

ŠKOLSKÝ MANAŽMENT A OSOBNOSŤ RIADITEĽA ŠKOLY

Luboslava SEJČOVÁ

Abstrakt: Cieľom práce je analyzovať a priblížiť problematiku osobnosti riaditeľa školy a požiadaviek na jeho schopnosti a manažérske, personálne a profesijné kompetencie. Osobnosť manažéra školy predpokladá také špecifické stránky (vlastnosti, schopnosti, zručnosti, kompetencie), ktoré priaznivo ovplyvňujú pracovný kolektív, klímu školy a triedy. Rovnako je nevyhnutné, aby mal mnohé schopnosti a predpoklady na plnenie jednotlivých úloh v oblasti tvorby koncepcie obsahu, rozvoja stratégie školy, personálneho riadenia, využívania finančných prostriedkov, riadenia styku školy s verejnosťou a najmä objektívneho hodnotenia jej kvality a efektívnosti. V príspevku je analyzovaná aj problematika prístupu k riadeniu škôl, ktorý si môže manažér zvoliť (racionálny model, model uplatňovania humánnej relácie, model postmodernej organizácie a integrovaný model riadenia organizácie a i.). Nemenej dôležité sú aj osobnostné črty, ktoré rozhodujú o tom, ako bude manažér školy úspešný a naplní svoje vízie.

Kľúčové slová: manažment, makroriadenie a mikroriadenie školstva, štýly riadenia, modely riadenia škôl, kompetencie manažéra školy

POJEM MANAŽMENT

Pojem manažment vznikol z anglického výrazu „to manage“, čo v preklade znamená viesť, riadiť, ovládať. Pôvodne bol definovaný ako „umenie riadiť podnikovú činnosť“, resp. „umenie dosiahnuť stanovené ciele organizácie“. V súčasnosti sa s pojmom manažment stretávame v dvoch pojmových podobách, a to v jeho (Papula, Papulová, & Szarková, 1996 in Barnová, Krásna, 2020):

- *funkčnej podobe*, kde sa kladie dôraz na proces riadenia a
- *inštitucionálnej podobe*, kde sa kladie dôraz na nositeľov funkcií, t.j. manažment ako riadiaci aparát organizácie.

Pojem manažment sa chápe a interpretuje v štyroch významoch, a to (Dravecký, 2011):

1. Manažment ako proces (riadenie) – vyjadruje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažérov. Je to dynamický, neustále sa opakujúci proces, ktorý začína definovaním cieľov, pokračuje ich realizáciou, je sprevádzaný permanentnou kontrolou a vyhodnocovaním. Medzi základné funkcie manažmentu (*riadenia*) patria:

- *Plánovanie* – projektovanie budúcnosti činnosti inštitúcie,
- *Organizovanie* – určenie delby práce a delegovanie (vymedzenie a pridelenie) právomoci a zodpovednosti za splnenie stanovených úloh a dosiahnutie vytýčených cieľov **a tiež** vytváranie vhodnej klímy a pracovných vzťahov zamestnancov medzi sebou a k organizácii.
- *Personalistika* – personálne riadenie je súčasťou komplexnej starostlivosti o zamestnancov, utváranie optimálnych podmienok na rozvoj a využívanie ľudských zdrojov.
- *Vedenie* – činnosť, ktorá usmerňuje a motivuje zamestnancov tak, aby dosiahli stanovené ciele.
- *Kontrola* – kontrola ako funkcia riadenia je monitorovanie priebehu jednotlivých procesov a v prípade potreby ich korekcia v súlade so stanovenými cieľmi.

2. Manažment ako profesia – vznik tejto profesie sa datuje do obdobia prvej polovice 20. storočia, keď v hospodársky vyspelých krajinách (hlavne USA) do podnikov nastúpili profesionálni pracovníci do riadiacich funkcií v rôznych úrovniach riadenia a vznikla zároveň požiadavka na prípravu a výchovu manažérov. Manažér je profesia a jej nositeľ usmerňuje aktivity organizačnej jednotky na dosiahnutie stanovených cieľov. V podmienkach školy je manažérom predovšetkým riaditeľ školy, jeho zástupcovia pre jednotlivé organizačné zložky školy a súčasťou školy (vedúca školskej jedálne, vedúca vychovávateľka, vedúci majster odborného výcviku a pod.). Každá organizácia sa skladá z dvoch vzájomne spojených systémov:

- riadiaci systém – *subjekt riadenia* (tvoria ho tí, ktorí riadia),
- riadený systém – *objekt riadenia* (tvoria ho tí, ktorí sú riadení).

3. Manažment ako vedecká disciplína – ktorá integruje do jedného celku poznatky z oblasti spoločensko-vedných disciplín (pedagogika, psychológia, sociológia, ekonómia, teológia), prírodovedných disciplín (matematika – štatistika, informatika, kybernetika) a technických disciplín (výrobné technológie – chemické, strojárské, poľnohospodárske, textilné, vzdelávacie, projekčné, finančné,...).

4. Manažment ako umenie – manažment môžeme chápať ako umenie „*vedieť ako*“ hľadať, vyberať a umiestniť správnych ľudí na správnom mieste, ako

ich motivovať, ako s nimi komunikovať, ako ich stimulovať. Umenie riadiť však nespočíva len v tvorivosti, ale zakladá sa aj na skúsenostiach riadiaceho zamestnanca (manažéra) a jeho špecifických zručnostiach (tvorivé a kombinačné myslenie, koncepcnosť, všeobecný rozhľad, komunikačné zručnosti) a jedinečných vlastnostiach osobnosti.

