

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

BAKALÁRSKA PRÁCA

2010

Jana Csuková

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**OPTIMALIZÁCIA UPLATŇOVANIA KOMPETENCIÍ
RIADITEĽA ŠKOLY AKO PREDPOKLAD ÚSPEŠNOSTI
ČINNOSTI ŠKOLY**

Bakalárska práca

Študijný program: Predškolská a elementárna pedagogika

Školiace pracovisko: Ústav technológie vzdelávania

Školiteľ: prof. PhDr. Zdeněk Obdržálek, DrSc.

Konzultant: prof. PhDr. Zdeněk Obdržálek, DrSc.

Nitra 2010

Jana Csuková

POĎAKOVANIE

Rada by som sa poďakovala školiteľovi prof. PhDr. Zdeňkovi Obdržádkovi, DrSc., za čas ktorý mi venoval pri konzultáciách, za množstvo odborných rád a podnetné pripomienky ktoré sprevádzali vznik tejto práce.

ABSTRAKT

CSUKOVÁ, Jana : *Optimalizácia uplatňovania kompetencií riaditeľa školy ako predpoklad úspešnosti činnosti školy*. [Bakalárska práca] / Jana Csuková - Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Pedagogická fakulta; Katedra pedagogiky. – Školiteľ: prof. PhDr. Zdeněk Obdržálek, DrSc. Nitra : ÚTV PF, 2010.

Hlavnou témou bakalárskej práce je optimalizácia uplatňovania kompetencií riaditeľky materskej školy ako predpoklad úspešnosti činnosti materskej školy. Hľadali sme informácie, ktoré by nám objasnili všeobecné a špecifické pojmy a priblížili oblasť riadenia materských škôl. Cieľom bolo vytvoriť ucelenú prácu o riadení materskej školy. Práca je rozdelená do 7 kapitol, v ktorých postupne približujeme ciele, kvalitu škôl, funkciu manažmentu, postavenie riaditeľa školy, charakterizujeme pojmy kompetencia, riadiaca kompetencia riaditeľky školy, na záver zhromažďujeme prístupy k uplatňovaniu optimalizácie riadiacich kompetencií a zhodnocujeme uplatňovanie kompetencií riaditeľa školy, riaditeľky MŠ a navrhujeme ich optimalizáciu.

Kľúčové slová: materská škola, ciele materskej školy, kvalita školy, funkcia manažmentu, riaditeľ materskej školy, riadiace kompetencie riaditeľky MŠ

ABSTRACT

CSUKOVÁ, Jana : *Optimalization of headmaster competences applying as an assumption of success of school activities* [Bachelor dissertation] / Jana Csuková - Constantine the Philosopher University in Nitra, Faculty of Education; Department of Pedagogy. - Guardian: prof. PhDr. Zdeněk Obdržálek, DrSc. Nitra: The Institute of Technology of Education Faculty of Education 2010

The main topic of the bachelor dissertation is an optimalization for applying of headmaster competences in the nursery as an assumption of success of nursery school activities. We were searching the information for making clear the meaning of general and specific concepts and moving closer to the sphere of nursery school management. The aim was to create the compact dissertation about the nursery school management. The dissertation is divided into 7 chapters, describing the aims, the quality of schools, the function of management, the position of headmaster, expressing the concepts of competence, the managerial competence of headmaster. At the conclusion we assemble the approaches for applying the optimalization of headmaster competences, evaluate applying of the headmaster and the nursery headmaster competences and we suggest their optimalization.

The key words: the nursery school, the aims of nursery school, the quality of school, the function of management, the headmaster of nursery school, the managerial competences of headmaster.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CIELE SÚČASNEJ A BUDÚCEJ ŠKOLY, OSOBITNE MATERSKEJ ŠKOLY	9
1.1 Súčasné postavenie materských škôl	9
1.2 Ciele výchovy a vzdelávania	9
2 CHARAKTERISTIKA PODSTATY KVALITNEJ ŠKOLY, OSOBITNE MATERSKEJ ŠKOLY	12
2.1 Pojem kvalita školy	12
2.2 Hlavné oblasti kvality	14
2.3 Kvalita materskej školy	15
2.4 Riadenie kvality	17
2.5 Hodnotenie kvality školy	18
3 FUNKCIA MANAŽMENTU ŠKOLY PRI ZABEZPEČOVANÍ KVALITNEJ ŠKOLY	21
3.1 Pojem manažment (riadenie)	21
3.2 Funkcie riadenia	21
3.3 Systém manažmentu v školstve	25
3.4 Poradné orgány riaditeľa materskej školy	27
4 POSTAVENIE RIADITEĽA ŠKOLY, OSOBITNE RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY PRI REALIZOVANÍ MANAŽMENTU ŠKOLY	30
4.1 Právne postavenie riaditeľa školy	30
4.2 Osobnostné charakteristiky riaditeľa školy	34
5 CHARAKTERISTIKA POJMU KOMPETENCIA, RIADIACA KOMPETENCIA, KOMPETENCIA RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY	36

5.1 Pojem kompetencia	36
5.2 Sociálne kompetencie	37
5.3 Kompetencie riaditeľky materskej školy	38
5.4 Riadiace kompetencie	39
6 PRÍSTUPY K UPLATŇOVANIU OPTIMALIZÁCIE RIADIACICH KOMPETENCIÍ RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY	42
7 ZHODNOTENIE UPLATŇOVANIA KOMPETENCIÍ RIADITEĽA ŠKOLY, RIADITEĽKY M.Š. A NÁVRHY NA ICH OPTIMALIZÁCIU	43
7.1 Optimalizácia uplatňovania kompetencií riaditeľky materskej školy	44
ZÁVER	47
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	49

ÚVOD

Škola je špecifickou inštitúciou s poslaním vychovávať a vzdelávať budúce generácie a ako taká má dôležitú úlohu. Musí byť odborne, zodpovedne a citlivo riadená a práve riaditeľ školy je ten kto ju bezprostredne manažuje, ktorý ovplyvňuje celý jej chod. Je poverený zákonom k výkonu niektorých funkcií a tento zákon vymedzuje požiadavky, ktoré sú naňho kladené, jeho povinnosti a kompetencie ktoré má a vo vzťahu ku škole, k nadriadeným, kontrolným orgánom a k verejnosti.

Dôvodom vzniku tejto práce nebol len fakt, že v súčasnosti máme málo spracovaného materiálu, ktorý sa zaoberaná riadením materskej školy ako celku, ale aj bohaté osobné skúsenosti. Dostupný materiál sa venuje len čiastkovým funkciám (hospitácia, plánovanie) práve preto bolo našim cieľom vytvoriť ucelený celok, kde sme mohli teoretické východiská doplniť našimi dlhoročnými skúsenosťami z praxe. Práca je rozdelená do jednotlivých kapitol a podkapitol, aby prehľadne a logicky sledovali danú tematiku.

Cieľom bolo vytvoriť ucelenú prácu o riadení materskej školy. Práca je rozdelená do 7 kapitol, v ktorých postupne približujeme ciele, kvalitu škôl, funkciu manažmentu, postavenie riaditeľa školy, charakterizujeme pojmy kompetencia, riadiaca kompetencia riaditeľky školy, na záver zhromažďujeme prístupy k uplatňovaniu optimalizácie riadiacich kompetencií a zhodnocujeme uplatňovanie kompetencií riaditeľky materskej školy a navrhujeme ich optimalizáciu.

V prípravnej fáze písania bakalárskej práce sme sa museli oboznámiť s teóriou manažmentu a zabezpečiť literatúru našich aj zahraničných autorov. V nej sme hľadali informácie, ktoré by nám objasnili všeobecné a špecifické pojmy a priblížili oblasť riadenia materských škôl. V hlavnej fáze, po stanovení osnovy, sme začali spracovávať, triediť a analyzovať získané informácie, ktoré sme čerpali z odborných kníh, publikácií, ale aj časopisov určených pre pedagógov – Predškolská výchova, Technológia vzdelávania, Manažment školy v praxi a iné. V závere sme sa zamerali na celkovú tematickú, gramatickú a technickú korekciu.

1 CIELE SÚČASNEJ A BUDÚCEJ ŠKOLY, OSOBITNE MATERSKEJ ŠKOLY

1.1 Súčasnú postavenie materských škôl

„Jednou z najvýznamnejších zmien, ktorú priniesol zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) je zaradenie materských škôl do sústavy škôl. Materské školy, rovnako ako ďalšie školy zaradené do siete škôl a školských zariadení najmä podľa § 19 zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sú školy, ktoré zabezpečujú výchovu a vzdelávanie podľa školského zákona prostredníctvom vzdelávacích programov odborov vzdelávania poskytujúcich na seba nadväzujúce stupne vzdelania (od predprimárneho až po postsekundárne).“ (Predprimárne vzdelávanie, 2009, s. 162)

Z. Obdržálek, (2004, s. 179) definuje **materskú školu** ako „výchovno–vzdelávacie zariadenie pre deti predškolského veku. Jej poslaním je dopĺňať rodinnú výchovu o výchovno – vzdelávaciu činnosť zameranú na všestranný rozvoj osobnosti dieťaťa, jeho sociálno – emocionálny, fyzický a intelektový rozvoj v súlade s individuálnymi a vekovými osobitosťami. Súčasťou predškolskej výchovy je aj príprava dieťaťa na povinnú školskú dochádzku“.

Ako píše D. Kostrub (2002, s. 3) **materská škola** je inštitúcia, určená detskej populácii od dvoch rokov po vstup do základnej školy a je presne takou istou školou ako školy iných stupňov. Špecifiká sú len vo využívaní iných metód a stratégií pri procese edukácie a prebieha v nej zámerná, cielená, cieľavedomá socializácia jedinca.

1.2 Ciele výchovy a vzdelávania

Všeobecnú definíciu cieľov výchovy a vzdelávania podal Z. Obdržálek (2004, s. 38) a v nej pod **cieľmi výchovy a vzdelávania** rozumie: „zámer dosiahnuť a osvojiť si požadovanú mieru a úroveň vopred stanovených požiadaviek uvedomelého etického a kultúrneho správania, schopností vzdelávať sa, osvojovať si požadované vedomosti, zručnosti a vedieť ich uplatniť v konkrétnej životnej praxi; ciele sa určujú primeranými programami výchovy a vzdelávania, učebnými osnovami alebo študijnými programami, štandardmi, didaktickými testami, učebnicami, študijnými materiálmi a inými merateľnými formami skúšania.“

Ciele výchovy a vzdelávania pre materské školy sú rozpracované v Štátnom vzdelávacom programe ICSED 0 (2008, s. 5.) a sú nasledovné: „*Ideálom výchovy a vzdelávania by mal byť dobrý (čestný, morálny, charakterný), múdry (vzdelaný, tvorivý), aktívny (samostatný, pracovitý, iniciatívny), šťastný (vyrovnaný, zdravý) a zodpovedný (v konaní voči sebe, k ľuďom, k životnému prostrediu) človek.*

Proces výchovy a vzdelávania smerujúci k tomuto ideálu ako k všeobecnému cieľu výchovy by mal začať už od predprimárneho vzdelávania v materskej škole a pokračovať v priebehu celého života.

V materskej škole, podobne ako na iných stupňoch škôl, je stále aktuálna potreba uplatňovania humanistickej výchovy a vzdelávania.

Za humanistické princípy v predškolskej výchove a vzdelávaní pokladáme uplatnenie:

- 1. práva na výchovu a vzdelávanie v súlade s Dohovorom o právach dieťaťa,*
- 2. práva na rozvoj vlastnej jedinečnosti,*
- 3. práva na celostný rozvoj osobnosti,*
- 4. práva na sebarozvoj dieťaťa.*

Cieľom predprimárneho vzdelávania je dosiahnuť optimálnu perceptuálno-motorickú, kognitívnu a citovo-sociálnu úroveň ako základ pripravenosti na školské vzdelávanie a na život v spoločnosti. Východiskom je jedinečnosť dieťaťa, aktívne učenie a začleňovanie sa do skupiny a kolektívu.

Cieľmi inštitucionálnej predškolskej výchovy sú (ISCED 0, 2008, s. 5 – 6):

- napĺňať potrebu dieťaťa po sociálnom kontakte s rovesníkmi,*
- uľahčiť dieťaťu plynulú adaptáciu na zmenené prostredie (na materskú i základnú školu),*
- podporiť vzťah dieťaťa k poznávaniu a učeniu hrou,*
- rozvíjať cieľavedome, systematicky a v tvorivej atmosfére osobnosť dieťaťa v psychomotorickej, poznávacej, sociálnej, emocionálnej a morálnej oblasti,*
- prihliadať na rôzne sociokultúrne a socioekonomické zázemie dieťaťa,*
- posilňovať úctu k rodičom, ku kultúrnym a národným hodnotám a tradíciám štátu, k štátnemu jazyku, k materinskému jazyku a k svojej vlastnej kultúre,*

- *získať a posilňovať úctu k ľudským právam a základným slobodám,*
- *pripraviť sa na život v slobodnej spoločnosti v duchu porozumenia, znášanlivosti, tolerancie, rovnosti pohlaví a priateľstva medzi národmi, národnostnými a etnickými skupinami a cirkvami a náboženskými spoločenstvami,*
- *naučiť sa rozvíjať a kultivovať svoju osobnosť, pripraviť sa na celoživotné vzdelávanie,*
- *naučiť sa kooperovať v skupine, kolektíve a preberať na seba primeranú zodpovednosť,*
- *naučiť sa chrániť svoje zdravie vrátane využitia zdravej výživy a chrániť životné prostredie,*
- *naučiť sa rešpektovať všeludské etické hodnoty.*

Pri uplatňovaní cieľov predškolskej výchovy učiteľ zohľadňuje potrebu celostného rozvoja osobnosti dieťaťa a vyvážene rozvíja perceptuálno-motorickú, kognitívnu a sociálno-emocionálnu oblasť. V predškolskom veku má výchova a vzdelávanie činnostný a procesuálny charakter. Všeobecné i špecifické ciele (t. j. konkrétne, operacionalizované ciele) smerujú k rozvoju základov kľúčových kompetencií“.

