
1 VÝCHODISKÁ PROCESU RIADENIA VZDELÁVACÍCH INŠTITÚCIÍ

V úvode tejto kapitoly je potrebné pripomenúť nejednoznačnosť významu pojmov manažment a manažérstvo. Slovenská technická norma EN ISO 9000: 2016, ktorá je prekladom medzinárodnej normy ISO 9000: 2015 vydanej Slovenským ústavom technickej normalizácie v roku 2016, vo svojom slovníku v časti 3.3.3 tvrdí: „*Manažérstvo predstavuje koordinované činnosti na usmerňovanie a riadenie organizácie.*“ V časti 3.1.1 je pojem *vrcholový manažment* charakterizovaný ako: „... *osoba, alebo skupina osôb, ktorá usmerňuje a riadi organizáciu na najvyššej úrovni.*“ Na základe údajov v poznámke 2 k termínu manažérstvo (bod 3.3.3) citovaného slovníka sa uvádza „... *anglické slovo management sa niekedy vzťahuje na ľudí, napr. na osobu alebo skupinu ľudí s právomocou a zodpovednosťou za vedenie a riadenie organizácie.*“ Napr. anglické slovné spojenie *management shall ...* sa neakceptuje, zatiaľ čo slovné spojenie *top management shall ...* sa prijíma. Na druhej strane sa majú rozdielne slová uplatňovať na upresnenie významu v prípade, ak sa vzťahujú na ľudí, napr. *managerial* alebo *managers*. Národná poznámka k termínu uvedenému v bode 3.3.3 citovaného slovníka pojednáva o tom, že v slovenskom jazyku by sa mal používať termín manažérstvo vo vzťahu k činnostiam a termín manažment vo vzťahu k ľuďom. Uvedené vysvetlenie má za cieľ prispieť k terminologickej jednoznačnosti, ktorá je pre rozvoj manažérskej vedy dôležitá.

Vo všeobecnosti ale možno konštatovať, že manažment napomáha organizácii pri dosahovaní stanovených cieľov. V súčasnej dobe existuje v domácej aj svetovej odbornej literatúre množstvo rôznych pohľadov a definícií manažmentu. Je to spôsobené hlavne tým, že manažment je interdisciplinárnym odborom. Podľa Sedláka (2008) predstavuje manažment praktickú činnosť a jednu z najdôležitejších ľudských činností. Malejčík (2006) okrem toho poznamenáva, že manažment je subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce. Smeruje k určovaniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie, a zabezpečuje priebeh a realizáciu stanovenej činnosti. Pojem manažment je však možné podľa Harausovej (2005) vnímať z troch pohľadov:

- *Manažment ako praktická činnosť* – predstavuje druh práce, ktorú manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľa.

1.2.1 Výsledky empirického zisťovania zamerané na prístup ku zvyšovaniu kvality vzdelávacích a ďalších organizácií

V nadväznosti na teórie manažérstva kvality a vzhľadom k tomu, že požiadavka zvyšovania kvality vzdelávacích, ale aj mimoškolských organizácií je v súčasnosti veľmi aktuálna, riešili Pisoňová a Konečná *relačný výskumný problém*, ktorého výsledky poukazujú na skutočnosť, že mechanizmy dosahovania kvality sú takmer rovnaké bez ohľadu na charakter organizácie. Cieľom výskumu bolo zistiť mieru závislosti medzi jednotlivými relevantnými premennými. Na vyhodnotenie výsledkov získaných dát bola použitá neparametrická korelácia – *Kendellov koeficient tau*, ktorý vyjadruje mieru závislosti konkrétnych veličín. Korelačný koeficient môže nadobúdať hodnoty z intervalu $\langle -1, 1 \rangle$. Ak je korelačný koeficient rovný 0, znamená to, že medzi veličinami nie je žiadny vzťah. Ak nárast jednej veličiny spôsobuje nárast druhej veličiny, korelačný koeficient sa blíži k 1. Ak nárast jednej veličiny spôsobuje pokles druhej, korelačný koeficient sa blíži k -1 . *Hodnota p* predstavuje pravdepodobnosť zamietnutia nulovej hypotézy, ktorá predpokladá nezávislosť veličín. Čím menšia je hodnota *p*, tým je viac pravdepodobné, že nulová hypotéza nie je pravdivá a mala by byť zamietnutá.

