

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.85-101>

**Transfer pedagogicko-ekonomických vedných poznatkov  
do prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu  
predmetu Manažment**  
**2.časť: Transfer teoretických východísk do praktického vzoru  
prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu  
predmetu Manažmentu**

**Transfer of pedagogical and economic scientific knowledge to  
the preparation of the teacher for the management lesson**  
**Part 2: Transfer of theoretical starting points into a practical  
model of teacher preparation for the Management lesson**

Miroslava KUBIČKOVÁ

**Abstrakt**

Predkladaný príspevok má teoreticko – aplikačný charakter a obsahuje dve časti. Prvá časť príspevku je zameraná na teoretické poznatky o problematike vzťahu vyučovacej hodiny a učiteľa. Druhá časť príspevku je transferová, aplikačná. Cieľom tejto časti je na základe teoretických poznatkov z 1.časti vypracovať praktický vzor písomnej prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu z predmetu Manažment s témou: “Vlastnosti a zručnosti manažérov” pre odborné školy s ekonomickým zameraním. Na dosiahnutie cieľa použijeme metódy analýzy, syntézy a dedukcie. Príspevok reflektuje na aktuálne potreby nových generácií študentov stredných škôl, poslucháčov vysokých škôl pre efektívne vzdelávanie a súvisiacu nevyhnutnosť zvyšovania zručností a orientácie v pedagogickej činnosti súčasných učiteľov stredných a vysokých škôl. Zámerne sme zvolili prípravu učiteľa na vyučovaníu hodinu predmetu Manažment pre odbornú strednú školu s ekonomickým zameraním. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu upravuje formou zákona proces výučby a aj odbornú kvalifikáciu učiteľa na výkon pedagogickej činnosti, na rozdiel od pedagogickej kvalifikácie vysokoškolského učiteľa (Školský zákon, 2008). Samotný obsah témy spracovanej v príprave učiteľa na vyučovaciu hodinu: “Vlastnosti a zručnosti manažérov” však môže byť pre univerzálnosť poznatkov veľmi inšpirujúcou nielen pre stredoškolských pedagógov a vysokoškolských učiteľov pri výučbe manažérskych predmetov, ale pre akéhokoľvek príležitostného čitateľa.

**Kľúčové slová:** vyučovacia hodina, príprava, cieľ, učiteľ, študent, manažér, vlastnosť, zručnosť, manažérska rola, osobnosť, porozumenie

## **Abstract**

The submitted paper has a theoretical and applied nature and contains two parts. The first part of the contribution is focused on theoretical knowledge about the issue of the relationship between the lesson and the teacher. The second part of the contribution is transfer, application. The aim of this part is, based on the theoretical knowledge from the 1st part, to develop a practical sample of the written preparation of the teacher for a lesson in the subject Management with the topic: "Properties and skills of managers" for vocational schools with an economic focus. To achieve the goal, we will use the methods of analysis, synthesis and deduction. The contribution reflects on the current needs of new generations of high school students, university students for effective education and the related necessity of increasing the skills and orientation in the pedagogical activities of current high school and university teachers. We have deliberately chosen teacher training to teach a lesson in the subject Management for a vocational high school with an economic focus. The Ministry of Education, Science, Research and Sports regulates by law the teaching process and also the professional qualification of a teacher for the performance of pedagogical activities, in contrast to the pedagogical qualification of a university teacher (School Act, 2008). However, the very content of the topic processed in the preparation of the teacher for the lesson: "Properties and skills of managers" can be very inspiring not only for high school teachers and university teachers teaching management subjects, but also for any casual reader due to the universality of the knowledge.

**Keywords:** Lesson. Preparation. Objective. Teacher. Student. Manager. Attribute. Skill. Managerial Role. Personality. Understanding.

**JEL Classification:** I31, I32, O31

## **Úvod**

Generácia 21.storočia rastie v digitálnom prostredí, ekonomike pozornosti, hier, zážitkov a rýchlych zmien a samotného informačného boomu. Badáme zmeny v intenzite zmyslového vnímania, ide o "hravé" generácie, ktoré vyžadujú atraktívne formy, metódy vzdelávania potrebného na profesijný a osobnostný rast. Vieme však ako učitelia zachytiť včas nezvratné zmeny v dispozíciách, schopnostiach, zručnostiach a záujmoch mladých generácií študentov?

Sme schopní a ochotní aplikovať atraktívne a kreatívne metódy výučby, aby sme docielili trvalú fixáciu vedeckých poznatkov u mladých generácií? Na univerzitnú pôdu vstupujú študenti po absolvovaní či už odborných alebo gymnaziálnych škôl a stretnú sa s odlišnými metódami vzdelávania s dôrazom na samo štúdium, tvorivosť a inovatívnosť. Sú však na ne dostatočne pripravení z predchádzajúcich stupňov vzdelávania? Pre súčasných a budúcich učiteľov je veľkou výzvou, aby svojim pedagogicko-didaktickým pôsobením prispeli počas vzdelávania k prerodu žiaka cez študenta a poslucháča na vyzretú osobnosť mladého človeka. Jedinec po ukončení každého stupňa vzdelávania by mal nadobudnúť nielen primerané odborné znalosti,

ale aj ľudské kvality, ktoré sú základným predpokladom pozitívneho príspevku k celospoločenskej hodnote.

## **1 Príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu**

V rámci prípravy na vyučovaciu hodinu sme sa zamerali v prvom rade na vytvorenie písomného záznamu o priebehu celej vyučovacej hodiny a zároveň sme v príprave učiteľa na vyučovaciu hodinu uviedli aj teóriu súvisiacu s preberaným učivom, ktorá je nevyhnutná k dosiahnutiu stanovených vyučovacích a výchovných cieľov.

Našou úlohou je čo naj dôveryhodnejšie podať informácie a vlastný príklad učiteľa ako manažéra, ktorý naplánuje, organizuje vyučovaciu hodinu, riadi činnosti študentov a vykoná kontrolu počas fixačnej fázy a zadania domácej úlohy. Veľmi dôležitý je spôsob podania učiva, samotné vystupovanie učiteľa, istota, verbálny aj neverbálny prejav pri výklade nového učiva a podávania príkladov čo možno najviac prepojených na samotných študentov.

