

Projekt vedenia ľudí a jeho uplatňovanie v podmienkach ZŠ Brvnište

Bc. Anna Bolčeková

Diplomová práca
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna BOLČEKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vedení lidí a jeho uplatňování v podmínkách
ZŠ Brvnište**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky orientované na zadané téma.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň vedení lidí s důrazem na oblast motivace, komunikace a hodnocení v ZŠ Brvnište.
- Vypracujte projekt pro vedení lidí v podmínkách ZŠ Brvnište.
- Zhodnoťte efektivnost daného projektového řešení a zpracujte doporučení pro ZŠ Brvnište.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

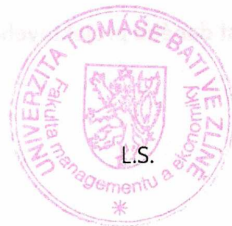
- [1] KACHAŇÁKOVÁ, Anna, NACHTMANOVÁ, Oľga, JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
[2] LIPTÁK, František. Metódy a štýly riadenia: Príručka identifikovania a diagnostikovania. 1. vyd. Bratislava: Danubiaprint, 1991. 199 s. ISBN 80-7127-006-7.
[3] OBDRŽÁLEK, Zdeněk, a kol. Riadenie školstva v Slovenskej republike. 1. vyd. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 1996. 186 s. ISBN 80-85756-24-2.
[4] OBDRŽÁLEK, Zdeněk, HORVÁTHOVÁ, Kinga., a kol. Organizácia a manažment školstva: Terminologický a výkladový slovník. 1. vyd. Bratislava: Mladé letá, 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1.
[5] ŠUŤÁKOVÁ, Valentína, KRAJČOVÁ, Nadežda, FERENCOVÁ, Janka, PASTERŇÁKOVÁ, Lenka. Kompetencie riaditeľa školy: Príručka pre riaditeľov, zástupcov a ostatných riadiacich pracovníkov v školstve. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita, 2006. 199 s. ISBN 80-8068-521-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Balušítková

Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. 5. 2010

Bloček

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V této diplomové práci je zpracovaný projekt vedení lidí v podmínkách ZŠ Brvnište. Teoretická část obsahuje poznatky o systému vedení lidí, o motivaci, hodnocení a komunikaci se zaměstnanci. V praktické části se zabývám analýzou současné úrovně vedení lidí ZŠ Brvnište s důrazem na oblast motivace, komunikace a hodnocení. Projekt se zaměřuje na zlepšení jednotlivých oblastí jako předpříprava na interní audit a na proces získání certifikace v systému managementu kvality podle normy STN EN ISO 9001:2001. V závěru jsou zhodnoceny náklady na projekt a přínosy pro ZŠ Brvnište.

Klíčová slova: vedení lidí, motivace, komunikace, hodnocení zaměstnanců, management kvality

ABSTRACT

This thesis elaborates the project of managing people in Primary School in Brvniste . The theoretical part contains the information about the way of managing the staff , the motivation ,the assessment and communication with the employees . The practical part deals with present analysis level of people management in Brvniste putting the accent on the sphere of motivation , communication and assesement .The project is aimed at improving the particular spheres and the process of procuration the certificate in the quality management sphere according STN EN ISO 9001:2001 . The acquisition cost and the asset for Primary School in Brvniste are appraised in the conclusion .

Key words : staff managing , communication , motivation , employees assessment , quality management

Rada by som poďakovala vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Zuzane Balušíkovej za odborné vedenie, pripomienky, rady a čas venovaný konzultáciám nad touto prácou.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 TEÓRIA VEDENIA ĽUDÍ.....	12
1.1 PERSONÁLNY MANAŽMENT ŠKOLY	13
1.2 ŠTÝLY VEDENIA.....	14
1.2.1 AUTOKRATICKÝ ŠTÝL VEDENIA	14
1.2.2 DEMOKRATICKÝ ŠTÝL VEDENIA	15
1.2.3 LIBERÁLNY ŠTÝL VEDENIA	16
2 RIADITEĽ AKO SUBJEKT VNÚTORNÉHO RIADENIA ŠKOLY.....	17
2.1 KOMPETENCIE RIADITEĽA ŠKOLY.....	18
2.2 SCHOPNOSTI A PREDPOKLADY PRE VÝKON RIADIACEJ FUNKCIE.....	19
2.3 POVINNOSTI A PRÁVA RIADITEĽA ŠKOLY	21
2.3.1 POVINNOSTI RIADITEĽA ŠKOLY	21
2.3.2 PRÁVA RIADITEĽA ŠKOLY	23
3 MOTIVÁCIA PEDAGOGICKÝCH ZAMESTNANCOV	24
3.1 NA PRÁCU ZAMERANÉ PRÍSTUPY MOTIVÁCIE.....	25
3.1.1 TEÓRIA INŠTRUMENTALITY.....	25
3.2 NA OBSAH ZAMERANÉ PRÍSTUPY MOTIVÁCIE	25
3.2.1 TEÓRIA HIERARCHIE POTRIEB	25
3.2.2 DVOJFAKTOROVÁ TEÓRIA MOTIVÁCIE	26
3.2.3 TEÓRIA CIEĽA.....	27
3.3 NA PROCES ZAMERANÉ PRÍSTUPY MOTIVÁCIE.....	27
3.3.1 TEÓRIA ROVNOSTI	27
3.3.2 TEÓRIA OČAKÁVANIA.....	28
3.3.3 TEÓRIA MOTIVUJÚCEHO RIADENIA	28
4 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV V PERSONÁLNEJ PRÁCI VEDENIA ŠKOLY.....	30
5 KOMUNIKÁCIA	32
5.1 SPÄTNÁ VÄZBA.....	32
5.1.1 PRAVIDLÁ SPÄTNEJ VÄZBY	32
5.2 VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA	33

5.2.1	ROZHOVOR.....	33
5.2.2	AKO ZLEPŠIŤ EFEKTÍVNOSŤ VZÁJOMNEJ KOMUNIKÁCIE	34
5.3	NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA	35
5.4	KOMUNIKÁCIA RIADITEĽA ŠKOLY	36
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	39
6	ANALÝZA SÚČASNEJ ÚROVNE VEDENIA ĽUDÍ S DÔRAZOM NA OBLASŤ MOTIVÁCIE, KOMUNIKÁCIE A HODNOTENIA V ZŠ BRVNIŠTE.....	40
6.1	ZÁKLADNÁ ŠKOLA BRVNIŠTE	40
6.1.1	SWOT ANALÝZA.....	42
6.2	MOTIVÁCIA NA ZŠ BRVNIŠTE	45
6.3	HODNOTENIE NA ZŠ BRVNIŠTE	47
6.4	KOMUNIKÁCIA NA ZŠ BRVNIŠTE	48
6.5	DOTAZNÍK.....	51
6.5.1	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA	51
6.6	ZÁVER ANALÝZY SÚČASNÉHO STAVU	60
7	PROJEKT PRE VEDENIE ĽUDÍ V PODMIENKACH ZŠ BRVNIŠTE	62
7.1	ČLENENIE PROJEKTU.....	62
7.2	CIEĽ PROJEKTU	62
7.3	VLASTNÝ PROJEKT	62
7.3.1	PLÁN KONTINUÁLNEHO VZDELÁVANIA.....	62
7.3.2	KRITÉRIA HODNOTENIA	69
7.3.3	NOVÉ FORMY NEFORMÁLNEJ KOMUNIKÁCIE.....	71
7.3.4	VNÚTORNÝ AUDIT KVALITY RIADENIA ZŠ BRVNIŠTE	72
7.4	PODROBENIE PROJEKTU JEDNOTLIVÝM ANALÝZAM	80
7.4.1	ČASOVÁ ANALÝZA	80
7.4.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
7.4.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	81
	ZÁVER	83
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	85
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	88
	ZOZNAM OBRÁZKOV	89
	ZOZNAM TABULIEK	91
	ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Škola je živý organizmus, inštitúcia, ktorá si vyžaduje cieľavedomé, sústavné a náročné vedenie všetkých procesov, ktoré jej činnosti zabezpečujú. Problém je o to zložitejší, že výchovno-vzdelávací proces je práca s nesmierne citlivými, formujúcimi sa mladými ľuďmi, čo si vyžaduje, aby sa pri tejto práci nerobili chyby. Toto si vyžaduje zodpovedný pedagogický kolektív na čele s riaditeľom školy, ktorý je zodpovedný za vedenie celej školy.

Úlohou vedenia každej školy je zabezpečiť, aby si žiaci vybudovali k škole kladný vzťah, aby vnímali školu nielen ako nutné zlo, kde sa musia len učiť, ale aby ju brali ako miesto, kde sa stretávajú so svojimi kamarátmi, kde sa budujú vzájomné medziľudské vzťahy a priateľstvá.

Takisto je potrebné, aby vedenie školy zabezpečilo spokojnosť svojich zamestnancov, či už pedagogických alebo prevádzkových. Len spokojní zamestnanci môžu podávať kvalitné výkony a svedomito si plniť svoje povinnosti.

Táto diplomová práca je rozdelená do troch oblastí. Prvá časť je teoretická, ktorá je zameraná na vedenie ľudí v ZŠ Brvnište, kde sa v teoretickej časti zaoberám vedením ľudí a štýlmi riadenia, osobnosťou riaditeľa, jeho právami a povinnosťami a takisto motiváciou, hodnotením a komunikáciou so zamestnancami.

Druhá časť predstavuje popis ZŠ Brvnište spolu s analýzou súčasnej úrovne vedenia ľudí s dôrazom na oblasť motivácie, komunikácie a hodnotenia zamestnancov. Záverom tejto časti budú zistenia zhrnuté a pripravené pre spracovanie projektu.

Posledná projektová časť je zameraná na predprípravu ZŠ Brvnište na vnútorný audit a proces získania certifikácie systému manažérstva kvality.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 TEÓRIA VEDENIA ĽUDÍ

Definícia vedenia ľudí

„Vedenie ľudí je všestranná starostlivosť vedúcich zamestnancov o spolupracovníkov, rozvíjanie ich osobnostného potenciálu. Zakladá sa na vytýčení smerov činnosti a stratégií dosiahnutia cieľov a za pomoci motivácie sleduje spoločné dosiahnutie stanoveného cieľa.“ [9 s. 377]

Vedenie ľudí je proces usmerňovania a správania sa ľudí v záujme dosiahnutia vopred stanovených cieľov. Otázky vedenia ľudí patria v manažmente organizácie k najdôležitejším. Od štýlu práce manažéra závisia vo veľkej miere výsledky jeho práce i práce celých pracovných kolektívov.

Pojem vedenie ľudí sa dá vysvetliť dvoma spôsobmi:

- ako pôsobenie na pracovníkov, ktoré ich má usmerňovať v záujme dosahovania žiadaných výsledkov
- ako vytváranie prostredia, v ktorom sú pracovníci ochotní podriaďiť svoje osobné ciele a záujmy cieľom pracovného kolektívu

Vedenie ľudí možno robiť tromi spôsobmi:

1. **osobným príkladom** – svojimi vlastnosťami, konaním a vystupovaním
2. **nepriamym pôsobením** – motivácia, stimulácia a priaznivé prostredie
3. **priamym pôsobením** – príkazy, úlohy a nariadenia



Obr. 1. Klasická schéma procesu vedenia [20]

1.1 Personálny manažment školy

Súčasťou riadiacej práce vedenia školy je personálne riadenie. V súčasnosti sa častejšie používa termín personálny manažment školy, ktorý predstavuje riadenie aj vedenie ľudí v škole. Známy výrok „Ľudia sú náš najväčší kapitál“ naznačuje, že pôjde o projektovanie, realizovanie a vyhodnocovanie práce zamestnancov školy.

Hlavným cieľom personálneho manažmentu školy je dosiahnuť súlad medzi profesionálnym snažením zamestnancov školy a jej strategickými cieľmi. Dôležité je zabezpečiť, aby výkony zamestnancov viedli súčasne k naplneniu ich osobných cieľov. Výsledkom kvalitnej personálnej práce v škole sú potom spokojní zamestnanci, spokojní žiaci a spokojní rodičia. [15]

Personálna práca v školskej praxi predstavuje nasledovné základné úlohy vedenia školy:

- výber a prijímanie zamestnancov
- motivovanie zamestnancov
- vedenie ľudí a organizácia ich práce
- hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov
- starostlivosť o pracovné prostredie a služby zamestnancom
- starostlivosť o sociálnu klímu školy
- starostlivosť o profesijný rast zamestnancov
- zavádzanie a riadenie zmien v škole
- rutinná personalistika (osobná evidencia, interné normy, pracovno-právne vzťahy...) [8]

Ak má riaditeľ školy zvládnuť personálnu prácu, musí disponovať niektorými špecifickými kompetenciami, mal by vedieť:

- analyzovať prácu pedagogických a nepedagogických zamestnancov
- pripraviť pracovné náplne svojich pedagogických i nepedagogických zamestnancov (Zákonník práce)

- vytvoriť kompetenčné profily jednotlivých kategórií zamestnancov
- pripraviť kritéria hodnotenia a odmeňovania zamestnancov (zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch) a
- pripraviť plán profesijného rozvoja a ďalšieho vzdelávania zamestnancov (zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch, vyhláška MŠ SR č. 445/2009 o kontinuálnom vzdelávaní, kreditoch a atestáciách pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov) [13]

1.2 Štýly vedenia

Štýl vedenia ľudí je vertikálny vzťah vedúceho k podriadeným alebo ku kolektívu charakteristický pre daného vedúceho pracovníka. Je to v podstate forma pracovného vzťahu nadriadeného pracovníka k podriadenému. Ide o výraz postoja vedúceho k podriadeným. Silne závisí od osobnosti vedúceho a jeho postoja k vedeniu ľudí. Nedá sa jednoznačne konštatovať, ktorý zo spôsobov vedenia je najefektívnejší, pretože rôzni ľudia môžu uplatnením rovnakého štýlu dosahovať veľmi rozdielne výsledky. Dôležité je preto poznať štýly vedenia, aj keď je veľa riadiacich pracovníkov, ktorí sú úspešní vo vedení ľudí len na základe intuície. Pre presadzovanie rôznych štýlov treba byť flexibilný a vychádzať z danej situácie. Iné štýly sú vhodné pre bežné situácie, iné pre krízový stav. Vo svete existujú tri spôsoby vedenia ľudí:

1. autokratický štýl vedenia
2. demokratický štýl vedenia
3. liberálny štýl vedenia [6]

1.2.1 Autokratický štýl vedenia

Autokratický spôsob je založený na sústavných príkazoch a neustálej kontrole. Vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho, jeho myšlienok a názorov bez ohľadu na podriadených. Autoritatívny typ vedúceho hľadá vždy chyby, nedostatky a problémy, všetko stále kontroluje a vyvoláva napäté situácie. Dôsledkom takéhoto jednania je atmosféra nedôvery, potláčanie iniciatívy podriadených, odlišných názorov vrátane postihov. [6]

Tento štýl je vhodný v novom kolektíve, pri nedisciplinovanosti podriadených a pod. V rámci tohto štýlu sú tri úrovne zoradené podľa stupňa negatívosti vzťahu nadriadeného pracovníka k podriadenému:

- **autoritatívny štýl** je zneužívanie postavenia vedúceho pracovníka vo formálnej organizačnej štruktúre a čiastočne aj v neformálnej.
- **autokratický štýl** (autokracia – samovláda, neobmedzená moc jedinca) je väčšinou prejavom tých nadriadených, ktorí svojim štýlom vedenia zakrývajú nedostatky vo svojich skúsenostiach a schopnostiach. Autokratický štýl je vhodné použiť ak treba rozhodovať okamžite a zmobilizovať všetky zdroje. V týchto prípadoch je akceptovateľný.
- **diktátorský štýl** je krajným prejavom vôle jedinca, ktorý vidí a vynáša len seba a likviduje akýkoľvek nesúhlas alebo iný názor. [6]

1.2.2 Demokratický štýl vedenia

Demokratický štýl vedenia je protikladom autokratického. Vyznačuje sa obojstrannou komunikáciou medzi vedúcim a podriadeným, zvýšenou pracovnou aktivitou zo strany podriadených a na strane druhej tvorí priestor pre tieto aktivity pri rešpektovaní určitých pravidiel a vedúceho. Pri jeho aplikácii riaditeľ školy presúva niektoré kompetencie v riadení (plánovanie, organizovanie, kontrolu, hodnotenie) na nižšie zložky riadenia. Vyskytuje sa v dvoch podobách:

- čistý demokratický štýl vedenia vyjadruje vysoký podiel kolektívu na rozhodovaní
- participatívny štýl lepšie vyjadruje účasť jednotlivcov a kolektívov na riadení, ako je možnosť podieľať sa svojimi názormi a inováciami na ňom

Demokratický štýl vedenia ľudí predpokladá určitú odbornú, kultúrnu a spoločenskú úroveň členov kolektívu. Demokratičnosť riaditeľa školy musí byť v súlade s náročnosťou a zodpovednosťou, nesmie vyústiť do bezzásadovosti, benevolentnosti alebo anarchie.

1.2.3 Liberální štýl vedenia

Liberální štýl je charakterizovaný ponecháváním veľkej voľnosti v konaní podriadeným, pričom vedúci zriedka využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Spolieha sa na podriadených, že si sami stanovia alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia tiež postup ich realizácie. Vedúci im pomáha zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. Vystupuje ako reprezentant podriadeného kolektívu.

Liberální štýl charakterizuje nedisciplinovaná práca. Vedúci je priateľom každého a nemá záujem o prácu, nadriadenosť a podriadenosť nepozná. Negatívnym dôsledkom je presadzovanie osobných záujmov a cieľov, neplnenie úloh a nedostatky vo fungovaní pracoviska, až úplná anarchia. [6]

Existujú tri modifikácie tohto štýlu:

- **liberální štýl** – vyjadruje snahu o bezkonfliktný prístup nadriadeného k podriadeným, jeho ústupčivosť pred jednotlivcami a kolektívom
- **pasívny štýl** – vyjadruje pasivitu, až defenzívnosť vedúceho a naopak, aktivitu podriadeného kolektívu
- **laisser-faire štýl** – štýl ekonomického liberalizmu požadujúci voľnú hru hospodárskych subjektov bez akýchkoľvek zásahov. V podstate vyjadruje požiadavku podriadených na vedúceho, aby im nezasahoval do ich činností [6]

2 RIADITEĽ AKO SUBJEKT VNÚTORNÉHO RIADENIA ŠKOLY

Pod pojmom riadenie sa rozumie dosahovanie cieľov prostredníctvom iných ľudí. Školu a školské zariadenie riadi riaditeľ. Zodpovedá za dodržiavanie učebných plánov, dodržiavanie učebných osnov, dodržiavanie vzdelávacích štandardov, ďalšie vzdelávanie pedagogických a nepedagogických zamestnancov, odbornú a pedagogickú úroveň výchovno-vzdelávacej práce školy a školského zariadenia. Zodpovedá aj za rozpočet, financovanie a efektívne využívanie finančných prostriedkov určených na zabezpečenie činnosti školy alebo školského zariadenia, za riadne hospodárenie s majetkom v správe alebo vo vlastníctve školy alebo školského zariadenia.

Riaditeľ základnej školy vykonáva štátnu správu v prvom stupni. Rozhoduje o prijatí žiaka do školy, odklade povinnej školskej dochádzky žiaka, dodatočnom odložení plnenia povinnej školskej dochádzky žiaka, oslobodení žiaka od vzdelávania sa v jednotlivých vyučovacích predmetoch alebo ich častí, o povolení plniť povinnú školskú dochádzku mimo územia SR, o uložení výchovných opatrení, o povolení vykonať komisionálnu skúšku aj o povolení vykonať skúšku z jednotlivých vyučovacích predmetov aj uchádzačovi, ktorý nie je žiakom školy či o určení príspevku zákonného zástupcu žiaka na čiastočnú úhradu nákladov za starostlivosť poskytovanú žiakovi v škole a školskom zariadení (vyhláška MŠ SR č. 320/2008 o základnej škole, zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov). [10]

Školské riadenie predstavuje špecifický systém riadenia, v ktorom ide o dosahovanie výchovno-vzdelávacích cieľov. Zahŕňa:

- riadenie pedagogického procesu
- riadenie materiálnych a finančných potrieb
- zisťovanie potreby vzdelávacích služieb
- právny rámec vzdelávania
- personálnu politiku
- vedenie ľudí [7]

Treba koordinovať súlad činností všetkých týchto oblastí, aby sa utvoril dokonale fungujúci celok, prejavujúci sa v dobrých výsledkoch školy.