MAKRORIADENIE A MIKRORIADENIE ŠKOLSTVA

Vzťah medzi manažmentom a *školským manažmentom* sa chápe ako vzťah medzi všeobecným a špecifickým. Pre tento vzťah je charakteristická vzájomná výmena poznatkov a vzájomné obohacovanie. **Školský manažment** je pedagogická i manažérska disciplína, ktorej predmetom skúmania je riadenie škôl z hľadiska optimalizácie systémo-tvorných prvkov nielen školy, ale aj školskej sústavy, subjektov – učiteľov, riaditeľov škôl a zamestnancov školskej správy, objektov – žiakov, ale aj učiteľov vo vzťahu k správe škôl, ďalej cieľov, prostriedkov, podmienok a ich činnosti a optimalizácie vzájomných vzťahov medzi týmito prvkami (Obdržálek, Polák, 2007).

Makroriadenie je správa a riadenie školstva orgánmi verejnej správy a samosprávy, prostredníctvom ktorých sa zabezpečujú celospoločenské záujmy a kvalitná činnosť školskej sústavy. Zjednodušene môžeme definovať makroriadenie ako riadenie systému nadriadeným orgánom, teda vyšším stupňom riadenia či vyšším organizačným stupňom. *Mikroriadenie* je vnútorné riadenie školy orientované na realizáciu školského vzdelávacieho programu, na vytváranie dobrej kultúry inštitúcie a pozitívnej klímy školy, ako aj personálnych, ekonomických a materiálnych podmienok činnosti školy (in Barnová, Krásna, 2020).

Z hľadiska zamerania riadiacich činností riaditeľa školy môžeme riadenie riaditeľa školy a školského zariadenia rozdeliť na (Dravecký, 2011):

- *pedagogické riadenie* – dobré pedagogické riadenie predpokladá, aby riaditeľ školy mal vypracovanú pedagogickú koncepciu (stratégiu) rozvoja školy.
- *odborno-metodické riadenie* – zapájanie učiteľov a ostatných zamestnancov školy do rozpracovávania otázok výchovy a vzdelávania, vypracovávania školského vzdelávacieho programu školy a výchovného programu školských zariadení, koordinácia odborných metodických orgánov školy, pomoc začínajúcim učiteľom (zabezpečenie adaptačného vzdelávania), spolupráca so samosprávnymi orgánmi školy (rada školy, žiacka rada, rodičovské spoločenstvo – združenie) a verejnosťou.
- *personálne riadenie* – pozostáva najmä z týchto činností: vyhľadávanie nových zamestnancov, organizovanie výberových konaní, starostlivosť o odborný a pedagogický rast (kontinuálne vzdelávanie), vypracovanie kariérového plánu, motivácia zamestnancov, ich hodnotenie a odmeňovanie.

-
- *právne riadenie* – je oblasťou riadenia, ktorá zahŕňa aplikáciu všeobecne záväzných právnych noriem na podmienky školy a školského zariadenia.
 - *ekonomické riadenie* – zahŕňa činnosti súvisiace s plánovaním finančných prostriedkov a tvorby rozpočtu školy, jeho priebežným čerpaním a vyhodnocovaním.

Z. Obdržálek (2001) za základné manažérske funkcie v školstve považuje (in Barnová, Krásna, 2020):

1. *určenie cieľa* – manažér určí nielen cieľ, ale aj cestu, ktorá má viesť k jeho dosiahnutiu – ciele vyplývajú z celoštátnych koncepcií, projektov výchovy a vzdelávania, platnej legislatívy aj z analýzy stavu školy.
2. *uplatňovanie inovácie* ako cieľavedomého procesu vedúceho k modernizácii alebo zdokonaleniu práce školy na základe nových poznatkov.
3. *plánovanie* – projektovanie budúcnosti školy a jej činností, zahŕňa aj stanovenie cieľa a vypracovanie programu na jeho dosiahnutie.
4. *rozhodovanie* – proces uvažovania o cieľoch, prostriedkoch a postupoch na základe analýzy a kritického zhodnotenia alternatív a ich konsekvencií. Rozlišujeme medzi rutinným rozhodovaním, ktoré je možné racionalizovať a neprogramovateľným rozhodovaním, pri ktorom vystupuje do popredia vzťah medzi autoritou riaditeľa a rešpektovaním názoru členov učiteľského zboru, pričom rozhodnutia bez konzultácie s učiteľským zborom je autokratické rozhodovanie. Keď riaditeľ predloží učiteľom problém a rozhodne na základe ich názoru – ide o demokratické rozhodovanie.
5. *organizovanie (realizácia)* – vymedzenie, stanovenie a zabezpečenie efektívnej činnosti, výkonu a medziľudských vzťahov pri plnení zámerov a úloh a vytváraní optimálnych podmienok pre výchovno-vzdelávací proces.
6. *vedenie ľudí (personalistika)* – získanie, udržanie a využívanie schopných pracovníkov, úzko súvisí s vytváraním pozitívnej klímy školy a dobrých medziľudských vzťahov v pedagogickom zbore.
7. *kontrolovanie* – plní funkciu spätnej väzby pre riaditeľa. Kontrola by mala byť zameraná na poznávaciu, rozhodovaciu, preventívnu a výchovnú oblasť.

Štýly riadenia a základné modely riadenia škôl

Podľa spôsobu vedenia ľudí poznáme tri **štýly vedenia ľudí** (Majtán, a kol. 2001):

- *autoritatívny štýl vedenia ľudí*, ktorý sa vyznačuje uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, na čo používa príslušné mocenské prostriedky (tresty, pokarhania, odobratie príplatku),
- *demokratický štýl vedenia ľudí*, ktorý je charakteristický obojstrannou komunikáciou medzi vedúcim a podriadeným, vedúci sa radí a zvažuje názory podriadených.

-
- *liberálny štýl vedenia ľudí* sa vyznačuje tým, že vedúci ponecháva podriadeným veľkú voľnosť v konaní, spolieha sa na podriadených, vystupuje viac ako reprezentant podriadeného kolektívu.

