

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

---

**System, organizácia a riadenie  
špeciálnych škôl a výchovných  
zariadení**

(študijný text – neprešiel jazykovou úpravou)

---

PaedDr. Ján Dravecký, PhD., Poprad 2010

## **SYLABY PREDMETU**

Charakteristika školského systému a jeho miesta v spoločnosti, výchovno-vzdelávací systém v Slovenskej republike so zameraním na špeciálne školstvo. Zásady riadenia školy a školstva, subjekt a objekt riadenia. Základy školského manažmentu, funkcie riadenia. Princíp samosprávnosti v školstve, štátne, cirkevné a súkromné školy. Ministerstvo školstva SR, krajské školské úrady. Organizácia a riadenie špeciálnych škôl. Subjekt a objekt riadenia, vedenie špeciálnej školy, vplyv manažmentu školy na vytváranie školskej kultúry a klímy, koordinácia výchovnej a vzdelávacej práce. Súčasný stav špeciálneho školstva.

## LITERATÚRA:

- TISOVIČOVÁ, A.: Vybrané kapitoly z pedagogiky psychosociálne narušených. Bratislava : Sapiaientia, 2004.
- ALBERT, A: Oriadení v školstve. Košice : TU KIP, 1999.
- OBDRŽÁLEK, Z.: *Škola, školský systém, ich organizácia a riadenie*. Bratislava : UK, 1999.
- OBST, O.: *Základy manažmentu*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003.
- PRÁŠILOVÁ, M.: *Vybrané kapitoly ze školského manažmentu pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003.
- SOLFRONIK, J.: *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec : Technická univerzita, 2002.
- BACÍK, F. a kol.: *Úvod k problematike školského managementu*. Praha : 1995.
- TRUBÍNIOVÁ, V.: *Základné otázky teórie riadenia MŠ*. Bratislava : 1999.
- ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum v Bratislave, 2002
- MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001
- Právne predpisy v školstve (zákony, vyhlášky, nariadenia vlády).

# 1 Predmet, obsah a podstata riadenia školstva. Základy školského manažmentu.

## 1.1 Úvod.

O význame slova „riadenie“ sa v odbornej literatúre už popísalo veľa. Píše tom už *Komenský* vo *Veľkej didaktike*: „*Umenie riadiť je konať niečo isto, rýchlo a pekne. Pri akejkolvek činnosti je nevyhnutý užitočný cieľ, prostriedky, ktoré dávajú záruku, že činnosť nebude márna, istý spôsob používania prostriedkov, aby činnosť našla svoj cieľ.*“<sup>1</sup>

Umenie riadiť tvrdšie interpretoval A. Schopenhauer (1788 – 1860). Tvrdil, že „ľudia si strategicky vyberajú horších, než sú sami“. Psychologickou príčinou tejto stratégie je tendencia vyhnúť sa pocitu menejcennosti a uspokojiť tak svoju potrebu prevahy, moci, vlastnej dôležitosti.<sup>2</sup>

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

Tak, ako v podnikovej sfére, aj v oblasti poskytovania služieb – a vzdelávanie možno považovať za poskytovanie služieb<sup>3</sup> – sa v ostatných rokoch uskutočnili veľké zmeny zasahujúce aj oblasť riadenia. Týmito zmenami sú predovšetkým:

- ✓ globalizácia
- ✓ informatizácia
- ✓ ekonomizácia

---

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

<sup>2</sup> PIETRASINSKI, Z.: *Tvorivé riadenie*. Bratislava : Obzor, 1977, s. 40.

<sup>3</sup> ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum v Bratislave, 2002, s. 8.

✓ konkurencia

- sú to 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.<sup>4</sup> 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

Vedúcim pedagogickým zamestnancom je:<sup>5</sup>

- riaditeľ
- zástupca riaditeľa
- hlavný majster odbornej výchovy
- vedúci vychovávateľ

---

<sup>4</sup> ustanovenie § 34, ods. pís, d/ zákona 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

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

- vedúci odborného útvaru
- ďalší pedagogický zamestnanec ustanovený podľa osobitného predpisu

**Manažment ako vedecká disciplína** generuje otvorený súbor poznatkov **o princípoch, metódach, postupoch a technikách riadenia organizácií**. Má interdisciplinárny charakter a využíva aj empirické poznatky.<sup>6</sup>

## 1.2 Podstata, význam a úlohy manažmentu.

Podľa *Průchu*<sup>7</sup> **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.“

**Manažment** je 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

---

<sup>6</sup> V tejto časti študijného textu aplikujeme teoretické otázky manažmentu podľa učebnice: MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001.

<sup>7</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1998.

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.<sup>8</sup>

**Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva. Tvorí ho sústava princípov, metód a techník, ktoré manažéri používajú vo svojej činnosti.**<sup>9</sup>

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.

Pojem manažment sa chápe a interpretuje v štyroch významoch, a to:

- ✓ **manažment ako proces** (riadenie) – 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.
- ✓ **manažment ako profesia** – vznik tejto profesie sa datuje do obdobia prvej polovice 20. storočia, keď v hospodársky

---

<sup>8</sup> ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002, s. 8.

<sup>9</sup> Porov. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 11.

vyspelých krajinách (hlavne USA) sa začal proces oddeľovania vlastníctva podniku od jeho riadenia. Do podnikov tak nastúpili profesionálni pracovníci do riadiacich funkcií v rôznych úrovniach riadenia. Tak vznikla nová profesia a ako každá iná, aj profesia manažéra si vyžaduje špecifický obsah, úroveň a štruktúru poznatkov, zručností, schopností a praktických zručností. Vznikla zároveň požiadavka na prípravu a výchovu manažérov.

- ✓ **manažment ako vedecká disciplína** – pretože 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,…) **má interdisciplinárny charakter. Hlavnou úlohou** manažmentu ako vedeckej disciplíny **je vytvoriť metodiku riadenia**, ktorej uplatnenie umožní zvyšovať efektívnosť fungovania organizácií.
- ✓ **manažment ako umenie** – pretože, ako sme už uviedli, manažér pracuje s ľuďmi, chápeme manažment 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.

### 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.

#### **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.<sup>10</sup>**

Medzi základné funkcie manažmentu (*riadenia*) patria:

- ✓ plánovanie

---

<sup>10</sup> MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava :Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 17.

- ✓ 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 súčasti školy (vedúca školskej jedálne, vedúca vychovávateľka, 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.<sup>11</sup>

Prácu manažéra charakterizujú špecifické činnosti, ktorými sa líši od nemanadžérskych 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)

---

<sup>11</sup> ustanovenie § 20, ods. 6 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov

## Organizácia

Pod týmto pojmom rozumieme viac významov, napríklad:

- ✓ organizácia ako **inštitúcia** (podnik, škola, školské zariadenie); ide o účelové usporiadanie jednotlivcov do spoločenského zoskupenia vyznačujúce sa znakmi platnými pre každú zložitejšiu organizáciu
- ✓ 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 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.<sup>12</sup> Tiež sa kritizovalo posudzovanie organizácie ako uzatvoreného systému. V súčasnosti behavioristické vedy zdôrazňujú v organizáciách jej sociálnopsychologickú stránku, obracajú pozornosť na ľudské komponenty, teda na človeka.<sup>13</sup> Dôraz na sociálnopsychologický aspekt organizácie a na postavenie osobnosti v nej je významný pre organizáciu školstva a organizáciu školy, pretože

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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.

doceňuje humanistické a demokratické prístupy, ktoré značne absentovali v predchádzajúcom ponímaní organizácie školstva a školy.