2.1 Kompetencie riaditeľa školy

Škola je živý organizmus, inštitúcia, ktorá si vyžaduje cieľavedomé, sústavné a náročné vedenie a riadenie všetkých procesov, ktoré jej činnosť zabezpečujú a realizujú. Problém je o to zložitejší, že výchovno-vzdelávací proces je práca s nesmierne citlivými, formujúcimi sa mladým ľuďmi, čo si vyžaduje, aby sa pri tejto práci nerobili chyby. Je to možné prostredníctvom zodpovedného pedagogického kolektívu na čele s riaditeľom školy a jeho zástupcami.

Pojem kompetencia predstavuje schopnosti, spôsobilosti, právomoci a povinnosti človeka, odborníka, organizácie, riadiaceho orgánu, ktoré sú potrebné na výkon povolania či funkcie, resp. na fungovanie príslušného orgánu či organizácie. Kompetencie riaditeľa školy sú vymedzené príslušnou legislatívnou normou, ktorej je ustanovená zodpovednosť za odbornú a pedagogickú úroveň a za riadenie školy. V súvislosti s autonómiou školy zvyšujú sa 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. [10]

Kompetencie riaditeľa školy vyplývajú z legislatívy – **zákon NR SR č. 596/2003** o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, **zákon č. 311/2001 Z. z. v z. n. p.** (Zákonník práce), **zákon č. 245/2008 Z. z.** o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ďalšie zákony – z ktorej musí riaditeľ vychádzať.

Podľa uvedené zákona, riaditeľa vymenúva na dobu funkčného obdobia a odvoláva zriaďovateľ školského zariadenia. Riaditeľa vymenúva na päťročné funkčné obdobie zriaďovateľ na návrh rady školy. Rada školy predkladá návrh na kandidáta na riaditeľa na základe výberového konania. Návrh rady školy je pre zriaďovateľa v štátnych školách záväzný. [10]

Výberové konanie na vymenovanie riaditeľa vyhlasuje zriaďovateľ a výberové konanie na vymenovanie ostatných vedúcich zamestnancov alebo školského zariadenia vyhlasuje zamestnávateľ spôsobom ustanoveným osobitným predpisom. Výberovou komisiou na

výberové konanie na vymenovanie riaditeľa je rada školy. Rada školy prizýva na výberové konania zástupcu zriaďovateľa a zástupcu krajského školského úradu. Prizvaní zástupcovia majú riadny hlas. Návrh na vymenovanie riaditeľa podáva rada školy na základe výberového konania najneskôr do dvoch mesiacov od jeho vyhlásenia. [10]

Riaditeľ školy alebo riaditeľ školského zariadenia musí byť bezúhonný a musí spĺňať:

- odbornú a pedagogickú spôsobilosť požadovanú na stupeň a odbor vzdelania pre príslušný druh a typ školy ustanovenú osobitným predpisom
- najmenej päť rokov pedagogickej praxe
- absolvovanie prvej kvalifikačnej skúšky alebo jej náhrady podľa osobitného predpisu, okrem riaditeľa základnej umeleckej školy, riaditeľa predškolského zariadenia, riaditeľa poradenského zariadenia a riaditeľa účelového zariadenia [10]

Požadovaným vzdelaním pre riaditeľov a zástupcov riaditeľov ZŠ, SŠ, špeciálnych škôl, školských zariadení, špeciálnych školských zariadení a zariadení sociálnych služieb je vysokoškolské vzdelanie príslušného študijného odboru požadované pre príslušný druh a stupeň školy alebo druh školského zariadenia alebo pre riaditeľov ZUŠ aj vyššie odborné vzdelanie, pre riaditeľov materských škôl aj úplné stredné odborné vzdelanie.

2.2 Schopnosti a predpoklady pre výkon riadiacej funkcie

Práca riaditeľa školy v súčasných podmienkach si vyžaduje komplexnú osobnosť, ktorej činnosť nemôže byť budovaná len na zaužívaných stereotypoch. Aby bola jeho práca v oblasti riadenia efektívna, musí spĺňať nielen kvalifikačné predpoklady jednoznačne vymedzené legislatívou, ale mal by mať aj niektoré manažérske, organizačné schopnosti a osobnostné vlastnosti, ktoré sú predpokladom pre úspešné riadenie školy budúcnosti.

Organizačné schopnosti riaditeľa

Vo všeobecnosti sa nimi myslí predovšetkým schopnosť zmysluplne plánovať svoj čas. Riaditeľ školy by mal organizovať život školy tak, aby sám efektívne pracoval a aby bola racionálne a cieľavedome využitá práca a čas každého učiteľa a zamestnanca školy. To

predpokladá vypestovať si zmysel pre štruktúru, optimálne pracovné tempo, účelnosť, disciplínu a poriadok. V praxi riaditeľa školy správne vytvorená organizačná štruktúra školy a dobrá organizácia každodennej práce vedenia školy, učiteľského a žiackeho kolektívu a pomocného personálu tvoria základ celého výchovno-vzdelávacieho systému školy. Účelná organizácia vnáša do školského života harmóniu a racionálnosť, čo je nevyhnutným predpokladom na vznik priaznivej výchovnej a vzdelávacej atmosféry. [7]

Osobnostné predpoklady

Riaditeľ by mal byť predovšetkým dobrým učiteľom, aby mohol na svojich spolupracovníkov pôsobiť aj silou vlastného príkladu, nemusí však byť nevyhnutne najlepším. V každom prípade však vedúci pracovník školy má byť pedagógom, ktorý vie učiteľom pomôcť a poradiť, a to najmä vo výchovných a didaktických otázkach. Znamená to, že osobnostne by mal byť na vysokej úrovni – kvalifikovaný, sústavne sa vzdelávať a odovzdávať poznatky, metodicky pôsobiť, spĺňať požiadavky na osobnostné mravné črty, mať pedagogický takt, ktorým sa rozumie humánný prístup k deťom, chápanie ich problémov, ale zároveň náročnosť na prácu žiakov a hodnotenie výsledkov ich práce. [7]

Na úspešné zvládnutie funkcie musí byť aj dobrým psychológom s empatickým správaním – schopnosťou vcíťovať sa do postavenia a prežívania druhých (zamestnancov školy, zákonných zástupcov žiakov), vedieť chápať ich problémy, pomáhať im pri prekonávaní ťažkostí. Jedným z predpokladov úspešného riadenia školy a zvládnutia plnenia všetkých úloh plánu práce školy je prenos kompetencií na nižšie zložky riadenia. Takáto decentralizácia je aj prejavom demokratickosti v riadení školy, umožňuje aktívny podiel zamestnancov na formovaní jej programu a profilu a zodpovednosti za plnenie plánovaných úloh. Metodicky najzdatnejší učitelia s vysokým odborným potenciálom sú zárukou funkčnosti metodických orgánov na školách v oblasti metodiky a riadenia vyučovacieho procesu. Zabezpečovanie ďalšieho odborného rastu pedagogických a nepedagogických zamestnancov školy nie je len povinnosťou riaditeľa školy, ale mal by ju chápať ako svoj najvlastnejší záujem. [7]

Vo vzťahu k úlohám by riaditeľ mal byť zodpovedný, vytrvalý, iniciatívny. Z uplatňovania náročnosti a dôslednosti vyplývajú vysoké požiadavky tak na vlastnú prácu, ako aj na prácu riadeného kolektívu. Ak chce byť náročný voči učiteľom, musí byť náročný

v prvom rade voči sebe. Požiadavky na prácu učiteľov majú však byť reálne, splniteľné. Nereálnosť požiadaviek vyúsťuje do formalizmu alebo do neúnosnej preťažnosti pracovníkov, v dôsledku čoho často dochádza k vzniku konfliktných situácií. V plnení požiadaviek má sa prejavovať dôslednosť. Ak je riaditeľ školy nedôsledný, povrchný alebo benevolentný pri plnení alebo kontrole plnenia stanovených úloh, dochádza k dezorganizácii práce školy a znižovaniu jeho autority. [7]

2.3 Povinnosti a práva riaditeľa školy

Na čele výchovno-vzdelávacej inštitúcie by mala byť osobnosť, ktorá si je vedomá svojej zodpovednosti, svojich práv a povinností. V súčasnosti neexistuje literatúra, ktorá by sa špeciálne zaoberala povinnosťami a právami riaditeľa školy. Riaditeľ školy by pri svojej práci mal mať na zreteli nasledujúci súbor povinností a práv:

2.3.1 Povinnosti riaditeľa školy

V oblasti riadiacej činnosti:

- vykonávať štátnu správu na prvom stupni
- riadiť školu po organizačnej a pedagogickej stránke
- stanoviť hlavné ciele školy na určité obdobie
- vypracovať organizačný a pracovný poriadok, vnútorný poriadok školy
- koncipovať zameranie a plán práce školy na príslušný školský rok

V pracovnoprávnej oblasti:

- uzatvárať a podpisovať pracovné zmluvy so zamestnancami v súlade so Zákoníkom práce a ostatnými právnymi predpismi
- oboznamovať zamestnancov s príslušnými organizačnými predpismi, pracovnoprávnymi predpismi, s predpismi o BOZ pri práci, s predpismi o ochrane štátneho a služobného tajomstva v rozsahu, v akom sa ich činnosti dotýkajú

V oblasti kontroly a hodnotenia zamestnancov:

- pravidelne kontrolovať prácu učiteľov a pracovné výsledky ostatných zamestnancov
- oceňovať a odmeňovať iniciatívu a pracovné úsilie zamestnancov
- dbať o morálne ocenenie práce zamestnancov
- kontrolovať prácu učiteľov hospitačnou činnosťou
- vypracúvať hodnotenia učiteľov

V oblasti spolupráce so školskými a inými inštitúciami:

- zabezpečovať kontakt s Ministerstvom školstva SR, Odborom školstva, mládeže a telesnej kultúry krajského úradu a ostatnými orgánmi
- spolupracovať s radou školy a predkladať jej stanovené informácie a dokumenty (návrh na počty prijímaných žiakov, návrh na zavedenie študijných zameraní, návrh rozpočtu školy...)
- spolupracovať s Radou rodičovského združenia školy

V oblasti osobnostného rozvoja:

- sústavne zvyšovať svoju odbornú i riadiacu úroveň, najmä absolvovaním prípravy vedúcich pedagogických pracovníkov a kvalifikačných skúšok v súlade s vyhláškou MŠ SR č. 445/2009 o kontinuálnom vzdelávaní, kreditoch a atestáciách pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov a zákonom č. 317/2009 o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

V ekonomickej oblasti:

- zodpovedne hospodáriť so zverenými prostriedkami
- podieľať sa na príprave rozpočtu školy

- podieľať sa na realizácii ekonomických rozborov v predpísaných intervaloch
- zabezpečovať finančné prostriedky na chod školy

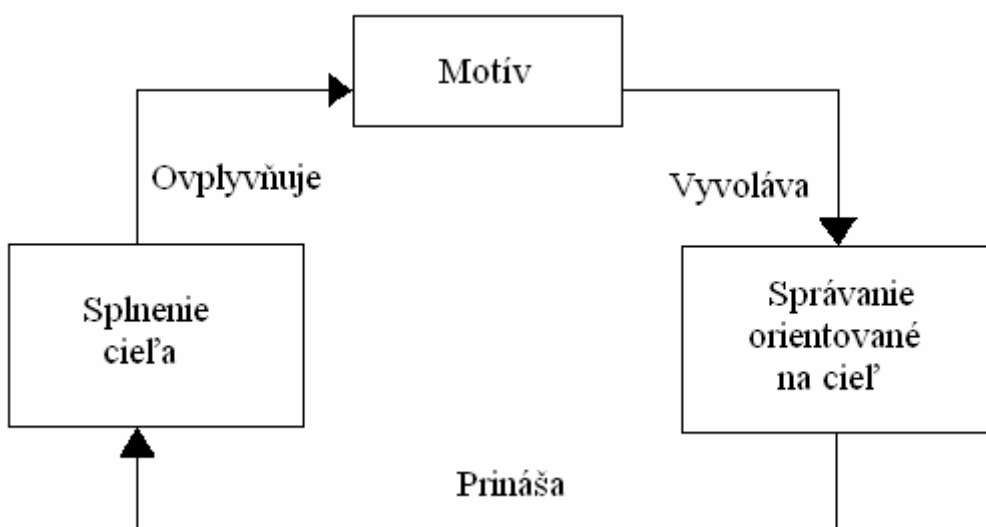
2.3.2 Práva riaditeľa školy

Riaditeľ školy má právo:

- rozdeliť prácu medzi členov vedenia školy
- navrhovať a menovať učiteľov do funkcie zástupcov riaditeľa školy
- odvolávať zástupcov riaditeľa školy pri porušení povinností
- určovať vedúcich predmetových komisií a metodických združení triednych učiteľov
- prideľovať úväzky učiteľom pri dôslednom využití ich aprobácie
- určovať správcov zbierok a knižníc jednotlivých predmetov a ich častí
- menovať triednych učiteľov
- vydávať pokyny v súlade s platnými právnymi predpismi
- rozhodovať o vysielaní zamestnancov na služobné cesty
- nariaďovať prácu nadčas
- nariaďovať čerpanie náhradného voľna
- rozdeliť úlohy rovnomerne medzi učiteľov
- rozhodovať podľa § 3 zákona č. 542/1990 Zb. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v z. n. p. (o prijatí žiaka na školu, o oslobodení žiaka od povinnosti dochádzať do školy, o umožnení štúdia žiaka podľa individuálneho učebného plánu, o prerušení štúdia, o povolení opakovať ročník, o uložení výchovných opatrení...)
- využívať podmienky vnútorného poriadku školy a prijímať potrebné opatrenia na posilnenie disciplíny, ako aj motivačné opatrenia

3 MOTIVÁCIA PEDAGOGICKÝCH ZAMESTNANCOV

„Motivácia je psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo poháňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. Možno ju chápať ako určitý reťazec nadväzných reakcií. Patrí doň najmä utváranie potreby vzniku zodpovedajúcich prání alebo cieľov, ktoré vytvárajú určité napätie (z dôvodu nesplnených cieľov) a vedú k vzniku aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľa. Konečným dôsledkom tohto procesu je uspokojenie.“ [9, s. 196]



Obr. 2. Model procesu motivácie [9, s. 196]

Motivácia zohráva jednu z najdôležitejších úloh v systéme riadenia ľudských zdrojov a v mnohých organizáciách je témou číslo jeden. Účinná vonkajšia motivácia zamestnancov manažmentom škôl v spojení s vnútornou sebamotiváciou osobnosťou pedagóga je základom efektívneho riadenia pedagogických kolektívov. Problematika motivácie vo všeobecnosti – najmä pracovná motivácia – sa prelína prakticky všetkými hlavnými funkciami riadenia, je aj „hnacím motorom“ budovania postojov zamestnancov k ich kontinuálnemu vzdelávaniu v súvislosti s ich profesijným rastom. [2]

Existuje veľa spôsobov ako motivovať zamestnancov zvonka. Ak však má mať takáto činnosť želateľný efekt, treba zvážiť, koho manažment organizácie motivuje, aký má zamestnanec vnútorný vzťah k práci a či majú vonkajšie motivačné aktivity význam. Ak chce manažment vybudovať zaniatený pracovný tím, predpokladá to predovšetkým najšť efektívnych a vášňou zaniatených ľudí pre výchovu a vzdelávanie. Vnútorné faktory

motivácie sú u pedagogických zamestnancov kľúčovou otázkou a predpokladom následnej úspešnej spolupráce.

Motivačné prístupy aj napriek ich rôznorodosti najčastejšie zaraďujeme podľa ich zamerania do jednej z troch tried na teórie motivácie zamerané na **prácu, obsah a proces motivácie**.

Hranice medzi jednotlivými prúdmi teórií nie sú striktné, v mnohom sa prekrývajú a vzájomne dopĺňajú.

3.1 Na prácu zamerané prístupy motivácie

3.1.1 Teória inštrumentality

Teória inštrumentality je klasickou manažérskou motivačnou teóriou. Podľa tejto teórie zamestnanci sú motivovaní ekonomicky, pracujú a rozvíjajú svoju profesionalitu s dominantným cieľom – zarobiť čo najviac. Teória jednostranne uprednostňuje vonkajšiu motiváciu, založenú na ekonomických motívoch. Takýto prístup je ladený v presvedčení spravodlivého ohodnotenia práce zamestnancov. Ak sú totiž výstupy práce zamestnanca dobre identifikovateľné a kvantifikovateľné, ľahko možno tieto výstupy dať do vzťahu s ich finančným ohodnotením. Čím je zamestnanec na vyššom stupni profesionality (čím viac urobí), tým vyššie je jeho finančné ohodnotenie (tým viac zarobí). [3]

3.2 Na obsah zamerané prístupy motivácie

Na obsah zamerané prístupy sú podstatne komplexnejšie a rešpektujú niektoré ďalšie ľudské potreby. Odpoveď na jednu otázku nehľadajú v jedinom motíve, ale vo viacerých korelačných faktoroch.

3.2.1 Teória hierarchie potrieb

Správanie a konanie ľudí je cieľovo zamerané: má teda svoje príčiny a smer. Svojou činnosťou chcú ľudia dosiahnuť rozmanité ciele a uspokojiť rôznorodé potreby. Táto snaha má pritom určitú hierarchickú postupnosť s charakterom vertikálnej stratifikácie: od potrieb z nedostatku až po potreby rastu.

Potreby z nedostatku obsadzujú spodné „tri poschodia“ pyramidálnej štruktúry. Sú reprezentované fyziologickými potrebami (uspokojenie pocitu hladu, primeraný plat, vhodné pracovné podmienky, hygiena pracoviska a pod.), potrebami existenčnej istoty a bezpečia (garantovaná pracovná pozícia, záruka sociálnej starostlivosti, prijateľná bezpečnosť práce a pod.) a potrebami sociálnymi (medziľudské vzťahy na pracovisku, rovnoprávnosť v pracovnom kolektíve, možnosť účasti pri rozhodovacích procesoch, vytváranie podmienok profesijného rastu a pod.).

Potreby rastu obsadzujú vrchol pyramídy – sú to potreby sebaúcty (postavenie a prestíž zamestnanca, uznávanie osobnostných kvalít manažmentom organizácie a kolektívom spolupracovníkov, spoločenské uznanie a ocenenie výsledkov práce – odmeny, pochvaly, povýšenie pozície a pod.) a potreby sebarealizácie (stotožnenie vlastných záujmov s náplňou práce, vykonávanie práce v spojení s profesijným rozvojom, spoločenské uplatnenie a pod.). [3]

3.2.2 Dvojfaktorová teória motivácie

Táto teória vychádza z toho, že pracovná spokojnosť a nespokojnosť nie sú dva protipóly tej istej skutočnosti, ale dva kvalitatívne podstatne odlišné faktory. Spokojnosť zamestnanca nie je jednoduchým opakom toho, čo vyvoláva pracovnú nespokojnosť a naopak (nízky plat spôsobil nespokojnosť zamestnancov, to však ešte neznamená, že vysoký plat povedie k pracovnej spokojnosti).

Boli identifikované dve skupiny činiteľov:

- skupina, ktorej faktory smerujú k pracovnej nespokojnosti je reprezentovaná faktormi hygieny. Sem patria také skutočnosti ako nízky plat, zlé vzťahy k podriadeným, nízka spoločenská prestíž pracovného miesta a pod. Úprava týchto faktorov vedie k eliminovaniu pracovnej nespokojnosti – neznamená to však, že ich ďalšie zlepšovanie bude cestou k pracovnej spokojnosti
- skupina – motivátory – pozostáva z faktorov, ktorých naplnenie je priamo spojené s pracovnou spokojnosťou. Ak však tieto faktory nie sú naplnené, ešte to neznamená, že by pracovníci mali pociťovať nespokojnosť s prácou. Ako motivátory boli identifikované posilňujúce faktory charakteristiky práce

(zodpovednosť, možnosť vykonávať prácu vlastným tempom, dostatok spätnej väzby atď.) [3]

3.2.3 Teória cieľa

Teória cieľa obohatila manažérsku prax o motivačné prístupy orientované na zvýšenie pracovného výkonu. Zvýrazňuje predovšetkým tri kvalitatívne odlišné motívy, a to **potreba výkonu, potreba afilácie a potreba moci**.