Vychádzame z toho, študent je veľmi citlivý na prejav, správanie a záujem samotného učiteľa o danú tému. Ak chceme na to použiť ekonomický výraz, učiteľ je obchodník s informáciami a je na ňom ako ich predá svojim poslucháčom a ako trvalo sa u študentov zafixujú sprostredkované informácie, pojmy a súvislosti. Študenti musia vidieť silný záujem z našej strany o učebnú látku, dynamické vystupovanie a hlavne pripravenosť odbornú a tvorivú počas výkladu nového učiva a flexibilitu v prípade kladenia otázok jednotlivých študentov.

### **1.1 Ciele vyučovacej hodiny**

Zadefinujeme si jednotlivé kategórie cieľov vyučovacej hodiny.

#### **Kognitívne ciele hodiny:**

- študenti si budú osvojovať a upevňovať základné pojmy ako sú: manažér, osobnosť, vôľa, autorita, manažérske zručnosti a role, manažérske funkcie, vlastnosť,
- študenti budú vedieť charakterizovať osobnosť manažéra, vymenovať charakterové vlastnosti manažéra, vymenovať a vysvetliť podstatu predpokladov a požiadaviek na výkon manažérskej funkcie,
- študenti budú vedieť charakterizovať pojem autorita a ako sa prejavuje v správaní a konaní manažéra, budú si osvojovať vedomosti o vlastnostiach, ktoré sú kľúčové pre pracovné úspechy každého jednotlivca,
- hlavným cieľom je vytvoriť u študentov správny postoj k problematike zručnosti a vlastnosti, motiváciou bude práve dôvod využiť získané vedomosti nielen v profesijnom živote v budúcnosti ale aj osobnom živote okamžite,
- naučiť študentov prepájať teoretické poznatky s praktickými príkladmi zo života a zvýšiť ich citlivosť na verbálne a neverbálne prejavy v konaní a správaní osôb v ich okolí,

- viesť študentov a motivovať ich počas celej vyučovacej hodiny k záujmu o tému vlastnosti a zručnosti manažéra, ktoré sú využiteľné aj v iných pracovných zaradeniach,
- naučiť študentov kooperovať, komunikovať, tolerovať a prijímať názory iných s cieľom dosahovania plánovaných cieľov.

#### **Afektívne vzdelávacie ciele vyučovacej hodiny zručnosti a vlastnosti manažérov:**

- študenti by sa mali rozvíjať na komunikatívnej úrovni a tým si aj zlepšovať svoju slovnú zásobu, ktorá je silným predpokladom pre dobré interpersonálne vzťahy,
- študenti musia pochopiť, že je dôležité rozumieť slovám a pojmom, ktoré sami používajú a v prípade nepochopenia prekonávajú ostych opýtať sa a nechať si vysvetliť význam a možnosť použitia slovných výrazov, pojmov,
- študenti by mali vedieť pomenovať a rozpoznať vlastnosti v správaní a konaní osôb v ich okolí, v ekonomickom prostredí ako sú obchod, podnik, atď.,
- cieľom hodiny je tiež dať priestor študentom na svoje postoje a skúsenosti z vlastného života a hodnotovú základňu,
- pôsobiť na študentov z výchovného hľadiska tak, aby táto výchova viedla k rozvoju kladných charakterových vlastností a zároveň k systematickému a ekonomickému mysleniu, prehĺbilo sa ich poznanie, aby si uvedomili význam a zmysel poznávania,
- naučiť študentov prezentovať svoje vlastné vlastnosti, zručnosti a uvedomiť si ich v konaní a správaní, aby ich začali vedome ovplyvňovať aj uplatňovať.

#### **Psychomotorické vzdelávacie ciele vyučovacej hodiny zručnosti a vlastnosti manažérov:**

- študenti si majú rozvinúť sociálno-komunikatívne zručnosti a schopnosti, lepšie sa vyjadrovať, obohatiť si slovnú zásobu,
- cieľom je, aby si študenti úspešne precvičili charakterové vlastnosti manažéra,
- cieľom je, aby študenti začali vnímať zručnosti a schopnosti jednotlivcov, ktoré sa prejavujú v ich správaní a konaní a tak vedeli efektívne pracovať s ich potenciálom,
- študenti sa majú naučiť identifikovať a rozoznať kladné vlastnosti človeka ako potencionálneho spolupracovníka, manažéra, partnera v podnikaní, podriadeného pracovníka.

#### **Výchovný cieľ vyučovacej hodiny:**

- Viesť a zároveň formovať študentov z výchovného hľadiska, aké vlastnosti je nutné rozvíjať, aby sa z jednotlivca mohol stať spoľahlivý zamestnanec, úspešný podnikateľ, ktorý sa obklopí spoľahlivými pracovníkmi a manažérmi, úspešný

manažér, ktorý vie budovať zodpovedný a výkonný kolektív pracovníkov s cieľom plniť stanovené ciele.

- Vychovávať študenta k budovaniu vlastnej silnej osobnosti, k práci na sebe samom a tak zlepšovať svoje vlastné možnosti v profesijnom živote a správnych rozhodnutiach aj v osobnom živote. Jednotlivec stále žije v určitej komunite priateľov, rodiny a kolegov, ktorú si sám podvedome vytvára. Tým, že si študenti začnú vedome na základe získaných poznatkov počas vyučovacej hodiny všimnúť ako si vyberajú blízkych ľudí do vlastnej komunity, je dôkaz fixácie získavaných informácií a správnej voľby konkrétnej zvolenej vyučovacej metódy. Človek je tvor spoločenský, spokojné žitie jednotlivca závisí aj od správneho výberu ľudí, s ktorými bude zdieľať svoj život a priestor.
- Vychovávať študentov k celoživotnému vzdelávaniu vo vybranom odbore a v interpersonálnych vzťahoch, k získavaniu zručností v riadení vlastného života, ktoré môžu veľmi úspešne využiť v napĺňaní vlastných pracovných cieľov.

