

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
INŠTITÚT JURAJA PÁLEŠA V LEVOČI**

**ORGANIZÁCIA A RIADENIE
ŠKOLSTVA**

(študijný text neprešiel jazykovou úpravou)

PaedDr. Ján Dravecký, PhD.
Levoča, 2016/2017

SYLABY PREDMETU

1. Základné poznatky o organizácii a riadení školstva.
2. Predmet, obsah a podstata riadenia školstva.
3. Základné pojmy: školský manažment, organizácia, vzdelávací systém a školstvo, vzdelávacia a školská politika.
4. Manažér, jeho kompetentnosť a príprava.
5. Regulácia a riadenie školstva. Regulátory v školstve a v škole.
6. Riadenie školy, image školy. Štátna správa a samospráva v školstve, zriaďovanie a financovanie škôl.
7. Rozhodovanie a plánovanie.
8. Organizovanie, zmena ako riadiaci proces, funkčná organizačná štruktúra, divízna organizačná štruktúra, maticová organizačná štruktúra. Kultúra organizácie.
9. Personálne zabezpečenie, profesijná príprava pedagogických zamestnancov. Vedenie ľudí.
10. Kontrola v škole a školstve, podstata a klasifikácia kontrolných procesov, hospitácie ako nástroj skvalitňovania práce školy. Vonkajšia a vnútorná evalvácia školy.
11. Právne a pedagogicko-organizačné normy v školstve. Ústava, zákony, nariadenia vlády, vyhlášky. Programové vyhlásenie vlády. Projekty dlhodobého rozvoja školstva.
12. Kultúra školy. Klíma školy.

LITERATÚRA:

- ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum v Bratislave, 2002
- BABIAKOVÁ, S.: *Riadenie školy v meniacich sa spoločenských podmienkach*. Banská Bystrica : Univerzita M. Bela Pedagogická fakulta Banská Bystrica, 2011
- BACÍK, F. a kol.: *Úvod k problematike školského managementu*. Praha, 1995
- BENČO, J. – KAMOĎA, J. – HRONEC, Š. – SLAČKA, S.: *Ekonomika a manažment vzdelávania*. Banská Bystrica : EF UMB, 2005
- BENČO, J. – KAMOĎA, J. – VEVEKA, J. L.: *Základy manažmentu vzdelávania*. Čadca, 1998
- KOSOVÁ, B. - PORUBSKÝ, Š.: *Transformačné premeny slovenského školstva po roku 1989*. Banská Bystrica : Univerzita M. Bela Pedagogická fakulta Banská Bystrica, 2011
- MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001
- OBDRŽÁLEK, Z. - HORVÁTHOVÁ, K. a kol.: *Organizácia a manažment školstva*. Terminologický a výkladový slovník. Bratislava: SPN, 2004
- OBDRŽÁLEK, Z.: *Škola a jej manažment*. Bratislava : UK, 2002
- OBDRŽÁLEK, Z.: *Reflexia školského manažmentu a vzdelávania školských manažérov*. Bratislava : IURA EDITION, 2011
- OBST, O.: *Úvod do teorie řízení výchovy a vzdělávání ve školství pro učitele*. Olomouc : PF UP, 1995
- OBST, O.: *Základy manažmentu*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003
- PRÁŠILOVÁ, M.: *Vybrané kapitoly ze školského manažmentu pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003
- SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2009

Právne predpisy v školstve (zákony, vyhlášky, nariadenia vlády)

1 Predmet, obsah a podstata riadenia školstva

1.1 Úvod.

O význame pojmu „riadenie“ sa v odbornej literatúre už popísalo veľa. O riadení výchovno-vzdelávacieho procesu písal už J. A. Komenský vo *Veľkej didaktike*: „*Umenie riadiť je konať niečo isto, rýchlo a pekne. Pri akejkoľvek činnosti je nevyhnutý užitočný cieľ, prostriedky, ktoré dávajú záruku, že činnosť nebude márna, istý spôsob používania prostriedkov, aby činnosť našla svoj cieľ.*“¹ Význam pojmu "riadenie" je veľmi široký. Riadiť znamená mať pod svojím vedením, ovládať, spravovať, regulovať, usmerňovať...

Riadenie predstavuje jednu z najdôležitejších činností, ktorá usmerňuje chod spoločnosti vo výrobnnej aj nevýrobnej sfére a ktorej základ je v usmerňovaní ľudí zameranom na dosiahnutie spoločného cieľa.

Obdržálek Z. uvádza, že **riadenie** je systém princípov, metód, foriem, techník a postupov používaných v správe orgánov, inštitúcií a v ich organizačných útvaroch pri zabezpečovaní cieľavedomého, optimálneho, účinného a hospodárneho plnenia ich poslania, funkcie a činností.²

Tak, ako v podnikovej sfére, aj v oblasti poskytovania služieb – a vzdelávanie možno považovať za poskytovanie služieb³ – sa v našej spoločnosti po roku 1990 uskutočnili veľké zmeny zasahujúce aj oblasť riadenia. Týmito zmenami sú predovšetkým:

- **globalizácia** - je proces narastania medzinárodného prepojenia vo všetkých oblastiach života spoločnosti

¹ KOMENSKÝ, J. A.: *Veľká didaktika*. Bratislava : SPN, 1998, s. 11 - 12.

² OBDRŽÁLEK, Z. - HORVÁTOVÁ, K. a kol.: *Organizácia a manažment školstva*. Terminologický a výkladový slovník. Bratislava : SPN, 2004, s. 283

³ ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002, s. 8.

(ekonomika, politika, kultúra, komunikácia, životné prostredie atď.). Základným impulzom pre začiatok globalizácie bola revolúcia v doprave v polovici 20. storočia. Pomocou rýchlejšej a sofistikovanejšej dopravy mohli firmy uzavierať obchody nielen s lokálnymi partnermi, ale aj s partnermi na opačnej strane Zeme. V ostatnom období podporuje globalizáciu informatizácia spoločnosti.

- ***informatizácia*** - Informatizácia spoločnosti je postupný prechod k maximálnemu využívaniu informačných a komunikačných technológií vo všetkých oblastiach spoločenského, politického a hospodárskeho života. V oblasti školstva ide o zavádzanie najmodernejších informačno-komunikačných technológií do vyučovacieho procesu, do tvorby e-learningového obsahu vyučovania a do riadenia škôl a školských zariadení. Uplatňovanie informačno-komunikačných technológií vo vyučovacom procese je kľúčovým faktorom ďalšieho rozvoja vzdelanosti v Slovenskej republike.
- ***ekonomizácia*** - (podľa slovníka slovenského jazyka ide o zhospodárňovanie, zhospodárnenie výrobných, resp. prevádzkových podmienok) - v oblasti školstva ide o to, aby boli vytvorené náležité finančné a materiálno-technické podmienky pre prevádzku škôl a školských zariadení (vrátane odmeňovania zamestnancov školstva). Od roku 2004 je školstvo financované na princípe normatívneho príspevku na žiaka/dieťa.
- ***konkurencia*** - predstavuje proces, v ktorom sa stretávajú záujmy rozmanitých subjektov trhu, pričom sa všetci usilujú dosiahnuť výhodnejšie postavenie. Konkurenčné prostredie v školstve na Slovensku podmienili niektoré činitele: možnosť

okrem štátnych škôl zriaďovať aj školy neštátne; možnosť slobodnej voľby školy; celoštátne hodnotenie kvality škôl (testovanie žiakov 9. a 5. ročníka ZŠ, externá časť maturitnej skúšky).

Ide o fenomény, ktoré vplyvajú na vývoj a zmeny riadiacich procesov aj v oblasti školstva.

Podmienkou efektívneho fungovania školy je osvojenie si moderného manažmentu. Kľúčovým faktorom efektívneho riadenia školy je predovšetkým **kvalitný manažér – riaditeľ školy**. Ten musí mať potrebné vedomosti, skúsenosti a schopnosti, musí byť tvorivý, aby vedel vykonávať riadiacu činnosť. Vykonávanie funkcie riaditeľa školy – manažéra – si vyžaduje určitú teoretickú prípravu. Potrebné poznatky a vedomosti je možné získať štúdiom manažmentu. Činnosť vedúceho pedagogického zamestnanca môže vykonávať ten, kto najneskôr do troch rokov od ustanovenia do kariérovej pozície vedúceho pedagogického zamestnanca ukončí funkčné vzdelávanie.⁴ Takéto štúdium a jeho absolvovanie je neodpušiteľnou požiadavkou, ktorá vyplýva z príslušných ustanovení zákona č. 596/2003 Z. z. a č. 317/2009 Z. z. Zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch (ustanovenie § 32 zákona) zavádza kariérové pozície, sú nimi:

- pedagogický zamestnanec špecialista
- vedúci pedagogický zamestnanec

⁴ ustanovenie § 34, ods. písmeno d/ zákona 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

Vedúcim pedagogickým zamestnancom je:⁵

- riaditeľ
- zástupca riaditeľa
- hlavný majster odbornej výchovy
- vedúci vychovávateľ
- vedúci odborného útvaru
- ďalší pedagogický zamestnanec ustanovený podľa osobitného predpisu

V súvislosti s riadením v školstve hovoríme o **manažmente školstva a manažmente školy**.

Manažment školstva je manažment špecificky orientovaný na systém riadenia a správy školstva v jednote všetkých jeho stránok a aspektov. Patrí tu najmä:

- riadenie výchovy a vzdelávania
- riadenie materiálnych a finančných zdrojov
- zabezpečenie vzdelávacích služieb
- zabezpečenie právneho rámca vzdelávania, zriaďovania a riadenia škôl a školských zariadení

Na manažmente školstva sa podieľajú Národná rada SR, vláda SR, ministerstvo školstva, okresné úrady, samosprávne kraje, samosprávy obcí a miest, zriaďovatelia neštátnych škôl, riaditelia škôl a školských zariadení.

Manažment školy je súčasťou celkového manažmentu školstva. Je orientovaný na problematiku vnútorného riadenia školy/školského zariadenia. Medzi najdôležitejšie úlohy manažmentu patrí:

⁵ pozri ustanovenie § 34, zákona 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

- zabezpečovanie plnenia programu výchovy a vzdelávania
- dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov
- zabezpečenie personálnych, ekonomických a materiálno-technických podmienok na činnosť školy/školského zariadenia
- zabezpečenie plnenia pracovných povinností zamestnancov školy

Manažment školy zabezpečuje riaditeľ školy a jemu podriadení vedúci zamestnanci školy (zástupca riaditeľa, vedúci metodických orgánov školy, vedúci školských zariadení, ktoré sú súčasťou školy a pod.

Problematika manažmentu školstva a manažmentu školy bude podrobnejšie prezentovaná v ďalších častiach tohto textu. V ďalšej časti sa venujeme všeobecným otázkam manažmentu.

1.2 Podstata, význam a úlohy manažmentu.

Manažment je dôležitou oblasťou ľudskej civilizácie. Využíva sa vo všetkých druhoch organizácií a na všetkých stupňoch ich riadenia. Podľa *Průchu*⁶ **riadenie v školstve** znamená cieľavedomé plánovanie, organizovanie, operatívne riadenie a motiváciu pracovníkov v oblasti školstva. Najznámejší teoretik riadenia **Henri Fayol** lapidárne definoval riadenie, keď povedal: „Riadiť znamená predvídať, organizovať, prikazovať, koordinovať a kontrolovať.“ Pojem manažment má rozličné významy. Sú to najmä tieto:⁷

- a) **manažment ako určitá praktická činnosť** - ide o špecifický druh práce, predstavujúci aktivity, ktoré manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľov. Hovoríme tiež o manažmente ako o

⁶ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1998.

⁷ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2009, s. 19

proces. Vyjadruje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažérov. Je to dynamický, neustále sa opakujúci proces, ktorý začína definovaním cieľov, pokračuje ich realizáciou, je sprevádzaný permanentnou kontrolou a vyhodnocovaním.

- b) **manažment ako veda, vedná disciplína** - tvorí ju naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktorým sa možno učiť a vyučovať ich. Má interdisciplinárny charakter a využíva aj empirické poznatky.⁸ Integruje do jedného celku poznatky z oblasti spoločensko-vedných disciplín (pedagogika, psychológia, sociológia, ekonómia, teológia), prírodovedných disciplín (matematika – štatistika, informatika, kybernetika) a technických disciplín (výrobné technológie – chemické, strojárenské, poľnohospodárske, textilné, vzdelávacie, projekčné, finančné, ...). Hlavnou úlohou manažmentu ako vedeckej disciplíny je vytvoriť metodiku riadenia, ktorej uplatnenie umožní zvyšovať efektívnosť fungovania organizácií.
- c) **manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov** - sú zodpovední za to, aby sa práca v organizácii správne vykonávala a ciele sa plnili. Manažéri tvoria jednu profesionálnu skupinu ľudí. Vznik tejto profesie sa datuje do obdobia prvej polovice 20. storočia, keď v hospodársky vyspelých krajinách (hlavne USA) sa začal proces oddeľovania vlastníctva podniku od jeho riadenia. Do podnikov tak nastúpili profesionálni pracovníci do riadiacich funkcií

⁸ V tejto časti študijného textu aplikujeme teoretické otázky manažmentu podľa učebnice: MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001.

v rôznych úrovniach riadenia. Táto profesia, ako každá iná si vyžaduje špecifický obsah, úroveň a štruktúru poznatkov, zručností, schopností a praktických zručností. Vznikla zároveň požiadavka na prípravu a výchovu manažérov.

Pretože manažér pracuje s ľuďmi, chápeme manažment tiež ako umenie „*vedieť ako*“ hľadať, vyberať a umiestniť správnych ľudí na správnom mieste, ako ich motivovať, ako s nimi komunikovať, ako ich stimulovať.

Veda a umenie sa navzájom dopĺňajú. **Prax v riadení je umenie, vedomosti, ktoré manažér využíva tvoria vedu.** Často je kladená otázka, či je manažment vedou, alebo umením. To znamená, či sa dá naučiť v škole, alebo je to záležitosť praktických zručností a schopností.

Manažment je teda proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny **vstupov – zdrojov, na požadované výstupy.**

Ak uznáme, že vzdelávanie je poskytovaním služieb, musíme si uvedomiť, že na rozdiel od komunálnych služieb, kde klient (ten, komu sa poskytuje služba) nemá vplyv na výslednú kvalitu poskytovanej služby, je žiak účastníkom poskytovania služieb, lebo je účastníkom vyučovacieho procesu a zásadným spôsobom ovplyvňuje výslednú kvalitu služby. Žiak **v škole** prežíva svoj život, a preto je preňho dôležité aj to, ako vyučovanie prebieha, aké sú vzťahy medzi učiteľmi, medzi učiteľmi a žiakmi a v akom prostredí sa tieto vzťahy odohrávajú. To znamená, že pre žiakov, ale aj pre ich rodičov, **nie sú dôležité len výstupy** (vysvedčenie, maturitné vysvedčenie, výučný list), ale rovnako **dôležité sú aj procesy,**

ktoré v škole prebiehajú. Žiaci (a aj ich rodičia) budú spokojní iba vtedy, ak bude pre nich vzdelávacia služba príjemná a kvalitná.⁹

Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva. Tvorí ho sústava princípov, metód a techník, ktoré manažéri používajú vo svojej činnosti.¹⁰

Hlavným prvkom organizácií sú **ľudia**. Preto manažéri pôsobia predovšetkým na nich a koordináciou ich individuálneho úsilia zabezpečujú plnenie cieľov organizácie. Bez tejto koordinácie by nebolo možné dosiahnuť také výsledky. Manažment neslúži len na racionálne ovplyvňovanie podnikateľského správania. Uplatňuje sa aj v nepodnikateľskej sfére, teda aj v školstve. Aj v škole je potrebné racionálne konať.

1.3 Základné pojmy a kategórie manažmentu

Každá vedecká disciplína, aj manažment, si musí úplne, presne a výstižne formulovať predmet skúmania.

Vplyv prostredia a rozličných činiteľov vplývajúcich na riadenú organizáciu a zložitosť objektov riadenia vyžadujú, aby manažment využíval poznatky iných vedných disciplín, ako sme už vyššie uviedli. V manažmente, podobne ako v iných vedeckých disciplínach, sa používajú základné pojmy a kategórie. Aj preto, že mnohé tieto pojmy prenikajú aj do bežného jazyka, definíciu niektorých uvádzame.

⁹ ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002, s. 8.

¹⁰ Porov. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 11.

Manažment.

Do slovenčiny sa prekladá ako „**riadenie**“. V odbornej literatúre je veľa definícií. Všeobecne používané definície možno rozdeliť do troch skupín podľa toho, či zdôrazňujú:

- vedenie ľudí
- špecifické funkcie vykonávané riadiacimi pracovníkmi
- tvorivý prístup, predmet štúdia a jeho účel

Všeobecná definícia je:

Manažment je otvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie.¹¹

Medzi základné funkcie manažmentu (*riadenia*) patria:

- plánovanie
- organizovanie
- personalistika
- vedenie
- kontrola

Manažér

Je profesia. Jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky na dosiahnutie stanovených cieľov.

V podmienkach školy je manažérom predovšetkým riaditeľ školy. Sú ním aj jeho zástupcovia pre jednotlivé organizačné zložky školy a súčasť školy (vedúca školskej jedálne, vedúca

¹¹ MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 17.

vychovateľka, vedúci majster odborného výcviku a pod.). V prípade, že ide o spojenú školu, alebo o základnú školu s materskou školou, je povinnosťou riaditeľa školy vymenovať zástupcov riaditeľa pre jednotlivé zložky.¹²

Prácu manažéra charakterizujú špecifické činnosti, ktorými sa líši od nemanadžerských činností. Sú to:

- časť manažérovej práce je jednorazová a neopakovateľná
- dominuje tvorivá činnosť (o tvorivosti a riadení pojednávame na inom mieste)
- manažérske rozhodovanie sa odlišuje od osobného rozhodovania; realizátorom manažérových rozhodnutí sú podriadení ľudia
- špecifické zručnosti (tvorivé a kombinačné myslenie, koncepcnosť, všeobecný rozhľad, komunikačné zručnosti)

Organizácia

Pod týmto pojmom rozumieme viac významov, napríklad:

- a) organizácia ako **inštitúcia** (podnik, škola, školské zariadenie); ide o účelové usporiadanie jednotlivcov do spoločenského zoskupenia vyznačujúce sa znakmi platnými pre každú zložitejšiu organizáciu
- b) organizácia ako **vnútorné usporiadanie inštitúcie** (organizačná štruktúra); racionálne usporiadanie procesov v inštitúcii, napríklad organizácia práce, organizácia vyučovania, organizácia aktivít vo voľnom čase a pod. Nemecký sociológ *Max Weber* vypracoval už pred takmer sto rokmi základy „ideálneho typu“ organizácie. Jeho model

¹² ustanovenie § 20, ods. 6 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov

akcentoval nasledovné vlastnosti, ktoré mali platiť pre každú zložitejšiu organizáciu:

- Jej činnosť - nevyhnutnú na dosiahnutie cieľov - je potrebné rozčleňovať na elementárne, jednoduchšie operácie a na tomto základe určiť úlohy a povinnosti každého článku organizácie.
- Buduje sa na princípoch hierarchie, nižšie postavený pracovník alebo útvar sa podriaďuje vyššiemu vedúcemu. Aby tento mohol niesť zodpovednosť za ich prácu, musí mať autoritu, možnosť vydávať príkazy, ktorým sa títo podriaďujú. Vzniká hierarchia autorít, ktorí tvoria jadro štruktúry organizácie. Na tomto základe sa v nej budujú vzťahy.
- Činnosť organizácie sa usmerňuje pomocou sústavy noriem, pravidiel, organizačného poriadku, štatútu, čím sa zabezpečuje štandardnosť uskutočňovania úloh.
- Vedúci riadi svojich podriadených v duchu neosobného postoja, nestranne, bez zaujatosti. V zhode s racionálnymi pravidlami vylučuje osobné vplyvy a emócie vnútri organizácie.
- Zamestnanie v organizácii sa má zakladať na súlade kvalifikácie s požiadavkami na zastávané miesto. Má sa rozvíjať duch spolupráce medzi zamestnancami a vytvárať u nich vysoký stupeň lojálnosti k organizácii.
- Dodržiavanie vyššie uvedených prístupov vytvára predpoklad dosahovať najvyšší stupeň efektívnosti a vytvárať systém, ktorý presnosťou, stálosťou, pevnosťou disciplíny a spoľahlivosťou prevyšuje ktorýkoľvek iný systém.