Podľa Z. Obdržálka (1999) môžeme identifikovať štyri odlišné štýly riadenia:

1. autoritatívny a nedirektívny štýl – kedy vedúci zamestnanec dáva zamestnancom malú možnosť pri rozhodovaní, ale pri spôsobe realizácie im poskytuje veľký priestor,
2. autoritatívny a direktívny štýl – vedúci pracovník nedáva zamestnancom možnosť ani sa podieľať na rozhodovaní, ani uplatniť vlastný názor pri realizácii rozhodnutia,
3. demokratický a nedirektívny štýl – vedúci pracovník dovoľuje zamestnancom podieľať sa na rozhodovaní a poskytuje im aj veľký priestor pri realizácii rozhodnutia,
4. demokratický a direktívny štýl – vedúci pracovník dovoľí zamestnancom podieľať sa na rozhodovaní, ale pri realizácii rozhodnutí dáva malý priestor.

Pojem model riadenia školy môžeme charakterizovať ako vzor prístupu k riadeniu škôl, orientujúci sa na kľúčové oblasti riadiacej činnosti, abstrahujúci od nepodstatných, druhoradých riadiacich činností. Z pohľadu práce riaditeľa je dôležité, aký model mikroriadenia si zvolí v rámci svojej pracovnej činnosti, to ovplyvní aj jeho úspešnosť v riadení.

Z. Obdržálek (2002) uvádza 4 základné modely riadenia škôl - racionálny model, model uplatňovania humánnej relácie, model postmodernej organizácie a integrovaný model riadenia organizácie. Inšpiratívne sú aj ďalšie formy a modely riadenia školy autorov Benna Sandera, Claya Shermana, Jamesa Murphyho, Wilfrieda Shelleya a J. R. Gibba (in Barnová, Krásna, 2020):

- a) *Racionálny model riadenia škôl* – je založený na pravidlách a postupoch, ktoré sú výsledkom konsenzu a na ich striktnom dodržiavaní zúčastnenými. Opiera sa o autoritu riaditeľa a legálnosť určených poriadkov. Prílišné lipnutie na pravidlách však bráni v slobodnom rozhodovaní a viac pozornosti venuje dodržiavaniu pravidiel ako potrebám žiakov a učiteľov.
- b) *Model uplatňovania humánnej relácie v riadení škôl* – sa sústreďuje na pozitívne medziľudské vzťahy a rôzne pravidlá a predpisy sú na periférii záujmu. Namiesto toho sa zameriava na poradenstvo, pomoc, podporu a kooperáciu aj vo vzťahu nadriadený – podriadený.
- c) *Model postmodernej organizácie a riadenia škôl* – dôraz je tu kladený na slobodu, nezávislosť a samostatnosť učiteľa pri rozhodovaní, pričom sa pracuje so sebareflexiou a sebaorganizáciou. Vychádza sa z predpokladu, že riadiace javy sú tak komplikované a flexibilné, a podliehajúce neustá-

lym zmenám, preto je správanie riadeného subjektu len ťažko predvídateľné. Dôraz sa preto kladie na slobodu, nezávislosť a samostatnosť učiteľa pri rozhodovaní.

- d) *Integrovaný model riadenia škôl* – sa snaží jednotlivé modely navzájom kombinovať a súčasne využívať ich pozitívne stránky. Niektoré procesy v škole sú organizovateľné ale iné je zložité riadiť, preto sa tento model snaží využiť podľa situácie aj prvky racionálnosti, i humánný prístup aj prvky vnútorného riadenia.
- e) *Model riadenia školy Benna Sandera* – v rámci tohto modelu riadenia školy sa uplatňuje systémový prístup k manažmentu a dôraz je kladený na účinnosť – ekonomickú dimenziu, efektívnosť s dôrazom na výsledky – pedagogickú dimenziu, zodpovednosť – politickú dimenziu a hodnotovú orientáciu – kultúrnu dimenziu.
- f) *Model riadenia školy Claya Shermana* – vymedzuje 3 prístupy k riadeniu: 1. tvrdý (hard) – uprednostňuje dodržiavanie pravidiel a výkon pred napĺňaním potrieb človeka alebo vzťahmi, 2. mäkký (soft) – zameriava sa na motiváciu, sociálne aspekty a využíva pozitívne medziľudské vzťahy pri riadení, a 3. tvorivý – založený na uprednostňovaní funkčnosti riadenia a zohľadňujúci konkrétnu situáciu v riadiacom procese, ktorý považuje za optimálny.
- g) *Model riadenia školy Jamesa Murphyho* – sa orientuje na uplatňovanie kooperácie v rámci riadenia školy, pričom sú nevyhnutné dva základné predpoklady: vnútorné riadenie prevažuje nad vonkajším riadením a vedenie školy dokáže prizvať k riadeniu aj učiteľov, žiakov, rodičov žiakov, zástupcov obce a okolia školy (participatívne riadenie školy).
- h) *Model riadenia školy Wilfrieda Shelleya – model systémovo-vzťahového riadenia* – je orientovaný na inováciu riadenia školy a opiera sa o danú spoločenskú situáciu. Odporúča posilňovať otvorené vyučovanie, individuálne vyučovanie, vnútornú diferenciaciu prostredníctvom posilňovania zodpovednosti žiakov. Riaditeľ by sa mal orientovať najmä na osobitosti žiakov, zloženie pedagogického zboru a špecifiká obce, participatívne riadenie a využívanie špecializovaných služieb (výchovný poradca, školský psychológ a pod.).
- i) *Model tvorivého riadenia školy J. R. Gibba* – je orientovaný na uplatňovanie tvorivosti, kde sa podporuje najmä *tvorivá komunikácia riaditeľa* (pochopte stanovisko druhého, vytváraj priaznivú klímu, povzbudzuj, motivuj, neurážaj, odmeňuj), *tvorivý štýl riadenia* (náročnosť, emocionalita, opakom je citový chlad, primeraná kontrola, opakom je napr. nadmerná kontrola) a *tvorivá klíma* – otvorenosť, emocionálna blízkosť, oceňovanie myslenia a tvorivosti, podpora samostatnosti a viac kooperácie než súťaženia (Obdržálek, Horváthová et al., 2004).