## **1.2 Motivácia študentov**

Študentov budeme motivovať k trvalému osvojeniu nového učiva tým, že poukážeme na každodennú využiteľnosť osvojovaných zručností manažéra v ich osobnom živote ( v živote samotných študentov) a dôvod prečo majú pracovať na pozitívnych vlastnostiach a rozvoji vlastnej osobnosti. Motiváciou je využiteľnosť pri získavaní vlastnej práce, v podnikaní a osobnom živote (správny výber partnerov, priateľov a spolupracovníkov analýzou ich osobnosti ). Motivácia bude o to väčšia, že študenti sú v poslednom ročníku odborného štúdia a čoskoro sa budú rozhodovať o ďalšom vzdelávaní, práci, podnikaní....

Ak študent pri otázke ako sa vidí v budúcnosti zahasuje, že chce byť podnikateľom, vysvetlíme prečo je pre neho dôležité mať a vedieť rozpoznať predpoklady manažéra. Bude si vyberať pracovníkov do svojho pracovného tímu, ktorým bude môcť dôverovať a na ktorých bude môcť preniesť zodpovednosť za zverené úlohy a napríklad peniaze.

Ak študent zahasuje za to, že chce byť niekoho zamestnancom, vysvetlíme prečo je aj u neho dôležité pracovať na kladných vlastnostiach a zručnostiach, odbornej spôsobilosti. Zamestnávateľ si bude vyberať do tímu takých ľudí, ktorí budú mať tieto kladné vlastnosti. Preto ak chcú raz v budúcnosti mať dobrú prácu a dobrý peňažný príjem, musia na sebe a kladných vlastnostiach tiež pracovať. Jediný rozdiel je, že nemusia vedieť riadiť prácu iných ľudí a kontrolovať ich. Budú však vždy zodpovedať za vykonanie vlastnej práce a ich práca bude kontrolovaná.

## **1.3 Typ vyučovacej hodiny**

Typ vyučovacej hodiny sme zvolili kombinovaný, teda základná forma vyučovania v kombinácii s praktickou. Cieľom je motivovať študentov k aktivite na vyučovacej hodine, aby si manažérske vlastnosti a zručnosti uvedomovali a spájali čo najviac s vlastným prístupom k plánovaniu, organizácii vlastného osobného a študentského

života, prejavom vlastností u svojich spoluštvudentov k prístupu k vzdelávaniu. Je dôležité, aby sme mohli nadviazať novým učivom na pojmy, ktoré už študenti mali v predchádzajúcich ročníkoch. Iba za predpokladu, že doterajšie kľúčové pojmy a učivo pochopili a zafixovali, sa dá zvýšiť ich ďalšie poznanie. Preto v prvej časti vyučovacej hodiny zopakujeme formou otázok už známe pojmy a motivačným dialógom pripravíme dobrú pôdu pre výklad nového učiva. Výklad nového učiva s témou vlastnosti a zručnosti manažérov je hlavná časť vyučovacej hodiny. Na záver hodiny dostanú študenti možnosť zopakovať osvojené učivo na známku.

#### **1.4 Organizačná forma**

Pre danú tému vyučovacej hodiny je vhodná frontálna organizačná forma práce. Budeme sa snažiť pôsobiť na všetkých študentov rovnako, pôjde o priamy a bezprostredný vplyv na študentov, aby sme udržali pozornosť všetkých študentov. Počas vyučovacej hodiny je dôležité udržať disciplínu u študentov. Budeme sa snažiť dosiahnuť cieľ hodiny u všetkých študentov hoci si môžu osvojiť nové poznatky na rôznych úrovniach kvality. Dokonca predpokladáme, že o danú tému do budúcnosti viac prejavia záujem študenti, ktorí sa pustia cestou vlastného podnikania a budú si budovať vlastné pracovné tímy, hľadať spoľahlivých ľudí na ktorých sa budú môcť spoľahnúť a zveriť im vlastné peňažné prostriedky...

#### **1.5 Vyučovacie metódy**

Výklad nového učiva - poskytujeme študentom hotové informácie a študenti tieto poznatky prijímajú, prípadne si ich zapisujú.

Použijeme názornú pomôcku:

- obrázok 1 Homo sapiens, sapiens – človek rozumný dnešný s našim pridaným popisom ( s kľúčovými pojmy)
- obrázok 2 Trojuholník porozumenia ARK ( Stuchlík, 2008).
- Kladenie otázok na kľúčové pojmy – pýtame sa priamo na pojmy, vysvetlíme najprv na samotnom študentovi a potom prirovnáme k manažérovi. Študenti sú v poslednom ročníku štúdia a mali v blízkej minulosti (november) stužkovú slávnosť. Museli si ju sami zorganizovať. Preto ich vyzveme na zamyslenie, kto z triedy sa najviac prejavil organizačnými schopnosťami a koho názor najviac rešpektovali, koho odporúčania nakoniec aj zrealizovali napríklad v oficiálnych častiach stužkovej slávnosti a v samotnom programe. Či to bola len jedna osoba alebo na jednotlivé časti stužkovej boli vhodní iní študenti. Čo ich najviac oslovilo: argumenty, nadšenie, kreativita, nápaditosť, originalita, zábavnosť, zodpovednosť k samotnej realizácii stužkovej slávnosti....
- Uvedieme príklady zo života manažéra pri riešení operatívnych (denných) pracovných problémov
- Vysvetľujeme previazanosti jednotlivých vlastností, aby študenti pochopili komplexnosť manažéra a trvalo si osvojili získané vedomosti.

