné vyhodnocovanie potreby ďalšej riadiacej úrovne

9 Záver

Súkromná základná umelecká škola Ars Akademy je za dvadsať rokov svojej existencie príkladom toho, že kvalitné umelecké vzdelávanie nemusí byť výsadou okresných miest. Dvadsaťštyri miest výučby v pätnástich obciach a mestách znamená pätnásť komunít, v ktorých deti nemusia nikam cestovať, aby sa naučili hrať, tancovať, kresliť alebo hovoriť pred publikom. Táto dostupnosť je najväčšou hodnotou školy – a zároveň jej najväčšou organizačnou náročnosťou.

Škola, ktorú v tomto dokumente opisujem, nie je zámer – je to výsledok. Za štyri funkčné obdobia vyrástla z niekoľkých desiatok žiakov na takmer trinásť stoviek, z jedného odboru na štyri a z jednej učebne na sieť pokrývajúcu tri okresy. Vybudovala si digitálne zázemie, ktoré je medzi základnými



umeleckými školami nadpriemerné, vychovala si vlastných pedagógov v čase, keď ich trh práce neponúkal, a udržala príspevok rodičov na úrovni, ktorá nikoho nevylučuje. To nie sú plány na papieri, ale overené výsledky – a práve ony sú základom, na ktorom staviam ďalších päť rokov.

Projekt riadenia na roky 2026 – 2031 preto nesľubuje zmenu smeru, ale jeho dôsledné dotiahnutie. Digitalizácia nie je cieľom sama osebe – jej zmyslom je vrátiť pedagógovi čas a pokoj na prácu so žiakom. Vzdelávanie pedagógov nie je splnením zákonnej povinnosti – jeho zmyslom je, aby bol učiteľ v triede istejší a lepší. A starostlivosť o psychickú pohodu a vzťahy v zbore nie je nadstavbou – je podmienkou toho, aby v škole, ktorej ľudia sa vidia párkrát do roka, vôbec existoval pocit spoločného diela.

Ak mi bude zverené piate funkčné obdobie, budem školu viesť s rovnakou mierou osobnej zodpovednosti ako doteraz: s dôrazom na dostupnosť umeleckého vzdelávania, na kvalitu pedagogickej práce, na férové a rešpektujúce prostredie pre zamestnancov a na to, aby Ars Academy zostala školou, ktorú si obce nášho regiónu prajú mať u seba. Po štyroch desaťročiach v školstve viem, že za každým číslom v tomto dokumente je konkrétne dieťa, konkrétny rodič a konkrétny učiteľ – a že práve na nich všetko ostatné stojí.

„Umenie nás spája.“

Vo Veľkých Uherciach, dňa 27. 8. 2026

Mgr. Alena Valuchová
riaditeľka Súkromnej základnej umeleckej školy Ars Academy