

METÓDY PRÁCE VEDÚCEHO KATEDRY

*Július MATULČÍK*

Jedným z hlavných cieľov nového vysokoškolského zákona, prijatého 4. mája 1990, bolo odstránenie centralizácie riadenia vysokých škôl a fakúlt a zákonné vymedzenie ich postavenia ako samosprávnych, vrcholných vzdelávacích, vedeckých a umeleckých ustanovizní, ktorých základnou úlohou je poskytovať vysokoškolské vzdelávanie na základe tvorivého vedeckého bádania a tvorivej umeleckej činnosti. (Zákon č. 172/1990, s. 682) Podľa tohto zákona sú vysoké školy právnickými osobami, čo im umožňuje vystupovať v právnych vzťahoch v oblastiach, ktoré jej zverili fakulty podľa rozhodnutia Akademického senátu. (Zákon č. 172/1990, s. 682)

Faktické prenesenie právomocí na vysoké školy a fakulty znamená, že sa vysoké školy a fakulty stávajú aktívnymi subjektami, minimálne riadenými a usmerňovanými centrálnym orgánom - Ministerstvom školstva, mládeže a športu. Budú ovplyvňované prakticky len ekonomickým trhom, verejnosťou, celkovým rozvojom vedy a techniky a stavom rozvoja spoločnosti vôbec.

Zmena postavenia vysokých škôl v systéme riadenia nevyhnutne vedie i k zmene vnútorného riadenia fakulty. Okrem samosprávnych orgánov (akademický senát, vedecká, resp. umelecká rada), ktorých postavenie a úlohy vymedzuje zákon. Nadobúda nové postavenie i najnižší základný článok - katedra. Taktiež je nanajvýš pravdepodobné, že popri katedre sa vytvoria aj iné základné organizačné útvary, ak si to vyžadajú konkrétne požiadavky a podmienky fa-

kúlt, pričom sa iste prihliadne i na medzinárodné a historické poznatky a skúsenosti.

V novom zákone o vysokých školách, na rozdiel od predchádzajúceho zákona, nie je vymedzené postavenie katedry, tak isto v ňom medzi akademickými funkcionármi nie je uvedený vedúci katedry. Zákon je jednoduchší a stručnejší, čím vytvára pre vysoké školy a fakulty vhodné predpoklady na regulovanie právnych vzťahov z hľadiska vlastných potrieb. Postavenie katedry a jej úlohy budú teda vymedzené v štatútoch i v ďalších dokumentoch vysokých škôl a fakúlt, ktoré si tieto inštitúcie sami vypracovali, resp. v súčasnosti vypracovávajú. Vzhľadom na posilnenie samostatnosti vysokých škôl a fakúlt sa však logicky musí posúdiť postavenie katedier, a to nielen v rámci fakúlt, ale i mimo nich. Škoda, že nie vždy a nie v dostatočnej miere sa nové postavenie katedier predmietlo tak do štatútov fakúlt, ako i do vlastnej praxe vnútrofakultného riadenia. Väčšie právomoci vo všetkých oblastiach činnosti katedier a odstránenie zbytočnej administratívy sú dlhoročnými požiadavkami vedúcich katedier i učiteľov. Uskutočnenie týchto požiadaviek bude predstatovať neporovnateľne vyššie nároky na prácu vedúceho katedry, na jeho vlastnosti, schopnosti, tvorivosť, na celú jeho osobnosť.

#### 1. Požiadavky na osobnosť vedúceho katedry

V našej odbornej literatúre o osobnosti vedúceho katedry sa najčastejšie objavuje prístup k charakteristike jeho osobnosti prostredníctvom analýzy uplatňovaného štýlu riadenia a autority (M. Cirbes, M. Crkovská) alebo z hľadiska analýzy jeho profilu a predovšetkým z hľadiska správnych postupov v jednotlivých činnostiach (napr. R. Štepanovič). Typické je, a platí to podobne aj pre zahraničnú literatúru, že sa v nej analyzuje práca vedúceho katedry, uvažuje sa o požadovaných vlastnostiach v rámci širšej kategórie funkcionárov vysokej školy, najčastejšie vedúceho katedry a prodekanov.

Podľa ruských prameňov by sa vedúci katedry mal vyznačovať týmito vlastnosťami:

- nadpriemerná inteligencia,
- psychická vyrovnanosť,

- vysoká úroveň aktivity,
- schopnosť zabezpečiť riadenú organizáciu,
- rozvinuté umenie utvárať a udržiavať dobré vzájomné vzťahy s ľuďmi,
- ochota riskovať.

Popri tom sa výrazne akcentuje požiadavka dobrého pedagóga a známej vedeckej osobnosti (J. P. Marfi, 1985, s. 36).