## 1.6 Technické prostriedky vyučovania

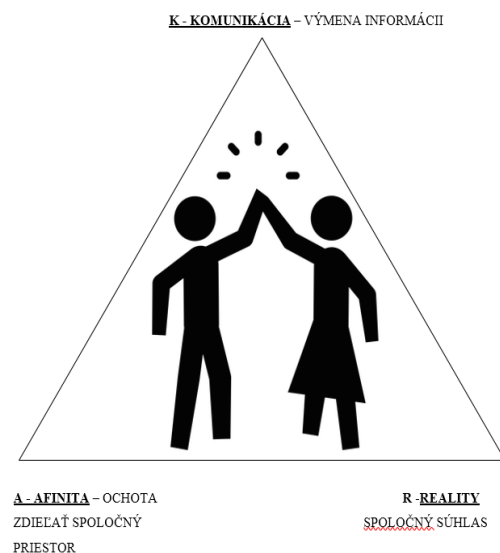
Vyučovacia hodina bude trvať 45 minút, preto môžeme využiť len niektoré učebné pomôcky, aby bola zabezpečená efektívnosť, dynamika, pružnosť vyučovacej hodiny a bol hlavne splnený cieľ hodiny. Pri výklade nového učiva použijeme obrázky 1 a 2 pre študentov, študenti majú k dispozícii učebnicu Manažment a zároveň pre študentov máme pripravené pracovné ústrižky na zvýšenie aktivity a hlbšie osvojenie preberaného učiva. Tým budeme udržiavať pozornosť študentov počas celej hodiny. Ďalšou pomôckou bude počítač a prezentovaný obrázok 1 Homo sapiens, sapiens, ktorý má každý študent u seba k dispozícii a obrázok 2 trojuholník porozumenia ARK. Na vyučovacej hodine použijeme aj tradičné učebné pomôcky ako je školská tabuľa a krieda pokiaľ bude nutná vyššia transparentnosť alebo by študenti kládli otázky a bolo by nutné na to aktuálne reagovať. Pred začiatkom hodiny si skontrolujeme funkčnosť výpočtovej techniky, pripravíme si na stôl pracovné listy a pracovné ústrižky, aby sme sa nezdržovali počas úvodnej časti vyučovacej hodiny.

VLASTNÍK, PODNIKATEĽ, MANAŽER, ZAMESTNANEC – OBCHODNÍK,  
EKONÓM, NÁKUPCA, OPERÁTOR, TECHNIK....

**Obrázok 1:** Homo sapiens sapiens,  
človek rozumný dnešný



**Obrázok 2:** Trojuholník porozumenia  
ARK



Vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry.

Čím väčšie porozumenie ( väčšia plocha trojuholníka ) tým väčšia pravdepodobnosť plnenia stanovených cieľov a dobré medziľudské vzťahy.

## **2 Spracovanie teoretického základu pre obsahovú náplň vyučovacej hodiny s témou „Vlastnosti a zručnosti manažérov“**

V rámci opakovania učiva, aby sme mali na čo nadviazať, si prejdeme kľúčové slová z predchádzajúceho ročníka.

Manažéri (manage – riadiť) sú riadiaci pracovníci v podniku (alebo organizácii) a vykonávajú manažérske funkcie.

### **Pojem manažér môžeme chápať:**

1. v užšom zmysle slova je to vrcholový (top) manažér, ten kto je zodpovedný za fungovanie podniku ako celku, zabezpečuje čo najlepšie prežívanie podniku,  
2. v širšom zmysle slova je to riadiaci pracovníci rôznych organizačných útvarov (úsek obchodný, nákupný, ekonomický, personálny) a každý kto riadi prácu iných, preberá zodpovednosť za prácu iných, jeho prácou je plánovať, organizovať, viesť ľudí a kontrolovať.

V minulosti boli u manažéra rozhodujúce skúsenosti, intuícia, schopnosť ísť do rizika a vysoké odborné znalosti. V súčasnosti sa vyžaduje vysoká kvalifikovanosť, odbornosť a zároveň sa kladú vysoké nároky na metódy a štýly práce manažérov a interpersonálne vzťahy.

Manažéri sú odlišní od ostatných zamestnancov, majú schopnosť riadiť ľudí a procesy, vytyčovať ciele a dosahovať ich. Vlastnosti môžu mať vrodené alebo nadobudnuté.

Úspešná práca manažérov (smerovanie k napĺňaniu strategických cieľov) je závislá na vzťahoch vertikálnych (medzi rôznymi úrovňami v organizačnej štruktúre) aj horizontálnych (na rovnakej hierarchickej úrovni), na vzťahoch medzi nadriadenými a podriadenými. Do veľkej miery ide o všeobecné medziľudské vzťahy v organizácii (podniku).

Vzťahy medzi manažérmi môžu byť:

- formálne (vychádzajú z nadriadenosti a podriadenosti), sú to vzťahy spolupráce na rovnakej hierarchickej úrovni, dôležitá je tímová práca pri riešení úloh a rôznych projektov,
- neformálne (založené na príbuzenských a priateľských vzťahoch, politickej strane, členovia klubu), dopĺňajú a podporujú účinnosť formálnych vzťahov.

Manažéri v rámci procesu manažmentu plnia dva druhy manažérskych funkcií:

- základné: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola,
- prierezové: analyzovanie, rozhodovanie a komunikácia (vzájomná výmena informácií).

Predpoklad úspechu práce manažéra prináša správny výber rol a ich uplatnenie v podniku. Vo všeobecnosti sú známe tri okruhy manažérskych rolí a to:

- interpersonálne role (medziľudské vzťahy) – jedná sa o ustavičný kontakt manažéra so svojimi pracovníkmi (manažér s autoritou, vodca, budovateľ vzťahov, reprezentant),



- informačné role (odovzdávanie informácií) – základom týchto rol je práca s informáciami ( príjemca informácie, manažér ako šíriteľ informácie, hovorca),
- rozhodovacie role (rozhodovanie) – manažér iniciuje zmeny, ochrana je podnik, alokuje zdroje, vyjednáva podmienky a podobne (podnikateľ, krízový manažér, alokátor zdrojov, vyjednávač, rozvojový manažér).

Manažérske role sa sčasti vzájomne prekrývajú preto ich treba vnímať ako celok, sú navzájom previazané. (Papula, 2013).

Dôležité pre manažéra je vybudovať a udržiavať porozumenie medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi. Táto zručnosť sa v súčasnosti považuje po odbornosti za najdôležitejšiu v úspešnej práci manažéra. Porozumenie vznikne pokiaľ vytvoríme tri oporné body trojuholníka ARK. Bez záchytného bodu afinity, reality a komunikácie priblíženie a vzájomné porozumenie medzi ľuďmi pravdepodobne len tak nevznikne.

Uvedieme príklad ako sa buduje porozumenie medzi riadiacimi pracovníkmi a ostatnými zamestnancami. Úspešný manažér musí kontinuálne pracovať na udržiavaní porozumenia vo svojom pracovnom tíme.