Z uvedených troch motívov sa za nosný považuje **potreba výkonu**, charakterizovaná potrebou jednotlivca efektívne sa konfrontovať s úlohami, dokázať sám sebe svoje sily a schopnosti a zdokonaľovať svoje kompetencie. Spomedzi jednotlivcov, ktorí relatívne stabilne uprednostňujú ten-ktorý motív v ich pracovnej činnosti, sú to práve zamestnanci s vysokou potrebou výkonu, ktorí dosahujú najlepšie pracovné výsledky čo do kvality aj kvantity.

Ďalšími motívmi sú **afilácia a moc**. Pracovný výkon pedagogických zamestnancov je výsledkom sociálnej interakcie a pridelených kompetencií. Potreba sociálneho kontaktu pri vymedzovanom funkčnom zaradení zamestnanca predstavuje integrálnu súčasť plnenia strategických zámerov organizácií v súlade s ich poslaním, cieľmi a funkciami.

Teória cieľa svojou orientáciou na výkon zvýrazňuje skutočnosť, že táto črta je síce dlhodobá, stabilná, nie však vrodená – teda každý sa môže stať zamestnancom s vysokou potrebou výkonu. [3]

3.3 Na proces zamerané prístupy motivácie

3.3.1 Teória rovnosti

Teória rovnosti vychádza z veľmi jednoduchého a zrozumiteľného predpokladu. Ľudia vo všeobecnosti chcú, aby sa s nimi v zamestnaní zachádzalo spravodlivo, ich predstava o tom, „čo je a čo nie je férové“ pritom vychádza z ekonomicky ladenej koncepcie výmeny. Podľa tejto koncepcie sú aj medziľudské vzťahy a sociálne správanie ľudí určované vzájomnou výmenou (kupovaním a predávaním, odovzdávaním a prijímaním) rozličných položiek. Ľudia týchto vzťahov poskytujú druhým určité veci, napr. odovzdávajú svoje vedomosti, skúsenosti, čas a námahu (vstupy – I – input). V procese výmeny očakávajú od

druhých (napr. od svojich zamestnávateľov) iné položky, ako sú napr. mzda, ocenenie, spoločenské postavenie, pochvala, podpora a pod., predstavujúce (výstupy – O – output). Takto môže každý porovnávať svoje vstupy, ktoré do tej-ktorej sociálnej výmeny vložil, so svojimi výstupmi, ale aj so vstupmi a výstupmi ľudí okolo seba – napr. svojich spolupracovníkov. [3]

3.3.2 Teória očakávania

Jadrom teórie očakávania je predpoklad, že motivované správanie je výslednicou súčiny dvoch hodnotovo ladených premenných: valencie výstupu a miery očakávania:

$$\text{MOTIVÁCIA} = \text{VALENCIA} \times \text{OČAKÁVANIE}$$

Valencia predstavuje atraktivitu výstupov pre danú osobu. Vysoká atraktivita povolania v podobe platu ešte neznamená veľký motivačný náboj pre obsadenie pracovnej pozície. Ani nízka atraktivita pracovnej pozície aj pri vysokých ambíciách zamestnancov nie je tým vhodným motívom pre zotrvanie zamestnanca v organizácii, resp. jeho profesijný rast. Odchody pedagogických zamestnancov z rezortu školstva do atraktívnejších povolání doma alebo v zahraničí sú toho dôkazom.

Motiváciu treba spájať nielen s valenciou a očakávaním, ale aj s intenzitou a kvalitou množstva ďalších faktorov. Pozitívna motivácia sa premieňa do zvýšeného úsilia smerujúceho k lepšiemu pracovnému výkonu a zvyšovaniu profesijného rastu zamestnanca.

[3]

3.3.3 Teória motivujúceho riadenia

Teória motivujúceho riadenia sa spája s vytváraním takej koncepcie budúcnosti organizácie, ktorá korešponduje s hodnotami zamestnancov, ktorých manažment organizácie chce vytvorenou koncepciou osloviť. Otvára priestor pre budovanie znalostnej organizácie, v ktorej úlohou manažmentu je učiť zamestnancov naučiť sa „žiť v budúcnosti“ – budúcnosť nestačí si len predstavovať, treba ju aj vytvárať. Zamestnanci sa tak spolupodieľajú na riadení a získanie týchto kompetencií ich v pedagogickej práci motivuje. Teória kladie profesijný rast zamestnancov na prvé miesto. Argumentuje tým, že potenciál zamestnancov ovplyvní výsledok stratégie organizácie. Nastáva posun integrity stratégie organizácie a profesionality zamestnancov na stranu zamestnancov ako

realizátorov stratégie. Manažment organizácie podporuje zamestnancov pri realizácii vízie a tým vplýva na ich profesijný rast a stupeň ich sebahodnotenia.

Dobří vedúci uznávajú a odmeňujú úspech, čím u podriadených dosahujú rast spokojnosti s dosiahnutými výsledkami, a zážitok príslušnosti k pedagogickému kolektívu, v ktorom oni sami sa stávajú dôležitými. [3]

4 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV V PERSONÁLNEJ PRÁCI VEDENIA ŠKOLY

Za jednu z najzložitejších oblastí personálnej práce je považované hodnotenie pedagogických zamestnancov školy. Hodnotenie pedagogických zamestnancov totiž nie je jednostranná záležitosť. Nehodnotí len riaditeľ školy alebo jeho zástupca.

Celkové hodnotenie pedagogických zamestnancov sa skladá z komplexu viacerých hodnotení. Ide o:

- spätnú väzbu a hodnotenie pedagogického zamestnanca žiakmi (študentmi)
- spätnú väzbu a hodnotenie pedagogického zamestnanca komunitou (rodičmi, spolupracovníkmi, odborníkmi a spolupracovníkmi z iných organizácií...)
- sebahodnotenie a sebareflexiu pedagogického zamestnanca
- spätnú väzbu a hodnotenie pedagogického zamestnanca vedením školy, prípadne štátnou školskou inšpekciou [17]

Prirodzenou súčasťou výchovno-vzdelávacieho procesu je spätná väzba od žiakov alebo študentov. Učiteľ alebo vychovávateľ ju dostáva každodenne prostredníctvom verbálnych a neverbálnych prejavov žiakov. Pre získanie objektívneho obrazu o sebe môže využiť dotazník o učiteľovej interakcii, voľné písanie žiakov o tom, čo sa im páči alebo nepáči na vyučovaní alebo iný spôsob písomnej spätnej väzby od žiakov. V našich školských podmienkach sa ešte takáto písomná spätná väzba od žiakov sníma len ojedinele. Sú prípady, že učitelia o ňu nestoja alebo sa jej boja, a preto sa jej bránia. Nie je to však zdravý jav. Ak sa chce škola humanizovať, musí mať predovšetkým na mysli premietnutie vertikálneho vzťahu učiteľ – žiak do roviny horizontálnej, kde žiak predstavuje plnohodnotný subjekt výchovy, kde sa s jeho názorom v škole každý vážne zaoberá. Samozrejmosťou by mala byť aj spätná väzba od rodičov a iných ľudí, s ktorými prichádza učiteľ alebo vychovávateľ počas výkonu svojej profesie do kontaktu.

Vedenie školy, ktoré uplatňuje demokratické princípy v personálnej práci realizuje so zamestnancami hodnotiace rozhovory s cieľom poznať ich sebahodnotenie a sebareflexiu. Pojem

reflexia nie je chápaný v praxi jednoznačne a ešte pestrejšia je podoba jeho rôznych aplikácií do praxe. Spoločným základom všetkého využitia reflexie je jednoznačné prijatie myšlienky, že pre dosiahnutie vyššej kvality výkonu (či už v učení pedagóga alebo vo výchovno-vzdelávacej praxi) nestačí iba precvičovanie. Treba sa usilovať o reflektovanú prax, to znamená takú prax, ktorá je sprevádzaná racionálnou analýzou skúseností, pravidelnou rekapituláciou realizovaných procesov vo vlastnom učení sa aj v procese výchovy a vzdelávania.

Odporúča sa preto realizovať hodnotiace rozhovory s pedagogickými zamestnancami školy nielen po hospitácii vyučovacej hodiny, ktorá je súčasťou kontrolnej činnosti vedenia školy, ale aj v pravidelných intervaloch 2 – 3 krát počas školského roka. Na základe hodnotiacich rozhovorov vedenie školy pristupuje k celkovému hodnoteniu zamestnanca. Toto hodnotenie zamestnanca sa vykonáva jedenkrát ročne, čo je povinnosť vychádzajúca zo zákona č. 317/2009 Z. z.

Hodnotenie môže niekedy spôsobiť aj konflikty medzi vedením školy a učiteľmi, či vychovávateľmi. Úloha vedenia školy je v tomto smere značne náročná. Najťažšie sa dajú objektivizovať najmä výsledky učiteľa v edukačnom procese. Na základe jednej hospitácie (ako je to niekedy zvykom) nie je možné hodnotiť učiteľa vo všetkých dimenziách jeho profesie: personálnej, etickej a odbornej. Treba preto vytvoriť kompetenčné profily pedagogických zamestnancov školy a na základe týchto profilov formulovať potom kritéria hodnotenia. [17]

5 KOMUNIKÁCIA

Komunikácia súvisí so životom každého človeka, výrazne ho ovplyvňuje, obohacuje o nové poznatky a postoje, reguluje ľudské konanie a správanie, pomáha začleniť sa do spoločnosti a vytvoriť si sociálne kontakty. Komunikácia, a nielen verbálna, je jedným z najdôležitejších nástrojov vedenia. Je prostriedkom vzájomného ovplyvňovania osôb.

Pre komunikáciu všeobecne platí:

- nie je možné nekomunikovať. Komunikujeme stále, verbálne, neverbálne, aj tichom.
- nie je možné neovplyvňovať. V druhom človeku vždy vytvárame nejaký dojem, na ktorý reaguje.
- nie je možné sa nesprávať. Naše správanie pri komunikácii je často dôležitejšie, než to čo hovoríme.
- nie je možné neprežívať niečo. Prežívame stále, súčasne to viac alebo menej dávame najavo. [21]

5.1 Spätná väzba

Spätná väzba má pomôcť odosielateľovi zlepšiť sa v komunikácii, umožňuje aj korigovať správanie, ale má byť podaná tak, aby bola akceptovaná. Akceptovanie je umožnené, ak sa dodržia pravidlá spätnej väzby.

5.1.1 Pravidlá spätnej väzby

Je skôr popísaná ako hodnotiacia. Popis dáva slobodu, či sa bude alebo nebude korigovať správanie. Hodnotenie má zvyčajne tendenciu vyvolávať defenzívne reakcie, brániť sa, vysvetľovať, racionalizovať. To odvádza od témy.

Je špecifická ako obecná. Všeobecný popis správania v sebe obsahuje množstvo foriem správania. Z ktorých si príjemca spätnej väzby vyberie tú, ktorú podľa jeho názoru je potrebné meniť. Špecifická spätná väzba poukazuje na konkrétne prejavy v správaní, ktoré je potrebné meniť.

- Nemá byť deštruktívna, slúžiť potrebám človeka dávajúceho spätnú väzbu. Nie „Ja som už raz...“ ale „Môžeme pouvažovať, či...“.
- Má byť zameraná na správanie, ktoré je kontrolované. Frustrácia narastá ak komentuje nedostatky, správanie, za ktoré nemôže príjemca niesť zodpovednosť.
- Má byť skôr vyžadovaná ako vnucovaná. Najúčinnějšía je spätná väzba, ktorá sa formuluje do otázky.
- Je dobre načasovaná. Najúčinnějšía je spätná väzba podaná čo najskôr po konkrétnom správaní. Je tam totiž zjavný kontext, v ktorom sa správanie udialo. Táto schopnosť však závisí od pohotovosti osoby, dávajúcej spätnú väzbu.
- Je kontrolovaná. Ten, kto udáva spätnú väzbu, môže ju formulovať ako otázku. Daná odpoveď umožní kontrolu správnosti pochopenia spätnej väzby. [21]

5.2 Verbálna komunikácia

Komunikácia patrí medzi základné schopnosti vedúceho, manažéra. Týka sa oficiálneho prejavu, prijímacieho, kritického, hodnotiaceho rozhovoru, rokovania, vyjednávania. Je to schopnosť dôležitá aj v bežnom živote. Byť úspešný v komunikácii, znamená poznať jej priebeh ako aj jednotlivé akty verbálnej komunikácie.

V rozhovore si účastníci vzájomne oznamujú:

- fakty, informácie
- názory a postoje k obsahu rozhovor, k rečníkovi
- pocity, potreby, želania
- mieru vzájomnej blízkosti, úroveň vzájomných vzťahov

5.2.1 Rozhovor

Akýkoľvek rozhovor, jeho výsledok a priebeh, je závislý od základných princípov, ktoré vedúci musí poznať a ovládať. Vieť rozhovor nie je možné podľa jednej schémy, ale znalosť princípov a zručnosť ich aplikácie určuje úspešnosť rozhovoru. Úspešnosť je závislá od viacerých faktorov.

Príprava na rozhovor v značnej miere vplýva na jeho priebeh. Je preto potrebné sa naň pripraviť.

- **Cieľ rozhovoru.** Ciele rozhovoru môžu byť odlišné, ale výrazne ovplyvňujú jeho priebeh a správanie sa vedúceho a ukončenie.
- **Poznanie seba.** Svojich silných a slabých stránok. Uvedomiť si, na ktoré situácie, ľudí, formy správania reagujeme citlivo. Súčasne, ktoré sa zvládajú.
- **Poznanie partnera v rozhovore.** Predvídať jeho možné argumenty, reakcie, ale stále ho akceptovať ako osobnosť.
- **Prostredie a čas.** Úprava prostredia, spôsob natočenia pri sedení, atď. je neverbálnou komunikáciou. Môže ovplyvniť prežívanie rozhovoru jeho priebeh. Je potrebné zabezpečiť aj nerušený priebeh rozhovoru. Čas sa chápe vo vzťahu k presnosti začatia a dĺžky rozhovoru. Určenie časového priestoru môže obmedziť rozvláčnosť rozhovoru. [21]

Realizácia rozhovoru:

- prvý kontakt, pravidlá slušného správania, možný efekt prvého dojmu
- identifikovať a vymedziť problém, jeho priority, akceptovať odlišné vnímanie
- nerobiť predčasné uzávery v priebehu rozhovoru
- stavať na potenciáloch človeka, povzbudzovať k vyjadreniu názorov, postojov
- končiť pozitívne

5.2.2 Ako zlepšiť efektívnosť vzájomnej komunikácie

- Uvedomiť si, že človek má vlastné pocity a môže žiť so skutočnosťou, že jeho pocity ovplyvňujú iných a ich komunikáciu.
- Tolerovať pocity iných a uvedomiť si, že ich pocity môžu byť odlišné od iných. Môžu ovplyvniť kódovanie a dekódovanie informácií.
- Ako odosielateľ informácie má človek budovať u príjemcu pocit istoty.

- Ako príjemca informácií má človek načúvať z pohľadu odosielateľa a nehodnotiť komunikáciu podľa seba.
- Snažiť sa mať viac ako polovičnú zodpovednosť za účinok komunikácie, či už ako odosielateľ alebo prijímateľ.
- Vedome vytvárať spätnú väzbu pri každej komunikácii.
- Ubrániť sa správaniu či reagovaniu na svoje domnienky o úmysloch druhej osoby, na základe neúplnej informácie.
- Uvedomiť si, že pri najlepšej snahe je komunikácia nedokonalá. Preto sa vyhýbať cynizmu pri neúspešnej komunikácii, alebo pri ťažkostiach v komunikácii.
- Efektívna komunikácia tiež vyžaduje:
 - a) klímu dôvery
 - b) spätnú väzbu
 - c) načúvanie
 - d) akceptáciu [21]

5.3 Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia je súčasťou verbálnej komunikácie. Jej obsah môže neverbálna komunikácia potvrdiť alebo aj vyvrátiť. Princípy neverbálnej komunikácie:

- Je podmienená kultúrou. Významný princíp pri vzájomných kontaktoch predstaviteľov rôznych kultúr.
- Neverbálna komunikácia je väčšinou nevedomá. Viaže sa na prežívanie, ktoré sa vedome ťažšie kontroluje.
- Neverbálna komunikácia je významná pre komunikáciu pocitov a postojov.
- Neverbálna komunikácia môže byť v rozpore s verbálnou komunikáciou.
- Na neverbálnu komunikáciu často reagujeme nevedome. Naša senzitivita na neverbálnu komunikáciu je podmienená tým, že táto forma komunikácie je fylogeneticky staršia.

- Tvorí neoddeliteľnú súčasť verbálnej komunikácie.
- Súčasne sa uskutočňuje niekoľko typov neverbálnej komunikácie, ako sú gestá, mimika, dotyky, reč očí, vzdialenosť atď.

Základné typy neverbálnej komunikácie:

- držanie tela
- vzdialenosť
- mimika
- gestá
- pohyby

Prejavy neverbálnej komunikácie vypovedajú o prežívaní situácie, našej prítomnosti inými, ako prežívame iných ale aj seba samého. Pozornosť venovaná týmto prejavom umožňuje adekvátne reagovať na druhého človeka. Spojenie empatie a dobrej spätnej väzby vytvára predpoklad pre rozvíjanie a udržanie vzťahu, sociálneho kontaktu.

5.4 Komunikácia riaditeľa školy

Prostredníctvom komunikácie riaditeľ školy realizuje všetky funkcie riadenia, zabezpečuje plnenie zámerov nadriadeného orgánu, dodržiavanie všeobecne záväzných a školských predpisov, pedagogicko-organizačných pokynov, vlastných vnútorných školských noriem a usmernení.

Komunikácia sa uplatňuje vo všetkých oblastiach riadenia:

- **v oblasti plánovania** správnym výberom informácií, formulovaním úloh a cieľov, budovaním profilu školy
- **v oblasti ovplyvňovania** – presvedčanie, usmerňovanie, empatia, motivovanie a hodnotenie s vyzdvihovaním kladných hodnôt, s poukazovaním na vzniknuté problémy a nedostatky

- **v oblasti organizátorskej** – využívanie komunikačných nástrojov, metodických, poradenských a rozhodovacích útvarov mikroprostredia a makroprostredia školy, organizácií podporujúcich výchovu a vzdelávanie, rodičov a širšej verejnosti
- **v oblasti evalvácie a vnútroškolskej kontroly** – vyhodnocovanie výsledkov a spätné informácie s prijatými opatreniami, informovanosť a záujem o prácu každého zamestnanca školy; využívanie kontrolnej (poznávacej), inštruktážnej (regulatívnej) a výchovnej funkcie riadenia, ktoré sú závislé od množstva a kvality informácií získaných uplatňovanými formami kontrolnej činnosti. [10]

Komunikácia riaditeľa školy by mala byť :

- zrozumiteľná, vecná, vyznačovať sa vysokou kultúrou ústneho a písomného prejavu
- reč by mala byť plynulá, stručná, vyznačujúca sa aj presnosťou výrazov a názornosťou
- pri každej ústnej komunikácii by mal voliť primeraný tón, nezvyšovať neúmerne hlas
- mal by si ochotne a bez prerušovania vypočuť názory osoby, s ktorou komunikuje
- riaditeľ školy má dávať učiteľom pocit istoty, dôvery, má ich vedieť povzbudzovať do práce, preto by mu mal byť vlastný pedagogický optimizmus a pedagogický takt, ktorý si vyžaduje dodržiavať princíp individuálneho a diferencovaného prístupu k jednotlivým učiteľom a žiakom
- v styku so zamestnancami školy, žiakmi, rodičmi, verejnosťou by mal jednať uvážene a pokojne, v každej situácii by sa mal ovládať, nedopúšťať sa v žiadnom prípade zosmiešňovania, ponižovania alebo ironizovania osôb, s ktorými komunikuje

- vyhnúť by sa mal povýšeneckému správaniu, vyhrážaniu, poskytovaniu nevyžiadaných rád, neurčitosti vo vyjadrovaní, zatajovaní informácií, nadávkam
- jeho komunikácia by mala byť podľa zásad asertivity, mal by presne definovať, o čo mu ide, ako hodnotí situáciu, čo si o nej myslí a ako ju prežíva [10]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 ANALÝZA SÚČASNEJ ÚROVNE VEDENIA ĽUDÍ S DÔRAZOM NA OBLASŤ MOTIVÁCIE, KOMUNIKÁCIE A HODNOTENIA V ZŠ BRVNIŠTE

Táto kapitola je rozdelená na tri časti. V prvej časti predstavím ZŠ Brvnište, priblížim organizačnú štruktúru a vplyvy pôsobiace na činnosť školy prostredníctvom SWOT analýzy. V druhej časti tejto kapitoly sa budem zaoberať analýzou súčasnej úrovne vedenia ľudí s dôrazom na oblasť motivácie, komunikácie a hodnotenia. Analýza týchto oblastí bude vychádzať z rozboru doterajších činností a z výsledkov dotazníkového šetrenia, ktoré bude zamerané na vedenie ľudí. Záverom analytickej časti budú zistenia zhrnuté a pripravené pre spracovanie projektu.