Podľa Kostruba (2003, s.10) edukačné ciele súčasnej materskej školy majú vychádzať:

- **„Z reálnych potrieb dieťaťa, tieto sú zabezpečované integrovaným formiatvým projektom – kurikulumom materskej školy.**
- **Zo sociokultúrneho a historického kontextu,** v ktorom materská škola existuje. Tento kontext je bohatý na rozmanité a edukačne využiteľné podnety, ktoré majú byť integrálnou súčasťou edukácie detí.
- **Z rekvalifikovania vzťahov medzi materskou školou a inými výchovnými inštitúciami,** medzi ktorými je na prvom mieste rodina a potom základná škola. Je dôležité nachádzať a vytvárať otvorený vzťah medzi nimi so zámerom hľadať spoločný cieľ a možnosti edukácie detí. Tu je potrebné vytvárať **zabezpečovať edukačnú kontinuitu (nadväznosť).**
- **Z úsilia predchádzať nežiaducim situáciám** a potencionálnemu nebezpečenstvu a edukačnej starostlivosti o znevýhodnené dieťa alebo dieťa so špecifickými edukačnými potrebami.“

2 CHARAKTERISTIKA PODSTATY KVALITNEJ ŠKOLY, OSOBITNE MATERSKEJ ŠKOLY

Systém riadenia kvality by si zasluhoval diferencovať kvalitu vo výrobe, službách, obchodu a na druhej strane kvalitu školy, ktorá je zameraná na žiakov, pedagógov, rodičov, na potreby školy a výchovno vzdelávacie ciele, ktoré sú prispôsobované požiadavkám spoločnosti.

Podľa Z. Baďuríkovej (In Predškolská výchova, 2005/2006, s. 2) je „obdobie života jednotlivca od jeho narodenia po vstup do školy kritické pre jeho rast a rozvoj a tie deti, ktoré dostali kvalitnú predškolskú výchovu a vzdelanie majú lepšie predpoklady na ďalšie vzdelávanie a úspešné zvládnutie základnej školy.“

Kvalitné vzdelanie môžu deti dostať iba v kvalitnej škole. Ak máme charakterizovať podstatu kvalitnej školy, musíme si objasniť pojem kvalita. V súčasnosti je kvalita jedno z najpoužívanějších slov v oblasti priemyslu, obchodu a služieb v hospodársky vyspelých štátoch sveta. Aby sa však dosiahli kvalitné služby a výrobky, je potrebné výrobu a sortiment neustále inovovať.

2.1 Kvalita školy

Vo všeobecnosti je **kvalita** podľa Z. Obdržálka (2004, s. 166) „žiaduca (optimálna) úroveň práce vo vzťahu k dosahovaným výsledkom. Z definície vyplýva, že nie je možné zisťovať, merať a hodnotiť kvalitu práce bez ohľadu na produkty, ktoré sa touto činnosťou prezentujú“.

Ako uvádza M. Blaško (2008, s.12): „Termín kvalita sa často používa v rôznych kontextoch a významoch, preto je potrebné najprv vymedziť jeho obsah pre školské služby. Kvalita je to, čo si praje zákazník, odberateľ služby, partner. Kvalita je miera splnenia požiadaviek, očakávaní, uspokojenia potrieb zákazníkov či partnerov. Kvalita je uspokojovanie potrieb – či už fyziologických, potrieb bezpečia, ochrany poriadku, spolupatričnosti a lásky, uznania, úspechu, potrieb seberealizácie, plného rozvinutia osobnosti.“

„V školstve sa pojem **kvalita** (manažerstvo kvality) vzťahuje na niekoľko prvkov: vzdelávací proces, školu (školské zariadenie), vyučovací proces a učenie sa žiakov, študentov.“ (Turek, I., 2006,s. 44)

Najviac sa stotožňujeme s definíciou M. Blaška (2008, s. 12): „**Kvalita školy** je optimálne fungovanie procesov na škole, predovšetkým procesu výučby, s ktorými sú spokojní partneri školy, čo je objektívne merané a hodnotené.“

Podrobnejšie definuje kvalitu školy Z. Obdržálek (2004, s. 166): „**Kvalita školy** je optimálna úroveň jej pôsobenia z hľadiska plnenia jednotlivých funkcií školy vo vzťahu k dosahovaným výchovno – vzdelávacím výsledkom a dlhodobým efektom. Kvalitu školy charakterizujú tieto ukazovatele:

- a) dlhodobá koncepcia rozvoja školy a jej postupná realizácia,
- b) stabilizovaná kvalitná práca učiteľov, ktorá sa prejavuje v kvalite vyučovania a učenia sa žiakov,
- c) účinná koordinácia a kooperácia medzi poradnými a metodickými orgánmi,
- d) priaznivá klíma tried a školy, ktorá sa prejavuje v interpersonálnych vzťahoch,
- e) pravidelná priebežná spätná väzba a objektívne hodnotenie výsledkov, čo prispieva k vzostupnému skvalitňovaniu práce školy, prestíž školy je oceňovaná rodičmi, verejnou správou a sociálnymi partnermi.“

Rosa chápe **kvalitu školy** ako „exelentnosť, druh perfekcionalizmu, úspech v súťaži, pripravenosť a schopnosť plniť úlohy, dosahovať ciele..., schopnosť uspokojiť požiadavky zákazníka (žiak/ študent, rodič, učiteľ, škola, verejnosť, štát...), finančná úspešnosť, atď.“ (Rosa 1999, s. 14 - 20)

Hajdúková uvádza: „celý vzdelávací systém je spojený s kvalitou. Aj školy musia v konkurenčnom prostredí dokazovať svoje pozitíva a ponúkať svojim potencionálnym aj existujúcim odberateľom kvalitné služby a produkty. A práve kvalita je faktor, ktorý školy odlišuje navzájom. Vo sfére vzdelávania je viac zdrojov kvality: profesionálny učiteľský zbor, výborné výsledky detí / žiakov, vysoké morálne hodnoty, silné a cieľavedomé vedenie školy, vyvážené kurikulum, dobré materiálne – technické podmienky atď.“ (In Predškolská výchova, 2006/2007, s.1)

Albert (2001, s.10-11) definuje **tri formy kvality**:

- a) „Zaručená kvalita – kvality školy sa posudzuje podľa miery naplnenia učebných plánov, učebných osnov a podľa žiackych výkonov; kontrolu splnenia učebných osnov a učebných plánov zabezpečuje školská inšpekcia, manažment školy, ale aj systém skúšok (záverečných, maturitných, štátnych a pod.)
- b) Dohodnutá kvalita – požiadavky na kvalitu obsahuje zmluva medzi poskytovateľom služieb (škola) a zákazníkom (zriaďovateľ, žiak, rodič atď.), t.j. požiadavky na kvalitu určujú účastníci vzdelávacieho procesu; kvalita závisí od udržania zmluvy

c) *Kvalita riadená zákazníkom – je určená mierou uspokojenia požiadaviek a očakávaní zákazníkov; očakávania zákazníka sa môžu meniť, preto je potrebné zabezpečiť systematickú spätnú väzbu, systematický prieskum trhu“.*

Podľa M. Blaška (2008, s. 13) je „**Kvalita školy**

- *mierou **spokojnosti** partnerov,*
- *ktorými sú žiaci, učitelia, rada školy, ostatný personál školy (vnútorní partneri), rodičia, zriaďovateľ, budúci zamestnávateľia, pedagogické inštitúcie, školská inšpekcia, verejné a štátne orgány, sponzori, nadácie, spolupracujúce organizácie (vonkajší partneri školy)*
- *mierou **hodnotnosti** – ak program školy je v súlade s cieľmi, plne rozvíjajúci osobnosť žiaka*
- *mierou **užitočnosti** – vzdelávací program školy je zmysluplný, využiteľný v praxi – pre zamestnanie či ďalšie štúdium*
- *mierou **dokonalosti** – program školy je primeraný možnostiam žiakov.“*

Pojem **kvalita** môžeme nahradiť pojmom efektívnosť, úspešnosť. Pojem efektívna škola sa používa v anglickej a americkej odbornej literatúre, v odbornej literatúre na Slovensku a tiež v Čechách. Medzi učiteľmi a riaditeľmi sa skôr používa spojenie dobrá alebo úspešná škola.

„Efektívnosť školy nemôžeme v úplnosti hodnotiť len z jej produktov bez ohľadu na podmienky, za ktorých vznikajú, a na druhej strane o vnútorných procesoch školy musíme uvažovať v spojení s tým, k akým výstupom vedú.“ (Průcha, J. 2002, s. 404)

2.2 Hlavné oblasti kvality školy

Ako uvádza M. Blaško (2008, s. 18) „*Oblasti (kritériá) činnosti školy, ktoré hlavne ovplyvňujú kvalitu školy sa dotýkajú cieľov a programu školy, kultúry školy, jej podmienok (personálnych, materiálnych a finančných zdrojov, klímy školy), procesu výučby, riadenia školy, naplnenia cieľov, výsledkov a vonkajšieho hodnotenia školy.*

Hlavné oblasti kvality školy sú:

I. Strategické plánovanie školy

II. Školský vzdelávací program

III. Zamestnanci školy a ich rozvoj

IV. Priestorové a materiálno-technické podmienky

V. Finančné podmienky školy

- VI. Klíma školy
- VII. Manažment školy a poradenstvo
- VIII. Spolupráca s vonkajšími partnermi, marketing
- IX. Proces výučby
- X. Výsledky školy, uplatnenie absolventov
- XI. Vonkajšie hodnotenie školy.“

2.3 Kvalita materskej školy

V následnej súvislosti budeme charakterizovať kvalitnú materskú školu. Z. Baďuríková ju charakterizuje nasledovne: „**Kvalita** je vnímaná ako mnohostranný koncept, zahŕňajúci organizáciu a riadenie učenia a učenia sa, obsah výchovy a vzdelávania, úroveň učenia a učenia sa, jeho výsledky, učebné prostredie triedy a materskej školy, kvalifikovanosť pedagogického personálu a počet detí na učiteľa.“ (In Predškolská výchova, 2005/2006, s. 2)

„**Efektívnosť materských škôl** významne ovplyvňujú deti, ktoré ju navštevujú (ich schopnosti, potreby...). Významnú rolu zohráva aj skutočnosť, z akého sociokultúrneho, rodinného či socioekonomického prostredia pochádzajú; či ide o školu v meste alebo na vidieku, aká je napríklad vzdelanostná úroveň rodičov detí či aký podiel majú nezamestnaní rodičia...“ (Hajdúková In Predškolská výchova, 2006/2007, s. 2)

Na prelome rokov 2005 a 2006 uskutočnila V. Hajdúková v rámci doktorandského štúdia prieskum, ktorého cieľom popri inom bolo aj „špecifikovať **znaky kvalitnej materskej školy** z hľadiska riaditeľiek MŠ a zástupkýň riaditeľov škôl pre materskú školu. Riaditeľky z ponúknutých typických znakov kvalitnej školy (vybraných z odbornej literatúry) vybrali najmä tieto znaky:

- Má jasne vymedzené koncepčné zámery a ciele.
- Adaptuje ciele a obsah Programu výchovy a vzdelávania na konkrétne podmienky a potreby detí.
- Dbá o celostný osobnostný rozvoj všetkých detí bez rozdielu, bez predsudkov.
- Všetci zamestnanci (vrátane nepedagogických) vytvárajú priaznivé prostredie pre uspokojovanie záujmov a potrieb detí.
- Dosahuje dobré výsledky vo výchove a vzdelávaní.
- Úzko spolupracuje s rodičmi.

- *Riadi ju schopný manažér a vodca v jednej osobe s vysokým zmyslom pre zodpovednosť, kvalitu a efektívnosť.*
- *Má dobré personálne podmienky t. j. obsadenie učiteliek z hľadiska odbornosti a kvality.*
- *Vládne v nej klíma dôvery, otvorenej komunikácie, spolupráce a rešpektu.*
- *Učiteľky robia sebareflexiu svojej práce, skvalitňujú svoje pracovné postupy a stratégie učenia.*
- *Venuje dostatočnú pozornosť deťom so špeciálnymi výchovno – vzdelávacími potrebami (talentovaným aj hendikepovaným).*
- *Deti sú aktívne v učení sa.*
- *Počet detí v triede umožňuje individuálny prístup učiteliek k deťom.*
- *Úzko spolupracuje so základnou školou.*
- *Kompetencie / oprávnenia sú rovnomerne rozdelené medzi zainteresovaných.*
- *Je v nej vylúčená prílišná preorganizovanosť.*
- *Úzko spolupracuje s poradenskými zariadeniami.*“

(Hajdúková In Predškolská výchova, 2006/2007, s. 2 - 3)

Ako uvádza Z. Baďuríková (In Predškolská výchova, 2005/2006, s. 10 - 12) ak vychádzame z osvedčených prístupov k zisťovaniu a posudzovaniu **kvality materskej školy**, základné kritériá kvality môžeme rozdeliť do nasledovných oblastí:

1. **personálne zabezpečenie činnosti materskej školy** – kvalifikovanosť pedagogických zamestnancov, absolvované kurzy ďalšieho vzdelávania, zabezpečenie kvalifikovanej podpory detí so špeciálnymi edukačnými potrebami v súlade s ich individuálnymi potrebami...
2. **obsah výchovy a vzdelávania v materskej škole** – konkretizácia výchovno – vzdelávacieho programu v materských školách, prepojenie obsahu s miestnym kontextom, reflektovanie kultúrneho (etnického) pôvodu detí, zaangažovanie rodičov do konkretizácie programu...
3. **pedagogický proces** – systematická pedagogická diagnostika detí, zohľadňovanie špecifik jednotlivých detí pri plánovaní pedagogickej práce, plánovanie rôznorodých aktivít zohľadňujúcich štýly učenia sa a edukačné potreby jednotlivých žiakov...

