

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

Žiadny uchádzač o funkciu riaditeľa školy alebo riaditeľa školského zariadenia by nemal prísť na výberové konanie bez toho, aby si podrobne preštudoval, za čo riaditeľ zodpovedá, o čom rozhoduje, aké sú jeho kompetencie. Základné ustanovenia sú v § 5 zákona č. 596/2003 Z. z. Aké kompetencie má zriaďovateľ napr. v § 6 Obec, v § 9 Samosprávny kraj, § 9a, § 10 a § 11 Regionálny úrad školskej správy. Kompetencie štátnej školskej inšpekcie sú v § 12 až § 13a a 13b, kompetencie Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky v § 14. V tejto súvislosti je potrebné, aby uchádzač vedel aj to, či ide o školu s právnou subjektivitou alebo bez právnej subjektivity a kto je jej zriaďovateľom.

Kompetencie riaditeľa uvedené v § 5 zákona č. 596/2003 Z. z. uplatňuje riaditeľ bez rozdielu, či je, alebo nie je právnym subjektom. Školy alebo školské zariadenia, ktoré sú právnickými osobami (právnymi subjektmi), vystupujú v právnych vzťahoch vo svojom mene, teda aj v pracovno-právnych vzťahoch a v hospodárení. Riaditeľ takejto školy je štatutárom organizácie, robí právne úkony za zamestnávateľa, v súlade s § 9 ods. 1 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov. Školský zákon ustanovuje, ktoré školy sú právnickými osobami a ktoré školy alebo školské zariadenia môžu byť právnickými osobami, ak tak určí zriaďovateľ podľa § 27 a § 112 školského zákona.

V školách alebo školských zariadeniach bez právnej subjektivity riaditeľ nie je štatutárom, nemôže konať v právnych vzťahoch vo svojom mene, to znamená, že nekoná ani v pracovno-právnych vzťahoch.

Uchádzač by mal poznať i kompetencie zriaďovateľa, v uvedenom prípade napríklad pochybil pri vyhlásení „... zriadim školský klub ...“. Takúto kompetenciu nemá ani riaditeľ školy s právnou subjektivitou, ani riaditeľ školy bez právnej subjektivity. Je to kompetencia zriaďovateľa podľa § 19 ods. 2 zákona č. 596/2003 Z. z.

Príklad:

Výberové konanie na funkciu riaditeľa plnoorganizovanej školy

Výberové konanie bolo realizované v júni. Uchádzač sa vo svojom návrhu koncepcie rozvoja školy venoval prevažne oblasti športu a vyjadril sa, že od nasledujúceho školského roka zriadi triedu pre športovo nadaných žiakov. Z uvedeného vyplýva, že vôbec nemá vedomosť o postupe pri zriadení športovej triedy, ktorý je stanovený právnym predpisom.

1.2 Základné právne predpisy

Uvádzame základné právne predpisy, o ktorých by mal mať uchádzač o funkciu riaditeľa na všetky druhy škôl a školských zariadení pri výberovom konaní aspoň základný prehľad, a to aj z dôvodu, aby vedel svoje vízie v návrhu koncepcie aj odôvodniť.

► **Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov**

V uvedenom zákone je zadefinovaná oblasť zodpovednosti, práv a povinností jednotlivých stupňov štátnej správy v súvislosti s riadením škôl a školských zariadení a výkon školskej samosprávy.

Uchádzač si musí uvedomiť, že školu a školské zariadenie riadi riaditeľ (§ 5 ods. 1 uvedeného zákona). V ďalších odsekoch je definovaná oblasť, za ktorú zodpovedá a jeho povinnosti a postavenie pri výkone rozhodnutí. Už pri príprave návrhu koncepcie si uchádzač musí uvedomiť, aká široká je škála povinností a rozsiahla oblasť jeho zodpovednosti. Vtedy je predpoklad, že k tvorbe návrhu koncepcie rozvoja školy bude pristupovať zodpovednejšie a stanovovať si reálnejšie ciele.

Je dôležité, aby sa uchádzač oboznámil aj s kompetenciami zriaďovateľa a školskej samosprávy a ich vzájomnými vzťahmi a mal by poznať aj kompetencie Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky, regionálneho úradu školskej správy a Štátnej školskej inšpekcie.

► **Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov**

Zákon definuje základné pojmy, princípy, ciele, podmienky, obsah, formy a organizáciu výchovy a vzdelávania. Ustanovuje sústavu škôl a školských zariadení a podrobnosti o jednotlivých druhoch a typoch škôl a školských zariadení, školské vzdelávacie programy, stupne vzdelania, práva a povinnosti škôl a školských zariadení, ale aj detí a žiakov a ich zákonných zástupcov, ustanovuje tiež poskytovanie podporných opatrení pre deti a žiakov. Uchádzač by si mal podrobnejšie preštudovať najmä časti, ktoré sa týkajú toho druhu škôl alebo školského zariadenia, na ktoré sa uchádza o funkciu riaditeľa. V prípade menovania do funkcie riaditeľa v rámci funkčného vzdelávania a aj nevyhnutného samovzdelávania si bude riaditeľ svoje vedomosti ďalej rozširovať a prehĺbovať.

