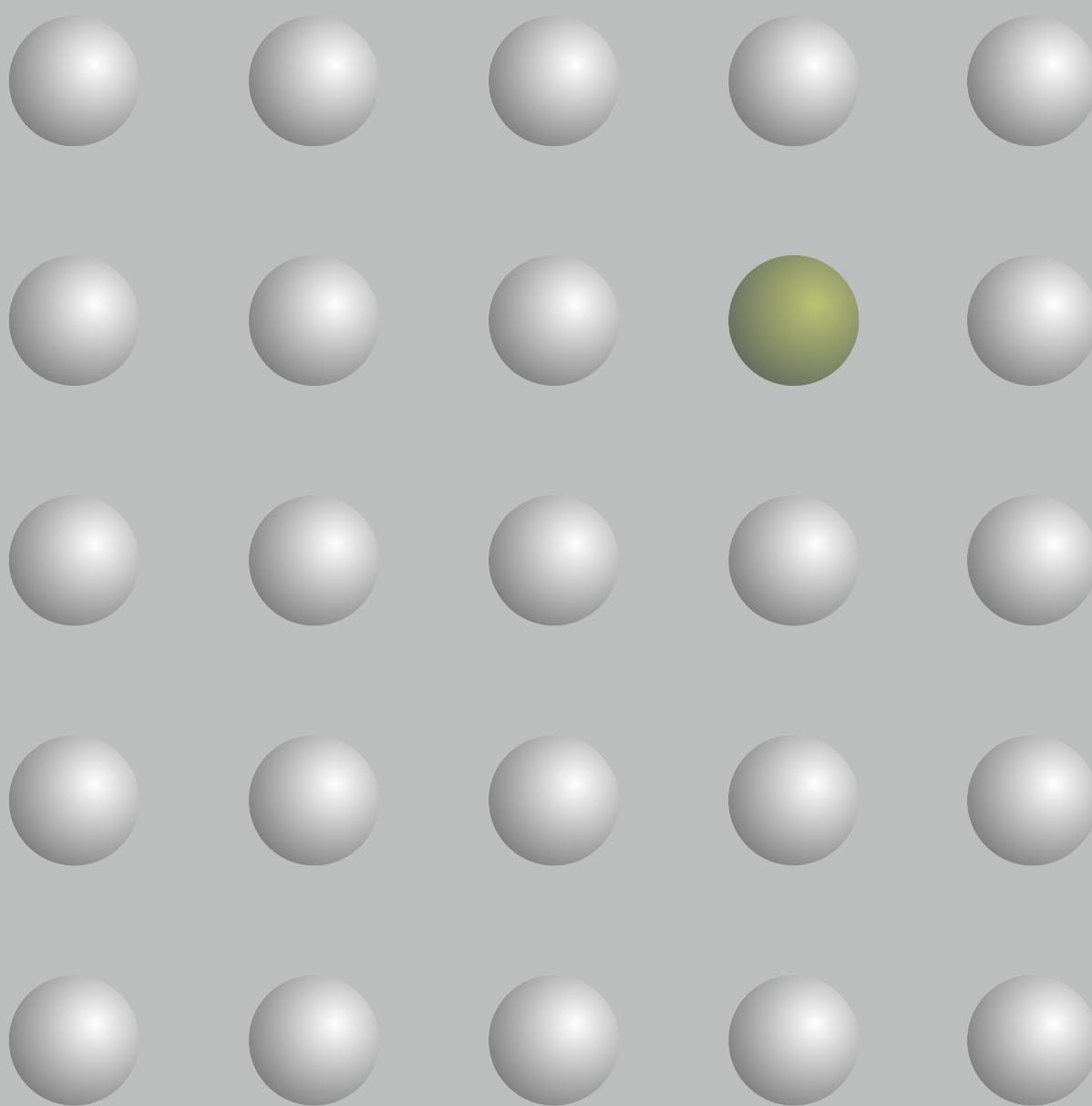


2021

Jozef Bernát, Adriana Gondová, Silvia Mináriková

Špecializačné vzdelávanie pre vedúceho metodického združenia



Špecializačné vzdelávanie
pre vedúceho metodického združenia

Mgr. Jozef Bernát

PaedDr. Adriana Gondová

PaedDr. Silvia Mináriková, PhD.

Názov: **Špecializačné vzdelávanie pre vedúceho metodického združenia**

Autori: **Mgr. Jozef Bernát**
PaedDr. Adriana Gondová
PaedDr. Silvia Mináriková, PhD.

Recenzenti: Mgr. Marek Gaj, PhD.
PaedDr. Jana Parajková

Jazyková korektúra: Mgr. Viera Stankovičová

Vydavateľ: Metodicko-pedagogické centrum, Bratislava

Vydanie: 1.

Rok vydania: 2021

Počet strán: 71

ISBN: 978-80-565-1473-3

EAN: 9788056514726

Zoznam použitých skratiek

MZ – metodické združenie

PK – predmetová komisia

MŠVVaŠ SR – Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky

ZŠ – základná škola

MŠ – materská škola

ŠŠI – štátna školská inšpekcia

ŠC – špecifický cieľ

ŠkVP – školský vzdelávací program

IKT – informačno-komunikačná technika

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Zlatý kruh

Obrázok 2: Funkcie metodického združenia

Obrázok 3: Funkcie a fázy procesu činnosti metodického združenia

Obrázok 4: Vzájomný kontext jednotlivých zložiek organizácie.

Obrázok 5: Vzdelávacie potreby.

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Návrh kritérií pri rozvoji čitateľskej gramotnosti

Tabuľka č. 2: Kritériá spracované podľa požiadaviek ŠŠI

Tabuľka č. 3: Návrh monitorovania plnenia cieľov výchovy a vzdelávania

Tabuľka č. 4: Návrh monitorovania plnenia cieľov vo vzťahu k profilu absolventa

Tabuľka č. 5: Nástroje pri autoevalvácii

OBSAH

Zoznam použitých skratiek	3
Zoznam obrázkov	3
Zoznam tabuliek	3
ÚVOD	6
1 LEGISLATÍVNE VÝCHODISKÁ PRE PRÁCU METODICKÉHO ZDRUŽENIA, PRÍSLUŠNÁ PEDAGOGICKÁ DOKUMENTÁCIA A FUNKCIA METODICKÉHO ZDRUŽENIA (Mgr. J. Bernát)	7
1.1 Všeobecne záväzné právne predpisy vzťahujúce sa na činnosť metodického združenia.....	7
1.2 Pedagogická dokumentácia vzťahujúca sa na činnosť metodického združenia	12
1.3 Funkcia metodického združenia v systéme riadenia školy	12
2 NORMATÍVNE RIADENIE A KOORDINÁCIA ČINNOSTÍ METODICKÉHO ZDRUŽENIA (PaedDr. A. Gondová).....	17
2.1 Vymedzenie pojmov plánovanie a plán metodického združenia	17
2.2 Formulovanie cieľov metodického združenia a indikátory ich plnenia	24
2.3 Tvorba kritérií na hodnotenie činnosti a analýza činností metodického združenia...	30
3 KOORDINÁCIA PROCESOV VÝCHOVY A VZDELÁVANIA (PaedDr. S. Mináriková, PhD.).....	33
3.1 Tvorba a aktualizácia učebných plánov a učebných osnov	33
3.2 Revidovanie a aktualizovanie ŠkVP v súlade s rozvojom školy a potrebami detí/žiacov	34
3.3 Monitorovanie priebehu realizácie ŠkVP v oblasti svojho pôsobenia	37
3.4 Tvorba nástrojov na autoevalváciu a návrh opatrení vo vzťahu k cieľom autoevalvácie	41
4 VEDENIE ĽUDÍ V METODICKOM ZDRUŽENÍ A KOORDINÁCIA ICH PROFESIJNÉHO ROZVOJA (PaedDr. S. Mináriková, PhD., PaedDr. A. Gondová)	44
4.1 Profesionálne štandardy pedagogických zamestnancov a možnosti ich profesionálneho rozvoja	44
4.2 Identifikácia vzdelávacích potrieb	45
4.3 Poradenstvo v oblasti individuálneho rozvoja pedagogického zamestnanca	50
4.4 Podpora vzájomnej spolupráce a vymieňanie vlastných odborných skúseností, metodických materiálov, učebných pomôcok, zbierok	52
5 PLÁNOVANIE A REALIZÁCIA VLASTNÉHO PROFESIJNÉHO RASTU A SEBAROZVOJA (Mgr. J. Bernát)	58
5.1 Zásady efektívnej komunikácie a riešenie konfliktov	59
5.2 Individuálna podpora členov metodického združenia	63
5.3 Motivácia členov metodického združenia	64

5.4	Autodiagnostika vedúceho metodického združenia	67
5.5	Riadenie vlastného profesionálneho rozvoja špecialistu	68
ZÁVER		69
Zoznam bibliografických odkazov:		70

ÚVOD

Učebný zdroj je spracovaný ako podporný edukačný materiál pre učiteľov materských škôl a učiteľov prvého stupňa základných škôl, ktorí majú záujem získať profesijné kompetencie potrebné na výkon špecializovanej činnosti vedúceho metodického združenia.

Prezentujeme v ňom teoretické informácie a úlohy vyplývajúce z praxe, ktoré vyplňajú obsahovú stránku programu špecializačného vzdelávania s názvom „*Špecializačné vzdelávanie pre vedúceho metodického združenia*“.