6.1 Základná škola Brvnište

ZŠ Brvnište je plnoorganizovaná základná škola s kapacitou cca 310 žiakov. 11 triedna škola poskytuje 204 žiakom 1. – 9. ročníka základné vzdelanie a pripravuje ich na ďalšie štúdium. Na prvom stupni býva zvyčajne v každom ročníku jedna trieda, keďže spádová oblasť ZŠ Brvnište pre prvý stupeň zahŕňa dve obce, a to Stupné a Brvnište. Na druhom stupni sa počet tried v ročníku môže zvýšiť, pretože sem prichádzajú aj žiaci z obce Jasenica, ktorí predtým navštevovali neplnoorganizovanú Základnú školu v Jasenici.

Medzníkom v jej vývoji bolo získanie právnej subjektivity v roku 1997.

ZŠ Brvnište intenzívne spolupracuje s pedgagicko-psychologickou poradňou a na základe jej odporúčania venuje žiakom so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami maximálnu pozornosť pri vypracúvaní individuálneho výchovno-vzdelávacieho programu ako aj individuálneho vzdelávacieho plánu. Samozrejmosťou je aj aktívna spolupráca so zákonnými zástupcami týchto žiakov.

Pri ZŠ Brvnište funguje Rada školy, ktorá je zostavená zo zástupcov pedagogických zamestnancov, nepedagogických zamestnancov, zástupcov rodičov, zástupcov obecných úradov spádových obcí. Rada školy zasadá 3-krát ročne.

Združenie rodičov školy sa stretáva približne 3-krát ročne a je oboznamované s najdôležitejšími udalosťami, ktoré sa týkajú školy a jej prevádzky. Viackrát do roka sa uskutočňujú triedne informatívne ZRŠ, kde sa rieši správanie a prospech žiakov.

V rámci rôznych výchovno-vzdelávacích aktivít spolupracuje s Policajným zborom v Považskej Bystrici, s Hasičským a záchranným zborom MV SR v Považskej Bystrici, s TJ Stupné, TJ Jasenica, TJ Brvnište, s miestnym turistickým oddielom.

Základné údaje

Názov školy:	Základná škola
Adresa:	Brvnište 388, 018 12 Brvnište
IČO:	035995980
Vyučovací jazyk:	slovenský
Študijná forma:	denná
Druh školy:	štátna
Zriaďovateľ:	obec Brvnište

História školy

V roku 1873 bola postavená drevená škola na „Pukánke“, ktorá bola pomenovaná na Rímsko-katolícku ľudovú školu.

Roku 1908 uzniesli občania, že postavia novú školu. Podľa zákona musela byť z kameňa a z pálenej tehly, vyhotovená v ustanovených rozmeroch. Bola v obci najúhľadnejšou budovou, na priestrannej lúku tzv. Pukánke, v susedstve starej drevenej, ktorá bola vystavaná v roku 1873. Nová škola bola dokončená roku 1908.

V kronike štátnej ľudovej školy, písanej od roku 1930 sa možno dočítať, že „do školského roku 1929/1930 bola v obci Brvnište dvojtriedna rímsko-katolícka ľudová škola“. Zavedením 8-ročnej školskej dochádzky počet detí značne stúpol.

Roku 1932 obec Brvnište podala žiadosť o zriadenie meštianskej školy. Prvýkrát sa začalo na štátnej meštianskej škole učiť 18. septembra 1935. Vtedy bola provizórne umiestnená v budove obce Brvnište jedna trieda a druhá v štátnej ľudovej škole. Školský rok 1935/1936 sa začal 2. septembra na všetkých troch školách v Brvništi. V školskom roku 1942/1943 sa obvodná školská rada rozhodla pristúpiť k realizovaniu stavby novej školy.

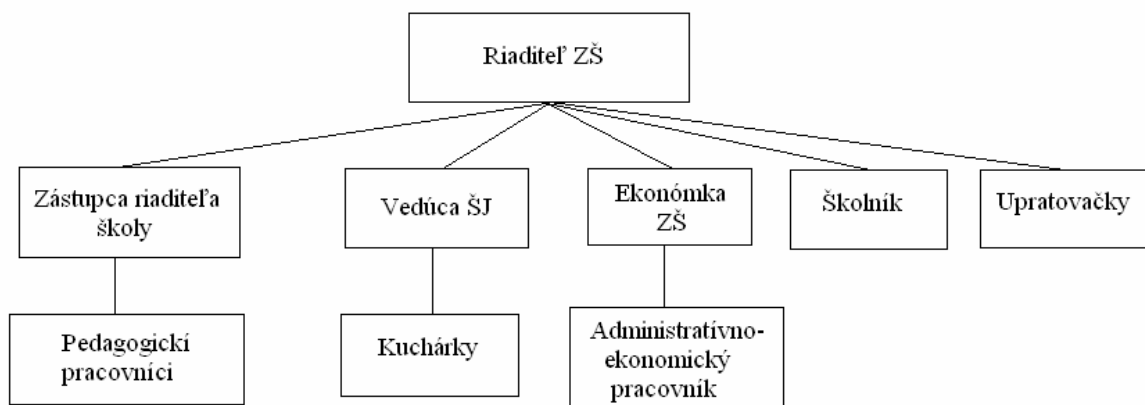
Ukončením vojny sa utvorili výraznejšie podmienky pre rast vzdelanosti i v obci Brvnište. Roku 1950 bola otvorená nová budova školy. Aj dnešná budova školy je tak trochu raritou, veď sa skladá z troch častí. Tak ako sa dočítame v kronikách. Tá najstaršia bola postavená v roku 1932, vyššie nad ňou roku 1948 a obe boli roku 1998 prepojené prístavbou.

Ďalšou zmenou prešla škola v roku 1993, kedy sa zamerala na rozšírené vyučovanie cudzích jazykov.

Organizačná štruktúra zamestnancov

V ZŠ Brvnište pracuje 18 učiteľov, z toho 4 učiteľia pre prvý stupeň, 9 učiteľov pre druhý stupeň, 3 externí učiteľia náboženskej výchovy a 2 vychovávateľky. Škola využíva tiež skúsenosti výchovného poradcu, koordinátora protidrogovej prevencie, koordinátora pre výchovu k manželstvu a rodičovstvu, koordinátora enviromentálnej výchovy...

V ZŠ Brvnište ďalej pracuje vedúca školskej jedálne, 2 kuchárky, 3 upratovačky, školník a 2 ekonómky.



Obr. 3. Organizačná štruktúra[vlastné spracovanie]

6.1.1 SWOT analýza

Silné stránky

Ludský potenciál

- dobrá vzájomná komunikácia, spolupráca

- možnosť učiteľov vzdelávať sa, ich informovanosť prostredníctvom internetu aj vzájomnej komunikácie (aj informovanosť o vnútorných problémoch školy)
- ochota pedagógov i nepedagogických pracovníkov ďalej sa vzdelávať, ochota ku zmenám
- stabilný pedagogický zbor

Materiálne vybavenie

- počítačové učebne- počítače
- možnosť stravovania v škole
- možnosť využívania futbalového ihriska na vyučovanie, športové i školské akcie

Pedagogický proces

- dobrá klíma školy - dôvera, bezpečné prostredie pre žiakov
- učitelia podporujú tvorivosť žiakov a humanisticky podporujú vyučovanie
- realizácia výletov, besied, získavanie zážitkov
- využívanie IKT vo vyučovaní, nadobúdanie počítačovej gramotnosti žiakmi
- vzdelávanie integrovaných žiakov

Ostatné faktory

- prezentácia školy, budovanie pozitívneho image (webová stránka, akcie pre občanov, účasť na súťažiach, iné)
- veľmi dobrá spolupráca s MŠ, ZUŠ (Súkromná ZUŠ vyučuje externe v našej škole), CVČ
- zapojenie školy do projektov (Projekt IKT, Škola podporujúca zdravie, Detský čin roka...)
- preplácanie cestovného žiakom zo školského obvodu (Stupné I. a II. stupeň, Jasenica II. stupeň)

Slabé stránky

Ľudský potenciál

- malý kolektív- malá možnosť delegovať alebo rozdeliť úlohy
- nedostatočná znalosť cudzích jazykov pedagógov
- rôzna miera flexibility učiteľov

Materiálne vybavenie

- zastaraný knižný fond
- chýbajúci správca počítačovej siete

Pedagogický proces

- malé prepojenie medzi predmetmi
- nedostatočné zavádzanie nových vyučovacích metód
- prevažuje motivácia známkami

Ostatné faktory

- niektorí rodičia majú ešte skreslené predstavy o zmenách v obsahu vzdelávania v škole
- malá informovanosť o školskej reforme medzi učiteľmi a rodičmi

Príležitosti

- účasť pedagógov na vzdelávacích kurzoch, resp. zorganizovanie vzdelávacích aktivít v rámci školy na zlepšenie kvality výchovno-vzdelávacieho procesu
- zamestnať psychológa, logopéda, resp. špeciálneho pedagóga
- vyučovanie podľa zmeneného UP a kurikula (na základe prijatia nového školského zákona a možnosti vytvárať si vlastné školské vzdelávacie programy alebo ako experiment)
- získavanie finančných zdrojov cez projekty

- využívanie vzdelávacích poukazov na skvalitnenie záujmovej činnosti
- spolupráca s pedagogicko-psychologickou poradňou
- spolupráca s bývalými žiakmi našej školy- teraz už dospelými ľuďmi
- možnosť získania finančných prostriedkov z fondov EU a iných zdrojov
- zvýšenie jazykovej gramotnosti žiakov a učiteľov (cudzí jazyky)

Ohrozenia

- úbytok žiakov s objektívnych príčin
- preťažovanie pedagógov
- neustále zmeny, nové vyhlášky a pokyny
- nedostatok finančných zdrojov z rozpočtu na prevádzku obnovu a modernizáciu budov
- nezáujem vzdelávať sa zo strany žiakov zo sociálne znevýhodneného prostredia, ich nepravidelná dochádzka do školy
- únik odborníkov za lepšími pracovnými podmienkami
- konkurenčné prostredie iných škôl
- agresivita niektorých žiakov
- šírenie drog a omamných látok medzi určitými skupinami žiakov
- neperspektívnosť pedagogickej profesie
- možnosť výberu inej školy v meste Považská Bystrica
- neatraktívnosť učiteľského povolania a neadekvátne ohodnotenie
- narastajúce problémy v správaní žiakov

6.2 Motivácia na ZŠ Brvnište

Nakoľko je ZŠ Brvnište rozpočtová organizácia, je financovaná zo štátneho rozpočtu a z rozpočtu obce. Tieto financie sú presne určené a nezostáva priestor na finančné ohodnotenie kvality práce zanietých učiteľov. Nie je možné motivovať zamestnancov ani prostredníctvom sociálnych výhod ako sú napr. športové podujatia, divadelné predstavenia, voľné vstupy do športových a rekreačných zariadení a pod. ako to býva v súkromných firmách.

Motivácia pedagogických zamestnancov je skôr nehmotného charakteru. Ide o pocit z dobre vykonanej práce, čo vedia žiaci oceniť až z odstupom času. Ďalším motivujúcim faktorom je dobrá pracovná klíma, kde sa pedagóg cíti dobre, uvoľnene. Vládne tam priateľská atmosféra, otvorená komunikácia. Ak je učiteľ spokojný so svojim kolektívom, nehľadá si iné pracovné miesto a rád zostáva na škole.

V minulosti bol dôležitý aj status učiteľa. Bol považovaný za autoritu, vážili si ho a rešpektovali. Dnes sa mladí ľudia k učiteľom správajú ako k seberovným, sú k nim drzí.

V minulosti bolo možné za hmotnú motiváciu považovať absolvovanie 1. kvalifikačnej skúšky. Jej absolvovaním sa učiteľ posunul o jednu platovú triedu vyššie, čiže z 10. platovej triedy prešiel do 11. platovej triedy (najvyššej). A absolvovaním 2. kvalifikačnej skúšky už nepostúpil vyššie v platovej triede, ale získal a rozšíril si vedomosti a zručnosti z oblasti didaktiky niektorého predmetu alebo zavádzania nových metód do vyučovacieho procesu.

Finančne sa učitelia motivovali len formou osobných príplatkov a to najmä na konci kalendárneho roka.

Dňa 1. 11. 2009 vstúpil do platnosti zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch, ktorý upravuje aj motivovanie učiteľov.

Tento zákon ukladá učiteľom nielen právo, ale aj povinnosť sa celoživotne vzdelávať. Učiteľ absolvovaním rôznych typov štúdií získava kompetencie nevyhnutné pre jeho prácu a je mu pridelený určitý počet kreditov v závislosti na dĺžke a náročnosti absolvovaného štúdia.

Kredity sa priznávajú za úspešné absolvovanie:

- aktualizáčného vzdelávania
- inovačného vzdelávania
- kvalifikačného vzdelávania.

Kredity nemôže získať pedagogický zamestnanec ukončením:

- adaptačného vzdelávania

- funkčného vzdelávania – slúži na to, ak sa chce pedagogický zamestnanec stať vedúcim pedagogickým pracovníkom
- špecializačného vzdelávania – napr. výchovný poradca, triedny učiteľ, rastie v kariérovom rebríčku a má za to stály príplatok

Učiteľom patrí kreditový príplatok v sume 6 % z platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, a to za každých získaných 30 kreditov. Najviac však za 60 kreditov, čo je zapracované vo vnútorných predpisoch ZŠ Brvnište.

Kredity sa okrem zvyšovania mzdy môžu použiť u učiteľov na absolvovanie 1. alebo 2. atestácie. Musia nazberať 30 kreditov a absolvovať prípravné štúdium k atestácii v rozsahu 60 hodín alebo musí získať 60 kreditov. Túto možnosť budú zrejme využívať skôr mladší učitelia.

Zákon č. 317/2009 Z. z. ukladá za povinnosť vypracovať na začiatku každého školského roka **Plán kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov**, kde riaditeľ školy určí, aké druhy štúdií ten ktorý zamestnanec počas školského roka absolvuje.

Zamestnávateľ má povinnosť evidovať kredity každého učiteľa. Doba platnosti priznaného kreditu je najviac 7 rokov od jeho priznania. Zo závažných dôvodov môže zamestnávateľ na základe písomnej žiadosti pedagogického zamestnanca túto dobu predĺžiť najviac o tri roky. Medzi závažné dôvody sa považuje najmä čerpanie materskej dovolenky, rodičovskej dovolenky alebo práceneschopnosti trvajúcej dlhšie ako 6 mesiacov nepretržite.

6.3 Hodnotenie na ZŠ Brvnište

Hodnotenie na ZŠ Brvnište sa skladá z viacerých hľadísk. Hodnotiť môže:

- **žiak** – prostredníctvom dotazníkov a ankiet. Na škole sa príliš nerealizuje z dôvodu strachu učiteľa pred kritikou zo strany žiaka.
- **rodičia**
- **zriaďovateľ** – hodnotí činnosť riaditeľa a školu, ako pôsobí na verejnosť (ako hospodári, umiestnenia žiakov v rôznych športových súťažiach a predmetových olympiádach...)

- **zamestnávateľ:**
 - testy – zisťujúce vedomosti a zručnosti žiakov (KOMPARO a Celoplošné testovanie žiakov 9. ročníka...)
 - riaditeľské testy z rôznych predmetov
 - hospitácie – riaditeľstva, vzájomné hospitácie uvádzajúcich a začínajúcich učiteľov
 - rozbor úspešnosti žiakov v prijímacom konaní na školu, aj na absolvovaní testov,
 - sledovanie profesijného rastu učiteľov
 - analýza písomných materiálov a portfólií
- **štátna školská inšpekcia**

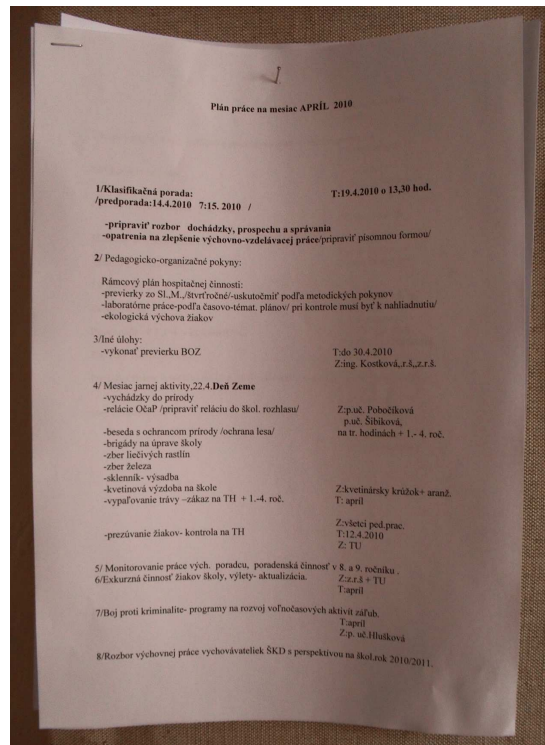
Zamestnávateľ môže hodnotiť aj ústne svojich podriadených, ale musí byť o tom písomný záznam.

6.4 Komunikácia na ZŠ Brvnište

Vedenie školy, čiže riaditeľ a zástupca riaditeľa školy, komunikuje so svojimi podriadenými rôznymi spôsobmi.

Na začiatku školského roka býva vypracovaný **ročný plán školy**. S plánom sú pedagógovia oboznámení na prvej pracovnej porade v školskom roku. Stanovené ciele v pláne sú reálne a ročný plán činností školy akceptujú všetci učitelia a snažia sa ho plniť bez výraznejších problémov. Plán práce sa v závere školského roka vždy vyhodnotí a vedie sa o ňom diskusia.

Každý mesiac riaditeľ školy vypracuje **mesačný plán práce**. Obsahuje plán činností, ktoré sa majú v daný mesiac vykonať. Pri každej činnosti je určený termín, dokedy sa má zrealizovať a tiež aj osoba, ktorá je zodpovedná za vykonanie tejto činnosti. Je zrozumiteľný pre všetkých zamestnancov.



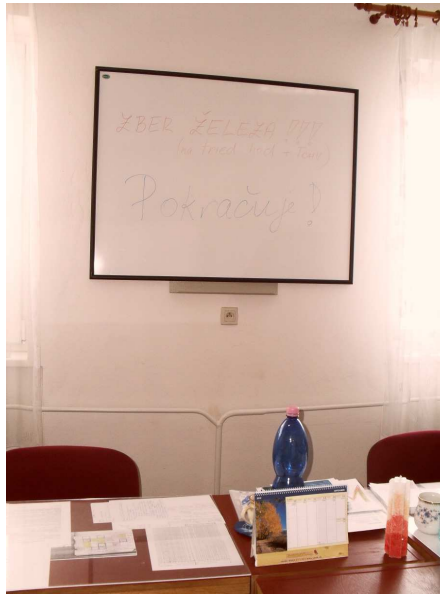
Obr. 4. Mesačný plán práce [vlastné spracovanie]

Riaditeľ zvoláva raz mesačne **pracovné porady**, ktoré aj sám vedie. Pracovné porady môžu byť:

- plánované – zvoláva a vedie riaditeľ
- operatívne – zvoláva a vedie zástupca riaditeľa
- s pedagogickými zamestnancami
- s prevádzkovými zamestnancami

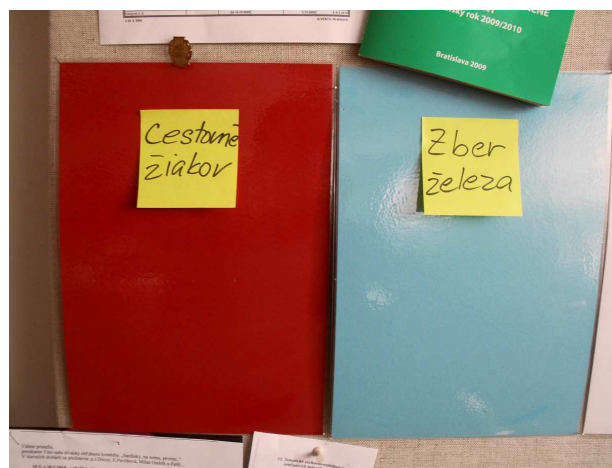
Riaditeľ tiež zvoláva **pedagogické rady**, ktoré sa konajú raz za štvrt' roka. Na pedagogických radách sa hodnotí prospech a správanie žiakov, prijímajú sa opatrenia na ich zlepšenie. Predsedovia metodického grémia zvolávajú zasadnutia **metodického združenia**, kde si zamestnanci vymieňajú svoje skúsenosti a vedomosti ohľadom vyučovania, správania sa k žiakom a pod. a **zasadnutia komisie pre tvorbu ŠkVP**.