Toto porozumenie sa dá vyjadriť ako priestor v tvare trojuholníka, ktorého vrcholy tvoria:

- **AFINITA** (slovník.juls.savba.sk) – príbuznosť, vzájomný kladný postoj, spriaznenosť. Môžeme to študentom vysvetliť ako miera a ochota zdieľať spoločný priestor ( kancelária). Pracovníci v tíme si musia navzájom dôverovať (príklad zo súkromia: vzájomná náklonnosť dvoch ľudí, láska k človeku). Typickým prejavom dobrej afinity sú napríklad spoločné firemné akcie, teambuildingy (ak je niekto stále bokom, nechce zdieľať spoločný priestor s niektorými ľuďmi). Manažér musí stále mať na pamäti, že žiadne peniaze nestoja za to, aby stratil dôveru svojich pracovníkov a tým stratil afinitu!!!! Od nepríjemných manažérov ľudia utekajú a aj kvalitní zamestnanci sa snažia hľadať si novú prácu v inom tíme.
- **REALITY** (slovník.juls.savba.sk) - objektívne jestvujúci jav, skutočnosť. V medziľudských vzťahoch to môžeme vyjadriť ako spoločný súhlas (ľudia ho získavajú na základe pozorovaní, skúsenosťou). Manažér musí vyberať ľudí do svojho tímu aj na základe postojov, názorov na určité veci a skutočnosti alebo ich musí presvedčiť, aby mali rovnaký názor na skutočnosti ako on. Všetci potom vykonávajú svoju prácu tak, aby sa spoločne dosiahol vytýčený cieľ. Čo je prioritou manažéra, čím ho poveril vlastník. Každý má svoje reality na základe svojich skúseností. Kolegovia, šéf a podriadení by mali mať rovnaké názory na veci ( spoločné reality)
- **KOMUNIKÁCIA** (slovník.juls.savba.sk) - výmena alebo odovzdávanie myšlienok, informácií prostredníctvom reči alebo znakov, často pomocou technických prostriedkov, dorozumievanie. Komunikáciou sa zvyšuje miera porozumenia, afinita. Dobrá komunikácia medzi pracovníkmi spolu s manažérom s vysokou afinitou je spôsob ako dávať veci do pohybu a plniť strategické a operatívne ciele.

Manažér sa nachádza v pozícii príčiny. To znamená, že svojou komunikáciou s podriadenými (alebo ľuďmi v pracovnom tíme) vyvoláva u nich činnosť. Sú teda efektom komunikácie. Vykonávajú práce na základe požiadaviek od svojho nadriadeného.

Manažér je na strane príčiny komunikácie, pracovník je efektom komunikácie. Napríklad: muž si skúša modrý oblek v obchode a chce si ho kúpiť. Príde k nemu medzitým jeho manželka, povie, že sa jej modrý oblek nepáči a dá mužovi odskúšať čierny oblek. Manželka sa vyjadrí, že čierny sa jej páči viac. A tak muž kúpi čierny oblek. Manželka je v pozícii príčiny (jej sa páči viac čierny) a muž bol v pozícii efektu (rozhodol sa kúpiť čierny oblek hoci si chcel pôvodne kúpiť modrý).

### **Ďalej vysvetlíme ako prebieha proces úspešnej komunikácie.**

Začiatok komunikácie je úvaha (manažér si predstaví a vidí X). Manažér rieši vzniknutý problém s cieľom dôjsť k vyriešeniu požiadavky. Keď má ucelenú predstavu o riešení, začína prenos myšlienky cez komunikáciu na pracovníka, ktorý má vykonať činnosť. Manažér môže použiť hovorené slovo, predmet, ukážku. Dôležité je, aby podriadený pochopil presne čo od neho manažér očakáva a čo presne má vykonať. Preto predstava u manažéra musí zodpovedať tomu čo podriadený pochopil. Cieľom správnej komunikácie je vytvorenie duplicity u prijímateľa informácie. Môže sa vytvoriť aj firemný slovník.

Následne vysvetľujeme vybrané pojmy súvisiace s témou.

**Osobnosť** je jednota vlastností telesných a duševných, vrodenných a získaných, ktoré vzájomne spolu súvisia a sú typické pre daného jedinca, prejavujúce sa správaním a konaním. Spôsoby myslenia, správania, emócií určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho vzťahy s prostredím. Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná. Základom osobnosti manažéra je autorita (vrodenná alebo získaná), dôveryhodnosť, odborná spôsobilosť, silné komunikačné schopnosti a zručnosti, ochota použiť moc, charakter, zdravé sebavedomie (nie pýcha, nadutosť, povýšenectvo). Osobnosť je jednota vlastností telesných a duševných, vrodenných a získaných, ktoré vzájomne spolu súvisia a sú typické pre daného jedinca, prejavujúca sa správaním a konaním. Spôsoby myslenia, správania, emócií určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho vzťahy s prostredím. Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná.

**Charakter** je to súhrn vlastností osobnosti, ktoré sa zakladajú na mravnom presvedčení a prejavujú sa v mravnej stránke správania a konania (zmysel pre spravodlivosť, slušnosť, etika, čestnosť, srdečnosť).

**Vôľa** je cieľavedomé sebaovládanie so zámerom dosiahnuť určité ciele pričom človek prekonáva prekážky.

### **Pozitívne vlastnosti manažéra:**

- Iniciatívnosť – tvorivosť, vytyčovanie cieľov, hľadanie cesty na dosiahnutie cieľa (opak - pasivita, ľahostajnosť).
- Samostatnosť – schopnosť konať a rozhodovať na základe vlastného uváženia.
- Rozvážnosť – rozhodovať a konať až po zvážení dôsledkov konania (opak – nerozvážnosť).
- Rozhodnosť – schopnosť človeka po rozumnej úvahe rázne, včas, bez váhania, rýchle, presne a odhodlane rozhodnúť a svoje rozhodnutie premeniť na čin a

konanie. Hlavne v krízových situáciách, vedieť sa rozhodnúť a konať, prijať zodpovednosť za dopady.