Hlavným cieľom vzdelávacieho programu je *získať profesijné kompetencie potrebné na výkon špecializovanej činnosti vedúceho metodického združenia v materských školách a na prvom stupni v základných školách vo väzbe na školský vzdelávací program.*

Učebný zdroj je obsahovo usporiadaný podľa tematických celkov, ktoré korešpondujú s príslušným programom špecializačného vzdelávania. Je zameraný na:

- ⇒ všeobecne záväzné právne predpisy vzťahujúce sa na činnosť metodického združenia,
- ⇒ normatívne riadenie a koordináciu činnosti metodického združenia,
- ⇒ koordináciu procesov výchovy a vzdelávania,
- ⇒ stratégie vedenia ľudí v metodickom združení a koordináciu ich profesijného rozvoja,
- ⇒ plánovanie a realizovanie vlastného profesijného rozvoja a sebarozvoja.

Absolvent špecializačného vzdelávania získa nasledovné kompetencie:

1. Uplatňuje všeobecne záväzné právne predpisy v rámci činnosti metodického združenia.
2. Bude mať spôsobilosť riadiť činnosť metodického združenia.
3. Bude mať spôsobilosť koordinovať realizáciu školského vzdelávacieho programu, podieľať sa na jeho autoevalvácii a tvorbe aktualizácií.
4. Dokáže koordinovať sebareflexiu a profesijný rozvoj členov metodického združenia.
5. Je schopný viesť ľudí v rámci efektívnej komunikácie, riešenia konfliktov, motivácie a individuálnej podpory.
6. Vie plánovať a realizovať svoj profesijný rast a sebarozvoj.

Autori

1 LEGISLATÍVNE VÝCHODISKÁ PRE PRÁCU METODICKÉHO ZDRUŽENIA, PRÍSLUŠNÁ PEDAGOGICKÁ DOKUMENTÁCIA A FUNKCIA METODICKÉHO ZDRUŽENIA (Mgr. J. Bernát)



Poznať a vedieť uplatňovať všeobecne záväzné právne predpisy vzťahujúce sa na činnosť metodického združenia.

Na výkon kariérovej pozície vedúci metodického združenia (ďalej MZ) je potrebná dôkladná orientácia v príslušnej legislatíve, poznanie základnej pedagogickej dokumentácie vzťahujúcej sa na činnosť a funkcie metodického združenia v systéme riadenia školy.

1.1 Všeobecne záväzné právne predpisy vzťahujúce sa na činnosť metodického združenia

ZÁKON č. 138 z 10. mája 2019 o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Kariérové pozície pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov

§ 35

- (1) Kariérová pozícia je funkčné zaradenie pedagogického zamestnanca alebo funkčné zaradenie odborného zamestnanca, ktorý vykonáva špecializované činnosti alebo riadiace činnosti.
- (2) Špecializované činnosti alebo riadiace činnosti vykonáva pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec súčasne s výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v podkategórii pedagogických zamestnancov alebo v príslušnej kategórii odborných zamestnancov.
- (3) Špecializované činnosti môže vykonávať pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec, ktorý je zaradený najmenej do kariérového stupňa samostatný pedagogický zamestnanec alebo samostatný odborný zamestnanec.
- (4) Špecializované činnosti podľa § 36 ods. 1 písm. a) a i) a špecializované činnosti podľa § 36 ods. 2 písm. a) môže vykonávať ten pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec, ktorý absolvoval špecializačné vzdelávanie.
- (5) Splnenie podmienky podľa odseku 4 sa nevyžaduje od učiteľa materskej školy a učiteľa prvého stupňa základnej školy.

(6) Štruktúru kariérových pozícií a rozsah zodpovednosti za výkon špecializovaných činností upraví riaditeľ vo vnútornom predpise po prerokovaní v pedagogickej rade, ak je zriadená. Štruktúru kariérových pozícií a rozsah zodpovednosti za výkon špecializovaných činností v zariadení sociálnej pomoci upraví vo vnútornom predpise riaditeľ zariadenia sociálnej pomoci.

§ 36

(1) Pedagogický zamestnanec vykonáva špecializované činnosti v týchto kariérových pozíciách:

- a) uvádzajúci pedagogický zamestnanec,
- b) triedny učiteľ,
- c) zodpovedný vychovávateľ,
- d) vedúci predmetovej komisie,
- e) vedúci vzdelávacej oblasti,
- f) vedúci metodického združenia,
- g) vedúci študijného odboru,
- h) vedúci záujmovej oblasti,
- i) výchovný poradca,
- j) kariérový poradca,
- k) školský koordinátor vo výchove a vzdelávaní,
- l) školský špecialista vo výchove a vzdelávaní alebo
- m) supervízor.

§ 37

(5) Vedúci predmetovej komisie, vedúci vzdelávacej oblasti, vedúci metodického združenia, vedúci študijného odboru alebo vedúci záujmovej oblasti

- a) koordinuje prípravu pedagogickej dokumentácie v príslušnej oblasti,
- b) podieľa sa na vypracovaní návrhu štvorročného plánu profesijného rozvoja pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov (ďalej len „plán profesijného rozvoja“),
- c) podieľa sa na organizovaní rozvoja profesijných kompetencií,
- d) vykonáva poradenskú činnosť zameranú na kvalitu výchovy a vzdelávania v príslušnej oblasti.

Profesijný rozvoj

§ 40

(1) Profesijný rozvoj je proces

- a) prehlbovania, zdokonaľovania a rozširovania profesijných kompetencií,

b) získavania profesijných kompetencií na výkon špecializovaných činností alebo na výkon činnosti vedúceho pedagogického zamestnanca alebo výkon činnosti vedúceho odborného zamestnanca,

Špecializačné vzdelávanie

§ 49

(1) Cieľom špecializačného vzdelávania je získanie profesijných kompetencií potrebných na výkon špecializovaných činností.

(2) Poskytovateľom špecializačného vzdelávania je

c) organizácia zriadená ministerstvom školstva.

(3) Špecializačné vzdelávanie sa organizuje v rozsahu najmenej 50 hodín ako schválený jednoduchý program špecializačného vzdelávania. Program špecializačného vzdelávania schvaľuje ministerstvo školstva.

§ 50

(1) Špecializačné vzdelávanie sa ukončuje záverečnou skúškou pred najmenej trojčlennou skúšobnou komisiou, ktorú vymenúva štatutárny orgán poskytovateľa. Záverečná skúška môže byť aj praktická.

(2) Členom skúšobnej komisie a predsedom skúšobnej komisie môže byť

a) odborný garant a

b) odborník s najmenej vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa v príslušnej oblasti a najmenej piatimi rokmi praxe v oblasti, ktorej sa obsah špecializačného vzdelávania týka; ak ide o vysokoškolského učiteľa, prax nahrádza vedecká činnosť alebo výskumná činnosť v príslušnej oblasti.

(3) O priebehu záverečnej skúšky sa vyhotovuje protokol.

(4) Na základe protokolu o úspešnom vykonaní záverečnej skúšky poskytovateľ vydá pedagogickému zamestnancovi alebo odbornému zamestnancovi osvedčenie o špecializačnom vzdelávaní.

Pôsobnosť zamestnávateľa v profesijnom rozvoji

§ 64

(1) Zamestnávateľ podporuje profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov v súlade s

a) potrebami školy, školského zariadenia alebo zariadenia sociálnej pomoci,

b) odbornými a spoločenskými požiadavkami na výkon pracovnej činnosti a

c) individuálnymi potrebami pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca.

(2) Zamestnávateľ podporuje profesijný rozvoj podľa odseku 1

a) priznaním príplatku za profesijný rozvoj podľa osobitného predpisu 32) po dvoch rokoch výkonu pracovnej činnosti za úspešné absolvovanie

3. špecializačného vzdelávania na výkon špecializovaných činností v kariérových pozíciách podľa § 36 ods. 1 písm. c), d) až h), k) až m) a § 36 ods. 2 písm. b) až d) a v súlade so štruktúrou kariérových pozícií školy, školského zariadenia alebo zariadenia sociálnej pomoci, (§ 36, s. 8)

b) poskytnutím pracovného voľna na profesijný rozvoj podľa § 82,

(3) Súlad profesijného rozvoja pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca s potrebami školy, školského zariadenia alebo zariadenia sociálnej pomoci sa vyznačí v pláne profesijného rozvoja.

§ 82

(1) Pedagogickému zamestnancovi a odbornému zamestnancovi patrí pracovné voľno s náhradou funkčného platu v rozsahu

a) päť pracovných dní v kalendárnom roku na profesijný rozvoj podľa § 40 ods. 3 písm. a) a b).

Prechodné ustanovenia

§ 87

(8) Špecializačné vzdelávanie absolvované do 31. augusta 2019 sa na účely príplatku za profesijný rozvoj nepovažuje za špecializačné vzdelávanie podľa predpisov účinných od 1. septembra 2019. Špecializačné vzdelávanie, ktoré sa začalo do 31. augusta 2019 a skončí do 31. decembra 2020, sa na účely príplatku za profesijný rozvoj považuje za špecializačné vzdelávanie podľa predpisov účinných od 1. septembra 2019, ak je v súlade s potrebami školy, školského zariadenia alebo zariadenia sociálnej pomoci.

§ 92

Zrušovacie ustanovenie

8. Za § 14 d sa vkladá § 14 e, ktorý vrátane nadpisu znie:

§ 14 e

Príplatok za profesijný rozvoj pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca

(1) Pedagogickému zamestnancovi a odbornému zamestnancovi patrí príplatok za profesijný rozvoj v sume

c) 3 % z platovej tarify platovej triedy a pracovnej triedy, do ktorej je zaradený, za úspešné absolvovanie špecializačného vzdelávania podľa osobitného predpisu, 30 j)

30 j) § 64 ods. 2 písm. a) tretí bod zákona č. 138/2019 Z. z. (uvedené vyššie)

VYHLÁŠKA č. 320 z 23. júla 2008 o základnej škole (upravené podľa novely č. 437/2020 Z. z. z 18.12.2020 s účinnosťou od 01.01.2021)

§ 4 Poradné orgány

(1) Poradnými orgánmi riaditeľa sú pedagogická rada, metodické združenia a predmetové komisie.

