

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 zadaná 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

Kompetencie riaditeľa školy ustanovuje § 5 zákona č. 596/2003 Z. z., v ktorom sa ustanovuje, že školu riadi riaditeľ a vymedzuje okruh jeho zodpovednosti. Podľa ods. 2 v škole alebo školskom zariadení, ktoré riadi, zodpovedá za:

- *dozriavanie štátnych vzdelávacích programov, ktoré sú ustanovené školským zákonom v § 6,*
- *vypracovanie a dozriavanie školských vzdelávacích programov a výchovných programov, ktoré sú ustanovené školským zákonom v § 7 a 8, ak sa v škole vzdelávajú žiaci so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami, zodpovedá aj za vypracovanie individuálnych vzdelávacích programov, programov pre žiakov s nadaním alebo zdravotným znevýhodnením,*
- *vypracovanie a dozriavanie ročného plánu ďalšieho vzdelávania pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov; podľa zákona č. 138/2019 Z. z. o pedagogických a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 138/2019 Z. z.“) riaditeľ školy vydáva štvorročný plán profesijného rozvoja,*
- *dozriavanie všeobecne záväzných právnych predpisov, ktoré súvisia s predmetom činnosti školy alebo školského zariadenia,*
- *každoročné hodnotenie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov podľa § 70 zákona č. 138/2019 Z. z.,*
- *úroveň výchovno-vzdelávacej práce školy alebo školského zariadenia,*
- *rozpočet, financovanie a efektívne využívanie finančných prostriedkov určených na zabezpečenie činnosti školy alebo školského zariadenia,*
- *riadne hospodárenie s majetkom v správe alebo vlastníctve školy alebo školského zariadenia.*

Rozhodovacie kompetencie a povinnosti riaditeľa voči zriaďovateľovi a orgánom školskej samosprávy sú uvedené v § 5 ods. 4 až 15. Ak ide o riaditeľa školy alebo školského zariadenia, ktoré je právnickou osobou (právny subjekt), má kompetencie aj v oblasti pracovno-právnej.

Riaditeľ je vedúci zamestnanec, a ako takému mu vyplývajú aj povinnosti vedúceho zamestnanca ustanovené v § 82 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, ako aj v § 8 a 9 zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov. Vedúci zamestnanec je povinný najmä riadiť a kontrolovať prácu zamestnancov, utvárať priaznivé pracovné podmienky a zaisťovať bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, zabezpečovať odmeňovanie zamestnancov, dozriavať zásadu poskytovania rovnakej mzdy za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty, utvárať priaznivé pod-

1.3 Štátny a školský vzdelávací program ako záväzné školské dokumenty

V súlade s § 5 školského zákona sa výchova a vzdelávanie v školách a v školských zariadeniach uskutočňuje podľa výchovno-vzdelávacích programov. Sú to výchovno-vzdelávacie programy pre školy (vzdelávací program) a výchovno-vzdelávacie programy pre školské zariadenia (výchovný program). Podľa vzdelávacích programov sa uskutočňuje výchova a vzdelávanie, ktoré poskytuje stupeň vzdelania podľa § 16 a § 17 školského zákona, podľa výchovného programu sa uskutočňuje výchova a vzdelávanie, ktoré neposkytuje stupeň vzdelania.

Vzdelávací program je dvojstupňový. Rozlišujeme:

- štátny vzdelávací program (ŠVP),
- školský vzdelávací program (ŠkVP).

Štátne vzdelávacie programy (pre jednotlivé druhy a typy škôl) sú záväzné dokumenty, ktoré vydáva a zverejňuje Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Vymedzujú povinný obsah výchovy a vzdelávania na získanie príslušných kompetencií.

Štátny vzdelávací program je východiskom pre tvorbu **školského vzdelávacieho programu**. Za jeho vydanie zodpovedá riaditeľ po prerokovaní v pedagogickej rade a rade školy. Školský vzdelávací program musí byť v súlade s príslušným štátnym vzdelávacím programom a princípmi výchovy a vzdelávania. Práve pri vypracovaní školského vzdelávacieho programu má škola možnosť poskytnúť výchovu a vzdelávanie aj v súlade s požiadavkami a záujmom zákonných zástupcov a žiakov. Prostredníctvom voľných hodín sa môže škola profilovať napríklad aj vzhľadom k špecifikám regiónu, alebo môže poskytovať výchovu a vzdelávanie v predmetoch, ktorými sa bude odlišovať od bežného štandardu (pri dodržaní princípov výchovy a vzdelávania a poslania školy).