Je len samozrejmé, že na model vedúceho katedry ako riadiaceho pracovníka možno aplikovať množstvo požadovaných črt vedúcich pracovníkov; takých črt, aké uvádza napr. časopis *Moderné řízení*. Vlastnosti sú sústredené do šiestich kategórií:

1. jasné uvažovanie,
2. obratnosť v komunikácii s ľuďmi,
3. emocionálna stálosť,
4. pocit zodpovednosti,
5. dynamickosť,
6. jasné vyjadrovanie (*Moderné řízení*, 1980, s. 36).

Vyskytujú sa aj ďalšie pokusy usporiadať požadované vlastnosti vedúcich pracovníkov do kategórií. A keďže majú platnosť aj pre vedúcich katedier, upozorňujeme na sústavu osemnástich charakteristík, usporiadaných do štyroch kategórií:

1. aktivačné vlastnosti,
2. intelektuálne vlastnosti,
3. sociálne-emotívne vlastnosti,
4. medziľudské vlastnosti (J. Lipták, 1984, s. 28-29).

Zovšeobecniť tieto všeobecne požadované vlastnosti vedúcich pracovníkov a aplikovať ich sústavy na vedúceho katedry, špecifikovať tie podstatné, ktoré sú osobitne určené pre vedúceho katedry, jednoznačne nie je možné. Nielen preto, že odborná literatúra (najmä psychologická) v tomto smere nezaznamenala pokusy kategorizovať, utvoriť sústavu požadovaných osobnostných vlastností vedúceho katedry, ale najmä preto, že činnosť vedúceho katedry je mimoriadne rozmanitá. Táto rozmanitosť je daná značným rozsahom obsahovej náplne úloh, ktoré vedúci katedry zabezpečuje.

Vzhľadom na skutočnosť, že vedúci katedry je funkcionárom vysokej školy a predstaviteľom spoločenskej inštitúcie, kladú sa na neho vysoké nároky v oblasti spoločenských a morálnych posto-

jov, ktoré veľmi úzko súvisia s kvalitou a šírkou jeho všeobecného vzdelania, k čomu sa v poslednom období ešte postupne pridávajú požiadavky na osobnosť schopnú vstupovať a úspešne účinkovať v ekonomických vzťahoch. Tieto požiadavky sa ďalej viažu na komplex charakterových vlastností, ktoré umožňujú opravdivo presadzovať záujmy spoločnosti a katedry nielen medzi spolupracovníkmi a študentmi katedry, ale i mimo katedry či vysokej školy.

Od vedúceho katedry, tak ako od všetkých riadiacich pracovníkov, sa žiada a očakáva, aby poznali predmet svojho riadiaceho pôsobenia. V prípade vedúceho katedry to konkrétne znamená požiadavku dôkladnej znalosti pedagogických procesov (výchovy a vzdelávania študentov), vedecko-výskumných a iných odborných schopností a spôsobilostí. Vedúci katedry by mal byť nielen vynikajúcim vysokoškolským učiteľom, ale aj vedúcim pracovníkom, ktorý dokáže ostatných spolupracovníkov usmerniť a metodicky im poradiť v riešení ich pedagogických problémov. Okrem toho sa od neho vyžaduje, aby bol skutočnou vedeckou osobnosťou. Vedenie tímu katedry, vedenie študentov je mimoriadne náročnou prácou s ľuďmi. Skutočnosť, že vedúci katedry riadi tím ľudí, ktorí sa vyznačujú vysokým stupňom dosiahnutého vzdelania, neznamená zjednodušenie práce vedúceho katedry. Kolektív katedry tvoria pracovníci rozličného veku, spoločenského postavenia (vyplývajúceho z dosiahnutej úrovne vedecko-pedagogickej kvalifikácie), s rozličnými typovými a individuálnymi vlastnosťami. To kladie vysoké nároky na psychickú vyrovnanosť vedúceho katedry, na jeho vnútornú emocionálnu stálosť, na jeho obratnosť v sociálnej komunikácii, v zaobchádzaní s ľuďmi, ale aj pocit zodpovednosti, dynamickosť, aktivitu a dôslednosť vo vyžadovaní plnenia povinností, jasné a pokojné uvažovanie, presné a jasné vyjadrovanie. V posledných rokoch sa od vedúceho pracovníka (vrátane vedúceho katedry) požaduje aj schopnosť empátie.

Mnohé z vymenovaných požadovaných vlastností vedúceho katedry sa viažu s určitou požadovanou črtou (a to nielen u vedúcich pracovníkov), ktorej význam a rozsah mnohostranného štúdia nadoháda najmä od šesťdesiatych rokov nebyvalé rozmery. Ide o kreativitu ako charakteristickú črtu procesov riadenia, štýlu riadenia, pracovnej atmosféry ako výsledku riadiacich a výkonných procesov,

ako osobnostnú vlastnosť vedúceho pracovníka. Orientácia na vlastnosti tvorivej osobnosti vedúceho pracovníka je úplne prirodzená a opodstatnená. Ved' riadiaci pracovník a zvlášť vedúci katedry sa musí vyznačovať primeranou úrovňou kreativity. Riadiaca práca je cieľavedomé, zámerné usmerňovanie ľudí, pracovných tímov; vedúci katedry neustále rieši nové situácie, častokrát sa musí rozhodovať v podmienkach neúplného poznania, vyberať z možných úloh, metód, spôsobov a prostriedkov tie najvhodnejšie, neustále konfrontovať reálnu situáciu v riadení s ideálnou predstavou vytýčeného cieľa. Netreba osobitne zdôrazňovať dôležitosť osobnostných vlastností tvorivého vedúceho katedry v podmienkach prudkého rozvoja vedy a techniky a v situáciách, keď vedúci katedry nemá k dispozícii primerané informačné prostriedky (osobné počítače, kontakt s databankou a pod.).