(2) Členmi pedagogickej rady sú všetci pedagogickí zamestnanci školy.

(3) Riaditeľ ako svoje poradné a iniciatívne orgány, ktoré sa zaoberajú pedagogickými a výchovno-vzdelávacími aktivitami a otázkami, môže zriadiť

a) metodické združenie pre pedagogických zamestnancov prvého stupňa,

b) predmetové komisie pre učiteľov druhého stupňa,

c) metodické združenie triednych učiteľov.

(4) Členmi metodických združení prvého stupňa školy sú spravidla všetci pedagogickí zamestnanci nultého ročníka a prvého ročníka až štvrtého ročníka.

(6) Ak v škole pôsobí asistent učiteľa, je členom poradného orgánu podľa odseku 4.

(7) Vedením metodických združení a vedením predmetových komisií poverí riaditeľ pedagogických zamestnancov, ktorí spĺňajú podmienky odbornej spôsobilosti a pedagogickej spôsobilosti (ďalej len „kvalifikačné predpoklady“) podľa *osobitného predpisu 1*). Poverenie pedagogického zamestnanca sa uvedie v dokumentácii podľa § 17 ods. 3 písm. a).

§ 17 Dokumentácia školy

(3) Dokumentáciu súvisiacu s riadením školy tvoria

a) zápisnica z rokovania pedagogickej rady a ak sú zriadené predmetové komisie a metodické združenia, aj zápisnica z ich rokovania,

VYHLÁŠKA č. 306 z 23. júla 2008 o materskej škole (upravené podľa novely č. 438/2020 Z. z. z 18.12.2020 s účinnosťou od 01.01.2021)

(1) Pedagogická rada je poradným orgánom riaditeľa, ktorý prerokúva pedagogicko-organizačné otázky výchovno-vzdelávacej činnosti. Členmi pedagogickej rady sú všetci pedagogickí zamestnanci a odborní zamestnanci materskej školy.

(2) Metodické združenie je poradným orgánom riaditeľa, ktorý prerokúva pedagogicko-didaktické otázky výchovno-vzdelávacej činnosti pri tvorbe alebo inovácii školského vzdelávacieho programu a rozvíjaní profesijných kompetencií pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov materskej školy. Metodické združenie možno zriadiť, ak má materská škola najmenej dve triedy. Členmi metodického združenia sú všetci pedagogickí zamestnanci a odborní zamestnanci materskej školy. Metodické združenie vedie učiteľ, ktorý vykonáva pracovnú činnosť najmenej päť rokov.

§ 9 Dokumentácia materskej školy

- (4) Ďalšiu dokumentáciu materskej školy tvorí aj
b) zápisnica z rokovania metodického združenia, ak je zriadené,

Ďalšie dôležité dokumenty potrebné na prácu MZ:

- ⇒ Zákon č. /2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- ⇒ Štátny vzdelávací program
- ⇒ Pedagogicko-organizačné pokyny na aktuálny školský rok vydávané Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR
- ⇒ Pokyn ministra č. 39/2017, ktorým sa vydávajú profesijné štandardy pre jednotlivé kategórie a podkategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov škôl a školských zariadení (v prílohách profesijné štandardy – vedúci MZ, učiteľ MŠ, učiteľ 1. stupňa ZŠ)
- ⇒ Metodický pokyn č. 22/2011-R z mája 2011 na hodnotenie žiakov základnej školy

1.2 Pedagogická dokumentácia vzťahujúca sa na činnosť metodického združenia

Základnú pedagogickú dokumentáciu metodického združenia tvorí:

- ⇒ Plán činnosti metodického združenia
- ⇒ Zápisnice zo zasadnutí metodického združenia
- ⇒ Hodnotiaca správa činnosti metodického združenia

Súčasťou pedagogickej dokumentácie môže byť:

- ⇒ Štatút metodického združenia
- ⇒ Rokovací poriadok metodického združenia
- ⇒ Záznamové hárky z pozorovaní (hospitácií).

1.3 Funkcia metodického združenia v systéme riadenia školy

MZ si plnia určité úlohy/funkcie. Poradie týchto funkcií nevyjadruje ich dôležitosť. Ich rovnomerným zastúpením v činnosti môže MZ plniť svoje poslanie.

Riadiaca a organizačná funkcia

Riadiaca a organizačná funkcia spočíva v zúčastňovaní sa na rozhodovacej, výkonnej a kontrolnej činnosti vedenia školy, čím sa rozvíja demokratický štýl riadenia výchovno-vzdelávacieho procesu. Deje sa to prostredníctvom:

- a) prijímania vlastných opatrení na zabezpečenie plnenia úloh školy;
- b) organizovania činnosti členmi MZ;
- c) prerokúvaním plánu práce (táto povinnosť dnes už nevyplýva z platnej legislatívy, ako to bolo v minulosti);
- d) realizácie kompetencií zverených vedením školy.

Postavenie MZ v rámci ostatných zložiek riadenia školy má nezastupiteľné miesto. Najúžšie sú vzťahy k vedeniu školy a ostatným poradným orgánom riaditeľa – k pedagogickej rade. Rozdiel medzi MZ a pedagogickou radou školy je v tom, že MZ sú špecificky metodicky orientované orgány, zatiaľ čo pedagogická rada je všeobecne, nediferencovane orientovaným poradným orgánom riaditeľa. Organizačná činnosť je len prostriedkom na dosiahnutie vytýčených cieľov. Zasadnutia MZ sú jedným z nástrojov vytvárajúcich priestor na diskusiu, vytýčenie, realizáciu, kontrolu a hodnotenie dosiahnutých výsledkov.

V systéme riadenia majú MZ viacero funkcií, ktoré sú navzájom späté:

- ⇒ metodická funkcia,
- ⇒ kontrolná funkcia,
- ⇒ organizačno-materiálna funkcia,
- ⇒ usmerňovacia funkcia.

Metodická funkcia

Úlohou MZ je sledovať:

- ⇒ metodické pokyny MŠVVaŠ SR,
- ⇒ sprievodcu školským rokom na aktuálny školský rok,
- ⇒ všetko premietnuť do plánu práce metodických orgánov a dodržiavať ich vo svojej činnosti.

Povinnosť vypracovať plán práce MZ závisí výhradne od riaditeľa školy. MZ by sa mali podieľať najmä na:

- ⇒ tvorbe a revidovaní inovovaného školského vzdelávacieho programu,
- ⇒ adaptácii učebných osnov na podmienky školy.

Učitelia sa v jednotlivých metodických orgánoch (MZ a PK) môžu dohodnúť na formulácii a zadefinovaní takých cieľov v učebných osnovách daného predmetu, ktoré zodpovedajú reálnym podmienkam konkrétnej školy.

MZ sa podieľajú na vypracovaní učebných osnov pre príslušný predmet. Zabezpečujú, aby ich súčasťou bola:

- ⇒ charakteristika predmetu,
- ⇒ rozvíjajúce ciele a spôsobilosti,
- ⇒ témy,
- ⇒ prierezové témy,
- ⇒ obsahové a výkonové štandardy,
- ⇒ metódy a formy práce,
- ⇒ učebné zdroje.

MZ podávajú návrhy na úpravu rámcového učebného plánu. Využívajú možnosť posilnenia príslušných vyučovacích predmetov o disponibilné hodiny. MZ zabezpečujú výmenu pedagogických skúseností smerom k zlepšeniu, skvalitneniu procesu (uplatnenie efektívnych metód a vyučovacích postupov, diagnostikovanie úrovne vedomostí, zjednocovanie kritérií hodnotenia a klasifikácie, prijímanie opatrení na zlepšenie, ...).

MZ by mali:

- ⇒ starať sa o odbornú-metodickú vzdelávanie učiteľov, zabezpečiť učiteľom prístup k informáciám, k odbornej literatúre a časopisom,
- ⇒ pomáhať pri rozpracovávaní koncepcie ďalšieho vzdelávania pedagogických zamestnancov a jej realizácii v podmienkach školy.

MZ poskytujú odbornú-metodickú poradenstvo pri experimentálnom overovaní a zavádzaní alternatívnych metód, obsahov a foriem výchovno-vzdelávacej a riadiacej práce.

MZ pomáhajú odborne a metodicky usmerňovať učiteľov pri aplikácii inovovaných základných pedagogických dokumentov v práci školy:

- ⇒ zúčastňujú sa na tvorbe pedagogicko-organizačných noriem,
- ⇒ analyzujú ich funkčnosť a možnosti implementácie do práce školy.

Zapájajú učiteľov do rozpracovania aktuálnych otázok výchovy a vzdelávania s možnosťou experimentálneho overenia v škole.

MZ a PK základnej školy zabezpečujú koordináciu výchovno-vzdelávacieho procesu medzi MŠ, 1. a 2. stupňom.

Kontrolná funkcia

Je prospešné, keď je kontrolná funkcia zosúladená s plánom vnútroškolskej kontroly. MZ majú za úlohu ovplyvňovať riešenie pedagogických problémov na základe poznatkov a skúseností svojich členov. MZ kontrolujú výchovno-vzdelávaciu prácu v jednotlivých ročníkoch a predmetoch:

- ⇒ javová analýza podmienok, priebehu a výsledkov výchovno-vzdelávacieho procesu,
- ⇒ zjednocovanie kritérií hodnotenia a klasifikácie žiakov,
- ⇒ vzájomné hospitácie v rámci MZ, uskutočňovanie pohospitačných rozhovorov,
- ⇒ diagnostikovanie úrovne vedomostí žiakov formou testov, dotazníkov, previerok,
- ⇒ zostavovanie a vyhodnocovanie vstupných a výstupných previerok a priebežných testov,
- ⇒ prijatie konkrétnych opatrení na zlepšenie výchovno-vzdelávacieho procesu,
- ⇒ kontrola plnenia učebných osnov a tematických výchovno-vzdelávacích plánov, zvládanie vzdelávacích štandardov žiakmi,
- ⇒ kontrola práce jednotlivých členov MZ,
- ⇒ vyhodnocovanie činnosti za školský rok,
- ⇒ návrhy opatrení na skvalitnenie činnosti, prípadne zabezpečenie koučingu členov MZ.