Poznamenávame, že niektoré princípy formulované Weberom boli podrobené kritike, ale mnohé sa dodnes využívajú a uplatňujú. Predmetom kritiky bola najmä absolutizácia formálnej stránky organizácie, jej neosobné chápanie ako mechanického agregátu fungujúceho podľa predpisov.¹³ Tiež sa kritizovalo posudzovanie organizácie ako uzatvoreného systému. V súčasnosti behavioristické vedy zdôrazňujú v organizáciách jej sociálno-psychologickú stránku, obracajú pozornosť na ľudské komponenty, teda na človeka.¹⁴ Dôraz na sociálno-psychologický aspekt organizácie a na postavenie osobnosti v nej je významný pre organizáciu školstva a organizáciu školy, pretože doceňuje humanistické a demokratické prístupy, ktoré značne absentovali v predchádzajúcom ponímaní organizácie školstva a školy.

c) organizácia ako **prebiehajúca činnosť** (organizácia práce); ide o spoluprácu ľudí a ľudských kolektívov, skupín (oddelení, úsekov, odborov) za účelom dosiahnutia spoločne stanovených cieľov. Každá organizácia sa vyznačuje tradíciami, históriou, vplýva na ňu prostredie, na dosiahnutie svojich cieľov má vypracované rôzne metódy a formy. Každá organizácia – i škola – je jedinečná a neopakovateľná, napriek tomu, že existujú aj spoločné črty. Na každú školu sa vzťahujú pravidlá, spoločné očakávania, ale školy ako organizácie nemôžu byť, ani nikdy neboli uniformné.

¹³ V katolíckom učení sa vníma katolícka škola dvojako: ako inštitúcia, organizácia na jednej strane, a ako spoločenstvo (poznačené prežívaním evanjeliovej lásky, porozumenia a spolupráce) na druhej strane.

¹⁴ Úlohy osobnosti v organizáciách rozpracoval americký sociológ Elton Mayo. Zakladatelia teórie medziľudských vzťahov Dikson W. a Roethlisberger, F. J. presadzovali chápanie organizácie ako sociálneho systému, ktorý zahŕňa jednotlivcov, formálnu štruktúru i neformálne skupiny a vzťahy medzi nimi.

V živote človeka a spoločnosti existuje rad činností, na ktorých realizáciu nepostačuje individuálne úsilie jedného človeka. Realizácia týchto činností vyžaduje koordinovanú činnosť skupiny ľudí. Tak sa vytvárajú organizácie (inštitúcie). Vytvárajú ich ľudia, fungovanie zabezpečujú ľudia, výsledky tejto činnosti slúžia na uspokojovanie potrieb ľudí. Môžeme preto povedať, že **ľudská spoločnosť je spoločnosťou organizácií.**

Školy ako inštitúcie začali vznikať na určitom stupni rozvoja ľudskej spoločnosti a vznikali preto, lebo rodičia, ako hlavní vychovávateľia svojich detí už nestačili a nevedeli dať svojim deťom všetko pre komplexný rozvoj ich osobnosti.¹⁵ Škola preto nie je, resp. nemá byť súkromnou záležitosťou riaditeľa alebo učiteľov.

Podnikanie

Podnikanie je prejavom prirodzenej ľudskej vlastnosti, ktorú nazývame podnikavosť. Podnikavosť sa chápe ako schopnosť, umenie a motivácia objavovať, tvoriť a využívať príležitosti na dosiahnutie ekonomickej efektívnosti.

Podnikanie je realizácia podnikavosti v praktickom živote.

Treba pritom rozlišovať medzi vlastníctvom podniku a podnikateľom. Vlastník malého podniku (živnostník) zakladá podnik a riadi ho so zámerom dosiahnuť osobné ciele. Tak môžeme vnímať aj zakladateľov súkromných škôl. Podnikatelia zakladajú

¹⁵ Druhý vatikánsky koncil v deklarácii GRAVISSIMUM EDUCATIONIS, čl. 5, výstižne definuje poslanie školy: „... škola má za poslanie bedlivo sa snažiť cibriť rozumové schopnosti, rozvíjať správny úsudok, oboznamovať s kultúrnym dedičstvom, ktoré nadobudli predchádzajúce generácie, pestovať zmysel pre hodnoty, pripravovať na budúce povolanie a umožniť vzájomné porozumenie tým, že utvára priateľský zväzok medzi žiakmi rozmanitej povahy a rozličného postavenia. Škola okrem toho predstavuje stredisko, na ktorého činnosti a rozvoji majú spolupracovať rodiny, učitelia, rozmanité kultúrne, občianske a náboženské organizácie, občianska spoločnosť s celé ľudské spoločenstvo.“

podnik, aby ho rozvíjali tak, aby im prinášal zisk. **Cieľom podnikania je zisk.** Cieľom činnosti **v školstve nie je zisk**, ale zmena osobnosti žiakov, získané vedomosti, zručnosti, návyky a postoje.

Informácia

Slovo „informácia“ má viac významov podľa oblastí, v ktorých sa používa:

d) správa, údaj

e) vybraná vlastnosť charakterizujúca objekt, udalosť, jav

f) časť správy, ktorá predstavuje pre jej prijímateľa niečo nové

Informácia teda zahrňuje v sebe **správu** spolu s jej významom pre príjemcu. V manažmente má takúto definíciu:

Informácia je taký údaj, ktorý je pre manažérske potreby zrozumiteľný, má význam a môže ho manažér použiť.¹⁶

Informácia má dve stránky:

- **kvantitatívnu stránku** – vyjadruje množstvo, počet, vonkajšiu určenosť vecí a javov. Predstavuje jej syntaktickú, znakovú charakteristiku, t. j. usporiadanosť znakov pre potreby spracovania, úschovy a prenosu pomocou technických prostriedkov (osobného počítača)
- **kvalitatívnu stránku** – vyjadruje akosť, hodnotu vecí, vnútornú určenosť, spôsob bytia vecí a javov. Zahrňuje sémantický a pragmatický aspekt. To znamená, či informácia má zmysel, význam a či je pre prijímateľa použiteľná.

¹⁶ MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 19.

Súbor informácií vypovedá o danom stave vecí. Môže tvoriť **základ pre rozhodovanie**. Pre manažéra majú veľký význam objektívne informácie, ktoré sa získavajú spravidla výskumom.

V školstve sa na zber informácií využívajú rôzne metódy pedagogického výskumu. Na získanie prevažne kvantitatívnych informácií sa najčastejšie používa dotazník, interview, pozorovanie, škálovanie, experiment, obsahová analýza, sociometrická metóda a iné. Na získanie prevažne kvalitatívnych informácií sa používajú tzv. kauzistické metódy zamerané na žiaka a učiteľa, triedy a školy, metódy školskej etnografie, vzdelávacej historiografie, komparatívnej pedagogiky a andragogiky. **Získané informácie by mali byť výsledkom použitia viacerých výskumných metód, aby poskytli pohľad na skúmanú problematiku z viacerých strán.** Na dôkladné pochopenie získanej informácie je potrebná jej adekvátna **interpretácia**. Komplexná interpretácia kvantitatívnej informácie zahŕňa vysvetlenie číselných údajov získaných prostredníctvom matematicko-štatistických metód a komentár opierajúci sa o dobrý prehľad a orientáciu v problematike.¹⁷

Jednotka informácie:

1 bit - (1 b) je množstvo informácií, ktoré získame správou o realizácii jedného z dvoch možných rovnako pravdepodobných stavov. Stavov sa označujú znakmi: 0, 1.

¹⁷ Medzi inštitúcie, ktoré sa v Slovenskej republike podieľajú na zbere, spracovaní, vyhodnocovaní a implementácii informácií získaných v procese výskumu a vývoja do praxe patria vysoké školy, Slovenská akadémia vied, Centrum vedecko-technických informácií SR (<http://www.cvtisr.sk/>), Štátny pedagogický ústav (www.statpedu.sk), Štátny inštitút odborného vzdelávania (www.siov.sk), Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania (www.nucem.sk), metodicko-pedagogické centrá a pod.

1 byt (čítame „bajt“) – (1 B) je slovo zložené z 8 bitov, napr. 00110000, 00001111, 01010101, atď.

1 kB (kilobajt) = 1 000 b

1 MB (megabajt) = 1 000 kB = 1 000 000 b

1.4 Systémy a riadenie

Riadenie možno vo všeobecnosti charakterizovať ako **pôsobenie ľudí na zložité dynamické systémy, s cieľom zabezpečiť ich optimálne fungovanie a vývoj.** Ľudia riadia tieto zložité, dynamické systémy, aby uspokojovali svoje mnohoraké potreby a záujmy. **S ohľadom na povahu systémov,** ktoré ľudia riadia, rozlišujú sa **tri hlavné oblasti riadenia:**

- **technické riadenie** ⇨ je pôsobenie človeka na technicko-technologické systémy. Možno ho jednoducho vyjadriť vzťahom: **človek** ⇔ **stroj** (v školstve má takýto charakter ekonomické riadenie, vytváranie optimálneho pracovného prostredia z hľadiska technického vybavenia pracovísk – odborné učebne, laboratórium, počítačová sieť,...)
- **biologické riadenie** ⇨ je pôsobenie človeka na biologické systémy. Možno ho vyjadriť vzťahom: **človek** ⇔ **živý organizmus prírody** (v školstve vzťah k prostrediu, okoliu školy – vytváranie zdravého, estetického a kultúrneho prostredia)
- **spoločenské riadenie** ⇨ je pôsobenie ľudí na spoločenský systém, spoločenstvo iných ľudí. Možno ho vyjadriť vzťahom: **človek** ⇔ **človek** (v školstve je ťažiskom riadiacej činnosti,

súvisí s priamym zabezpečovaním výchovy a vzdelávania žiakov)

Zrod systémového prístupu ku riadeniu sa dáva do súvislosti so vznikom všeobecnej teórie systémov a **kybernetiky**.¹⁸ Pôvodná teória systémov, ktorú vypracoval *Ludvig von Bertalanfy* sa sústreďovala na analýzu správania sa živých organizmov, t. j. biologických systémov. K vedcom, ktorí sa významne pričínili o rozvoj kybernetiky patrí americký matematik *Norbert Wiener* (1894 – 1964). On dospel k presvedčeniu, že existuje analógia medzi činnosťou strojov a nervovou sústavou. Na základe toho **kybernetiku definoval ako vedu o riadení a spojení v živých organizmoch a strojoch**. K základným pojmom kybernetiky patrí napríklad: transformácia (prenos) informácií, informácia, spätná väzba, regulácia, autoregulácia a iné.¹⁹

Systémové myslenie

Predstavuje taký prístup, keď **človek poznáva objekt** a získané **poznatky využíva na identifikáciu systému** na objekte. Všeobecne **system** možno definovať ako **akúkoľvek podstatu, ktorá pozostáva zo vzájomne spätých častí**.²⁰ To znamená, že **system identifikujeme na objekte vtedy, ak určíme jeho prvky a vzťahy, väzby medzi týmito prvkami**. Každá organizácia je zložitý, otvorený system. Jej správanie sa mení pôsobením účinkov vonkajšieho a vnútorného prostredia. Reálne fungovanie

¹⁸ OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K.: *Organizácia a manažment školstva*. Bratislava : SPN, 2004, s. 317.

¹⁹ **Kybernetiku** možno v pedagogike aplikovať z troch základných aspektov: **technický aspekt** – spočíva vo využívaní počítačov, **teoretický aspekt** – spočíva v interpretácii kybernetických pojmov, princípov a zákonov v pedagogike, **metodologický aspekt** – spočíva v aplikácii kybernetických metód a spôsobov myslenia pri výskume výchovných a edukačných javov

²⁰ MAJTAN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001.

organizácie závisí od jej mnohých podsystemov - **subsystemov**, ktoré sú jej súčasťou. Celky sa skladajú nie z izolovaných, ale spolu súvisiacich a vzájomne sa ovplyvňujúcich častí.

System vytvárame na objekte tým, že definujeme jeho prvky (časti), vzájomné interakcie medzi nimi (štruktúru) a správanie sa (fungovanie) objektu. Každý objekt existuje v konkrétnom prostredí, v priestore, a jeho pohyb (dynamika) je vnímateľný v čase. V dôsledku pohybu (dynamiky) sa objekt mení a rozvíja, alebo zaniká. Ak má správne určené poslanie a je správne štrukturalizovaný, má tendenciu adaptovať sa v prostredí a zabezpečiť svoj rozvoj. Z uvedeného vyplýva, že každú oblasť ľudskej činnosti môžeme považovať za systém. Z pohľadu teórie systémov rozlišujeme:

- **technické systémy** (dvere, bicykel, auto, automatická linka,...) ⇒ technické riadenie
- **biologické systémy** (rastlina, zviera, človek) ⇒ biologické riadenie
- **spoločenské systémy** (rodina, trieda, škola,...) ⇒ spoločenské riadenie

Podľa toho, do akej miery sú systémy determinované (ak poznáme súčasný stav a vieme určiť jeho ďalší stav) a do akej miery sú pravdepodobné, rozlišujeme systémy na:

- jednoduché – sú nimi technické systémy
- zložité – patria tu biologické systémy
- nezvyčajne zložité – patria tu spoločenské systémy

Podľa toho, či je systém **v interakcii s vonkajším prostredím**, delíme systémy na:

- **uzavreté** – nie sú v interakcii s okolitým prostredím
- **otvorené** – sú v neustálej interakcii s vonkajším prostredím

Škola ako objekt riadenia je spoločenský, nezvyčajne zložitý, otvorený systém. Je v neustálej interakcii s vonkajším prostredím.

Človek ako organický systém je **otvoreným systémom**. Je v neustálej interakcii s okolitým prostredím. Dôležitou charakteristikou človeka ako otvoreného systému je individuálna variabilita, t. j. každé individuum má odlišné schopnosti, charakterové vlastnosti a rozdielne možnosti vývoja. Človek je tiež samoregulujúci systém, lebo je tvorom spoločenským.²¹

Systémový prístup k riadeniu školy

Systémový prístup k riadeniu školy vyžaduje, aby boli komplexne skúmané **javy a procesy v škole, ktoré navzájom súvisia** a navzájom sa ovplyvňujú. Vyučovací proces je cieľavedomý, postupný, systematicky organizovaný proces vzájomne podmienených činností riaditeľa školy, učiteľov a žiakov. Tieto činnosti ovplyvňuje materiálne vybavenie školy (didaktická technika, učebné pomôcky), priestory školy (odborné učebne, laboratória, telocvičňa), financovanie školy, spolupráca s rodičmi,... Celý proces je zameraný na vzdelanie, výchovu a všestranný rozvoj žiakovej osobnosti.²²

Obr. 2 Vyučovací proces v škole ako systém

²¹ PARDEL, T.: *Pedagogická psychológia*. Bratislava : SPN, 1967, s. 92 – 101.

²² ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002, s. 32 – 33.



Určujúcim prvkom vyučovacieho procesu sú ciele. Sú konkretizované v učive a dajú sa prostredníctvom učiva realizovať. Učivo má pritom statickú podobu, dynamickým činiteľom sa stáva vzťah učiteľa a žiakov. Ten sa realizuje pomocou metód a foriem vyučovacieho procesu.

Na vyučovací proces majú vplyv aj podmienky, v ktorých sa realizuje. Medzi podmienky patrí napríklad pripravenosť žiakov a učiteľov, materiálne podmienky, očakávania rodičov apod.

Systémové vzťahy medzi vstupom, samotným vyučovacím procesom a výstupom tvoria teoretický základ efektívnych výsledkov vyučovacieho procesu. Ak uvedené vzťahy optimálne fungujú, naplnenie cieľov je pravdepodobné. Podmienkou optimálneho fungovania systému je efektívna spätná väzba, preto vyučovací proces musí byť dvojsmerný. Východiskovým bodom a prameňom spätnej väzby sú výkony žiakov. Tie sa dajú pomerne objektívne merať.

Medzi vstupy do školského systému, ktoré ovplyvňujú jeho fungovanie, patria:

- požiadavky a očakávania spoločnosti (štátu), rodičov, zriaďovateľa, budúcich zamestnávateľov žiakov
- materiálne podmienky (školská budova, laboratóriá, dielne, telocvičňa, učebné pomôcky, didaktická technika)

- učiteľ a jeho pripravenosť vyučovať (voľba metód, foriem, učebných pomôcok)
- žiak a jeho pripravenosť učiť sa (doterajšie vedomosti, zručnosti, návyky, záujmy, charakter)

V školskom systéme sú prvkami systému ľudia (žiaci, učitelia), u ktorých je veľmi ťažko predvídať správanie, pretože každý človek je bytosťou, ktorá má rozum a slobodnú vôľu. Ide preto z hľadiska riadenia o systém veľmi zložitý.

1.5 Subjekt a objekt riadenia

Každá organizácia sa skladá z dvoch vzájomne spojených systémov:

- riadiaci systém – **subjekt riadenia** (tvoria ho tí, ktorí riadia)
- riadený systém – **objekt riadenia** (tvoria ho tí, ktorí sú riadení)

Objekt a subjekt tvoria organickú jednotu. V technickej sfére je ich rozlíšenie jednoznačné z hľadiska fyzického i priestoru. V sociálno-ekonomických systémoch nie je medzi nimi striktné rozlíšenie, pretože objekt riadenia často participuje na procese riadenia.

Riaditeľ školy využíva vo svojej riadiacej práci metodické orgány školy (metodické združenia a predmetové komisie), členmi ktorých sú učitelia školy. Sú poradnými orgánmi riaditeľa školy, plnia metodickú, riadiacu, vzdelávaciu a kontrolnú úlohu, čím sa podieľajú na riadení školy. Ich úlohou je:

- sledovať nové trendy vo vyučovaní
- navrhovať úpravy časovo-tematických plánov
- koordinovať prácu vyučujúcich

- pripravovať podklady na hodnotenie výchovno-vzdelávacích výsledkov (analýza, hodnotenie)
- navrhovať opatrenia na zlepšenie výchovno-vzdelávacích výsledkov
- navrhovať dopĺňovanie materiálno-technického vybavenia kabinetov
- organizovať hospitačnú činnosť
- zabezpečovať koordináciu vzdelávacích cieľov
- podieľať sa na príprave školského vzdelávacieho programu

1.6 Riadenie a tvorivosť

Tvorivosť sa definuje najčastejšie ako schopnosť prekonávať konvenčné spôsoby myslenia, konania, správania sa alebo ako schopnosť vytvárať nové a užitočné veci, a to za predpokladu, že nám k tomu chýba metóda riešenia a všetky potrebné informácie.²³

Tvorivosť podporuje:

- vysoká inteligencia
- otvorenosť novým skúsenostiam
- iniciatíva vo vytváraní poriadku
- pružnosť v úsudkoch
- potreba realizácie

Tvorivosť tlmí:

- direktívne riadenie
- stereotypy
- tendencie ku konformizmu

²³ GULÁŠ, Š.: *Tvorivosť v riadení*. Bratislava : Alfa, 1984.

Mnohí významní teoretici v oblasti riadenia vysvetľujú pojem riadenie a tvorivosť rôznym spôsobom. Jednou z prvoradých podmienok zefektívnenia riadiacej práce je využívanie vedeckých poznatkov v praktickej riadiacej praxi. Vedecké riadenie je predovšetkým riadením ľudí a na túto činnosť je k dispozícii celý súbor vedeckých metód, ktoré sa však využívajú menej, ako metódy ekonomické. Umenie riadiť nezávisí od genetického kódu ako talent ani od dĺžky vykonávanej praxe, ale **od fundovaného ovládania riadenia ako vedy o riadení.**²⁴

Tvorivosť je **predpokladom** na úspešné riadenie. Definovali sme si ju v predchádzajúcej časti. **Umenie riadiť** však nespočíva len v tvorivosti, ale zakladá sa aj na skúsenostiach riadiaceho zamestnanca (manažéra). Tvorivosť preto nie je identická, totožná s umením riadiť. Je predpokladom na úspešné riadenie, ale len tvorivosť nepostačuje.