Reprezentatívnu vzorku respondentov tvorili riaditelia základných a stredných škôl v počte 98 a 62 riaditeľov, resp. manažérov mimoškolských organizácií s rôznym zameraním na území Slovenskej republiky.

Cieľ prvej časti výskumu mal deskriptívny charakter a sledoval zisťovanie názorov riaditeľov škôl na nižšie uvedené výskumné otázky. Tie sme komparovali s názormi manažérov mimoškolských organizácií. Zaujímalo nás:

- Prečo je potrebné realizovať autoevalvačný proces škôl (mimoškolských organizácií).
- Čo si školskí a mimoškolskí manažéri predstavujú pod pojmom kvalita.
- Ako hodnotia zákazníci školou (mimoškolskou organizáciou) poskytované služby.
- Ako hodnotia zamestnanci školy (mimoškolských organizácií) kvalitu nimi poskytovaných služieb.
- Ako vníma podľa riaditeľov škôl (manažérov mimoškolských organizácií) kvalitu nimi poskytovaných služieb konkurencia.
- Ako hodnotí vedenie školy (mimoškolskej organizácie) vnútornú spoluprácu zamestnancov.
- Ako hodnotí vedenie školy (mimoškolskej organizácie) úroveň internej a externej komunikácie.
- Ktorý zo systémov kvality by škola (mimoškolská organizácia) chcela zaviesť.

Cieľom druhej časti výskumu bolo vyhodnotenie šiestich nulových hypotéz.

2 VÝVOJOVÉ VPLYVY VEREJNEJ SPRÁVY NA RIADENIE VZDELÁVACÍCH INŠTITÚCIÍ

Termín verejná správa je odvodený od všeobecnejšieho pojmu správa. V najvšeobecnejšom chápaní sa vysvetľuje ako cieľavedomý druh ľudskej činnosti, ktorý je zameraný na zachovanie, rozvíjanie a starostlivosť o určité veci (Hamalová et al., 2014). Podľa Weyera (1936) verejná správa vo svojej podstate predstavuje správu verejných záležitostí, ktoré sa realizujú ako prejav výkonnej moci v štáte. Pre túto výkonnú moc je charakteristické, že ide predovšetkým o verejnú moc, ktorou nedisponuje len štát, ale aj ďalšie neštátne subjekty, ktoré vykonávajú správu verejných záležitostí. Na verejnú správu sa dá pozerat' z rôznych pohľadov. Podľa Hendrycha (2004) je možno k pojmu verejná správa pristupovat' z dvoch pohľadov:

- *materiálne poňatie verejnej správy* – druh činností vykonávaných výkonnými orgánmi štátu;
- *formálne poňatie verejnej správy* – sústava inštitúcií, ktoré vykonávajú správu verejných vecí.

Materiálne poňatie verejnej správy zahŕňa teda všetky činnosti, ktoré súvisia so zabezpečením úloh na všetkých úrovniach jednotlivých podsystémov verejnej správy (napr. materiálne vybavenie, rozdelenie kompetencií a pod.). Organizačné poňatie verejnej správy zahŕňa formálnu organizačnú štruktúru verejnej správy (obr. 4).