- Cieľavedomosť – schopnosť človeka podriadiť svoje konanie jasne stanovenému cieľu. schopnosť systematickej činnosti, kontrola plnenia cieľov (opak – chaotickosť).
- Zodpovednosť – schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si svoju úlohu v plnení cieľov (opak – nezodpovednosť).
- Zásadovosť – schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj v prípade, s rozporom vlastných výhod.
- Disciplinovanosť – schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov (opak – nedisciplinovanosť).
- Vytrvalosť – húževnatosť pri prekonávaní ťažkostí až do dosiahnutia vytýčeného cieľa (opak – vrtkavosť).
- Optimizmus – zmysel orientovať sa na pozitívne ciele a veci, viera v úspech (opak – pesimizmus).
- Fantázia – schopnosť vytvárať predstavy, vízie (opak – stereotyp).
- Emocionálna a citová vyváženosť – schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám - hnev, závisť, žiarlivosť (opak – citovej nevyrovnanosti ) (Papula, 2013).

Študentov rozdelíme do 2 skupín, jednej skupine rozdáme popis vlastnosti alebo zručnosti a druhej názov (kľúčové slovo). Postupne budeme vyvolávať študentov, aby prečítali celej triede popis a kto zo študentov bude mať v ruke súvisiaci názov sa prihlási a zdefiniuje o aké kľúčové slovo išlo. Takto si prejdeme spoločne všetky významné vlastnosti, pojmy a zručnosti manažéra a spojíme ich do osobnosti a predpokladov na výkon manažérskej funkcie.

**Tabuľka:** Pracovný list určený na nastrihanie a rozdanie študentom - Hlavné črty a vlastnosti manažéra.

<b>OSOBNOSŤ</b>	je jednota vlastností telesných a duševných, vrodenných a získaných, ktoré vzájomne spolu súvisia a sú typické pre daného jedinca, prejavujúca sa <b>správaním a konaním</b> . Spôsoby myslenia, správania, emócií určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú <b>jeho vzťahy s prostredím</b> . Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná.
<b>CHARAKTER</b>	je to súhrn vlastností osobnosti, ktoré sa zakladajú na mravnopresvedčení a prejavujú sa v mravnej stránke správania a konania (zmysel pre spravodlivosť, slušnosť, etika, čestnosť, srdečnosť).
<b>Vôľa</b>	cieľavedomé sebaovládanie so zámerom dosiahnuť určité ciele pričom človek prekonáva prekážky.
<b>Iniciatívnosť</b>	tvorivosť, vytyčovanie cieľov, hľadanie cesty na dosiahnutie cieľa ( opak - pasivita, ľahostajnosť).

<b>Samostatnosť</b>	schopnosť konať a rozhodovať na základe vlastného uváženia.
<b>Rozvážnosť</b>	rozhodovať a konať až po zvážení dôsledkov konania (opak -nerozvážnosť).
<b>Rozhodnosť</b>	schopnosť človeka po rozumnej úvahe rázne, včas, bez váhania, rýchle, presne a odhodlane rozhodnúť a svoje rozhodnutie premeniť na čin a konanie, hlavne v krízových situáciách, vedieť sa rozhodnúť a konať, prijať zodpovednosť za dopady.
<b>Cieľavedomosť</b>	schopnosť človeka podriaďiť svoje konanie jasne stanovenému cieľu. Schopnosť systematickej činnosti, kontrola plnenia cieľov(opak – chaotickosť).
<b>Zodpovednosť</b>	schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si svoju úlohu v plnení cieľov (opak – nezodpovednosť).
<b>Zásadovosť</b>	schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj v prípade, s rozporom vlastných výhod.
<b>Disciplinovanosť</b>	schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov (opak – nedisciplinovanosť).
<b>Vytrvalosť</b>	Húževnatosť pri prekonávaní ťažkostí až do dosiahnutia vytýčeného cieľa (opak – vrtkavosť).
<b>Optimizmus</b>	zmysel orientovať sa na pozitívne ciele a veci, viera v úspech (opak – pesimizmus).
<b>Fantázia</b>	schopnosť vytvárať predstavy, vízie (opak – stereotyp).
<b>Emocionálna a citová vyváženosť</b>	schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám - hnev, závisť, žiarlivosť (opak – citovej nevyrovnanosti).
<b>AUTORITA</b>	schopnosť ovplyvňovať správanie iných, znamená mať a preukázať veľké vedomosti, veľkú zodpovednosť a kontrolu. Zároveň manažér musí mať veľkú afinitu, vytvárať spoločné reality so svojimi pracovníkmi a silné komunikačné schopnosti.

### Vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Predpoklady na výkon manažérskej funkcie môžu byť:

- vrodené : temperament (samotný prejav v reči, pohyboch, vystupovanie, celkový štýl práce) inteligencia (schopnosť klásť otázky, objavovať, riešiť problémy),
- získané: výchovou, vzdelaním, výcvikom (vedomosti, zručnosti, skúsenosti). Správny manažér je ten kto dosahuje ciele pri minimálnych nákladoch, je efektívny.

Dôležité vlastnosti manažéra sú:

- svetonázorové vlastnosti (čo je zmyslom života),
- mravné vlastnosti: akceptovaná morálka – zásadovosť, spravodlivosť, čestnosť, úprimnosť, mravnosť, pravdovravnosť, disciplinovanosť, vyrovnanosť,
- spoločenské vlastnosti: taktnosť, slušnosť, jemnosť, srdečnosť, altruizmus – nezištnosť, vzťah a správanie k iným ľuďom,
- pracovné vlastnosti: postoj k práci a spôsob práce, ne/pracovitosť, ne/usilovnosť, húževnatosť, zmysel pre povinnosť, precíznosť, presnosť, poriadkumilovnosť, dochvilnosť.

### **Základné manažérske zručnosti**

Aby manažéri vykonávali svoju činnosť čo najlepšie, mali by disponovať určitými spôsobilosťami. Rozlišujeme štyri základné spôsobilosti:

- technické zručnosti: riadiaci pracovník ovláda metódy tvorby plánov, rozhodovania, kontroly, výber zamestnancov,
- interpersonálne zručnosti: ide o prácu s ľuďmi vo vnútri organizácie aj mimo nej, zručnosť viesť ľudí, motivovať ich, riešiť konflikty, podpora tímovej práce. Je to zručnosť, ktorá je dôležitá na všetkých úrovniach riadenia,
- koncepčné zručnosti: schopnosť rozlišovať priority, chápať veci vo vzájomných vzťahoch, ako sa ovplyvňujú a spolu súvisia,
- projekčné zručnosti: nachádzať viacero riešení, praktické riešenia, schopnosť realizácie riešenia (Papula, 2013).