Každý uchádzač o funkciu riaditeľa školy by si pri tvorbe svojho návrhu koncepcie rozvoja školy mal uvedomiť, že pri prezentovaní vlastných vízií o ďalšom rozvoji školy alebo školského zariadenia vždy musí myslieť na to, že tieto nemôžu byť v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi.

Uviedli sme viaceré právne predpisy, programy, koncepcie, ktoré uchádzač o funkciu riaditeľa pre tvorbu svojej koncepcie nemusí využiť v plnom rozsahu. Je na ňom, aby si uvedomil, na aký druh školy alebo školského zariadenia sa

SWOT analýza

Veľmi dobrým východiskovým bodom pri plánovaní je SWOT analýza. V procese SWOT analýzy ide o určenie silných a slabých stránok organizácie a uvedomenie si príležitostí a ohrození organizácie, a to z vnútorného i vonkajšieho prostredia (Blaško, 2012, s. 39). SWOT analýza sa v posledných rokoch využíva aj v iných ako výrobných oblastiach, napr. vo verejných službách, bezpečnosti, obrane a pod.

SWOT analýza je technika, ktorá umožní posúdiť súčasný stav školy a jej podmienok. Pomôže uvedomiť si, čo sa robí dobre, ako sa možno zlepšiť, či a na koľko sú využívané príležitosti, ktoré sa naskytajú a aké sú prípadné ohrozenia, ktorým treba čeliť a ktoré si môžu vyžiadať zmeny vo fungovaní školy.

Táto technika dáva odpoveď na dve otázky strategickej analýzy:

- *Čo sme schopní robiť? Aké sú naše zdroje a schopnosti? Aké sú naše silné a slabé stránky?*
- *Čo je možné a potrebné robiť v našej oblasti? Aké sú tu pre nás príležitosti a ohrozenia (Škola 21, str. 4)?*

Tab. č. 1: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA ŠKOLY			
Vnútorné činitele	Silné stránky	Príležitosti	Vonkajšie činitele
	Slabé stránky	Ohrozenia	

SWOT analýza začína definovaním koncového želaného cieľa (Škola 21, s. 4).

Účelom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov školy k uskutočneniu určitého zámeru a rozbor vonkajších príležitostí a obmedzení, ktoré sú určované vonkajším prostredím. Ak je cieľ jasne definovaný, SWOT analýza musí reflektovať na tie oblasti, ktoré sú pre dosiahnutie cieľa relevantné. Teda, ak je cieľom dosiahnutie lepších výsledkov vo výchovno-vzdelávacom procese, analýza musí mapovať tie oblasti, ktoré majú zásadný alebo predpokladaný vplyv na kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu, napr. kvalifikovanosť pedagogických zamestnancov, materiálno-technické vybavenie školy, školský vzdelávací program a pod.

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.“

* * *

Ďalšie príklady na formulovanie cieľov

Príklad:

Dlhodobé ciele

Vytvárať dobré pracovné a materiálne podmienky pre prácu v škole, zintenzívniť spoluprácu učiteľov školy a vedenia školy s rodičovským združením a radou školy. Spolupracovať so zriaďovateľom školy pri riešení koncepcných otázok rozvoja školy v súvislosti s potrebami a požiadavkami mesta.

Strednodobé ciele

Posilniť a skvalitniť výučbu prírodovedných predmetov, matematiky a techniky s cieľom uplatnenia sa absolventov školy na technických SOŠ.

Krátkodobé ciele

Dokončiť opravu elektroinštalácie v budove roč. 1. – 4.

Príklad:

- Rozvíjať schopnosti športovo talentovaných žiakov, podporovať športovými aktivitami aj ostatných žiakov, dosiahnuť s talentovanými žiakmi výrazný úspech v rámci Slovenska.
- Poskytnúť žiakom okrem štandardnej výchovno-vzdelávacej funkcie možnosť zvýšenia jazykovej zručnosti v oblasti cudzích jazykov aj zapojením doplnenia úloh v rámci medzinárodného projektu Comenius.

Príklad:

Rozvoj informačno-komunikačných schopností

Cieľ:

- rozvíjať komunikatívne zručnosti žiakov prostredníctvom používania IKT vo vyučovacom procese,
- vybaviť každú triedu dataprojektorom, notebookom,
- premiestniť interaktívnu tabuľu z triedy pri špeciálnej učebni, ktorá je málo priestranná a neefektívne využívaná, do bežnej triedy,
- v rámci finančných možností postupne revitalizovať počítačovú učebňu II.