- ✓ 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.

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.<sup>14</sup> Škola preto nie je, resp. nemá byť súkromnou záležitosťou riaditeľa alebo učiteľov.

---

<sup>14</sup> Druhý vatikánsky koncil v deklarácii GRAVISSIMUM EDUCATIONIS, čl. 5, výstižne definuje poslanie školy: „... škola má za poslanie bedlivo sa snažiť cíbiť 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 vzťah medzi žiakmi rozmanitej povahy a rozličného postavenia. Škola okrem toho predstavuje

## **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 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:

- ✓ správa, údaj
- ✓ vybraná vlastnosť charakterizujúca objekt, udalosť, jav
- ✓ 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.<sup>15</sup>**

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.

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

---

<sup>15</sup> MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 19.

**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.<sup>16</sup>

### **Jednotka informácie:**

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

**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

---

<sup>16</sup> 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, Ústav informácií a prognóz školstva ([www.uips.sk](http://www.uips.sk)), Štátny pedagogický ústav ([www.statpedu.sk](http://www.statpedu.sk)), Štátny inštitút odborného vzdelávania ([www.siov.sk](http://www.siov.sk)), Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania ([www.nucem.sk](http://www.nucem.sk)), metodicko-pedagogické centrá a pod.

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**.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K.: *Organizácia a manažment školstva*. Bratislava : SPN, 2004, s. 317.

<sup>18</sup> **Kybernetiku** možno v pedagogike aplikovať z troch základných aspektov: **technický aspekt** – spočíva vo využívaní počítačov, **teoretický aspekt** – spočíva v interpretácii kybernetických pojmov, princípov

## **Systemové 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**.<sup>19</sup> 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 organizácie závisí od jej mnohých podsystémov - **subsystémov**, 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 system. Z pohľadu teórie systémov rozlišujeme:

- ✓ **technické systémy** (dvere, bicykel, auto, automatická linka,...) ⇒ technické riadenie

---

a zákonov v pedagogike, **metodologický aspekt** – spočíva v aplikácii kybernetických metód a spôsobov myslenia pri výskume výchovných a edukačných javov

<sup>19</sup> MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001.

- ✓ **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.<sup>20</sup>

### ***Systémový prístup k riadeniu školy***

<sup>20</sup> PARDEL, T.: *Pedagogická psychológia*. Bratislava : SPN, 1967, s. 92 – 101.

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.<sup>21</sup>

Obr. 2 *Vyučovací proces v škole ako systém*



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

<sup>21</sup> ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002, s. 32 – 33.

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.<sup>22</sup>

Tvorivosť podporuje:

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

Tvorivosť tlmí:

- ✓ direktívne riadenie
- ✓ stereotypy
- ✓ tendencie ku konformizmu

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.**<sup>23</sup>

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.

---

<sup>22</sup> GULÁŠ, Š.: *Tvorivosť v riadení*. Bratislava : Alfa, 1984.

<sup>23</sup> ŽÁČKOVÁ, M.: *Právne vedomie riadiaceho zamestnanca v rezorte školstva*. Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum, 2007, s. 11.

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 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.“**<sup>24</sup>

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.**

---

<sup>24</sup> PIETRASINSKI, Z.: *Tvorivé riadenie*. Bratislava : Obzor, 1977, s. 11 – 12.

Za rozhodujúce pre tvorivosť sú také znaky – vlastnosti riadiaceho zamestnanca, akými sú fantázia, intuícia a apercepcia<sup>25</sup>. 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 celok je niečím novým, inšpirujúcim. Za tvorivú sa pokladá len taká predstavivosť, ktorej produktom je niečo **nové a zároveň užitočné!**

### **Intuícia<sup>26</sup>**

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

---

<sup>25</sup> **apercepcia** - osvojovanie si predstáv, vnímanie, porovnávanie vnútorných a vonkajších rozdielov

<sup>26</sup> **intuícia** - poznanie vnuknutím; náhle vnuknutie, tušenie, predtucha

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.

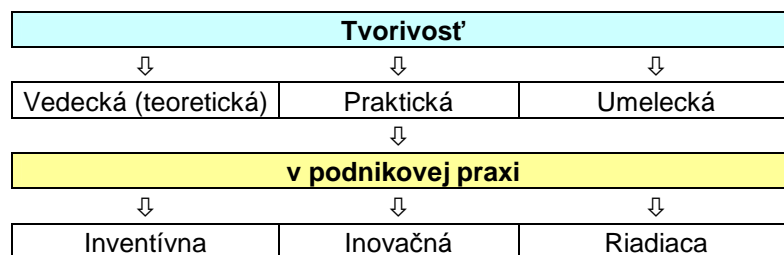
Tvorivá fantázia, intuícia a apercepcia vznikajú v oblasti podvedomia. Ak chceme, aby došlo k ich vzniku, a tým aj k tvorivému mysleniu, vyžaduje sa kombinácia vedomého (logického) a podvedomého (intuitívneho) myslenia. To znamená, že bez odborných vedomostí môže ísť len o bežnú intuíciu, ale bez osobného 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 tvorivosti<sup>27</sup>



**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.

<sup>27</sup> GULÁŠ, Š.: *Tvorivosť v riadení*. Bratislava : Alfa, 1984.

**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.

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 vyjadrenie<sup>28</sup> 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 o výsledkoch výchovno-vzdelávacej činnosti školy<sup>29</sup> 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**<sup>30</sup>
- ✓ **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 noriem<sup>31</sup>, ďalšie vzdelávanie pedagogických zamestnancov, starostlivosť o pedagogických a ostatných prevádzkových zamestnancov (zdravotná spôsobilosť, študijné voľno, liečebné a rekondičné pobyty), morálne oceňovanie<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> ustanovenie § 5, ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve

<sup>29</sup> 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

<sup>30</sup> Ministerstvo školstva SR ich zverejňuje v pedagogicko-organizačných pokynoch na príslušný školský rok.

<sup>31</sup> 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

<sup>32</sup> povinnosti riaditeľovi školy ukladá zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

- ✓ **plánovanie finančných zdrojov** – vyjadruje ekonomické možnosti školy; V súčasnosti sú školy financované z rozpočtovej kapitoly ministerstva školstva na princípe normatívneho financovania na žiaka<sup>33</sup>. Výška poskytnutých finančných prostriedkov závisí od počtu žiakov školy. Zákon umožňuje viac zdrojové financovanie školy. Materské školy, 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.<sup>34</sup>

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**

---

<sup>33</sup> Zákon č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov

<sup>34</sup> 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.)

Keď je vypracovaný plán činnosti organizácie, úlohou manažmentu je organizovať ľudí a iné zdroje potrebné na dosiahnutie cieľov. To znamená, že treba navrhnúť 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.**

**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 del'bu 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.<sup>35</sup> 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 diferenciácie, 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

---

<sup>35</sup> Treba si uvedomiť známu pravdu, že veľkosť organizácie (firmy) sa nemeria podľa počtu zamestnancov.