KOMPETENCIE RIADIACEHO PRACOVNÍKA ŠKOLSTVA – MANAŽÉRA ŠKOLY

Riaditeľa školy vymenúva zriaďovateľ školy na päťročné funkčné obdobie na návrh rady školy, ktorá ho predkladá na základe výberového konania. Riaditeľ dnes vystupuje v role manažéra školy, ktorý musí plniť tieto základné úlohy (Šuťáková, 2015a):

- riadiť prácu a organizáciu (školu),
- riadiť pracovníkov (pedagogických a odborných zamestnancov a i.),
- riadiť výchovno-vzdelávacie procesy v škole.

Medzi všeobecné manažérske funkcie, ktoré sa uplatňujú v rámci všetkých základných manažérskych funkcií Z. Obdržálek (2002) zaraďuje:

- *komunikáciu* – prenos informácií medzi subjektmi a objektmi rozhodovania,
- *kooperáciu* – uplatňovanie spolupráce, súčinnosti a participácie na riadení,
- *koordináciu* – činnosť, pomocou ktorej riadiaci pracovník zabezpečuje zosúladenie činnosti pracovníkov navzájom, ako i s cieľmi organizácie a optimálnu integráciu pracovných metód.

Plnenie týchto úloh vyžaduje od riaditeľa komplex vedomostí, schopností a zručností z oblasti manažmentu, práva, ekonomiky, pedagogiky, sociológie a musí disponovať aj ďalšími osobnostnými kvalitami, ktoré je možné štruktúrovať do určitého systému kompetenčného modelu (viď práce Z. Obdržálka, J. Poláka a kol., 2008; M. Bitterovej, A. Haškovej, M. Pisoňovej a kol. 2011; M. Pisoňovej, 2012 in Šuťáková, 2015a).

Kompetencie predstavujú súbor schopností, spôsobilostí, právomocí a povinností človeka, odborníka organizácie, riadiaceho orgánu, ktoré sú potrebné na výkon povolania, na fungovanie príslušného orgánu či organizácie (Obdržálek, Horváthová et al., 2004). Rozdiely medzi schopnosťami, zručnosťami a kompetenciami uvádza R. Hrmo a I. Turek (2003, in Barnová, Krásna, 2020):

- *schopnosť* je psychická vlastnosť osobnosti, ktorá je podmienkou úspešného vykonávania nejakej komplexnej činnosti (schopnosť logicky myslieť) a jej miera závisí od vrodených vlôh a získaných predpokladov (napr. učením).
- *zručnosť* predstavuje špecializovanú schopnosť vykonávať konkrétnu činnosť (napr. robiť si pri čítaní poznámky).
- *kompetencia* je správanie (činnosť, komplex činnosti), ktoré charakterizuje vynikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti. Kľúčové kompetencie sú najdôležitejšie kompetencie z množiny kompetencií. Sú vhodné na riešenie celého radu väčšinou nepredvídateľných problémov, ktoré umožnia jedin-

covi úspešne sa vyrovnat' s rýchlými zmenami v práci, osobnom i spoločenskom živote.

Kompetenčné profily pre pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov sú uvedené v prílohe k *pokynu ministra č. 39/2017, ktorým sa vydávajú profesijné štandardy* pre jednotlivé kategórie a podkategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov škôl a školských zariadení.

Kompetenciu Š. Švec (2002) chápe ako komplexnú účelovú vlastnosť jednotlivca vykonávať špeciálne úlohy potrebné na uspokojivé plnenie špeciálnych požiadaviek alebo nárokov osobitých situácií pri výkone odborných pracovných funkcií a iných hlavných mimopracovných aktivít a sociálnych rol; zahŕňa praktické znalosti, spôsobilosti, postoje a iné kvality osobnosti. V. Šuťáková (2015a) zaraďuje pod pojem kompetencie:

1. kognitívne kvality (najmä vedomosti, poznatky),
2. afektívne kvality (motívy, postoje, vlastnosti),
3. konatívne kvality (zručnosti, spôsobilosti, návyky).

V. Šuťáková (2015b) vytvorila model profesijných kompetencií riaditeľa školy, ktoré rozdeľuje do troch základných oblastí:

1. Manažérske kompetencie – potrebné k procesu riadenia školy. Ide o:

a) *plnenie čiastkových funkcií a úloh riaditeľa školy* – východiskom sú schopnosti týkajúce sa vytyčovania cieľov (dlhodobých, strednodobých a krátkodobých), prognózovania (tvorba vízie školy, poslanie školy), plánovania, rozhodovania, organizovania, kontrolovania, vedenia, hodnotenia, rozpočtovania, tvorby imidžu školy, podpory procesov zmien a i. Realizácia týchto jednotlivých funkcií, činností a úloh predpokladá komplex týchto vedomostí, zručností a schopností:

- schopnosť získavať, spracovávať a triediť informácie,
- identifikovať a riešiť problémy,
- vytvárať vízie, plány, ciele, poslanie školy,
- tvoriť koncepcie rozvoja školy,
- implementovať plány,
- vytvárať funkčnú organizačnú štruktúru školy a kultúru školy,
- vytvárať materiálne, finančné i personálne podmienky pre realizáciu cieľov,
- identifikovať potreby klientov (žiacov, zamestnancov i rodičov),
- hodnotiť súčasný stav školy,
- vytvárať kritériá hodnotenia,
- tvorivo aplikovať štýly riadenia,
- podporovať rozvoj pedagogických a odborných zamestnancov,

-
- motivovať a viesť ľudí, viesť tímy, chápať dynamiku skupiny,
 - spolupracovať s radou školy, orgánmi štátnej správy i územnej samosprávy,
 - vytvárať imidž školy a i.

b) *rozvoj jednotlivých poznávacích funkcií a procesov riaditeľa školy* – ide napr. o :

- schopnosť celoživotného vzdelávania a sebvzdelávania sa,
- schopnosť tvorivého myslenia,
- schopnosť strategického myslenia,
- schopnosť využívať analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu, generalizáciu, porovnávanie,
- schopnosť vnímať, identifikovať, aplikovať potrebné vedomosti v danej situácii.

c) *poznatie a aplikácia súboru metód potrebných k riadiacej činnosti* – napr. využívanie metódy brainstormingu vhodnej pri plánovaní, rozhodovaní a vedení a i.

d) *charakterové vlastnosti osobnosti manažéra*, ktoré vytvárajú určitý komplex jeho kompetencií. Potrebné sú najmä tieto vlastnosti manažéra: iniciatívnosť, samostatnosť, rozhodnosť, zodpovednosť, disciplinovanosť, zásadovosť, vytrvalosť, optimizmus, objektívnosť.