Existujú názory teoretikov, že za tvorivé riadenie možno pokladať iba také riadenie, pri ktorom vedúceho zamestnanca charakterizujú vlastnosti originálneho novátora s množstvom nápadov. V takomto chápaní možno považovať za tvorivého iba takého vedúceho, ktorý je sám autorom všetkých predtým neznámych riešení. Tento názor sa však rozchádza s moderným chápaním **talentu a kvalifikovaného riadenia. Takýto talent totiž spočíva v účinnom hľadaní a využívaní nadania iných.** Požiadavka, aby každý vedúci mal vysoké tvorivé schopnosti je prakticky ťažko dosiahnuteľná a tiež zbytočná. Požiadavka širšie chápať schopnosti tvorivého riadenia je reálna a účinná. V závislosti

²⁴ ŽÁČKOVÁ, M.: *Právne vedomie riadiaceho zamestnanca v rezorte školstva*. Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum, 2007, s. 11.

od postavenia, podmienok, miesta a času môžu tvoriví vedúci konať úplne odlišne a dosahovať rôzne výsledky.

Pietrasinski preto pokladá za správnu túto definíciu tvorivého riadenia: „**Tvorivým riadením je také riadenie skupinovej činnosti, ktoré výrazne napomáha pokroku v danej sfére činnosti a rozvoju podriadených.**“²⁵

Každý tvorivý proces má dve roviny: rovinu vstupu a rovinu výstupu, pričom vstup a výstup môžeme označiť za vonkajšie znaky tvorivosti. **Na vstupe** do tvorivého procesu **je problém**, situácia, v ktorej subjektu chýbajú niektoré informácie a nie je mu známa ani metóda riešenia problému. Sú to znaky rozhodujúce pre psychologické chápanie tvorivosti, v ktorom sa zdôrazňuje subjektívna stránka veci, teda to, že problémová situácia platí len pre daný subjekt, pre iný platiť nemusí. **Výstupom je spôsob riešenia daného problému.**

Za rozhodujúce pre tvorivosť sú také znaky – vlastnosti riadiaceho zamestnanca, akými sú fantázia, intuícia a apercepcia²⁶. Predpoklady tvorivosti sú **vrodené a získané subjektívne vlastnosti** a schopnosti subjektu, ako sú: originalita, flexibilita, erudícia, skúsenosť. Majú byť stálymi vlastnosťami tvorivého subjektu.

Tvorivá fantázia

Prejavuje sa v schopnosti predstaviť si niečo **nové a možné**, o čom nie sú v našej pamäti žiadne stopy. Určité stopy jednotlivých zložiek novej predstavy môžu byť v pamäti, ale nová predstava ako

²⁵ PIETRASINSKI, Z.: *Tvorivé riadenie*. Bratislava : Obzor, 1977, s. 11 – 12.

²⁶ **apercepcia** - osvojovanie si predstáv, vnímanie, porovnávanie vnútorných a vonkajších rozdielov

celok je niečím novým, inšpirujúcim. Za tvorivú sa pokladá len taká predstavivosť, ktorej produktom je niečo **nové a zároveň užitočné!**

Intuícia²⁷

Dlho sa považovala za nevedeckú teóriu v tvorivom riadení. V súčasnosti v riadení zastáva dôležité miesto. Treba však **rozlišovať medzi bežnou a tvorivou intuíciou**. Bežnej intuícii chýba hľadanie nového riešenia, lebo riešenie nachádza v modeloch už existujúcich, známych, ktoré sme si vytvorili praxou, skúsenosťami, rutinou. Pri bežnej, aj tvorivej intuícii sa uplatňuje podvedomé myslenie, citové vnímanie vecí. Pri tvorivej intuícii manažér pochopí problém ako celok bez toho, aby poznal všetky jeho časti. Keďže intuícia vzniká v podvedomí, chýbajúce vedomé informácie sú nahradené podvedomými, čiže nevedome prijímanými informáciami z minulých skúseností. Nevedomé informácie nahrádzajú v podvedomí chýbajúce vedomé informácie, ktoré sa už z pamäti síce vytratili, ale zostávajú v podvedomí.

Apercepcia

Ako prvok tvorivosti **je prejavom schopnosti vidieť to, čo nevidia iní**, vidieť problém tam, kde je podľa druhých všetko jasné. Vnímame ju ako schopnosť spájať veci, ktoré boli doteraz nespojené. Je to neúmyselné, nevedomé vnímanie, realizácia nového videnia vecí, nového spájania vecí a pod. Apercepcia úzko súvisí s predstavivosťou, preto sa niekedy dá ťažko od nej oddeliť.

Tvorivá fantázia, intuícia a apercepcia vznikajú v oblasti podvedomia. Ak chceme, aby došlo k ich vzniku, a tým aj

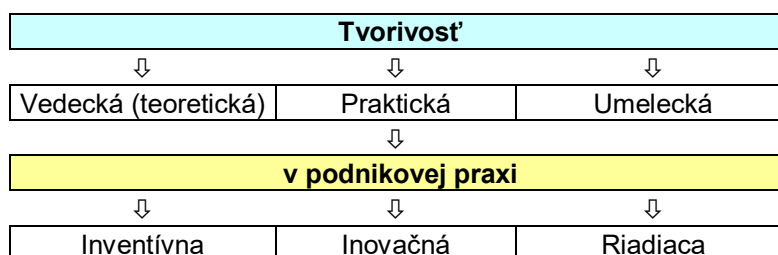
²⁷ **intuícia** - poznanie vnuknutím; náhle vnuknutie, tušenie, predtucha

k tvorivému mysleniu, vyžaduje sa kombinácia vedomého (logického) a podvedomého (intuitívneho) myslenia. To znamená, že bez odborných vedomostí môže ísť len o bežnú intuíciu, ale bez osobného vcítania sa do problému nemôže vzniknúť tvorivá, odborná intuícia. **Kombináciou logického a intuitívneho myslenia vzniká tvorivé myslenie.**

V typológii tvorivosti vychádzajú odborníci zo základných typov tvorivosti, a to:

- **z tvorivosti vedeckej** - s prevažujúcim abstraktným myslením, ktoré sa prejavuje predovšetkým vo vede
- **z tvorivosti umeleckej** - s prevažujúcim konfiguratívnym myslením, ktoré sa uplatňuje najmä v umení
- **z tvorivosti praktickej** – je kombináciou predchádzajúcich typov, využíva sa vo vede, v technike, v ekonomike, v **podnikovej praxi**, kde sa rozlišuje tvorivosť:
 - **inventívna** ⇨ uplatňuje sa najmä pri navrhovaní nového riešenia
 - **inovačná (realizačná)** ⇨ uplatňuje sa pri realizácii nových myšlienok
 - **riadiaca** ⇨ uplatňuje sa pri vytváraní stimulov na tvorivú prácu podriadených a pri riešení nových organizačných a riadiacich problémov

Obr. 1: Základná typológia tvorivosti²⁸



Riadiaca tvorivosť sa dotýka všetkých funkcií riadenia – od plánovania, organizovania, rozhodovania až po kontrolu a hodnotenie. Hoci je samostatnou zložkou praktickej tvorivosti

2 Funkcie riadenia (manažmentu)

Podstata a obsah manažmentu sú závislé od špecifík riadenej organizácie. **Proces riadenia je cyklický**. Začína sa **stanovením cieľov**, pokračuje **ich realizáciou** a končí sa **dosiahnutím určitých výsledkov**. Každý riadiaci cyklus sa delí na etapy, ktoré sú pomerne samostatné a nasledujú jedna po druhej.

Pod funkciou riadenia rozumieme pomerne samostatnú pracovnú činnosť v riadení, ktorá je účelovo vymedzená deľbou práce.

Od vymedzenia funkcií riadenia závisí organizačná štruktúra organizácie, využívanie informačných systémov, vzdelávanie zamestnancov a ďalšie oblasti systému riadenia.

²⁸ GULÁŠ, Š.: *Tvorivosť v riadení*. Bratislava : Alfa, 1984.

K základným pracovným povinnostiam vedúcich pedagogických zamestnancov patrí riadiť a rozhodovať v súlade s delegovanou právomocou a zodpovednosťou prostredníctvom základných funkcií procesov riadenia. Základné funkcie riadenia tvoria:

- plánovanie (projektovanie)
- organizovanie
- personalistika
- vedenie
- kontrola

Plánovanie (projektovanie)

Všetky organizácie majú určité spoločné charakteristiky - tvoria ich ľudia, ktorí vstupujú do vzájomných interakcií za určitým spoločným cieľom. Úlohou procesov riadenia je pomáhať zamestnancom školy v dosahovaní plánovaných individuálnych i spoločných cieľov. Tieto sa modifikujú s meniacim sa prostredím a práve plánovanie činnosti školy má efektívne napomôcť škole v prispôbovaní sa zmenám a napredovaniu v rozvoji jej kvality.

V plánovacej činnosti sa rozhoduje o blízkej i vzdialenej budúcnosti organizácie. Je to projektovanie budúcnosti činnosti inštitúcie. Plánovanie v sebe zahrňuje proces:

- stanovenia cieľov
- prijatie postupov, spôsobov a úloh na ich dosiahnutie

Plánovanie sa uplatňuje na všetkých stupňoch riadenia (centrálom, strednom i základnom). Niektoré dôvody, pre ktoré je potrebné plánovanie:

- identifikuje úlohy, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosiahnutí cieľov organizácie
- koordinuje činnosť všetkých zamestnancov organizácie
- rozhoduje o činnostiach, ktoré sú a ktoré nie sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov
- umožňuje porovnávať reálne výsledky so stanovenými cieľmi a v prípade potreby prijať korekcie, potrebné opatrenia

V rámci vnútroškolského plánovania sa v súčasnosti v školách vypracovávajú dlhodobé ⇒ **strategické plány** (orientované na dlhší časový horizont - dvojročné, päťročné), strednodobé ⇒ **ročné plány** (na jeden školský rok) a krátkodobé ⇒ **operatívne plány** (mesačné, týždenné). Strategické plány predpokladajú identifikovať postavenie školy na trhu školskej ponuky, jej ovplyvňovanie vonkajším prostredím, analýzu vnútorného prostredia, poznanie silných a slabých stránok školy, jej personálne a finančné zdroje, perspektívy rastu, ujasnenosť stratégií (SWOT analýza). Ťažisko plánovania riaditeľov škôl u nás je v strednodobých – ročných plánoch. Štruktúra tohto plánu a jej naplnenie závisí od osobitostí príslušnej školy, vonkajších a vnútorných podmienok jej činnosti. Riaditeľ školy je povinný predkladať zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie²⁹ návrh na počty prijímaných žiakov, návrh na zavedenie nových študijných alebo učebných odborov, koncepčný zámer rozvoja školy alebo školského zariadenia (strategický plán) a každoročné vyhodnotenie, návrh školského vzdelávacieho programu a výchovného programu, správu

²⁹ ustanovenie § 5, ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve

o výsledkoch výchovno-vzdelávacej činnosti školy³⁰ a správu o výsledkoch hospodárenia školy a školského zariadenia.

Čo by mal strednodobý plán obsahovať:

- stanovenie hlavného **cieľa**, čiastkových cieľov a priorít
- **vymedzenie profilu školy** – vzdelávacieho kurikula
- **riadenie pedagogického procesu** (rozdelenie úväzkov, rozvrh hodín, predmetové komisie, metodické združenia)
- plnenie **národných vzdelávacích programov**³¹
- **plánovanie ľudských zdrojov** – stanovenie potrieb v personálnej oblasti; zohľadňuje sa: odchod zamestnancov do dôchodku, zavedenie nových študijných a učebných odborov, zavedenie nových predmetov, zavedenie nových právnych noriem³², ďalšie vzdelávanie pedagogických zamestnancov, starostlivosť o pedagogických a ostatných prevádzkových zamestnancov (zdravotná spôsobilosť, študijné voľno, liečebné a rekondičné pobyty), morálne oceňovanie³³
- **plánovanie finančných zdrojov** – vyjadruje ekonomické možnosti školy; V súčasnosti sú školy financované z rozpočtovej kapitoly ministerstva školstva na princípe normatívneho financovania na žiaka³⁴. Výška poskytnutých finančných prostriedkov závisí od počtu žiakov školy. Zákon umožňuje viac zdrojové financovanie školy. Materské školy,

³⁰ štruktúru správy a obsah ustanovuje vyhláška MŠ SR č. 9/2006 Z. z. o štruktúre a obsahu správ o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a školských zariadení

³¹ Ministerstvo školstva SR ich zverejňuje v pedagogicko-organizačných pokynoch na príslušný školský rok.

³² napríklad zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní ustanovuje najvyššie počty detí a žiakov v triedach – v dôsledku čoho sa mení počet tried, následne aj počet učiteľov

³³ povinnosti riaditeľovi školy ukladá zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

³⁴ Zákon č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov

základné umelecké školy a školské zariadenia sú financované z rozpočtov samospráv (obce a samosprávne kraje) z finančných prostriedkov, ktoré samosprávy dostávajú z dane z príjmov fyzických osôb.³⁵

Ciele a cieľové zámery, ako aj úlohy na ich splnenie majú byť v pláne presne špecifikované, merateľné, reálne, časovo limitované. Predpokladom ich vnútorného prijatia zamestnancami školy je ich aktívna účasť na ich tvorbe, alebo aspoň na ich prijímaní a schvaľovaní. Krátkodobé plány (týždenné, mesačné) vyjadrujú úlohy stanovené ročným plánom činnosti školy pre obdobie týždňa resp. mesiaca. Nie vždy majú písomnú podobu, často ich ústne prezentujú riaditelia škôl na poradách.

Z plánov činnosti školy vychádzajú výchovné plány triednych učiteľov, plány metodických orgánov, plán výchovného poradcu, časovo-tematické plány vyučujúcich.

Organizovanie

Keď je vypracovaný plán činnosti organizácie, úlohou manažmentu je organizovať ľudí a iné zdroje potrebné na dosiahnutie cieľov. To znamená, že treba navrhnuť a vypracovať organizačnú štruktúru, ktorá to umožní splniť.

Organizovanie je určením del'by práce a delegovania (vymedzenia a pridelenia) právomoci a zodpovednosti za splnenie stanovených úloh a dosiahnutie vytýčených cieľov.

³⁵ Pozri zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov fyzických osôb územnej samospráve a nariadenie vlády SR č. 668/2004 Z. z. o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územnej samospráve v znení neskorších zmien (NV 623/2007 Z. z.)

Organizácia systému riadenia školy vyjadruje štruktúru jej všetkých súčastí, predstavuje **tvorbu väzieb** (ich statické usporiadanie) **a funkcií** (ich dynamické usporiadanie) medzi jednotlivými **prvkami riadiaceho systému**, ktorými v škole môžu byť:

- grémium riaditeľa
- pedagogická rada
- predmetové komisie, metodické združenia
- rada školy
- rodičovská a žiacka rada

Úlohou procesu organizovania je:

- a) vytvoriť **organizačnú štruktúru** na zabezpečenie cieľavedomej a vzájomne koordinovanej činnosti všetkých riadiacich i riadených subjektov organizácie
- b) vytvárať **podmienky na optimálnu deľbu práce** všetkých zamestnancov a zamestnaneckých skupín
- c) vytvárať **vhodnú klímu** a pracovné vzťahy zamestnancov medzi sebou a k organizácii

Organizačná štruktúra je nástrojom manažmentu, nemá byť samoučelná. Efektívne organizovanie je jedným z predpokladov efektívneho využívania zdrojov organizácie.³⁶ Pod organizačnou štruktúrou rozumieme hierarchické usporiadanie ľudí a tímov. Podľa teórie manažmentu existujú dva typy organizačných štruktúr:

- **mechanistické organizačné štruktúry** ⇒ ich typickými črtami sú: vysoká miera horizontálnej diferenciacie,

³⁶ Treba si uvedomiť známu pravdu, že veľkosť organizácie (firmy) sa nemeria podľa počtu zamestnancov.

nepružné hierarchické vzťahy, jednoznačne definované a špecifikované úlohy, vysoká miera formalizácie, centralizácia rozhodovacej právomoci. Do tejto skupiny sa zaraďujú:

- **funkcionálna** organizačná štruktúra ⇒ jednotlivé útvary sa vytvárajú na základe príbuzných činností
 - **divizionálna** organizačná štruktúra ⇒ umožňuje utvárať súbor autonómnych útvarov, jednotlivé útvary sú zainteresované na dosahovaných výsledkoch
- **organické organizačné štruktúry** ⇒ ich typickými črtami je nízka miera horizontálnej diferenciácie, úzka spolupráca medzi útvarmi, nízka miera formalizácie, neformálna komunikácia, decentralizácia rozhodovacej právomoci. Do tejto skupiny sa zaraďujú:
 - **jednoduchá** organizačná štruktúra ⇒ nízka miera komplexnosti a formalizácie, vysoká miera centralizácie; často sa využíva v malých podnikoch a v školstve
 - **maticová** organizačná štruktúra ⇒ spájajú sa v nej prednosti funkcionálnej a divizionálnej organizačnej štruktúry; každý pracovník má dvoch nadriadených – na našom príklade vedúceho katedry a vedúceho študijného programu. Na obr. 3 je príklad maticovej organizačnej štruktúry na fakulte vysokej školy.

Obr. 3 *Príklad maticovej organizačnej štruktúry*

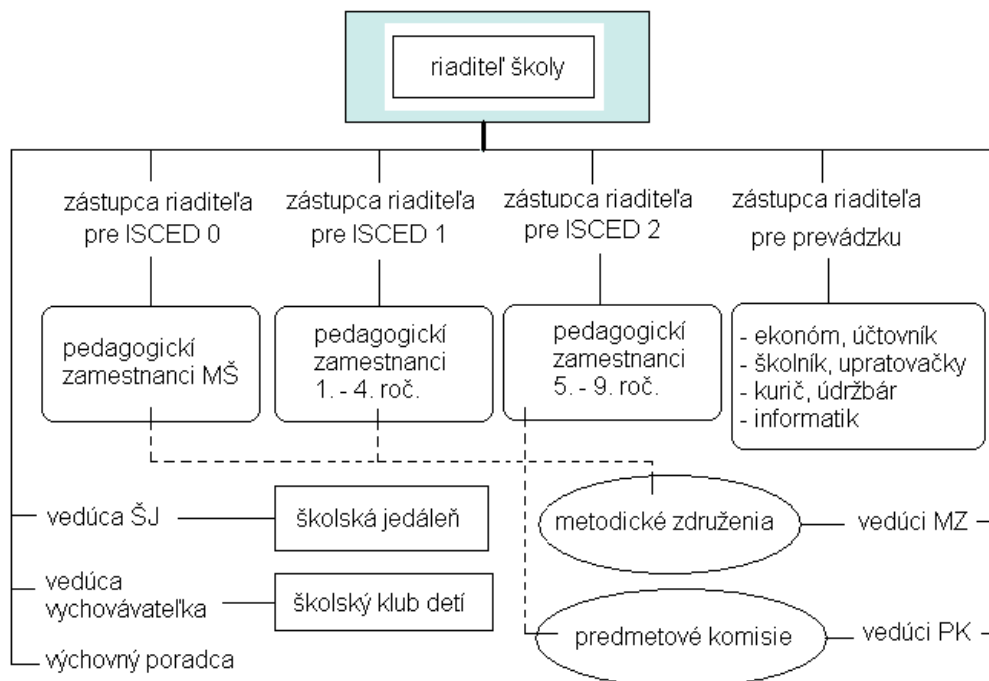
Dekan fakulty	katedry			
	Manažment	Marketing	Financie	Informatika
bakalársky program				
magisterský program				
doktorandský program				
veda - výskum				

Pre školu s jednoduchou organizačnou štruktúrou je príznačné, že každý učiteľ si zabezpečuje všetko sám. Vyučuje svoj predmet, rieši výchovno-vzdelávacie problémy žiakov, môže sa venovať aj riadiacej činnosti v prípade málotriednej školy. Čím je škola väčšia, tým sa aj činnosti učiteľov viac diferencujú. Vyčleňuje sa poradenská činnosť (výchovný poradca), špeciálny pedagóg, určuje sa zodpovednosť učiteľov za spravovanie kabinetov, školskej knižnice, ustanovujú sa funkcie zástupcov, vytvárajú sa metodické orgány (predmetové komisie a metodické združenia). Procesy v škole je potrebné koordinovať, aby sa dosiahla optimálna integrácia výchovných, vzdelávacích a riadiacich mechanizmov. Maďarský autor *Tóth L.* uvádza 5 modelov organizačných štruktúr v škole:

- segmentálny model organizačnej štruktúry
- hierarchický model organizačnej štruktúry
- kolegiálny model organizačnej štruktúry
- maticový model organizačnej štruktúry
- modulárny model organizačnej štruktúry

Na obr. 4 je možný model organizačnej štruktúry základnej školy s materskou školou, ktorej súčasťou je školská jedáleň a školský klub detí.