Bolo by však nesprávne tvrdiť, že riadiaca práca vedúceho katedry je iba tvorivá, alebo že má byť výlučne tvorivá. Súčasťou jeho činnosti sú aj operácie stereotypné, opakujúce sa s malými obmenami. Medzi tvorivou a netvorivou prácou existuje skutočný vzťah dialektickej jednoty.

Aby katedra ako vysokoškolské pracovisko, ktorého výsledným "produktom" je vysokoškolsky vzdelaný odborník (čiže "tvorivý Produkt"), plnila svoje poslanie, je potrebné, aby sa v jej práci uplatňovali tvorivý štýl riadenia, tvorivá klíma daná účasťou učiteľov, študentov, vedeckých a ostatných pracovníkov na riadení a, samozrejme, tvorivá osobnosť vedúceho katedry.

## 2. Vedúci katedry ako objekt a subjekt riadenia

Riadenie na vysokej škole i riadenie na katedre predpokladá existenciu riadiacich prvkov (ovplyvňujúcich) a prvkov riadených (ovplyvňovaných). Z tohto pohľadu je vedúci katedry riadiacim prvkom, teda je objektom i subjektom riadenia, a to aj v tom prípade, ak uvažujeme o riadiacom procese na katedre.

Analyzovať subjekt riadenia na katedre znamená charakterizovať jeho pracovnú činnosť, faktory a podmienky jej úspešného vykonávania a v neposlednom rade i predpoklady subjektu riadenia na jej úspešné vykonávanie.

V nasledujúcej časti sa pokúsime vymenovať tie kľúčové úlohy vedúcich katedier, ktoré sú charakteristické pre všetkých vedúcich katedier bez ohľadu na špecifickosti katedry, fakulty či vysokej školy. (Úlohy vedúcich katedier sú zachytené v štatútoch vysokých škôl a fakúlt, ako i v ďalších interných materiáloch vypracovaných na konkrétnych fakultách).

Vedúci katedry zabezpečuje predovšetkým:

- rozvoj študijných predmetov, študijných odborov a vedných odborov katedry;
- plnenie učebných plánov a učebných osnov vo všetkých študijných predmetoch, ktoré katedra zabezpečuje;
- vypracovávanie učebníc a iných učebných pomôcok pre študijné predmety a odbory;
- plnenie úloh vyplývajúcich pre katedru z plánu rozvoja vedy a techniky;
- výchovnú prácu v rámci katedry;
- personálnu prácu na katedre vrátane zvyšovania kvalifikačného a odborného rastu pracovníkov pôsobiacich na katedre;
- efektívne využívanie a ochranu majetku zvereneného katedre;
- zásady spolupráce s praxou;
- ekonomickú a podnikateľskú činnosť katedry;
- vypracovanie zásad zadávania a tvorby diplomových prác a záverečných prác mimoriadneho štúdia, termíny ich odovzdania a výnimky s tým spojené;
- určuje školiteľov a oponentov diplomových prác a záverečných prác mimoriadneho štúdia;
- tematické okruhy štátnych záverečných skúšok vrátane tematických okruhov 1. štátnej skúšky;
- starostlivosť o vyhľadávanie a o rast nadaných a talentovaných študentov;
- plnenie úloh odbornej praxe;
- predkladanie návrhov na zahraničné cesty, dbá o správne využitie ich výsledkov;
- podmienky na aktívnu účasť na celoštátnych i medzinárodných konferenciách a sympóziách pracovníkov katedry;
- program zahraničných hostí z družobných vysokých škôl a iných zahraničných pracovísk;

- rozvoj metodiky výchovno-vzdelávacej činnosti študijných predmetov;
- dodržiavanie právnych predpisov vo všetkých oblastiach činnosti katedry;
- vysokú úroveň odborno-metodickej práce učiteľov katedry a na to využíva hospitácie na výučbe.

Vedúci katedry plne zodpovedá za činnosť celej katedry i jej jednotlivých členov. Pravidelne hodnotí činnosť katedry, v zmysle požiadaviek nadriadených akademických funkcionárov vypracováva správy, poskytuje podkladové materiály, hodnotenia pracovníkov, návrhy, rozpracováva plány a plní ďalšie úlohy vedenia fakulty (dekana, prodekanov i tajomníka fakulty).