Organizačno-materiálna funkcia

Odporúča sa, aby MZ v rámci organizačno-materiálnej funkcie:

- ⇒ sledovali úroveň materiálno-technického vybavenia kabinetov a ich využívania - v prípade nedostatočného vybavenia predkladali vedeniu školy návrhy na doplnenie pomôcok, audiovizuálnej a informačno-komunikačnej techniky (IKT);
- ⇒ dbali na to, aby bol každý žiak na začiatku školského roka zabezpečený učebnicami - členovia MZ by sa mali dohodnúť na používaní pomôcok potrebných na vyučovanie (zošity, rysovacie pomôcky, požiadavky na úbory na telesnú výchovu, pomôcky na výtvarnú výchovu, atď.), aby pripravili návrh využívania odborných učební;
- ⇒ organizovali predmetové súťaže a olympiády, zabezpečovali prípravu žiakov a priebeh triednych a celoškolských kôl;
- ⇒ boli spoluorganizátormi didaktických hier, účelových cvičení, plaveckých, lyžiarskych, snoubordingových a branných kurzov, školských exkurzií a výletov.

Usmerňovacia funkcia MZ

Táto funkcia sa prejavuje hlavne pri realizácii nástupnej praxe začínajúcich učiteľov.

MZ poskytujú pomoc:

- ⇒ začínajúcim učiteľom,
- ⇒ nekvalifikovaným učiteľom,
- ⇒ neodborne vyučujúcim učiteľom (Kizivatová 2017, s. 10 - 15).

V uvedenom texte sme sa venovali klasifikácii funkcií metodického združenia z pohľadu uvedenej autorky. V rámci chápania práce metodického združenia môžeme odvodiť odlišnú klasifikáciu funkcií. Východiskom klasifikácie je profesijný štandard vedúceho metodického združenia.

2 NORMATÍVNE RIADENIE A KOORDINÁCIA ČINNOSTÍ METODICKÉHO ZDRUŽENIA (PaedDr. A. Gondová)



Vedieť vytvoriť plán práce metodického združenia.

Vedieť formulovať ciele metodického združenia a indikátory ich plnenia.

2.1 Vymedzenie pojmov plánovanie a plán metodického združenia

Pedagogický slovník uvádza: „*Stredný management školy je súčasť vnútorného riadenia školy. Na I. stupni ZŠ je to metodické združenie, ktoré vedie učiteľ menovaný riaditeľom školy. Na 2. stupni ZŠ a na stredných školách sú to predmetové komisie pre príslušné vyučovacie predmety (skupiny vyučovacích predmetov), ktoré riadi predseda menovaný riaditeľom školy.*“ Definícia nám hovorí, že metodické združenie je súčasťou vnútorného riadenia školy a z toho vyplýva, že jeho úlohou je podieľať sa na riešení a naplňovaní vízie školy a postupnými krokmi ju aj realizovať. Realizáciu je však potrebné dôkladne pripraviť. Preto má v procese stredného manažovania školy jedno z kľúčových postavení plánovanie, ktoré predurčuje zmyslupnosť a účelnosť činnosti školy.

Šimová (2007, s. 49) tvrdí, že „*plánovanie je projektovanie budúcnosti, t. j. budúceho stavu. Pomocou neho sa určuje cieľ, respektíve ciele organizácie alebo organizačnej jednotky a stanovujú sa cesty, ako tieto ciele v stanovenom čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť.*“ To znamená, že plánovanie nám umožňuje, aby naše každodenné rozhodnutia neboli takzvanými „ad hoc“ (len pre tento účel) rozhodnutiami, ale aby tvorili neoddeliteľnú súčasť riadenia školského zariadenia.

Plánovanie sa začína otázkou „Prečo?“

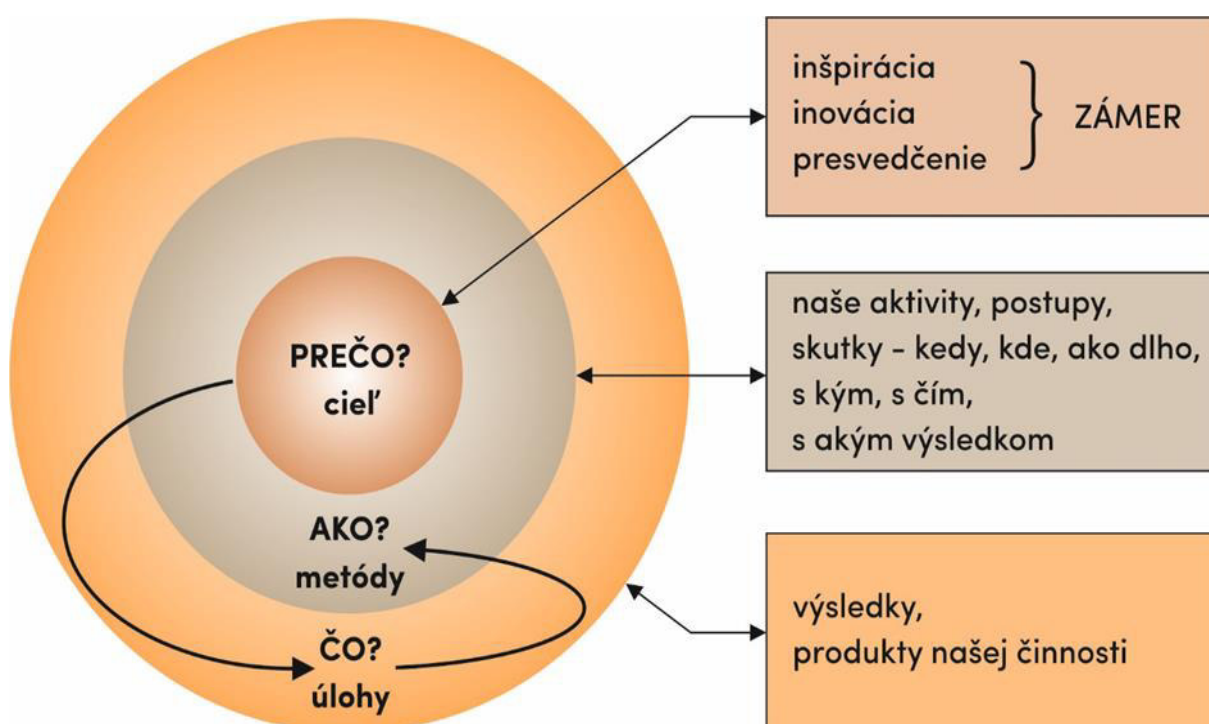
Pri plánovaní je potrebné položiť si ako prvú otázku „Prečo“?

Je ľahké odpovedať na otázku: „Čo robíte?“ Na túto otázku pozná odpoveď každý do pár sekúnd. Na otázku: „Prečo to robíte?“ je už odpoveď oveľa ťažšia. „Lebo nás to baví“, „Lebo sme to vždy chceli robiť“, počujeme najčastejšie. Ale otázka stále znie: „Prečo ste to chceli robiť? Prečo vás to baví? Inšpiruje vás a inšpiruje iných, prezentujete svoje hodnoty, ste presvedčený o tom, čo robíte, dívate sa na veci z rôznych uhlov pohľadov, je vám jasný jej zámer,?“ Odpovede na všetky tieto otázky skrývajú odpoveď na tú hlavnú „PREČO?“ Je to prvá otázka, ktorú by sme si mali pri každej činnosti, plánovaní, projekte, klásť. Poznať

odpovede na ňu nám dáva autenticitu, po ktorej tak všetci voláme. Byť autentický je výzva každého nášho dňa. Znamená, že hovoríme a veríme veciam, ktoré robíme.

Potom sa môžeme pýtať, „AKO to budeme robiť?“. Sú to naše aktivity, postupy, skutky. Odpoveďou na otázku ČO?, sú výsledky a produkty našej činnosti. Je to hmatateľný dôkaz našej činnosti.

Odpoveď na všetky tri otázky nám vytvorí tzv. *zlatý kruh*. Naša integrita a autenticita sa dostane do rovnováhy. Najdôležitejšia a úplne prvá otázka, ktorú by sme si mali klásť, je však PREČO. Bez odpovede na otázku PREČO, ostane len ČO.



Obrázok 1: Zlatý kruh

Zdroj: A. Gondová - upravené podľa Sinek 2018, s. 47



Úloha na zamyslenie

Na základnej škole vedúca MZ pripravuje plán programu na prvé stretnutie MZ. Jedným z bodov programu je profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov. V rámci realizovaného stretnutia ho predstavila nasledovne: „*Vážení kolegovia, od septembra 2019 je v platnosti nová legislatíva, na základe ktorej sa profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov riadi podľa profesijných štandardov jednotlivých kategórií pedagogických zamestnancov. Bol vydaný ako pokyn ministra školstva. Prosím vás, aby ste si materiál preštudovali a svojím podpisom do prezenčnej listiny potvrdili, že ste sa s touto zmenou oboznámili.*“

Otázka:

⇒ Ako by ste danú vec riešili vy?