V zborovni sa nachádza **magnetická tabuľa**, kde zástupkyňa riaditeľa školy vypisuje termíny pracovných porád, aktuálne odkazy a pod.



Obr.5. Magnetická tabuľa [vlastné spracovanie]

Na nástenke je pripnutý **červený a modrý papier**. Na červený papier sa zaznačujú úlohy, ktoré sú potrebné zrealizovať okamžite. Na modrý papier sa zaznamenávajú úlohy, ktoré treba vykonať neskôr, ale je potrebné ich dlhodobo sledovať.



Obr. 6. Červený a modrý papier [vlastné spracovanie]

Medzi ďalšie formy komunikácie patrí napr. obežník, rôzne riaditeľské príkazy...

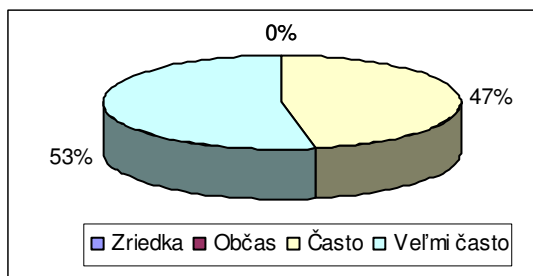
6.5 Dotazník

Na zistenie kvality vedenia na ZŠ Brvnište bol použitý dotazník (príloha I), ktorý sa skladal z dvoch častí. V jednej časti sa zisťoval spôsob vedenia ľudí riaditeľom a v druhej časti boli otázky zamerané na vzťahy na pracovisku medzi pedagogickými pracovníkmi. Dotazník bol rozdáný všetkým pedagogickým zamestnancom, ktorí na vyplnenie dotazníka mali dostatok času. Skladal sa z 30 otázok. Odpovede si učitelia vyberali zo 4-stupňovej škály ponúkaných odpovedí: *zriedka*, *občas*, *často*, *veľmi často*. Návratnosť dotazníka bola 100%.

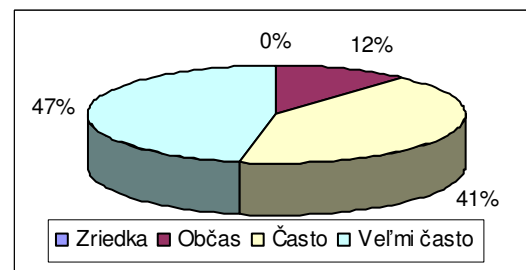
6.5.1 Vyhodnotenie dotazníka

V tejto časti sa venujem vyhodnoteniu dotazníka graficky a slovne.

Vyhodnotenie prvej časti dotazníka

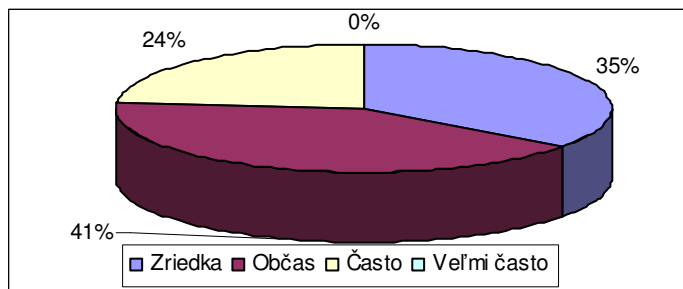


Obr. 7. Učitelia pracujú na tejto škole skutočne radi [vlastné spracovanie]



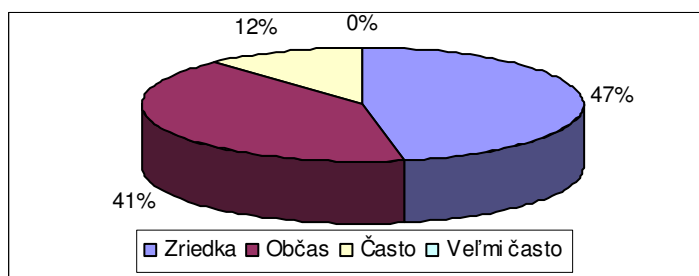
Obr. 8. Učitelia sú na svoju školu hrdí [vlastné spracovanie]

Vyhodnotením týchto dvoch otázok vyplynulo, že všetci učitelia radi na ZŠ Brvnište pracujú radi a sú aj na svoju školu hrdí.



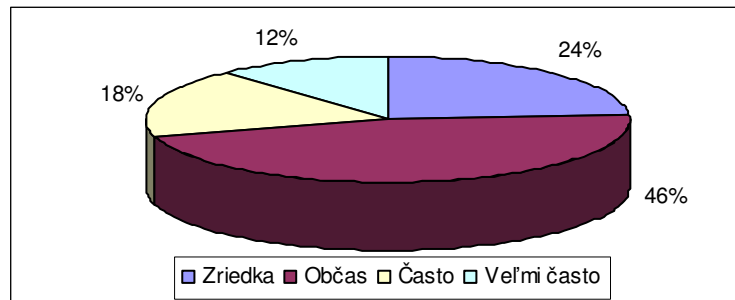
Obr. 9. Učítelia tejto školy majú veľa rôznych schôdzí [vlastné spracovanie]

Učítelia svoju účasť na rôznych typoch porád vnímajú rôzne. Takmer jedna tretina súhlasila s týmto tvrdením a označila odpoveď *často*. Skoro polovica z opýtaných odpovedala *občas* a 35 % zaznačila odpoveď *zriedka*. Ide napríklad o pracovné porady, zasadnutia pedagogickej rady, zasadnutia metodického združenia pre 1. stupeň a 2. stupeň, porady k tvorbe ŠkVP a pod.



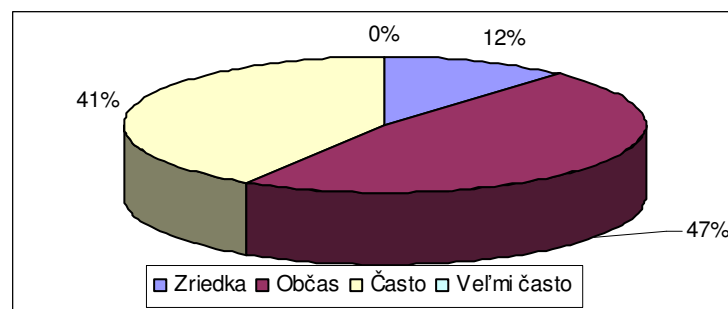
Obr. 10. Rôzne povinnosti v škole narúšajú vyučovaciu činnosť učiteľa [vlastné spracovanie]

Vyhodnotením tejto otázky vyplynulo, že účasť pedagogických zamestnancov na rôznych športových súťažiach, predmetových olympiádach či vzdelávaní učiteľov nepocíťujú učítelia ako prekážku vo svojej vyučovacej činnosti.



Obr. 11. Mimovyučovacích povinností je na tejto škole veľmi veľa [vlastné spracovanie]

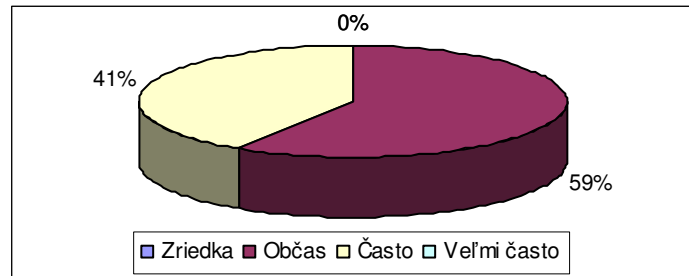
Učiteľ má za úlohu okrem vyučovacej činnosti vykonávať aj mimovyučovacie povinnosti. Písanie hodnotenia žiaka majú za povinnosť robiť triedny učiteľ 9. ročníka a triedny učiteľ, ktorí majú vo svojej triede žiakov zo sociálne znevýhodneného prostredia. Ďalej musia učители pripravovať ŠkVP pre svoj predmet, tvoriť učebné plány, učebné osnovy, vzdelávacie štandardy, tematické plány pre reformné ročníky, zháňať materiály pre vyučovaciu činnosť reformných ročníkov pre absenciu učebníc. Takmer tri štvrtiny učiteľov nevidí problém vo vykonávaní týchto mimovyučovacích povinností. A len jednej tretine z opýtaných sa ich vidí veľmi veľa.



Obr. 12. Učители na tejto škole sú preťažení administratívnou prácou [vlastné spracovanie]

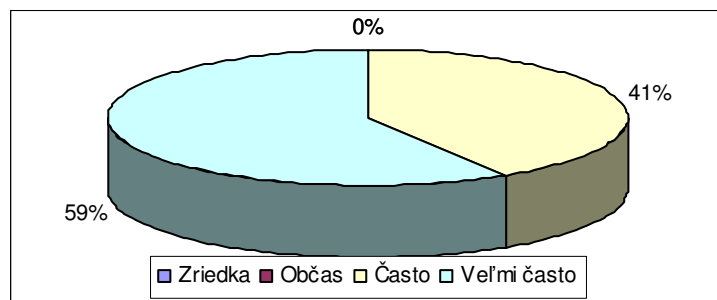
Od učiteľov sa v škole vyžaduje aj administratívna práca, čo takmer polovica učiteľov považuje za prácu navyše. Učiteľova povinnosť je viesť pedagogickú dokumentáciu, medzi ktorú patrí vedenie triednej knihy, triedneho výkazu, záznamy z pohovorov s problémovými žiakmi a ich rodičmi. Učители majú aj povinnosť odovzdať na ekonomický úsek prehľady o dochádzke žiakov, z ktorej sa vypočítava výška cestovného.

Finančné prostriedky na cestovné získava škola zo štátneho rozpočtu. Cestovné patrí žiakom, ktorí patria do spádovej oblasti.



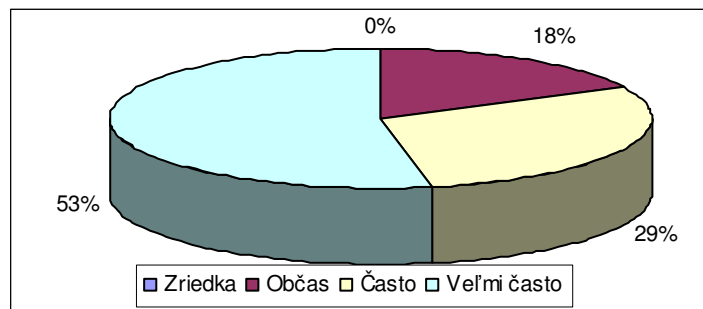
Obr. 13. Učitelia venujú svoj mimoškolský čas žiakom, ktorí majú individuálne potreby [vlastné spracovanie]

Žiakom, ktorí majú horší prospech v niektorých predmetoch a chcú to zmeniť k lepšiemu, pomáha takmer polovica učiteľov prostredníctvom doučovania. Sú to najmä žiaci zo sociálne znevýhodneného prostredia, žiaci s rodinne nevyhovujúceho prostredia, ale aj ostatní žiaci, ktorí chcú zlepšiť svoj prospech.



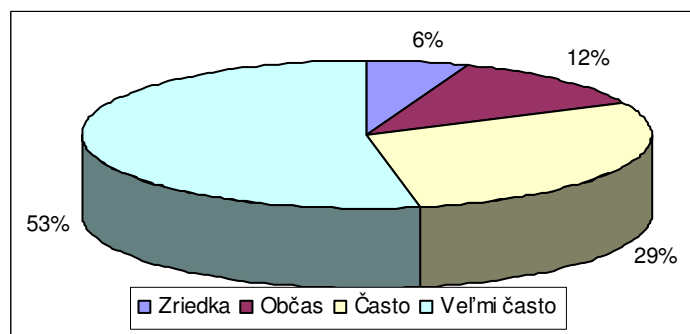
Obr. 14. Pracovná morálka učiteľov je na vysokej úrovni [vlastné spracovanie]

Vyhodnotenie tejto otázky ukázalo, že učitelia považujú pracovnú morálku na vysokej úrovni.



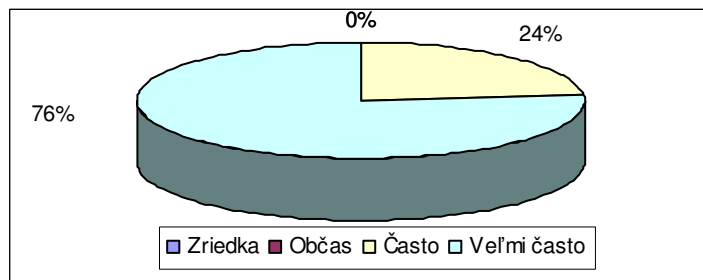
Obr. 15. Riaditeľ je sám príkladom ostatným učiteľom [vlastné spracovanie]

V tejto otázke sa učitelia vyjadrovali, či je riaditeľ príkladom ostatným učiteľom. 53 % zaznačilo odpoveď *veľmi často*, 29 % *často* a 18 % *občas*. Nikto z opýtaných nezaznačil odpoveď *zriedka*.



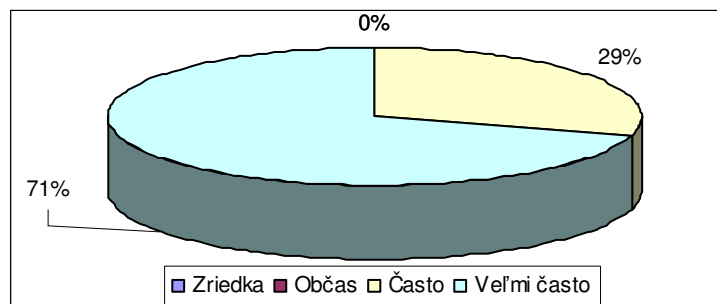
Obr. 16. Riaditeľ dokáže oceniť, pochváliť svojich podriadených [vlastné spracovanie]

Len 18 % z opýtaných učiteľov sa na túto otázku vyjadrilo, že riaditeľ nie často vie oceniť a pochváliť prácu svojich podriadených. Riaditeľ nechváli učiteľov priamo pred ostatnými, ale vie vyzdvihnúť ich výsledky či v edukačnom procese, alebo rôznymi umiestneniami v rôznych športových súťažiach, predmetových olympiádach.



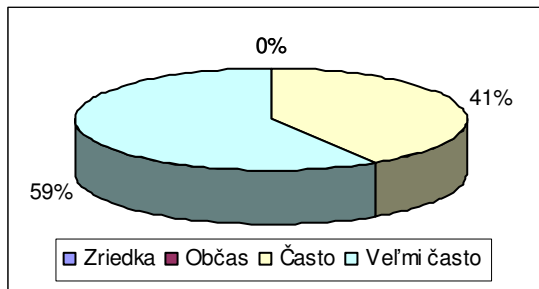
Obr. 17. Riaditeľ osobne vedie každú dôležitú poradu [vlastné spracovanie]

V škole sa raz mesačne koná pracovná porada a raz štvrtročne pedagogická rada. Obidve zvoláva a aj vedie riaditeľ. Menšie operatívne porady zvoláva a vedie riaditeľ, ale v niektorých prípadoch aj zástupkyňa riaditeľa školy.

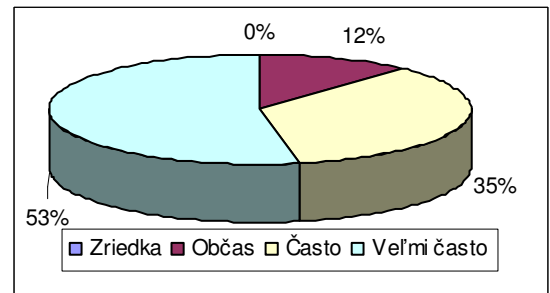


Obr. 18. Riaditeľ sleduje a kontroluje všetko, čo sa na škole deje [vlastné spracovanie]

Riaditeľ má pod kontrolou všetky činnosti a aktivity čo sa na škole robia. Vníma to tak aj 71 % učiteľov.

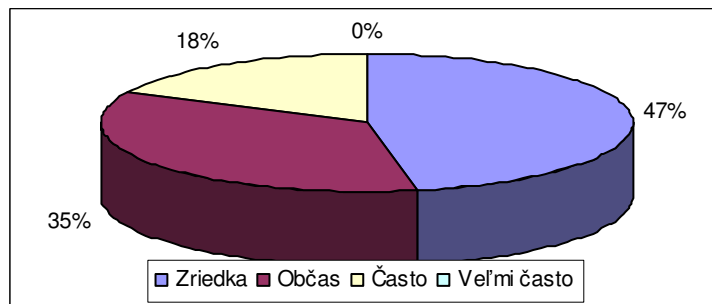


Obr. 19. Riaditeľ starostlivo sleduje všetky aktivity učiteľa [vlastné spracovanie]



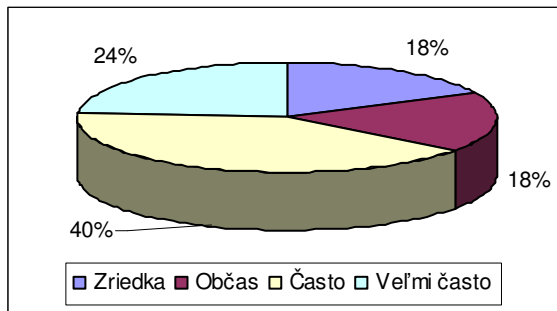
Obr. 20. Riaditeľ prísne dohliada na to, ako učitelia rešpektujú režim školy a svoje povinnosti [vlastné spracovanie]

Riaditeľ dôkladne sleduje, či zamestnanci dodržia pracovný poriadok školy, či si svedomito plnia svoje povinnosti. Vidí to aj vyše 50 % z opýtaných učiteľov.

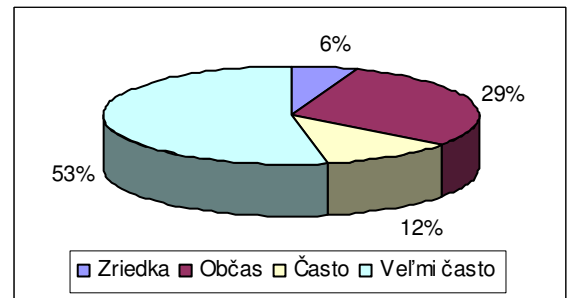


Obr. 21. Riaditeľ je autokratický [vlastné spracovanie]

Spôsob vedenia riaditeľa považuje 18 % učiteľov za autokratický. Nakoľko je riaditeľ vo svojej funkcii už veľa rokov, má veľa schopností a skúseností s riadením a vedením školy a pozná veľmi dobre svoj pracovný kolektív, môže si to dovoliť.

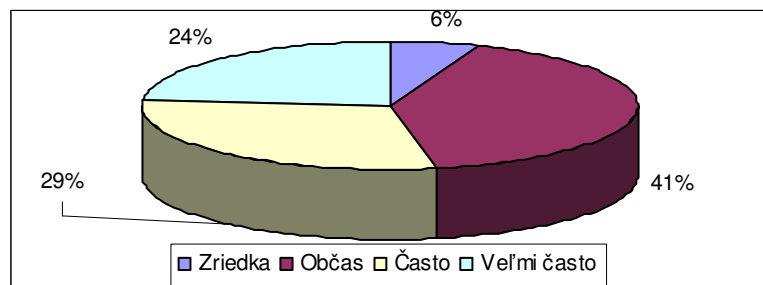


Obr. 22. Keď chce riaditeľ pomôcť učiteľom, dokáže konať neformálne, vystúpiť z role riaditeľa [vlastné spracovanie]



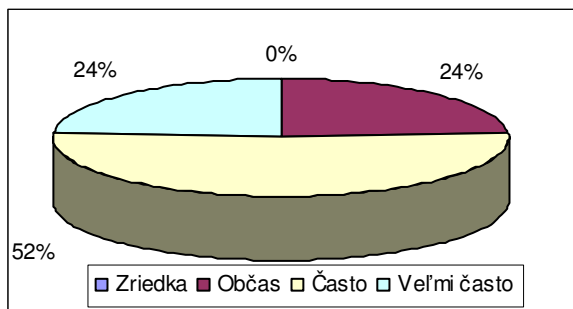
Obr. 23. Riaditeľ je schopný, pokiaľ je to potrebné, pomôcť učiteľom aj po pracovnej stránke [vlastné spracovanie]

Viac než polovica učiteľov sa vie na riaditeľa školy spoľahnúť, že im poradí, pomôže či už po pracovnej stránke, ale i v súkromí.