– 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

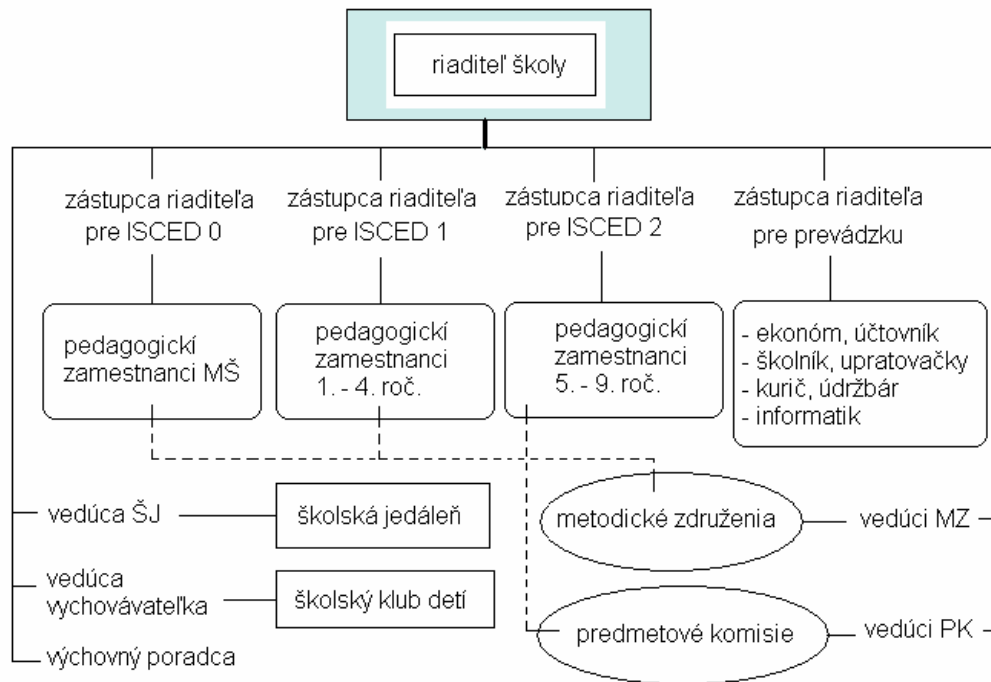
| Dekan fakulty        | katedry   |           |          |             |
|----------------------|-----------|-----------|----------|-------------|
|                      | Manažment | Marketing | Financie | Informatika |
| bakalársky program   |           |           |          |             |
| magisterský 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
- ✓ získavať, 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.<sup>36</sup> 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

---

<sup>36</sup> 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.

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

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**:<sup>37</sup>

- ✓ **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,

---

<sup>37</sup> MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 235

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 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.<sup>38</sup>

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 inšpekcia<sup>39</sup> ⇒ **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:<sup>40</sup>

- ✓ 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

---

<sup>38</sup> MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 235.

<sup>39</sup> Ustanovenie § 12 – 13 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov

<sup>40</sup> ustanovenie § 4 vyhlášky MŠ SR č. 137/2005 Z. z. o školskej inšpekcii

cieľov školy, dodržiavanie učebných plánov a učebných osnov, hodnotí prácu metodických orgánov školy. Hodnotí tiež úroveň vnútroškolskej kontroly a úroveň vedomostí a zručností žiakov. 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:<sup>41</sup>

- ✓ súbor noriem ISO 9000
- ✓ model EFQM (European Foundation for Quality Management)
- ✓ 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 práva.<sup>42</sup> Právne normy, právne akty a rozhodnutia riaditeľa školy.**

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:

---

<sup>41</sup> Systémy manažérstva kvality sú na podmienky škôl rozpracované v publikácii ALBERT, A.: *Rozvoj kvality v škole*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2002.

<sup>42</sup> Táto časť je spracovaná podľa publikácie ŽÁČKOVÁ, M.: *Právne vedomie riadiaceho zamestnanca v rezorte školstva*. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum, 2007, s. 28 – 47.

- ✓ duchovné výdobytky, napr. jazyk, morálku, náboženstvo, právo
- ✓ materiálne a technické objekty
- ✓ 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 právnu 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](http://www.zbierka.sk) - Zbierka zákonov

[www.minedu.sk](http://www.minedu.sk) ⇨ Legislatíva

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

[www.epi.sk](http://www.epi.sk) – Ekonomické a právne informácie

### **3.4 Právne akty a rozhodnutia riadiaceho zamestnanca**

Riaditeľ štátnej školy<sup>43</sup> 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.

---

<sup>43</sup> ktorých zriaďovateľom je orgán štátnej správy, alebo orgán regionálnej a miestnej samosprávy

Ustanovenia § 5 zákona č. 596/2003 Z. z. obsahujú všetky situácie, v ktorých rozhoduje riaditeľ školy, resp. riaditeľ školského zariadenia. Ide napr. o:

- ✓ 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 subjektami. 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 odvetia:

- ✓ 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) zaistuje 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 právnú 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. Makroriadenie a mikroriadenie. Zriaďovanie škôl a školských zariadení.**

V súvislosti s riadením školstva v SR rozlišujeme:

- ✓ makroriadenie školstva
- ✓ mikroriadenie školstva

##### **4.1 Makroriadenie 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, znášateľnosť, 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, znášateľnosti 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.<sup>44</sup>

Výchova a vzdelávanie sa vo svete stávajú podmienkou nielen osobnostného rozvoja, riešenia sociálnych a hospodárskych

---

<sup>44</sup> In: *Ľudské práva, výber dokumentov OSN*. Bratislava : Archa, 1995, čl. 29.

problémov, ale aj aktívnej účasti na spoločenskom, občianskom a kultúrnom živote krajiny, regiónu a obce.

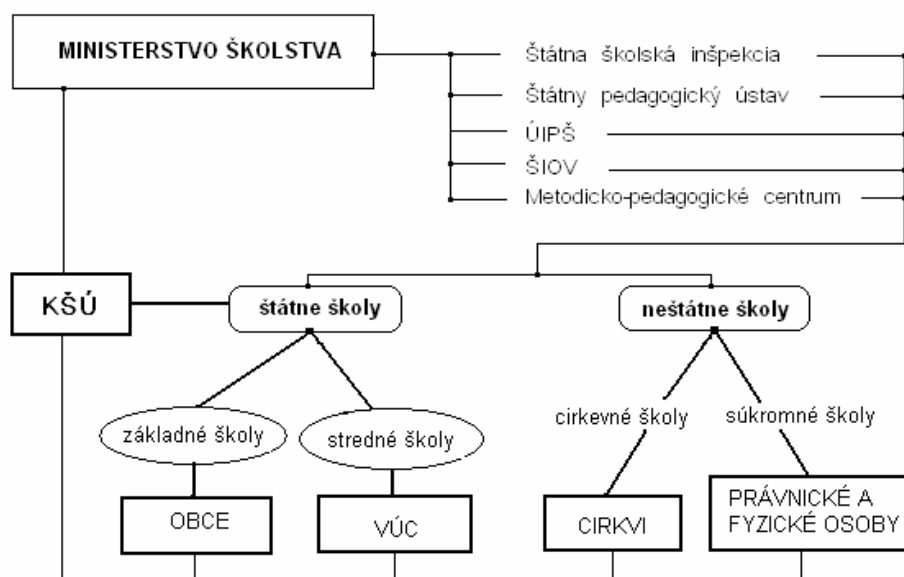
Vo svete silnejú tendencie k silnému obmedzovaniu centralizmu, byrokratickej moci štátu. Naopak – dochádza viac k decentralizácii verejnej správy a presunu kompetencií na orgány samosprávy, posilňovanie samosprávnosti, sebareflexie a sebakontroly školy.