2. Personálne kompetencie – predstavujú súbor tých kompetencií, ktoré sa v súčasnosti čoraz viac zdôrazňujú u zamestnanca na pozícii riadiaceho pracovníka. Personálne kompetencie delíme na:

- a) *intrapersonálne* – kam zahŕňame sebazpoznanie a sebahodnotenie; sebamotivovanie; sebariadenie, sebarozvoj a sebareflexiu.
- b) *interpersonálne* – kam zahŕňame sociálnu percepciu; komunikáciu; riešenie konfliktov; schopnosť vytvárať a udržiavať vzťahy.

Riadiaci pracovník by mal mať predovšetkým tieto vedomosti, schopnosti a vlastnosti:

1. *vedomosti, poznatky* zo psychológie (psychológie osobnosti, sociálnej psychológie); poznanie podstaty sebazpoznávania a sebariadenia; poznanie vlastného potenciálu;
2. *poznatie podstaty a zákonitostí procesov sociálnej percepcie a interakcie*;
3. *schopnosti a zručnosti* – schopnosť sebauvedňovania, ovládania svojich citov a nálad, schopnosť prijímať kritiku, zvládať záťažové situácie a stres, pracovať pod tlakom a dodržiavať termíny, byť empatický, akceptujúci a kongruentný, schopnosť viesť rozhovor, argumentovať, uplatňovať asertivitu

v komunikácii, kooperovať, prinášať vízie, nápady a prijímať zodpovednosť, rešpektovať mienku iných, prijímať kompromisy.

4. *charakterové vlastnosti* týkajúce sa vzťahov človeka k sebe (zdravé sebavedomie, sebakritickosť, hrdosť, skromnosť, zdravá ctižiadostivosť) a vlastnosti týkajúce sa medziľudských vzťahov (priateľskosť, spoločenskosť, ohľaduplnosť, obetavosť, úprimnosť, otvorenosť, srdečnosť, humánnosť, ústretovosť).

3. Profesionálne kompetencie – sa viažu na procesy riadenia celého edukačného procesu školy, kde by mal riaditeľ disponovať komplexom vedomostí a schopností, ktoré súvisia s hodnotením a diagnostikovaním edukačného procesu, projektovaním a realizáciou edukačného procesu. Potrebuje najmä tieto kompetencie:

a) *kompetencie diagnostikovania evaluácie* – k štruktúrnym zložkám týchto kompetencií patria najmä: poznatky z oblasti pedagogiky, psychológie, poznanie legislatívy, poznanie zákonitostí a metód procesu diagnostikovania edukačného procesu, poznanie štátneho vzdelávacieho programu, poznanie stratégií na dosiahnutie efektívnej výučby, poznanie efektívnych metód výučby a učenia.

b) *kompetencie projektovania a realizácie edukačného procesu* – k štruktúrnym zložkám týchto kompetencií patria najmä: schopnosť diagnostikovať stav rozvoja školy a žiaka, realizovať hospitačnú činnosť, schopnosť hodnotenia učiteľovej pedagogickej činnosti, schopnosť spracovať koncepčné zámery rozvoja školy, vytvárať pozitívnu klímu školy, zabezpečiť edukačný proces po stránke materiálnej a personálnej, pomáhať podriadeným pri rozvíjaní ich schopností a talentu, schopnosť delegovať právomoci, aplikácie nových trendov vo výchove a vzdelávaní do praxe školy.

c) *charakterové vlastnosti vzťahujúce sa k plneniu pracovných povinností*: svedomitosť, zmysel pre povinnosť, radosť z práce, vytrvalosť, dôkladnosť, rozhodnosť, rozvážnosť, odvaha, smelosť, vytrvalosť, samostatnosť, sebaovládanie a pod.

Kompetenčný profil riaditeľa je zadefinovaný v prílohe pokynu ministra č. 39/2017, ktorým sa vydávajú profesionálne štandardy pre jednotlivé kategórie a podkategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov škôl a školských zariadení. Kompetenčný profil vedúceho pedagogického zamestnanca – riaditeľa zahŕňa niekoľko oblastí (Barnová, Krásna, 2020):

1. *Normatívne, ekonomické a koncepčné riadenie* predpokladá tieto kompetencie: uplatňovať všeobecne záväzné právne predpisy v riadení školy, školského zariadenia, riadiť ekonomiku a prevádzku školy, školského zariadenia, koncepčne riadiť školu, školské zariadenie.

-
2. *Riadenie procesov výchovy a vzdelávania v škole a v školskom zariadení* predpokladá tieto kompetencie: riadiť tvorbu a aktualizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia, riadiť realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia, riadiť autoevalváciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia.
 3. *Personálne riadenie* predpokladá tieto kompetencie: tvoriť a realizovať personálnu stratégiu v škole, školskom zariadení, riadiť procesy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov školy, školského zariadenia, riadiť profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov školy, školského zariadenia.
 4. *Profesijný rozvoj* predpokladá tieto kompetencie: viesť ľudí, plánovať a realizovať svoj profesijný rast a sebarozvoj, stotožniť sa s rolou riaditeľa a školou, školským zariadením.