Obr. 4 *Príklad organizačnej štruktúry základnej školy s materskou školou*



Personalistika

Úlohou tejto činnosti je personálne zabezpečiť riadiace i riadené procesy, ktoré sú vyjadrené v organizačnej štruktúre. Dôraz sa kladie najmä na profesijné a kvalifikačné predpoklady disponibilných zamestnancov. Pri tejto činnosti ide o plnenie týchto základných úloh:

- zabezpečiť **potrebný počet** zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre
- získať, vyberať a rozmiestňovať zamestnancov
- zosúladiť **správanie zamestnancov** so strategickými cieľmi organizácie; to predpokladá ich systematické **vzdelávanie**
- **hodnotiť** zamestnancov

- primerane motivovať ⇒ **odmeňovať** zamestnancov

Pod personalistikou tiež rozumieme súbor činností na zabezpečovanie osobných (personálnych) vecí zamestnancov a vedenie osobnej, pracovnoprávnej a mzdovej agendy vyplývajúcej z pracovnoprávneho pomeru zamestnancov. Personálne riadenie je súčasťou komplexnej starostlivosti o zamestnancov, utváranie optimálnych podmienok na rozvoj a využívanie ľudských zdrojov.

Pedagogickí zamestnanci školy musia spĺňať požiadavky stanovené všeobecne záväzným právnym predpisom.³⁷ Zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch rieši postavenie učiteľov komplexne v rámci ich povolania a celej spoločnosti. Zákon zrovnoprávňuje postavenie pedagogických a odborných zamestnancov z hľadiska ich postavenia, kontinuálneho vzdelávania i odmeňovania. Zároveň rieši predpoklady pedagógov na výkon pedagogickej praxe alebo odbornej činnosti, profesijný rozvoj, kariérové stupne, kariérové pozície, atestácie pedagogických i odborných zamestnancov a zavádza kreditový systém. Výraznejšia diferencuje odmeňovanie pedagógov podľa ich kontinuálneho vzdelávania. Zaoberá sa tiež ich ochranou a zdravotnou i sociálnou starostlivosťou.

Zákonom zavedený kariérový systém je postavený na dvoch kariérových cestách. Prvá z nich ponúka štyri kariérové stupne:

- začínajúci pedagogický zamestnanec
- samostatný pedagogický zamestnanec
- pedagogický zamestnanec s prvou atestáciou
- pedagogický zamestnanec s druhou atestáciou

³⁷ Do 30.9.2009 platili vyhlášky MŠ SR č. 41/1996 Z. z. o odbornej a pedagogickej spôsobilosti pedagogických pracovníkov a vyhláška č. 42/1996 Z. z. o ďalšom vzdelávaní pedagogických pracovníkov. Od 1.11.2009 nadobúda účinnosť zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch.

Druhá kariérová cesta umožňuje zaradiť sa na kariérovú pozíciu špecialistu alebo vedúceho zamestnanca.

Zákon upravuje aj povinnosti a práva súvisiace s kontinuálnym vzdelávaním a princípy hodnotenia učiteľov. Upravuje tiež postavenie pedagógov ako „chránené osoby“, čím sa má dosiahnuť zvýšenie ochrany učiteľov pred narastajúcou agresivitou v školách.

Vedenie

Vedenie ľudí predstavuje činnosť, ktorá usmerňuje a motivuje zamestnancov tak, aby dosiahli stanovené ciele. Základ tohto pojmu tvorí termín „leader“, čím sa označuje vedúci, ten kto vedie a „follower“ je následník, ten kto je vedený. Zhrnujúco oba výrazy dávajú pojem „leadership“ ⇒ vedenie ľudí. Je to funkcia riadenia, pretože práca s ľuďmi predstavuje ťažisko práce každého vedúceho zamestnanca.

Dobre a efektívne vedenie ľudí je rozhodujúcim predpokladom na realizáciu všetkých ostatných manažérskych funkcií. Ťažisko efektívneho vedenia ľudí je v schopnosti manažéra **motivovať** a **komunikovať** s ľuďmi. Preto vedúci pracovník, manažér, má spĺňať základné charakteristiky, medzi ktoré patria:

- dynamickosť
- motivácia
- sebadôvera
- inteligencia
- znalosti

Nevyhnutým predpokladom vedenia ľudí je **moc**, resp. **právomoc**.

Moc ⇒ je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory či správanie ostatných členov skupín. Existujú rôzne základy moci, ktoré môžu mať pôvod v legitímnej moci, odbornosti, dôvere, možnosti odmeňovania a pod. Jedným z typov moci je právomoc.

Právomoc ⇒ predstavuje právo vyplývajúce z funkčného miesta v organizačnej štruktúre, teda právo osoby, ktorá ho zastáva, **robiť rozhodnutia** a na základe toho ovplyvňovať podriadených.

Rozhodovanie ⇒ je procesom vytýčenia konkrétnych postupov na realizáciu stanovených úloh v podmienkach organizácie. Jeho podstatou je voľba jedinej možnosti z viacerých alternatív. Rozhodnutie je prejavom:

- vôle (chcem rozhodnúť)
- slobody (môžem rozhodnúť)
- zodpovednosti (zodpovedám za svoje rozhodnutie)

Rozhodovanie je procesom tvorby a prezentácie informácií na všetkých stupňoch riadenia, ktoré ovplyvňujú riadiaci systém, pričom ho stabilizujú, čiastočne inovujú alebo menia.

Etapy rozhodovania:

- zhromažďovanie, analýza informácií
- vytýčenie a formulácia problému, očakávaného cieľa
- určenie variantov riešenia, kritérií na ich prijatie, odmietnutie
- voľba riešenia a formulácia rozhodnutia, jeho vykonanie
- kontrola realizácie rozhodnutia, poznanie novej kvality procesu, ku ktorému viedlo

Druhy rozhodovania:

- racionálne
- inštinktívne (intuitívne)
- subjektívne (individuálne)
- kolektívne (kooperatívne)

Efektívne a kvalifikované plnenie riadiacich funkcií je možné len na základe **aktuálnych** a **úplných** informácií. Poznávanie (zhromažďovanie a spracovanie informácií) tvorí základnú, východiskovú etapu procesov rozhodovania. Len ten riadiaci zamestnanec, ktorý má včas dostatok kvalitných informácií môže efektívne riadiť školu.

Zdroje informácií v škole:

- a) informácie z vedy, výskumu, odborné informácie z literatúry, konferencií a pod.
- b) informácie z riadiacich (nadriadených) orgánov
- c) informácie z vnútra školy (analýzy, správy orgánov mikroriadenia, ankety a pod.)

Triedenie informácií podľa:

- a) dôležitosti - strategické, koncepčné, operatívne a aktuálne
- b) hodnovernosti - overené, potvrdené, nepotvrdené v podobe domnienok
- c) oblasti, v ktorých ich môžeme použiť (legislatívne, pedagogické, ekonomické a pod.)
- d) zdroja (adresáta) - externé (z okolia školy) a interné (z vnútra školy)

Praktický postup v práci s informáciami si vyžaduje, aby riaditeľ delegoval zodpovednosť za vyhľadávanie, zber a spracovanie informácií svojim podriadeným, pretože ich sám všetky sledovať nedokáže. Rozdelenie týchto prác je podmienkou efektívneho riadenia. Osobitne sa zvyrazňuje práca s odbornými informáciami, t.j. servis námetov, návrhov, skúseností o tom, ako zlepšiť efektívnosť pedagogickej práce. Dôležité je, aby celý pedagogický zbor mal rýchle, aktuálne a relevantné informácie, ktoré by umožňovali zlepšiť riadiacu prácu a inšpirovali k vlastnej tvorivosti. Aby sa riaditeľ vyhol subjektivismu a riziku nesprávnych rozhodnutí, je dobré, keď sa závažnejšie rozhodnutia konajú v skupinách pedagogických zamestnancov. Riaditeľ by si mal vytvárať stále, ale aj dočasné odborné tímy, ktoré by riešili určité problémy a pripravovali podklady na rozhodovanie (napr. skupina pre koncepčné, strategické či operatívne riadenie). Podmienky a úlohy operatívneho riadenia spĺňajú zvyčajne gremiálne alebo operatívne porady vedenia školy. Spravidla však v školách absentuje tím ľudí na koncepčnú prácu pozostávajúci zo zástupcov samosprávnych, poradných i metodických orgánov, externých odborníkov.

Z hľadiska informovanosti rozlišujeme 3 druhy rozhodovania:

- rozhodovanie v podmienkach istoty
- rozhodovanie v podmienkach rizika
- rozhodovanie v podmienkach neistoty

Vonkajším výrazom procesu rozhodovania sú **rozhodovacie akty - školské normy**, ktoré majú:

- **formálny charakter** - dokumenty obsahujúce všeobecne záväzné požiadavky, pravidlá a predpisy týkajúce sa

výchovno-vzdelávacieho procesu v školách, školských zariadeniach. Vyznačujú sa ustálenou formou v podobe neosobnej normy, ktorá sa dotýka celej organizácie alebo jej systémovej štruktúry. Ide o oficiálne právne normy (ústava, ústavné zákony, zákony, vyhlášky, nariadenia, smernice vydávané zákonodarnými orgánmi a orgánmi štátnej správy). Sú to tiež organizačné pedagogické normy vzťahujúce sa k určitej školskej situácii a povinnostiam pedagogických zamestnancov, ktoré určujú požiadavky na rozsah, kvalitu, podmienky, realizáciu a hodnotenie výchovno-vzdelávacieho procesu v škole (napr. základné pedagogické dokumenty) a vnútorné normy školy (školský poriadok, rozvrh školy, príkazy a pod.)

- **neformálny charakter** (vznikajú a uplatňujú sa v osobnom kontakte, majú podobu úloh, pokynov a odporúčaní s rôznou mierou záväznosti).

Podľa spôsobu vedenia ľudí poznáme tri **štýly vedenia ľudí**:³⁸

- **autoritatívny štýl vedenia ľudí** ⇨ vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, na čo používa príslušné mocenské prostriedky (tresty, pokarhania, odobratie príplatku)
- **demokratický štýl vedenia ľudí** ⇨ charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným, vedúci konzultuje, radí sa a zvažuje názory podriadených. Účasť podriadených využíva aj pri hodnotení a odmeňovaní.
- **liberálny štýl vedenia ľudí** ⇨ vedúci ponecháva podriadeným veľkú voľnosť v konaní, spolieha sa na

³⁸ MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 235

podriadených, vystupuje viac ako reprezentant podriadeného kolektívu

V rozličných etapách riadiacej situácie, keď je nevyhnutné prijímať a realizovať rozhodnutia, môžu **vedúci pedagogickí zamestnanci uplatniť aj rôzne štýly rozhodovania**. V tomto smere sa autoritatívna (imperatívna) - demokratická (kooperatívna) dimenzia riadenia vzťahuje aj k miere, do akej riaditeľ školy zainteresuje zamestnancov na rozhodovaní (akte prijatia a realizácie rozhodnutia). Pri voľbe štýlu rozhodovania (prijímaní, organizácii a kontrole) je potrebné zvoliť ten, ktorý prináša najväčšie výhody a najnižšie riziko chýb. Z hľadiska uvedených prístupov k procesom rozhodovania, rozlišujeme štýl

- založený na **individuálnom (imperatívnom) rozhodovaní** ⇒ predstavuje rozhodovací štýl, v ktorom jednotlivec sám identifikuje rozhodovací problém, zisťuje možné príčiny, určuje ciele, hľadá varianty riešenia, vyberá hodnotiace kritériá, stanovuje ich dôsledky a po prehodnotení vyberie ten najvhodnejší variant. Veľakrát tento štýl rozhodovania nazývame aj **autokratickým**, v ktorom absentuje participácia ostatných pedagogických zamestnancov na rozhodovacích procesoch. Napriek tomu sú niektorí vedúci pedagogickí zamestnanci presvedčení, že pre školu i pre nich je výhodnejšie, ak rozhodujú sami. Spravidla to zdôvodňujú nedostatkom času, zložitou vysvetľovaním a presvedčovaním iných o vlastných názoroch. Výskumy ukázali, že kvalita rozhodnutí prijímaných v skupine je však oveľa vyššia než rozhodnutia jednotlivcov.

- založený na **skupinovom** (tímovom, kooperatívnom) **rozhodovaní** ⇨ má v procesoch riadenia určité prednosti a určité nedostatky, ktoré je potrebné uvedomiť si pri každom konkrétnom rozhodovaní. Jeho podstatou je, že tvorba, prijímanie i realizácia úloh je založená na skupinovom rozhodovaní. Výhodou rozhodovania v skupine je, že dokáže zhromaždiť a použiť viac informácií, zvyšuje sa motivácia a angažovanosť pre zapojenie všetkých zamestnancov (nielen pri prijímaní, ale hlavne realizácii rozhodnutí). Riaditeľ školy vynakladá menšie úsilie na presviedčanie, motiváciu a kontrolu. Tým, že riaditeľ umožní zamestnancom vysloviť návrhy, názory, dáva najavo, že akceptuje ich odbornosť. Spoločne prijaté rozhodnutia upevňujú spolupatričnosť skupiny. Obmedzenia tohto štýlu sú podmienené tým, že rozhodovanie v skupine je oveľa náročnejšie na čas, úsilie, vznik potenciálnych konfliktov. Prijaté rozhodnutia sú výsledkom skupinového konsenzu, čo však neznamená, že musia byť najlepšie.

Za prijaté rozhodnutia však vždy nesie zodpovednosť vedúci zamestnanec!

Kontrola a hodnotenie

Poňatie kontroly ako fázy procesu riadenia sa často chápe ako posledná fáza riadiaceho procesu. Kontrola ako funkcia riadenia je **monitorovanie priebehu jednotlivých procesov** a v prípade potreby ich korekcia v súlade so stanovenými cieľmi.³⁹

³⁹ MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 235.

Kontrolný systém v školstve má rozmanité obsahové zameranie: kontrola priebehu výchovno-vzdelávacieho procesu, hospodárske zabezpečenie škôl, bezpečnosť a ochrana zdravia, hygienické podmienky, investičná výstavba a pod. Rozhodujúca je kontrola úrovne výchovno-vzdelávacej práce škôl a dosahované výsledky vo výchove a vzdelávaní žiakov.

Kontrolu a hodnotenie školy v súčasnosti realizuje Štátna školská inšpekcia⁴⁰ ⇒ **vonkajšia kontrola** a riaditeľ školy sám, alebo prostredníctvom svojich zástupcov a metodických orgánov ⇒ **vnútorná kontrola**.

Štátna školská inšpekcia, ako orgán štátnej správy v školstve, plní **funkciu kontroly štátu** nad úrovňou pedagogického riadenia, nad úrovňou výchovy a vzdelávania a materiálno-technických podmienok vrátane praktického vyučovania v školách a školských zariadeniach, v strediskách praktického vyučovania a vo vzdelávacích ustanovizniach.

Školská inšpekcia sa vykonáva ako:⁴¹

- informatívna
- tematická
- komplexná
- následná

V rámci komplexnej inšpekcie sa posudzuje celková úroveň školy. Inšpekcia sleduje úroveň riadenia školy, úroveň organizácie výchovno-vzdelávacieho procesu, sleduje realizáciu vytýčených cieľov školy, dodržiavanie učebných plánov a učebných osnov, hodnotí prácu metodických orgánov školy. Hodnotí tiež úroveň vnútroškolskej kontroly a úroveň vedomostí a zručností žiakov.

⁴⁰ Ustanovenie § 12 – 13 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov

⁴¹ ustanovenie § 4 vyhlášky MŠ SR č. 137/2005 Z. z. o školskej inšpekcii

Sleduje záujem pedagogických zamestnancov o ďalšie vzdelávanie, zavádzanie nových technológií vzdelávania, stav materiálneho a priestorového vybavenia školy.

Vedenie školy (riaditeľ a jeho zástupcovia) sa v rámci vnútroškolskej kontroly zameriavajú skôr na činnosť učiteľa pri vyučovaní formou hospitácií. Sledujú, či učiteľ plní učebné osnovy, či učiteľia chodia presne na vyučovacie hodiny, ako riadia vyučovací proces na vyučovacích hodinách a ďalšie. Riaditeľ školy kontroluje a hodnotí prácu svojich podriadených hlavne preto, lebo najlepšie pozná svojich zamestnancov a okrem toho výsledky kontroly slúžia predovšetkým jemu. Pri kontrole a následnom hodnotení nie je prípustné hodnotiť zamestnanca len podľa toho, či splnil úlohu, ale všímať si najmä to, koľko iniciatívy pritom prejavil. Hodnotiace schopnosti sú pre riaditeľa nevyhnutné. Aby kontrola a hodnotenie boli efektívne, vyžaduje to od riadiaceho zamestnanca tvorivý prístup. Hodnotenie výsledkov práce, najmä efektívne kontrolné mechanizmy, kladná motivácia, pochvala, odmena, sankcia, opatrenie, záznam, sú efektívne len vtedy, ak sú vopred určené **pravidlá a kritériá na hodnotenie výsledkov** práce. Pri hodnotení výsledkov práce sa treba vyvarovať najmä chýb miernosti, centrálnej tendencie, kontrastu, projekcie, favoritizmu, submisivity (*submisivita = tendencia jedinca nechať sa viesť*), tzv. haló efektu a pod.

Kontrolu v školách v rozsahu stanovenom všeobecne záväznými predpismi môžu vykonávať aj zriaďovatelia škôl a školská samospráva (rady školy).

Klasická kontrolná činnosť sa začína nahrádzať tzv. **systémom manažérstva kvality**. Na udržanie, riadenie a rozvoj

kvality boli vyvinuté rôzne systémy. Medzi najrozšírenejšie systémy manažérskej kvality v Európe patria:⁴²

- súbor noriem ISO 9000
- model EFQM (European Foundation for Quality Managment)
- komplexné manažérstvo kvality (Total Quality Management - TQM)
 - total ⇒ zapojenosť všetkých útvarov a zamestnancov
 - quality ⇒ súlad s požiadavkami zákazníkov
 - management ⇒ riadený, aktívne vykonávaný proces, všetky rozhodnutia sú podriadené kvalite

3 Riadenie z pohľadu teórie práva⁴³

Človek sa rodí do prírodného prostredia, ktoré sa riadi vlastnými zákonmi, vyzbrojený rozumom, slobodnou vôľou a svedomím. Človek vtláča prostrediu, v ktorom žije, svoju pečať, civilizuje ho a skultúrňuje ho. Prispôsobuje ho svojim potrebám.

Kultúra je súčasť ľudského prostredia, je vytvorená človekom. Výchovou sa mení na dedičstvo a tvorí vlastníctvo celej spoločnosti. Obsahuje:

- duchovné výdobytky, napr. jazyk, morálku, náboženstvo, právo
- materiálne a technické objekty

⁴² Systémy manažérstva kvality sú na podmienky škôl rozpracované v publikácii ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002.

⁴³ Táto časť je spracovaná podľa publikácie ŽAČKOVÁ, M.: *Právne vedomie riadiaceho zamestnanca v rezorte školstva*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum, 2007, s. 28 – 47.