Formálna štruktúra verejnej správy sa riadi určitými technicko-organizačnými princípmi (napr. územný a vecný princíp, princíp centralizácie a decentralizácie, princíp koncentrácie a dekoncentrácie, kolegiálny a monokratický princíp, volebný a menovací princíp a pod.). Princípy podľa Hamalovej (2007) predstavujú určité odporúčania pre inštitucionálne a funkčné vytváranie organizácie, ktoré vychádzajú z úspešných a v praxi overených postupov pri tvorbe štruktúr nielen vo verejnej správe, ale aj súkromnej sfére. Okrem princípov je činnosť jednotlivých subjektov verejnej správy ovplyvňovaná aj ich usporiadaním a vzájomnými vzťahmi.

3.2 Financovanie vzdelávacích inštitúcií na Slovensku

Slovenský školský systém v zmysle zákona o štátnej správe v školstve a školskej samospráve zabezpečuje vzdelanie prostredníctvom štátnych, verejných, súkromných a cirkevných škôl, ktorých zriaďovateľskou pôsobnosťou môže disponovať buď okresný úrad v sídle kraja a ministerstvo (štát), územná samospráva (obec, VÚC), cirkev (štátom uznaná cirkev alebo náboženská spoločnosť), alebo súkromné subjekty (fyzická osoba alebo iná právnická osoba). Vychádzajúc z uvedeného možno slovenský školský systém rozdeliť na dve hlavné skupiny:

- *Regionálne školstvo* – pozostávajúce z verejných, súkromných a cirkevných materských škôl, základných škôl a stredných škôl.
- *Vysoké školstvo* – pozostávajúce z verejných, štátnych, súkromných vysokých škôl.

Financovanie základných a stredných škôl je založené na normatívnom princípe, školy sú financované podľa počtu žiakov a personálnej a ekonomickej náročnosti výchovno-vzdelávacieho procesu v zmysle zákona o financovaní škôl a školských zariadení a nariadenia vlády SR č. 630/2008 Z. z., ktorým sa ustanovujú podrobnosti rozpisu finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu pre školy a školské zariadenia v znení neskorších predpisov a MŠVVaŠ SR.



- ✓ normatívny príspevok z rozpočtovej kapitoly MŠVVaŠ SR alebo MV SR
- ✓ príspevok miestnej a regionálnej samosprávy
- ✓ príspevky na čiastočnú úhradu výdavkov školy zo strany rodičov
- ✓ vlastné zdroje škôl (napr. z podnikateľskej činnosti)



- mzdové výdavky
- prevádzkové výdavky
- investičné výdavky

Obr. 5 Príjmy a výdavky škôl

Zdroj: Papcunová, V., vlastné spracovanie.

1. Sebahodnotenie založené na vlastnej analýze práce a životnej situácii jedinca.
2. Diagnóza odvodená z analýzy potrieb vzdelávania a jej priorit.
3. Plánovanie činnosti z dôvodu rozpoznania cieľov, priaznivých a nepriaznivých okolností, potrebných zdrojov (vrátane ľudí) a stanovenie časového rozvrhu.
4. Sledovanie a skúmanie na účely posúdenia pokroku v plnení plánov činnosti.

4.1.1 Klúčové aspekty efektívneho sebariadenia

Každá riadiaca činnosť sa spája s rizikom výskytu nepredpokladaných situácií a problémov, pričom manažéri vzdelávania nie sú výnimkou. Prax poukazuje na častý výskyt rušivých momentov, ktoré neumožňujú včasné a kvalitné plnenie úloh. V skutočnosti však môže ísť o problém *nesprávnej organizácie vlastnej práce*, ktorú De Woot (in Bělohávek, 2017) skúmal u amerických vrcholových manažérov. Zistil, že v priemere jeden člen exekutívy je vo svojej kancelárii vyrušovaný každých osem minút, pričom uvedené pravidelné vyrušenie trvá tri minúty. Keď sa k tomu pripočíta čas potrebný na znovukoncentráciu, až 40 % času pripadá na neplánovanú prácu. Z uvedeného dôvodu je *vyrušovanie* častým problematickým elementom plánovania času. Nejde len o samotnú dobu stratenú prerušením práce, ale predovšetkým o snahu vynaloženú na návrat k pôvodnej úlohe a na sústredenie sa na ňu. Niekedy sú príčinou vyrušenia vážne pracovné okolnosti, inokedy ide skôr o dôvody spoločenské, obzvlášť pokiaľ sa manažér chce odpútať od úloh, ktoré sa mu nechce riešiť. Príčinou vyrušenia teda môže byť aj on sám. Tento postup so sebou prináša riziko narušenia hladkého chodu procesu, pretože opätovné sústredenie sa bude značne sťažené. V tomto prípade sú na mieste odpovede na otázky, ktoré sme parafrázovali a aplikovali na podmienky manažéra vzdelávacích inštitúcií takto (Gruber, 2006):