Kompetencie riaditeľa školy sú vymedzené príslušnou legislatívnou normou, ktorou je stanovená zodpovednosť za odbornú a pedagogickú úroveň a za riadenie školy. V súvislosti s autonómiou školy sa zvyšujú kompetencie v oblasti koncepcie obsahu, rozvoja stratégie školy, personálneho riadenia, využívania finančných prostriedkov, riadenia styku školy s verejnosťou a najmä objektívneho hodnotenia jej kvality a efektívnosti (Obdržálek, Horváthová et al., 2004).

Rozvinuté komunikačné kompetencie sú tiež kľúčom k úspešnej práci ktoréhokoľvek manažéra, riaditeľa školy nevynímajúc. Riaditeľ školy musí efektívne komunikovať nielen v rámci úzkej komunity školy (učitelia, žiaci, rodičia), ale aj so sponzormi, partnermi, orgánmi verejnej správy (Barnová, Krásna, 2020).

Emocionálne kompetencie sú tiež dôležitou zložkou kompetencií učiteľa a manažéra školy. Ide o jeho schopnosti slobodne vyjadriť svoje pocity, ktoré je možné v škole rozvíjať. Rozvojom emocionálnych kompetencií dochádza k stimulácii pozitívnej, priateľskej klímy v škole, ktorá u všetkých zúčastnených vyvoláva pocit bezpečia, podporuje vzájomnú dôveru a pocit spolupatričnosti (Barnová, Krásna, 2020).

OSOBNOSŤ RIADITEĽA ŠKOLY

Organizáciu riadia manažéri, ktorí sú odborne kvalifikovaní vo svojej oblasti. V školskom prostredí však pedagóg s niekoľkoročnou praxou prevezme pomyselnú štafetu manažovania a po rokoch výučby žiakov sa stáva manažérom školy (Rapčanová, 2019).

Kto sa hodí na riadenie školy? Empirické výskumy dokazujú, že neexistujú zásadné rozdiely v riadení mužov či žien. Obaja sa rovnako dobre uplatňujú

v školstve, hoci v skutočnosti na riadiacich pozíciách máme menej žien než mužov, a to aj napriek výraznej feminizácii školstva. Ak chce byť riaditeľ skutočne úspešný, potrebuje mať nielen vlastnosti tradične pripisované mužskej povahe (napr. objektivnosť, analytický postoj, rozhodnosť), ale aj vlastnosti pripisované ženskej povahe, akou je citlivosť a pochopenie potrieb druhých, empatia a ďalšie citové kvality. Celková problematika *psychológie osobnosti manažéra (riaditeľa školy)* je veľmi široká, sústredíme pozornosť najmä na vymedzenie nárokov na (Pisoňová a kol., 2014):

1. *Vlastnosti riaditeľa školy – v tejto súvislosti sú dôležité najmä charakterové vlastnosti, motivačné, vôľové vlastnosti a vlastnosti temperamentu.*

Riaditeľ s *pevným charakterom* je schopný ovládať seba a viesť aj druhých. Dôležitými charakterovými vlastnosťami sú preto spravodlivosť, rozhodnosť, vytrvalosť, smelosť, cieľavedomosť, samostatnosť v konaní a rozhodovaní, čestnosť a úprimnosť.

Najdôležitejšie *motivačné a vôľové vlastnosti*, ktorými by mal riaditeľ disponovať sú: pevná vôľa, vytrvalosť, schopnosť motivovať seba aj iných k dobrým výkonom, sebakontrola, dostatočná ambícia uspieť a byť pozitívnym vzorom pre ostatných pedagógov i žiakov.

Vedúci zamestnanec s prevahou sangvinického *temperamentu* má najlepšie predpoklady na výkon svojej funkcie. Je duševne pohyblivý, pohotový, spontánne reagujúci, zanietený pre vec, ústretový k ľuďom, podporuje spoluprácu, zároveň dokáže delegovať právomoci i vyžadovať plnenie si povinností. Vedúci zamestnanec s prevahou cholerickeho temperamentu má takisto pohotové reakcie, môže však byť nepokojný, výbušný a v kritických situáciách môže ťažko ovládať emócie. Riaditeľ s prevahou flegmatickeho temperamentu má síce pokojnú povahu, málo výrazné citové reakcie ale nie vždy vie udržiavať a skvalitňovať vzťahy s druhými a riaditeľ s prevahou melancholického temperamentu vie síce dobre počúvať druhých, no na druhej strane mu môže chýbať ambicióznosť a schopnosť v kritických situáciách zobrať na seba riziko.

2. *Psychické procesy riaditeľa školy – kvalita psychických procesov vysoko ovplyvňuje výkonnosť i úspešnosť práce riaditeľa, najmä kvalita jeho vnímania, pozornosti, pamäte, myslenia a citovej zrelosti.*

V súvislosti s *vnímaním* je potrebné, aby si vedúci pedagogický zamestnanec všimnal nové zmeny týkajúce sa koncepcie riadenia, včas dokázal vnímať aj detaily, ktoré môžu mať vplyv na výsledky práce. Dôležité je tiež správne vnímanie interpersonálnych vzťahov na pracovisku, čo je predpokladom na to, aby sa odfiltrovali zbytočné nedorozumenia a konflikty.

Každý riaditeľ školy by mal mať zároveň aj schopnosť koncentrovanej, nezaujatej *pozornosti*, očistenej od egoistických pohnútok. Schopnosť pozorovať

veci aj ľudí s nadhľadom umožňuje zostať objektívnym a spravodlivým posudzovateľom a správne sa rozhodovať aj v náročných situáciách. Opakom toho je nepozornosť, roztržitosť, odbiehanie od práce.

Ďalšie nároky na kvalitu vedúceho zamestnanca súvisia s jeho *pamäťou* – rýchlosťou zapamätávania, trvalosťou udržania zapamätaného a pohotovosťou pri vybavovaní poznatkov. Nie je nič bizarnejšieho než „zabúdajúci šéf“, ktorý sa stáva terčom vtipov a posmechu.