4. **partnerstvo s rodinami detí** – záujem o poznanie spôsobov výchovy v rodine, príprava detí na vstup do materskej školy, zoznámenie rodičov s hlavnými cieľmi výchovy a vzdelávania v materskej škole...
5. **prostredie materskej školy** – možno posudzovať v rovine materiálneho prostredia (členenie priestoru do centier aktivít, pomôcky a ostatné materiály veku primerané) a v rovine klímy a atmosféry v triede a materskej škole ako celku (vľúdna atmosféra, učiteľ umožňuje deťom podieľať sa na utváraní pravidiel)
6. **vonkajšie aktivity a školský dvor** – nadväznosť vonkajších aktivít s činnosťami detí v triede, rozmanitosť a kvalita hier počas pobytu vonku, interakcia detí a interakcia dieťa – učiteľ...

Súhlasíme s V. Hajdúkovou, že „*definovať kvalitu materskej školy je veľmi náročné. Kvalitu vytvára viacero spolu úzko súvisiacich komponentov. Kvalitu materskej školy tvorí uplatňovaný výchovno – vzdelávací program; proces výchovy a vzdelávania a jeho výsledky; podmienky (personálne, priestorové, materiálno – technické, a psychohygienické) a riadenie. V súvislosti s riadením máme na mysli plánovanie a projektovanie; organizovanie, prikazovanie, vedenie a motivovanie; koordinovanie a komunikovanie ako aj kontrolu, hodnotenie a evalvaciu.*“ (Hajdúková In Predškolská výchova, 2006/2007, s. 5)

2.4 Riadenie kvality školy

Podľa Průchu (In Hajdúková 2008, s. 144) „*Riadenie kvality je v modernom manažmente jednou z najdôležitejších zložiek riadenia. Kvalita môže vzniknúť len v dobre riadenej a organizovanej inštitúcii. Kvalita (vzdelávacích procesov, vzdelávacích inštitúcií, vzdelávacej sústavy a iných) je žiaduca (optimálna) úroveň fungovania alebo produkcie týchto procesov či inštitúcií, ktorá môže byť predpísaná určitými požiadavkami (napr. vzdelávacími štandardmi) a môže byť teda objektívne meraná a hodnotená.*“

Pojem systém manažérstva kvality bol pôvodne používaný v oblasti obchodu a služieb, až neskôr sa zaviedol a uplatnil na úrovni školstva ako organizácie.

A. Albert (2002, s. 10) uvádza: „*Na udržanie, riadenia a rozvoj kvality boli vyvinuté rôzne systémy. Medzi najrozšírenejšie systémy manažérstva kvality v Európe patria:*

- a) *Súbor noriem ISO 9000.*
- b) *Model EFQM (European Foundation for Quality Managemant).*

c) *Komplexné manažérstvo kvality (Total Quality Management TQM).*“

M. Blaško (2008, s. 24) vysvetľuje **system riadenia kvality školy** nasledovne: „*Tradičné riadenie školy preferuje výsledky vyučovania. Na posúdenie úspešnosti žiakov slúži kontrola a hodnotenie známami. Manažérstvo kvality sa orientuje na procesy. Považuje síce za dôležitú aj mieru splnenia cieľov (výsledky výučby), ale nemenej je preňho dôležitá cesta, ktorá vedie k dosiahnutiu cieľa. Pre riadenie kvality školy boli vyvinuté rôzne systémy jej manažérstva. V Európe sú najrozšírenejšie systémy ISO 9000, EFQM a TQM.*

Systém TQM – systém komplexného manažérstva kvality:

T – total, úplne, celkovo, komplexne. Kvalita sa vzťahuje na všetkých zamestnancov školy, na všetky procesy, ktoré v škole prebiehajú, pričom sa predpokladá schopnosť spolupráce, práca v tímoch.

Q – quality, kvalita, akosť. Ide o splnenie požiadaviek partnerov (zákazníkov), dosiahnutie a uspokojenie ich súčasných a budúcich potrieb, prianí a očakávaní.

M – management, riadenie, manažérstvo. Vzťahuje sa na ľudí a procesy ohľadom kvality, umenie viesť ľudí, riadenie ľudských, materiálnych, finančných zdrojov, zahrňuje rôzne podporné nástroje a metódy.

2.5 Hodnotenie kvality školy

Definícia **hodnotenia kvality (evalvácia) školy** podľa M. Blaška (2008, s. 38) znie: „*Je to systematické zhromažďovanie a kritická analýza informácií o procesoch v škole podľa určitých kritérií, s cieľom ďalšieho plánovania a rozhodovania. Evalvácia býva buď vonkajšia, vykonávaná napr. orgánmi inšpekcie, agentúrami pre porovnávanie škôl, na základe národných porovnávacích skúšok a pod, alebo vnútorná, pri ktorej sa škola hodnotí sama – autoevalvácia (vlastné hodnotenie školy)*“.

Z našich skúseností môžeme potvrdiť, že „pri **hodnotení kvality škôl** má nezastupiteľnú úlohu školská inšpekcia, spolupracujúca s tímom expertov. O budúcnosti Slovenskej republiky rozhodne kvalita vzdelania. Hlavnou úlohou školskej inšpekcie je zistiť a zhodnotiť kvalitu práce škôl“ (Hajdúková In Predškolská výchova, 2006/2007, s. 7)

Ako uvádza M. Blaško (2008, s. 45) „*neexistuje žiadny univerzálny autoevalvačný nástroj, hodnotenie kvality školy je výsledkom pohľadu z rôznych uhlov, s využitím rôznych nástrojov kvality, akými sú:*

- *ankety, dotazníky (vlastné alebo prevzaté, či upravené) pre učiteľov, rodičov, žiakov či ďalších partnerov školy,*
- *testy, zisťujúce vedomosti a zručnosti žiakov (či už zostavené priamo v škole, alebo organizáciami zvonku),*
- *hospitácie: riaditeľstva, vzájomné hospitácie uvádzajúcich a začínajúcich učiteľov, predsedov predmetových komisií u členov týchto komisií, vzájomné hospitácie na hodinách ktorýchkoľvek členov zboru či už príbuzných alebo aj celkom odlišných odborov,*
- *pozorovanie prevádzky školy,*
- *rozhovor s učiteľmi, rodičmi, žiakmi,*
- *brainstorming, diskusia,*
- *SWOT analýza,*
- *benchmarking,*
- *analýza písomných materiálov a portfólií,*
- *výročná správa školy, školská dokumentácia – triedne knihy, výkazy, tematické plány, prípravy učiteľov na výučbu, písomností žiakov,*
- *správy školskej inšpekcie, správy o vykonaných kontrolách, správy od zástupcov riaditeľa, záznamy o úrazoch,*
- *záznamy z porady pedagogickej rady, riaditeľstva školy, z pracovných dielni – pracovných stretnutí, porád,*
- *hodnotenie prospechu a správania žiakov, výsledky žiakov na súťažiach, olympiádach, prezentáciách, prehliadkach, predstaveniach,*
- *kronika školy, videonahrávky,*
- *hodnotenie školy zriaďovateľom,*
- *porovnávanie s inými školami, benchmarking,*
- *fotoevaluácia, vyhodnocovanie silných a slabých stránok školy pomocou fotografií,*
- *sledovanie profesijného rastu učiteľov,*

prezentácia školy v médiách, v dennej a regionálnej tlači, televízii a rozhlase.“

Z nášho pohľadu najfrekventovanejším ***nástrojom kvality*** v našej materskej škole sú:

- *ankety, dotazníky pre rodičov a pedagogických zamestnancov,*
- *testy školskej zrelosti,*

- hospitácie a vnútroškolská kontrola,
- správy o úrovni výchovy a vzdelávania,
- správy školskej inšpekcie,
- hodnotenie školy zriaďovateľom,
- úroveň profesijného rastu učiteľov,
- činnosť Rady školy, rodičovského združenia, pedagogickej rady, metodického združenia,
- úroveň spolupráce škola – rodina,
- úroveň spolupráce s odborníkmi (logopéd, špeciálny pedagóg, CPPPaP),
- úroveň spolupráca s organizáciami a inštitúciami podieľajúcimi sa na výchove.

3 FUNKCIA MANAŽMENTU ŠKOLY PRI ZABEZPEČOVANÍ KVALITNEJ ŠKOLY

3.1 Pojem manažment (riadenie)

Ako uvádza Z. Obdržálek (2004, s. 174) : „*Manažment* sa najčastejšie chápe ako systém princípov, metód, techník a postupov používaných v riadení inštitúcií a ako výsledok spojenia vedy a umenia riadiť.“

Podľa Chudilovej a Šípošovej (2000, s. 4) môžeme *manažment* definovať aj ako „synonymum pojmu riadenie, čo znamená dosiahnutie najlepších možných výsledkov na základe všetkých dostupných prostriedkov.“

Z. Obdržálek (2004, s. 283) chápe *riadenie* ako „systém princípov, metód, foriem, techník a postupov používaných v správe orgánov, inštitúcií a ich organizačných útvaroch pri zabezpečovaní cieľavedomého, optimálneho, účinného a hospodárneho plnenia ich poslania, funkcie a činností.“

3.2 Funkcie riadenia

Dostali sme sa k pojmu *funkcia riadenia (manažmentu)*, čo definuje Z. Obdržálek (2004, s. 95) nasledovne: „*Sú to aktivity, ktoré orgán správy alebo vedúci pracovník realizuje v procese svojej riadiacej činnosti a prostredníctvom ktorých dosahuje ciele organizácie. V literatúre o riadení nejestvuje jednotný názor na štruktúru riadiacich funkcií, ale jestvuje mnoho prístupov k ich členeniu. Od čias Henryho Fayola, ktorý ako prvý v roku 1916 formuloval manažérske funkcie (teória administratívneho riadenia), sa pokúšalo veľa teoretikov a praktikov z oblasti manažmentu vytýčiť ich. H. Fayol definoval základné funkcie riadenia: - plánovanie (planning), organizovanie (organizing), prikazovanie (directing), koordinácia (coordinating), kontrola (kontrolling). H. Koontz a H. Weihrich triedia funkcie riadenia takto: - plánovanie, organizovanie, personalistika (staffing), vedenie (leading), kontrolovanie. Plánovanie je proces, v ktorom manažér formuluje cieľ a cesty na jeho dosiahnutie. Organizovanie sa poníma ako vymedzenie, stanovenie a zabezpečenie činností a vzájomných vzťahov.*“

Podľa Z. Obdržálka (2002, s. 196) „*má riadiaci proces tieto základné funkcie:*

- *plánovaciú,*
- *organizátorskú,*
- *motivačnú,*

- *kontrolnú,*
- *hodnotiacu.*

V každej z týchto funkcií riadiaceho procesu sú imanentne zastúpené **všeobecné funkcie riadiaceho procesu:**

1. **komunikácia** (reflektuje optimálny tok informácií uplatňovaný pri riadení školy),
2. **kooperácia** (sleduje reflexiu sociálno-psychologických poznatkov o uplatňovaní participácie na riadení),
3. **koordinácia** (je orientovaná na optimálnu integráciu činnosti ľudí a používaní pracovných metód)“.

Josef Striš (In Predškolská výchova, 1997-1998, s. 8 - 12) uvádza: „Ak chce byť manažér úspešný, vo svojej práci musí poznať a aplikovať rôzne metódy a štýly riadenia. Riadenie je koncentrované úsilie na dosiahnutie cieľa, s čo najmenšou spotrebou energie. Pokúsil sa stručne charakterizovať **čiastkové riadiace funkcie:**

1. **Vytýčovanie cieľov** – Kľúčové postavenie v riadení majú presne a správne vytýčené ciele. Môžu byť krátkodobé i dlhodobé, postihujúce smer činnosti celej školy.
2. **Prognózovanie** – Nestačí len správne vytýčiť ciele, zvoliť správne spôsoby, cesty a smery, musíme aj predvídať. Predvídanie vzniká na základe empirických poznatkov z minulosti.
3. **Programovanie** – Ak vieme, čo chceme, vieme kam sa chceme dostať a máme to podložené odhadom budúcnosti, musíme prikrčiť k vypracovaniu spôsobu, ako sa k vytýčenému cieľu dostaneme. Musíme mať predstavu, ako na to, vytvoriť si vlastnú koncepciu.
4. **Plánovanie** – Plánovaním určujeme vecné, hodnotové, personálne, finančné, informačné a obsahové potreby plnenia programov, ktoré nás privedú k vytýčeným cieľom.
5. **Rozhodovanie** – Ide o najčastejšie a najdôraznejšie spomínanú čiastkovú riadiacu činnosť. Pri rozhodovaní ide o výber jedného z možných postupov konania, o voľbu jedného z možných rozvojových smerov.
6. **Riešenie** – V procese riadenia sa každodenne stretávame s rôznymi problémami, ktoré treba riešiť. Pojem problém sa definuje ako podstatná nepriaznivá odchýlka skutočného stavu od žiaduceho.
7. **Projektovanie** – Ide i čiastkovú riadiacu činnosť určujúcu spôsob, postup, predstavu zvládania nejakého komplexného problému alebo úlohy.