Tieto úlohy poukazujú na činnosť vedúceho katedry ako objektu riadenia. Vedúci katedry vystupuje ako objekt riadenia vo vzťahu k vedeniu fakulty, vysokej školy, k ministerstvu školstva, mládeže a športu.

Ako subjekt riadenia vystupuje v riadiacich vzťahoch voči pracovníkom katedry (voči zástupcovi vedúceho katedry, tajomníkovi katedry, vedúcim oddelení a voči všetkým ostatným pracovníkom). V realizácii roly subjektu riadenia (vedenia) katedry vedúcemu katedry pomáha vedenie katedry (v podmienkach viacodborových, väčších katedier), zasadnutia katedier a pracovné porady s vedúcimi oddelení.

Činnosť vedúceho katedry ako subjektu riadenia je determinovaná celým komplexom faktorov a podmienok. Z najvšeobecnejšieho hľadiska ich možno deliť na:

- vonkajšie,
- vnútorné.

Sústavu vonkajších podmienok a činiteľov tvoria kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele širšieho (ekologického, materiálno-technického, sociálneho) prostredia, ďalej faktory charakteru vysokej školy (Y. Strecková uvádza faktor spoločenského charakteru objektu, faktor vysokej kvalifikácie pracovníkov objektu, faktor špecifických vlastností produktu vysokej školy - absolventa a faktor dlhodobej tradície vysokej školy), jej úlohy a podmienky realizácie až po charakteristiky katedry ako objektu riadenia. (Y. Strecková, 1987, s. 34-38) Činiteľmi ovplyv-

ňujúcimi činnosť katedry vysokej školy sa u nás zaoberali M. Cirbes a M. Crkovská. Rudolf Štepanovič uvádza komplexné poňatie činiteľov ovplyvňujúcich prácu vedúceho katedry a katedry ako celku. Ide o tieto činitele:

- kvalifikačná a veková štruktúra katedry,
- veľkosť katedry (podľa počtu pracovníkov),
- materiálne podmienky na činnosť katedry,
- využívanie tradícií katedry vo výchovno-vzdelávacom pôsobení,
- rozsah pedagogickej vyťaženia jednotlivých členov katedry,
- rozsah a orientácia vedecko-výskumnej práce katedry,
- pôsobenie iných pracovísk ako súčasti katedry (napr. oddelení),
- úroveň a početnosť pomocného personálu,
- medziludské vzťahy (pracovné vzťahy i spoločenský život),
- hmotná stimulácia. (R. Štepanovič, 1988, s. 40-41)

Okrem vymenovaných činiteľov treba uviesť aj spoluprácu so samosprávnymi orgánmi fakulty (akademický senát, vedecká rada, študentský parlament) a s odborovou organizáciou.

Do okruhu vonkajších podmienok práce vedúceho katedry treba zaradiť aj určité špecifickosti, ktorých súhrn možno vyjadriť tvrdením, že vedúci katedry je zároveň subjektom i objektom vlastného riadenia katedry. Spolu s ostatnými členmi pôsobí v pedagogickom procese, je zapojený do vedecko-výskumnej činnosti a do ďalších činností na pracovisku (fakulte, vysokej škole), prípadne i mimo neho.

Za špecifickosť jeho práce možno považovať aj jeho relatívnu rozhodovaciu autonómiu v zabezpečovaní úloh katedry vo všetkých oblastiach jej činnosti. Táto relatívna autonómiu v doterajších podmienkach závisí od poslania (cieľov a úloh) katedry, od jej postavenia v organizačnej štruktúre fakulty a vysokej školy. Nepríaznivým sprievodcom tejto relatívnej autonómie rozhodovania (organizovania práce seba i spolupracovníkom) je minimálna možnosť vedúceho katedry diferencovane využívať hmotné stimuly (nástroje riadenia), podobne sa to týka aj možnosti využívania morálneho ocenenia.

Nemenej dôležitou špecifickosťou práce vedúceho katedry je aj otázka riadiacej kompetencie (kvalifikácie) vedúceho katedry. Praktické a teoretické spôsobilosti a vedomosti z oblasti riadenia



nia (osobitne sociálneho riadenia) nadobúda vedúci katedry spravidla v priebehu vykonávania svojej funkcie a vzhľadom na množstvo a rozmanitosť úloh, ktoré musí vedúci katedry zabezpečiť, sa k zovšeobecneným (teoretickým) poznatkom dopracováva často s veľkými ťažkosťami a s neúmerou časovou zaťaženosťou.

Sústava vonkajších faktorov a podmienok práce vedúceho katedry sa premieta do sústavy vnútorných podmienok jeho činnosti a prelína sa s ňou. Možno sem zaradiť typ vyššej nervovej činnosti osobnosti vedúceho katedry ako základu sústavy osobnostných charakterových (najmä temperamentových) vlastností, ďalej jeho pedagogicko-psychologické, odborné, organizátorsko-riadiace spôsobilosti. Tieto vnútorné podmienky veľmi výrazne ovplyvňujú štýl práce vedúceho katedry, súvisiaci s jeho príslušnosťou k určitej skupine typológie riadiacich pracovníkov a najmarkantnejšie sa prejavujú v rozhodovaní a v ovplyvňovaní - vedení podriadených.