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 nový **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*

Obec<sup>45</sup> 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 kraj<sup>46</sup> v rámci preneseného výkonu štátnej správy (prenesená kompetencia) zriaďuje stredné školy, učilištia, strediská praktického vyučovania. V rámci výkonu samosprávy (originálna kompetencia) môže zriaďiť:

---

<sup>45</sup> ustanovenie § 6, ods. 1 a 2 zákona č. 596/2003 Z. z.

<sup>46</sup> ustanovenie § 9, ods. 1 a 2 zákona č. 596/2003 Z. z.

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

#### *c/ krajský školský úrad*

V prípade, ak to vyžadujú osobitné podmienky, zriaďuje krajský školský úrad<sup>47</sup> 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 dochádzky<sup>48</sup> a samosprávny kraj nezabezpečí výchovu a vzdelávanie v požadovanom študijnom, alebo učebnom odbore<sup>49</sup>.

#### *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.

---

<sup>47</sup> ustanovenie § 10, ods. 5 zákona č. 596/2003 Z. z.

<sup>48</sup> ustanovenie § 10, ods. 6 zákona č. 596/2003 Z. z.

<sup>49</sup> 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**<sup>50</sup>. Žiadosť o zaradenie, resp. vyradenie školy a školského zariadenia do/zo siete škôl a školských zariadení podáva zriaďovateľ na Ministerstvo školstva SR.

## **4.2 Mikroriadenie školstva**

Pod pojmom **mikroriadenie** chápeme riadenie jednotlivých častí alebo subsystémov riadeného celku.<sup>51</sup> 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).<sup>52</sup> Z hľadiska zamerania riadiacich činností riaditeľa školy môžeme riadenie riaditeľa školy a školského zariadenia rozdeliť na:

- ✓ pedagogické riadenie
- ✓ odbornovo-metodické riadenie
- ✓ personálne riadenie

---

<sup>50</sup> ustanovenia § 15, § 16, § 17 zákona č. 596/2003 Z. z.

<sup>51</sup> KHOL, J.: *Řídící činnost*. Praha : SPN, 1978, s. 16

<sup>52</sup> ustanovenie § 2, ods. 1, písm. a/ a § 5 ods. 3 – ods. 6 zákona 596/2003 Z. z.

- ✓ 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 koncepcný 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
- ✓ **koncepciu 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)<sup>53</sup>
- ✓ 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 hodnotenie<sup>54</sup>
- ✓ určovanie plátov zamestnancov a odmeňovanie (kritériá na hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov)
- ✓ relaxačné programy<sup>55</sup>, plán dovoleníek

<sup>53</sup> ustanovenie § 36 zákona č. 317/2009 Z. z.

<sup>54</sup> ustanovenie § 52 zákona č. 317/2009 Z. z.

#### 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 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

---

<sup>55</sup> ustanovenie § 53 zákona č. 317/2009 Z. z.

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*

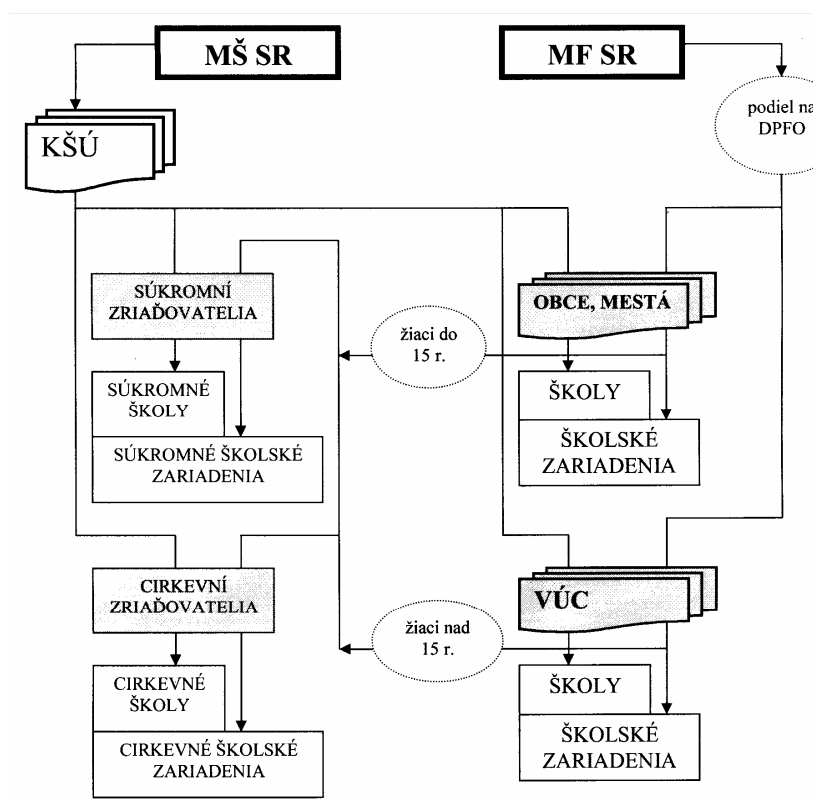
Zahŕňa v sebe činnosti súvisiace s plánovaním finančných prostriedkov a tvorby rozpočtu školy, jeho priebežným čerpaním a vyhodnocovaním. Do tejto oblasti patrí aj starostlivosť o materiálno-technické vybavenie školy, opravy a údržbu budovy školy. Povinnosťou riaditeľa školy je každoročne vypracovať 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.<sup>56</sup>

Podľa aktuálnych právnych predpisov sú školy financované z rozpočtovej kapitoly Ministerstva školstva SR 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 škola a školské zariadenie všeobecne záväzným právnym predpisom stanovenú výšku finančných prostriedkov na rozpočtový rok. Model financovanie uvádzame na obr. 5.

Obr. 5 Financovanie škôl a školských zariadení v SR



<sup>56</sup> ustanovenie § 5, ods. 2, písm. g/ zákona 596/2003 Z. z.

### 4.3 Štýly riadenia<sup>57</sup>

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.
- 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

---

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

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:

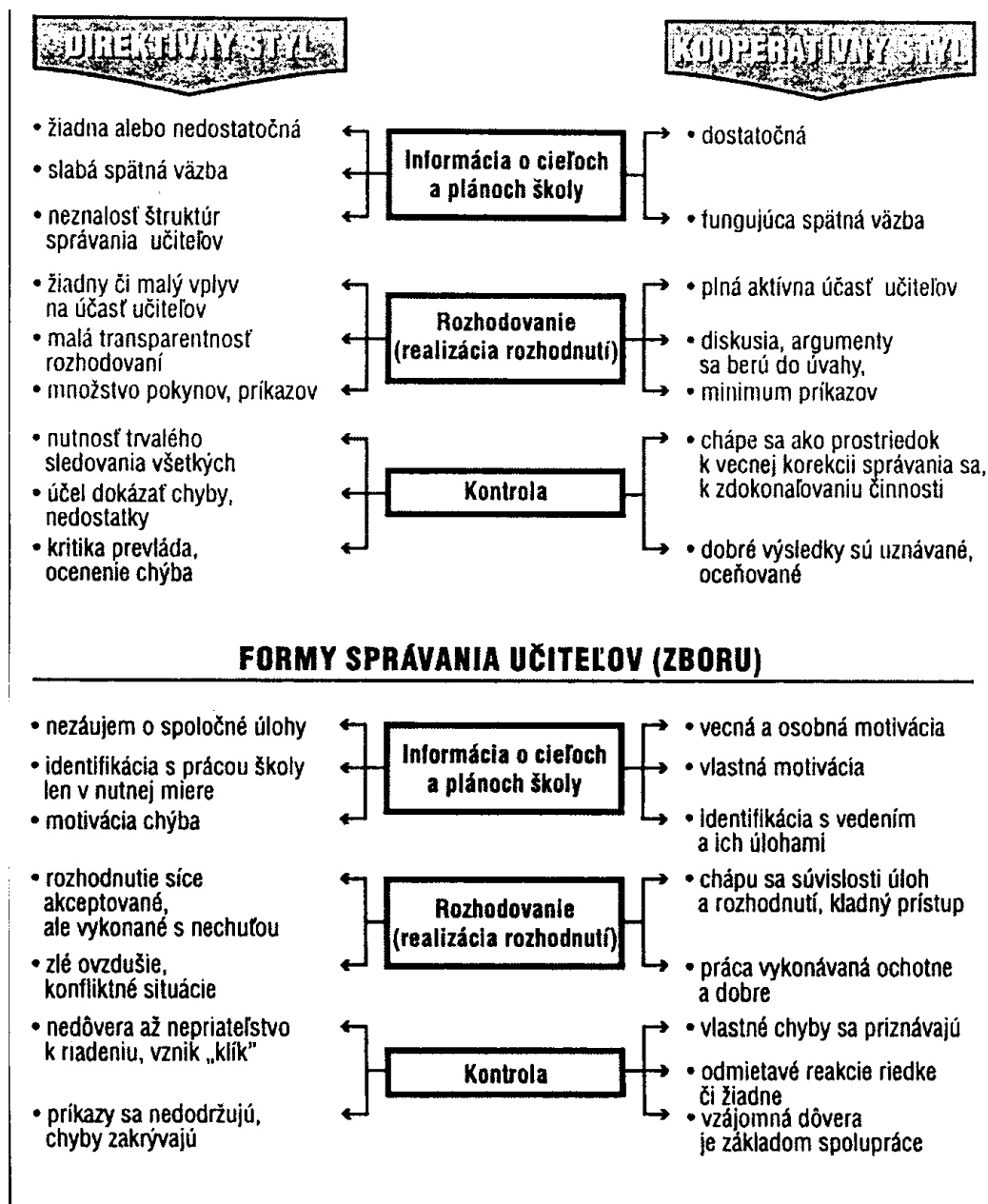
1. **autoritatívny a nedirektívny štýl** – vedúci zamestnanec dáva zamestnancom malú možnosť pri rozhodovaní, ale pri spôsobe realizácie im poskytuje veľký priestor
2. **autoritatívny a direktívny štýl** – vedúci pracovník nedáva zamestnancom možnosť ani sa podieľať na rozhodovaní, ani uplatniť vlastný 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.<sup>58</sup> Štýl riadenia ovplyvňuje informačnú, rozhodovaciu a kontrolnú činnosť riaditeľa školy. V nasledujúcom obrázku ukážeme, ako direktívny a liberálny štýl ovplyvňuje riadenie.

---

<sup>58</sup> Výskumy Purkeyho – Smitha (1990) a Cohema (1983)

Obr.: 6 Grafický model Liebela vyjadrujúci ovplyvňovanie riadenia direktívnym a kooperatívnym štýlom<sup>59</sup>



<sup>59</sup> 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

- učitelia sa vyznačujú komunikatívnym prístupom k žiakom
- učitelia 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**

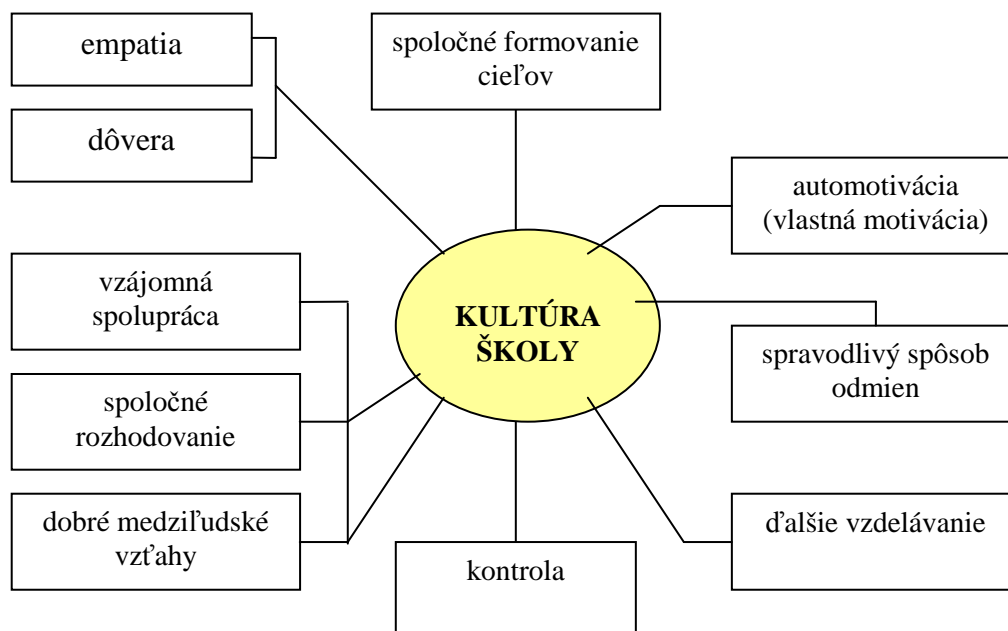
**Školská kultúra** je pojem široký. Chápeme ho najmä ako **uplatňovanie tradícií školy v jej činnosti, určitej hodnotovej orientácie, vízií jej činnosti a vzťahov medzi príslušníkmi školy**. Kultúra školy pozitívne **pôsobí na školskú klímu**, ktorú charakterizuje **trvalé prežívanie školskej kultúry 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.<sup>60</sup>

Obr. 6: Komponenty kultúry školy podľa Ouchiho



<sup>60</sup> 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 Výchova a vzdelávanie detí a žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami.**

Špeciálnou výchovno-vzdelávacou potrebou je v zmysle ustanovenia § 2 zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní **požiadavka na úpravu podmienok, obsahu, foriem, metód a prístupov vo výchove a vzdelávaní** pre dieťa alebo žiaka, ktoré vyplývajú z jeho

- **zdravotného znevýhodnenia**
- **nadania**
- **vývinu v sociálne znevýhodnenom prostredí**

uplatnenie ktorých je nevyhnutné na rozvoj schopností alebo osobnosti dieťaťa alebo žiaka a dosiahnutie primeraného stupňa vzdelania a primeraného začlenenia do spoločnosti.

Dieťaťom **so zdravotným znevýhodnením** alebo žiakom so zdravotným znevýhodnením je:

- dieťa **so zdravotným postihnutím**, alebo žiak so zdravotným postihnutím
- dieťa choré alebo zdravotne oslabené, alebo žiak chorý alebo zdravotne oslabený
- dieťa s vývinovými poruchami, alebo žiak s vývinovými poruchami
- dieťa s poruchou správania, alebo žiak s poruchou správania

Dieťaťom **so zdravotným postihnutím** alebo žiakom so zdravotným postihnutím je dieťa alebo žiak

- s mentálnym postihnutím
- so sluchovým postihnutím
- so zrakovým postihnutím
- s telesným postihnutím
- s narušenou komunikačnou schopnosťou
- s autizmom

alebo ďalšími pervazívnymi<sup>61</sup> vývinovými poruchami alebo s viacnásobným postihnutím.