8. **Realizácia** – Najviac ťažkostí sa objavuje pri realizácii riadiacich rozhodnutí a zámerov. Realizovanie je čiastková riadiaca činnosť, ktorou sa východiskový zámer stáva reálnou skutočnosťou.
9. **Komunikovanie** - Proces komunikácie prebieha neustále a používajú sa na to rôzne komunikačné kanály. Obsahom komunikácie sú informácie.
10. **Organizovanie** – Dať do väzieb a vzťahov komponenty, ktoré sa zúčastňujú na nejakej aktivite v čase a priestore je funkcia organizovania vo všeobecnosti i organizovania ako čiastkovej riadiacej činnosti.
11. **Racionalizovanie** – Zdokonaľovať svoje činnosti, realizovať nové inovácie, to je poslanie racionalizovania ako čiastkovej riadiacej činnosti.
12. **Koordinovanie** – Pri koordinovaní ide o zlad'ovanie. Koordinačná činnosť často nadväzuje na organizovanie, plánovanie, rozhodovanie, ako aj ďalšie čiastkové činnosti.
13. **Prikazovanie** – Jednou z najstarších čiastkových riadiacich činností je prikazovanie. Ide o špecifický spôsob zadávania úloh objektu riadenia zo strany subjektu riadenia. Často sa veľmi nesprávne dáva znamienko rovnosti medzi riadenie a prikazovanie.
14. **Stimulovanie** – Podnecovanie sa rozdeľuje na endogénne – vnútorné podnecovanie, nazývané motivácia a exogénne – vonkajšie podnecovanie, nazývané stimulácia. Umenie riadiť spočíva v správnej voľbe stimulu v procese riadenia.
15. **Disponovanie** – Disponovaním v procese riadenia dáva subjekt riadenia do používania objektu rozličné potenciály.
16. **Vedenie** – Čiastková riadiaca činnosť, orientovaná na usmerňovanie ľudí sa nazýva vedenie.
17. **Regulovanie** – Je taký súbor riadiacich aktivít, ktoré sa spájajú so spätným riadiacim pôsobením subjektu na objekt riadenia. Regulovanie teda predstavuje korekčnú, spätnoväzobnú riadiacu činnosť.
18. **Reprezentovanie** – Riadiaci pracovníci musia plniť súbor úloh voči iným inštitúciám, pri ktorých určitým spôsobom zastupujú, resp. reprezentujú svoju školu ako inštitúciu.
19. **Kontrolovanie** – Bez kontroly nemožno riadiť. Neustále treba kontrolovať, či to, čo malo nastať, nastalo, za akých podmienok, s akou spotrebou zdrojov, zhodnotiť priebežný alebo celkový výsledok aktivít objektu riadenia.

20. **Administrovanie** – Je pracovná činnosť, ku ktorej dochádza v procese riadenia a má prevládajúcu povahu kancelárskej práce rutinného typu, veľkého rozsahu, so silnou formalizáciou a slúži k procesu riadenia.
21. **Inovovanie** – Týka sa zdokonaľovania a rozvoja procesu riadenia.
22. **Informatika** – Práca s informáciami (zhromažďovanie, spracovávanie, štúdium, syntetizácia stanovísk...) Bez práce s informáciami nemožno riadiť.
23. **Hodnotenie výsledkov** – S hodnotením sa spája ukončenie nejakej fázy alebo etapy, niekedy úplného cyklu riadiaceho procesu, sústredeného na nejaký cieľ. Hodnotenie je posudzovanie kvality a kvantity. “

Keď sme porovnali všetky tri funkcie: základné, všeobecné a čiastkové, prišli sme k záveru, že sa navzájom prelínajú a dopĺňajú, čiže nie sú oddelené. Napríklad plánovanie a kontrolovanie sa objavuje v základných aj v čiastkových riadiacich funkciách.

3.3 Systém manažmentu v školstve

Ako uvádza J. Dvorský, „v **systéme riadenia** školskej sústavy rozlišujeme oblasť vnútorného riadenia školy a školského zariadenia (mikroriadenie) a oblasť riadenia, ktorú zabezpečujú vyššie stupne a články riadenia (makroriadenie). Vnútorné riadenie škôl a školských zariadení zabezpečuje riaditeľ, pedagogická rada, odborné a metodické komisie a iné dočasné alebo stále komisie. Významným článkom, dotýkajúcim sa vnútorného riadenia škôl a školských zariadení, sú rady škôl a školských zariadení, ktoré sú poradnými a samosprávnymi orgánmi presadzujúcimi miestne záujmy a záujmy rodičov a pedagógov v oblasti výchovy a vzdelávania. Plnia predovšetkým funkciu verejnej kontroly práce riadiacich pracovníkov. Oblasť makroriadenia zabezpečujú ústredné a miestne školské orgány. Ústredným orgánom školskej samosprávy je ministerstvo školstva. (In Predškolská výchova, 1998/1999, s 33)

Podľa **zamerania riadiacich procesov** (objektov riadenia) a prostriedkov, ktorými disponujú na dosiahnutie vytýčených cieľov rozdeľuje I. Pavlov riadenie na:

„A) **Pedagogické riadenie** predstavuje vzájomné pôsobenie a koordinovanie činnosti subjektov a objektov riadenia s cieľom zdokonaľiť riadiace činnosti a výsledky výchovno - vzdelávacieho procesu. Ide o súbor riadiacich činností a jej výsledkov, prostredníctvom ktorých sa zabezpečujú podmienky na realizáciu výchovno - vzdelávacieho procesu v čase vyučovania a mimo neho.

Súčasťou pedagogického riadenia je:

Odborno - metodické riadenie

Pedagogicko - organizačné riadenie

Koncepčné riadenie

B) Personálne riadenie (vedenie ľudí) predstavuje dôležitú zložku riadenia, pretože od úlohy ľudského potenciálu sa odvíja efektívnosť celého systému riadenia. Vedenie znamená ovplyvňovanie iných tak, aby sa dospelo k vzájomnej zhode týkajúcej sa chápania poslania, cieľov školy.

C) Právne (legislatívne) riadenie škôl

D) Ekonomické (administratívno - hospodárske) riadenie školy sa opiera o ekonomické východiská pri skúmaní ich materiálno - technického stavu, tvorby a využitia zdrojov na ich fungovanie, realizáciu plánovacej, rozpočtovej, investičnej, prevádzkovej, mzdovej, technickej činnosti a iných činností. “ (2001)

Ako uvádza A. Mericová (In Slovenský učiteľ 2000, s.6) „V minulosti do roku 1989 bol centralizovaný systém riadenia, riaditeľ podliehal silnému tlaku nadriadených štátnych a politických orgánov, na svoj post bol dosadzovaný a plnil iba príkaz zhora. Takže ak bol „stranícki poslušník“, vo svojich funkciách vydržal aj niekoľko desaťročí, bez toho, aby sa na školách niečo menilo a naďalej školu riadil centralizačno – byrokratickým systémom.

Po roku 1989 po „nežnej revolúcii“ sa tento zabehnutý systém zrútil. To spôsobilo zmeny v myslení a správaní ľudí. Týmto zmenám sa začali prispôbovať aj organizácie, teda aj školy. Riaditelia boli buď volení pedagogickým zborom alebo menovaní do funkcie na základe výberového konania. Zmena politického a ekonomického systému si vyžiadala úplne iné kritériá, než ich politická príslušnosť. Musel preukázať okrem odborných pedagogických schopností aj interpersonálne, koncepčné, diagnostické i analytické schopnosti. Na vykonávanie **funkcie manažéra** je nevyhnutná teoretická príprava a dlhoročná prax. Nesmierne dôležité sú aj určité charakterové vlastnosti človeka. Je zistené, že na vykonávanie manažérskych postov vo firmách je potrebná približne 10 – 20 ročná príprava.“

Súčasť celkového manažmentu školstva je **manažment školy**, ten je podľa Z. Obdržalka (2004, s. 177) „orientovaný na problematiku vnútorného riadenia školy, ktorá sleduje zabezpečiť jej úspešnú činnosť. Predpoklady na ňu spočívajú v zabezpečovaní plnenia programu výchovy a vzdelávania školy, v dodržiavaní záväzných právnych predpisov, v zabezpečovaní plnenia pracovných povinností zamestnancov školy, v zabezpečovaní personálnych, ekonomických a materiálno – technických podmienok

potrebných na činnosť a vo vytváraní podmienok na pozitívnu kultúru inštitúcie a dobré medziľudské vzťahy v škole. Do manažmentu školy patrí správne uplatňovanie kompetencií riaditeľa školy a zástupcov riaditeľa školy, ďalších zamestnancov vo vnútornej organizačnej štruktúre školy, najmä učiteľov, usmerňovanie orgánov školy, pedagogickej rady, metodických orgánov, triednych učiteľov, vzťahy vedenia školy s radou školy ako samosprávnym orgánom a so sociálnymi partnermi a ich organizáciami. Rozhodujúcu funkciou v manažmente zohráva vedenie ľudí, ktoré sa orientuje na personálnu stránku učiteľov, na ich vzájomné vzťahy a na rozvíjanie ich osobnostného potenciálu“

Dôležitou otázkou riadenia je správny výber **štýlov riadenia**, čo podľa J. Miklóssa znamená „*vertikálny vzťah vedúceho k podriadeným alebo ku kolektívu charakteristický pre daného vedúceho pracovníka. Je to v podstate forma pracovného vzťahu nadriadeného pracovníka k podriadenému. Silne závisí od osobnosti vedúceho a jeho postoja k vedeniu ľudí“*. (In Manažment školy v praxi, 2008, s. 5)

J. Miklóssy uvádza nasledovné **štýly riadenia**:

- *Autokratický štýl – (mocenský, prísny), vedúci presadzuje svoju vôľu bez ohľadu na názory podriadených, pričom používa príslušné mocenské prostriedky. Základnými motivačnými nástrojmi vo vzťahu k zamestnancom sú diferencované odmeňovanie, presadzovanie svojej autority, postihovanie spolupracovníkov za neplnenie stanovených úloh.*
- *Demokratický štýl – je protikladom autokratického, je založený na obojstrannej komunikácii medzi vedúcim a podriadeným. Demokratičnosť chápeme ako schopnosť riadiaceho subjektu riadiť zverený úsek kolektívnymi metódami, organizovať a využívať účasť zamestnancov na riadení.*
- *Volný štýl (liberálny) – je charakterizovaný ponechávaním veľkej voľnosti v konaní podriadených, pričom vedúci zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. (In Manažment školy v praxi, 2009, s. 5)*

Pravdepodobne každý novovymenovaný riaditeľ má víziu o tom, že jeho riadiacim štýlom bude demokratický štýl, ale z praxe vieme, že nie je jednoduché dospieť k nemu. Stojí to mnoho úsilia a mravenčej práce či už po odbornej, ale hlavne po osobnostnej stránke. Počas funkčného obdobia sa štýly menia a predpokladáme, že ani jeden nie je „čistý“, ale sa navzájom kombinujú.

„Úspešné riadenie materskej školy, tzv. **školský manažment**, je hodnotený ako významný predpoklad pre skvalitnenie činnosti školy. Cieľom je integrovanie manažérskeho techník a uplatňovanie osobnostných vlastností riadiaceho pracovníka.“
(Chudilová, Šípošová, 2000, s. 4)

3.4 Poradné orgány riaditeľa materskej školy

Z dlhoročnej praxe vieme, že „motorom“ **školy je riaditeľ**, formuje základné strategické ciele školy, zodpovedá za ďalšie vzdelávanie zamestnancov, zabezpečuje kvalitnú výchovno – vzdelávaciu činnosť a nesie zodpovednosť za množstvo iných nemenej dôležitých úloh. Avšak riaditeľ nie je sám, kto rozhoduje, vedie, zabezpečuje. Ako sme už spomínali v súvislosti s mikroriadením: „*Vnútorne riadenie škôl a školských zariadení zabezpečuje riaditeľ, pedagogická rada, odborné a metodické komisie a iné dočasné alebo stále komisie. Významným článkom, dotýkajúcim sa vnútorného riadenia škôl a školských zariadení, sú rady škôl a školských zariadení, ktoré sú poradnými a samosprávnymi orgánmi presadzujúcimi miestne záujmy a záujmy rodičov a pedagógov v oblasti výchovy a vzdelávania. Plnia predovšetkým funkciu verejnej kontroly práce riadiacich pracovníkov.*“ (Dvorský In Predškolská výchova, 1998/1999, s. 33)

Poradné orgány zastrešuje § 6 vyhlášky MŠ SR č. 306/2009 o materskej škole v znení zmien a doplnkov vyhlášky č. 308 /2009 Z.z. (Predprimárne vzdelávanie, 2009, s.151)

- (1) Poradné orgány riaditeľa materskej školy je **pedagogická rada a metodické združenie**.
- (2) Členmi pedagogickej rady sú všetci pedagogickí zamestnanci školy
- (3) Riaditeľ dvojtriednej a viactriednej materskej školy zriaďuje pre učiteľov metodické združenie ako svoj poradný a iniciatívny orgán, ktorý sa zaoberá pedagogickými a výchovno – vzdelávacími problémami.
- (4) Členmi metodického združenia sú všetci učitelia materskej školy.
- (5) Vedením metodického združenia poverí riaditeľ odborne zdatného učiteľa. Plán činností metodického združenia každoročne schvaľuje riaditeľ školy.

Myslíme si, že vytvorenie metodických združení bolo prínosom pre skvalitnenie výchovno – vzdelávacej práce v materských školách. Dôležité je vytvorenie štatútu a vymedzenie úloh, aby metodické združenie nezasahovalo do pedagogických rád a naopak.

Ďalším iniciatívnym a poradným orgánom je **rada školy**. Vznik a úlohy ustanovuje zákon č. 596/2003 Z.z. znení neskorších predpisov a vyhláška MŠ SR č. 291/2004 o školskej samospráve, riadi sa svojím štatútom (Predprimárne vzdelávanie, 2009, s. 238 – 248):

(1) Rada školy, obecná školská rada a územná školská rada sú iniciatívne a poradné samosprávne orgány, ktoré vyjadrujú a presadzujú verejné záujmy a záujmy žiakov, rodičov, pedagogických zamestnancov a ostatných zamestnancov v oblasti výchovy a vzdelávania. Plnia funkciu verejnej kontroly, posudzujú a vyjadrujú sa k činnosti škôl, školských zariadení, orgánov miestnej štátnej správy, orgánov obcí a samosprávnych krajov z pohľadu školskej problematiky.