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.

 **Príklad:**

Formulovanie poslania v koncepciách škôl a školských zariadení

- „V spolupráci s rodičmi žiakov a miestnou komunitou vychovávať zodpovedných, celoživotne sa vzdelávajúcich žiakov. Vyzbrojiť ich mravnými postojmi, ideálmi a hodnotovým systémom, schopnosťami, zručnosťami a vedomosťami, potrebnými na úspešný život v neustále sa meniacej, učiacej sa, kultúrne rozmanitej, globálnej spoločnosti.“
- „Vytváranie podmienok pre všestranný rozvoj nadania a talentu žiakov, pre formovanie ich občianskych, mravných a hodnotových postojov v súlade s európskou a národnou tradíciou.“
- „Poskytnúť vám, rodičom, modernú cestu výchovy a vzdelávania k múdrym, dobrým, aktívnym a šťastným deťom. Našou snahou je pripraviť našich žiakov na reálny pracovný i osobný život a aktívne riešenie problémov. Každému žiakovi poskytujeme individuálny prístup a orientujeme sa na osobnosť dieťaťa, a to nielen v čase vyučovania, ale aj v popoludňajších hodinách v školskom klube detí, alebo pri záujmovej činnosti.“
- „V spolupráci s rodičmi žiakov a miestnou komunitou vychovávať slobodných, zodpovedných a celoživotne sa vzdelávajúcich žiakov. Vyzbrojiť ich mravnými postojmi, ideálmi a hodnotovým systémom, schopnosťami, zručnosťami, vedomosťami a spôsobilosťami potrebnými na úspešné zvládnutie ďalšieho štúdia a na úspešný život.“
- „Pomôcť deťom vyrásť na dobrých, múdrych, sebedomých, a preto šťastných ľudí.“
- „Nielen odovzdávať vedomosti a pripravovať našich žiakov na povolanie a získanie prvej kvalifikácie, ale aj formovať u mladých ľudí ich postoje, viesť ich k dodržiavaniu etických a ľudských princípov. Škola sa stane otvorenou inštitúciou pre rodičov, sociálnych partnerov a širokú verejnosť s ponukou rôznej vzdelávacej a spoločenskej činnosti.“
- „Vychovávať a vzdelávať zamestnancov pre oblasť obchodu, gastronomických služieb, cestovného ruchu, podnikania a pripraviť ich na štúdium na vysoké školy príslušného zamerania.“

Zdroj: webové sídla škôl.

Niekedy sa ako súčasť poslania definujú aj hodnoty školy. Hodnoty sú kvality, na ktorých nám záleží, predstavujú najvyššie priority a hlboké vnútorné motívy a presvedčenia. Sú aj základnou filozofiou, na ktorej je škola postavená. Symbo-

Názov SWOT analýzy je odvodený od začiatkových písmen:

- **Silné stránky (*Strengths*)** – popis vnútorných vlastností školy, pozitívne činnosti a jedinečné zdroje, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa (v čom je škola dobrá, čo robí lepšie ako ostatné školy, v čom vyniká, v čom sa vyzná, aké zdroje má k dispozícii – ľudí, tradície, kultúru, prostredie, technológie).
- **Slabé stránky (*Weaknesses*)** – popis vnútorných vlastností školy, negatívne činnosti a zdroje, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa (čo sa robí v škole zle, čo sa nedarí, čo treba zlepšiť, čoho sa treba vyvarovať, čo škole chýba, čo nevie robiť).
- **Príležitosti (*Opportunities*)** – prognóza príležitostí, potenciálnych výhod, možností, vonkajšie podmienky, ktoré môžu pomôcť škole k dosiahnutiu cieľa, pozitívne trendy vo faktoroch vonkajšieho prostredia (aké možnosti existujú nezávisle od školy, ktoré môže škola využiť, čo môže škola využiť z blízkeho a širokého okolia – skúsenosti iných, financie, ľudí, rady a odporúčania).
- **Ohrozenia (*Threats*)** – prognóza externých hrozieb, potenciálnych problémov, rizík, vonkajšie podmienky, ktoré môžu sťažiť škole dosiahnutie cieľa, negatívne trendy vo faktoroch vonkajšieho prostredia (aké prekážky stoja škole v ceste, čo ju ohrozuje, akú má konkurenciu).