### 3. Metódy vedenia kolektívu katedry

Metóda (gr. methodos = cesta) v tom najvšeobecnejšom zmysle slova znamená spôsob, ako dosahovať určitý vopred stanovený cieľ prostredníctvom vedomej a plánovitej činnosti. Cieľavedomosť a plánovitosť v terminologickom vymedzení pojmu metóda upozorňuje na nevyhnutnosť poznania, rešpektovania a využívania existujúcich zákonitostí konkrétneho javu či procesu, ktorý je objektom či predmetom nášho pôsobenia. Je to však zriedkavý prístup k vymedzovaniu pojmu metóda, najčastejšie sa kategória metódy dáva do súvisu s princípmi, zásadami, pravidlami, ktoré v konečnom dôsledku vyplývajú z týchto zákonov a zákonitostí.

Problematika výskumu metód práce vedúcich katedier patrí k pomerne málo rozpracovaným témam nielen u nás, ale aj v ekonomicky vyspelých krajinách. Podľa organizátorov medzinárodnej konferencie v Trevíre v roku 1989 je pre vysoké školy západnej Európy typické, že sa málo venujú vedeckému rozboru samých seba. Vo výskume vysokého školstva prevládajú makrosociálne prístupy, predmetom skúmania sú vzťahy vysokých škôl a politiky, vysokoškolského štúdia a zamestnanosti, otázky efektívnosti vysokých škôl, veľmi podrobne sa skúmajú čiastkové problémy vysokoškolskej

didaktiky. Problematika riadenia je v európskom kontexte zastúpená výskumom štýlov riadenia na vyšších úrovniach, ako je katedra. (J. Kotásek, 1990, s. 361-369)

Problematika metód vedenia kolektívu vo všeobecnosti i vedenia kolektívu katedry veľmi úzko súvisí s metódami riadenia na jednej strane a s metódami výchovy na strane druhej (pozri napr. J. Porvazník, 1983, s. 36-38).

Vedenie ľudí (timov) je v našej odbornej literatúre chápané ako každodenné bezprostredné pôsobenie riadiaceho pracovníka na jemu podriadených pracovníkov na pracovisku. Zdôrazňuje sa, že je to také pôsobenie na ich aktivitu, ktoré zabezpečuje úspešné plnenie rozhodnutí vedúceho pracovníka a dosahovanie cieľov organizácie a zároveň cieľov celej spoločnosti (J. Průša, 1981, s. 197). Znamená to, že pre vedených by mala byť charakteristická uvedomelá a dobrovoľná pracovná disciplína, tvorivé pracovné úsilie, primerane akceptované a stimulované (odmeňované), pracovná seberealizácia a osobná spokojnosť, vzťahy spolupráce vedených s vedenými, maximálny rozvoj osobnosti všetkých členov tímu v súlade s cieľmi organizácií a celej spoločnosti. Takéto vedenie ľudí nemá nič spoločné s liberalizmom či autokratizmom vo vedení ľudí. Táto charakteristika vedenia timov v konfrontácii s reálnou skutočnosťou vystupuje ako ideál, cieľ snaženia, ku ktorému sa možno priblížiť prostredníctvom správneho výberu a realizácie metód vedenia, rešpektovania určitých pravidiel, zásad, ktoré zovšeobecňujú praktické skúsenosti sústredené v praxi vedenia ľudí.

Výber a realizácia metód vedenia tímu katedry ako praxou zovšeobecnených, vedecky zdôvodnených a praxou neustále overovaných a zdokonaľovaných spôsobov dosahovania stanovených cieľov ovplyvňuje celý rad vonkajších a vnútorných činiteľov. Sústavu vonkajších činiteľov tvorí celá paleta faktorov prírodného prostredia, až po charakter vysokej školy a fakulty. Vnútorné činitele, podmienky, sú dané charakteristikou kolektívu katedry, no najmä vlastnosťami vedúceho katedry.

Keďže sme sa v odbornej literatúre nestretli s rozpracovanou problematikou metód vedenia tímu katedry, pokúsime sa aplikovať metódy vedenia pracovných timov podľa J. Průša, 1981, s. 206-294). Citovaný autor uvádza tieto metódy vedenia ľudí:

- uvedenie nového pracovníka do organizácie, na pracovisko a do práce;
- vedenie prostredníctvom cieľov,
- vedenie k samostatnosti,
- vedenie prostredníctvom informácií,
- vedenie starostlivosťou o pracovné podmienky,
- vedenie podporou a využívaním pracovnej iniciatívy,
- situačné myslenie,
- pracovný pohovor,
- pracovná porada,
- ukladanie pracovných úloh,
- kontrola práce,
- realizácie zmien a vybavovanie sťažností.