(5) Rada školy

- a) uskutočňuje výberové konanie na vymenovanie riaditeľa podľa
- b) navrhuje na základe výberového konania kandidáta na vymenovanie do funkcie riaditeľa,
- c) predkladá návrh na odvolanie riaditeľa alebo sa vyjadruje k návrhu na odvolanie riaditeľa; návrh na odvolanie riaditeľa predkladá vždy s odôvodnením,
- d) vyjadruje sa ku koncepcným zámerom rozvoja školy alebo školského zariadenia, k návrhu na zrušenie školy a školského zariadenia

(7) Riaditeľ predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie:

- a) návrhy na počty prijímaných žiakov,
- b) návrh na zavedenie študijných alebo učebných odborov a ich zameranie,
- c) návrh školského vzdelávacieho programu a výchovného programu,
- d) návrh rozpočtu,
- e) návrh na vykonávanie podnikateľskej činnosti školy alebo školského zariadenia,
- f) správu o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach
- g) správu o výsledkoch hospodárenia školy alebo školského zariadenia,
- h) koncepcný zámer rozvoja školy alebo školského zariadenia rozpracovaný najmenej na dva roky a každoročne jeho vyhodnotenie,
- i) informáciu o pedagogicko-organizačnom a materiálno-technickom zabezpečení výchovno-vzdelávacieho procesu.

Nemenej dôležitým poradným orgánom podľa V. Tamášovej (In Manažment školy v praxi, 2006, s. 11) je **združenie rodičov**, ktorého poslaním je „zabezpečovať ochranu práv žiakov – detí, ktoré sú zakotvené v Deklarácii práv dieťaťa medzinárodnej organizácii UNESCO s dôrazom na rešpektovanie jeho osobnosti. Prostredníctvom Slovenskej rady

rodičovských združení (ďalej len „SRRZ“) získavajú právnu subjektivitu existujúce a novovzniknuté rodičovské združenia. Stanovy SRRZ určujú charakter, postavenie, organizáciu, práva a povinnosti členov RZ.“

Zložené sú zo zástupcov rodičov žiakov každej triedy, riešia otázky spolupráce rodiny a školy, má vypracovaný vlastný štatút. vyjadruje sa k pripomienkam rodičov k práci školy, pomoci škole, vnútroškolským predpisom, ktoré sa týkajú školy. Z dlhoročnej praxe vieme, že obrovským prínosom je poskytovanie materiálnej pomoci verejnoprospešnou prácou svojich členov, predovšetkým pri zlepšovaní školského prostredia a poskytovaním finančnej pomoci, pri zabezpečovaní akcií. (výlety, zabezpečenie 2% z daní a pod.)

Komisie sú zriaďované ako dočasné alebo stále poradné, iniciatívne a kontrolné orgány školy. Jej členmi sú zamestnanci školy aj odborníci. Zasadnutia sa uskutočňujú podľa potreby alebo plánu činnosti. Rozhodovaciu právomoc však komisie nemajú.

V našej materskej škole sú zriadené nasledovné komisie:

Stravovacia komisia - tvoria ju zástupca MŠ, zástupca rodičov, vedúca školskej jedálne, vedúca kuchárka. Úlohou je pomáhať vedúcej jedálne pri úspešnom riadení prevádzky podľa zásad správnej výživy.

Pre **inventarizačnú komisiu** platia príslušné predpisy o vykonávaní inventarizácie a o správe štátneho majetku. Po ukončení inventarizácie predkladá riaditeľovi školy písomný návrh na jej vysporiadanie.

Vyrad'ovacia komisia – vyrad'uje na základe uskutočnenej inventarizácie majetok, ktorý je metodicky zastaraný, dlhodobým používaním znehodnotený alebo poškodený, neopraviteľný.

Likvidačná komisia – zodpovedá za likvidáciu vyradeného majetku.

Z praxe vieme, že stravovacia a inventarizačná komisia zasadajú raz ročne alebo výnimočne operatívne riešia požiadavky rodičov alebo zriaďovateľa. Likvidačná komisia je formálna, majetok sa vyrad'uje na zasadaní zastupiteľstva a neskôr za likvidáciu vyradeného majetku zodpovedá riaditeľ školy.

4 POSTAVENIE RIADITEĽA ŠKOLY, OSOBITNE RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY PRI REALIZOVANÍ MANAŽMENTU ŠKOLY

Svoj postoj k povinnostiam riaditeľa školy vyjadril už J. A. Komenský zdôrazňujúc:

1. „**Riaditeľ**“ nech má na pamäti, že je hlavným svetlom a stĺpcom celej školy.“ (Čapková, 1992, s. 142)
2. „Nech vždy dáva pozor, aby všetko zostalo na svojom mieste a v poriadku. Ak zistí, že niekde niečo povoľuje, nech to hneď napraví a predíde tak väčšiemu zlu.“ (Čapková, 1992, s.143)

Tak ako v minulosti aj dnes, ako tvrdí Hajdúková (2008, s. 144) „*Kľúčovou postavou riadenia materskej školy je riaditeľ. Od jeho schopnosti viesť a motivovať ľudí vo veľkej miere závisí úspešnosť celej materskej školy. Riaditeľ má ľudí motivovať, podporovať v ďalšom vzdelávaní a podporovať tímovosť práce. Dôležitou podmienkou úspešnosti riadiacej práce je aj schopnosť delegovať kompetencie, právomoci či oprávnenia spolupracovníkov. Prenos kompetencií na podriadených spolupracovníkov je otázkou dôvery. Okrem riaditeľa, významné miesto v systéme riadenia kvality materskej školy patrí každému jej zamestnancovi. Len osobne zainteresovaný a zaangažovaný zamestnanec je schopný vytvárať a podporovať kvalitu výchovy a vzdelávania.*“

Riaditeľ školy (2009, s. 211) je ústrednou postavou života školy. V súlade s právnym poriadkom Slovenskej republiky riadi a organizuje komplex činností zabezpečujúcich prevádzku školy

4.1 Právne postavenie riaditeľa školy

V § 5 ods. 1 **zákona č. 596/2003 Z.z.** (Predprimárne vzdelávanie, 2009, s. 211 - 216) je zakotvený základný princíp vedúceho zamestnanca, ktorý riadi a zodpovedá za chod školy a je v ňom uvedené, že „školu a školské zariadenie riadi riaditeľ. Kompetencie riaditeľa uvedené v menovanom zákone, práva, povinnosti a zodpovednosť z nich vyplývajúce tým pádom spadajú výlučne do pôsobnosti riaditeľa školy, a preto v žiadnom prípade nemôžu byť v nahradené rozhodnutiami zriaďovateľa a ani v tom prípade, že škola nie je právnickou osobou.

V **zákone č. 596/2003 Z.z.** o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov (Zákon č. 596/2003 Z.z.) sa ďalej udáva:

Riaditeľ'a vymenúva na dobu funkčného obdobia a odvoláva zriaďovateľ školy alebo zriaďovateľ školského zariadenia.

Ak je zriaďovateľom orgán podľa ustanovenia § 2 ods. 1 písm. b) až d), vymenúva riaditeľ'a na päťročné funkčné obdobie zriaďovateľ na návrh rady školy v lehote do 30 kalendárnych dní odo dňa predloženia návrhu. Rada školy predkladá návrh na kandidáta na riaditeľ'a na základe výberového konania okrem kandidáta, ktorý bol odvolaný. Návrh rady školy je pre zriaďovateľ'a záväzný, ak tento zákon neustanovuje inak.

Riaditeľ školy alebo riaditeľ školského zariadenia musí byť bezúhonný a musí spĺňať tieto kvalifikačné predpoklady:

- a) odbornú a pedagogickú spôsobilosť požadovanú na stupeň a odbor vzdelania pre príslušný druh a typ školy ustanovenú osobitným predpisom,
- b) najmenej päť rokov pedagogickej praxe,
- c) absolvovanie prvej kvalifikačnej skúšky alebo jej náhrady podľa osobitného predpisu okrem riaditeľ'a základnej umeleckej školy, riaditeľ'a predškolského zariadenia, riaditeľ'a poradenského zariadenia a riaditeľ'a školského účelového zariadenia.

Zriaďovateľ odvolá riaditeľ'a:

- a) ak bol právoplatne odsúdený za úmyselný trestný čin,
 - b) za porušenie povinností a obmedzení vyplývajúcich z osobitného predpisu,
 - c) za závažné porušenie všeobecne záväzných právnych predpisov, alebo
 - d) ak nespĺňa kvalifikačné predpoklady ,
 - e) na návrh hlavného školského inšpektora.
- (8) Zriaďovateľ môže odvolať riaditeľ'a aj
- a) na návrh rady školy,
 - b) ak neabsolvuje v určenom termíne prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov podľa osobitného predpisu,
 - c) na návrh ministra školstva Slovenskej republiky , ak budú zistené závažné nedostatky.

Školu a školské zariadenie riadi riaditeľ'.

Riaditeľ' zodpovedá za:

- a) dodržiavanie štátnych vzdelávacích programov určených pre školu, ktorú riadi,
- b) vypracovanie a dodržiavanie školského vzdelávacieho programu a výchovného programu,
- c) vypracovanie a dodržiavanie ročného plánu ďalšieho vzdelávania pedagogických zamestnancov,
- d) dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov, ktoré súvisia s predmetom

činnosti školy alebo školského zariadenia,

- e) každoročné hodnotenie pedagogických a odborných zamestnancov,
- f) úroveň výchovno-vzdelávacej práce školy alebo školského zariadenia,
- g) rozpočet, financovanie a efektívne využívanie finančných prostriedkov určených na zabezpečenie činnosti školy alebo školského zariadenia,
- h) riadne hospodárenie s majetkom v správe alebo vo vlastníctve školy alebo školského zariadenia.

Riaditeľ predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie

- a) návrhy na počty prijímaných žiakov,
- b) návrh na zavedenie študijných alebo učebných odborov a ich zameranie,
- c) návrh školského vzdelávacieho programu a výchovného programu,
- d) návrh rozpočtu,
- e) návrh na vykonávanie podnikateľskej činnosti školy alebo školského zariadenia,
- f) správu o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach,
- g) správu o výsledkoch hospodárenia školy alebo školského zariadenia,
- h) koncepčný zámer rozvoja školy alebo školského zariadenia rozpracovaný najmenej na dva roky a každoročne jeho vyhodnotenie,
- i) informáciu o pedagogicko-organizačnom a materiálno-technickom zabezpečení výchovno-vzdelávacieho procesu.

Riaditeľ a ostatní vedúci pedagogickí zamestnanci sú povinní absolvovať prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov, ktorú začnú najneskôr do jedného roka od vymenovania do funkcie a skončia ju najneskôr do troch rokov od obsadenia funkcie.

Riaditeľ materskej školy **rozhoduje o**

- a) prijatí dieťaťa do materskej školy,
- b) zaradení na adaptačný pobyt alebo diagnostický pobyt dieťaťa v materskej škole,
- c) prerušení dochádzky dieťaťa,
- d) predčasnom ukončení predprimárneho vzdelávania,
- e) určení príspevku zákonného zástupcu dieťaťa na čiastočnú úhradu nákladov spojených s predprimárnym vzdelávaním.

Riaditeľ rozhoduje o ukončení adaptačného vzdelávania pedagogického alebo odborného zamestnanca.

Zákon č. 245/2008 Z.z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov udáva nasledovné:

Riaditeľ materskej školy určuje, po prerokovaní so zákonným zástupcom, zaradenie dieťaťa do triedy a dĺžku adaptačného alebo diagnostického pobytu dieťaťa, ktorý je zameraný na postupnú socializáciu a diagnostikovanie. Rozhoduje o prerušení dochádzky dieťaťa do materskej školy na základe písomnej žiadosti zákonného zástupcu. **Riaditeľ školy** alebo školského zariadenia **vydá** školský poriadok po prerokovaní s orgánmi školskej samosprávy a s pedagogickou radou. Školský poriadok upravuje najmä podrobnosti :

- a) o výkone práv a povinností detí, žiakov a ich zákonných zástupcov v škole alebo v školskom zariadení, pravidlá vzájomných vzťahov a vzťahov s pedagogickými zamestnancami a ďalšími zamestnancami školy,
- b) o prevádzke a vnútornom režime školy alebo školského zariadenia,
- c) o podmienkach na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia detí a žiakov a ich ochrany pred sociálnopatologickými javmi, diskrimináciou alebo násilím,
- d) o podmienkach nakladania s majetkom, ktorý škola alebo školské zariadenie spravuje, ak tak rozhodne zriaďovateľ. (Zákon č. 245/2008 Z.z.)

Podľa zákona č. 552/2003 Z.z. **o výkone práce vo verejnom záujme** musí riaditeľ spĺňať nasledovné **predpoklady**: byť spôsobilý na právne úkony v plnom rozsahu, byť bezúhonný (preukazuje sa výpisom z registra trestov nie starším ako tri mesiace, spĺňať kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné predpoklady, má zdravotnú spôsobilosť na prácu, ktorú má vykonávať, je dôležité, aby dodržiaval § 8 odst.1 a 2, ktoré mu určujú povinnosti a obmedzenia zamestnanca. (Zákon č. 552/2003 Z.z.)