- Vyberá si manažér úlohy podľa zvoleného systému alebo podľa náhodného impulzu?
- Pokiaľ je uprednostňovaný impulz, čím je podmienený?
- Majú stresové obdobia v práci nejaký vývoj v čase – tendenciu k zlepšeniu? A pod.

V tejto súvislosti je potrebné upozorniť aj na *dezorganizovanosť* práce spolupracovníkov, ktorá prispieva k narušeniu vlastného rozvrhu manažéra. Stojí teda za to venovať istú pozornosť aj lepšej organizácii práce pedagogického kolektívu a ostatných zamestnancov organizácie. Mnoho riadiacich zamestnancov vykonáva svoju prácu až *po oficiálnom ukončení pracovnej doby*. Cez deň nemajú čas, pretože im plnenie úloh komplikuje mnoho rušivých momentov: spolupracovníci, súčasní a potenciálni zákonní zástupcovia detí či žiakov, neohlásené návštevy,

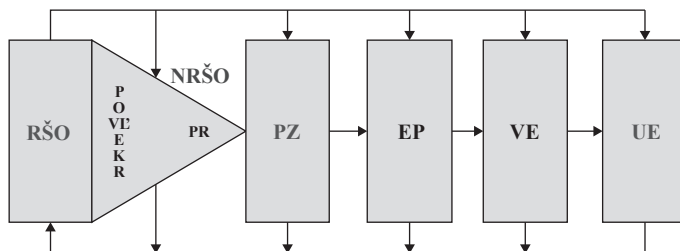
4.2 Konceptuálne chápanie etiky v manažmente vzdelávania

Problematika manažérskej etiky je veľmi zložitá. Skôr, ako sa jej budeme venovať podrobnejšie, je potrebné porozumieť významu slov *etika a morálka*. Pojmy etika a morálka, ktoré sú východiskom pre manažérsku etiku, mnohí považujú za synonymá. Niektorí autori však tvrdia, že medzi nimi existuje rozdiel. V najširšom zmysle slova pod pojmom *etika* rozumieme *náuku, vedu o mravnosti, respektíve vedu o morálke*. (Žilínek, 1997). Z etymologického hľadiska pochádza termín etika zo starogréckeho slova *ethos* a *éthos*, teda mrav, charakter. Etika sa vyvíja vyše dvoch tisíc rokov a je jednou z najstarších humanistických disciplín. Podľa Gluchmana (Gluchman, 2000 in Pavlov – Schubert a kol., 2016), je etika humanistická náuka zaoberajúca sa skúmaním mravných aspektov konania, správania a rozhodovania mravného subjektu, ktorým je človek. Kerres a Seeberger (2001) uvádzajú, že etika je filozofická disciplína vyvíjajúca sa v štruktúre filozofickej vedy. S týmto názorom sa stotožňuje aj Remišová (2011), pretože etiku vníma ako vednú disciplínu zaoberajúcu sa skúmaním morálky ako spoločenského fenoménu. Morálku charakterizuje ako normatívnu reguláciu správania ľudí, ich mravy, predstavy o dobre a zle, o ich reálnom morálnom svete. S týmto názorom sa stotožňuje aj Gluchman (2000), ktorý píše, že *morálka* je aktuálny stav mravného vedomia jednotlivca, prejavujúci sa v jeho rozhodovaní, správaní a konaní. Vzhľadom k uvedeným tvrdeniam, môžeme konštatovať, že hlavný význam morálky spočíva v morálnom správaní sa človeka v dôležitých životných situáciách. Aj preto ju chápeme ako praktickú filozofiu. Jednoznačne teda môžeme tvrdiť, že etika nemôže existovať bez morálky a morálka bez etiky.