V poradí prvou metódou vedenia je uvedenie nového pracovníka do organizácie, na pracovisko, do práce. Katedra je článkom riadiaceho systému s veľkým množstvom informačných vzťahov (katedra - dekanstvo, referáty dekanstva; katedra - rektorát, oddelenia rektorátu, referáty rektorátu). Množstvo a rozmanitosť riadiacich a teda i informačných vzťahov, ktoré vyplývajú z rozmanitosti a z množstva úloh zabezpečovaných katedrou (výchovno-vzdelávacia, vedecko-výskumná, odborná, spoločensko-kultúrna, osvetová), podčiarkuje význam tejto metódy. Jej dôsledné a správne uplatňovanie je dôležité tak pre nového pracovníka, ako aj pre celý tím katedry.

Bezprostredne po uvedení učiteľa, odborného pracovníka a pod. do organizácie, na pracovisko a do práce, je pracovník poverený úlohami. Plní úlohy dlhodobého charakteru a úlohy krátkodobé. V priebehu trvania pracovného pomeru v organizácii môžu nastať aj zmeny v plnení pracovných úloh. Pri poverení pracovníka pracovnými úlohami sa uplatňuje ďalšia z metód vedenia - metóda vedenia prostredníctvom cieľov. Jasnosť a presnosť vytyčeného cieľa uľahčuje proces kontroly a sebakontroly, a to nielen záverečnej, ale i priebežnej. Z hľadiska vedenia ľudí je mimoriadne potrebné priebežné a pravidelné porovnávanie vytyčeného cieľa s aktuálnym stavom jeho dosahovania.

Na túto metódu organicky nadväzuje metóda vedenia k samostatnosti. Za jadro tejto metódy považuje J. Průša delegovanie

právomoci a zodpovednosti. Znamená to, že na podriadeného deleguje vedúci katedry čo najviac právomocí a zodpovednosti a zároveň možnosti sebakontroly. Typickým príkladom realizácie tejto metódy v podmienkach katedry je ustanovenie vedúcich skupín, ktorí majú gestorstvo nad vyučovaním skupiny príbuzných študijných disciplín (pozri napr. E. Petlák, 1989, s. 99 - 104).

Predpokladom efektívneho a účinného vedenia je uvedomelá a dobrovoľná pracovná disciplína. Uvedomelá pracovná disciplína, skutočne efektívne a účinné vedenie nie je možné bez informovanosti zainteresovaných pracovníkov. Vedenie prostredníctvom informácií je ďalšou z metód vedenia ľudí, ktoré musí vedúci katedry uplatňovať. Najčastejšou formou informovania členov katedry sú ústne informácie v osobných rozhovoroch, na rokovaníach pracovných skupín, na zasadnutiach katedry. Z písomných foriem je to oznam a obežník. Pre prácu s informáciami na katedre platia všetky zásady práce s informáciami.

Okrem dostatočnej, pravdivej a vzájomnej informovanosti majú na úspešnosť splnenia úloh tímu katedry nezanedbateľný vplyv i pracovné podmienky členov katedry (vrátane vedúceho katedry). Tento vzťah je vyjadrený v ďalšej metóde vedenia ľudí, ktorú J. Průša definuje ako vedenie k starostlivosti o pracovné podmienky. Prax na katedrách mnohých fakúlt, vysokých škôl nesvedčí o optimálnych pracovných podmienkach - priestorových, personálnych (počet študentov na jedného učiteľa, personálne a vekové zloženie kolektívu katedry a pod.), technických atď. Možnosti vedúceho katedry sú v tomto smere stále dosť obmedzené. Avšak za pracovné podmienky sa považuje aj pracovná atmosféra na pracovisku, prístup vedúceho katedry k podriadeným spolupracovníkom (tón rozhovoru, formálnosť - neformálnosť vzťahov a i.), čiže skutočnosti, ktoré vedúci katedry môže využívať v záujme dosahovania vytýčených cieľov.

Mimoriadne významnou metódou vedenia kolektívu je vedenie podporou a využívaním pracovnej iniciatívy. Pracovná iniciatíva je významným (často vzácnym) prostriedkom efektívnejšieho dosahovania stanovených cieľov. Pre pracovnú iniciatívu na katedre, ale i všeobecne, platí niekoľko pravidiel. Každý pracovník aj keď vykonáva najjednoduchšiu prácu, je schopný vyvíjať pracovnú inicia-

tivu. Vedúci katedry má prejavovať záujem, sledovať s uznaním každú (aj keď nepatrnú alebo nehotovú) pracovnú iniciatívu a túto pracovnú iniciatívu vhodne stimulovať. Má využiť každú vhodnú príležitosť, aby informoval svojich nadriadených o záslužnej pracovnej iniciatíve podriadených pracovníkov. Táto metóda vedenia má na katedrách dosť úskali. Azda najzávažnejšou prekážkou využívania a stimulovania pracovnej iniciatívy vedúcim katedry je jeho ešte stále pomerne nízka právomoc a obmedzené možnosti finančného ohodnotenia (nakoniec i morálneho ocenenia) pracovnej disciplíny a iniciatívy podriadených spolupracovníkov.