Zákon č. 317/2009 Z.z. **o pedagogických a odborných zamestnancoch** určuje, že: pedagogickým zamestnancom je aj vedúci pedagogický zamestnanec a vedúcim pedagogickým zamestnancom je **riaditeľ**, činnosť vedúceho pedagogického zamestnanca môže vykonávať ten, kto spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pedagogickej činnosti alebo na výkon odbornej činnosti podľa tohto zákona v príslušnej kategórii alebo podkategórii. Ďalej spĺňa podmienku **dĺžky výkonu pedagogickej činnosti** alebo výkonu odbornej činnosti, ak tak ustanovuje osobitný predpis. Najneskôr do troch rokov od ustanovenia do kariérovej pozície vedúceho pedagogického zamestnanca alebo vedúceho odborného zamestnanca **ukončí funkčné vzdelávanie**. Zákon ďalej určuje, že riaditeľ **zodpovedá za kontinuálne vzdelávanie**, ktoré koordinuje podľa ročného plánu kontinuálneho vzdelávania vyplývajúceho z cieľov výchovy a vzdelávania. Ročný plán kontinuálneho vzdelávania riaditeľ vydá po vyjadrení zriaďovateľa. **Riaditeľ zabezpečí** pedagogickým zamestnancom a odborným zamestnancom v pracovnom čase preventívne

psychologické poradenstvo najmenej jedenkrát ročne a umožní im absolvovať tréning zameraný na predchádzanie a zvládanie agresivity, na sebazpoznanie a riešenie konfliktov. (Zákon č. 317/2009 Z.z.)

V praxi sú **riadiaci pracovníci v školstve povinní** najmä:

- „*riadiť a kontrolovať a pravidelne hodnotiť pracovné výsledky zamestnancov,*
- *oboznamovať podriadených zamestnancov s organizačnými predpismi, pracovno-právnymi predpismi a pod.,*
- *utvárať priaznivé pracovné podmienky a zaisťovať bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,*
- *hospodárne a účelne využívať zverené hospodárske a finančné prostriedky,*
- *zabezpečovať odmeňovanie zamestnancov podľa právnych predpisov a kolektívnych zmlúv,*
- *vytvárať priaznivé podmienky na zvyšovanie odbornej úrovne zamestnancov a na uspokojovanie ich sociálnych potrieb,*
- *zabezpečovať, aby nedochádzalo k porušovaniu pracovnej disciplíny,*
- *prijímať včasné a účinné opatrenia na ochranu majetku zamestnávateľa.“*

(Pracovný poriadok pre pedagogických zamestnancov a ostatných zamestnancov škôl a školských zariadení, s. 10)

4.2 Osobnostné charakteristiky riaditeľa školy

J. Maniová analyzuje **osobnostné charakteristiky riaditeľa školy**. „*Riaditeľ školy je osobnosťou, ktorú vytvára jeho široká a hlboká vzdelanostná základňa, široké všestranné poznanie, prirodzená inteligencia alebo intelektuálna kapacita. Zároveň má mať schopnosť poznávať a zdokonaľovať seba samého, pracovať so sebou samým, je to problém jeho metakognície, metaetiky a čistoty charakteru. Charakter, ako pozitívna kvalita osobnosti alebo ako určitý štýl, súhrn vzťahov a správania, ako relatívne konštantný faktor hodnotovej orientácie, ideálov, predstavuje skutočnú hodnotu človeka. Súhra týchto komponentov predstavuje konkrétnu hodnotovú úroveň, mieru zodpovednosti a slušnosti. Prejavuje sa nielen v kvalite činností, ale aj v celkovej kultivácii interpersonálnych a sociálnych vzťahov či už v riadiacej práci, hodnotení, sebareflexii a pod. **Psychické dispozície**, v súlade s emocionálnou, intelektuálnou a morálnou stránkou osobnosti, poukazujú na hodnotovú orientáciu riaditeľa a na jeho povahu, ktoré zahrňujú široko ponímanú angažovanosť pre najvyššie všeľudské ideály dobra, pravdy a krásy, reflektujú*

*jeho axiologickú profiláciu. **Vzdelanostnú základňu** riaditeľovej osobnosti tvorí gnozeologickú profiláciu, ktorá spoločne s praktickými sociálnymi zručnosťami a správaním sa riaditeľa dotvárajú jeho praxeologickú profiláciu.*

Osobnostné vlastnosti riaditeľa školy dotvárajú emocionálne a charakterovo-vôľové vlastnosti, ako sú spravodlivosť, rozhodnosť, vytrvalosť, smelosť, cieľavedomosť, samostatnosť v konaní a rozhodovaní, čestnosť, statočnosť, úprimnosť. Kritickým myslením, tvorivosťou, uvedomelou aktivizáciou svojich schopností i vôľových vlastností, ale hlavne interpersonálnymi kompetenciami dokáže riaditeľ školy nasmerovať svoju činnosť na stanovené ciele a plniť ich.“ (In Slovenský učiteľ, s. 2 -6)

5 CHARAKTERISTIKA POJMU KOMPETENCIA, RIADIACA KOMPETENCIA, KOMPETENCIA RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY

5.1 Pojem kompetencia

Vo všeobecnosti Z. Obdržálek (2004, s.149) **kompetenciu** definuje ako: „1. súbor schopností, spôsobilostí, právomoci a povinností človeka, odborníka, organizácie, riadiaceho orgánu, ktoré sú potrebné na výkon povolania či funkcie, resp. na fungovanie príslušného orgánu či organizácie. 2. Rozsah pôsobnosti, právomoci organizácie, riadiaceho orgánu, ktoré sú potrebné na výkon povolania či funkcie, resp. na fungovanie príslušného orgánu či organizácie.“

Alebo „**kompetencie** ponímame ako integrovaný súbor poznatkov, zručností, postojov a skúseností, ktoré sú nevyhnutné ku kvalifikovanému vykonávaniu určitých činností, výkonov a rozhodovaní a prejavujú sa v profesionálnom výkone.“ (Obdržálek In Technológia vzdelávania, 2007, s. 2)

Obdržálek (In Technológia vzdelávania, 2008, s. 2) taktiež tvrdí: „Pojem **kompetencia** je v súčasnosti veľmi frekventovaný. Nie je však jednoznačne ponímaný, najčastejšie ním chápeme právomoc, schopnosť, zručnosť, kvalifikáciu“.

Podľa H. Belza a M. Siegrista, (2001, s. 68) je **kompetencia** „správanie (činnosť alebo komplex činností), ktoré charakterizuje vznikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti, ktoré sa vyskytujú oveľa častejšie a dôslednejšie pri dosahovaní výkonov v takmer všetkých oblastiach ľudskej práce. Kompetencia znamená mať právomoc a schopnosť účelne sa správať alebo pracovať. Umožní jedincovi zastávať celý rad pracovných pozícií a funkcií, vykonávať rôzne povolania, ktoré sú vhodné na riešenie celého radu nepredvídateľných problémov a ktoré umožnia jedincovi úspešne sa vyrovnáť s rýchlymi zmenami v práci, v osobnom i spoločenskom živote.“

Ak sa zameriame na **klúčové kompetencie človeka**, potom podľa Z. Obdržálka (2004, s. 149) „obsahujú schopnosti: komunikovať, pracovať s informáciami, číselnými údajmi, pracovať v tíme, učiť sa po celý život a všetky nadobudnuté kompetencie tvorivým spôsobom využívať“.

5.2 Sociálne kompetencie

Jolana Maniová definuje **sociálne kompetencie riaditeľa** školy nasledovne: „Podstata **sociálnej kompetencie** býva teoreticky rozvíjaná v súvislosti s príbuznými pojmami, ako sú sociálna psychologická kompetencia, pracovná profesionálna sociálna kompetencia, interpersonálna kompetencia, čo znamená primerané použitie motorických, duševných a emocionálnych spôsobov správania tak, aby bolo možné úspešne sa vyrovnat' so situáciami, ktoré prináša konkrétny život. Komplexná spôsobilosť konať v rôzne zložitých a náročných situáciách, t. j. vyznať sa a vedieť ich riešiť optimálnym spôsobom, v súlade s cieľmi organizácie na základe reflektovaného rešpektovania morálnych princípov, je kľúčovou súčasťou sociálnej kompetencie subjektu.

Medzi **interpersonálne kompetencie** sa zaraďuje sociálna recepcia (vo vzťahu k iným), komunikácia, kooperácia, riešenie konfliktov. Vytváranie interpersonálnych kompetencií je dlhodobým procesom. Medzi interpersonálne kompetencie sa zaraďujú:

- kompetencie v oblasti sociálnej percepcie,
- kompetencie komunikačné,
- kompetencie kooperatívne,
- kompetencie riešenia konfliktov.

Sociálna alebo interpersonálna percepcia je vnímanie a poznávanie človeka človekom, vnímanie druhého. Ak hovoríme o interpersonálnej kompetencii v oblasti sociálnej percepcie, ako o jednej z kompetencií osobnosti, máme na mysli okrem vedomostí, súhrn tých vzťahov a postojov, ktoré umožňujú v percepčnom procese vnímanie a poznávanie človeka človekom. **Oblasť komunikácie** a komunikačných kompetencií je možné označiť za jednu z najdôležitejších interpersonálnych kompetencií. Stáva sa základným nástrojom, ktorým sa človek dorozumieva, oznamuje alebo si vymieňa informácie formou interakcie.

Kooperácia. Súčasné humanizačné trendy akcentujú dôraz na socializáciu a stimuláciu rozvoja osobnosti, ktorá sa rozvíja prostredníctvom práce, ľudských činností a vzťahov v určitom sociálnom prostredí, v určitej skupine ľudí. Pre každého človeka má sociálna skupina celoživotný význam. Spôsobilosť kooperovať má pre všetkých zásadný význam aj do budúcnosti a je jednou z kľúčových kompetencií osobnosti. **Riešenie konfliktov.** Jednou z najdôležitejších kooperatívnych zručností je zručnosť riešiť konflikty. “

(In Slovenský učiteľ, s. 2 -6)

5.3 Kompetencie riaditeľky materskej školy

Nás však zaujímajú **kompetencie riaditeľky školy** a tie „sú vymedzené príslušnou legislatívnou normou, ktorá je stanovená zodpovednosťou za odbornú a pedagogickú úroveň a za riadenie školy. V súvislosti s autonómiou školy zvyšujú sa kompetencie v oblasti koncepcie obsahu, rozvoja stratégie školy, personálneho riadenia, využívania finančných prostriedkov, riadenia styku školy s verejnosťou a najmä objektívneho hodnotenia jej kvality a efektívnosti.“ (Obdržálek, Z., 2004, s. 149)

„K východiskám orientovaným na **kompetencie riaditeľa školy** určite patrí aj voľba správnej proporcie medzi činnosťou lídra, manažéra a vyučujúceho.

Rola vyučujúceho – riaditeľ školy patrí u nás do skupiny pedagogických zamestnancov. Z uvedeného vyplýva, že vykonáva aj priamu vyučovaciu povinnosť. Jej rozsah závisí od veľkosti školy, ktorú riadi. Početní zástancovia pedagogickej teórie, presadzujú, že riaditeľ školy by mal byť autoritou v pedagogickom pôsobení, mal by byť autoritou, vzorom učiteľa pre kolegov v škole. Existujú však názory, že dobrý učiteľ nemusí byť dobrým riaditeľom školy a naopak.

Rola lídra by mala byť orientovaná na strategický rámec a na motivovanie ľudí na jeho realizáciu. Z nej vyplývajú kompetencie mať schopnosti, formulovať myšlienky, analyzovať a vyhodnocovať informácie, rozoznávať ľudské osobnosti, načúvať a motivovať druhých. Kompetencia lídra má kľúčové postavenie v kompetenciách riaditeľa školy.

Rola manažéra spočíva v zabezpečovaní strategických cieľov prostredníctvom iných ľudí. Kládie nároky na kompetencie rozhodovať, vyjednávať, realizovať dekompozíciu cieľov, riadiť ľudské zdroje. Kompetencie patriace do tejto oblasti sú najrozsiahlejšie u riaditeľa školy.“ (Obdržálek In Manažment školy v praxi, 2008, s. 4)

V podmienkach materskej školy dobrá riaditeľka by mala byť i dobrá učiteľka .

5.4 Riadiace kompetencie

Ako udáva Hajdúková (2008, s. 145) Riaditeľka by mala disponovať niektorými **kľúčovými kompetenciami**, ktoré by jej napomáhali úspešne riadiť materskú školu. Patria k nim najmä:

- „• Schopnosť jasne definovať vlastné ciele materskej školy.
- Schopnosť uskutočňovať koncepcné zámery.
- Schopnosť vzdelávať sa, poznávať a pretvárať v oblasti riadenia materskej školy.
- Schopnosť tvorivo a pružne pristupovať k riadiacej práci.