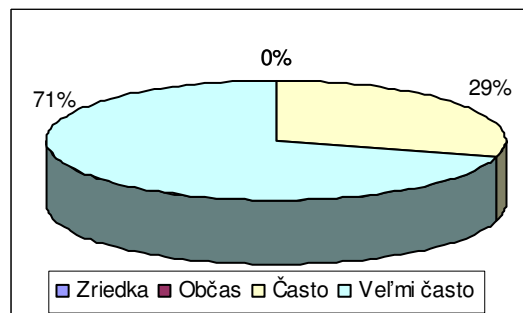


Obr. 24. Riaditeľ dostatočne vysvetlí, zdôvodní, prečo kritizoval prácu niektorého učiteľa [vlastné spracovanie]

47 % učiteľov si vyjadrilo, že kritiku voči práci niektorého učiteľa dostatočne nevysvetlí. Riaditeľ neobviňuje svojich podriadených priamo, kritizuje skôr konanie než konkrétneho človeka. Ak už chce voči niekomu vzniesť kritiku, tak to robí medzi štyrmi očami a nie na poradách či na verejnosti.



Obr. 25. Riaditeľ používa konštruktívnu kritiku [vlastné spracovanie]



Obr. 26. Riaditeľ má na zreteľi dobro a prospech školy [vlastné spracovanie]

Riaditeľ sa snaží podávať kritiku so zreteľom na dobro školy. Riaditeľovi záleží na tom, aby sa všetci zamestnanci cítili na škole dobre, aby do nej chodili radi a radi v nej aj pracovali.

Vyhodnotenie druhej časti dotazníka

Druhú časť dotazníka som sa rozhodla vyhodnotiť graficky (príloha II), tabuľkou a slovne.

Tab. 1. Vyhodnotenie druhej časti dotazníka [vlastné spracovanie]

Otázka	Zriedka	Občas	Často	Veľmi často
Spôsoby (maniere) niektorých učiteľov na tejto škole obťažujú iných učiteľov.	59 %	35 %	6 %	0 %
Na poradách učiteľa prerušujú vystúpenia svojich kolegov	76 %	24 %	0 %	0 %
Najbližšími priateľmi učiteľov na tejto škole sú ich vlastní kolegovia	6 %	65 %	29 %	0 %
Učitelia si navzájom pomáhajú a podporujú jeden druhého	0 %	24 %	35 %	41 %
Učitelia poznajú rodinné zázemie svojich kolegov	18 %	29 %	41 %	12 %
Učitelia sa navzájom pozývajú na návštevy	47 %	53 %	0 %	0 %

Učitelia sa pravidelne spoločensky stýkajú aj mimo školy	59 %	41 %	0 %	0 %
Učitelia rešpektujú odbornú kompetenciu svojich kolegov	0 %	6 %	41 %	53 %

Vyhodnotením druhej časti dotazníka vyplynulo, že učitelia svoj pracovný kolektív vnímajú ako priateľský. Cítia sa v ňom dobre, vládne v ňom otvorená komunikácia, dobré medziľudské vzťahy. Učitelia sa navzájom podporujú a pomáhajú si. Vymieňajú si medzi sebou vlastné skúsenosti a vedomosti, či už ohľadom svojej práce alebo aj mimo nej. Poznajú rodinné zázemie svojich kolegov, ale nakoľko sú učitelia z rôznych častí okresu, nestýkajú sa tak často mimo školy. Ale pracovný kolektív celkovo hodnotia kladne.

6.6 Záver analýzy súčasného stavu

Z dotazníka vyplynulo, že vedenie ľudí na ZŠ Brvnište je na dobrej úrovni z pohľadu jej zamestnancov. ZŠ má záujem o zistenie kvality vedenia ľudí neustranným subjektom. Na základe toho plánuje v dohľadnej dobe sa podrobiť vnútornému auditu kvality riadenia, ktorého výstupom bude certifikát systému manažérstva kvality.

Preto je potrebné ešte dorobiť niektoré úlohy v oblasti motivácie, hodnotenia a komunikácia so zamestnancami. Je to považované ako predpríprava pre vnútorný audit kvality riadenia.

Motivácia

V minulosti bolo možno pedagogických zamestnancov motivovať najmä formou nehmotného charakteru alebo finančne prostredníctvom osobného príplatku, čo bolo na základe presne stanoveného rozpočtu dosť obmedzené.

V novembri minulého roku vstúpil do platnosti zákon č. 317/2009 Z. z., ktorý okrem iného hovorí o celoživotnom vzdelávaní pedagogických zamestnancov prostredníctvom rôznych typov štúdií. Povinnosťou každej školy je vypracovať plán kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov.

Nakoľko akreditácia vzdelávacích programov ešte stále nie je dokončená, školy nevedia, na ktoré programy majú hlásiť svojich pedagogických zamestnancov. Preto ZŠ Brvnište ešte nemá vypracovaný plán kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov. Na

základe toho bude jedným z výsledkov predprípravy na vnútorný audit pre oblasť motivácie vytvorenie plánu kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov.

Hodnotenie

Hodnotenie na ZŠ Brvnište prebieha formou hodnotenia od rôznych subjektov, ako sú žiaci, rodičia, zriaďovateľ, zamestnávateľ, štátna školská inšpekcia. Hodnotenie by malo prebiehať podľa kritérií, ktoré si určí škola a zapracuje ich do vnútorného predpisu školy. Výstupom bude teda vypracovanie kritérií, podľa ktorých sa budú hodnotiť pedagogickí zamestnanci školy.

Komunikácia

Na škole dobre funguje formálna komunikácia. Každý vie kto za čo zodpovedá, aká je jeho náplň práce, čo sa od neho očakáva. Funguje dobre pracovná komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným, ale aj medzi podriadenými navzájom. Čo je však potreba zlepšiť, je vybudovať vzťahy nielen na profesionálnej úrovni, ale aj z hľadiska ľudskej spolupatričnosti.

V rámci predprípravy v oblasti komunikácia sa budem venovať zlepšeniu vzťahov medzi zamestnancami skôr na neformálnej úrovni, na utuženie vzťahov na pracovisku.

7 PROJEKT PRE VEDENIE ĽUDÍ V PODMIENKACH ZŠ BRVNIŠTE

Nasledujúci projekt vychádza zo záverov z analýzy súčasnej úrovne vedenia ľudí v ZŠ Brvnište.

7.1 Členenie projektu

Projekt možno rozdeliť do niekoľkých častí:

- predpríprava na vnútorný audit:
 - vypracovanie Plánu kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov
 - vytvorenie kritérií na hodnotenie zamestnancov
 - zlepšenie neformálnej komunikácie medzi zamestnancami
- proces získania certifikácie v systéme manažérstva kvality pre ZŠ Brvnište prostredníctvom vnútornému auditu kvality riadenia
- podrobenie projektu jednotlivým analýzám

7.2 Cieľ projektu

Hlavným cieľom projektu je zlepšenie vedenia ľudí. Na to, aby sa mohla objektívne posúdiť úroveň vedenia ľudí, podrobí sa škola vnútornému auditu kvality riadenia. Pred tým musí ale vypracovať niektoré chýbajúce úlohy v oblasti motivácie, hodnotenia a komunikácie.

7.3 Vlastný projekt

7.3.1 Plán kontinuálneho vzdelávania

Dlho očakávané prebiehajúce zmeny v školstve sú významné a nie sú jednoduché. Nová legislatíva jasne definuje ďalšie smerovanie rozvoja profesionality pedagógov. Profesionálny rozvoj bude zabezpečovaný kontinuálnym vzdelávaním ako súčasť celoživotného vzdelávania. Ide o sústavný proces nadobúdania vedomostí, zručností a spôsobilostí,

ktorého cieľom je získavať, udržiavať, obnovovať, zdokonaľovať, rozširovať a dopĺňať profesijné kompetencie pedagogického zamestnanca. Ide o kompetencie potrebné na štandardný výkon pedagogickej činnosti, avšak aj na výkon špecializovaných činností a na výkon riadiacich činností. Dôležité je aj získanie profesijných kompetencií potrebných na splnenie kvalifikačných predpokladov na vyučovanie ďalšieho aprobačného predmetu, predmetov študijného odboru alebo na doplnenie kvalifikačných predpokladov.

Rozhodujúcim činiteľom na naplnenie tohto cieľa sa stáva vedenie školy, najmä vedúci pedagogický zamestnanec – riaditeľ. Práve on zodpovedá za kontinuálne vzdelávanie, ktoré koordinuje podľa ročného plánu kontinuálneho vzdelávania vyplývajúceho z cieľov výchovy a vzdelávania školy.

Samotný plán kontinuálneho vzdelávania vychádza z plánov metodického združenia, predmetovej komisie a osobného plánu profesijného rastu pedagogického zamestnanca. Je prerokovaný na začiatku každého školského roka. Vyhodnocovaný je na konci školského roka, prípadne priebežne podľa požiadaviek a potreby.

Tabuľka kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov

1. Analýza zloženia pedagogických zamestnancov školy

Pedagogickí zamestnanci sa delia na učiteľov, vychovávateľov, pedagogických asistentov, zahraničných lektorov, majstrov odbornej výchovy a pod.

Tab. 2. Analýza zloženia pedagogických zamestnancov školy [vlastné spracovanie]

Pedagogickí zamestnanci	
Učители	16
Vychovávateelia	2
Nekvalifikovaní zamestnanci 3	

2. Analýza podľa kariérového stupňa

Pedagogický zamestnanec môže byť začínajúci, samostatný, nekvalifikovaný, s 1. atestáciou, s 2. atestáciou.

Tab. 3. Analýza podľa kariérového stupňa [vlastné spracovanie]

Kariérový stupeň	začínajúci	samostatný	s 1. atestáciou	s 2. atestáciou	nekvalifikovaný
Pedagogický zamestnanec	1	4	11	0	3

3. Analýza podľa kariérovej pozície

Medzi kariérové pozície patrí napr. triedny učiteľ, výchovný poradca, kariérový poradca, uvádzajúci pedagogický zamestnanec, vedúci predmetovej komisie, koordinátor informatizácie, riaditeľ, zástupca riaditeľa, hlavný majster odbornej výchovy, vedúci vychovávateľ.

Tab. 4. Analýza podľa kariérovej pozície [vlastné spracovanie]

Pedagogický zamestnanec špecialista	
Triedni učitelia	10
Výchovný poradca	1
Uvádzajúci pedagogický zamestnanec	1
Vedúci predmetovej komisie, vedúci metodického združenia, vedúci študijného odboru	2
Koordinátor environmentálnej výchovy	1
Koordinátor protidrogovej prevencie	1

Koordinátor výchovy k manželstvu a rodičovstvu	1
Vedúci pedagogický zamestnanec	
Riaditeľ	1
Zástupca riaditeľa	1

4. Druhy prebiehajúceho kontinuálneho vzdelávania

V súčasnosti sa iba málo učiteľov základnej školy Brvnište zúčastňuje vzdelávaní. Je to spôsobené tým, že sa menili podmienky a systém školstva a nikto si nebol istý, či mu bude podľa nového zákona platiť už prebiehajúce vzdelávanie.

Tab. 5. Druhy prebiehajúceho kontinuálneho vzdelávania [vlastné spracovanie]

Adaptačné vzdelávanie	1
Špecializačné vzdelávanie	2
Funkčné vzdelávanie	1
Kvalifikačné vzdelávanie	2

Tab. 6. Plán kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov na školský rok 2009/2010 [vlastné spracovanie]

P. č.	Titul	Meno	Priezvisko	Celková časová dotácia v hodinách	Vzdelávanie					Spolu kredity	Začiatok	Koniec	Poznámka
					Druh vzdelávania	Vzdelávaci a inštitúcia	Názov vzdelávacieho programu	Počet kreditov	Predpokladané náklady na rozpočet €				
1.	A	A	A	x	Adaptačné	ZŠ Brvnište	Adaptačné vzdelávanie	0	240	0	10/2009	5/2010	prebieha
2.	B	B	B	x	Kvalifikačné	UMB BB	Telesná výchova	0	x	0	9/2009	6/2011	prebieha
				x	Kvalifikačné	UMB BB	Geografia	0	x		9/2007	6/2010	prebieha
3.	C	C	C	x	Funkčné	MPC TN	Vzdelávanie vedúcich pedagogických pracovníkov	0	180	62	4/2008	4/2010	ukončené
				60	Aktualizačné	MPC TN	Vzdelávanie učiteľov v súvislosti s tvorbou školských vzdelávacích programov pre učiteľov základných škôl	15	x		9/2010	9/2011	prihlásený

				160	Špecializačné	ŠPÚ BA	Modernizácia vyučovania informatiky na základných a stredných školách	47	200		9/2010	8/2011	prihlásený
4.	D	D	D	744	Kvalifikačné	ŠPÚ BA	Jazyková príprava kvalifikovaných učiteľov I. stupňa ZŠ na úroveň A2 SERR a príprava kvalifikovaných učiteľov I. stupňa ZŠ s rozšírením kvalifikácie na vyučovanie CJ – anglický jazyk	169	x	169	3/2009	9/2013	prebieha
5.	E	E	E	744	Kvalifikačné	ŠPÚ BA	Jazyková príprava kvalifikovaných učiteľov I. stupňa ZŠ na úroveň A2 SERR a príprava kvalifikovaných učiteľov I. stupňa ZŠ s rozšírením kvalifikácie na vyučovanie CJ – nemecký jazyk	169	x	169	3/2009	9/2013	prebieha

Súčasťou plánu kontinuálneho vzdelávania pedagogických pracovníkov je osobný plán profesijného rastu (príloha III), ktorý musí mať vypracovaný každý pedagogický zamestnanec. Osobný plán profesijného rastu obsahuje:

- identifikačné údaje školy
- školský rok
- identifikačné údaje zamestnanca
- aprobácia (pracovné zaradenie)
- ciele profesijného rastu
- údaje o vzdelávaní – druh vzdelávania, vzdelávacia inštitúcia, názov vzdelávania, začiatok a koniec vzdelávania, počet kreditov
- úlohy – sleduje sa termín ich splnenia, forma a termín priebežného hodnotenia

Potreba ďalších vzdelávaní

Nakoľko pri tvorbe ŠkVP boli posilnené predmety matematika, slovenský jazyk, informatika a cudzie jazyky, je potrebné ďalšie vzdelávanie učiteľov v týchto predmetoch. Konkrétne ide o:

- Riadenie školy a školského zariadenia – toto vzdelávanie je určené pre učiteľov vo všetkých podkategóriách, vychovávateľov
- Finančná gramotnosť – je to prierezová téma, ktorá zasahuje do všetkých vyučovacích predmetoch. Cieľová skupina tohto vzdelávania je učiteľ pre primárne vzdelávanie, učiteľ pre kontinuálne vzdelávanie
- Modernizácia vzdelávania na ZŠ s podporou IKT – určené pre učiteľa pre primárne vzdelávanie
- Vyučovanie informatickej výchovy – cieľová skupina je učiteľ pre primárne vzdelávanie

ZŠ Brvnište má záujem o viac akreditovaných vzdelávacích programov. Ale nakoľko je to malá škola a má obmedzený rozpočet, nie je možné zapájať sa do ostatných druhov programov.

7.3.2 Kritéria hodnotenia

Problémom, s ktorým sa stretáva každý zamestnávateľ, je, ako poznať výkon pracovníkov a ako dosiahnuť i udržať potrebnú úroveň ich produktivity. Okrem motivovania to môže byť i pravidelným hodnotením výkonnosti.

Aby bolo hodnotenie pracovníkov jednotné, boli navrhnuté kritéria hodnotenia učiteľa vo vzťahu k žiakom, k edukačnému procesu, k sebarozvoju a vo vzťahu k normám a pracovnému správaniu.

Tab. 7. Návrh kritérií hodnotenia učiteľa ako jednu zo súčastí práce vedenia školy [vlastné spracovanie]

Kritéria hodnotenia učiteľa vo vzťahu k žiakom:
- vie diagnostikovať vývinové a individuálne charakteristiky žiakov,
- vie motivovať žiakov k učeniu,
- rozvíja vyššie úrovne poznávania žiakov, logické myslenie, kritické myslenie, analýzu, tvorivosť,
- rozvíja personálne zručnosti žiakov (samostatnosť, zodpovednosť, sebadôveru, sebahodnotenie, sebaúctu, sebamotiváciu...),
- rozvíja sociálne zručnosti žiakov (spoluprácu a kooperáciu, empatiu, vzájomnú pomoc, komunikáciu...),
- pristupuje k žiakom individuálne, pomáha žiakom so špeciálnymi potrebami,
- rešpektuje názory žiakov, podporuje ich vyjadrovanie.
Kritéria hodnotenia učiteľa vo vzťahu k edukačnému procesu:
- vie určiť edukačné ciele vo väzbe na učebné osnovy,
- vie určiť učebné ciele orientované na žiaka,
- vie vybrať obsah edukácie, metódy, formy a ostatné prostriedky edukácie v náväznosti na

zvolené ciele,
- využíva zážitkové učenie, kooperatívne učenie a iné formy sociálneho učenia,
- dodržiava pravidlá hodnotenia žiakov, priebežne hodnotí snahu, výkon a pokrok žiaka,
- vie určiť kritériá hodnotenia a sumatívne hodnotiť žiaka,
- vytvára dobrú klímu v triede,
- vie riešiť konflikty v triede,
- je žiakmi akceptovaný, má prirodzenú autoritu.
Kritéria hodnotenia učiteľa vo vzťahu k sebarozvoju:
- dokáže hodnotiť a reflektovať svoj výchovno-vzdelávací proces a vlastné správanie; pozná svoje silné a slabé stránky,
- darí sa mu efektívne komunikovať s rodičmi žiakov,
- vie komunikovať s inými organizáciami a okolím školy,
- dokáže plánovať svoj profesijný rast,
- absolvuje rôzne formy kontinuálneho profesijného vzdelávania s cieľom zlepšovať edukáciu,
- dokáže nové vedomosti a zručnosti v škole implementovať prostredníctvom metodického združenia alebo predmetovej komisie,
- využíva IKT v profesijnom rozvoji a v edukácii,
- vie pracovať v tíme,
- podieľa sa na zavádzaní zmien alebo inovácií v škole,
- podieľa sa na tvorbe alebo realizácii projektov.
Kritéria hodnotenia učiteľa vo vzťahu k normám a pracovnému správaniu:
- vedie správne pedagogickú dokumentáciu,
- dodržiava zákonník práce, vnútorný pracovný poriadok školy, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, pracovný čas...,

- zúčastňuje sa pracovných pedagogických porád,
- podieľa sa na organizovaní a realizácii aktivít po vyučovaní (krúžky, akadémie, vystúpenia, verejnoprospešné činnosti...),
- dosahuje dobré výsledky so žiakmi v súťažiach a olympiádach.

Ku kritériám riaditeľ školy priradí body podľa váhy, ktorú priradí k jednotlivým kompetenciám a činnostiam učiteľa. Kritéria hodnotenia budú zakomponované vo vnútornom predpise školy a zverejnené a riaditeľ ich použije nielen pri odmeňovaní učiteľov, ale priebežne bude vyhodnocovať aj formou hodnotiacich rozhovorov.

7.3.3 Nové formy neformálnej komunikácie

Ako z dotazníkov vyplynulo, učitelia si navzájom pomáhajú, podporujú sa a vládne priateľská atmosféra v pracovnom kolektíve. Zriedka sa však stretávajú aj mimo vyučovania. Prevládajú skôr profesijne pracovné vzťahy nad priateľskými vzťahmi medzi kolegami. Nepriaznivá situácia sa môže zvrátiť poriadaním spoločných akcií mimo pracovného procesu.