- životný štýl – mnohoraké formy správania, ktoré vnucujú jedincovi súčasníci alebo verejná autorita

V spoločnosti sa formujú obvyklé, štandardné spôsoby myslenia a správania. Všetci (alebo aspoň väčšina) ich považujú za „normálne“ a odovzdávajú ich z generácie na generáciu. V každej dobe tak bolo, aj v súčasnosti sa osvedčuje istý spôsob organizácie rodinného života, výchovy detí, podnikania a pod. Spoločnosť si vytvára **vzory** správania. Čím sú takéto vzory dôležitejšie pre harmonické fungovanie spoločnosti, tým je väčšia snaha o ich **inštitucionalizáciu**, t. j. presné a jasné vyjadrenie a ich usporiadanie. Vzory sa tak stávajú **spoločenskými normami**. Sú to pravidlá, ktoré stanovujú, ako sa majú isté subjekty za určitých okolností či podmienok správať a aká ich postihne sankcia, keď sa tak správať nebudú. Sú to **všeobecné pravidlá**, čo znamená, že požiadavky v nich obsiahnuté sa nevzťahujú na určitú konkrétnu osobu, ale na každého, kto sa ocitne v situácii predvídanej normou.

Normy sú určitým vzorom, schémou správania, na základe ktorých sme schopní predvídať správanie iných jedincov, aj keď ich nepoznáme.

Vieme, že na znak priateľstva máme prijať podávanú ruku, jazdiť po pravej strane cesty, zaplatiť nájomné pod. Schémy správania vlastnej civilizácie máme „v krvi“, a to nám pomáha identifikovať sa s ňou. Tam, kde nie sú pravidlá, ktorých by sme sa mohli dovolať, kde neplatia dobré spôsoby, slušnosť a spravodlivosť, spolunažívanie je nemožné. **Vôľa k spolunažívaniu je podmienkou civilizácie.**

Človek je od raného detstva členom spoločnosti, v ktorej existuje množstvo príkazov, zákazov a dovolení. Od malička sa v ňom pestuje vedomie hodnôt, rozlišovanie správneho a nesprávneho, dovoleného i nedovoleného. Ako deti spoznávame najprv pravidlá platné vo vlastnej rodine; vynucujú si ich rodičia. Neskôr spoznávame tvrdšie pravidlá, ktoré platia v škole a napokon sa zoznámime s pravidlami, za ktorými stojí donucovacia moc štátu.

Pravidlá – spoločenské normy – charakterizujeme podľa oblasti, ktorých sa dotýkajú:

- **morálne** – sú sústredené okolo **hodnoty dobra**
- **estetické** – oscilujú okolo **hodnoty krásna**
- **náboženské** – majú **do činenia s vierou**
- **právne** – obsahujú vo svojom systéme hodnôt **poriadok a spravodlivosť**

3.1 Čo sú právne normy

Právne normy tvoria platné právo každého štátu. Sú to pravidlá správania za určitých okolností, ktoré majú zvláštnu formu a s nerešpektovaním ktorých sa spája štátne donútenie. Občan žijúci v právnom štáte môže robiť všetko, čo mu právne normy nezakazujú. Je preto veľmi dôležité, aby rozoznal právne pravidlá od neprávnych pravidiel.

Právo sa od ostatných normatívnych systémov spoločnosti odlišuje svojim **monizmom**, to znamená:

- v spoločnosti platí jediný právny systém záväzný pre celú spoločnosť

- právo je vo svojom vzniku i pôsobení späté so štátom, opiera sa o jeho donucovaciu moc (pri jeho nedodržaní štát uplatňuje sankcie)
- právo má zvláštnu formu, ktorú ustanoví alebo uzná štát

Tieto pravidlá sú obsiahnuté vo väčších celkoch, ktoré označujeme ako **právne predpisy** → zákony, nariadenia, vyhlášky, usmernenia a pod. Každá veľká skupina právnych predpisov, ktoré primeraným spôsobom upravujú rovnorodú skupinu spoločenských vzťahov, tvorí **odvetvie práva**, napríklad *verejné právo, súkromné právo, vnútroštátne právo, medzinárodné právo*.

Právo sa definuje ako **celok pravidiel, noriem, usporiadaných podľa istých kritérií**. Medzi jeho prvkami sú relatívne pevné charakteristické väzby, ktoré mu umožňujú fungovať určitým spôsobom. Úlohou právnikov je posudzovať rozličné životné situácie či vzťahy na základe právnych predpisov.

Dôležitým **znakom právnych noriem je, že sú kodifikované**. Kódex bol pôvodne súbor kamenných tabúl, neskôr papyrusových listov, na ktoré sa písalo. V súčasnosti je to kompletný, organicky usporiadaný súbor právnych textov určitého odvetvia, ktorý má podobu zákona, napr. Občiansky zákonník, Trestný zákon, Obchodný zákonník, Zákonník práce. Má vhodný formát, je prehľadný a rýchlo dostupný.

V medzinárodnom meradle existuje viacero typov právnej kultúry. U nás je zaužívaný **typ európskej (kontinentálnej) právnej kultúry**, ktorý je charakterizovaný písaným právom. Tvorí ho štátne orgány, ktoré na to oprávňuje ústava štátu. Súdy a iné orgány toto právo iba uvádzajú do života.

Na Slovensku sa transformácia na európsky typ právnej kultúry začala prijatím **Listiny základných práv a slobôd** v roku 1991, ktorá bola včlenená do **Ústavy Slovenskej republiky**. Od nej sa odvíja celý náš právny poriadok.

Takmer výlučným prameňom (formou) práva sú u nás písané, štátnymi orgánmi tvorené texty – **právne predpisy**. Aby sme ich vedeli identifikovať, je potrebné **vedieť, kto ich u nás vydáva a kto ich vykonáva**.

3.2 Kto vydáva a kto vykonáva právne predpisy

Právny predpis je výsledkom právotvornej činnosti toho orgánu, ktorý ho vydal. Aby sme sa vedeli orientovať v množstve právnych predpisov, ktoré štátne orgány vydávajú, opierame sa o isté kritériá. Normatívne právne akty delíme podľa toho:

- kto ich vydáva (ktorý štátny orgán)
- kto a ako ich vykonáva
- aký majú stupeň právnej sily, t. j. či sú prvotné, alebo druhotné

Spôsobilosť štátneho orgánu vydávať právne predpisy sa označuje pojmom **právomoc**. Okruh vzťahov, na ktoré sa právomoc orgánu vzťahuje, sa označuje ako **kompetencia**. Štátnymi orgánmi, ktoré majú v našom štáte právomoc vydávať, meniť a rušiť právne predpisy, sú:

- Národná rada Slovenskej republiky
- vláda Slovenskej republiky
- ministerstvá a iné ústredné orgány štátnej správy

Tieto orgány vytvárajú tzv. univerzálne normy, ktoré sú platné na celom území štátu. Okrem týchto orgánov majú právomoc vydávať právne normy aj

- orgány regionálnej štátnej správy
- orgány regionálnej a miestnej samosprávy

Tieto orgány vytvárajú tzv. lokálne normy, ktoré sú platné na území, ktoré spravujú.

Právnou normou s najvyššou právnou silou je **Ústava Slovenskej republiky**. Vykonáva sa ústavnými zákonmi, alebo obyčajnými zákonmi. Je základným a najvyšším zákonom štátu. Prijíma sa trojpätinovou väčšinou všetkých poslancov NR SR. Zákony sa prijímajú obyčajnou, teda absolútnou väčšinou. Na úrovni Ústavy SR sú aj **výsledky obligatórneho republikového referenda**, ktoré majú po ich prijatí právnou silu ústavného zákona. Podľa Ústavy SR majú v niektorých prípadoch vyššiu silu (majú prednosť) pred zákonmi **medzinárodné zmluvy**, a to vtedy, ak boli riadne transformované do právneho systému.

Všetky zákony musia byť v súlade s ústavou a medzinárodnými zmluvami o ľudských právach a základných slobodách, ktoré náš štát ratifikoval a ktoré boli riadne vyhlásené.

Zákony schválené parlamentom vykonáva vláda, ministerstvá a iné orgány štátnej správy prostredníctvom normatívnych právnych aktov, ktoré nazývame vykonávacie predpisy. Sú nimi:

- nariadenie vlády SR
- vyhlášky, opatrenia a výnosy ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy

3.3 Delenie právnych aktov

Normatívne právne akty vytvárajú určitú hierarchiu, pyramídu, ktorá vzniká ich roztriedením **podľa stupňa právnej sily**. Právna sila je vlastnosť právnej normy, ktorá umožňuje jej porovnanie s inými právnymi normami, vyjadruje jej hierarchickú podriadenosť právnej norme vyššej právnej sily. Nižší predpis nikdy nesmie odporovať predpisu, ktorý má vyššiu právnu silu a všetky spolu musia byť v súlade s ústavou.

Právne normy delíme **podľa stupňa právnej sily** na:

- ústava a ústavné zákony, medzinárodné zmluvy ktoré boli transformované do vnútroštátneho práva formou ústavného zákona, výsledky obligatórneho republikového referenda
- zákony a medzinárodné zmluvy, ktoré boli transformované do vnútroštátneho práva formou zákona
- nariadenia vlády
- právne predpisy ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy – vyhlášky, výnosy
- vykonávacie právne predpisy regionálnych orgánov štátnej správy
- nariadenia a všeobecne záväzné nariadenia orgánov regionálnej a miestnej štátnej správy

Právny predpis predtým, než sa vo forme návrhu predloží na prerokovanie a schválenie v príslušnom štátnom orgáne, prechádza tzv. legislatívnym procesom. Prijatý a podpísaný právny predpis sa uverejní v **Zbierke zákonov Slovenskej republiky**. V Zbierke zákonov sa uverejňujú všetky právne predpisy, okrem nariadení

a všeobecne záväzných nariadení regionálnej (VÚC) a miestnej samosprávy (obce). Právny predpis zverejnený v Zbierke zákonov SR sa stáva všeobecne záväzným právnym predpisom. Stáva sa súčasťou právneho systému. Ak je právny predpis riadne uverejnené, nikto sa pri jeho porušení nemôže zbaviť zodpovednosti tým, že sa bude vyhovárať na jeho neznalosť. Platí: **neznalosť práva nikoho neospravedlňuje**. Právny predpis sa začne v reálnom živote používať vtedy, keď nadobudne **účinnosť**. Dátum účinnosti je uvedený v poslednom ustanovení právneho predpisu.

V právnom demokratickom štáte platí **zásada retroaktivity**. To znamená, že konanie človeka posudzujeme vždy podľa právneho poriadku platného v čase, kedy ku konaniu došlo.

Príklady označovania právnych predpisov:

- ✓ Zákon NR SR č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch
- ✓ Nariadenie vlády SR č. 238/2004 Z. z. o rozsahu vyučovacej činnosti a výchovnej činnosti pedagogických zamestnancov
- ✓ Vyhláška Ministerstva školstva SR č. 137/2005 Z. z. o školskej inšpekcii
- ✓ Všeobecne záväzné nariadenie Mesta Poprad č. 42/2008 o miestnych poplatkoch

Pri citácii právnych predpisov treba dodržať tieto pravidlá:

- ✓ zákon – vyhláška – nariadenie vlády č. 245/2008 Z. z.
- ✓ paragraf → § 52a
- ✓ odsek → ods. 2
- ✓ písmeno → písm. a)

Právne predpisy možno nájsť na internetových stránkach:

www.zbierka.sk - Zbierka zákonov

www.minedu.sk ⇨ Legislatíva

<http://jaspi.justice.gov.sk> – Jednotný automatizovaný systém právnych informácií

www.epi.sk – Ekonomické a právne informácie

3.4 Právne akty a rozhodnutia riadiaceho zamestnanca

Riaditeľ štátnej školy⁴⁴ ako orgán štátnej správy v školstve **vykonáva štátnu správu v školstve** v 1. stupni podľa zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších zmien a doplnkov a v zmysle zákona č. 71/1967 Zb. o správnom konaní vydáva **rozhodnutia**.

Riaditeľ školského zariadenia, riaditeľ súkromnej školy, riaditeľ súkromného školského zariadenia, riaditeľ cirkevnej školy a riaditeľ cirkevného školského zariadenia nevykonáva štátnu správu, ale len **rozhoduje**. Nepostupuje podľa zákona č. 71/1967 Zb. o správnom konaní, ale len podľa zákona č. 597/2003 Z. z. Jeho rozhodnutie musí byť písomné a musí obsahovať **výrok, odôvodnenie a poučenie**.

Účastníkom správneho konania (rozhodovania) je zvyčajne zákonný zástupca žiaka. Ten podáva žiadosť riaditeľovi školy. Ustanovenia § 5 zákona č. 596/2003 Z. z. obsahujú všetky situácie, v ktorých rozhoduje riaditeľ školy, resp. riaditeľ školského zariadenia. Ide napr. o:

⁴⁴ ktorých zriaďovateľom je orgán štátnej správy, alebo orgán regionálnej a miestnej samosprávy

- prijatie žiaka do školy
- odklad začiatku povinnej školskej dochádzky
- oslobodenia žiaka od povinnosti dochádzať do školy
- povolenie plniť povinnú školskú dochádzku mimo územia SR
- uloženie výchovných opatrení
- určenie výšky príspevku zákonného zástupcu na čiastočnú úhradu nákladov a iné

Riadenie školy a školského zariadenia, výkon štátnej správy, rozhodovanie riaditeľa školy a školského zariadenia a zabezpečenie ich plynulého chodu sú činnosti veľmi zložité a komplikované. Pre riaditeľov pri vykonávaní ich riadiacej práce je nevyhnutné **poznať právne predpisy týkajúce sa riadenia školstva** a vedieť sa v nich orientovať. Nie je možné a je zbytočné a neefektívne ich všetky poznať, prípadne sa ich učiť naspamäť. Dôležitejšie je vedieť, podľa akého právneho predpisu v danej situácii postupovať a kde príslušný právny predpis rýchlo nájsť.

V súvislosti s právom sa hovorí o právnom vedomí. **Právne vedomie** predstavuje individuálne alebo spoločenské myslenie o práve a jeho uskutočňovaní. **Je to súhrn poznatkov a postojov z oblasti práva, ktoré má jednotlivec, istá skupina, príp. celá spoločnosť.** Môžeme hovoriť o nízkom právnom vedomí, alebo o vysokom právnom vedomí. Praktická skúsenosť potvrdzuje, že právne vedomie zamestnancov v školstve a pomerne nízke.

3.5 Právny poriadok

Ako sme už na inom mieste uviedli, platné právo každého štátu tvoria právne normy. Každá veľká skupina právnych noriem, ktoré upravujú istý druh spoločenských vzťahov, sa nazýva **odvetvie práva.**

Jednotlivé odvetvia práva vytvárajú tzv. **právny poriadok (právny systém)**. Právny systém v krajinách Európy má duálnu štruktúru, to znamená, že ho tvoria dve veľké skupiny právnych noriem – **verejné právo a súkromné právo**.

Rozdiel medzi verejným a súkromným právom vyjadril ako prvý známy rímsky právnik Ulpianus: „*Verejné právo je to, ktoré vyjadruje záujmy štátu a súkromné je to, ktoré vyjadruje záujmy jednotlivca.*“

Verejné právo tvoria právne normy, ktoré upravujú vzťahy medzi štátom ako nositeľom štátnej moci a občanmi alebo inými právnymi subjektmi. Tieto vzťahy sú charakterizované vzťahom nadriadenosti štátu ako reprezentanta tzv. verejných záujmov nad záujmami fyzických a právnických osôb (princíp subordinácie).

Do verejného práva zaraďujeme tieto odvetvia:

- ústavné (štátne) právo
- správne (administratívne) právo
- finančné právo
- trestné právo
- (medzinárodné verejné právo)

Súkromné právo tvoria právne normy, ktoré upravujú vzťahy medzi subjektmi na princípe vzájomnej rovnosti. Tieto vzťahy vznikajú na základe slobodne prejavenej vôle subjektov a sú spravidla upravené zmluvne. Ide teda o privátne záujmy jednotlivých subjektov, ktorým verejná moc (štát) zaisťuje len nevyhnutnú ochranu. Do týchto záujmov verejná moc zasahovať nemôže.

Do súkromného práva zaraďujeme tieto právne odvetvia:

- občianske právo

- rodinné právo
- obchodné právo

Existujú však aj odvetvia práva, ktoré majú zmiešanú povahu a majú prvky súkromného aj verejného práva. Typickým príkladom je pracovné právo a medzinárodné súkromné právo.

Slovenský právny systém tvoria teda tieto najdôležitejšie odvetvia:

- **štátne (ústavné) právo** ⇒ je sústredené v Ústave SR a ostatných ústavných zákonoch. Upravuje najvýznamnejšie spoločenské vzťahy, ako napr. základy štátneho zriadenia, rozdelenie štátnej moci, základy hospodárskej štruktúry v štáte, základné práva a povinnosti občanov v štáte. Ústava je základným zákonom štátu a základným právnym rámcom pre fungovanie celého právneho systému. Všetky ostatné právne normy z nej vychádzajú a musia s ňou byť v súlade. Ústava SR bola prijatá 1. septembra 1992, do platnosti vstúpila 1. januára 1993. Odvtedy prešla niekoľkými novelizáciami.
- **občianske právo** ⇒ upravuje majetkové vzťahy fyzických a právnických osôb, majetkové vzťahy medzi týmito osobami a štátom, ako aj vzťahy vyplývajúce z práva na ochranu osôb. Základnou právnou normou je Občiansky zákonník. Upravuje napr. vzťahy vecného práva, ktoré vznikajú nadobúdaním vlastníctva majetku (kúpa/predaj, dedenie a iné). Súčasťou občianskeho práva je aj úprava tzv. záväzkových vzťahov. Tie vznikajú medzi dvoma subjektmi najčastejšie uzatvorením zmluvy, príp. úmyselným alebo neúmyselným spôsobením škody.

- **správne (administratívne) právo** ⇒ upravuje vzťahy týkajúce sa štátnej správy verejných vecí (napr. zdravotníctvo, **školsťvo**, územná správa a iné). Základnou právnou normou je zákon o správnom konaní a množstvo vyhlášok a nariadení.
- **trestné právo** ⇒ vymedzuje skutkovú podstatu trestných činov, t. j. definuje, ktoré konanie je trestným činom, a taxatívne vymedzuje tresty za ich spáchanie. Upravuje tiež postup orgánov činných v trestnom konaní. Základnou právnou normou je Trestný zákon.
- **rodinné právo** ⇒ upravuje vzťahy vznikajúce v rodine. Upravuje teda vzťahy medzi manželmi a vzťahy medzi rodičmi a deťmi. Ustanovuje napr. podmienky uzavretia manželstva a jeho zániku, upravuje práva a povinnosti medzi rodičmi a deťmi, upravuje spôsob náhradnej rodinnej výchovy detí. Základnou právnou normou je Zákon o rodine.
- **obchodné právo** ⇒ upravuje vzťahy v oblasti podnikania. Upravuje napr. spôsob vzniku a fungovania jednotlivých foriem podnikania (živnosti, obchodné spoločnosti – spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a iné, družstvá). Základnou právnou normou je Obchodný zákonník.
- **pracovné právo** ⇒ upravuje vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Hovorí napr. o spôsobe vzniku a zániku rôznych foriem pracovného pomeru, o mzde, o podmienkach práce, o nároku na odpočinok a iné. Základnou právnou normou je Zákonník práce.
- **finančné právo** ⇒ Upravuje vzťahy v oblasti financovania (napr. bankovníctvo, daňový systém). Nemá jednotnú právnou normu, ale riadi sa množstvom vyhlášok a nariadení.

Osobitným odvetvím práva je **medzinárodné právo**. Upravuje vzťahy medzi štátmi navzájom a medzi štátom a občanmi iných štátov. Tvorí ho systém medzinárodných zmlúv a dohovorov, medzinárodné zvyky a diplomatický protokol.

4 Riadenie školstva v Slovenskej republike

V súvislosti s riadením školstva v SR rozlišujeme:

- ✓ makroriadenie školstva
- ✓ mikroriadenie školstva

4.1 Makroriadenie školstva - manažment školstva

Makroriadenie znamená riadenie daného systému riadiacim orgánom riadenej sústavy, ktorú zvyčajne nazývame vyšším stupňom riadenia. S tým súvisí aj rozlišovanie riadenia bezprostredného a riadenia sprostredkovaného, kompetencií originálnych a kompetencií prenesených.

Základnou úlohou makroriadenia v školstve je **vymedziť základné poslanie systému školstva** s cieľom zabezpečiť spoločenské potreby a záujmy v oblasti výchovy a vzdelávania. Tieto vychádzajú z analýz sociálno-ekonomických podmienok a možností. Vymedzujú sa príslušnými smernicami, plánmi rozvoja, pedagogicko-organizačnými pokynmi, právnymi a ekonomickými normami súvisiacimi s organizáciou výchovno-vzdelávacieho procesu, riadenia školstva v ekonomickej oblasti, financovania školstva a výkonu štátnej správy.