Vedenie tímu katedry prebieha v určitých časových jednotkách, situáciách. V podmienkach konkrétnej situácie sa človek rozhoduje, koná. Úspešné a správne vedenie ľudí (tímu) vyžaduje od vedúceho neraz riešenie konfliktných situácií rozličného stupňa závažnosti. Zvládnutie týchto častých a mnohokrát náročných situácií uľahčuje vedúcemu katedry situačné myslenie, označované ako jedna z metód vedenia ľudí. Situačné myslenie je metóda zameraná na uplatnenie schopnosti vedúceho katedry rozumieť ľuďom a situáciám, v ktorých sa ocitli, jeho schopnosti zmeniť uhol pohľadu a hodnotenia, načrtnúť optimálne spôsoby riešenia problémov. Znamená aj schopnosť vedúceho vyžiadať si a spracovať informácie od iných zainteresovaných i nezainteresovaných na situácii, prípadne si vyžiadať stanovisko odborníkov. Situačné myslenie ako metóda vedenia nie je v protiklade s perspektívnym myslením (ako to platí vo vzťahu medzi situačným a perspektívnym riadením), ale je jeho organickou súčasťou. Táto metóda vedenia ľudí sa v práci vedúceho katedry uplatňuje každodenne, osobitne pri zabezpečení úloh, pri stretnutí individuálnych a skupinových záujmov. Správne uplatňovanie tejto metódy vyžaduje od vedúceho katedry rozvahu, takt, toleranciu, bystrosť úsudku, informačnú pohotovosť, znalosť psychiky ľudí, ale aj priamosť a rozhodnosť.

Z metód vedenia tímu katedry treba ešte spomenúť pracovný rozhovor - náhodný alebo organizovaný, pracovnú poradú, ukladanie pracovných úloh, kontrolu práce, realizáciu zmien a vybavovanie sťažností. Tieto metódy boli už implicitne vyjadrené v predchádzajúcich metódach vedenia, preto ich nebudeme osobitne analyzovať.

Na záver sa pokúsime zhrnúť problematiku vedenia tímu katedry do niektorých pravidiel.

1. Vedúci katedry sa má usilovať o vytvorenie útvaru - katedry s jednoduchou koncepciou a s jasne definovanou zodpovednosťou pracovníkov. V celom procese vytvárania a naplňovania koncepcie katedry by mal prijímať potrebné inovácie, podporovať a stimulovať pracovnú iniciatívu podriadených spolupracovníkov.

2. Sústavnú pozornosť treba venovať získavaniu (výberu) a výchove schopných pracovníkov.

3. Osobne treba riešiť alebo sledovať riešenie personálnych otázok, ktoré sa týkajú katedry a jej členov. Riešenie závažných problémov neodkladať.

4. Objektívne a zodpovedne odmeňovať pracovníkov podľa pracovných výsledkov.

5. Včas a dôkladne treba preskúmať, zodpovedne riešiť sťažnosti podriadených spolupracovníkov a nadriadených.

6. V celej práci by mal zohľadňovať faktor spätnej väzby, osobitne v oblasti rozhodovania a práce a informáciami, z času na čas analyzovať výsledky svojich rozhodnutí a ich prínos k dosahovaniu vytyčených cieľov. Viac času a pozornosti treba venovať závažným a dôležitým problémom, využívať možnosť vhodného delegovania právomoci a zodpovednosti na členov katedry.

#### *Literatúra:*

- Jste vedoucí osobnosti? Moderní řízení, 5, 1970, č. 9, s. 36.  
KOTÁSEK, J.: O stave a perspektivách západoevropského a severoamerického školství. Vysoká škola, 38, 1989/90, č. 8, s. 361-369.  
LIPTÁK, F.: Umenie riadiť. Bratislava, Práca 1984. 200 s.  
MERFI, J. P.: Professionalnoje soveršenstvovanije: novaja strategija povyšeniija kompetentnosti rukovoditelej. Vysšeje obrazovanije v Evrope, 10, 1985, č. 3, s. 35-45.  
PETLÁK, E.: K otázkam vnútorného riadenia katedry. In: Teória a prax riadenia vysokej školy v podmienkach sociálno-ekonomickej prestavby našej spoločnosti. Zborník z konferencie konanej v dňoch 24. - 25. 11. 1988 v Košiciach. Košice, SPdS pri SAV 1989, s. 99 - 104.  
PORVAZNÍK, J. a kol.: Aktuálne otázky riadenia vysokých škôl. Bratislava, ÚRVŠ 1983. 193 s.  
PRŮŠA, J.: Ovlivňování lidí v řídicím procesu. Praha, Svoboda 1981. 389 s.  
STRECKOVÁ, Y.: Modelování a projektování systémů řízení vysoké školy. Brno, UJEP 1987. 187 s.