U manažéra je tiež dôležité rozvinuté *strategické, tvorivé a flexibilné myslenie*. Strategické myslenie sa spája so schopnosťou predvídať vývoj a vznik určitých nových javov na pracovisku. Riaditeľ s dobrým strategickým myslením vie stanoviť priority, pracuje s kolektívom na formulovaní spoločných vízií. Tvorivé myslenie je založené na schopnosti reorganizovať predchádzajúce skúsenosti a poznatky a vytvárať nové kombinácie. Takýto riaditeľ má originálny prístup k problémom, prichádza s inšpiratívnymi návrhmi a inovuje pracovné postupy. Flexibilné myslenie je charakteristické chápaním javov a situácií v mnohotvárnosti, súčasťou je samostatnosť pri rozhodovaní a riešení problémov, odvaha odmietnuť už prijaté riešenie, pokiaľ sa ukáže ako nevhodné, a pružné hľadanie nového riešenia. Kvalita vedúceho zamestnanca taktiež súvisí s jeho citovou zrelosťou, vyrovnanosťou a schopnosťou vytvárať dobrú klímu na pracovisku.

3. Schopnosti riaditeľa školy – ide o *všeobecné schopnosti* (inteligenciu), *emocionálnu inteligenciu* a *špeciálne schopnosti* pre výkon danej profesie. Čím vyššiu mieru *inteligencie* má vedúci zamestnanec, tým rýchlejšie a správnejšie sa dokáže orientovať v nových situáciách, má rýchly postreh, vie zhodnotiť potrebné informácie a vyvodíť z nich správne závery. Inteligencia zahŕňa aj všímavosť, chápacosť, logickosť, kritickosť, originalnosť, schopnosť odhaľovať jemné, skryté, ťažko postrehnuteľné súvislosti a vzťahy, podobnosti a rozdiely. V súvislosti so všeobecnými schopnosťami človeka sa čoraz častejšie spomína pojem *emocionálna inteligencia* - schopnosť identifikovať, hodnotiť a kontrolovať svoje vlastné emócie, emócie druhých aj skupiny. Kvalitný vedúci zamestnanec musí mať preto rozvinuté oblasti emocionálnej inteligencie, akými sú poznanie vlastných emócií, zvládanie emócií a empatiu. Medzi *špeciálne schopnosti* manažéra patrí aj schopnosť vytvárať podmienky pre efektívnu prácu, schopnosť tímovej spolupráce, schopnosť vybrať si spolupracovníkov, schopnosť motivovať, schopnosť oceniť myšlienky iných a uznávať ich zásluhy a i.

4. Zručnosti riaditeľa školy – sú učením získané dispozície, ktoré umožňujú pohotovo, obratne, správne, rýchlo a účinne plniť úlohy. Požiadavky na manažérske zručnosti sa menia, preferované sú najmä komunikačné, rozhodovacie a riadiace zručnosti.

Väčšina štúdií venovaných problematike vodcovských schopností a predpokladov manažéra považuje za dôležité atribúty, ako sú sociálna a emocionálna inteligencia, helikoptérová črta, charisma, humor. Vodcovia by sa mali podľa Sojku (2006) vyznačovať energiou, optimizmom, odhodlaním, nápadmi, dôverou, vnímavosťou, schopnosťou velenia a vytrvalosťou. Podľa Papulu (1995) patria medzi dôležité vlastnosti manažéra tvorivosť, intuícia, cieľavedomosť, zodpovednosť, sebadôvera, samostatnosť, rozvážnosť, rozhodnosť, zásadovosť, disciplinovanosť a fantázia (in Zbihlejová, 2014).

ZÁVER

V školskom prostredí často náhle a bez prípravy pedagóg s niekoľkoročnou praxou prevezme pomyselnú štafetu manažovania a stane sa manažérom školy. Preto potrebuje okrem teoretických vedomostí zo sveta manažmentu mať aj dobrú sebareflexiu, intuíciu, vedomosti, schopnosti a i nadanie na to, ako pracovať a viesť ľudí.

Príprava na rolu riaditeľa školy začína už v období štúdia učiteľstva na vysokej škole. Vtedy sa budúci učiteľ zoznámi so základmi školského manažmentu ako predmetu, ktorý ho môže i nemusí zaujať a môže sa mu v tej dobe zdať ešte svet riadenia inštitúcie značne vzdialený. Aby človek zvládol požiadavky na manažovanie školy, predpokladá to oboznámenie sa s príslušnou teóriou riadenia a zároveň aj s rolou učiteľa.

Osobnosť manažéra školy predpokladá také špecifické stránky (vlastnosti, schopnosti, zručnosti, kompetencie), ktoré priaznivo ovplyvňujú pracovný kolektív, klímu školy a triedy. Rovnako je nevyhnutné, aby mal mnohé schopnosti a predpoklady na plnenie jednotlivých úloh v oblasti tvorby koncepcie obsahu, rozvoja stratégie školy, personálneho riadenia, využívania finančných prostriedkov, riadenia styku školy s verejnosťou a najmä objektívneho hodnotenia jej kvality a efektívnosti.

Hypotetický model profesijných kompetencií riaditeľa školy predpokladá nemalý rad predpokladov a kompetencií riaditeľa školy v oblasti manažmentu, ktoré sú nevyhnutné na proces riadenia školy. Personálne kompetencie riaditeľa predpokladajú schopnosti sebahodnotenia, sebareflexiu a sociálnu percepciu, komunikáciu, riešenie konfliktov, schopnosť vytvárať a udržiavať vzťahy. Profesijné kompetencie riaditeľa školy sa viažu na procesy riadenia celého edukačného procesu školy, kde by mal riaditeľ disponovať komplexom vedomostí a schopností, ktoré súvisia s hodnotením a diagnostikovaním edukačného procesu, projektovaním a realizáciou edukačného procesu. Nemenej dôležité sú aj osobnostné črty, ktoré rozhodujú o tom, ako bude manažér školy úspešný a naplní svoje vízie. Všetky tieto prvky a ich vyváženie a zvládnutie, rozhoduje o efektívnom riadení školy a úspešnosti učiteľa v náročnej úlohe manažéra.

