

# 1 KONCEPCIA ROZVOJA ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA A PLATNÁ LEGISLATÍVA

Funkcia riaditeľa školy alebo školského zariadenia sa obsadzuje výberovým konaním, ktoré vyhlasuje príslušný zriaďovateľ. Povinnou súčasťou podkladov, ktoré uchádzač o funkciu riaditeľa predkladá vyhlasovateľovi, je aj návrh koncepcie rozvoja školy alebo školského zariadenia (Stanislavová, 2014, s. 38). Táto požiadavka je zadefinovaná v § 4 ods. 1 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 (ďalej len „zákon č. 596/2003 Z. z.“). Právny predpis neurčuje, čo má návrh koncepcie rozvoja obsahovať a neurčuje jej rozsah. V praxi sa preto často stáva, že uchádzač si nevie stanoviť ani štruktúru, ani obsah návrhu koncepcie, prípadne niektoré jej časti nie sú v súlade s príslušnými právnymi predpismi. Z tohto dôvodu uvádzame niektoré všeobecne záväzné právne predpisy, programy a stratégie, ktoré treba rešpektovať.

## 1.1 Základné odporúčania pre tvorbu koncepcie

Uchádzač pred výberovým konaním predkladá len **návrh koncepcie**. Konkrétny koncepčný zámer rozvoja školy alebo školského zariadenia predkladá riaditeľ, ktorý je už ustanovený do funkcie. Koncepčný zámer rozvoja školy spracovaný najmenej na dva roky predkladá riaditeľ zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie (§ 5 ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z.) a každoročne je povinnosťou riaditeľa predkladať vyhodnotenie plnenia cieľov, ktoré si škola (školské zariadenie) stanovila na príslušný rok.

## Odporúčanie

Je potrebné oboznámiť sa s právnymi predpismi, ktoré ustanovujú pedagogickú a ďalšiu dokumentáciu. Pedagogickú dokumentáciu a ďalšiu dokumentáciu školy ustanovuje § 11 školského zákona a vyhláška MŠVVaŠ SR č. 21/2022 Z. z. o pedagogickej dokumentácii a ďalšej dokumentácii v znení neskorších predpisov. Je to súbor písomných dokumentov, ktorými sa riadi proces výchovy a vzdelávania a súbor písomností, podľa ktorých vydáva škola alebo školské zariadenie verejné listiny a rozhodnutia.

### **Pedagogickú dokumentáciu tvoria:**

Materská škola:

- triedna kniha,
- osobný spis dieťaťa,
- denný poriadok.

Základná škola:

- triedna kniha,
- triedny výkaz,
- katalógový list žiaka,
- protokol o komisionálnej skúške,
- rozvrh hodín.

Stredná škola:

- triedna kniha,
- triedny výkaz,
- denník evidencie odborného výcviku, ak ide o strednú odbornú školu,
- katalógový list žiaka,
- protokol o maturitnej skúške,
- protokol o záverečnej skúške, ak ide o strednú odbornú školu,
- protokol o absolventskej skúške, ak ide o strednú odbornú školu, konzervatórium alebo o školu umeleckého priemyslu,
- protokol o komisionálnej skúške,
- rozvrh hodín.

Základná umelecká škola:

- triedna kniha,
- triedny výkaz,
- katalógový list žiaka,
- protokol o záverečnej skúške,
- protokol o komisionálnej skúške,
- rozvrh hodín.

## 2 PLÁNOVANIE ROZVOJA ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA

Vstup do manažérskej pozície vo vedení školy by sa mal spájať s víziou fungovania školy v nasledujúcom období. Vízia a realnosť jej naplnenia sú obsahom koncepcie školy, ktorú adept na riadiacu funkciu predkladá rade školy, resp. školského zariadenia. Metaforicky možno povedať, že plán – koncepcia je mostom, ktorý spája bod, v ktorom sa práve nachádzame s bodom, kam sa chceme dostať. Most má byť postavený z pevných dielcov, ktoré musia byť efektívne spojené tak, aby sme bezpečne mohli prejsť na druhú stranu.