Podľa Majtána a kol. (2003) je *manažérska etika* charakterizovaná ako kriticko-normatívna reflexia riadenia organizácie zo strany manažmentu. Manažérska etika má teda svoje základné etické východiská vyplývajúce z pojmov humanizmus, zodpovednosť a spravodlivosť. Význam slova *humanizmus* je chápaný rôzne. Čierna (2008) tvrdí nasledujúce:

„*Humanizmus je všeobecné uznanie každej osobnosti ako bytosti s rovnakou dôstojnosťou. Základom je chápanie človeka ako autonómnej nezávislej bytosti, ktorá je obdarená vlastnou vôľou, vedomím a jedinečnosťou.*“ (Zelina (1996) sa dokonca domnieva, že cieľom humanizmu je poľudštenie spoločenstva ľudí. (Remišová, 2011 in Temiaková a kol., 2020) tvrdí, že viac humanizmu v riadení znamená predovšetkým:

- pristupovať ku každému zamestnancovi ako k bytosti hodnej úcty,



Obr. 11 **Nástroje riaditeľa školy v procese optimalizácie výstupov edukácie**

Zdroj: PISOŇOVÁ, M., vlastné spracovanie (in PISOŇOVÁ, M. a kol. 2017).

Školský manažment – terminologický a výkladový slovník. Bratislava :

Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-8168-660-3.

Legenda:

RŠO riaditeľ školskej organizácie – *riaditeľ školy, resp. školského zariadenia*.

NRŠO nástroje riaditeľa školskej organizácie – *nástroje riaditeľa školy, školského zariadenia v riadiacom procese* (rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, hodnotenie, kontrola, ktoré ovplyvňujú tieto oblasti riadenia: oblasť pedagogického riadenia, oblasť ekonomického riadenia, oblasť pracovnoprávneho riadenia a ďalšie).

PZ pedagogickí zamestnanci – *pedagogickí zamestnanci školy, školského zariadenia*.

EP edukačný proces – *výchovno-vzdelávaci proces*.

VE výstupy edukácie – *hodnotový systém žiaka + dosiahnuté vzdelanie*.

UE uplatnenie edukantov – *úspešnosť žiakov v štúdiu na vyššom stupni škôl, v prípade absolventov stredných odborných škôl, vysokých škôl a univerzít uplatnenie na trhu práce*.

V posudzovaní kvality edukačného procesu sa totiž často zabúda na fakt, že ich implementácia do rozhodovacích aktov manažéra významným spôsobom ovplyvňuje aj ekonomické, personálne a iné aspekty. Ekonomické riadenie je zodpovedné napr. za materiálne-technické vybavenie školy kvalitnou didaktickou technikou a úroveň personálneho riadenia predurčuje výber kvalitných pedagógov, pracovnú klímu a pod.

Po uvedení si zložitosti procesu riadenia školy, ktorý je zároveň analógiou s akýmkoľvek iným vzdelávacím subjektom, je možné pristúpiť k tvorbe strategického plánu vzdelávacej inštitúcie, ktorý spočíva v rešpektovaní nasledujúcej *postupnosti krokov*. Väčšina autorov sa zhoduje, že ide: o poslanie organizácie, definovanie jej predbežných cieľov, analýzu interného a externého prostredia, určenie vhodnej stratégie, implementačnú fázu a kontrolu plnenia strategických cieľov organizácie. Každý z nich je veľmi dôležitý a nemožno ho z tvorby stratégie vynechať. Pre lepšie pochopenie algoritmu tvorby stratégie vzdelávacej organizácie uvádzame ich konkretizáciu.