Výchova a vzdelávanie detí so zdravotným znevýhodnením a žiakov so zdravotným znevýhodnením sa uskutočňuje

- v školách pre deti so zdravotným znevýhodnením a žiakov so zdravotným znevýhodnením; **tieto školy sú špeciálne školy**
- v ostatných školách podľa zákona č. 245/2008 Z. z., a to dvojakým spôsobom:
  - **v špeciálnych triedach**, ktoré sa zriaďujú spravidla pre deti s rovnakým druhom zdravotného znevýhodnenia alebo žiakov s rovnakým druhom zdravotného znevýhodnenia; časť výchovno-vzdelávacieho procesu sa môže uskutočňovať v triede spoločne s ostatnými deťmi alebo žiakmi školy; niektoré vyučovacie predmety alebo činnosti môže dieťa alebo žiak absolvovať mimo špeciálnej triedy,
  - **v triedach** alebo výchovných skupinách spolu **s ostatnými deťmi alebo žiakmi školy**; ak je to potrebné, takéto dieťa alebo žiak je vzdelávaný **podľa individuálneho vzdelávacieho programu**, ktorý vypracúva škola v spolupráci so školským zariadením výchovnej prevencie a poradenstva; zákonný zástupca dieťaťa alebo žiaka má právo sa s týmto programom oboznámiť

---

<sup>61</sup> Pojem **pervazívna** porucha znamená, že duševné abnormality prenikajú do všetkých oblastí myslenia, sú prenikavým rysom správania dieťaťa vo všetkých situáciách, aj keď ich stupeň môže byť rôzny. Reflektuje v sebe trvalosť prejavov, postihnutie viacerých psychických funkcií (na rozdiel od špecifických vývinových porúch) a výskyt symptómov, ktoré sú kvalitatívne odlišné od normálneho vývinu (Pečeňák, 1996).

Pri výchove a vzdelávaní detí so zdravotným znevýhodnením alebo žiakov so zdravotným znevýhodnením sa postupuje **podľa vzdelávacích programov** pre

- deti a žiakov s mentálnym postihnutím
- deti a žiakov so sluchovým postihnutím
- deti a žiakov so zrakovým postihnutím
- deti a žiakov s telesným postihnutím
- deti a žiakov s narušenou komunikačnou schopnosťou
- deti a žiakov s autizmom alebo ďalšími pervazívnymi vývinovými poruchami
- deti a žiakov chorých a zdravotne oslabených
- deti a žiakov hluchoslepých
- žiakov s vývinovými poruchami učenia
- žiakov s poruchami aktivity a pozornosti
- deti a žiakov s viacnásobným postihnutím
- deti a žiakov s poruchami správania

Uvedené vzdelávacie programy sú súčasťou štátnych vzdelávacích programov a vydáva ich ministerstvo školstva.

Výchova a vzdelávanie detí so zdravotným znevýhodnením alebo žiakov so zdravotným znevýhodnením sa uskutočňuje v týchto školách:

- materská škola
- základná škola
- stredné školy
- praktická škola
- odborné učilište

**Základná škola, v ktorej sa uskutočňuje výchova a vzdelávanie podľa vzdelávacích programov pre žiakov s mentálnym postihnutím, sa označuje špeciálna základná škola.**

**Deti alebo žiaci sa do škôl, v ktorých sa vzdeláva podľa vzdelávacích programov pre deti a žiakov s postihnutím (mentálnym, sluchovým, zrakovým, telesným), s narušenou komunikačnou schopnosťou, s autizmom, s vývinovými poruchami učenia, s viacnásobným postihnutím, s poruchami správania, pre chorých a zdravotne oslabených a hluchoslepých prijímajú na základe ich zdravotného znevýhodnenia po diagnostických vyšetreniach zameraných na zistenie ich špeciálnych výchovno-vzdelávacích potrieb vykonaných zariadením výchovnej prevencie a poradenstva.** Výchova a vzdelávanie v týchto školách sa uskutočňuje s využitím špeciálnych učebných pomôcok a kompenzačných pomôcok, ktoré spolu s učebnicami a špeciálne upravenými učebnými textami podľa špeciálnych výchovno-vzdelávacích potrieb dieťaťa alebo žiaka poskytuje bezplatne škola, v ktorej sa dieťa alebo žiak vzdeláva. Uvedené školy sa zriaďujú aj ako internátne školy. Výchova a vzdelávanie detí a žiakov v týchto školách sa prispôsobuje špeciálnym výchovno-vzdelávacím potrebám detí a žiakov, na základe ktorých sa môžu tieto školy vnútorne diferencovať podľa druhu a stupňa zdravotného znevýhodnenia detí alebo žiakov.

### ***Materská škola pre deti so zdravotným znevýhodnením***

Materská škola pre deti so zdravotným znevýhodnením uskutočňuje výchovu a vzdelávanie podľa vzdelávacích programov zameraných na zdravotné znevýhodnenie dieťaťa. Materskú školu

pre deti so zdravotným znevýhodnením možno zriadiť pre najmenej desať detí; zrušiť ju možno, ak klesne počet detí pod osem. V odôvodnených prípadoch, najmä z dôvodu dostupnosti, ju možno po súhlase zriaďovateľa ponechať zriadenú aj s menším počtom detí, najmenej však s počtom štyri. Materská škola pre deti so zdravotným znevýhodnením sa vnútorne člení na triedy, do ktorých sa spravidla zaraďujú deti rovnakého veku s rovnakým zdravotným znevýhodnením. Trieda sa zriaďuje najmenej pre štyri deti, najvyšší počet detí je osem. Riaditeľ školy môže povoliť prekročenie najvyššieho počtu žiakov v triede najviac o dvoch. Materská škola, v ktorej sa uskutočňuje výchova a vzdelávanie podľa vzdelávacích programov pre deti s mentálnym postihnutím sa označuje **špeciálna materská škola**.

### ***Základná škola pre žiakov so zdravotným znevýhodnením***

V základnej škole pre žiakov so zdravotným znevýhodnením sa uskutočňuje výchova a vzdelávanie podľa vzdelávacích programov podľa druhu znevýhodnenia.

V základnej škole pre žiakov so zdravotným znevýhodnením možno predĺžiť dĺžku vzdelávania až o dva roky. Dĺžku štúdia určuje štátny vzdelávací program. Základná škola pre žiakov so zdravotným znevýhodnením má spravidla deväť až jedenásť ročníkov s možnosťou zriadenia prípravného ročníka. Prípravný ročník je určený pre žiakov, ktorí k 1. septembru dosiahli fyzický vek šesť rokov, nedosiahli školskú spôsobilosť a nie je u nich predpoklad zvládnutia prvého ročníka základnej školy so vzdelávacím programom pre príslušné zdravotné znevýhodnenie. Absolvovanie prípravného ročníka sa považuje za prvý rok plnenia povinnej školskej dochádzky.