Súčasná legislatíva nevyžaduje povinnosť vypracovať plán práce metodického združenia. Napriek tomu ho považujeme za dôležitý dokument, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou riadiacej a organizačnej funkcie MZ. Výsledkom plánovacej činnosti je plán, ktorý určuje konkrétnu cestu, ktorá vedie k vytýčenému cieľu, určuje nám postupy, činnosti, termíny, zodpovednosť. Zároveň „*Odpovedá na otázky, aké veci by sme mali v budúcnosti robiť, aby sme boli úspešní*“ (Svetlík 2006, s.109). Plán je záväzný a otvorený dokument, ktorý môžeme meniť, dopĺňať, prepracúvať, inovovať podľa aktuálne vyvíjajúcej sa situácie.

Z časového hľadiska plány delíme na

- ⇒ krátkodobé (ročné, mesačné, týždenné)
- ⇒ strednodobé (spravidla 2 až 3 roky)
- ⇒ dlhodobé (5 – 10 rokov)

Pre stredný manažment sú charakteristické krátkodobé plány. Spravidla sa tvoria na jeden školský rok. Vhodné by bolo, aby sa plány tvorili na dlhšie časové obdobie tzv. strednodobé plány, pretože určité úlohy a ciele potrebujú na splnenie dlhší časový interval.

Okrem ročného plánu stredný manažment tvorí aj týždenné plány pre konkrétnu školskú akciu napr. plavecký výcvik, škola v prírode, atď. Prínosom procesu plánovania je diskusia, vzájomná informovanosť a spolupráca v prepojení jednotlivých tímov stredného manažmentu, vedúcich metodického združenia a vedenia škôl a školských zariadení.

Podľa Pavlova (1997, s. 10) „*Plán nemá byť len súhrnom akcií a opatrení, ale predovšetkým:*

- ⇒ *vymedzením cieľov a metód ich dosahovania,*
- ⇒ *určením termínov realizácie,*
- ⇒ *vymedzením zodpovednosti za ich splnenie,*
- ⇒ *uvedením postupu kontroly a hodnotenia“.*

Na koncipovaní plánu metodického združenia by sa mal podieľať celý tím a to z toho dôvodu, že na napĺňaní jeho cieľov sa budú zúčastňovať všetci členovia MZ.

Východiská pri tvorbe plánu

Pri tvorbe plánu metodického združenia je potrebné vychádzať:

- ⇒ zo školského vzdelávacieho programu, z výchovného programu školského zariadenia,
- ⇒ najmä z cieľov koncepcného zámeru rozvoja školy, školského zariadenia,
- ⇒ z plánu hlavných úloh školy, školského zariadenia,

- ⇒ zo sprievodcu školského roka MŠVVaŠ SR pre daný školský rok,
- ⇒ z analýzy činnosti metodického združenia za predchádzajúci školský rok,
- ⇒ z aktuálnych podmienok školy,
- ⇒ z individuálnych a skupinových vzdelávacích potrieb členov metodického združenia.

Zásady plánovania

Medzi základné zásady plánovania práce metodického združenia parí:

⇒ Formulovanie cieľov

Formulovanie cieľov je potrebné vymedziť na začiatku plánovacích činností, aby sme si jasne určili, čo chceme v budúcnosti dosiahnuť. Najvhodnejšie sa ukazuje, ak sa určí jeden hlavný, rozhodujúci cieľ, na ktorý je potrebné zamerať všetky sily, prostriedky a schopnosti členov. Na dosiahnutie hlavného cieľa sa určia ďalšie a to špecifické ciele.

⇒ Vytýčenie reálnych úloh

Vytýčenie úloh by sa malo opierať o východiská tvorby plánu. Jedným z dôležitých zdrojov úloh je podrobná analýza plánu MZ a činností za predchádzajúci školský rok. Niektoré úlohy môžu byť rozložené aj na dlhšie časové obdobie, to znamená, že nie všetky úlohy musia byť splnené v danom školskom roku. Mali by byť reálne a splniteľné.

⇒ Konkrétnosť úloh

Jednotlivé prijaté úlohy je potrebné konkretizovať v zmysle priradenia zodpovednosti (zodpovednej osoby) za ich plnenie. Každá zodpovedná osoba by mala vedieť, čo sa od nej očakáva. Úlohy je potrebné rozložiť na všetkých členov MZ rovnomerne. Pri určení zodpovednosti je dôležité zohľadniť odborné skúsenosti a schopnosti jednotlivých členov.

⇒ Koordinácia úloh

Koordinovať svoje zámery vo vertikálnej rovine (vedenie školy) i horizontálnej rovine (metodické združenie).

Činnosti a funkcie metodického združenia vychádzajúce z profesijného štandardu

Pokyn ministra č 39/2017 usmerňuje pedagogickú obec smerom k chápaniu funkcie vedúceho MZ a zároveň aj k samotným funkciám a činnostiam metodického združenia cez profesijný štandard.

Z jednotlivých oblastí kompetenčného profilu vedúceho metodického združenia je možné odvodiť funkcie samotného metodického združenia a následne aj náplň činnosti.



Obrázok 2 Funkcie metodického združenia
Zdroj: A. Gondová - vlastné spracovanie

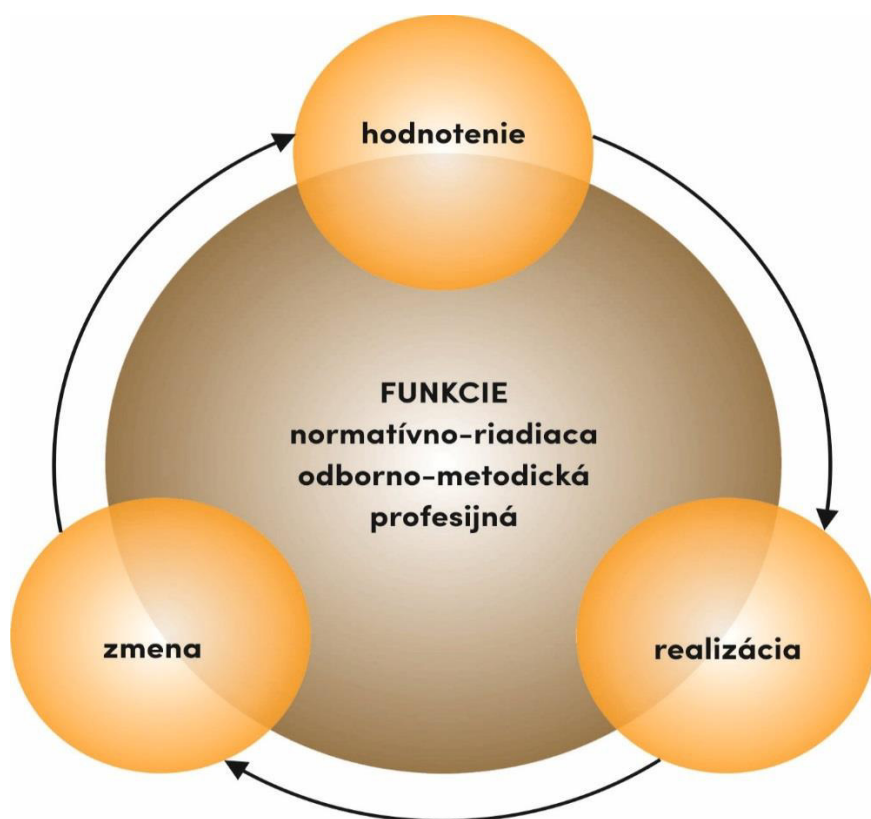
Každá z funkcií (normatívno-riadiaca, odbornno-metodická, profesijná) sa realizuje s podporou troch dôležitých fáz: *hodnotenie, realizácia, zmena*.

Hodnotiaca fáza je predpokladom každého nového začiatku, každého štartu, vstupného a výstupného stavu. Ak sa chceme niekam posunúť, nastaviť nové limity a kritériá, potrebujeme poznať, zhodnotiť na akej línii momentálne stojíme, akú úroveň dosahujeme. Analyzujeme, podrobne rozoberáme jednotlivé prvky a vnímame detaily. Objektívny pohľad postavený na dôkladnom hodnotení súčasného stavu je základom každého kroku vpred. Hodnotiaca fáza je teda nevyhnutná pre plánovanie, projektovanie, porovnávanie a riadenie. Je neoddeliteľnou súčasťou všetkých funkcií metodického združenia.

Realizačná fáza je vyústením hodnotiacej fázy. Predstavuje model všetkých postupov, činností, prístupov, ktoré sme vybrali na základe hodnotenia. Čím väčšiu pozornosť sme venovali hodnoteniu, tým lepšie vieme vybrať nástroje na realizáciu. Táto fáza môže a mala by byť aj dynamická a akčná.

Prínosom hodnotiacej a realizačnej fázy je potenciál na **zmenu**, ktorá sa týka pedagogického zamestnanca, metodického združenia, výchovno-vzdelávacieho procesu a školy. Predstavuje výsledok kvalitných výstupov z hodnotenia a na základe nich reálne vybraných nástrojov v realizačnej fáze.

Zmena je farebná mozaika poskladaná z veľkého množstva do seba zapadajúcich kamienkov hodnotiaceho a realizačného procesu. Ak má byť táto mozaika originálna, inovatívna a zaujímavá, všetky kamienky treba starostlivo vyberať, triediť a ukladať. A samozrejme, nezabudnúť ju tvoriť pri každej funkcii metodického združenia.



Obrázok 3 Funkcie a fázy procesu činnosti metodického združenia

Zdroj: A. Gondová - vlastné spracovanie

Typológia činnosti metodického združenia z hľadiska jeho funkcií.