6 PERSONÁLNY MANAŽMENT

Sieť Eurydice (2020), ktorá podporuje a uľahčuje európsku spoluprácu v oblasti celoživotného vzdelávania poskytovaním informácií o vzdelávacích systémoch a politikách v 38 krajinách a vypracovaním štúdií o otázkach spoločných pre európske vzdelávacie systémy uvádza, že na Slovensku rozsah práv a povinností riaditeľa školy a školského zariadenia ustanovuje zákon o štátnej správe v školstve a školskej samospráve. Okrem riadiacej funkcie si však riaditeľ školy musí plniť aj základný pedagogický úväzok v závislosti od typu školy, počtu tried, resp. počtu žiakov. Základný úväzok riaditeľa sa pohybuje od 6 do 28 hodín. Za riadiacu činnosť prislúcha riadiacim pedagogickým zamestnancom príplatok za riadenie. Určuje ho zamestnávateľ v rámci rozpätia percentuálneho podielu z platovej tarify najvyššieho platového stupňa platovej triedy, do ktorej je zaradený. Rozpätie je ustanovené zákonom č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. V prípade cirkevných a súkromných škôl sa postupuje podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu, v ktorých je odmeňovanie upravené podľa platného Zákonníka práce. Riaditeľ školy dostáva zmluvný plat, ktorý však nesmie byť nižší, ako by mu prináležal podľa zákona o odmeňovaní pri výkone práce vo verejnej službe. Vedúci pedagogickí zamestnanci musia už pred výkonom riadiacej práce absolvovať funkčné vzdelávanie.

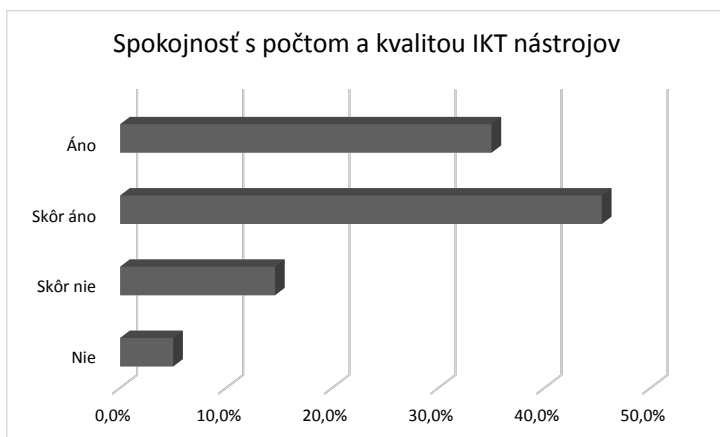
Petrasová (2011) poznamenáva, že učitelia sú zodpovední za vnášanie inovácií do vzdelávacieho procesu a v tejto súvislosti sa od nich očakáva neustále zdokonaľovanie vo svojej profesii. V demokratických krajinách sú na vzdelávacie systémy kladené dve základné požiadavky: zvyšovanie kvality vzdelávania a jeho spravodlivá distribúcia všetkým podľa ich možností a schopností. Samotná spravodlivosť vo vzdelávaní, alebo inak efektívnosť vzdelávacieho systému pre všetkých žiakov sa stále viac považuje za nutnú podmienku kvality vzdelávania. Bez ďalšieho vzdelávania pedagogických zamestnancov, ktoré tvorí dôležitú súčasť personálneho manažmentu, je to však neuskutočniteľné.

Nemenej dôležité je aj samotné vnímanie odborných kompetencií učiteľov a riaditeľov škôl. V období rokov 2015 – 2016 Stranovská, Lalinská, Boboňová (2017) uskutočnili na vzorke 730 učiteľov a 146 riaditeľov základných a stredných škôl prieskum vnímania dôležitosti vybraných profesijných kompetencií.