Manažéri sa vyznačujú hlavne tým, že majú schopnosť štartovať, meniť a zastavovať procesy. Môžeme to označiť za akčný cyklus. Všetci manažéri zodpovedajú za ukončené akčné cykly. Ak napríklad nefunguje kontrola vykonania a splnenia cieľov, nastáva zmätok a vznikajú náhodné činnosti (vznik podniku, jeho život, rast, rozvoj a zánik činnosti podniku).

Uvedieme priamo príklad z ich školy, ktorá sa každoročne zapája do projektu simulácie cvičnej firmy. Študenti si založia svoju firmu, registrujú ju, volia si štatutárne orgány, realizujú napr. výrobu, predajú výrobky, vyplatia akcionárov a firmu zlikvidujú. To je typický uzatvorený akčný cyklus života firmy. Prirovnáme ukončený akčný cyklus k ich štúdiu na odbornej škole s ekonomickým zameraním. Vybrali si školu, urobili prijímacie skúšky, študujú a úspešnou maturitou ukončujú jeden “životný akčný cyklus”.

Uvedíme ďalší príklad: Život firmy a činnosť manažéra sa dá prirovnáť k pohybu eskalátora. Schody idú nepretržite smerom dolu, ale manažér ide proti tomuto smeru, prekonáva prekážky a smeruje na vrchol pohyblivých schodov. Neustále prekonáva prekážky a nemôže zastať lebo by ho schody stiahli dolu. Vyjadríme to všeobecne: Manažérska práca je sústavná, stále tvorivá a zmysluplná, aby sa stále naplňal akčný cyklus a smeroval k napĺňaniu strategických cieľov. Obdobne je to aj v živote jednotlivca a v živote firmy. Aj keď sa chceme udržať na rovnakej úrovni, musíme vyvíjať na to vždy nejakú činnosť, nemenný stav neexistuje. Existuje len zmena k lepšiemu prežitiu (smer hore) alebo horšiemu prežívaniu (smer dole).

Ďalej vysvetlíme študentom kľúčové slovo autorita. Autorita je schopnosť ovplyvňovať správanie iných. Autorita znamená mať a preukázať veľké vedomosti, veľkú zodpovednosť a kontrolu. Zároveň manažér musí mať veľkú afinitu, vytvárať spoločné reality so svojimi pracovníkmi a silné komunikačné schopnosti.

Autorita môže byť :

- formálna autorita – vyplýva z jeho postavenia v organizačnej štruktúre. Nadriadený má u svojich podriadených formálnu autoritu vyplývajúcu z pozície funkcie nadriadeného.
- prirodzená autorita – vyplýva z jeho osobných vlastností a schopností. Sú manažéri na nižších stupňoch riadenia, ale ich názor, stanoviská a riešenia sú akceptované aj manažermi na vyšších úrovniach riadenia (Papula, 2013).

Ako sa prejavuje autorita? Podmienky autority napríklad sú:

- symbol správnosti = manažér robí dobré veci ohľadom prežitia podniku, má v dobrom stave rodinu a majetok,
- ochota použiť moc (ak ju nepoužije, príde o ňu) = manažér nesmie prejsť okolo nesprávnej veci, ktorá ohrozuje prežitie podniku (napríklad: vidí poškodenie majetku firmy a vidia to aj ostatní, šéf musí zakročiť a vyvodit zodpovednosť, ináč príde o autoritu).

Manažér musí neustále bdieť (nesmie sa uspokojiť so súčasným stavom, stále musí kontrolovať plnenie zadaných úloh), musí byť ochotný udrieť („dobro má mať päste!!!“), musí bojovať za správne ideály a žiaduci stav) a manažér musí presadiť vykonanie činnosti (vlastnosť ako húževnatosť): v očiach iných sa môže zdať rozhodnutie vedúceho pracovníka nerozumné, manažér vykonáva správne veci a rozhodnutia ohľadom prežitia podniku (príklad: robotníci zostávajú dokončiť prácu, aby domontovali chýbajúce drobné súčiastky a nenechávali rozrobenú prácu na pondelok). Rozumné veci pochádzajú hlavne od jednotlivca.

Dôležitou črtou autority je dodržiavanie etiky. Etika sú pravidlá jednotlivca, ktoré zaručujú najlepšie prežívanie. Sú to dobrovoľne prijaté pravidlá, ktoré ak jednotlivec dodržiava, bude dobre prežívať, bude spokojný a bude silným vzorom pre svoje okolie, rodinu a spolupracovníkov, podriadených....

### **Zadanie úlohy študentom**

Študenti dostanú za úlohu do ďalšej vyučovacej hodiny podčiarknuť do pracovného listu č.1 – Homo sapiens sapiens, ktoré z uvedených pojmov by priradili jednotlivým kategóriám: manažér, podnikateľ.

Napr.: červenou bude manažér a k nemu všetky atribúty, ktoré sa od manažéra očakávajú. Potom napríklad zelenou obchodník a zasa ktoré atribúty by sme od neho očakávali. Tak použiť aspoň 4 farby a tým pádom si majú vybrať štyri zaradenia človeka rozumného: VLASTNÍK, PODNIKATEĽ, MANAŽÉR, ZAMESTNANEC – OBCHODNÍK, EKONÓM, NÁKUPCA, OPERÁTOR, TECHNIK....

Očakávané zistenie študentov splnením úlohy: človek nemusí byť manažér, aby bol úspešný. Jednotlivec ľahšie nájde uplatnenie pokiaľ bude disponovať prezentovanými

vlastnosťami a zručnosťami. Pracovať na sebe stále sa vyplatí, človek sa môže zaradiť do úspešných tímov a tým prežiť kvalitný a plnohodnotný profesijný a osobný život.