Základná škola so vzdelávacím programom žiakov chorých a zdravotne oslabených sa zriaďuje pri zdravotníckom zariadení. Základná škola, ktorá vzdeláva žiakov s mentálnym postihnutím alebo s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným postihnutím, sa vnútorne člení podľa stupňa mentálneho postihnutia žiakov na

- variant A pre žiakov s ľahkým stupňom mentálneho postihnutia
- variant B pre žiakov so stredným stupňom mentálneho postihnutia
- variant C pre žiakov s ťažkým alebo hlbokým stupňom mentálneho postihnutia alebo pre žiakov s mentálnym postihnutím, ktorí majú aj iné zdravotné postihnutie, sú držiteľmi preukazu zdravotne ťažko postihnutých a nemôžu sa vzdelávať podľa variantu A alebo B

Základná škola pre žiakov so zdravotným znevýhodnením sa spravidla zriaďuje pre najmenej desať žiakov s rovnakým zdravotným znevýhodnením a zriaďovateľ ju zruší, ak počet žiakov klesne pod osem. V odôvodnených prípadoch možno školu ponechať zriadenú aj pri nižšom počte žiakov, najmä v prípadoch, ak v nasledujúcom školskom roku je predpoklad zvýšenia počtu žiakov. V špeciálnych základných školách možno triedu zriadiť pre najmenej štyroch žiakov a najviac desať žiakov. Riaditeľ školy môže povoliť prekročenie najvyššieho počtu žiakov v triede najviac o dvoch.

### ***Stredné školy pre žiakov so zdravotným znevýhodnením***

V strednej škole pre žiakov so zdravotným znevýhodnením sa uskutočňuje výchova a vzdelávanie podľa vzdelávacích programov zohľadňujúcich zdravotné znevýhodnenie. V stredných školách pre žiakov so zdravotným znevýhodnením možno predĺžiť dĺžku vzdelávania až o dva roky. Dĺžku vzdelávania určuje štátny vzdelávací program.

Stredná škola pre žiakov so zdravotným znevýhodnením sa spravidla zriaďuje pre žiakov s rovnakým zdravotným znevýhodnením pre najmenej desať žiakov a zriaďovateľ ju zruší, ak počet žiakov klesne pod osem. V odôvodnených prípadoch, najmä z dôvodu dostupnosti, ju možno po súhlase zriaďovateľa ponechať zriadenú aj s menším počtom žiakov. Triedu pre žiakov so zdravotným postihnutím v strednej škole možno zriadiť pre najmenej štyroch žiakov a najviac desať. Riaditeľ školy môže povoliť prekročenie najvyššieho počtu žiakov v triede najviac o dvoch.

### ***Praktická škola***

Praktická škola je typ školy, v ktorej vzdelávacie programy poskytujú vzdelávanie a prípravu na výkon jednoduchých pracovných činností žiakom s mentálnym postihnutím alebo žiakom s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným zdravotným postihnutím, ktorým stupeň postihnutia neumožňuje prípravu v odbornom učilišti alebo v strednej škole. Vzdelávací program praktickej školy pripravuje žiakov na život v rodine, na sebaobsluhu, na rôzne jednoduché praktické práce, vrátane prác v domácnosti, pričom sa títo žiaci zacvičujú na vykonávanie jednoduchých pracovných činností spravidla pod dohľadom.

V praktických školách je neoddeliteľnou súčasťou odborného vzdelávania a prípravy praktické vyučovanie. Praktická škola sa zriaďuje pre najmenej desať žiakov a zriaďovateľ ju zruší, ak počet žiakov klesne pod osem. V triede praktickej školy môže byť najviac desať žiakov; v triede praktickej školy pre žiakov s viacnásobným postihnutím alebo v triede pre žiakov s autizmom alebo ďalšími pervazívnymi vývinovými poruchami môže byť najviac šesť žiakov.

V triedach praktickej školy pre žiakov s viacnásobným postihnutím je spravidla na výchovno-vzdelávacom procese prítomný aj asistent učiteľa. Príprava v praktickej škole trvá najviac tri roky. Vzdelávací program praktickej školy sa ukončuje celkovým zhodnotením manuálnych zručností žiaka v rozsahu učiva určeného príslušným vzdelávacím programom. Dokladom o získanom vzdelaní je záverečné vysvedčenie s uvedením zamerania činností, ktoré je žiak schopný vykonávať.

Praktická príprava na výkon jednoduchých pracovných činností žiakov sa vykonáva činnosťou na pracovisku praktickej školy alebo na pracovisku mimo praktickej školy. Pracovisko praktickej školy sa zriaďuje v priestoroch školy s prihliadnutím na obsah vzdelávania. O organizácii prípravy žiakov na pracovisku mimo školy rozhoduje riaditeľ praktickej školy.

Praktická škola môže vzdelávať aj iné fyzické osoby s mentálnym postihnutím alebo s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným postihnutím, ktoré dovŕšili vek 18 rokov a neabsolvovali výchovu a vzdelávanie v odbornom učilišti alebo praktickej škole. Pri vyučovaní odbornopraktických a profilujúcich predmetov sa žiaci delia na skupiny.

Do praktickej školy sa prijímajú žiaci s mentálnym postihnutím alebo žiaci s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným

zdravotným postihnutím, ktorí ukončili základnú školu alebo povinnú školskú dochádzku a ich stupeň postihnutia im neumožňuje zvládnuť prípravu v odbornom učilišti. Do praktickej školy sa môžu prijať aj iné fyzické osoby s mentálnym postihnutím alebo dospelí občania s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným postihnutím, ktorí dovŕšili vek 18 rokov a neboli vzdelávaní v odbornom učilišti alebo praktickej škole.

### ***Odborné učilištia***

Odborné učilište je typ školy, ktorej vzdelávacie programy odborov výchovy a vzdelávania poskytujú odbornú prípravu na výkon nenáročných pracovných činností žiakom s mentálnym postihnutím alebo s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným zdravotným postihnutím.

V odborných učilištiach je neoddeliteľnou súčasťou odborného vzdelávania a prípravy praktické vyučovanie. Odborné učilište sa zriaďuje pre najmenej desať žiakov a zriaďovateľ ho zruší, ak počet žiakov klesne pod osem.

Úspešným absolvovaním vzdelávacieho programu odborov výchovy a vzdelávania v odbornom učilišti môže žiak s mentálnym postihnutím získať nižšie stredné odborné vzdelanie, ktoré sa podľa stupňa zvládnutia príslušných vzdelávacích štandardov a posudzovania kvalifikácie na výkon pracovných činností člení na

- zaškolenie; dokladom o získanom vzdelaní je vysvedčenie a osvedčenie o zaškolení
- zaučenie; dokladom o získanom vzdelaní je vysvedčenie a osvedčenie o zaučení,
- vyučenie; dokladom o získanom vzdelaní a odbornej kvalifikácii je vysvedčenie o záverečnej skúške a výučný list

Odborné učilište môže poskytovať prípravu na výkon jednoduchých pracovných činností žiakov s mentálnym postihnutím, ktorí sú schopní samostatne pracovať, ale ktorých pracovné a spoločenské uplatnenie musia usmerňovať iné osoby. Odborné učilište má podľa vzdelávacích programov príslušných odborov výchovy a vzdelávania prvý až tretí ročník; môže zriadiť aj prípravný ročník. Prípravný ročník v odbornom učilišti je určený pre žiakov s mentálnym postihnutím, ktorých mentálne schopnosti a manuálne zručnosti nemohli byť dostatočne diagnostikované. Po absolvovaní prípravného ročníka riaditeľ odborného učilišťa určí, či bude žiak pokračovať v prvom ročníku niektorého odboru výchovy a vzdelávania odborného učilišťa, alebo bude pokračovať v príprave v praktickej škole.