**Koncepcia** – slovník cudzích slov definuje tento pojem ako predstavu, poňatie, plán. Wikipédia uvádza, že koncepcia môže byť významový útvar (sústava názorov, spôsob nazerania na niečo, spôsob ponímania niečoho), osnova, rozvrh, plán, hlavný zámer, alebo konštrukčný princíp pri nejakej činnosti.

Potreba strategického plánovania je pre riaditeľa školy dôležitá nielen vo fáze prípravy na výberové konanie. Je nevyhnutné, aby po nástupe do funkcie žiaden riaditeľ nepodcenil strategické plánovanie, aby tento proces kontinuálne na seba nadväzoval počas celého funkčného obdobia, a to nielen v zmysle vypracovania koncepcie, ale aj pri jej implementácii a vyhodnocovaní.

Strategické plánovanie zahŕňa definovanie poslania školy, hodnôt školy, vytvorenie vízie školy, formulovanie stratégie a cieľov, ktoré umožnia naplniť školu víziu v kontexte jej hodnôt a vnútorného potenciálu (*Blaško, 2012, s. 34*).

Charakteristika strategického plánovania v podniku je aplikovateľná na podmienky školy, avšak s prihliadnutím na špecifické poslanie, ciele a podmienky školy. Preto na tomto mieste uvedieme charakteristiku strategického plánovania v podniku, pričom pojem podnik pokojne nahradíme pojmom škola alebo školské zariadenie.

**Stratégia** je vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu realizácie činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov. Stratégia je koncepcia celkového správania podniku, dlhodobý program činnosti podniku, vrátane alokácie zdrojov potrebných na dosiahnutie určených zámerov.

## 4 ANALÝZA ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA

Analýza je všeobecným vedeckým postupom, ktorý sa využíva aj v oblasti riadenia organizácie. Analýza a syntéza predstavujú postupy späté s vnímaním celku a jeho častí. Východiskom je rozčlenenie celku na jednotlivé časti, ich skúmanie z hľadiska zložiek, ich vlastností, funkcií, vzťahov, hľadanie príčinných vzťahov medzi javmi a procesmi (kauzálna analýza), hľadanie tendencií vývoja jednotlivých prvkov a na základe toho objaviť či odhaliť a vysvetliť podstatné charakteristiky celku (podstatu, vývoj, funkcie, očakávané javy a pod.) (*Mika, 2006, s. 11*). Analýza sa všeobecne chápe ako rozbor, ako rozklad niečoho, ako dôsledné skúmanie, ako snaha dopátrať sa problému.

### Geneticko-historická analýza

Výber metódy použitej na analýzu subjektu je na autorovi a na zvolenom prístupe so zohľadnením vhodnosti použitej metódy. Jednou z možností je **geneticko-historická analýza**. Takýto druh analýzy skúma objekt, organizáciu v ich vývoji, teda postupuje od staršieho stavu k novšiemu stavu a zároveň sleduje procesy z hľadiska ich vývinu v čase, sleduje priebeh zmien vnútri organizácie i v jej externých vzťahoch. Takýto model analýzy sa často objavuje v koncepciách uchádzačov o funkciu riaditeľa školy, ktorí už vo funkcii riaditeľa na danej škole sú, alebo boli. Geneticko-historickou analýzou chcú poukázať na svoj osobný vklad do progresu školy, čo by však nemalo nadobudnúť rozmery subjektívneho výpočtu pozitívnych zmien.

Medzi metódy strategickej analýzy patria STEP a SWOT analýza, Porterova analýza konkurencie, SPACE, BCG matica a ďalšie metódy externej a internej analýzy prostredia organizácie. Najčastejšia je rôzna kombinácia jednotlivých metód (*Mika, 2006, s. 16*). Niektoré z týchto analytických metód nie sú vhodné pre použitie v inej ako výrobnej oblasti, pretože sú výrazne produktovo alebo odvetvovo zamerané.