### **Záver**

Naším cieľom transferu pedagogických vedných poznatkov do vzorovej prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu bola aplikácia zásady vedeckosti s prepojením so zásadou využitia nadobudnutých vedomostí v praxi. Vypracovaný spôsob a obsah realizácie vyučovacej hodiny má prispieť k atraktivite a tak zvýšiť motiváciu študentov k trvalému osvojeniu poznatkov z učebnej látky. Učiteľ pri príprave na vyučovaciu hodinu by nemal opomenúť ciele vyučovacej hodiny (minimálne kognitívne, afektívne, psychomotorické, výchovné), zvoliť adekvátnu organizačnú formu a typ vyučovacej hodiny, vybrať vhodné technické prostriedky vyučovania a premyslieť motiváciu študentov. Samotný učiteľ pri vyučovaní musí zvládnuť celú škálu riadiacich a organizačných činností, na ktoré potrebuje mať schopnosti. Vo veľkej miere sú pre neho univerzálne práve vlastnosti a zručnosti manažéra. Jeho pozícia je o to ťažšia, že nedisciplinovaných študentov a študentov bez záujmu nemôže vymeniť ako pracovníkov v pracovnom tíme. Jeho záujem o učebnú látku musí študentom prezentovať úprimne, s nadšením, aby si z vyučovacej hodiny odniesli nielen nové poznatky, ale aj emočný zážitok z prejavu učiteľa. Cieľom prejavu učiteľa je aj vyvolať vnútorné presvedčenie u študentov, že chcú mať podobný prejav ako vyučujúci, aby si ich poslucháči zapamätali ako osobnosti bez ohľadu na odbor v ktorom skutočne budú pôsobiť.

Spracovaný samotný tématický obsah vyučovacej hodiny môže jednotlivca motivovať k rozvoju vlastnej osobnosti, autorite a porozumeniu s najbližším okolím. To je nepochybne veľká konkurenčná výhoda absolventov odborných škôl, ktoré majú v učebných osnovách predmety ako Manažment, Sociológia, Psychológia a Pedagogika v porovnaní s ostatnými strednými školami a univerzitami, ktoré nemajú v učebných osnovách danú problematiku. Zvyšovanie interpersonálnej a intrapersonálnej inteligencie v kombinácii s primeranou odbornou kvalifikáciou je základom pre udržateľnú životnú úspešnosť a spokojnosť každého súčasného jedinca.

### **Resume**

Our goal of the transfer of pedagogical scientific knowledge to the model preparation of the teacher for the lesson was the application of the principle of science with a connection with the principle of using the acquired knowledge in practice. The developed method and content of the implementation of the lesson should contribute to the attractiveness and thus increase the motivation of students to permanently acquire knowledge from the teaching material. When preparing for a lesson, the teacher should not forget the objectives of the lesson (at least cognitive, affective, psychomotor, educational), choose an adequate organizational form and type of lesson, choose suitable technical means of teaching and think about student motivation. The teacher himself, while teaching, has to manage the whole range of management and organizational activities, for which he needs to have the skills. To a large extent, the characteristics and skills of a manager are universal for him. His position is all the more difficult because he cannot replace undisciplined and disinterested students as workers in the work team. He must present his interest in the

subject matter to the students honestly and enthusiastically, so that they take away not only new knowledge from the lesson, but also an emotional experience from the teacher's speech. The aim of the teacher's speech is also to induce inner conviction in the students that they want to have a speech similar to the teacher's, so that the listeners remember them as personalities, regardless of the field in which they will actually work.

The processed thematic content of the lesson itself can motivate the individual to develop his own personality, authority and understanding with the immediate environment. This is undoubtedly a great competitive advantage of graduates of vocational schools that have subjects such as Management, Sociology, Psychology and Pedagogy in their curriculum compared to other high schools and universities that do not have the subject in their curriculum. Increasing interpersonal and intrapersonal intelligence in combination with appropriate professional qualifications is the basis for sustainable life success and satisfaction of every present individual.

## **Literatúra**

- BAĎURIKOVA, Z. a kol. 2001. Školská pedagogika. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2001. 253s. ISBN 80-223-1536-2.
- BAJTOŠ, J. 2007. *Kapitoly zo všeobecnej didaktiky*. Košice: EQUILIBRIA, s.r.o., 2007, 274 s. ISBN 978-80-89284-08-5.
- BAJTOŠ, J. a kol. 2008. *Učebnica základov pedagogiky*. Košice: EQUILIBRIA, s.r.o., 2008, 201 s. ISBN 978-80-89284-14-6.
- ĎURIŠ, M. a kol. 2011. *Didaktika odborných predmetov 1*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 173 s. ISBN 978-80-557-0269-8.
- GNOTH, M a kol. 2003. *Pedagogická prax pre študentov učiteľských kombinácií na Prírodovedeckej F UK*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003, 140 s. ISBN 80-223-1815-9.
- HRMO, R., KRPALKOVA – KRELOVA, K. 2010. *Zvyšovanie kvality vyučovacieho procesu*. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010, 176 s. ISBN 978-80-227-3249-9.
- KYRIACOU, C.2004. *Kľúčové dovednosti učiteľa: cesty k lepšiemu vyučovaniu*. 2.vydanie Praha: Portál, 2004. 155 s. ISBN 80-7178-965-8.
- PAPULA, J. 2013. *Manažment pre obchodné akadémie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2013. 116 s. ISBN 978-80-10-01882-6.
- PETLÁK, E. 2004, *Všeobecná didaktika*. Bratislava: IRIS, 2004, 311 s. ISBN 80-89018-64-5.
- PETLÁK, E. a kol. 2005. *Kapitoly zo súčasnej didaktiky*. Bratislava: IRIS, 2005, 189 s. ISBN 80-89018-89-0.



- PRŮCHA, J. a kol. 2008. *Pedagogický slovník. 5.vydanie* Praha: Portál, 2008, 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.
- PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník (7., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 9788026204039.
- SKALKOVA, J. 1995. *Za novou kvalitou vyučování*. Brno: Paido, 1995, 89 s. ISBN 80-85931-11-7.
- STUHLÍK, R. 2008, *Tým snů*. 1.vydanie Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0
- ŠVEC, V., FILOVÁ, H., ŠIMONÍK, O. 1996. *Praktikum didaktických dovedností*. Brno: PdF MU, 1996, 90 s. ISBN 80-210-1365-6.
- TUREK, I. 2008. *Didaktika*. Bratislava: Iura Edition, 2008, 595 s. ISBN 978-80-8078-198-9.
- Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene doplnení niektorých zákonov. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/245/>
- Zákon č. 464/2013 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. [on--line]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2013/464/>

**Ing. Miroslava KUBIČKOVÁ**  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
miroslava.kubickova@ku.sk