LITERATÚRA

- BARNOVÁ, S. – KRÁSNA, S. 2020. *Manažment a organizácia škôl*. Dubnica nad Váhom : VŠ DTI. ISBN: 978-80-89732-96-8
- BITTEROVÁ, M., HAŠKOVÁ, A., PISOŇOVÁ, M. a kol. 2011. *Otázky koncepcie prípravy riadiacich zamestnancov škôl*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-558-0001-1.
- DRAVECKÝ, J. 2011. *Školský manažment*. Poprad : KU v Ružomberku.
- HRMO, R., TUREK, I. 2003. Návrh systému kľúčových kompetencií. [online 27.03.2021]. Dostupné na: https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy_casopis/2003/2/hrmo2.pdf
- MAJTÁN, M. a kol. 2001. *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, s. 235
- OBDRŽÁLEK, Z. a kol. 1999. *Riadenie školstva v Slovenskej republike*. Bratislava : Štátny pedagogický ústav, 1999, s. 57 - 59:
- OBDRŽÁLEK, Z. 2001. Náš súčasný školský manažment a jeho problémy. *Pedagogická revue*, 53(4), 304-319.
- OBDRŽÁLEK, Z. 2002. *Škola a jej manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 80-223-1690-3.
- OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K. a kol. 2004. *Organizácia a manažment školstva*. Terminologický a výkladový slovník. Bratislava : SPN. ISBN 80-10-00022-1.
- OBDRŽÁLEK, Z., POLÁK, J. 2007. *Aktuálne otázky školského manažmentu*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška. ISBN 978-80-8094-087-4.
- OBDRŽÁLEK, Z., POLÁK, J. a kol. 2008. *Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad efektívnosti školy*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-80-8094-296-0.
- PAPULA, J. 1995. *Minimum manažéra alebo profesia, ktorá stojí zato*. Bratislava : Elita, 1995. 144 s. ISBN 80-85323-86-9
- PISOŇOVÁ, M. a kol. 2014. *Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov*. Bratislava: UK. ISBN.978-80-223-3621-5.
- PISOŇOVÁ, M. 2012. *Osobnostný rozvoj riaditeľa školy*. Bratislava : Iura Edition. ISBN 978-80-8078-470-6.
- PISOŇOVÁ, M. A kol. 2017. *Školský manažment terminologický a výkladový slovník*. Bratislava : Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-660-3
- RAPČANOVÁ, Z. Znalostný manažment v školskom prostredí. *Manažment školy v praxi*. Ročník 2019, 11/2019. Dostupné na: <https://www.direktor.sk/sk/casopis/manazment-skoly-v-praxi/znalostny-manazment-v-skolskom-prostredi.m-652.html>
- SOJKA, L. 2006. *Základy manažmentu*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, 2006. 101 s.
- ŠUŤÁKOVÁ, V. 2015a. Riaditeľ školy. In: Švec, Š. (ed.) 2015a. *Slovenská encyklopédia edukológie*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, s. 769- 774. ISBN 978-80-223-3747-2.
- ŠUŤÁKOVÁ, V. 2015b. Model profesijných kompetencií (spôsobilostí) riaditeľa školy. In: Švec, Š. (ed.) 2015. *Slovenská encyklopédia edukológie*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, s. 775- 779. ISBN 978-80-223-3747-2.
- ŠVEC, Š. 2002. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. Bratislava : Iris. ISBN 80-89018-1-9.

ZBIHLEJOVÁ, L. 2014. Vodcovské vlastnosti sociálne inteligentných lídrov. In: Birknerová, Z. (Ed.): *Koučovanie ako metóda vzdelávania v manažmente*. Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove : Prešov, s. 185 – 193. ISBN 978-80-8165-070-3

SUMMARY

In the school environment, a teacher with several years of experience often suddenly and without training takes an imaginary management baton and becomes a school manager. Therefore, in addition to theoretical knowledge from the world of management, he also needs to have good self-reflection, intuition, knowledge, skills and even talent for how to work and lead people.

Preparation for the role of school principal begins during the period of university studies. Then the future teacher will get acquainted with the basics of school management as a subject that may or may not interest him, and at that time the world of institution management may still seem quite distant to him. In order to manage the requirements for school management, it presupposes acquaintance with the relevant management theory and at the same time with the role of the teacher.

The personality of the school manager presupposes such specific aspects (characteristics, abilities, skills, competencies) that have a positive effect on the work team, the school climate and the classroom. It is also essential that he has many skills and prerequisites for fulfilling individual tasks in the field of content conception, school strategy development, personnel management, use of funds, management of the school's public relations and especially objective evaluation of its quality and effectiveness.

The hypothetical model of the school principal's professional competencies presupposes a considerable number of assumptions and competencies of the school principal in the field of management, which are necessary for the school management process. The director's personnel competencies presuppose abilities of self-assessment, self-reflection and social perception, communication, conflict resolution, ability to create and maintain relationships. The professional competencies of the school principal are linked to the management processes of the entire educational process of the school, where the principal should have a complex of knowledge and skills related to the evaluation and diagnosis of the educational process, design and implementation of the educational process. Equally important are personality traits that determine how a school manager will be successful and fulfill his visions. All these elements and their balance and mastery determine the effective management of the school and the success of the teacher in the challenging role of a manager.

Key words: management, macro-management and micro-management of education, management styles, school management models, school manager competencies

Luboslava **Sejčová, Doc. PhDr., CSc.**
Katedra pedagogiky a andragogiky
Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave,
Gondova 2, 811 02 Bratislava
luboslava.sejcova@uniba.sk