Normatívna a riadiaca funkcia

- ⇒ dávať podnety na priebežnú aktualizáciu a spolupracovať pri tvorbe interných školských noriem (smerníc, metodických usmernení, ...) v oblasti pôsobenia vedúceho metodického združenia,
- ⇒ sledovať a zabezpečovať spracovanie dokumentov (napr. relevantná časť školského vzdelávacieho programu, výchovného programu a pod.) v súlade s platnými predpismi,

- ⇒ vytvoriť plán práce metodického združenia v súlade s víziou a cieľmi školy a školského zariadenia,
- ⇒ formulovať ciele metodického združenia a indikátory ich plnenia,
- ⇒ riadiť činnosť metodického združenia v súlade s plánom metodického združenia školy, školského zariadenia a zhodnocovať podmienky na prácu metodického združenia,
- ⇒ kontrolovať plnenie úloh a vyhodnocovať činnosť metodického združenia,
- ⇒ navrhnuť v spolupráci s členmi MZ kritéria hodnotenia činnosti metodického združenia.

Odborno-metodická funkcia

- ⇒ formulovať pedagogické ciele vyplývajúce z profilu absolventa,
- ⇒ podieľať sa na tvorbe profilu absolventa príslušného stupňa vzdelávania a výchovy,
- ⇒ participovať na tvorbe a aktualizácii učebných plánov a učebných osnov,
- ⇒ získať a hodnotiť relevantné údaje pre proces hodnotenia kvality výchovno-vzdelávacieho procesu,
- ⇒ využiť výsledky autoevalvácie školského vzdelávacieho programu a výchovného programu na jeho korekcie a inovácie,
- ⇒ podávať návrhy inovácie školského vzdelávacieho programu a výchovného programu v súlade s potrebami detí/žiakov,
- ⇒ vyberať vhodné metódy autoevalvácie a tvoriť nástroje autoevalvácie vo vzťahu k cieľom a indikátorom,
- ⇒ podieľať sa na riešení aktuálnych pedagogických situácií na úrovni metodického združenia,
- ⇒ koordinovať projekty, mimovyučovacie aktivity, účasťou na súťažiach detí/žiakov,
- ⇒ priebežne vyhodnocovať efektívnosť a účelnosť opatrení v kontexte s činnosťami a funkciami na úrovni metodického združenia,

Profesijná funkcia

- ⇒ analyzovať a identifikovať vzdelávacie potreby členov metodického združenia v oblasti profesijného rozvoja,
- ⇒ riadiť proces tvorby vzdelávania pre členov metodického združenia,
- ⇒ navrhnuť v spolupráci s členmi kritériá hodnotenia činnosti metodického združenia,

- ⇒ iniciovať, podporovať výmenu skúseností, vzájomného učenia sa členov metodického združenia a dať priestor na prezentáciu osvedčených pedagogických skúseností a dosiahnutých výsledkov,
- ⇒ podporovať zdieľanie metodického materiálu a učebných pomôcok a podieľať sa na hodnotení výsledkov a kvality práce členov metodického združenia,
- ⇒ podporovať tímovú spoluprácu a vzťahy založené na vzájomnom rešpekte a dôvere.

2.2 Formulovanie cieľov metodického združenia a indikátory ich plnenia

„Povedali by ste mi prosím, ktorou cestou by som mala odtiaľto ísť?“ opýtala sa Alica.

„To do značnej miery závisí od toho, kam chceš ísť,“ povedala mačka.

„Veľmi mi nezáleží na tom, kam,“ povedala Alica.

„Potom vôbec nezáleží na tom, ktorou cestou pôjdeš,“ povedala mačka.

(úryvok z knihy Alica v krajine zázrakov)

Uvedený úryvok z detskej knihy je nadčasový a aplikovateľný vo všetkých oblastiach života. Môžeme poznať tisíce ciest, ale ak nevieme, kde chceme prísť, nedovedú nás nikam. Môžeme viesť tisíce diskusií o potrebnosti či zbytočnosti cieľa, výsledok bude rovnaký. Ani tá najúžasnejšia vízia sa nenaplní bez poznania cieľa.

Jasná formulácia cieľa je hlavným predpokladom správneho výberu cesty, po ktorej budeme kráčať a napredovať – prísť do cieľa. Tento cieľ podmieňuje spôsob, ako zvyšovať úroveň výchovno-vzdelávacieho procesu, spôsob ako riadiť poradný orgán, spôsob ako ovplyvňovať profesijný rast učiteľov.

Ponúknutá rozprávka obsahuje v sebe logiku i absurdno, fantáziu a reálne obrazy, intuitívne správanie i samozrejmosť v konaní a rovnako v sebe ukrýva smerovanie a potrebu mať cieľ. Rovnakým dobrodružstvom môže byť aj vzdelávanie. Kam sa v ňom posunúť, kde sa dostať, čo dosiahnuť – je jeho cieľom. Plánovanie vo vzdelávaní, smer a cieľ sú nutnou výbavou na tejto ceste.

Čo je to cieľ?

Cieľ je pojem pre popis žiaduceho cieľového stavu, ktorý chce škola, tím metodického združenia dosiahnuť v určitej oblasti. Správne naformulovaný cieľ spĺňa kritériá – SMART.

SMART je akronym, ktorý je vyjadrením vlastností cieľa:

Špecifický - cieľ je jednoznačný a pochopiteľný pre ľudí.

Merateľný - naplnenie cieľa vieme merať pomocou indikátorov

Akceptovateľný - cieľ je vlastníctvom všetkých ľudí v škole, je ľuďmi prijatý a zvnútornený.

Realistický - cieľ je možné pri plánovaných zdrojoch v danom čase uskutočniť.

Časovo ohraničený - cieľ má jasne a konkrétne uvedený predpokladaný termín jeho naplnenia (Novák 2004, s. 13).

V praxi sa často stáva, že ciele sú formulované vo všeobecnej rovine, sú vágne, neurčité. Pokiaľ cieľ nebude správne naformulovaný, to znamená, že nebude spĺňať SMART, potom je pravdepodobné, že veľmi rýchlo sklzneme k nejednoznačnosti, ktorá brzdí proces plánovania. Nejednoznačný cieľ generuje ďalšie problémy, napr. ako postupovať ďalej, ako vyhodnotiť cieľ, či bol alebo nebol splnený.

Správne naformulované ciele nám umožňujú na základe **merateľných indikátorov** overiť ich splnenie či dosiahnutie.

Formulácia strategických cieľov školy by mala byť v súlade so siedmimi požiadavkami a spĺňať kritériá tzv. SMART analýzy.

1. Majú priamy súvis s poslaním školy.
2. Sú konkrétnym krokom od stavu „Je dnes“ ku stavu „Chceme, aby bolo“.
3. Ich formulácia pomenúva konkrétne zisky zákazníkov.
4. Ich plnenie vyžaduje od ľudí nové kompetencie, alebo prehĺbenie doterajších – sú pre ľudí výzvou.
5. Každý cieľ má identifikovaný/é indikátor/y. Indikátor umožňuje konštatovať, či sa cieľ splnil, či nie.
6. Ich formulácia využíva výsledky STEPE a SWOT analýz (Novák 2004, s. 13).

Ciele školy by mali byť transformované na ciele metodického združenia. Ciele majú/mali by mať indikátory, ktoré sú hodnotením úspešnosti každého cieľa. Pojem pochádza z latinského slova „*indicare*“ čo znamená ukazovateľ. V našom ponímaní - ukazovateľ stavu. Model sebahodnotenia (ŠŠI 2012, s. 46) poukazuje na to, že indikátor: „*Predstavuje aj ukazovateľ vývoja určitého vybraného javu, získaného priebežným sledovaním, zaznamenávaním a vyhodnocovaním presne stanovených údajov*“. Podľa Sihelského (In: Valent, Sihelsky 2013, s. 25) „*indikátor je ukazovateľom, ktorý zároveň predstavuje konkretizáciu kritéria a stáva sa jeho dôkazom*“. To znamená, že indikátory hodnotenia cieľa nám dopredu určujú, ešte pred

začiatkom realizácie aktivít, minimálne výstupy a zároveň popisujú fyzické výsledky. Indikátory môžu byť kvantitatívne a kvalitatívne.

Ako stanoviť ciele metodického združenia?

Na základe vyššie uvedeného uvádzame príklad ako pretransformovať vyššie ciele, ktoré by sa mali odzrkadliť v nižších plánoch, v našom prípade v cieľoch metodického združenia.



Príklad

Novovymenovaný riaditeľ zo základnej školy vo Zvolene prezentoval na pracovnej porade svoju víziu na 5-ročné funkčné obdobie 2020/2025, v ktorej si stanovil tri zámery rozvoja školy. Jeden zo zámerov znel nasledovne:

Zámer: *Uplatňovať rozvíjanie čitateľskej gramotnosti ako jedného zo základných prostriedkov učenia sa žiaka a rozvíjať zručnosti gramotnosti, ktoré sú základným úspechom pre žiaka.*

Riaditeľ školy prezentovanú stratégiu pretransformoval do strategického cieľa, ktorý deklaroval v Školskom vzdelávacom programe.

Strategický cieľ: *Do roku 2025 sa zvýši úroveň v čitateľskej, prírodovednej a finančnej gramotnosti o 15%.*

Úlohou všetkých metodických orgánov v škole bolo vypracovať plán práce metodického orgánu na 4 roky smerujúceho k plneniu strategického cieľa.

Metodické združenie s daným cieľom pracovalo nasledovne:

- ⇒ využili výsledky z posledných troch rokov testovania KOMPARO 4, z ktorých analyzovali položky orientované na získanie informácií o úrovni rôznych druhov gramotností.*
- ⇒ následne bola spracovaná analýza najčastejšie používaných výchovno-vzdelávacích stratégií rozvíjania gramotností:*
 - Školský vzdelávací program vo vzťahu k výchovno-vzdelávacím stratégiám gramotností,*
 - pozorovanie najčastejšie využívaných výchovno-vzdelávacích stratégií vo vyučovaní s informačnými zdrojmi,*
 - vyhodnotenie používaných metód a nástrojov vo vyučovaní,*

- návrh korekcií, ktoré sa zapracujú do školského vzdelávacieho procesu.