## 5 VÍZIA ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA

Vízia školy (z latinského slova „videre – vidieť“) je obrazom budúcnosti, ktorú chceme vytvoriť. Vyjadrenie „našej vízie“ hovorí o tom, kam chceme ísť a aké to bude, keď sa tam dostaneme. Je hybným motorom pre realizáciu zmien v škole, pretože dáva tvar a smerovanie budúcnosti. Treba si položiť otázku o tom, ako by mala táto škola vyzerat' o päť rokov, čo by mala za toto obdobie dosiahnuť, o aké hodnoty sa pri tom bude opierať, aby dosiahla úspech v podobe naplnenej vízie.

Vízia by nemala len zobrazovať budúcnosť, ale zároveň by mala podnecovať snahu na jej dosiahnutie, musí mať teda v sebe silný motivujúci prvok, ktorý bude poháňať ľudí vpred.

Ak má byť vízia prijatá, musí vo vzťahu k ľuďom, ktorí ju majú v praxi realizovať, spĺňať silne motivujúcu úlohu. Je na autorovi koncepcie, aby následne dokázal prijatie koncepcie kolektívom zamestnancov školy tak, aby sa jednotne mobilizovali a cielene a koordinovane dokázali naplniť strategické ciele vízie.

Aby vízia splnila uvedené funkcie, jej formulácia by mala byť stručná a výstižná.

### **Dobre formulovaná vízia je:**

- orientovaná na budúcnosť,
- inšpirujúca a motivujúca,
- vyjadruje hodnoty, ktoré sa rešpektujú pri dosahovaní cieľa,
- vlastníctvom celého kolektívu,
- obrazná,
- kvalitatívna,
- krátka (Valent, 2014, str. 20).

V praxi autori formulujú víziu v rôznom rozsahu. V zásade však platí, že čím je kratšia a výstižnejšia, tým lepšie je zapamätateľná.

## ***Príklady dobre formulovaných vízií***

*„Chceme pokračovať v budovaní modernej školy ako centra vzdelávania, výchovy, kultúry a športu. Škola bude otvoreným spoločenstvom detí, žiakov, učiteľov a rodičov, ale aj širšej komunity obce a regiónu. Bude spájať kvalitný a efektívny edukačný proces s mimoškolskými aktivitami v prospech rozvoja individuálnych schopností žiakov so zameraním na ich úspešné uplatnenie sa v živote. Edukačný proces bude postavený na humanistických princípoch, tvorivom myslení a vzájomnom rešpektovaní.“*

\* \* \*

*„Vízia našej školy vychádza z princípu širokej koexistencie a aktívnej spolupráce všetkých zainteresovaných partnerov, skupín, spoločenstiev, komunít a inštitúcií naprieč spoločenským spektrom nášho mesta, regiónu. Cieľom takto chápaných vzťahov je poskytovať klientom (žiakom, študentom) kvalitné vzdelanie a odborné zručnosti v študijných a učebných odboroch, aby boli čo najlepšie pripravení na konkurenčný trh a život v našom čoraz zložitejšom svete.“*

\* \* \*

*„Škola ako kultúrne, športové a spoločenské regionálne centrum v regióne.“*

\* \* \*

*„Vytvoriť modernú humánnu a tvorivú školu, ktorá poskytuje kvalitné podmienky pre vzdelávanie a výchovu tak, aby každé dieťa, každý žiak mohol rozvíjať základné spôsobilosti, vedomosti a postoje potrebné na svoje ďalšie vzdelávanie a život.“*

\* \* \*

*„Moderná a tvorivá škola, ktorá pripravuje pre úspešný život a v ktorej žiaci žijú svoj život.“*

\* \* \*

*„Škola je tu pre ľudí: pre žiaka je základným pilierom osobného rastu, pre rodiča partnerom pri výchove detí, pre učiteľa miestom, kde naplňa svoje poslanie, pre región je centrom celoživotného vzdelávania, športu, kultúry, spoločenského života v mieste svojho sídla.“*

\* \* \*

## 6 CIELE ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA

V ďalšej fáze tvorby návrhu koncepcie školy alebo školského zariadenia treba stanoviť ciele, ku ktorým chceme smerovať. Opäť treba brať do úvahy prostredie (interné i externé), v akom sa budú plány realizovať. Správna formulácia cieľov je podstatná pre tvorbu stratégie a jej následné plnenie prostredníctvom konkrétnych úloh.