Mimo práce sa učitelia správajú uvoľnenejšie, nesprávajú sa tak strojene, utvárajú sa nové väzby, iné stránky osobnosti vyplávajú na povrch. Neriešia sa vždy iba pracovné záležitosti, ľudia sa viac dozvedia o rodinnom zázemí svojich, kolegov, o ich postojoch, pocitoch, problémoch, o ich túžbach.

Nakoľko je škola na dedine, učitelia majú blízky vzťah k prírode, preto inklinujú skôr ku športovým podujatiam, posedeniam v prírode, k turistike. Na druhej strane sa učitelia môžu prikláňať k spoločenským akciám, ako je divadlo, ples, oslavy významných výročí nielen školy.

Z týchto dôvodov bol navrhnutý plán spoločných akcií pre všetkých zamestnancov ZŠ Brvnište.

Tabuľka č. 8. Plán spoločných akcií pre zamestnancov školy na školský rok 2010/2011
[vlastné spracovanie]

Termín	Názov udalosti	Miesto konania
2. september 2010	otvorenie školského roka 2010/2011	posedenie v agropenzióne Grunt Papradno
október 2010	Husacie hody	Slovenský Grob
november 2010	divadlo	SND Bratislava
december 2010	Mikulášske posedenie	ŠJ ZŠ Brvnište
január 2011	Ples	kultúrny dom Brvnište
február 2011	Fašiangy, pochovávanie basy	Brvnište
apríl 2011	turistika Jílelnického „25-ka“	Považská Teplá
1. júl 2011	ukončenie školského roka 2010/2011	posedenie v reštaurácii Podjavorník

Tento plán bude vyvesený na nástenke v zborovni, aby všetci pracovníci mali možnosť ho vidieť a v prípade záujmu sa zapísať na niektorú akciu.

Zoznam týchto akcií nie je konečný. Môže byť doplnený o rôzne oslavy, ako sú napr. výročia založenia školy, narodeniny či iné sviatky zamestnancov školy.

7.3.4 Vnútorň audit kvality riadenia ZŠ Brvnište

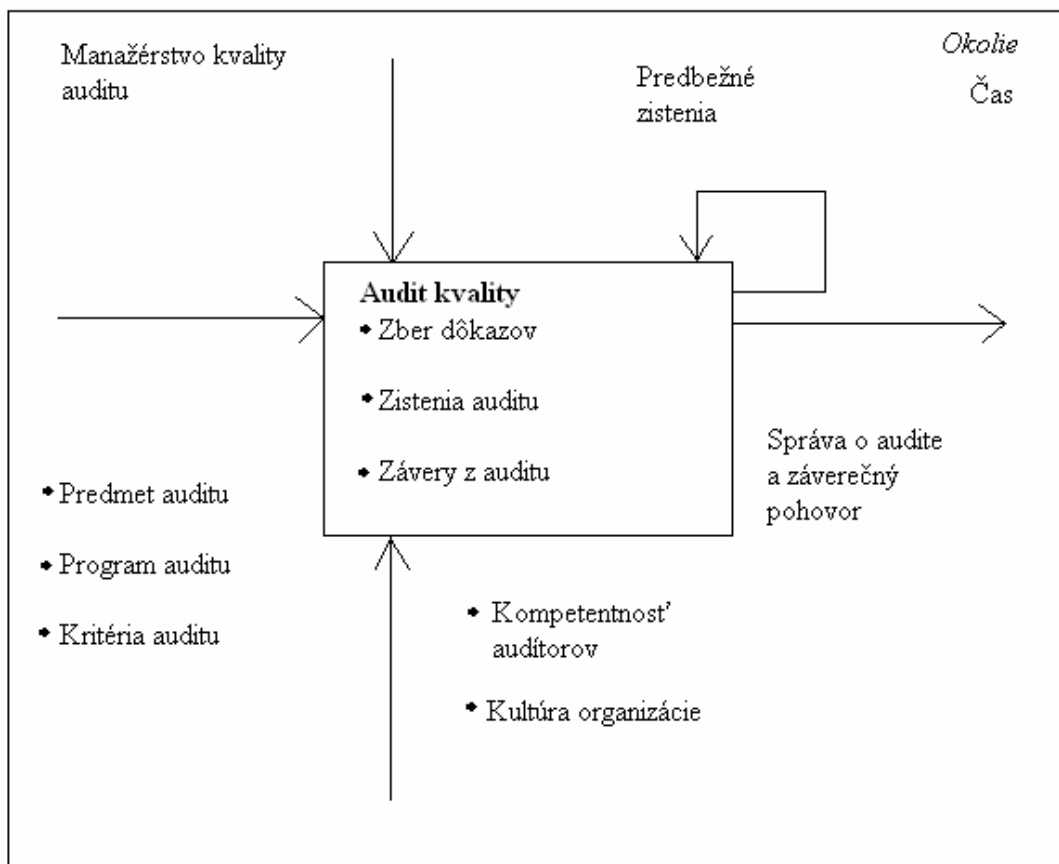
Manažérstvo kvality predstavuje koordinovanie činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu (podľa STN EN ISO 9001:2001 Systémy

manažerstva kvality – základy a slovník). Pod pojmom „systém manažerstva kvality“ sa rozumie organizačná štruktúra, postupy, procesy a zdroje potrebné na uplatnenie manažerstva kvality. Je to spôsob ako organizácia riadi a kontroluje tie činnosti, ktoré súvisia s kvalitou. V tejto súvislosti slovo kvalita neznamena dobre, resp. najlepšie, ale je to schopnosť organizácie – teda ZŠ Brvnište, uspokojiť potreby zákazníkov, v tomto prípade predovšetkým žiakov a ich rodičov.

Súčasná ekonomická situácia regiónu a vzdelanostná štruktúra, kladie zvýšené požiadavky aj na vzdelávací systém. Školstvo by malo veľmi pružne reagovať na túto situáciu a skvalitniť výučbu tak, aby viedla k vyššiemu počtu študujúcich na školách a aby školy produkovali absolventov schopných uplatniť sa na trhu práce. Z tohto dôvodu ZŠ Brvnište plánuje zistiť kvalitu riadenia na tejto škole. Úlohou je, aby predovšetkým vyučovací proces bol v súlade s najnovšími trendmi uplatňovania informačných a komunikačných technológií a prispieval tak k vzdelávaniu absolventov, ktorí budú mať väčšie šance na trhu práce.

Audit kvality

Audit kvality je systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu. Týka sa systémov, procesov, produktov a personálu organizácie.



Obr. 27. Znážornenie procesu auditu kvality [16]

Postup certifikácie

Certifikáciu ZŠ Brvnište bude realizovať spoločnosť PQM, s. r. o. so sídlom v Banskej Bystrici.

PQM, s. r. o. je Slovenský certifikačný orgán akreditovaný SNAS (Slovenská národná akreditačná služba), ktorá je poverená na akreditáciu skúšobných laboratórií, certifikačných a inšpekčných orgánov. PQM, s. r. o. sa orientuje najmä na certifikáciu malých a stredných podnikov.

Predmet činnosti

- certifikácia manažérskych systémov a personálu
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľných živností

- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľných živností
- organizovanie školení a sympózií zameraných na vzdelávanie v oblasti systémov manažérstva kvality

Postup certifikácie má nasledujúce 4 fázy:

1. Príprava na certifikáciu

Samotnej certifikácií predchádzajú tieto kroky:

- žiadosť o certifikáciu
- cenová ponuka
- zmluva
- stanovenie termínu auditu
- návrh audítorského tímu
- stanovisko klienta k návrhu audítorského tímu
- menovanie vedúceho audítora a audítorského tímu

ZŠ Brvnište obdrží základné informácie o PQM, s. r. o. Prejednávajú sa body ako sú cieľ a účel certifikácie, základné predpoklady pre certifikáciu, priebeh riadenia certifikácie, predpokladané náklady a návrhy termínov. Poskytne sa tlačivo na **Žiadosť o certifikáciu** a na základe vyplnenej žiadosti spoločnosť PQM pripraví cenovú ponuku. Po prijatí podpísanej Žiadosti o certifikáciu a jej preskúmaní PQM vypracuje návrh Zmluvy o dielo. Výstupom je potvrdená **Zmluva o dielo** na certifikačný audit vrátane určenia podmienok.

2. Certifikačný audit

Certifikačný audit prebieha na základe požiadaviek normy STN EN ISO 9001:2001 v dvoch etapách. Minimálne časť prvej etapy a celá druhá etapa musí prebiehať v sídle preverovanej organizácie, čiže na ZŠ Brvnište.

Prvá etapa auditu

Cieľom je, aby klient úplne pochopil systém manažérstva a jeho zásady. Mala by mať tieto zložky:

- audit dokumentácie systému manažérstva ZŠ Brvnište
- zhodnotenie podmienok a prostredia ZŠ Brvnište
- diskusia s pracovníkmi ZŠ Brvnište
- preskúmanie pochopenia požiadaviek normy ZŠ Brvnište
- informácie o rozsahu systému manažérstva, procesov a sídla ako aj súvisiacich právnych a štatutárnych aspektov
- dohoda o podrobnostiach druhej etapy a preskúmanie pridelených zdrojov
- predloženie zamerania plánu druhej etapy
- posúdenie plánovania a vykonávania interných auditov pripravenosti na druhú etapu

Druhá etapa auditu

Cieľom druhej etapy auditu je zhodnotiť zavedenie systému manažérstva kvality vrátane jeho efektívnosti. Mala by obsahovať tieto zložky:

- informácie a dôkazy o zhode so všetkými požiadavkami príslušnej normy
- monitorovanie a meranie výkonnosti, podanie správy a preskúmanie v porovnaní so zámermi a cieľmi kľúčových činností
- zhoda systému s legislatívou
- prevádzkové riadenie procesov
- interné auditovanie
- zodpovednosť manažmentu

3. Činnosť po audite

Audítor vypracuje dokumentáciu z auditu a zašle ju do PQM. Na základe splnenia respektíve nesplnenia požadovaných kritérií, rozhodne certifikačný orgán PQM v **Rozhodnutí o udelení (neudelení) certifikátu**, o tom, či ZŠ Brvnište splňa alebo nespĺňa podmienky pre certifikáciu.

Rozhodnutie o udelení alebo neudelení certifikátu alebo nepristúpenia k certifikácii systému manažérstva kvality prijíma certifikačný orgán na základe informácií zhromaždených počas certifikačného procesu.

Na základe kladného priebehu celého procesu certifikácie certifikačný orgán PQM vydáva dohodnutý počet výtlačkov certifikátu v slovenskom jazyku. PQM vydáva certifikát na dobu troch rokov. Certifikáty s dokumentáciou budú zaslané ZŠ Brvnište po uhradení faktúry. Súčasťou certifikačného procesu je podpis certifikovaným klientom **Vyhlásenie o dodržaní podmienok držiteľa certifikátu**, čiže podpisom riaditeľ školy. Od tohto okamihu môže škola dokladovať, že splnila požiadavky normy a má zavedený efektívny systém manažérstva kvality.

4. Závěrečné jednání

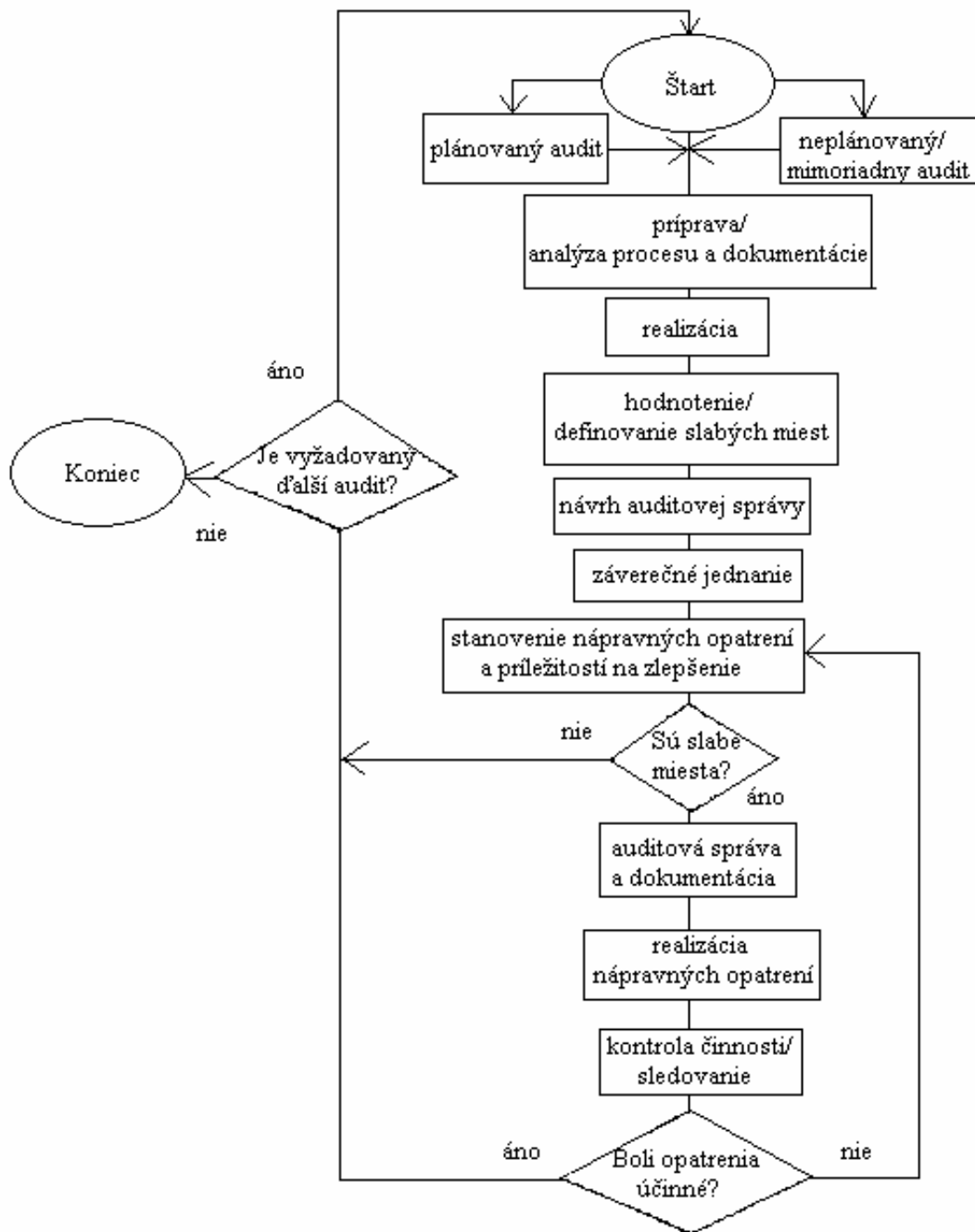
Závěrečné jednání v stanovenom okruhu účastníkov je zhrnutím všetkých zistení, ktoré sa v priebehu auditu vyskytli. Audítor vysvetľuje výsledok auditu a poukazuje na slabé miesta, resp. zlepšenia. Výsledky sú zdôvodnené, resp. sú písomne zaznamenané okamžité opatrenia. Všetky slabé miesta, ktoré audítor našiel, je nutné zaradiť do plánu opatrení so stanoveným termínom. Už v priebehu záverečného jednania môže audítor požadovať následný audit a jeho zaradenie do plánu a môže to písomne uviesť v záverečnej správe. Svojim podpisom riaditeľ ZŠ Brvnište potvrdzuje, že bol oboznámený so všetkými zaznamenanými výsledkami auditu. On sám sa rozhodne, či k tomu pripojí aj svoje stanovisko. Ukončením a odovzdaním správy z auditu sa končí výkon auditu v ZŠ Brvnište.

Správa o audite obsahuje nasledovné údaje:

- pracovníka zodpovedného za proces auditu

- opis procesu
- podnet auditu
- hraničné hodnoty znakov, faktorov, kritérií, ktoré majú za následok negatívne hodnotenie so zdôvodnením
- termín vypracovania plánu opatrení
- prípadné prvé opatrenia s termínom a zodpovednosťami
- schéma hodnotenia (klasifikácia a tabuľka hodnotenia)
- otázky auditu, ktoré nemohli byť hodnotené, prípadne ktoré boli prijaté dodatočne
- pri odchýlkach odkaz na platnosť dokumentu

Dôležité je, aby boli v správe o audite opisované výlučne zistenia z priebehu auditu a odsúhlasené na záverečnom jednaní.



Obr. 28. Priebeh auditu procesu [16]

5. Dozorný audit

Dozorný audit sa vykonáva minimálne jedenkrát za rok počas celej doby certifikátu. Audit sa vykonáva podľa vopred zaslaného **Plánu auditu**. Predmetom auditu pri dozore je odstránenie nezhôd zistených posledným auditom a plnenie požiadaviek normy. ZŠ

Brvnište potom odovzdá certifikačnému orgánu PQM platnú Príručku kvality a zoznam všetkých vykonaných zmien.

Ak sa preukáže, že systém manažérstva kvality nie je v súlade s požiadavkami príslušnej normy, pristupuje PQM k mimoriadnemu auditu.

Prínosy auditu kvality pre ZŠ Brvnište

Správne zavedený systém manažérstva kvality umožní ZŠ Brvnište nielen sprehľadniť ňou vykonávané činnosti, ale najmä získať konkurenčnú výhodu medzi ostatnými školami. Výsledným dokumentom systému manažérstva kvality bude vypracovaná príručka kvality. Správne implementovaný systém manažérstva kvality v zmysle normy STN EN ISO 9001:2001 poskytne ZŠ Brvnište veľmi účinné nástroje riadenia so zameraním na očakávaná a uspokojenie potrieb svojich zákazníkov.

7.4 Podrobenie projektu jednotlivým analýzám

Riziká, náklady a časová potreba na realizáciu projektu sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách:

7.4.1 Časová analýza

Tab. 9. Časový harmonogram [vlastné spracovanie]

Činnosť	Predpokladaná doba realizácie	Predpokladané zahájenie činnosti	Predpokladané ukončenie činnosti
I. Predpríprava:			
- plán kontinuálneho vzdelávania	20 hodín	február 2010	jún 2010
- kritéria hodnotenia	15 hodín	marec 2010	máj 2010
- plán mimoškolských akcií	2 hodiny	marec 2010	apríl 2010

II. Vnútorný audit riadenia školy a získanie certifikácie	3 mesiace	október 2010	december 2010
---	-----------	--------------	---------------

7.4.2 Nákladová analýza

Tab. 10. Náklady jednotlivých činností [vlastné spracovanie]

Činnosť	Predpokladaná doba realizácie	Predpokladané náklady v €
I. Predpríprava:		
- plán kontinuálneho vzdelávania	20 hodín	30 €*
- kritéria hodnotenia	15 hodín	15 €*
- plán mimoškolských akcií	2 hodiny	0 €*
II. Vnútorný audit riadenia školy a získanie certifikácie	3 mesiace	40 €/h

* vyplatené zamestnancovi poverenému na vypracovanie jednotlivých úloh formou jednorazovej odmeny schválenej riaditeľom školy

7.4.3 Riziková analýza

Tab. 11. Riziká ohrozujúce projekt [vlastné spracovanie]

Činnosť	Riziko	Eliminácia rizika
I. Predpríprava:		
- plán kontinuálneho vzdelávania	nedostatok finančných prostriedkov na ďalšie vzdelávanie učiteľov	vypracovanie kvalitného plánu kontinuálneho vzdelávania a posielanie učiteľov len na také vzdelávania, ktoré škola

		potrebuje
- kritéria hodnotenia	dotazníky od niektorých žiakov a rodičov nemusia byť vypracované objektívne	zozberať dostatočný počet dotazníkov, aby sa vytvorila vhodná vzorka respondentov
- plán mimoškolských akcií	nechť učiteľov zúčastňovať sa na mimoškolských akciách z časového alebo finančného hľadiska	financovanie niektorých akcií zo sociálneho fondu
II. Vnútorý audit riadenia školy a získanie certifikácie	pokuty a penále pri nesplnení zadaných úloh a opatrení určené certifikačným úradom	dôkladne sa pripraviť na vnútorý audit, svedomito plniť všetky úlohy a povinnosti dané certifikačným úradom

ZÁVER

Ešte nedávno považovala väčšina riadiacich zamestnancov v školstve pojem „kvalita“ za jeden z mnohých čiastkových problémov organizácie, ktorý sa týka výhradne procesu kontroly. Uvedená predstava o kvalite pretrváva až dodnes, aj keď mnohí už pripúšťajú, že význam kvality je podstatne širší. Zisťujú, že kvalita je to, čo si praje zákazník (zákonný zástupca a pod.) a že manažérstvo kvality je filozofia, ktorá predstavuje zásadnú zmenu v chápaní systému, štruktúry a kultúry ktorejkoľvek organizácie.