Riadenie výchovno-vzdelávacieho procesu v modernej demokratickej spoločnosti sa vyjadruje spravidla **programovými**

zámermi a koncepciami rozvoja vzdelávania. Cieľom má byť slobodný jedinec, pre ktorého sú typické také vlastnosti, ako je empatia, tolerancia, znášanlivosť, dôvera, dôstojnosť a úcta človeka k človeku. To všetko má vychádzať z uvedomenia si nie len svojich práv, ale aj povinností. Preto sa požaduje, aby sa v školách odzrkadľoval duch právneho štátu, aby sa dokumenty, akými sú Listina základných ľudských práv a slobôd, od ktorej sa odvíja naša Ústava a dokument OSN Dohovor o právach dieťaťa stali spoľahlivým vodidlom v správaní žiakov, učiteľov a riaditeľov škôl a školských zariadení.

V Dohovore o právach dieťaťa sa uvádza, že **výchova dieťaťa musí smerovať k rozvoju osobnosti dieťaťa, jeho nadaniu, duševným a fyzickým schopnostiam v plnej šírke jeho možností.** Smerovať musí k príprave dieťaťa na zodpovedný život v slobodnej spoločnosti v duchu porozumenia, znášanlivosti a priateľstva medzi národmi, etnickými, národnými a náboženskými skupinami, rozvíjať úctu k rodičom, k vlastnej kultúrnej identite, jazyku a hodnotám krajiny v ktorej žije a z ktorej pochádza.⁴⁵

Výchova a vzdelávanie sa vo svete stávajú podmienkou nielen osobnostného rozvoja, riešenia sociálnych a hospodárskych problémov, ale aj aktívnej účasti na spoločenskom, občianskom a kultúrnom živote krajiny, regiónu a obce.

Vo svete silnejú tendencie k silnému obmedzovaniu centralizmu, byrokratickej moci štátu. Naopak – dochádza viac k decentralizácii verejnej správy a presunu kompetencií na orgány samosprávy, posilňovanie samosprávnosti, sebareflexie a sebakontroly školy.

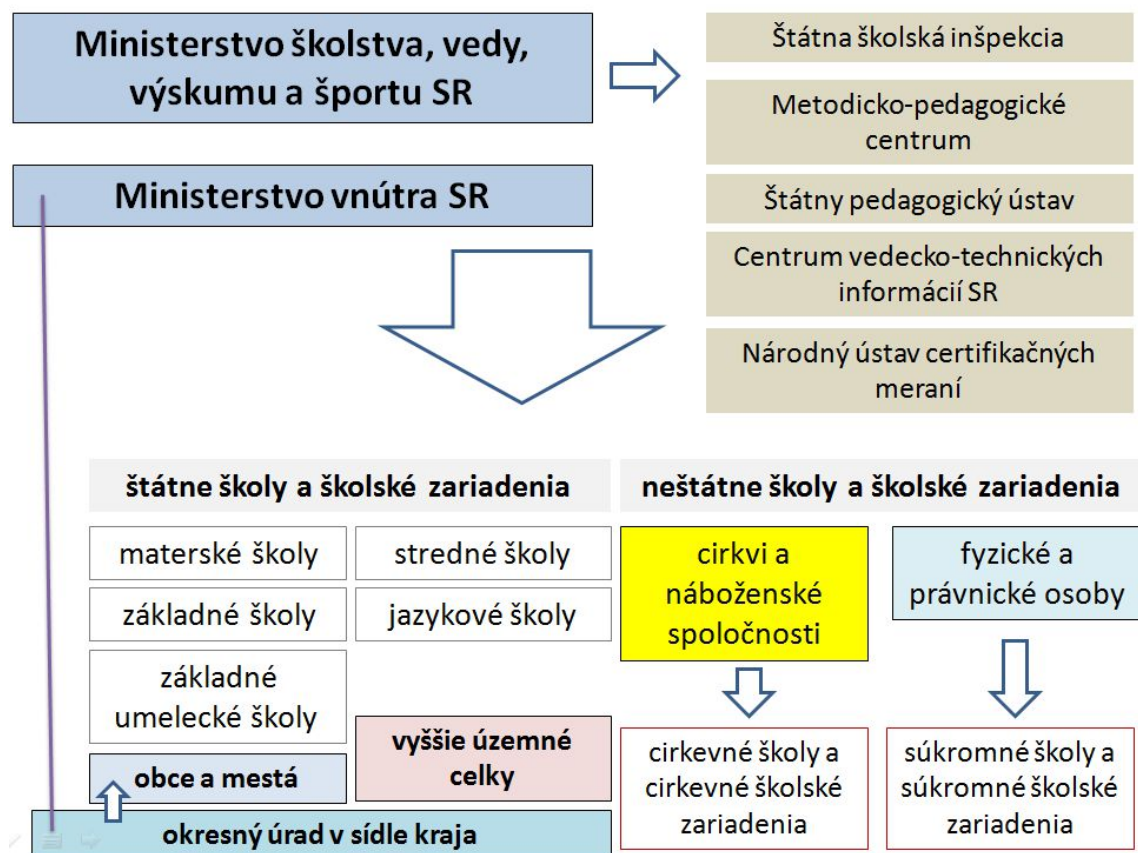
⁴⁵ In: *Ľudské práva, výber dokumentov OSN*. Bratislava : Archa, 1995, čl. 29.

Vzdelávací systém na Slovensku zaznamenal hlavne v poslednom storočí výrazný rozvoj. Na začiatku 20. storočia bol na Slovensku ešte pomerne vysoký podiel negramotného obyvateľstva, sieť stredných škôl bola málo rozvinutá. Slovenské školstvo prešlo tromi vlnami mohutného rozvoja:

- prvá vlna nastala po vzniku ČSR v r. 1918 ⇒ zaviedla sa povinná osemročná školská dochádzka, budovala sa sieť gymnázií a stredných odborných škôl, založená bola Univerzita Komenského v Bratislave
- druhá vlna nastala v 50 – tých a 60 – tých rokoch ⇒ sieť škôl sa dobudovala a školstvo sa dostávalo na úroveň škôl v Čechách; výchovno-vzdelávacia sústava sa budovala na základe modelu tzv. jednotnej školy
- tretie obdobie rastu školstva na Slovensku nastalo po novembri 1989 ⇒ po zmene spoločensko-politickej situácie sa začalo školstvo transformovať a začalo sa so zmenami v systéme školstva; dokumentom na systémové zmeny bol Národný program výchovy a vzdelávania – MILÉNIUM. V roku 1990 bol prijatý zákon č. 542/1990 Zb. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve. Zriadila sa špecializovaná štátna správa v školstve (školské správy), začali sa konštituovať orgány školskej samosprávy (rady školy). V roku 1994 bola prijatá novela tohto zákona, ktorá oklieštila kompetencie rady školy. Posilnilo sa postavenie ministerstva školstva, štátna správa bola odtrhnutá od ostatných orgánov regionálnej štátnej správy a samosprávy. V roku 1996 vzniklo nové členenie štátu na 8 krajov a 78 okresov. Zriaďovateľmi škôl sa stali okresné a krajské úrady, na ktorých boli vytvorené odbory školstva. Zrušené boli školské správy. Od 1. júla 2002

prišlo v oblasti riadenia školstva k ďalšej decentralizácii. jej podstatou bolo účelne presunúť kompetencie a zodpovednosť v určitých oblastiach zo štátnej správy na orgány územnej samosprávy, teda na obce a vyššie územné celky. Školy a školské zariadenia prešli do pôsobnosti obcí a vyšších územných celkov. Od 1. januára 2004 začal platiť **zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov**. Model riadenia regionálneho školstva ustanovený v uvedenom zákone pretrváva s drobnými zmenami doposiaľ a jeho schému uvádzame na obr. 4.

Obr. 4 Schéma riadenia regionálneho školstva po roku 2004



4.1.1 Zriaďovatelia škôl a školských zariadení

Školy a školské zariadenia sa zriaďujú podľa zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov. Zriaďovateľom školy a školského zariadenia podľa uvedeného zákona môže byť:

- obec
- samosprávny kraj
- krajský školský úrad
- štátom uznaná cirkev alebo náboženská spoločnosť
- iná právnická alebo fyzická osoba

a/ obec

Obec⁴⁶ v rámci preneseného výkonu štátnej správy (prenesená kompetencia) môže zriaďiť základné školy. Pri výkone samosprávy (originálna kompetencia) môže zriaďiť:

- materské školy
- základné umelecké školy
- školské kluby detí
- školské strediská záujmovej činnosti
- centrá voľného času
- školské jedálne
- školské internáty

b/ samosprávny kraj

Samosprávny kraj⁴⁷ v rámci preneseného výkonu štátnej správy (prenesená kompetencia) zriaďuje stredné školy, učilišťa,

⁴⁶ ustanovenie § 6, ods. 1 a 2 zákona č. 596/2003 Z. z.

⁴⁷ ustanovenie § 9, ods. 1 a 2 zákona č. 596/2003 Z. z.

strediská praktického vyučovania. V rámci výkonu samosprávy (originálna kompetencia) môže zriadiť:

- základné umelecké školy
- jazykové školy
- školské internáty
- školské jedálne
- strediská služieb škole
- školy v prírode
- centrá voľného času
- školské strediská záujmovej činnosti

c/ okresný úrad v sídle kraja

V prípade, ak to vyžadujú osobitné podmienky, zriaďuje krajský školský úrad⁴⁸ materské školy, základné školy, stredné školy a strediská praktického vyučovania. Ďalej zriaďuje špeciálne materské školy, špeciálne základné školy, špeciálne stredné školy, praktické školy, odborné učilištia, špeciálne výchovné zariadenia, zariadenia špeciálno-pedagogického poradenstva, pedagogicko-psychologické poradne. Osobitná podmienka nastane, ak obec nezabezpečí podmienky na plnenie povinnej školskej dochádzky⁴⁹ a samosprávny kraj nezabezpečí výchovu a vzdelávanie v požadovanom študijnom, alebo učebnom odbore⁵⁰.

d/ štátom uznaná cirkev a náboženská spoločnosť

Zriaďuje cirkevné základné školy, cirkevné stredné školy a cirkevné školské zariadenia takého druhu a typu, ktoré môže zriaďovať obec alebo samosprávny kraj.

⁴⁸ ustanovenie § 10, ods. 5 zákona č. 596/2003 Z. z.

⁴⁹ ustanovenie § 10, ods. 6 zákona č. 596/2003 Z. z.

⁵⁰ ustanovenie § 10, ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z.

e/ iná právnická osoba alebo fyzická osoba

Zriaďuje súkromné základné školy, súkromné stredné školy a súkromné školské zariadenia takého druhu a typu, ktoré zriaďuje obec a samosprávny kraj.

Zriadeniu školy a školského zariadenia zriaďovateľom školy a školského zariadenia predchádza jej **zaradenie do siete škôl a školských zariadení**. Zrušeniu školy alebo školského zariadenia predchádza jej **vyradenie zo siete škôl a školských zariadení**⁵¹. Žiadosť o zaradenie, resp. vyradenie školy a školského zariadenia do/zo siete škôl a školských zariadení podáva zriaďovateľ na Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR.

4.2 Mikroriadenie školstva - manažment školy

Pod pojmom **mikroriadenie** chápeme riadenie jednotlivých častí alebo subsystémov riadeného celku.⁵² V našom prípade máme na mysli riadenie jednotlivcov, ale aj pracovných skupín a orgánov školy, ktorých zloženie a veľkosť je daná zákonnými normami a závisí od veľkosti školy.

V prvom rade si treba uvedomiť, že riaditeľ školy vystupuje v štruktúre mikroriadenia ako správny orgán (rozhoduje a vydáva správne rozhodnutia).⁵³ Z hľadiska zamerania riadiacich činností riaditeľa školy môžeme riadenie riaditeľa školy a školského zariadenia rozdeliť na:

- pedagogické riadenie

⁵¹ ustanovenia § 15, § 16, § 17 zákona č. 596/2003 Z. z.

⁵² KHOL, J.: *Řídící činnost*. Praha : SPN, 1978, s. 16

⁵³ ustanovenie § 2, ods. 1, písm. a/ a § 5 ods. 3 – ods. 6 zákona 596/2003 Z. z.

- odbornovo-metodické riadenie
- personálne riadenie
- právne riadenie
- ekonomické riadenie

4.2.1 Pedagogické riadenie

Má v sústave riadiacich činností riaditeľa školy a riaditeľa školského zariadenia prioritné postavenie. Vyplýva to z toho, že výchovno-vzdelávacie výsledky sú rozhodujúcim kritériom úspešnosti školy. Dobré pedagogické riadenie predpokladá, aby riaditeľ školy mal vypracovanú pedagogickú koncepciu (stratégiu) rozvoja školy. Zodpovednosť za jej vypracovanie má síce riaditeľ, ale je dobré, ak sa na jej tvorbe podieľajú podľa možnosti všetci pedagogickí zamestnanci. Pedagogická koncepcia je vlastne koncepčný strategický plán školy, ktorý by mal obsahovať tri časti:

- **koncepciu kompetencií** ⇒ má definovať, aké sú kompetencie školy smerom **do vnútra školy** (ako sú rozdelené kompetencie medzi riaditeľom školy a zástupcami, medzi riaditeľom a ostatnými pedagogickými a nepedagogickými zamestnancami, medzi riaditeľom a žiakmi, učiteľmi a žiakmi) a **smerom von** (kompetencie medzi riaditeľom a zriaďovateľom, riaditeľom a rodičmi, učiteľmi a rodičmi, riaditeľom a ostatnou verejnosťou)
- **koncepciu vyučovania** ⇒ určuje systém a organizáciu vyučovania v škole (čas vyučovacích hodín, rozvrh hodín, využitie odborných učebníc, telocvične) a vytyčuje všeobecné didaktické ciele školy, metódy, formy a prostriedky na ich dosiahnutie

- **konceptiu výchovného systému školy** ⇒ určuje zabezpečenie a organizáciu výchovy mimo vyučovania a mimoškolskú činnosť nad rámec školy a regiónu

Dôležitými nástrojmi na pedagogické riadenie školy sú:

- školský vzdelávací program, výchovný program školského zariadenia
- plán práce školy, ktorého súčasťou sú plány práce metodických orgánov školy (MZ a PK), plány práce triednych učiteľov, plán školských výletov a exkurzií
- plán práce školského zariadenia, ktoré je súčasťou školy
- kritériá na prijímanie žiakov na štúdium
- rozvrh hodín, plán využívania odborných učební, učební IKT, jazykových učební
- projekty zamerané na medzinárodnú spoluprácu žiakov škôl v rámci Európskej únie (SOKRATES, LEONARDO) a iné

4.2.2 Odborno-metodické riadenie

Obsahuje v sebe premyslený spôsob, ktorého cieľom je:

- zapájanie učiteľov a ostatných zamestnancov školy do rozpracovávaní aktuálnych otázok výchovy a vzdelávania
- aktívna účasť pedagogických zamestnancov na vypracovávaní školského vzdelávacieho programu školy a výchovného programu školských zariadení, ktoré sú súčasťou školy
- spoluúčasť pedagogických zamestnancov školy na tvorbe pedagogických a organizačných noriem školy (školský poriadok)
- kontinuálne vzdelávanie zamestnancov školy

- koordinácia odborných metodických orgánov školy (metodických združení a predmetových komisií)
- pomoc začínajúcim učiteľom (zabezpečenie adaptačného vzdelávania)⁵⁴
- efektívnosť práce poradných orgánov riaditeľa školy (pedagogická rada)
- spolupráca so samosprávnymi orgánmi školy (rada školy, žiacka rada, rodičovské spoločenstvo – združenie) a verejnosťou
- spolupráca s inými školami, zahraničné kontakty – s cieľom vymieňať si skúsenosti a poznatky

4.2.3 *Personálne riadenie*

Je neodmysliteľnou súčasťou riadiacej práce. Pozostáva z týchto činností:

- vyhľadávanie nových zamestnancov na základe aktuálnych potrieb školy
- výber nových zamestnancov, vypracovanie kritérií, organizovanie výberových konaní (konkurzov)
- adaptácia novoprijatých zamestnancov na nové pracovné prostredie
- starostlivosť o odborný a pedagogický rast (kontinuálne vzdelávanie)
- vypracovanie systému kariérových pozícií v škole, kariérový plán
- motivácia zamestnancov a ich hodnotenie⁵⁵

⁵⁴ ustanovenie § 36 zákona č. 317/2009 Z. z.

⁵⁵ ustanovenie § 52 zákona č. 317/2009 Z. z.

- určovanie plátov zamestnancov a odmeňovanie (kritériá na hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov)
- relaxačné programy⁵⁶, plán dovoleníek

4.2.3 Právne riadenie

Je oblasťou riadenia, ktorá zahŕňa aplikáciu všeobecne záväzných právnych noriem na podmienky školy a školského zariadenia. Za tým účelom riaditeľ školy vypracúva a používa vnútorné riadiace akty – vnútorné normy a pravidlá (štatút, organizačný poriadok, pracovný poriadok, platový poriadok, bezpečnostný poriadok – ochrana osobných údajov, pokladničný poriadok, skartačný poriadok,...). Tieto vnútorné normy majú dôležitú funkciu v riadení organizácie. Medzi najdôležitejšie funkcie týchto noriem patria:

- konštitutívna ⇒ vnútorné normy sú prostriedkom na vytváranie systému a organizácie riadenia
- racionalizačná ⇒ vnútorné normy pomáhajú racionalizovať riadenie, zvyšovať efektívnosť a tvorivosť
- arbitrážna ⇒ vnútorné normy slúžia pri riešení rôznych nejasností, dohadov a sporov medzi jednotlivými útvarmi organizácie a medzi zamestnancami pri hľadaní zodpovednosti
- modelová ⇒ pomocou vnútorných noriem sa modeluje systém riadenia organizácie, jej organizačná štruktúra, vzťahy podriadenosti a nadriadenosti medzi zamestnancami

Vnútornými normami sa vytvára **normatívny model systému riadenia školy**, ktorý zabezpečuje, aby sa mohli plniť všetky funkcie

⁵⁶ ustanovenie § 53 zákona č. 317/2009 Z. z.

organizácie. Súvisí s pracovno-právnymi vzťahmi, personálnou politikou, zabezpečovaním výchovno-vzdelávacieho procesu, technickým vybavením a prevádzkou, zabezpečením ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci a pri vyučovaní, požiarnej ochrany, civilnej ochrany, ochrany osobných údajov a pod. Predpokladom na zvládnutie týchto požiadaviek zo strany riaditeľa školy je jeho **vysoké právne vedomie**, znalosť a orientácia v príslušných všeobecne záväzných právnych predpisoch. Sústavu vnútorných právnych noriem v školstve tvoria:

- štatút školy / školského zariadenia
- organizačný poriadok
- pracovný poriadok
- vnútorný (školský) poriadok
- registratúrny a skartačný poriadok
- disciplinárny poriadok
- vnútorný mzdový predpis (platový poriadok)
- rôzne smernice, pokyny, usmernenia a iné

4.2.4 Ekonomické riadenie

Zahŕňa v sebe činnosti súvisiace s plánovaním finančných prostriedkov a tvorby rozpočtu školy, jeho priebežným čerpaním a vyhodnocovaním. Do tejto oblasti patrí aj starostlivosť o materiálno-technické vybavenie školy, opravy a údržbu budovy školy. Povinnosťou riaditeľa školy je každoročne vypracovať správu o hospodárení školy a predložiť ju po prerokovaní v rade školy zriaďovateľovi školy. V súčasnosti je viac zdrojové financovanie škôl a školských zariadení legislatívne upravené v zákone č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení a v zákone č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve

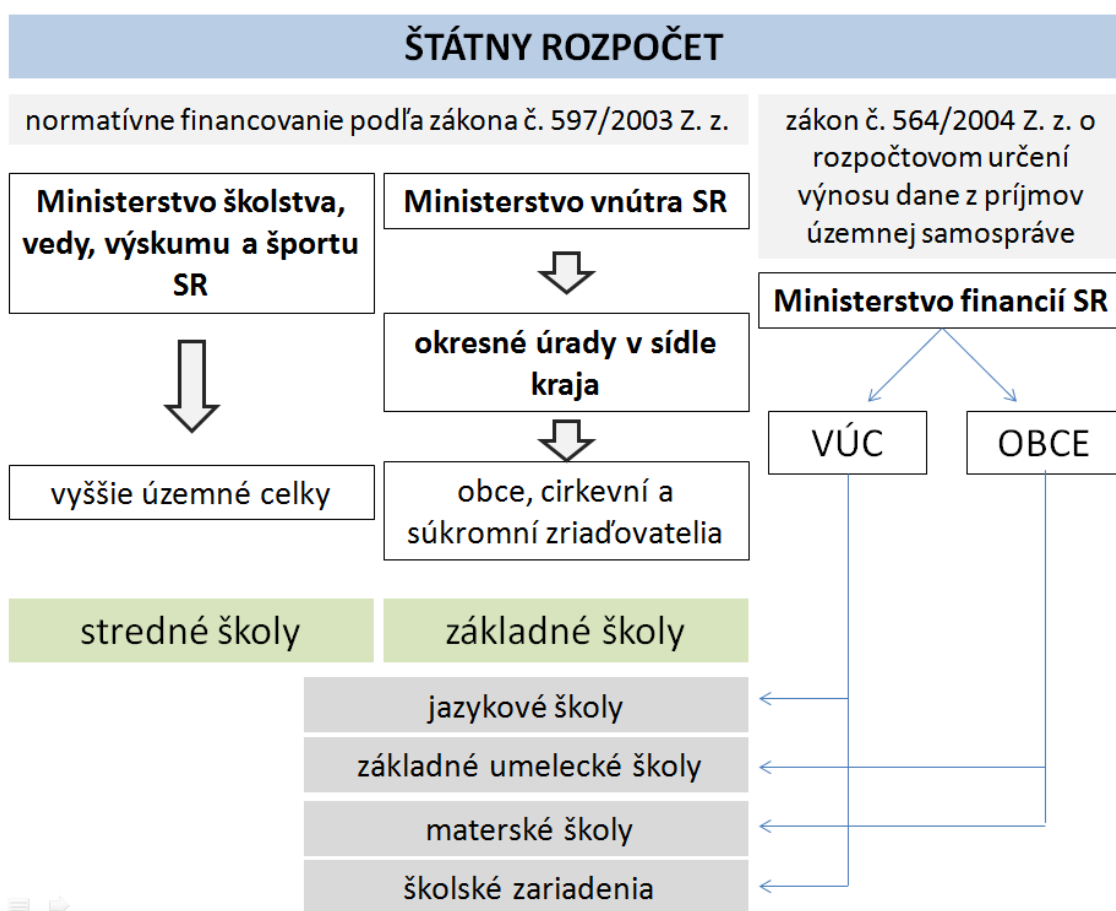
a školskej samospráve. Školy sa môžu uchádzať o granty na základe podávania projektov, ktoré sú financované jednak z rozpočtovej kapitoly Ministerstva školstva SR, jednak z fondov Európskej únie. Príprava projektov a ich predkladanie je náročný proces a vyžaduje si premyslený, tvorivý prístup zo strany riaditeľa školy.

Riaditeľ školy zodpovedá za rozpočet, financovanie a efektívne a účelné využívanie finančných prostriedkov určených na zabezpečenie činnosti školy alebo školského zariadenia.⁵⁷

Podľa aktuálnych právnych predpisov sú základné a stredné školy financované z rozpočtovej kapitoly ministerstva školstva a ministerstva vnútra, materské školy, základné umelecké školy, jazykové školy a školské zariadenia sú financované v rámci originálnych kompetencií z rozpočtov územných a miestnych samospráv (vyššie územné celky a obce). Nositeľom finančných prostriedkov je dieťa/žiak, na výchovu a vzdelávanie ktorého dostáva základná a stredná škola podľa nariadenia vlády a MŠ, ZUŠ, jazyková škola a školské zariadenie podľa všeobecne záväzného nariadenia samosprávneho kraja/obce stanovenú výšku finančných prostriedkov na rozpočtový rok. Model financovanie uvádzame na obr. 5.

⁵⁷ ustanovenie § 5, ods. 2, písm. g/ zákona 596/2003 Z. z.

Obr. 5 Financovanie škôl a školských zariadení v SR



4.3 Štýly riadenia⁵⁸

Štýl riadenia možno charakterizovať ako osobitné dispozície konania riadiaceho zamestnanca, alebo ako model správania vedúcej osobnosti v riadiacej funkcii. Najčastejšie sa koncepcie riadiaceho štýlu sústreďujú na to,

- či sa vedúca osobnosť **orientuje na ľudí alebo na úlohy** ⇒ vedúci zamestnanec môže byť orientovaný na úlohy, na ľudí, alebo aj na úlohy aj na ľudí. Z výsledkov výskumov sa zistilo, že riadiaci zamestnanci zameraní tak na úlohy, ako aj na ľudí, sa považovali za najúspešnejších.

⁵⁸ OBDRŽÁLEK, Z. a kol.: *Riadenie školstva v Slovenskej republike*. Bratislava : Štátny pedagogický ústav, 1999, s. 57 - 59

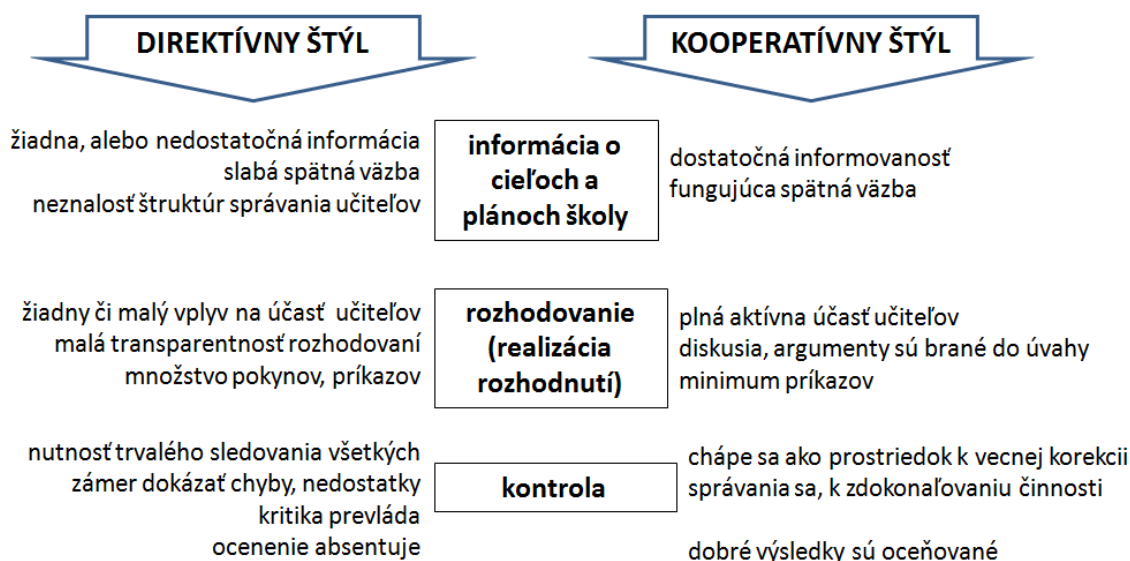
- či uplatňuje **autokratický** alebo **demokratický** štýl riadenia ⇒ hovoríme o autoritatívnom, alebo o demokratickom riadení podľa rozsahu, v akom vedúci zamestnanci uplatňujú autoritatívne alebo demokratické metódy riadenia. Autoritárstvo a demokracia hovoria o miere, do akej je podriadeným dovolené podieľať sa na rozhodovaní. Autoritatívni vedúci sú tí, ktorí pripúšťajú iba malú účasť zamestnancov na rozhodovaní v organizácii. Demokratickí vedúci nabádajú zamestnancov a skupiny, aby prispeli námetmi a návrhmi pri rozhodovaní v organizácii. Autoritatívne riadenie vyvoláva buď agresívne alebo apatické správanie. I keď spočiatku jeho výsledkom môže byť vyššia produktivita práce. Počiatočný nárast sa prudko znižuje a v konečnom dôsledku sa úroveň produktivity práce ukazuje nižšia ako v demokraticky riadených skupinách.
- či sa správa **direktívne** alebo **nedirektívne** ⇒ direktívne a nedirektívne riadenie úzko súvisí s rozlišovaním medzi aktom rozhodnutia a procesom uskutočnenia rozhodnutia. Zatiaľ čo autoritatívna – demokratická dimenzia sa vzťahuje k miere zainteresovania zamestnancov do rozhodovania, dimenzia direktívne – nedirektívne je spojená s uskutočňovaním rozhodnutia. Na základe ujasnenia vzťahu autoritatívny – demokratický a direktívny – nedirektívny možno identifikovať štyri odlišné štýly riadenia:
 1. **autoritatívny a nedirektívny štýl** – vedúci zamestnanec dáva zamestnancom malú možnosť pri rozhodovaní, ale pri spôsobe realizácie im poskytuje veľký priestor

2. **autoritatívny a direktívny štýl** – vedúci pracovník nedáva zamestnancom možnosť ani sa podieľať na rozhodovaní, ani uplatniť vlastný názor pri realizácii rozhodnutia
3. **demokratický a nedirektívny štýl** – vedúci pracovník dovoľuje zamestnancom podieľať sa na rozhodovaní a poskytuje im aj veľký priestor pri realizácii rozhodnutia
4. **demokratický a direktívny štýl** – vedúci pracovník dovoľí zamestnancom podieľať sa na rozhodovaní, ale pri realizácii rozhodnutí dáva malý priestor

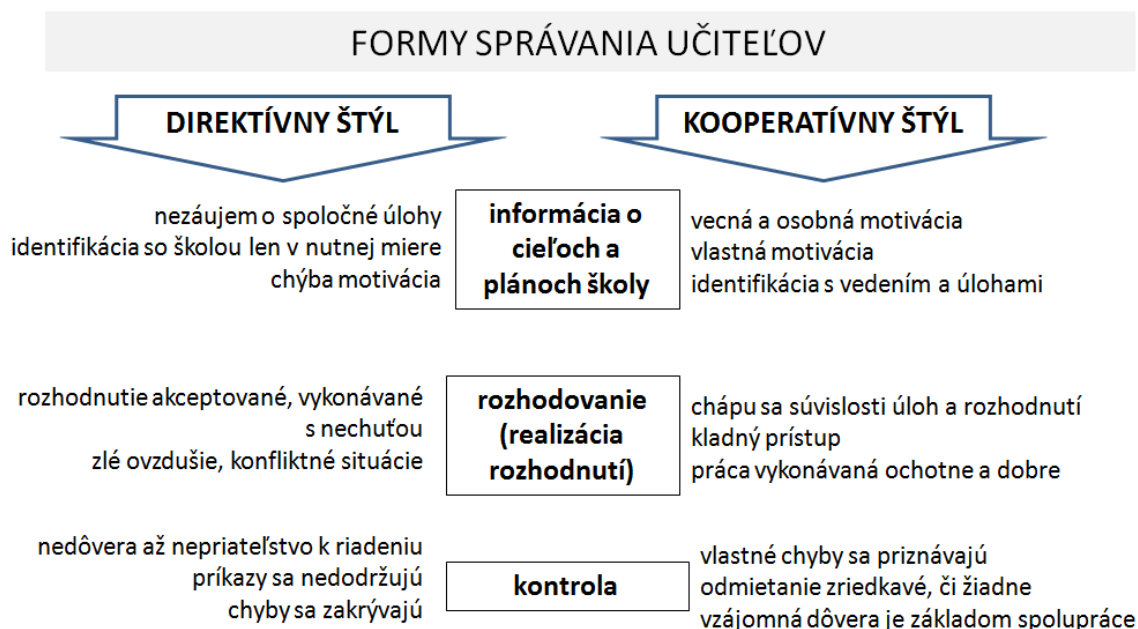
Výsledky výskumov ukázali, že najefektívnejší vedúci **uplatňuje variabilnosť riadiacich štýlov**, ktoré majú byť proporcionálne vyvážené podľa konkrétnej situácie.⁵⁹ Štýl riadenia ovplyvňuje informačnú, rozhodovaciu a kontrolnú činnosť riaditeľa školy. V nasledujúcom obrázku ukážeme, ako direktívny a liberálny štýl ovplyvňuje riadenie.

⁵⁹ Výskumy Purkeyho – Smitha (1990) a Cohema (1983)

Obr. 6 Grafický model Liebela vyjadrujúci ovplyvňovanie riadenia direktívnym a kooperatívnym štýlom⁶⁰



Obr. 7 Grafický model Liebela vyjadrujúci ovplyvňovanie riadenia direktívnym a kooperatívnym štýlom



⁶⁰ OBDRŽÁLEK, Z. a kol.: *Riadenie školstva v Slovenskej republike*. Bratislava : SPN, 1999, s. 60.

4.4 Vplyv manažmentu školy na vytváranie školskej kultúry a školskej klímy

Snahou manažmentu školy by malo byť **usmerňovať školu tak, aby bola pokladaná za úspešnú**. Školu posudzujú mnohí z rôznych hľadísk. Medzi tých, ktorí posudzujú školu patria:

- tí, ktorí sa podieľajú na výchove a vzdelávaní v škole: žiaci a učitelia
- tí, ktorí využívajú jej služby: rodičia a inštitúcie, ktoré sú „odberateľmi“ absolventov školy
- zriaďovatelia škôl, školská správa, obce a mestá, v ktorých sú školy

Hľadísk, či kritérií na základe ktorých sa posudzuje kvalita školy, je tiež mnoho. Určite jediným kritériom nemôžu byť len výsledky klasifikácie žiakov, ani len výkony žiakov zisťované prostredníctvom testov. Na výsledky práce škôl, na kvalitu výchovy a vzdelávania má totiž vplyv mnoho činiteľov, medzi ktoré patria napríklad: vstupné predpoklady žiakov, rodinné zázemie žiakov, s ktorým škola musí rátať a ktoré výrazne ovplyvňujú študijné výsledky žiakov a prístup učiteľov ku žiakom.

Z tohto náčrtu je zrejmé, že úspešná škola je komplexný pojem, v ktorom okrem nárokov na kognitívne aspekty zohrávajú významnú úlohu aj aspekty hodnotovej orientácie, sociálne vzťahy a vzťahy medzi ďalšími premennými (napríklad ľahostajnosť vyučujúcich a ich negatívny postoj k inováciám). Výsledky výskumov škôl (v USA a Anglicku) sa zhodujú vo formulácií trendov úspešných škôl. Uvádzajú, že

- tieto školy majú jasnú víziu – predstavu komplexného výchovného a vzdelávacieho cieľa, ktorý má škola plniť a túto víziu dokážu realizovať

- učiteľia sa vyznačujú komunikatívnym prístupom k žiakom
- učiteľia sa identifikujú so školou
- riadiaci zamestnanci uplatňujú demokratický štýl riadenia, delegujú právomoci na učiteľov a žiakov, chápu riadenie situačne, pracujú samostatne, nečakajú na inštrukcie a smernice od nadriadených (zriaďovateľov)
- škola nie je ponímaná iba ako inštitúcia na oboznamovanie s poznatkami, ale realizuje komplexnejšie formatívne a sociálne funkcie, pri ktorých významnú úlohu zohráva **školská kultúra a školská klíma**

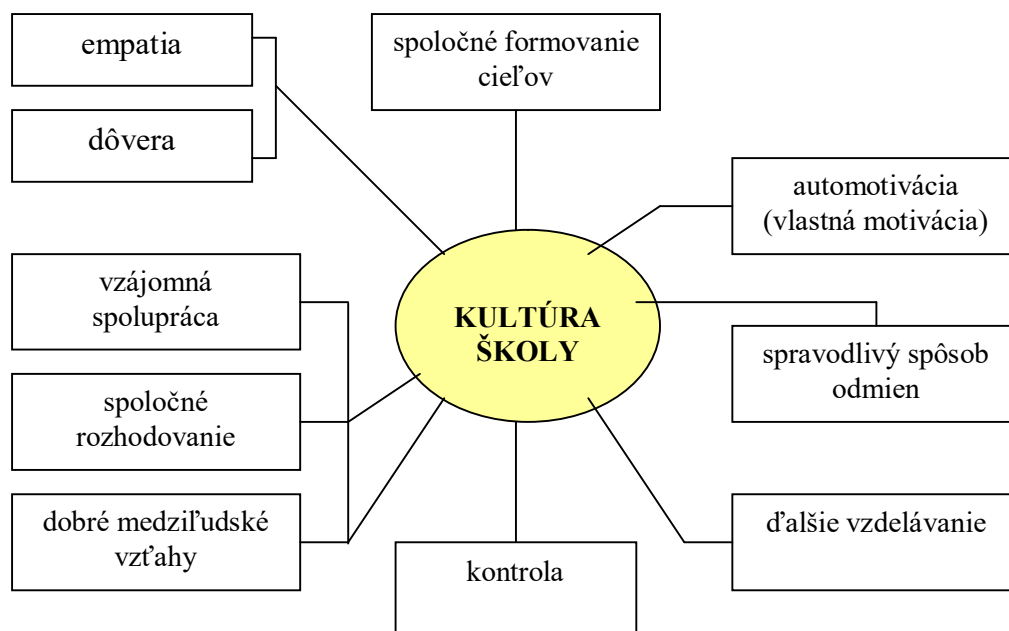
Školská kultúra je pojem široký. Chápeme ho najmä ako **uplatňovanie tradícií školy v jej činnosti, určitej hodnotovej orientácie, vízií jej činnosti a vzťahov medzi príslušníkmi školy**. Kultúra školy pozitívne **pôsobí na školskú klímu**, ktorú charakterizuje **trvalé prežívanie školskej kultúry účastníkmi procesov prebiehajúcich v škole**. Jestvuje vzájomný vzťah medzi školskou kultúrou a školskou klímou. Vzťah nie je jednosmerný, ale spätnoväzbový. Školská klíma spätne pôsobí po určitom čase na školskú kultúru. Podmieňuje spokojnosť zamestnancov školy a žiakov školy a táto spokojnosť spätne pozitívne pôsobí na školskú klímu. Dobrá školská klíma vedie teda k spokojnosti učiteľov a žiakov, ktorí opätovne blahodárne prispievajú k rozvoju dobrej školskej kultúry.

Spokojnosť dlhodobo ovplyvňuje efektivitu školy. Vytváranie kultúry školy nie je jednorazový akt, ale proces. Vychádza od neuvedomených a často nepozorovateľných počiatkov cez vyšší stupeň vnímania, v ktorom si uvedomujú jej príslušníci hodnoty uplatňované v škole, až po vytváranie konštantných vzorov

správania, charakteristických pre určitú kultúru školy. Správanie sa prejavuje vo vystupovaní jej príslušníkov a vo vonkajšom usporiadaní školy. Tak sa stáva kultúra viditeľnou navonok.

Je tu na mieste otázka, ako možno proces vývinu kultúry školy zo strany vedenia školy ovplyvňovať. Japonský vedec *Ouchi* rozpracoval aplikáciu uplatnenia teórie výskumu kultúry japonských a amerických podnikov na školy (teória Z). Podľa Ouchiho je mimoriadne dôležitým činiteľom ovplyvňujúcim kultúru školy **dôvera príslušníkov školy v ich školu**. Predpokladom na vytvorenie dôvery je poznanie hlavných cieľov, ktoré sleduje škola ako celok a ktoré sledujú úseky, na ktorých jednotliví učitelia pracujú. Dôveru možno dosiahnuť prostredníctvom empatie a vzájomnej spolupráce, na základe ktorej sa vytvárajú dobré medziľudské vzťahy. V nasledujúcom obrázku sú zobrazené jednotlivé komponenty kultúry školy.⁶¹

Obr. 8: Komponenty kultúry školy podľa Ouchiho



⁶¹ OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K. a kol.: *Organizácia a manažment školstva*. Terminologický a výkladový slovník. Bratislava : SPN, 2004, s. 164.

Teoretici školského manažmentu v USA Deal a Peterson vyjadrili **päť znakov**, na základe ktorých možno rozlíšiť školské kultúry.