- *Schopnosť plánovať, organizovať, kontrolovať a hodnotiť.*
- *Schopnosť organizovať svoju prácu.*
- *Schopnosť radiť sa s odborníkmi.*
- *Schopnosť profesionálne vykonávať výchovno-vzdelávaciu činnosť ako učiteľ.*
- *Schopnosť akceptovať nové myšlienky a inovácie.*
- *Schopnosť prevziať spoluzodpovednosť za kvalitu výchovy a vzdelávania.*
- *Schopnosť podporovať ďalšie vzdelávanie učiteľov, ďalej sa vzdelávať (duplicitné).*
- *Schopnosť získať pre spoluprácu.*
- *Schopnosť riešiť problémy a robiť rozhodnutia (aj nepopulárne).*
- *Schopnosť nachádzať nové, originálne riešenia vzniknutých ťažkostí a problémov.*
- *Schopnosť motivovať iných aj seba.*
- *Schopnosť objektívne hodnotiť vlastnú materskú školu (sebavyhodnocovať).*
- *Schopnosť adaptovať a špecifikovať Štátny vzdelávací program pre materské školy na konkrétne podmienky a na jeho základe tvoriť školský vzdelávací program.*
- *Schopnosť sebaovládania a sebaregulácie, sebadôvery a angažovanosti.*
- *Schopnosť otvorene komunikovať s rodičmi a so zriaďovateľom MŠ.*
- *Schopnosť načúvať iným.*
- *Schopnosť používať informačné a komunikačné technológie.*
- *Schopnosť spracovať a sprostredkovať odborné informácie. “*

Ako uvádza J. Jakálová a S. Babiaková požiadavky na riaditeľky materských škôl sú zmenené následkom premien, ktoré nastali v rámci transformácie školstva. Je nutné posilnenie **manažérskych kompetencií:**

- *„Vedieť tvoriť stratégiu školy, formulovať jej ciele.*
- *Vedieť riadiť zmeny.*
- *Vedieť hodnotiť kvalitu vlastnej školy.*
- *Vedieť rozhodovať.*
- *Vedieť komunikovať.*
- *Vedieť delegovať, prenášať povinnosti.*
- *Vedieť viesť ľudí, motivovať ich k rozvoju.,*
- *Vedieť formovať pracovné tímy.*
- *Vedieť hodnotiť zamestnancov, dávať im spätnú väzbu.*
- *Vedieť spolupracovať s okolím školy, rozvíjať jej imidž.*
- *Vedieť pracovať so zdrojmi školy a získať mimorozpočtové zdroje.*

- *Vedieť plánovať vlastný rozvoj, vedieť si stanoviť osobné ciele.*
- *Vedieť pracovať s legislatívou.*“

(In Pedagogické rozhľady, 2005, s. 32)

6 PRÍSTUPY K UPLATŇOVANIU OPTIMALIZÁCIE RIADIACICH KOMPETENCIÍ RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY

Podľa M. Blaška (2008, s. 20) riadenie školy tvorí:

„**1. pedagogický manažment** (riadenie a podpora výučby, uplatňovanie poznatkov z teórie výchovy a vzdelávania, tvorba vlastného programu školy, tvorba a realizácia kontrolných mechanizmov výučby, zvyšovanie a kontrola kvality výučby, strategické plánovanie rozvoja školy, koncepcné zámery školy),

2. personálny manažment

(získavanie a uvádzanie nových i začínajúcich učiteľov, hodnotenie učiteľov, projektovanie interného vzdelávania, riadenie ďalšieho vzdelávania a odborného rastu učiteľov),

3. hospodársko-ekonomický manažment

(plánovanie financií, hospodárenie s nimi, správa a ochrana majetku),

4. administratívno-správny manažment

(dodržiavanie všeobecne záväzných predpisov, legislatívnych noriem, pracovných povinností, zákonníka práce).“

Ako uvádza I. Turek (2004, s. 257): „Nový štýl riadenia má tri charakteristické znaky:

„**1. Podnikavosť** – hľadanie možností, alternatív a odvaha riskovať, realizovať nové myšlienky.

2. Vodcovstvo – inšpirovanie, presviedčanie a motivácia ľudí.

3. Vedenie, usmerňovanie – plánovanie, rozhodovanie, delegovanie právomocí, spolupráca, kontrola, nie prikazovanie a donucovanie.“

I. Turek (1998, s.288 – 289) takisto udáva **odporúčania na zlepšenie riadenia školy:**

- „*Riaditeľ a jeho zástupcovia majú byť vzorom – modelom správania pre zamestnancov školy a spolu s učiteľmi vzorom správania pre žiakov. Riaditeľ by mal byť dobrým poslucháčom, vedieť komunikovať, kontrolovať a hodnotiť.*

- *Riaditeľ a jeho zástupcovia by mali byť čo najviac medzi žiakmi, rozprávať sa s nimi o ich problémoch, poznať mená čo najväčšieho počtu žiakov. Mali by navštevovať školské podujatia a samozrejme hospitovať.*

- *Základom dobrého riadenia školy je krátkodobé, ale i dlhodobé plánovanie, ktoré by malo vzniknúť na základe informácií od učiteľov, žiakov i rodičov.*

- *Veľmi dôležitá a rozhodujúca je priebežná kontrola, diagnostika skutočného stavu a úrovne práce školy (didaktické testy, dotazníky, pozorovanie a ostatné metódy pedagogického výskumu).*
- *Používanie odmien (napr. lístky do kina či na koncerty pre žiakov, pre zamestnancov odmeny za tematické úlohy).*
- *Pravidlá správania, hodnotenia, klasifikácie, dochádzka, disciplína – školský poriadok – by sa mal každoročne prediskutovať so žiakmi.*
- *Hlavnou úlohou každého učiteľa, ale i riaditeľa by mala byť pomoc každému žiakovi stať sa lepším.*
- *Vytvorenie atmosféry, kde rodičia radi navštevujú školu, radi sa, pomáhajú.*
- *Riaditeľ si má zostaviť a aj realizovať harmonogram individuálnych konzultácií s učiteľmi a zamestnancami školy.“*

7 ZHODNOTENIE UPLATŇOVANIA KOMPETENCIÍ RIADITEĽA ŠKOLY, RIADITEĽKY MATERSKEJ ŠKOLY A NÁVRHY NA ICH OPTIMALIZÁCIU

Dozvedeli sme sa, čo sú kompetencie, vyšpecifikovali sme si kľúčové kompetencie riaditeľky školy. Priblížili sme si školský manažment a v závere máme zhodnotiť uplatňovanie týchto kompetencií a návrhy na ich *optimalizáciu*, čo je podľa Z. Obdržálka: (2004, s. 219) „činnosť, ktorá smeruje k maximálne možným výsledkom najvhodnejšími prístupmi a postupmi práce pri úspornej spotrebe času a vynaložených prostriedkov.“

Výskum z praxe ukázal, čo považujú respondenti – riaditelia škôl za najviac dôležité v školskom manažmente.

„V module riadenia školy ako organizácie:

- *Plánovať činnosť školy.*
- *Využívať informačno – komunikačné technológie.*
- *Prezentovať a medializovať školu.*
- *Venovať pozornosť organizačnej stránke školy.*

V module pedagogické riadenie školy:

- *Úspešne evalvovať činnosti v škole.*
- *Vytvárať stratégie rozvoja školy.*
- *Riadiť inovácie učebných osnov.*
- *Vytvárať tímy a spolupracovať s metodickými orgánmi.*

V module vedenia zamestnancov:

- *Kompetentne rozhodovať.*
- *Motivovať zamestnancov.*
- *Hodnotiť zamestnancov.*
- *Uplatňovať participatívne riadenie.*
- *Delegovať právomoci.*

V module právnom:

- *Uplatňovať školské predpis.*
- *Uplatňovať pracovno – právne predpisy.*
- *Orientovať sa v základných právnych normách.*
- *Uplatňovať bezpečnostné a požiarne predpisy.“*

(Obdržálek, 2007, s. 12)

Z. Obdržálek hlbšou analýzou dimenzií z hľadiska uplatnenia kompetencií v riadiacej činnosti riaditeľ'a školy ukazuje aktuálnosť orientovať ich:

V oblasti riadiacej činnosti na flexibilitu – schopnosť tvorivo pristupovať k riadiacim funkciám, na štýl myslenia umožňujúci orientáciu na komplexné dynamické a diverzifikované úlohy, na abstraktné myslenie umožňujúce koncepčne pristupovať k riadeniu, schopnosť analyzovať situácie a tvorivo využívať nástroje na riešenie problémov, na schopnosť niesť riziko za svoje rozhodnutie, ktoré sa zakladajú na dostatočných informáciách, schopnostiach analyzovať a hodnotiť ich a na schopnosti ovládať sa, zachovať pokoj a rovnováhu v hektických situáciách.

V sociálnej oblasti spojenej s riadením na potrebu uplatňovať empatiu, orientáciu na postoje, motívy a pocity druhých, zásluhou čoho ich dokáže zapojiť do spolupráce, na sociálny kontakt, iniciatívu pri jeho uplatňovaní, na sociálnu flexibilitu pri riešení úloh trpezlivosť, toleranciu a porozumenie, na podporu spolupracovníkov, demonštrovanú vyslovovaním uznania a schopnosť spolupracovať s mnohými stranami a rozmanitými prístupmi k riešeniu úloh a na uplatňovanie dôvery v každodennej komunikácii, otvorenosť a vyjadrovanie dôvery.

V oblasti výkonu manažérskych činností na podporu súťaživosti prostredníctvom nárokov na vyššie ciele, je zdrojom energie a inšpirácií pre druhých, na uplatňovanie vplyvu prostredníctvom formulovania vízií, ale aj názorov na každodennú činnosť. Ovplyvňovanie spolupracovníkov správnym rozhodovaním, na uplatňovanie sebadôvery v seba a vo svoje schopnosti nie na základe funkcie, ale na základe odbornosti a optimálneho štýlu riadenia, na uplatňovanie nezávislosti podmieňujúcej schopnosť nerobiť iba to, čo sa od neho očakáva, ale mať nezávislý a kritický názor a neobávať sa oponovať pokiaľ manažér s niečím nesúhlasí, na psychickú silu, dostatok energie nenechať sa zastrašiť, ale aj na fyzickú energiu a zdravie, aby zvládol náročné úlohy spojené s manažmentom školy. (Obdržálek, 2006, s 18 - 20)

7.1 Optimalizácia uplatňovania kompetencií riaditeľ'ky materskej školy

V praxi je **dobře riadená materská škola** podľa Hajdúkovej (2008, s. 144) charakterizovaná nasledovne:

- „• *koncepčné zámery a ciele sú stanovené jasne, vecne, kontrolovateľne a splniteľne,*
- *má jasne vymedzené splniteľné dlhodobé i krátkodobé výchovno-vzdelávacie ciele,*

- má vytvorený súbor hodnôt, ktoré považuje za dôležité a rešpektujú ich všetci zainteresovaní – étos materskej školy,
- dbá o celostný osobnostný rozvoj detí,
- dosahuje dobré výsledky vo výchove a vzdelávaní tak z hľadiska učenia učiteľov ako aj z hľadiska učenia sa detí,
- venuje dostatočnú pozornosť deťom so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami (nadaným a talentovaným, deťom so zdravotným znevýhodnením),
- riadi ju schopný líder, manažér a vodca v jednej osobe so zmyslom pre zodpovednosť a kvalitu,
- vládne v nej klíma dôvery, otvorenej komunikácie a rešpektu medzi učiteľmi, deťmi a ostatnými zamestnancami a rodičmi,
- kompetencie sú rovnomerne rozdelené na všetkých zamestnancov,
- činnosť poradných a metodických orgánov je výrazná, napomáhajúca rozvoju materskej školy,
- kontrolný, hodnotiaci a evalvačný systém je prepracovaný, zohľadňuje špecifické podmienky materskej školy, spätná väzba je zabezpečená,
- počet detí v triede je optimálny, umožňuje rešpektovať vekové osobitosti a individuálne zvláštnosti detí,
- úzko spolupracuje s rodičmi detí, so základnou školou, samosprávnymi orgánmi, zariadeniami výchovnej prevencie a poradenstva a zriaďovateľom,
- organizuje pre deti a s deťmi rôzne podujatia, zabezpečuje im aj nadštandardné výchovno-vzdelávacie aktivity,
- personálne podmienky sú priaznivé – vo vzťahu ku kvalifikovanosti aj odbornosti výchovno-vzdelávacej činnosti,
- učitelia sú silne motivovaní, svoje pedagogické majstrovstvo zdokonaľujú ďalším vzdelávaním a samoštúdiom,
- interiér aj exteriér umožňuje plynulú výchovno-vzdelávaciu činnosť s dostatkom priestoru aj na spontánne aktivity detí,
- materiálno-technické vybavenie podporuje efektivitu a kreativitu výchovno - vzdelávacej činnosti,
- je v nej eliminovaný stres, napätie a prílišná organizovanosť,
- zabezpečený je tok informácií vo vnútri materskej školy aj navonok,
- všeobecne záväzné právne predpisy dodržiavajú všetci zamestnanci, pracovný čas sa využíva efektívne.

Jednotlivé kroky riadenia materskej školy zodpovedajú základným fázam riadiaceho procesu všeobecne – plánovaniu a projektovaniu, organizovaniu a prikazovaniu, vedeniu, motivovaniu a kontrole, hodnoteniu a evalvácii“.

Uvedená charakteristika je cieľom každej riaditeľky materskej školy avšak „na nové prístupy k riadeniu škôl sa kladie požiadavka transformovať rolu riaditeľa školy z administratívneho správcu na podporovateľa jej zmien a inovácií, na uplatňovanie vízií školy a schopnosť presadzovať ich, na uplatňovanie autonómie školy a jej učiteľov, na rolu sprostredkovateľa služieb školy, úspešného komunikátora v škole a v jej okolí a ďalšie aktuálne roly reflektujúce kvalitnú školu a jej manažment.“ (Obdržálek , 2006, s. 17)

Veľmi výstižne určuje koncepciu metódy Garuda Obdržálek a orientuje sa na **3 kľúčové oblasti manažéra:**

1. *„Riadiaca kompetencia („Hlava“)*
ako vznikajú myšlienky, produkty, riešenia a rozhodnutia.
2. *Sociálna kompetencia („Srdce“)*
ako vznikajú vzťahy a aká je kvalita komunikácie.
3. *Výkonová kompetencia („Nohy“)*
ako sú riadené a realizované výkony a služby. “

(Obdržálek, 2006, s. 17)

Dospeli sme k záveru, že riaditeľka materskej školy musí obsiahnuť široký záber uplatňovania kompetencií, a to nielen manažérskych, odborných, ale nakoľko pracuje s malými deťmi hlavne ľudských.

ZÁVER

Zmeny, ktoré v súčasnosti prebiehajú v rámci transformácie školstva, zákonite zmenili aj požiadavky na riadiacich pracovníkov – riaditeľky materských škôl. Vyžadujú si nielen zmenu riadiacich kompetencií, ale aj organizovania výchovno – vzdelávacieho procesu, ktorý dieťa vníma ako jedinečnú, neopakovateľnú, slobodnú a plnohodnotnú osobnosť.