Po dôkladnej analýze si tím učiteľov metodického združenia na obdobie 4 rokov 2020/2024 stanovil hlavný cieľ metodického združenia a určil indikátory cieľa.

Hlavný cieľ MZ na obdobie 2020/2024: 70% absolventov 1. stupňa základnej školy bude zvládať typové úlohy 4. procesu porozumenia do 30.6.2023.

Indikátor: 100% absolventov zvládne 2. proces

80% absolventov zvládne úroveň 3. procesu

70% absolventov zvládne úroveň 4. procesu porozumenia.

Na naplnenie hlavného cieľa MZ bolo potrebné určiť špecifické ciele. Tím učiteľov stanovil 5 špecifických cieľov:

ŠC1: Pedagogickí zamestnanci 1. stupňa budú disponovať požadovanými kompetenciami v oblasti rozvoja čitateľskej gramotnosti žiakov do 30.6.2021.

ŠC2: Realizovať úpravy internej dokumentácie do 30.8.2021.

ŠC3: Pedagogickí zamestnanci MZ budú pilotovať vytvorené učebné texty a úlohy na rozvoj gramotnosti .

ŠC4: Hodnotiť učebné texty na rozvoj čitateľskej gramotnosti a na hodnotenie žiakov do 31.01.2023.

ŠC 5: Zriadiť žiacku knižnicu pre žiakov 1. stupňa pre výchovno-vzdelávacie účely do roku 1.1.2023.

Ked' tím učiteľov určil špecifické ciele, bolo potrebné priradiť úlohy, ktorými sa cieľ naplní a určiť indikátor/y hodnotenia cieľa.

Pre prehľadnosť uvádzame každý špecifický cieľ samostatne.

ŠC1: Pedagogickí zamestnanci 1. stupňa budú disponovať požadovanými kompetenciami v oblasti rozvoja čitateľskej gramotnosti žiakov do 30.6.2021.

Indikátor: Edukačný scenár, ktorý obsahuje učebné texty, úlohy, metódy, spôsoby a formy hodnotenia textov aj žiakov na rozvoj čitateľskej gramotnosti.

V rámci danej školy máme učiteľa, ktorý absolvoval inovačné vzdelávanie v programe Rozvoj čitateľskej gramotnosti v primárnom vzdelávaní. Podľa novej platnej legislatívy je povinnosťou riaditeľa školy zabezpečiť pre všetkých pedagogických zamestnancov aktualizácie

vzdelávanie. Z toho dôvodu vedúca MZ požiadala riaditeľa školy o súhlas pripraviť a zrealizovať aktualizčné vzdelávanie na naplnenie stanoveného špecifického cieľa 1.

Úloha 1: Pripraviť a zrealizovať aktualizčné vzdelávanie pre pedagógov na tému rozvoj čitateľskej gramotnosti.

T: 30.9.2020 Z: VMZ

Úloha 2: Využiť samoštúdium v oblasti čitateľskej gramotnosti.

T: 30.05.2021 Z: UČ

ŠC2: Realizovať úpravy internej dokumentácie do 30.8.2021.

Indikátor: revidovaný ŠKVP, revidovaný RUP

Na základe podrobnej analýzy školského vzdelávacieho programu tím pedagógov zistil, že je potrebné urobiť úpravy v školskom vzdelávacom programe a v rámcovom učebnom pláne.

Úloha 1: Revidovať ŠKVP (pedagogické stratégie, metódy a formy, hodnotenie, učebné zdroje).

T: 30.09.2020 Z: VMZ

Úloha 2: Navrhnuť vedeniu školy využitie disponibilných hodín v 3. - 4. ročníku v RUP.

T: 31.01.2021 Z: VMZ

ŠC3: Pedagogickí zamestnanci MZ budú pilotovať vytvorené učebné texty a úlohy na rozvoj gramotnosti.

Indikátory: učebné texty a pracovné listy

Tím MZ tvorí 8 pedagógov. Ich úlohou je tvoriť učebné texty na rozvoj čitateľskej gramotnosti a zároveň ich postupne implementovať do edukačného procesu.

Pri tvorbe učebných textov je potrebné určiť nielen finálny termín úlohy, ale dôležitejšie je určiť si tzv. medzi termíny, aby sa predišlo nedorozumeniam, napr. pri implementácii alebo posudzovaní učebných textov, keď pedagóg nebude mať k dispozícii učebný text. Pri tvorbe je vhodné, aby si vedúci MZ vytvoril medzi termínový plán, ktorý bude obsahovať napr. počet učebných textov, druhy učebných textov, implementáciu učebných textov,

Keďže v školskom roku 2020/2021 pedagógovia získali požadované kompetencie na rozvoj čitateľskej gramotnosti žiakov, je potrebné, aby pripravili učebný materiál, ktorý bude aplikovateľný do edukačného procesu v školskom roku:

Úloha 1: Vytvoriť učebný materiál k rôznym stupňom porozumenia – učebné texty, pracovné listy pre 2. ročník. T: 30.05.2022 Z: UČ, VMZ
pre 3. ročník T: 30.05.2023
pre 4. ročník T: 30.05.2024

Kritériá na tvorbu učebných textov pre 2. ročník napr.

Mesiac/rok	Počet učebných textov	Druhy textov	Spolu
<i>Jún /2021</i>	<i>2ks</i>	<i>2 – umelecké texty</i>	16 ks
<i>September/2021</i>	<i>3 ks</i>	<i>1 – vecný text z prvouky</i> <i>1 – umelecký text</i> <i>1 –text zo žiackej knižnice</i>	24 ks
<i>Október/2021</i>	<i>3 ks</i>	<i>1 – nesúvislý text</i> <i>1 – umelecký text</i> <i>1 – vecný text</i>	24 ks
<i>November/2021</i>	<i>2ks</i>	<i>1-vecný nesúvislý text</i> <i>2- text zo žiackej knižnice</i>	24 ks
Atď'.			

Úloha 2: Implementovať vytvorené učebné texty do edukačného procesu.

T: 30.06.2022 Z: UČ, VMZ

Implementácia a tvorba učebných textov

	6/2021	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021
Úloha 1	6/2021	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021
Úloha 2	X	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021

ŠC4: Hodnotiť učebné texty na rozvoj čitateľskej gramotnosti a hodnotiť jednotlivé typy porozumenia čitateľskej úrovne žiakov do 31.01.2023.

Indikátory: vypracované hodnotiace kritériá, záznamy z hodnotenia čitateľskej gramotnosti.

Úloha 1: Vzájomné posúdenie učebných textov a úloh pre 2. ročník.

T: 30.05.2022 Z: UČ

Úloha 2: Jedenkrát za polrok hodnotiť zmeny úrovne čitateľskej gramotnosti v 2.ročníku.

T: 1/2022 Z: UČ

6/2022

ŠC5: Zriadiť žiacku knižnicu pre žiakov 1. stupňa pre výchovno-vzdelávacie účely do roku 1.1.2023.

Indikátor: zriadená knižnica, predstavená a zrealizovaná aktivita

Úloha 1: Nákup a obnova knižného fondu

T: 2022

Z: VMZ

V našej škole sme sa rozhodli obnoviť knižný fond o nové tituly. V rámci zasadnutia sa tím MZ dohodol, že sa nákup knižného fondu bude realizovaný v troch fázach, keďže ide o dosť veľkú finančnú záťaž. Pred požiadanim riaditeľa školy tím MZ vytvoril realizačný plán na obnovu knižného fondu, ktorý predstaviť riaditeľovi školy. Až po odsúhlasení riaditeľom školy sa obnova môže začať realizovať.

Plán obnovy knižného fondu:

Kalendárny rok	Ročník	Počet literárnych diel	Počet kusov z 1 diela	Počet kusov spolu	Jednotková cena	Spolu
K 30.12.2020	Druhý	4	15	60	12 €	720 €
K 30.12.2021	Tretí	5	15	75	12 €	900 €
K 30.12.2022	štvrtý	5	15	75	12 €	900 €

Predpokladaná suma na obnovu a nákup knižného fondu: 2 520 €.

Úloha 2: Zrealizovať vzdelávaciu aktivitu so žiakmi na rozvoj čitateľskej gramotnosti v školskej knižnici.

T: do 30.12.2021 – 2. ročník

Z: UČ

do 30.12. 2022 – 3. ročník

do 30.12.2023 – 4. ročník

2.3 Tvorba kritérií na hodnotenie činnosti a analýza činností metodického združenia

Jednou z úloh vedúceho metodického združenia a jeho tímu je hodnotenie kvality činnosti metodického združenia. Hodnotenie metodického združenia by malo jasne, striktné pomenovať, opísať očakávanú kvalitu činnosti metodického združenia. Aby sme sa vyhli pri hodnotení činnosti metodického združenia subjektívnym pocitom, je potrebné stanoviť si hodnotiace kritériá.

Čo je to kritérium?

Podľa Slavíka (1999, s. 41) kritérium je „*názov pre vlastnosť, ktorá sa vyskytuje pri niekoľkých rozmanitých objektoch, ale prípad od prípadu nadobúda rôzne miery hodnoty*“. Chvál (2018, s. 13) tvrdí, že „*kritériá umožňujú pomenovať čiastkové kvality určitého celku*“. Z uvedených definícií vyplýva, že kritériá sú určité hľadiská, meradlá, ku ktorým sa hodnotenie vzťahuje. Konkrétnymi ukazovateľmi naplnenosti kritérií sú indikátory, ktoré označujú rôznu hodnotu naplnenia určitého kritéria.