- a) **Prístupy k riadiacej činnosti** orientovať najmä na otvorený styk so spolupracovníkmi, žiakmi, ich rodičmi a so zástupcami obce; uplatňovať hodnotové priority v celej činnosti školy; ponímať organizovanie a administratívne riadenie ako predpoklad na uľahčovanie pedagogickej práce učiteľov.
- b) Využívať **rituály v škole** v súlade s kultúrou školy; školské podujatia je potrebné organizovať s jasným zámerom.
- c) Orientovať sa na **optimálnu komunikáciu**, z komunikácie vedenie školy – učiteľ odstraňovať autoritársky prístup, egocentrizmus a nadriadenosť, netoleranciu a podceňovanie druhých.
- d) **Vystupovanie vedenia školy** silne ovplyvňuje školskú kultúru; k vystupovaniu patrí vysoká miera duchaprítomnosti, schopnosť dávať spolupracovníkom impulzy a tým ich aktivizovať; neizolovať sa, ale byť určitý čas k dispozícii učiteľom.
- e) **Podporovať zmeny**; podporovať schopnosť školy adaptovať sa na nové podmienky.

S kultúrou školy súvisí **imidž školy**. Pojem *image* (imidž) školy sa používa najmä v spojení s celkovým obrazom školy, jej prezentáciou alebo jej atraktivnosťou.

Pod pojmom imidž školy rozumieme súhrn všetkých predstáv, poznatkov a očakávaní spojených s danou školou, s učiteľmi (nie len súčasnými, ale aj bývalými), so žiakmi (nie len súčasnými, ale aj

s absolventmi) a ich predpokladanými vedomosťami. Rozlišujú sa tieto základné zložky imidžu školy:

- dizajn školy – architektúra a stav budovy, stav okolia školy, vnútorné vybavenie tried, zborovne, knižnice, telocvične, vrátnice, oblečenie zamestnancov, propagačné materiály, logo školy a pod.
- kultúra školy – ide o súhrn predstáv, prístupov a hodnôt v škole, ktoré sú všeobecne a relatívne dlhodobo udržiavané; prejavuje sa vo formách komunikácie, realizácie jednotlivých personálnych činností, spôsobov rozhodovania riaditeľa školy a jeho zástupcov
- identita školy – je „filozofiou“ školy, vzniká stanovením kompetencií a vytvorením povedomia tak vnútri školy, ako aj v mysli každého zamestnanca a verejnosti o tom, čo chce dosiahnuť a ako vidí samu seba
- komunikácia – využíva všetky formy dorozumievania sa; má rozhodujúci význam pri vytváraní kultúry a identity školy; Je nevyhnutné poznať silné a slabé stránky školy

5 Poradné orgány riaditeľa školy a riaditeľa školského zariadenia

Aby riadenie školy bolo koncipované na základe potrieb školy a školského zariadenia, v súlade s platnou legislatívou, zriaďuje riaditeľ školy v škole **poradné orgány riaditeľa školy** a riaditeľ školského zariadenia v školskom zariadení **poradné orgány riaditeľa školského zariadenia**. Sú nimi:

- a) operatívna porada vedenia školy

- b) pedagogická rada
- c) umelecká rady (na základných umeleckých školách)
- d) metodické orgány: metodické združenia (MZ) a predmetové komisie (PK)
- e) pracovná porady
- f) rada školy
- g) žiacka školská rada
- h) rada rodičov

5.1 Operatívna porada vedenia školy

Operatívnu radu vedenia školy neukladá zriaďiť riaditeľovi školy žiaden právny predpis. Je odporúčaným pomocným poradným orgánom. Možno ho nazvať gremiálna porada, porada vedenia školy, operatívna rada, kolégium riaditeľa a pod. Tento pomocný orgán pomáha riaditeľovi školy a riaditeľovi školského zariadenia pri výkone jeho funkcie, dáva mu možnosť predrokovat' problémy. Je to pre neho kvalifikovaný orgán, ktorý mu pomáha prezentovať jeho zámery a rozhodnutia pred zamestnancami školy, rodičmi a verejnosťou.

Operatívnu radu spravidla tvoria riaditeľ školy, jeho zástupca (zástupcovia), vedúca školského klubu detí, vedúca školskej jedálne, vedúci MZ a PK, ekonóm školy. Na operatívnu poradu – podľa prerokovanej problematiky – môžu byť pozývaní napr. predseda odborovej organizácie, predseda rady školy, školník, a pod. O zložení operatívnej rady rozhoduje riaditeľ školy.

5.2 Pedagogická rada

Povinnosť zriaďiť pedagogickú radu školy alebo školského zariadenia priamo ukladá len:

- vyhláška č. 306/2008 Z. Z. o materských školách v znení vyhlášky č. 308/2009 Z. z. v ustanovení § 9, ods. 1, kde sa uvádza, že poradnými orgánmi riaditeľa materskej školy sú pedagogická rada a metodické združenie.
- vyhláška č. 324/2008 Z. z. o základných umeleckých školách, v ustanovení § 3 uvádza, že pedagogická rada je poradným a iniciatívnym orgánom v pedagogických a organizačných otázkach, členmi sú všetci pedagogickí zamestnanci školy
- vyhláška č. 320/2008 Z. z. o základnej škole, v ustanovení § 4 uvádza pedagogickú radu ako poradný orgán

Je zaujímavé, že ani zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov, ani zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní priamo neukladá povinnosť zriaďovať pedagogickú radu školy. Napriek tomu v zákone č. 245/2008 Z. z. nájdeme ustanovenia, v ktorých sa ukladá riaditeľovi školy povinnosť vec prerokovať v pedagogickej rade školy, napr.

- § 7, ods. 2 – školský vzdelávací program vydá riaditeľ školy po prerokovaní v pedagogickej rade školy a v rade školy
- § 8, ods. 2 – výchovný program zverejňuje riaditeľ školského zariadenia po prerokovaní v pedagogickej rade školského zariadenia a v rade školského zariadenia
- § 33, ods. 4 – riaditeľ strednej školy môže po posúdení učebných plánov a po prerokovaní v pedagogickej rade školy povoliť žiakovi absolvovať časť štúdia na odbornej škole v zahraničí

- § 38, ods. 2 – nadaného žiaka môže riaditeľ strednej školy po prerokovaní v pedagogickej rade školy preradiť do vyššieho ročníka
- § 64, § 65, § 69 – ustanovujú povinnosti a postup riaditeľa strednej školy pri prijímacom konaní na strednú školu a ukladajú mu povinnosť prerokovať v pedagogickej rade školy návrh na počet tried a žiakov v 1. ročníku, formu, obsah a rozsah prijímacej skúšky a kritériá na prijatie žiaka na strednú školu

Je tiež zaujímavé, že ani zákon č. 596/2003 Z. z., ani zákon č. 245/2008 Z. z. neukladá povinnosť, aby pedagogická a ďalšia dokumentácia školy obsahovala zápisnice z rokovaní pedagogickej rady školy. Povinnosť viesť takúto dokumentáciu ukladajú tieto vykonávacie predpisy:

- vyhláška č. 306/2008 Z. z. o materskej škole v znení vyhlášky č. 308/2009 Z. z. v ustanovení § 9, ods. 4 písm. a/
- vyhláška č. 236/2009 Z. z. o školskom internáte, v ustanovení § 4, ods. 2, písm. b/
- vyhláška č. 320/2008 Z. z. o základnej škole v ustanovení § 17, ods. 4

Ak vychádzame z toho, že pedagogická rada má byť poradným a iniciatívnym orgánom vo veciach pedagogických a pedagogicko-organizačných, jej úlohou by preto malo byť pripravovať riaditeľovi školy návrhy a odporúčania pre jeho rozhodovanie, najmä v týchto oblastiach:

- príprava a vydanie školského vzdelávacieho programu a výchovného programu

- hodnotenie a klasifikácia žiakov (podľa metodických pokynov ministerstva školstva na hodnotenie a klasifikáciu žiakov školy)
- ustanovenie triednych učiteľov
- rozdelenie úväzkov a rozvrh hodín
- ustanovovanie a zloženie komisií (odborných, predmetových, umeleckých, metodického združenia) a ich predsedov
- udeľovanie výchovných opatrení (pochvaly – odmeny a tresty), klasifikácia správania
- kritériá na hodnotenie pedagogických zamestnancov
- program vzdelávania pedagogických zamestnancov
- prijímanie žiakov na štúdium, vylučovanie žiakov zo štúdia, prerušenie štúdia a pod.
- organizačné zabezpečenie výchovy a vyučovania, vnútorný poriadok školy
- profilácia a zameranie školy
- plán práce školy
- vyhodnotenie výchovno-vzdelávacích výsledkov a iné

Pedagogická rada môže navrhovať, schvaľovať, vyjadrovať sa, poskytovať stanoviská, ale **nemá kompetenciu rozhodovať**. Jej závery nemajú pre riaditeľa školy a školského zariadenia právne záväzný charakter, sú len odporúčaniami. Členmi pedagogickej rady sú riaditeľ školy, jeho zástupcovia a ostatní pedagogickí zamestnanci školy. Zasadnutia pedagogickej rady zvoláva riaditeľ školy podľa potreby. Pedagogická rada by mala zasadať aspoň 5 krát do roka (pred začiatkom školského roka, vždy po skončení školského štvrťroka), aspoň 5 dní pred stanoveným termínom má

byť oznámený termín jej konania a program. Za prípravu a priebeh pedagogickej rady, za formuláciu záverov a uznesení, zodpovedá riaditeľ školy. Vedením pedagogickej rady môže riaditeľ školy poveriť aj svojho zástupcu. Rokovanie pedagogickej rady sa má riadiť rokovacím poriadkom. Povinnosť mať vypracovaný rokovací poriadok však riaditeľovi školy neukladá žiaden všeobecne záväzný právny predpis. Rokovací poriadok by mal obsahovať tieto časti:

- postavenie a poslanie pedagogickej rady
- práva a povinnosti členov pedagogickej rady
- príprava na rokovanie pedagogickej rady
- rokovanie pedagogickej rady – oznámenie termínu, ospravedlnenie neúčasti, určenie zapisovateľa, spôsob hlasovania, spôsob a dĺžka diskusie
- prijímanie uznesení pedagogickej rady
- obsah zápisnice z pedagogickej rady

5.3 Metodické orgány

Metodickým orgánom rozumieme skupinu pedagogických zamestnancov školy, školského zariadenia (rôzneho stupňa, druhu), ktorá vzniká na základe legislatívnych noriem schválených Ministerstvom školstva Slovenskej republiky, má presne vymedzené svoje postavenie, poslanie a ciele činnosti. V pedagogickej praxi našich škôl a školských zariadení existujú:

- metodické združenia (ďalej MZ) pre učiteľov 1. stupňa ZŠ a vychovávateľov
- predmetové komisie (ďalej PK) učiteľov 2. stupňa základných škôl stredných škôl

V ďalšom texte budeme používať pojem metodický orgán (ďalej len MO). Podobne, ako sme uviedli v súvislosti s pedagogickou

radou, aj pre metodické orgány platí, že súčasné právne predpisy sporadicky riešia (či skôr neriešia) zriaďovanie, postavenie, úlohy a činnosť metodických orgánov v školách a školských zariadeniach. Nie je uvedené riadenie, plánovanie práce.

Zákonom č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch boli ustanovené kariérové pozície (§ 32) – funkčné zaradenie pedagogického zamestnanca na výkon špecializovaných činností alebo riadiacich činností. V zmysle ustanovenia § 33, ods. 2, písm. e/ uvedeného zákona **je vedúci predmetovej komisie alebo metodického združenia pedagogickým zamestnancom špecialistom**. Na výkon činností vedúceho metodického orgánu môže byť ustanovený pedagogický zamestnanec, ktorý spĺňa zákonom stanovené kvalifikačné predpoklady. Zákon tiež v ustanovení § 33, ods. 8 uvádza povinnosti vedúceho PK a MZ: *„Vedúci predmetovej komisie, vedúci metodického združenia alebo vedúci študijného odboru koordinuje, hodnotí a zodpovedá za prípravu pedagogickej dokumentácie podľa osobitného predpisu v zverenej oblasti plnenia školského vzdelávacieho programu, podieľa sa na organizovaní rozvoja profesijných kompetencií pedagogických zamestnancov a vykonáva projektovú, poradenskú a hodnotiacu činnosť zameranú na kvalitu výchovy a vzdelávania.“*

Poslanie MO na škole vyplýva zo špecifických výchovno-vzdelávacích cieľov školy. Pomáhajú riaditeľovi pri pedagogickom riadení, kontrole výchovno-vzdelávacieho procesu v škole. MO je aj iniciatívnym orgánom riaditeľa školy, zaoberá sa pedagogickými a výchovno-vzdelávacími problémami, koordinuje ďalšie vzdelávanie pedagogických zamestnancov, a tým sa spolupodieľa na zvyšovaní úrovne výchovno-vzdelávacieho procesu v škole.

Je dôležité, aby MO mal na základe svojho postavenia v škole jasne a jednoznačne vymedzené kompetencie. Môžu byť formulované v podobe štatútu, ktorý upravuje postavenie, poslanie, funkcie, obsah, metódy jeho činnosti, práva a povinnosti jeho členov. Význam MO, ich postavenie v škole je vždy priamo úmerné tomu, aký majú skutočný prínos pre skvalitnenie výchovno-vzdelávacieho procesu a pre profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov.

Princípy činnosti MO vyplývajú z ich postavenia a poslania:

- realizácia úloh stratégie a koncepcie školy
- realizácia profesijného a osobnostného rastu pedagogických zamestnancov a tým aj skvalitňovanie výchovno-vzdelávacieho procesu školy
- názorová pluralita pri riešení odborných pedagogických problémov
- vedeckosť a odbornosť
- permanentná inovácia obsahu, metód a foriem činnosti
- systémovosť, komplexnosť a spätná väzba
- Individuálny rozvoj pedagogických zamestnancov podľa profesijných a osobnostných predpokladov

Ciele činnosti, funkcie, obsah, prostriedky, metódy i formy činnosti MO majú vyplývať z aktuálnych a perspektívnych potrieb školy, učiteľov a zámerov štátnej vzdelávacej politiky. Zloženie MO je rôznorodé. Vyplýva z rešpektovania podmienok školy tak, aby sa zabezpečilo efektívne plnenie úloh. MO združujú spravidla učiteľov jednej školy alebo učiteľov rovnakých, príbuzných vyučovacích predmetov z viacerých blízkyh alebo spádových škôl. MO sa vytvárajú v závislosti od počtu učiteľov vyučovacieho

predmetu v škole. Každý pedagogický zamestnanec pracuje aspoň v jednom MO podľa svojho aprobačného zamerania. MO tak tvoria učitelia s rovnakou alebo príbuznou aprobáciou učebných predmetov, pričom o jeho zložení rozhoduje najmä:

- veľkosť školy (druh, typ)
- počet učiteľov predmetu
- prevaha úväzku učiteľa z predmetu jeho aprobácie
- tradícia školy v práci MO
- efektívnosť riadenia a samotnej práce MO

Je potrebné uviesť, že v niektorých školách sa osvedčili aj MO zložené z triednych učiteľov. Zriedkavé sú MO zložené z učiteľov rôznych aprobácií za účelom spoločne riešiť určitý odbornometodický problém (napríklad návrh nových učebných plánov, osnov a pod.).

Prednosťou jedнопredmetových MO je hlbšie zameranie na problematiku výučby jediného predmetu. Ich nevýhodou je absencia širších medzipredmetových pohľadov na výučbu (čo je prednosťou viacpredmetových MO). Veľkosť (početnosť) MO má byť taká, aby ich činnosť vytvárala priestor a podmienky pre tvorivú činnosť a spoluprácu. Organizačná štruktúra MO (počet členov) je optimálna ak združuje 3 - 7 pedagogických zamestnancov. Veková rôznorodosť by nemala byť prekážkou v interakcii členov MO, ak si každý nájde uplatnenie podľa svojej profesijnej vyspelosti a schopností.

Zaradenie pedagogických zamestnancov do MO sa koná vždy na začiatku školského roka po stanovení úväzkov pedagogických zamestnancov. Zasadnutia MO sa uskutočňujú najmenej štyrikrát ročne. Možno len uvítať, ak sa členovia schádzajú iniciatívne

viackrát, vzájomne spolupracujú, radia sa, nečakajú s riešením aktuálnych problémov až na riadne zasadnutie. Podľa povahy riešených problémov sa učitelia zúčastňujú aj zasadnutí MO tých predmetov, ktoré vyučujú, ale tvoria len malú časť v ich úväzku.

6 Školská samospráva, orgány školskej samosprávy

Pôsobnosť orgánov školskej samosprávy upravujú ustanovenia § 24 - 26 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov a vyhláška č. 291/2004 Z. z. ktorou sa určujú podrobnosti o spôsobe ustanovenia orgánov školskej samosprávy, o ich zložení, o ich organizačnom a materiálnom zabezpečení.

Orgány školskej samosprávy tvoria rada školy/školského zariadenia, obecná školská rada a územná školská rada. Sú iniciatívne a poradné samosprávne orgány, ktoré presadzujú verejné záujmy a záujmy žiakov, rodičov, pedagogických zamestnancov a ostatných zamestnancov v oblasti výchovy a vzdelávania. Plnia tiež funkciu verejnej kontroly, vyjadrujú sa k činnosti škôl, školských zariadení, orgánov miestnej štátnej správy, orgánov obcí a samosprávnych krajov z pohľadu školskej problematiky.

Rada školy/školského zariadenia uskutočňuje výberové konanie na vymenovanie riaditeľa školy/školského zariadenia. Na základe výberového konania navrhuje kandidáta na vymenovanie do funkcie riaditeľa. Predkladá tiež návrh na odvolanie riaditeľa školy/školského zariadenia. Návrh musí byť podložený odôvodnením. Vyjadruje sa ku koncepčným zámerom rozvoja

školy/školského zariadenia, k návrhu na zrušenie školy/školského zariadenia, k rozpočtu a správe o hospodárení školy/školského zariadenia, k školskému vzdelávaciemu programu, resp. výchovnému programu školského zariadenia, k návrhu na počet prijímaných žiakov, k návrhu na zavedenie učebných a študijných odborov a k návrhu na vykonávanie podnikateľskej činnosti školy/školského zariadenia.⁶²

Obecná školská rada sa zriaďuje v obciach, v ktorých sú určené najmenej tri školské obvody, alebo je zriadených najmenej 10 škôl a školských zariadení zriadených na území obce. Obecná školská rada sa vyjadruje k činnosti zriaďovateľov základných škôl, základných umeleckých škôl a školských zariadení v oblasti vzdelávania na území obce, k rozpisu finančných prostriedkov poskytnutých školám a školským zariadeniam zriadeným na území obce zriadených obcou, k personálnym, materiálnym a sociálnym podmienkam zamestnancov škôl a školských zariadení zriadených na území obce, k správe o výsledkoch výchovy a vzdelávania v školách zriadených na území obce.⁶³

Územná školská rada sa vyjadruje k činnosti príslušného okresného úradu v sídle kraja v oblasti školstva, k činnosti orgánov príslušného samosprávneho kraja na úseku školstva, ku koncepcii rozvoja škôl a školských zariadení v územnej pôsobnosti samosprávneho kraja. Ďalšie kompetencie sú podobné, ako u

⁶² porov. ustanovenie § 5, ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z.

⁶³ porov. ustanovenie § 24, ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z.

obecnej školskej rady, no vo vzťahu ku školám a školským zariadeniam v územnej pôsobnosti samosprávneho kraja.⁶⁴

Ustanovenia § 25 zákona č. 596/2003 Z. z. upravujú počty členov, zloženie orgánov školskej samosprávy a okolnosti zániku členstva v orgánoch školskej samosprávy.

Na stredných školách sa ustanovuje žiacka rada.⁶⁵ Vyjadruje sa k podstatným otázkam, návrhom a opatreniam školy v oblasti výchovy a vzdelávania. Podieľa sa na tvorbe a dodržiavaní školského poriadku. Zastupuje žiakov vo vzťahu k riaditeľovi školy, predkladá stanoviská a návrhy žiakov školy. Dôležitou kompetenciou je voľba a odvolávanie zástupcu žiakov do rady školy.

⁶⁴ porov. ustanovenie § 24, ods. 10

⁶⁵ pozri ustanovenie § 26 zákona č. 596/2003 Z. z.