Pri formulovaní cieľov je vhodné mať na zreteli metódu SMART (Novák, 2004), čo je súhrn pravidiel, ktoré pomáhajú efektívne definovať rámec alebo cieľ strategického plánovania.

Metódu definujú začiatkové písmena jej názvu, teda **SMART**:

- **S** – *specific* – **špecifický** – cieľ je jednoznačný a pochopiteľný pre ľudí,
- **M** – *measurable* – **merateľný** – naplnenie cieľa vieme merať pomocou indikátorov,
- **A** – *achievable/acceptable* – **dosiahnuteľný/akceptovaný** – cieľ je vlastníctvom všetkých ľudí v škole, je ľuďmi zvnútornený a prijatý,
- **R** – *realistic* – **realistický, realizovateľný** – cieľ možno pri plánovaných zdrojoch v danom čase uskutočniť,
- **T** – *time-bound/timeoriented* – **termínovaný** – cieľ má jasne a konkrétne uvedený termín, predpokladaný termín jeho naplnenia je krátky (Valent, 2014, str. 21).

Každý cieľ musí byť špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, realistický a časovo špecifikovaný. Slovo SMART má aj ďalší rozmer, význam slova v angličtine je šikovný, bystrý, chytrý, a tieto atribúty by mali byť vlastné aj procesu plánovania a stanovovania cieľov.

Škola dosahovaním cieľov v súlade so svojím poslaním a pri dodržiavaní stanovených základných hodnôt smeruje k naplneniu svojej vízie. Vo všetkých týchto ohľadoch musí stáť na prvom mieste štátom definované poslanie školy alebo školského zariadenia, a tým je výchova a vzdelávanie detí a mládeže.

Pri tvorbe koncepcie školy, školského zariadenia je vhodné (a často v praxi používané) ich členenie na jednotlivé oblasti činnosti školy.

Ciele možno rozdeliť rôznymi spôsobmi; uvedieme niektoré možnosti ich členenia podľa oblastí:

- výchovno-vzdelávacia oblasť,
- oblasť riadenia,
- materiálno-technické podmienky,
- personálna oblasť,
- partneri školy, ich požiadavky a očakávania,
- mimovyučovacie záujmové a mimoškolské aktivity,
- prezentácia školy, imidž školy.

## Príklady pre jednotlivé oblasti

### Výchovno-vzdelávacia oblasť

#### **Príklad:**

- „Zameranie školy rozšíriť v oblasti telesnej výchovy a športu zriadením skupín športovej prípravy a zavedením projektu Tenis do škôl.“
- „V rámci školského vzdelávacieho programu vytvoriť koncepciu blokovej alebo projektovej výučby prierezových tém pre jednotlivé ročníky.“
- „Skvalitniť vzdelávania v anglickom jazyku postupným zavádzaním metódy CLIL v primárnom vzdelávaní.“

### Oblasť riadenia

#### **Príklad:**

- „Rozpracovať organizačnú štruktúru školy, prepojiť ZŠ s MŠ, delegovať právomoci a zodpovednosti na zamestnancov s cieľom ich participácie na riadení školy.“
- „Vytvárať širší priestor pre metodické orgány školy, aby okrem funkcie odborno-metodickej vo vyššej miere plnili funkciu riadiacu, organizačnú a kontrolnú.“
- „Podporovať učiteľov pracujúcich novými progresívnymi formami práce, zabezpečiť odbornú literatúru, školské pomôcky a možnosť účasti na rôznych metodických seminároch a prednáškach s touto problematikou.“



## 7 STRATÉGIA ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA

Pri určovaní cieľov návrhu koncepcie školy, resp. školského zariadenia, zároveň uvažujeme o spôsobe ako k nim dospejeme, o stratégii a časovom rámci pre ich dosiahnutie. Nemenej podstatné je uvažovať aj o alternatívnych spôsoboch ich realizácie, čo môže byť dôležité najmä pri meniacich sa podmienkach počas plánovacieho obdobia. V prípade určenia viacerých alternatív je vhodné ich porovnanie z hľadiska efektívnosti a následný výber alternatívy, ktorá sa javí ako najoptimálnejšia, a ktorá sa bude presadzovať. V prípade plánov, ktoré si vyžadujú finančné krytie, je vhodné spracovať ich rámcový rozpočet a pomenovať zdroje financovania.