ŠTEPANOVIČ, R.: Postavenie a úlohy vedúceho katedry na vysokej škole. In: Pedagogika vysokej školy VIII. Bratislava, ÚRVŠ 1988, 104 s.  
Zákon zo 4. mája 1990 o vysokých školách. In: Zbierka zákonov č. 172/1990.

#### Methods of work of the head of university department.

Július Matulčík

#### S u m m a r y

Higher Education Act of May 4, 1990 has significantly changed the status of higher education institutions in the system of management. This fact inevitable led to a change of management within colleges. Besides self-governing bodies (Academic Senate, Scientific or Art Council), also departments acquire new status as basic units of management. Greater competences in all areas of life of a department follow in new conditions also uncomparable higher demands on work of the head of a department, on his character features, abilities, creativity, on his whole personality.

In this paper, demands on the personality of a head are analysed. After a characterization of tasks and relations into which the head is involved, his/her work in leadership is analysed: 1. Initiating of a new employee into the organization, into the department, and to his/her work. 2. Management by goals. 3. Independence management. 4. Information management. 5. Working conditions management. 6. Work discipline management. 7. Situational thinking. 8. Work interview. 9. Work meeting. 10. Imposing of working tasks. 11. Work control 12. Implementation of changes and administration of complaints.

Issues on management of the department team are summarized into a few rules.

#### Arbeitsmethoden des Leiters eines Hochschullehrstuhls

Július Matulčík

#### R e s ü m e e

Durch das Hochschulgesetz vom 4. Mai 1990 ändert sich ausgeprägt die Stellung der Hochschulen und Fakultäten im Leitungssystem, was unvermeidlich auch zu einer Änderung der Leitung innerhalb der Fakultäten führt. Außer den Selbstverwaltungsorganen (akademischer Senat, wissenschaftlicher, bez. künstlerischer Rat)

erlangt auch der Lehrstuhl als grundlegendes Leitungsglied eine neue Stellung. Höhere Kompetenzen in allen Bereichen der Lehrstuhl-tätigkeit bringen unter den neuen Bedingungen auch unvergleichlich höhere Anforderungen an die Arbeit des Lehrstuhlleiters, an seine Eigenschaften, Fähigkeiten, Schöpferkraft, an seine ganze Persönlichkeit, mit sich.

In der Studie werden die Anforderungen an die Persönlichkeit des Lehrstuhlleiters analysiert. Nach einer Charakteristik der Aufgaben und Beziehungen, in welche der Lehrstuhlleiter eintritt, werden die Arbeitsmethoden des Lehrstuhlleiters bei der Führung von Menschen erörtert : 1. Einführung eines neuen Mitarbeiters in die Organisation, die Arbeitsstätte und die Arbeit. 2. Leitung mit der Hilfe von Zielen. 3. Leitung durch Selbständigkeit. 4. Leitung mit der Hilfe von Informationen. 5. Leitung durch Fürsorge für die Arbeitsbedingungen. 6. Leitung durch die Förderung und Nutzung der Arbeitsinitiative. 7. Situationsdenken. 8. Arbeitsgespräch. 9. Arbeitsberatung. 10. Übertragung von Aufgaben. 11. Kontrolle der Arbeit. 12. Verwirklichung von Änderungen und Erledigung von Beschwerden.

Die Problematik der Leitung eines Lehrstuhlteams wird im abschließenden Teil der Arbeit in einigen Regeln zusammengefaßt, deren Einhaltung die Geltendmachung der angeführten Methoden voraussetzt.

#### Методы работы заведующего кафедрой в высшей школе

Юлиус Матульчик

#### Р е з ю м е

Законом о высших школах от 4 мая 1990 г. существенно меняется позиция вузов и факультетов в системе управления, что неизбежно приводит и к изменению внутрифакультетского руководства. Кроме органов самоуправления (академический сенат, ученый или художественный совет), новую роль приобретает и кафедра как основной элемент управления. Более широкие полномочия во всех областях деятельности кафедр в новых условиях несут с собой и несравнимо более высокие требования к работе заведующего кафедрой, к его моральным качествам, способностям, творческому потенциалу, ко всей его личности.

В данной работе анализируются требования к личности заведующего кафедрой. После характеристики задач и взаимоотношений, с которыми имеет дело заведующий кафедрой, автор рассматривает методы работы заведующего кафедрой в процессе его руководства коллективом людей: 1. Ознакомление нового работника с организацией, с рабочим коллективом и с характером работы. 2. Руководство посредством постановки целей. 3. Руководство самостоятельностью. 4. Руководство посредством информации. 5. Руководство путем заботы об условиях работы. 6. Руководство посредством поддержки и по-



ощрения рабочей инициативы. 7. Ситуационное мышление. 8. Рабочая беседа. 9. Рабочее совещание. 10. Постановка рабочих задач. 11. Контроль работы. 12. Реализация изменений и решение конфликтных ситуаций.

Проблематика руководства коллективом кафедры в заключении данной работы обобщается в виде нескольких правил, соблюдение которых предполагает применение на практике указанных методов.