Využitie SWOT analýzy

- Stratégie by mali byť vypracované tak, aby boli využité príležitostí a oslabené hrozby tak, aby sa čo najlepšie využili silné stránky.
- Plánovať, čo treba urobiť, aby sa naplno využili silné stránky a ich potenciál.
- Plánovať, ako redukovať alebo kompenzovať slabé stránky, či už minimalizáciou rizika, ktoré predstavujú, alebo so zmenami, ktoré ich kompenzujú alebo odstraňujú.
- Príležitosti využiť čo najviac.
- Premeniť ohrozenia na príležitosti, plánovať, ako sa vyrovnáte s každým ohrozením, keď vznikne.
- Porovnať externé príležitosti a hrozby s internými prednosťami a nedostatkami. (*Škola 21, s. 8*).

Pri SWOT analýze treba mať na pamäti, že **interné faktory** sú tie, ktoré má organizácia viac menej pod kontrolou a môže ich ovplyvniť – môžu mať podobu silných či slabých stránok. Na druhú stranu **externé faktory** sú tie, ktoré na organizáciu vplývajú z externého prostredia, sú na organizácii nezávislé a organizácia ich môže ovplyvniť len výnimočne.

„Žiak odchádza zo školy nielen múdry, vzdelaný, ale aj slobodný, samostatný, tvorivý, aktívny, zodpovedný, tolerantný kultivovaný mladý človek pripravený pre život a prácu v 21. storočí v európskom spoločenstve.“

* * *

„Škola nech je miestom sebarealizácie žiakov a zamestnancov školy, miestom rozvoja vlastných schopností a získavania ďalších nových vedomostí. Škola nech je otvorenou inštitúciou pre rodičov, rôznych partnerov a širokú verejnosť s ponukou rozmanitej vzdelávacej a spoločenskej činnosti.“

* * *

„Byť modernou školou, kde každý môže byť úspešný na ceste k poznaniu, školou smerujúcou k vyššej spokojnosti zákazníka – žiaka, rodiča, spoločnosti.“

* * *

„Moderná európska škola s moderným vzdelávaním novými metódami a formami.“

Príklady nevhodne formulovaných vízií

„Vízia školy sa stotožňuje s víziou tohto dokumentu (pozn. Milénia), pričom vychádza z dôslednej znalosti školského prostredia, sociálnej klímy a zloženia žiackeho kolektívu, odbornosti a kvalifikovanosti pedagogického kolektívu, požiadaviek rodičov, ale aj ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú vonkajší aj vnútorný život školy na jednej strane, na druhej strane predstavuje snahy o maximálne priblíženie sa filozofii Milénia. ... Zo základných oblastí škola a jej pedagógovia môžu ovplyvniť len časť uvedených oblastí, vo väčšine sme odkázaní na platnú školskú legislatívu.“

Zdôvodnenie: Vízia školy je formulovaná veľmi všeobecne, ale bez aktualizácie pre konkrétnu školu, hovorí sa v nej o stotožnení sa so všeobecnými cieľmi, neprináša motivujúce prvky pre kolektív.

* * *

Do budúcnosti by sme chceli postupne rozšíriť organizačné súčasti školy o Praktickú školu a Materskú školu pre deti so zdravotným znevýhodnením. Pri tejto príležitosti by sme zmenili názov školy z Materskej školy pre deti so zdravotným znevýhodnením na Spojenú školu.“

8 ŠTRUKTÚRA KONCEPCIE ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA

Definovať štruktúru koncepcie ako pevne stanovený výpočet povinných súčastí nie je možné. Je na rozhodnutí autora koncepcie, ako usporiada jej jednotlivé časti, akú im dá vnútornú logickú štruktúru. Možno len odporučať a pomenovať možnosti pri výbere a usporiadaní obsahu koncepcie školy.

Pred vytváraním koncepcie je dôležité ujasniť si jej obsah a štruktúru. V praxi sa často stretávame s koncepciami, ktorých autori si prezreli viacero typov koncepcií a následne si vyberajú z každej niečo, čo sa im páči. Výsledkom však býva kompilát, kde jednotlivé časti navzájom nesúvisia, autor nemá ujasnené pojmy (vízia, cieľ, stratégia). Nie je zriedkavé, že na úvod si autor nastaví víziu, ale pri určovaní cieľov a ich napĺňania túto víziu úplne stratí, vyberá ciele náhodne.

Ak hovoríme, že koncepcia je víziou budúcnosti, je vhodné zamerať sa v úvode práve na poslanie školy a jej budúce smerovanie, nie však v kontexte všeobecnom, ale sledovať líniu „našej“ konkrétnej školy so zohľadnením regionálnych i národných podmienok.