Stratégia, podobne ako ciele, by mali byť v prvom rade založené na reálnom pohľade na školu alebo školské zariadenie, mali by reflektovať na personálne i materiálne možnosti organizácie. Veľmi vhodné je pri cieľoch a stratégiách aj uvedenie časového rámca ich plnenia. Takto nadobúdajú veľmi konkrétnu podobu a poukazujú na schopnosť tvorcu koncepcie rozvrhnúť obsah koncepčných zámerov aj z časového hľadiska.

Stratégia nadväzuje na cieľ a určuje cestu, spôsob dosiahnutia cieľa. Vymedzenie cieľov bez uvedenia možnosti ich realizácie, poukazuje na nekonceptný a nereálny prístup v procese tvorby koncepcie.

Uvedieme niekoľko konkrétnych príkladov na štruktúrovanie koncepcie vzhľadom na ciele a stratégie.

### **Príklad:**

#### **Zvýšenie informačnej gramotnosti žiakov**

**Hlavný cieľ č. 1** – Zvýšiť informačnú gramotnosť žiakov školy v práci s informačnými technológiami za účelom skvalitnenia ich procesu učenia sa a výsledkov učenia priamo na vyučovacích hodinách.

- **Špecifický cieľ č. 1** – Rozvíjať čitateľskú gramotnosť vo všetkých predmetoch, získavať informácie z rôznych informačných zdrojov, vedieť s nimi pracovať

## 9 PREZENTÁCIA KONCEPCIE NA VÝBEROVOM KONANÍ

Jednou z dôležitých kompetencií manažéra je aj schopnosť prezentovať návrh koncepcie pred výberovou komisiou. Práve na výberovom konaní je dôležité, aby uchádzač svoju koncepciu, vízie a plány predstavil takým spôsobom, aby boli zrozumiteľné a pôsobivé zároveň. Prípravu na prezentovanie koncepcie na výberovom konaní netreba podceňovať. Prezentáčne zručnosti vypovedajú o schopnosti uchádzača vecne argumentovať, polemizovať, pracovať so spätnou väzbou, či navrhovať alternatívne riešenia.

Aj nedbalý a neupravený zjav, nevhodný odev, či meškanie na výberové konanie môžu byť faktormi, ktoré ovplyvnia rozhodovanie členov výberovej komisie. V deň pohovoru treba všetky aktivity naplánovať tak, aby bolo dostatok času na prezentáciu aj v prípade nečakaných udalostí. Príchod si treba naplánovať cca 15 minút pred určeným termínom.

Na úvod nie je na škodu, ak uchádzač povie niekoľko viet o sebe a o svojej motivácii pre výkon funkcie, na ktorú kandiduje. V tejto fáze netreba podľahnúť prehnatému sebahodnoteniu, ale svoje doterajšie pôsobenie zhodnotiť trpezvo a vecne.

Zásadným faktorom pri prezentovaní koncepcie je dať najavo výberovej komisii, že uchádzač koncepcii rozumie. Nie je šťastným riešením prezentovať problémy len vo všeobecnej a deklaratívnej podobe. Pri príprave prezentácie koncepcie treba mať na zreteli, že výberové komisie často určia časový limit pre vlastnú prezentáciu (obvykle od 10 do 30 minút).

Uchádzač si môže pripraviť svoje vystúpenie aj pomocou PowerPointovej prezentácie, prípadne prezentácie vytvorenej pomocou iného programu, ak sú na to vytvorené technické podmienky. Tento postup je pri výberových konaniach veľmi častý. Mal by však poznať základné **pravidlá pre tvorbu prezentácie**:

- *sledovať veľkosť písma,*
- *všimáť si počet slov na snímke,*
- *využívať odrážky, resp. štruktúru riadkov na snímkach,*
- *dodržiavať primeraný počet snímok,*
- *nepoužívať animácie,*
- *mať jednotný dizajn prezentácie,*
- *dodržiavať farebný kontrast písma a podkladu pre dobrú čitateľnosť a pod.*