8.5 Výsledky výskumných zistení zameraných na analýzu súčasného stavu uplatnenia informačno-komunikačných technológií vo vzdelávaní

Moderné formy štúdia na našich aj zahraničných školách sú založené na využívaní informačných a komunikačných technológií. Tieto fakty vyvolávajú nové požiadavky na učiteľov, ktorí musia byť pripravení pracovať s modernými IKT a zároveň vytvárať vhodné vzdelávacie materiály pre tento typ výučby. Z tohto dôvodu je potrebné presadzovať nové edukačné techniky a metódy z nich odvodené, čím vzniká otázka, či školy, učitelia a budúci učitelia sú na takéto požiadavky pripravení.

Danými problémami sa zaoberali viacerí autori. Klement (2017) v rámci Českej republiky zistil, že po stránke hardvérového a softvérového vybavenia (v základných a stredných školách), ako aj množstva elektronických učebných materiálov, nie sú na tom školy tak zle, ako sa to niekedy deklaruje. Celkovo 80,4 % učiteľov je spokojných s množstvom a kvalitou dostupných nástrojov IKT, pričom podobnú situáciu môžeme predpokladať aj na Slovensku.



Graf 19 Spokojnosť s počtom a kvalitou IKT nástrojov

Zdroj: Klement, M. (2017). Which Ict Tools Are Used By Teachers Most Often In Their Work? In Conference: 8th International Conference on Education and Educational Psychology. 252-263. 10.15405/epsbs.2017.10.24.

Riaditeľ školy by mal taktiež ovládať informácie z oblasti projektového manažmentu, ktorými sú: informácie o dostupných projektoch, tvorba projektu rozvoja školy, identifikácia finančných, personálnych, materiálnych zdrojov, tvorba a vedenie projektového tímu a iné. Za dostatočné informácie v oblasti projektového manažmentu prostredníctvom prípravy riaditeľov škôl považuje 30 (31 %) slovenských a 35 (39 %) českých respondentov. Za nedostačujúce považuje informácie v tejto oblasti 53 (55 %) slovenských a 48 (53 %) českých respondentov. Uvádzame niektoré najčastejšie výhrady reprezentatívnej skupiny respondentov: „*O projektoch sme nehovorili vôbec.*“ „*Keď sme na škole riešili projekt, všetko som si musela naštudovať sama.*“ „*Informácie z tejto oblasti boli okrajové, vedomosti som nadobudla samoštúdiom.*“ „*Toto nebolo vôbec prednášané.*“ „*Uvedené témy neboli v programe.*“ „*Chýbala tvorba a vedenie projektového tímu.*“ „*Projektový management nebol súčasťou štúdia.*“ „*Doplnil jsem si vzdělání na dalších seminářích.*“ „*V době studia bylo minimum projektů a tato problematika se v té době neřešila.*“ „*I zde jsem si musel hledat jinou cestu. Píšeme hodně projektů a vedu v tomto směru tým lidí.*“ atď. Na otázku nevedelo prekvapivo odpovedať až 14 (14 %) slovenských a 7 (8 %) českých respondentov.

9.3 Sumarizácia výsledkov výskumu a odporúčania pre riadiacu prax

Tabuľka 31 **Odporúčania slovenských respondentov pre skvalitnenie manažérskej prípravy**

Odporúčania respondentov	n	%
Do vzdelávania zahrnúť viac príkladov z praxe (modelové situácie)	33	34 %
Nič	15	15 %
Vzdelávanie zamerať viac na jednotlivé oblasti riadenia	14	14 %
Neviem sa vyjadriť	10	10 %
Je potrebné zmeniť veľkú časť obsahu vzdelávania	8	8 %
Prísnejšie podmienky na získanie vzdelania	5	5 %
Zakomponovať do vzdelávania viac „príkladov dobrej praxe“	5	5 %
Vzdelávanie by mali poskytovať kvalitatívnejší lektori z praxe	4	4 %
Príprava by sa mala zrušiť	3	3 %
Spolu	97	100 %