Základné údaje o škole

Školu treba identifikovať uvedením základných údajov o škole – presný názov a sídlo školy (v súlade s registrom škôl a školských zariadení SR). V úvodnej časti je vhodné predstaviť školu, teda charakterizovať ju z pohľadu jej poslania, funkcií, postavenia v rámci regiónu a podobne. Nie je nevyhnutné uvádzať platnú legislatívu pre oblasť školstva. Na strane druhej, je dôležité dobre ju poznať, pretože pri každom akte plánovania treba mať na zreteli dodržiavanie všeobecne platných záväzných predpisov, ale aj interných riadiacich aktov organizácie. Okrem iného, treba sledovať aj platné štátne koncepcie pre jednotlivé oblasti výchovy a vzdelávania a opierať sa o ne ako o východiskové dokumenty.

Charakteristika školy

Pri charakteristike školy treba uviesť jej organizačné zložky školy, počty žiakov, charakteristiku pedagogického zboru a ostatných zamestnancov, údaje

- *posledná snímka obsahuje poďakovanie za pozornosť a kontakt na autora,*
- *obsah prezentácie prednášajúci nečíta, ale obsah jednotlivých snímkov tvorí kostru jeho sprievodného slova,*
- *prezentujúci dodržiava zásady rétoriky, hovorí zreteľne a dostatočne hlasno, nehovorí unudeným, monotónnym hlasom,*
- *voliť primeranú gestikuláciu a mimiku,*
- *pri prezentovaní sledovať reakcie členov výberovej komisie – udržiavať očný kontakt,*
- *nepoužívať parazitné slová („vlastne“, „že“, „no“, „teda“, ...),*
- *doma si vyskúšať prezentovanie, odmerať si čas (cca 10 – 15 min), nespoliehať sa na improvizáciu,*
- *dodržať určený časový limit,*
- *vedieť narábať so zvoleným programom – spúšťanie prezentácie, vrátenie sa k predchádzajúcej snímke a pod.,*
- *pripraviť si aj zálohu prezentácie.*

Otázky členov výberovej komisie

Obsahovo otázky členov výberovej komisie sú často závislé od toho, ktorú skupinu zastupuje príslušný člen výberovej komisie.

Zástupcovia zamestnancov formulujú otázky týkajúce sa konkrétneho fungovania školy alebo školského zariadenia, otázky týkajúce sa personálnej politiky v škole, klímy, benefitov pre zamestnancov, profilácie školy v budúcnosti, prípadných úprav školského vzdelávacieho programu, materiálo-technického zabezpečenia výchovno-vzdelávacieho procesu (učebné pomôcky, vybavenie kabinetov, odborná literatúra, učebnice).

Zástupcovia rodičov smerujú otázky obsahovo k spolupráci školy a rodiny, kvalite výchovno-vzdelávacieho procesu, riešeniu problémového správania žiakov, spôsobu komunikácie s rodičmi a s rodičovskou radou.

Zástupcovia zriaďovateľa sa orientujú na spoluprácu vedenia školy so zriaďovateľom a finančné hospodárenie školy, prípadne na získavanie mimorozpočtových zdrojov, účelné využitie finančných prostriedkov, predpokladané investície a zlepšovanie materiálo-technického stavu školy, prezentáciu školy v rámci podujatí obce, mesta.

Otázky z oblasti školskej legislatívy smerujú od delegovaných zástupcov štátnej školskej inšpekcie a regionálneho úradu školskej správy (v prípade základných a stredných škôl).

PRÍLOHY

PRÍLOHA č. 1

Vzor správy o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a školských zariadení

SPRÁVA

o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a školských zariadení za školský rok 20../20..

.....
(NÁZOV A SÍDLO ŠKOLY – ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA)

Predkladá:

.....
(titul, meno a priezvisko, podpis)

riaditeľ/ka školy, školského zariadenia

Prerokované v pedagogickej rade školy

dňa

Vyjadrenie rady školy:

Rada školy odporúča zriaďovateľovi

.....
(názov a sídlo zriaďovateľa)

s c h v á l i ť – n e s c h v á l i ť

Správu o výsledkoch a podmienkach výchovno-vzdelávacej činnosti za školský rok 20../20..

.....
(titul, meno a priezvisko, podpis)

predseda Rady školy pri

.....
(názov a sídlo školy, šk. zariadenia)

Stanovisko zriaďovateľa:

.....
(názov a sídlo zriaďovateľa)

s c h v a ľ u j e – n e s c h v a ľ u j e

Správu o výsledkoch a podmienkach výchovno-vzdelávacej činnosti

.....
(názov a sídlo školy, školského zariadenia) za školský rok 20../20..

.....
za zriaďovateľa

(titul, meno a priezvisko, podpis)