V triede odborného učilišťa môže byť najviac 14 žiakov; riaditeľ školy môže povoliť prekročenie najvyššieho počtu žiakov v triede najviac o dvoch. V triede odborného učilišťa pre žiakov s viacnásobným postihnutím môže byť najviac desať žiakov. V triedach odborného učilišťa pri reedukačnom centre alebo pri diagnostickom centre je počet žiakov zhodný s maximálnym počtom žiakov vo výchovnej skupine. V skupine odborného výcviku v odbornom učilišti môže byť najviac sedem žiakov; v skupine žiakov s viacnásobným postihnutím môžu byť najviac piati žiaci.

Do odborného učilišťa sa prijímajú žiaci s mentálnym postihnutím alebo žiaci s mentálnym postihnutím v kombinácii s iným zdravotným postihnutím, ktorí ukončili vzdelávanie v poslednom ročníku základnej školy alebo ukončili povinnú školskú dochádzku.

Ministerstvo školstva **vyhláškou 322/2008 Z. z.** o **špeciálnych školách** upravuje podrobnosti o organizácii, vnútornej diferenciacii a dĺžke výchovy a vzdelávania v špeciálnych školách, spôsob pri diagnostike a postup pri prijímaní žiakov do týchto škôl, podrobnosti o osobitostiach výchovy a vzdelávania, o hodnotení a klasifikácii prospechu a správania žiakov, o počtoch žiakov v triedach týchto škôl, ustanovuje sústavu učebných odborov a zameraní učebných odborov v odborných učilištiach a praktických školách a upravuje podrobnosti o forme a obsahu správy o výchove a vzdelávaní žiaka a označovanie škôl.

V zmysle uvedenej vyhlášky **žiakom s mentálnym postihnutím poskytuje výchovu a vzdelávanie špeciálna základná škola pre žiakov s mentálnym postihnutím, praktická škola a odborné učilište**. Žiakom s viacnásobným postihnutím v kombinácii s mentálnym postihnutím poskytuje výchovu a vzdelávanie praktická škola a tieto ďalšie školy:

- pre žiakov so sluchovým postihnutím a mentálnym postihnutím
  - špeciálna základná škola pre žiakov so sluchovým postihnutím
  - odborné učilište pre žiakov so sluchovým postihnutím
- pre žiakov so zrakovým postihnutím a mentálnym postihnutím
  - špeciálna základná škola pre žiakov so zrakovým postihnutím
  - odborné učilište pre žiakov so zrakovým postihnutím
- pre žiakov s narušenou komunikačnou schopnosťou a mentálnym postihnutím špeciálna základná škola pre žiakov s narušenou komunikačnou schopnosťou

- pre žiakov s telesným postihnutím, chorých a zdravotne oslabených s mentálnym postihnutím
  - špeciálna základná škola pre žiakov s telesným postihnutím
  - odborné učilište pre žiakov s telesným postihnutím

Školy pre žiakov s mentálnym postihnutím sa vnútorne diferencujú na triedy podľa stupňa postihnutia

- pre žiakov s ľahkým stupňom mentálneho postihnutia - variant A
- pre žiakov so stredným stupňom mentálneho postihnutia - variant B
- pre žiakov s ťažkým stupňom alebo hlbokým stupňom mentálneho postihnutia - variant C

Základná škola pre žiakov so zdravotným znevýhodnením a špeciálna základná škola variant A má prípravný ročník a deväť ročníkov. Špeciálna základná škola variant B má prípravný ročník a desať ročníkov, ktoré sú rozčlenené na stupne. Nižší stupeň a stredný stupeň sú trojročné, vyšší stupeň a pracovný stupeň sú dvojročné. Variant C má prípravný ročník a desať ročníkov a vzdelávanie sa uskutočňuje podľa individuálneho vzdelávacieho programu.

V základnej škole pre žiakov so zdravotným znevýhodnením možno zriadiť školský klub detí pre najmenej osem žiakov.

## **Postup pri prijímaní detí do materskej školy pre deti so zdravotným znevýhodnením a žiakov do základnej školy pre žiakov so zdravotným znevýhodnením.**

Do škôl pre deti so zdravotným znevýhodnením a žiakov so zdravotným znevýhodnením sa prijímajú deti a žiaci s preukázateľným zdravotným znevýhodnením, ktorí sa vzhľadom na svoje zdravotné znevýhodnenie nemôžu úspešne vychovávať v materskej škole alebo vzdelávať v základnej škole. Prijatie dieťaťa alebo žiaka sa môže uskutočniť **na základe diagnostických vyšetrení a so súhlasom rodiča** alebo inej fyzickej osoby než rodiča, ktorá má dieťa zverené do osobnej starostlivosti alebo do pestúnskej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu, alebo so súhlasom zástupcu zariadenia, v ktorom sa vykonáva ústavná starostlivosť, výchovné opatrenie, predbežné opatrenie alebo ochranná výchova.

Pred prijatím dieťaťa so zdravotným znevýhodnením alebo žiaka so zdravotným znevýhodnením do školy zariadenie výchovného poradenstva a prevencie vykoná diagnostické vyšetrenie žiaka; to je súčasťou podkladov na rozhodnutie o prijatí dieťaťa alebo žiaka do školy. Dieťa so zdravotným znevýhodnením alebo žiak so zdravotným znevýhodnením sa prijíma na základe jeho zdravotného znevýhodnenia zdokumentovaného vo vyplnenom a potvrdenom tlačive schválenom ministerstvom školstva (ide o tlačivo "Návrh na prijatie žiaka so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami do špeciálnej školy, do špeciálnej materskej školy, do materskej školy, do základnej školy a do strednej školy". Prílohou k tlačivu je aj správa z diagnostických vyšetrení s určenou diagnózou, odporúčaniami k výchove a vzdelávaniu dieťaťa alebo

žiaka a návrh na prijatie alebo neprijatie dieťaťa alebo žiaka do príslušnej školy.

Žiaka, ktorý bol prijatý zo základnej školy do základnej školy pre žiakov so zdravotným znevýhodnením, možno na základe výsledkov vstupného diagnostického vyšetrenia a po prerokovaní v pedagogickej rade zaradiť do vyššieho ročníka, pričom fyzický vek žiaka nesmie byť nižší než fyzický vek žiakov tohto ročníka.

Žiak s mentálnym postihnutím sa hodnotí a klasifikuje podľa pravidiel hodnotenia a klasifikácie prospechu a správania v špeciálnych základných školách primerane k mentálnemu postihnutiu a možnostiam vyplývajúcim z jeho postihnutia. Na hodnotenie žiakov špeciálnych základných škôl, praktických škôl a odborných učilíšť vydalo ministerstvo školstva metodické pokyny.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Metodický pokyn č. 1/2010-R z 12. januára 2010 na hodnotenie žiakov s ľahkým stupňom mentálneho postihnutia ISCED -1; Metodický pokyn č. 3/2010-R z 12. januára 2010 na hodnotenie žiakov so stredným stupňom mentálneho postihnutia ISCED -1; Metodický pokyn č. 4/2010-R z 12. januára 2010 na hodnotenie žiakov praktických škôl; Metodický pokyn č. 5/2010-R z 12. januára 2010 na hodnotenie žiakov s ťažkým alebo hlbokým stupňom mentálneho postihnutia ISCED -1;

## **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 zriadiť 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 predrokovať 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 zriadiť 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 blízkych 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.