Manažérstvo kvality sa stalo fenoménom posledného obdobia. Orientácia na kvalitu sa ukazuje byť životnou nevyhnutnosťou. Všetky organizácie, či už malé alebo veľké, sa usilujú o určitý zavedený spôsob ako viesť a riadiť svoju činnosť. Systém kvality slúži k rozvíjaniu povedomia ako a prečo určité veci realizovať, a to tým, že sa dokumentujú postupy prác a dôkladne sa zaznamenávajú výsledky, ktoré preukazujú, čo bolo urobené.

Táto diplomová práca bola zameraná na vedenie ľudí v podmienkach ZŠ Brvnište. V teoretickej časti som sa zamerala na vedenie ľudí a štýly vedenia ľudí a popísala som osobnosť riaditeľa, aké sú jeho kompetencie, aké by mal mať organizačné schopnosti a osobnostné predpoklady pre výkon riadiacej funkcie, jeho práva a povinnosti. Ďalej som popisovala spôsoby motivácie, hodnotenia a komunikácie so zamestnancami.

Analytická časť sa zaoberá predovšetkým predstavením ZŠ Brvnište a analýzou súčasnej úrovne vedenia ľudí v tejto organizácii. Zamerala som sa, ako sa na škole motivujú zamestnanci, aké sú formy hodnotenia a komunikácie s nimi. Dotazníkovým šetrením som zisťovala, ako vnímajú učitelia vedenie školy riaditeľom a aká je pracovná klíma na škole. Z tejto časti vychádza vlastný projekt.

Projektová časť je zameraná na to, aby ZŠ Brvnište získala certifikát v systéme manažérstva kvality. K tomu bolo potrebné vykonať určité úlohy v oblasti motivácie, komunikácie a hodnotenia. Tieto úlohy sú chápané ako predpríprava pre vnútorný audit školy. V ďalšej časti je spracovaný priebeh auditu, ktorý sa bude konať na ZŠ Brvnište,

ktorého výsledkom bude získanie certifikátu v systéme manažérstva kvality. V závere práce som podrobila projekt časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ALEXY, Július; BOROŠ, Július; SIVÁK, Rudolf. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2004. 256 s. ISBN 80-89018-59-9.
- [2] FUCHSOVÁ, Katarína; KRAVČÁKOVÁ, Gabriela . *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2007. 170 s. ISBN 80-8901-866-1.
- [3] HROMADA, Jozef. Motivácia pedagogických zamestnancov a ich profesijný rast. *Manažment školy v praxi*. 2008, č. 9, s. 10-16. ISSN 1336-9849.
- [4] KACHAŇÁKOVÁ, Anna, NACHTMANOVÁ, Oľga, JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [5] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing: An Introduction*. 8th edition. [s.l.]: Pearson, 2006. 522 s. ISBN 978-01-3186-591-4.
- [6] LIPTÁK, František. *Metódy a štýly riadenia: Príručka identifikovania a diagnostikovania*. 1. vyd. Bratislava: Danubiaprint, 1991. 199 s. ISBN 80-7127-006-7.
- [7] MIKLÓSSY, Ján. Predpoklady pre výkon funkcie riaditeľa a ďalších vedúcich zamestnancov školy. *Manažment školy v praxi*. 2008, č. 4, s. 2-7. ISSN 1336-9849.
- [8] OBDRŽÁLEK, Zdeněk, a kol. *Riadenie školstva v Slovenskej republike*. 1. vyd. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 1996. 186 s. ISBN 80-85756-24-2.
- [9] OBDRŽÁLEK, Zdeněk, HORVÁTHOVÁ, Kinga, a kol. *Organizácia a manažment školstva: Terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava: Mladé letá, 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1.
- [10] PASTERŇÁKOVÁ, Lenka. Riaditeľ ako subjekt vnútorného riadenia školy. *Manažment školy v praxi*. 2008, č. 12, s. 2-5. ISSN 1336-9849.
- [11] PISOŇOVÁ, Mária; PISOŇ, Ján. Význam manažérstva kvality v školstve. *Manažment školy v praxi*. 2008, č. 5, s. 21-23. ISSN 1336-9849.

- [12] SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. 364 s. ISBN 80-80-7813-30.
- [13] ŠUŤÁKOVÁ, Valentína, KRAJČOVÁ, Nadežda, FERENCOVÁ, Janka, PASTERÁKOVÁ, Lenka. *Kompetencie riaditeľa školy: Príručka pre riaditeľov, zástupcov a ostatných riadiacich pracovníkov v školstve*. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita, 2006. 199 s. ISBN 80-8068-521-5.
- [14] TÓTHOVÁ, Jarmila; KRAJČÍR, Zdenko; BELEŠOVÁ, Jarmila. *Praktická príručka učiteľa: Čo všetko sa oplatí vedieť v súvislosti so zákonom č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch*. 1. vyd. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2010. 144 s. ISBN 978-80-8052-347-3.
- [15] VALENT, Marián. Personálne riadenie a rozvoj učiteľa na škole: Profesionalizácia pedagógov po novom. *Manažment školy v praxi*. 2009, č. 4, s. 15-21. ISSN 1336-9849.

Internetové zdroje

- [16] *Audit kvality*. [online]. [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: <http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje_a_metody/Audit%20kvality.pdf>.
- [17] *Chyby pri odmeňovaní a motivácii zamestnancov*. [online]. 2005 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2005-10-05/c125047-chyby-pri-odmenovani-a-motivacii-zamestnancov>>.
- [18] *Manažérstvo kvality*. [online]. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BE%C3%A9rstvo_kvality>.
- [19] *Manažment kvality*. [online]. c2004-2010 [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/manazment-vyroby/manazment-kvality/>>.
- [20] *Vedenie ľudí*. [online]. c2003 [cit. 2010-03-07]. Dostupný z WWW: <http://web.tuke.sk/ksv/kotek/ucebne_texty_vedenie_ludi.shtml>.

- [21] *Zamestnanci a komunikácia s nimi, alebo Náš zamestnanec – náš pán?*. [online].
c1997-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:
<http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k11-zamestnanci.html>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ZUŠ	základná umelecká škola
BOZ	bezpečnosť a ochrana zdravia
ZRŠ	združenie rodičov školy
TJ	telovýchovná jednota
CVČ	centrum voľného času
UP	učebné plány
ŠkVP	školský vzdelávací program
UMB BB	Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica
MPC TN	Metodicko-pedagogické centrum Trenčín
ŠPÚ BA	Štátny pedagogický ústav Bratislava

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Klasická schéma procesu vedenia	12
Obr. 2. Model procesu motivácie.....	24
Obr. 3. Organizačná štruktúra	42
Obr. 4. Mesačný plán práce	49
Obr. 5. Magnetická tabuľa	50
Obr. 6. Červený a modrý papier.....	50
Obr. 7. Učitelia pracujú na tejto škole radi	51
Obr. 8. Učitelia sú na svoju školu hrdí	51
Obr. 9. Učitelia tejto školy majú veľa rôznych schôdzí.....	52
Obr. 10. Rôzne povinnosti v škole narúšajú vyučovaciu činnosť učiteľa.....	52
Obr. 11. Mimovyučovacích povinností je na tejto škole veľmi veľa	53
Obr. 12. Učitelia na tejto škole sú preťažení administratívnou prácou.....	53
Obr. 13. Učitelia venujú svoj mimoškolský čas žiakom, ktorí majú individuálne potreby .	54
Obr. 14. Pracovná morálka učiteľov je na vysokej úrovni.....	54
Obr. 15. Riaditeľ je sám príkladom ostatným učiteľom	55
Obr. 16. Riaditeľ dokáže oceniť , pochváliť svojich podriadených.....	55
Obr. 17. Riaditeľ osobne vedie každú dôležitú poradu.....	56
Obr. 18. Riaditeľ sleduje a kontroluje všetko, čo sa na škole deje	56
Obr. 19. Riaditeľ starostlivo sleduje všetky aktivity učiteľa	57
Obr. 20. Riaditeľ prísne dohliada na to, ako učitelia rešpektujú režim školy a svoje povinnosti	57
Obr. 21. Riaditeľ je autokratický	57
Obr. 22. Keď chce riaditeľ pomôcť učiteľom, dokáže konať neformálne, vystúpiť z role riaditeľa.....	58

Obr. 23. Riaditeľ je schopný, pokiaľ je to potrebné, pomôcť učiteľom aj po pracovnej stránke.....	58
Obr. 24. Riaditeľ dostatočne vysvetlí, zdôvodní, prečo kritizoval prácu niektorého učiteľa	58
Obr. 25. Riaditeľ používa konštruktívnu kritiku	59
Obr. 26. Riaditeľ má na zreteli dobro a prospech školy	59
Obr. 27. Znáozornenie procesu auditu kvality	74
Obr. 28. Priebeh auditu procesu.....	79

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Vyhodnotenie druhej časti dotazníka	59
Tab. 2. Analýza pedagogických zamestnancov školy.....	63
Tab. 3. Analýza podľa kariérového stupňa	64
Tab. 4. Analýza podľa kariérovej pozície.....	64
Tab. 5. Druhy prebiehajúceho kontinuálneho vzdelávania.....	65
Tab. 6. Plán kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov na školský rok 2009/2010.....	66
Tab. 7. Návrh kritérií hodnotenia učiteľa ako jednu zo súčastí práce vedenia školy.....	69
Tab. 8. Plán spoločných akcií pre zamestnancov školy na školský rok 2010/2011	72
Tab. 9. Časový harmonogram	80
Tab. 10. Náklady jednotlivých činností	81
Tab. 11. Riziká ohrozujúce projekt.....	81

ZOZNAM PRÍLOH

- PI Dotazník
- PII Grafické vyhodnotenie druhej časti dotazníka
- PIII Osobný plán profesijného rastu

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. časť dotazníka

Učiteľ je v každodennom kontakte s kolegami, so žiakmi, i so svojím nadriadeným. Je vlastne spolutvorcom klímy školy, na ktorej pôsobí. Tento dotazník je na zistenie Vášho pohľadu na klímu na vašej škole. Je anonymný, preto Vás žiadam, aby ste odpovedali pravdivo a úprimne na dané tvrdenia tak, že posúdite do akej miery sa týkajú vašej školy a označte krížikom vhodnú odpoveď.

Legenda:

- Z** - **zriedka**
O - **občas**
Č - **často**
V - **veľmi často**

(označte krížikom)

		Z	O	Č	V
1.	Učitelia na tejto škole pracujú skutočne radi.				
2.	Učitelia sú na svoju školu hrdí.				
3.	Učitelia tejto školy majú veľa rôznych schôdzí.				
4.	Rôzne povinnosti v škole narúšajú vyučovaciu činnosť učiteľa.				
5.	Mimovyučovacích povinností na tejto škole je veľmi veľa.				
6.	Učitelia na tejto škole sú preťažení administratívnou prácou.				
7.	Učitelia venujú svoj mimoškolský čas žiakom, ktorí majú individuálne problémy.				
8.	Pracovná morálka učiteľov je na vysokej úrovni.				
9.	Riaditeľ je sám príkladom ostatným učiteľom.				
10.	Riaditeľ dokáže oceniť, pochváliť svojich podriadených.				

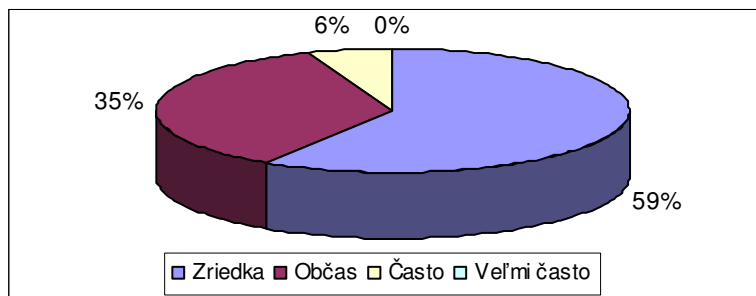
11.	Riaditeľ osobne vedie každú dôležitú poradu.				
12.	Riaditeľ sleduje a kontroluje všetko, čo sa na škole deje.				
13.	Riaditeľ starostlivo sleduje všetky aktivity učiteľa.				
14.	Riaditeľ prísne dohliada na to, ako učitelia rešpektujú režim školy a svoje povinnosti.				
15.	Riaditeľ je autokratický.				
16.	Keď chce riaditeľ pomôcť učiteľom, dokáže konať neformálne, vystúpiť z role riaditeľa.				
17.	Riaditeľ je schopný, pokiaľ je to potrebné, pomôcť učiteľom aj po pracovnej stránke.				
18.	Riaditeľ dostatočne vysvetlí, zdôvodní, prečo kritizoval prácu niektorého učiteľa.				
19.	. Riaditeľ používa konštruktívnu kritiku.				
20.	Riaditeľ má na zreteli dobro a prospech školy.				

2. časť dotazníka

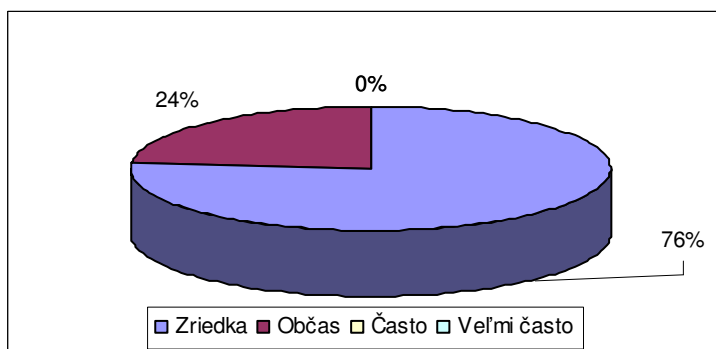
(označte krížikom)

		Z	O	Č	V
1.	Spôsoby (maniere) niektorých učiteľov na tejto škole obťažujú iných učiteľov.				
2.	Na poradách učiteľa prerušujú vystúpenia svojich kolegov.				
3.	Najbližšími priateľmi učiteľov na tejto škole sú ich vlastní kolegovia.				
4.	Učitelia si navzájom pomáhajú a podporujú jeden druhého.				
5.	Učitelia poznajú rodinné zázemie svojich kolegov.				
6.	Učitelia sa navzájom pozývajú na návštevy.				
7.	Učitelia sa pravidelne spoločensky stýkajú aj mimo školy.				
8.	Učitelia rešpektujú odbornú kompetenciu svojich kolegov.				

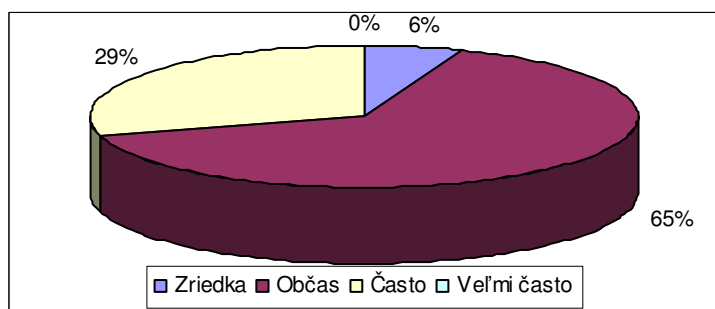
PRÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOTENIE DRUHEJ ČASTI DOTAZNÍKA



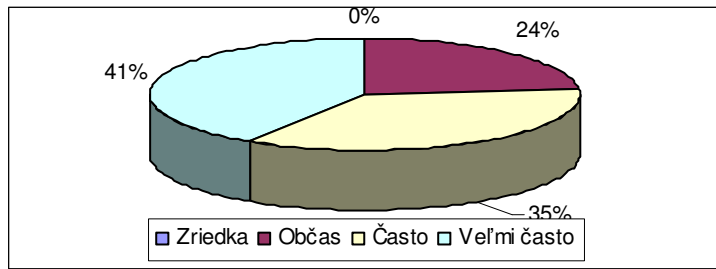
Spôsoby (maniere) niektorých učiteľov na tejto škole obťažujú iných učiteľov.



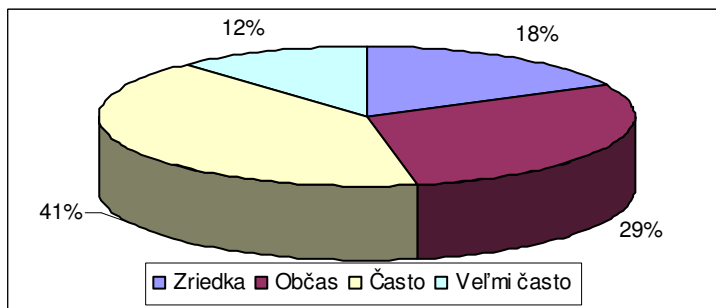
Na poradách učiteľia prerušujú vystúpenia svojich kolegov.



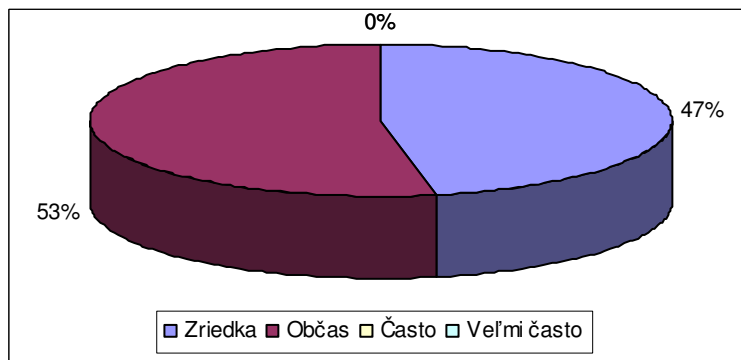
Najbližšími priateľmi učiteľov na tejto škole sú ich vlastní kolegovia.



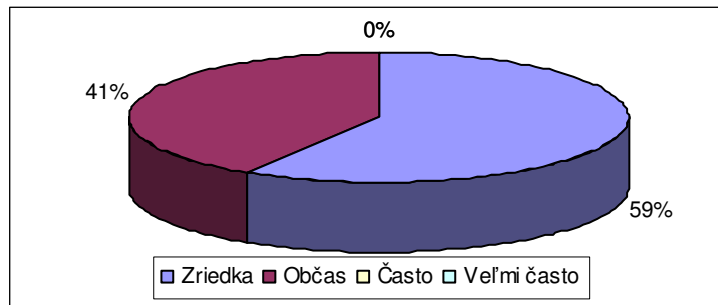
Učítelia si navzájom pomáhajú a podporujú jeden druhého.



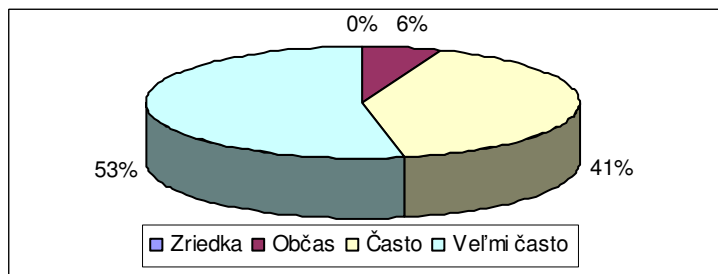
Učítelia poznajú rodinné zázemie svojich kolegov.



Učítelia sa navzájom pozývajú na návštevy.



Učitelia sa pravidelne spoločensky stykajú aj mimo školy.



Učitelia rešpektujú odbornú kompetenciu svojich kolegov.

PRÍLOHA P III: OSOBNÝ PLÁN PROFESIJNÉHO RASTU

Škola, školské zariadenie: _____

Školský rok: _____

OSOBNÝ PLÁN PROFESIJNÉHO RASTU

Titul, meno a priezvisko:
Aprobácia (pracovné zaradenie):
Ciele profesijného rastu:
1.
2.
3.

Konkrétne aktivity:

1. Vzdelávanie

	Druh vzdelávania	Vzdelávacia inštitúcia	Názov	Začiatok	Koniec	Počet kreditov	Splnenie
1.							
2.							
3.							

Úlohy:

	Úloha	Termín splnenia	Forma a termín priebežného hodnotenia	Splnenie (podpis riaditeľa)
1.				
2.				
3.				