Cieľom našej práce bolo zozbierať informácie a zostaviť usporiadaný celok k téme riadenie materskej školy, definovať základné pojmy, ciele výchovy, podrobnejšie sa venovať postaveniu riaditeľa materskej školy v súčasnej platnej legislatíve a zamerať sa na jeho osobnosť. Snažili sme sa tiež zistiť efektívnosť riadenia a hľadať spôsoby skvalitňovania pre súčasnú MŠ. Dopracovali sme sa k záveru, že riadenie je široký pojem a preto sme sa snažili poukázať na tie časti, ktoré by boli prínosom aj pre ostatné riaditeľky materských škôl a pomohli im zorientovať sa v riadiacej funkcii či už v teoretických východiskách, alebo v praxi. Súčasná doba kladie vysoké požiadavky a je len na nich, či sa chopia tejto výzvy a či deti, ktoré ukončia materskú školu naozaj raz budú môcť povedať: *Všetko čo potrebujem vedieť, naučil som sa v materskej škole*, ako znie názov knihy amerického autora Roberta Fulghuma.

V prvej kapitole sme sa opísali súčasné postavenie materských škôl podľa nového školského zákona, z niekoľkých pohľadov definovali pojem materská škola a priblížili ciele predprimárnej výchovy a vzdelávania. Druhá kapitola bola zameraná na kvalitu školy, vymedzili sme pojem kvalita tak, ako ho chápu odborníci, priblížili sme hlavné oblasti kvality školy až sme sa dostali ku kvalitnej materskej škole. Priblížili sme si systém riadenia a hodnotenie kvality. Definície manažmentu, funkcie riadenia, systém manažmentu v školstve a štýly riadenia boli rozpracované v tretej kapitole a podrobne sa venujeme poradným orgánom riaditeľa materskej školy. Postavenie riaditeľky materskej školy bolo témou štvrtej kapitoly, kde legislatívne vymedzujeme práva a povinnosti. Túto kapitolu sme doplnili o osobnostné charakteristiky. Piatu kapitolu sme venovali pojmom kompetencie a niekoľko náhľadov na ne, kľúčové, sociálne, kompetencie riaditeľky materskej školy a medzi nimi aj riadiace kompetencie. Niektoré prístupy k uplatňovaniu optimalizácie kompetencií riaditeľky materskej školy sme priblížili v šiestej kapitole, tu sa nachádzajú aj odporúčania pre prax. Záverečnou kapitolou je zhodnotenie uplatňovania kompetencií, kde sme prišli k záveru, že riaditeľka materskej školy musí obsiahnuť široký záber uplatňovania kompetencií a to nielen manažérskych, odborných, ale nakoľko

pracuje s malými deťmi hlavne ľudských, aby sa škola dala charakterizovať ako dobre riadená materská škola. Na záver bakalárskej práce je uvedená literatúra, z ktorej som čerpala.

Je na zamyslenie, či stredoškolské vzdelanie ktoré je v súčasnosti v súlade s platnou legislatívou zodpovedá požiadavkám kladeným na riaditeľky materských škôl, alebo či príprava vedúcich riadiacich pracovníkov – funkčné vzdelávanie je na patričnej úrovni. Možno by bolo dobré zvážiť možnosť usporadúvať stretnutia riadiacich pracovníkov, nie len v prípade keď prichádza do platnosti nový „školský“ zákon.

Odporúčame riaditeľkám materských škôl, je potrebné aby si zvyšovali svoju kvalifikáciu štúdiom na vysokých školách v oblasti predškolskej a elementárnej pedagogiky, aby sa v rámci celoživotného vzdelávania zúčastňovali funkčného, aktualizáčného, inovačného, špecializačného i kvalifikačného vzdelávania. Je nevyhnutný sústavný proces nadobúdania vedomostí, zručností a spôsobilostí, aby si udržiavali, obnovovali, zdokonaľovali a dopĺňali profesijné kompetencie potrebné na výkon svojej pedagogickej praxe.

Odporúčame Metodicko – pedagogickým centrá, aby skvalitnil prípravu vedúcich pedagogických pracovníkov, nakoľko súčasné vzdelávanie riadiacich pracovníkov, konkrétne riaditeľiek MŠ nie je na dostačujúcej úrovni, aby dokázalo uspokojiť požiadavky ktoré sú na ne kladené.

Odporúčame riaditeľkám materských škôl, aby sa stretávali a odovzdávali si navzájom informácie a poznatky, ktoré majú a spoločne sa ich snažili prehodnocovať a analyzovať.

Predložená bakalárska práca podáva informácie o optimalizácii uplatňovania kompetencií riaditeľky materskej školy ako predpoklad úspešnosti činnosti materskej školy. Spracováva informácie z pedagogickej literatúry zaoberajúcou sa oblasťou riadenia – manažmentu škôl. Myslíme si, že sa nám podarilo podať ucelený súhrn základných informácií o danej tematike, aj keď riadenie je široká oblasť a bolo by ju v budúcnosti možné rozpracovať ešte podrobnejšie a aplikovať ju na prostredie materskej školy.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ALBERT, A. 2002. *Rozvoj kvality v škole*. 1 vyd. Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum, ISBN 80-8052-166-2
- ALBERT, A. 2001. *TQM v škole. Teória a prax*. Bratislava: Metodické centrum,
- ALBERT, A. 2001. *Manažérstvo kvality – TQM v škole*. Dunajská Streda: Lilium Aurum,
- BAĎURÍKOVÁ, Z. 2005/2006. Kvalita materskej školy a možnosti jej posudzovania. In *Predškolská výchova*, ISSN 0032-7220, roč. LX, č.5, s. 2, s. 10 – 12
- BELZ, H. - SIEGRIST, M. 2001. *Kľúčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, ISBN 80-7178-479-6.
- BLAŠKO, M. 2008. *Úvod do modernej didaktiky II. (Manažérstvo kvality v škole)*. 1. vyd. Košice: Technická univerzita, Katedra inžinierskej pedagogiky, [online] [cit. 2010.2.3.] Dostupné na internete:
http://triedny.abell.sk/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=7&Itemid=40
- ISBN 978-80-553-0051-1
- ČAPKOVÁ, D. 1992. *Učiteľ učiteľov*. Bratislava: SPN, ISBN 80-08-01201-3
- DVORSKÝ, J. 1998/1999. Manažment školstva a školy. In *Predškolská výchova*, ISBN 0032-7220, roč. LIII, č. 4, s. 33.
- HAJDÚKOVÁ, V. 2008. *Príručka na tvorbu školských vzdelávacích programov pre materské školy*. 1. vyd. Bratislava: MPC, alokované pracovisko, ISBN 978-80-8052-324-4
- HAJDÚKOVÁ, V. 2006/2007. Kvalita v teórii a praxi materskej školy. In *Predškolská výchova*, ISSN 0032-7220, roč. LXI, č. 2, s. 1,s. 2,s. 2 – 3, s. 5, s. 7
- CHUDILOVÁ, A. – ŠÍPOŠOVÁ, M. 2000. K otázkam riadenia materskej školy. 1. vyd. Prešov: Metodické centrum, ISBN 80-8045-212-1.
- JAKÁLOVÁ, J. 2005. Skúsenosti zo vzdelávania riaditeľiek v projekte „riadenie kvality materských škôl“. In *Pedagogické rozhľady*, ISSN 1335-0404, č. 3, s. 32
- KOSTRUB, D. 2002. *Problematika cieľa v počiatočnej edukácii*. 1. vyd. Prešov: Rokus, ISBN 80-89055-19-2
- KOSTRUB, D. 2003. *Od pedagogiky k didaktike materskej školy*. 1. vyd. Prešov: Rokus, ISBN 80-89055-35-4.
- MANNIOVÁ, J. Osobnostné charakteristiky a interpersonálne kompetencie riaditeľa školy In *Slovenský učiteľ* [online] [cit. 2010.1.24.]

Dostupné na internete:

http://209.85.129.132/search?q=cache:z_W4R6UGTZMJ:technologiovzdelavania.ukf.sk/index.php/tv/article/download/29/29+osobnos%C5%A5+riadite%C4%B5a+%C5%A1koly&cd=3&hl=sk&ct=clnk&gl=sk

MERCIOVÁ, A. 2000. Manažment a riadenie základnej školy. In *Slovenský učiteľ*, ISSN 1335-003X, č. 5, s. 6.

MIKLÓSSY, J. 2008, Predpoklady pre výkon funkcie riaditeľa a ďalších vedúcich zamestnancov školy. In *Manažment školy v praxi*, ISSN 1336-9849, roč. 3, č. 4, s. 5

OBDRŽÁLEK, Z. 2002. *Škola a jej manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského, ISBN 80-223-1690-3

OBDRŽÁLEK, Z. – HORVÁTHOVÁ, K. a kol. 2004. *Organizácia a manažment školstva – Terminologický a výkladový slovník*. 1.vyd. Bratislava : SPN, ISBN 80-10-00022-1

OBDRŽÁLEK, Z. 2006. Úroveň realizácie kompetencií riaditeľov škôl. In *Manažment školy v praxi*, ISSN 1336-9849, roč. 1, č. 1, s. 17, s. 18 – 20

OBDRŽÁLEK, Z. 2007. Reflexia riadiacich kompetencií riaditeľmi škôl. In *Technológia vzdelávania*, ISSN 1335-003X, roč. XV, č. 4, s. 2, s. 12

OBDRŽÁLEK, Z. 2008. Reflexia kľúčových kompetencií riaditeľa školy ako významné východisko pre prípravu na výkon jeho funkcie. In *Technológia vzdelávania*, ISSN 1335-003X, roč. XIV, č. 10, s. 2, s. 4

PAVLOV, I. 2001. *Poradné a metodické orgány v pedagogickom riadení základných a stredných škôl*, Prešov: Metodické centrum, [online] [cit. 2010.2.27.]

Dostupné na internete:

<http://www.mcpo.sk/modules/wmpdownloads/visit.php?cid=26&lid=35>

PRACOVNÝ PORIADOK PRE PEDAGOGICKÝCH ZAMESTNANCOV A OSTATNÝCH ZAMESTNANCOV ŠKÔL A ŠKOLSKÝCH ZARIADENÍ [online] [cit. 2010.2.27.]

Dostupné na internete:

http://www.minedu.sk/data/USERDATA/OsobnyUrad/RPaIM/20060407_pracovny_poriadok.pdf

PREDPRIMÁRNE VZDELÁVANIE. 2009. – Ročenka riaditeľa materskej školy 2009 - 2010, Bratislava: SEDucoS, ISBN 978-80-85757-16-3

PRÍRUČKA NA TVORBU ŠKOLSKÝCH VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV PRE MATERSKÉ ŠKOLY, Metodicko – pedagogické centrum, alokované pracovisko Tomášikova 4, Bratislava, ISBN 978-80-8052-325-1

- PRŮCHA, J. 2002. *Moderní pedagogika*. 3. vydanie. Praha: Portál, ISBN 80-7178-631-4
- ROSA, V. 1999. Hodnotenie kvality školského vzdelávania, trendy, projekty (ukážky) In „*Cesty k zabezpečeniu systému kvality vzdelávania*“, *Príspevky z vedeckej konferencie* Budmerice 3. – 4. mája 1999,
- STRIŠŠ, J. 1997/1998. Manažér a základné manažérske činnosti. In *Predškolská výchova*, ISBN 0032-7220, roč. LII, č. 4, s. 8 – 12, s. 33
- ŠTÁTNY VZDELÁVACÍ PROGRAM ISCED 0 – predprimárne vzdelávanie, 2008, Ministerstvo školstva SR, Štátny pedagogický ústav, ISBN 978-80-969407-5-2.
- TUREK, I. 2006. *Základy didaktiky vysokej školy*. Bratislava : STU., ISBN 80-227-2573-0.
- TUREK, I. 2004. *Inovácie v didaktike*. 1 vyd. Bratislava: Metodicko – pedagogické centrum, ISBN 80-8052-188-3.
- TUREK, I.- ALBERT. S. 2005. *Kvalita školy*, Bratislava: Slovenská technická univerzita, ISBN 80-227-2274-X.
- TAMÁŠOVÁ, V. 2006. Kooperácia rodiny a školy z pohľadu slovenskej legislatívy. In *Manažment školy v praxi*, ISSN 1336-9849, č. 3, s. 11
- ZÁKON Č. 245/2008 Z. z. O VÝCHOVE A VZDELÁVANÍ (ŠKOLSKÝ ZÁKON)
a o zmene a doplnení niektorých zákonov [online] [cit. 2010.2.27.]
Dostupné na internete:
<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=208259&FileName=zz2008-00245-0208259&Rocnik=2008&#xml=http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?HitFile=True&FileID=270&Flags=160&IndexFile=zz2008&Text=o+výchove+a+vzdelávaní+školský+zákön>
- ZÁKON Č. 552/2003 Z.z. O VÝKONE PRÁCE VO VEREJNOM ZÁUJME
[online] [cit. 2010.2.27.]
Dostupné na internete:
<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=17559&FileName=03-z552&Rocnik=2003&#xml=http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?HitFile=True&FileID=575&Flags=160&IndexFile=zz03&Text=o+výkone+práce+vo+verejnom+zájme>
- ZÁKON Č. 317/2009 Z. z. O PEDAGOGICKÝCH A ODBORNÝCH ZAMESTNANCOCH [online] [cit. 2010.2.27.]

Dostupné na internete:

<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=209136&FileName=zz2009-00317-0209136&Rocnik=2009&#xml=http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?HitFile=True&FileID=337&Flags=160&IndexFile=zz2009&Text=o+pedagogických+a+odborných+zamestnancoch+>