Pri tvorbe kritérií je adekvátne, ak si vedúci metodického združenia a jeho tím kladie otázky:

- a) Vystihuje dané kritérium tú kvalitu, o ktorú nám spoločne ide?
- b) Zhodneme sa na ňom, alebo ideme hľadať vhodnejšie kritérium?
- c) Dokážeme nájsť formulačnú zhodu, alebo sú naše pohľady na kvalitu kritéria rozdielne.
- d) Súbor kritérií úplne určuje nami zdieľanú kvalitu, alebo je potrebné doplniť ho o ďalšie kritérium? (Chvál 2018, s.13)

Chvál (2018, s. 13) zdôrazňuje, že pri formulácii kritérií sú dôležité jeho vlastnosti:

- ⇒ zrozumiteľnosť,
- ⇒ hodnotový konsenzus,
- ⇒ potencionálna možnosť sledovania a vyhodnocovania.

Jedným z východísk na stanovenie kritérií hodnotenia metodického združenia je jeho činnosť, ktorá sa realizuje v troch oblastiach: *normatívna a riadiaca, odborná-metodická, profesijná*.

Výsledky a zistenia z procesu činnosti metodického združenia sú jedným z východísk na spracovanie hodnotiacej správy činnosti metodického združenia za daný školský rok. Zároveň sa odzrkadľujú v pláne MZ na nasledujúce obdobie (spravidla na ďalší rok).

Tabuľka 1: Návrh kritérií pri rozvoji čitateľskej gramotnosti

Oblasť	Úlohy	Kritériá	Úroveň kritérií	Ako pracovať s vyhodnotením/komentáre
Profesijná	Plánovanie profesijného rozvoja v čitateľskej gramotnosti	súladi s profesijným štandardom	1 - súlad	Prečo áno?
			2 - nesúladi	Prečo nie?
		dodržanie termínu	1 - dodržal	Prečo áno?
			2 - nedodržal	Prečo nie? Čo tomu bránilo?
		vyhodnotenie plnenia	1 - splnil	Prečo áno? Čo k tomu pomohlo? Definovanie prínosov ...
			2 - nesplnil	Prečo nie? Čo tomu bránilo? Ako ďalej?
Odborno- metodická	Prezentácia upravených textov a úloh	súladi s cieľom MZ	1 - áno	Vyhodnocovanie kritérií s využitím indikátora áno/nie uzatvára možnosti ďalšej práce s dosiahnutým hodnotením.
			2 - nie	
		realizované	1 - áno	
			2 - nie	
		reálny prínos u jednotlivca sa líši	1 - áno	
			2 - nie	
Profesijná	Hospitácia	realizácia	1 - v súlade s hospitačným plánom MZ	Prečo áno?
			2 - nesúladi s hospitačným plánom MZ	Prečo nie?
		predhospitačný pohovor	1 - realizovaný	
			2 - nerealizovaný	
		vypracovaný hospitačný záznam	1 - splnené	
			2 - nesplnené	
		Premietnutie zistení v pláne profesijného rozvoja	1 - áno	
			2 - nie	
		sebareflexia	1 - súlad s PŠ	Umožňuje ďalší sebarozvoj. Posilnenie role.
			2 - nesúladi s PŠ	Prečo nie? Čo tomu bránilo?
Normatívna riadiaca	Počet úloh	počet textov - 12 ks	1 - splnené	Umožňuje ďalší sebarozvoj. Posilnenie role.
			2 - nesplnené	Prečo nie? Čo tomu bránilo?
		úlohy k textom - 2. rok	1pp – áno/nie	
			2pp – áno/nie	
			3pp – áno/nie	
			4pp – áno/nie	
		kvalita textov	primeranosť áno/nie	
			zrozumiteľnosť áno/nie	
			dĺžka/rozsah áno/nie	

Zdroj: A. Gondová - vlastné spracovanie

3 KOORDINÁCIA PROCESOV VÝCHOVY A VZDELÁVANIA

(PaedDr. S. Mináriková, PhD.)



Poznať požiadavky na preukázanie kompetencie súvisiacej s koordináciou výchovy a vzdelávania.

Poznať základné východiská tvorby ŠkVP.

Poznať procesy revidovania a aktualizácie ŠkVP.

Vedieť koordinovať monitorovanie ŠkVP.

Vedieť tvoriť nástroje na autoevalváciu a návrh opatrení autoevalvácie.

3.1 Tvorba a aktualizácia učebných plánov a učebných osnov

Jednou z povinností vedúceho MZ je podieľať sa na tvorbe a aktualizácii ŠkVP. Na realizáciu uvedených činností je potrebné, aby vedúci MZ disponoval vedomosťami a schopnosťami, ktoré sú uvedené v príslušných profesijných štandardoch. Predpokladaný výkon je formulovaný v požiadavkách na preukázanie kompetencie. (Podrobnejšie sa téme profesijných štandardov venuje kapitola č. 4.)

Kompetencia: 2.1 Podieľať sa na tvorbe a aktualizácii školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia

Vybrané požiadavky na preukazovanie kompetencií vedúceho metodického združenia v súlade v profesijnými štandardami v Pokyne ministra č. 39/2017 príloha č. 9:

- ⇒ podieľa sa na tvorbe profilu absolventa príslušného stupňa vzdelávania a výchovy
- ⇒ definuje pedagogické ciele v súlade s profilom absolventa a taxonómiou
- ⇒ podieľa sa na tvorbe a aktualizácii učebných plánov a učebných osnov
- ⇒ riadi procesy výberu výchovných a vzdelávacích stratégií zabezpečujúcich rozvoj kompetencií detí/žiakov v predmetoch a oblastiach metodického združenia
- ⇒ zabezpečuje súlad medzi cieľmi a výchovnými a vzdelávacími stratégiami v učebných osnovách
- ⇒ navrhuje úpravy školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia na základe výsledkov autoevalvácie, zmenených podmienok a dostupných zdrojov
- ⇒ navrhuje inovácie v školskom vzdelávacom programe, výchovnom programe školského zariadenia v súlade s rozvojom odboru a potrebami detí/žiakov a pod.

Dvojúrovňový model tvorby kurikula znamená, že prvou úrovňou je štátne kurikulum (štátny vzdelávací program – ŠVP) a druhou úrovňou je školské kurikulum (školský vzdelávací program – ŠkVP). Základne informácie o oboch dokumentoch sú definované v druhej časti školského zákona – Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov, konkrétne:

§ 6 Štátne vzdelávacie programy

§ 7 Školský vzdelávací program

§ 9 Vzdelávacie štandardy, učebné plány, učebné osnovy

Základnou požiadavkou na tvorbu ŠkVP je, že musí byť spracovaný v súlade s princípmi a cieľmi tohto zákona a požiadavkami na obsah. ŠkVP vydáva riaditeľ školy po prerokovaní v pedagogickej rade a rade školy.

Pri tvorbe a aktualizácii ŠkVP je potrebné posudzovať jeho formálnu, obsahovú a didaktickú stránku. Po formálnej stránke sa posudzuje, či štruktúra školského vzdelávacieho programu zodpovedá štruktúre ustanovenej § 7 ods. 4 školského zákona. Pri obsahovej stránke hodnotíme, či všetky časti ŠkVP obsahovo zodpovedajú ich pomenovaniu. Pri didaktickej stránke posudzujeme hlavne kvalitu učebných osnov.

3.2 Revidovanie a aktualizovanie ŠkVP v súlade s rozvojom školy a potrebami detí/žiakov

Proces revidovania ŠkVP prebieha plynule, počas celého školského roka na základe skúseností z praxe. V rámci revidovania ide o zvažovanie a posudzovanie kvality jednotlivých stránok ŠkVP. Pri aktualizácii ide o zapracovanie požiadaviek na základe zváženia korektných aktuálnych požiadaviek vyplývajúcich z praxe. K aktualizácii ŠkVP sa pristupuje po určitom časovom období, najlepšie v pravidelných intervaloch (napr. na konci školského roka). Aktualizácia môže byť realizovaná formou príloh, alebo formou prepracovania ŠkVP. Oba procesy sa vzájomne podmieňujú.

Revidovať – dôkladne zvážiť všetky stránky niečoho, všetky okolnosti a posúdiť vierohodnosť niečoho (<https://slovník.aktuality.sk/synonyma/?q=revidova%C5%A5>)

Aktualizovať – oživovať, oživiť, približovať, priblížiť niečo staršie dnešnému chápaniu (<https://slovník.aktuality.sk/pravopis/slovník-sj/?q=aktualizova%C5%A5>)

Podnetom na revidovanie a aktualizáciu ŠkVP by mali byť reálne identifikované požiadavky z praxe. Inšpiráciou na ich korektnú identifikáciu môžu byť požiadavky zverejňované štátnou školskou inšpekciou v oblasti Riadenie školy, kritérium Školský vzdelávací program, rozdelené do 5 indikátorov.

Uvádzame ukážku požiadaviek na rok 2020/2021, ktoré možno aplikovať v rámci činnosti metodického združenia (ŠŠI).

Tabuľka č. 2: Kritériá spracované podľa požiadaviek ŠŠI

Kritérium	Podmienky naplnenia kritéria hodnotenia
Škola má vypracovaný ŠkVP, podľa ktorého uskutočňuje výchovu a vzdelávanie	Stanovenie cieľov a poslania výchovy a vzdelávania zodpovedá reálnym podmienkam školy.

Kritérium	Podmienky naplnenia kritéria hodnotenia
Vypracované učebné osnovy umožňujú realizovať výchovu a vzdelávanie a rozvíjať kľúčové kompetencie žiaka v súlade s cieľmi stanovenými v ŠVP.	Učebné osnovy predmetov sú rozpracované najmenej v rozsahu vzdelávacieho štandardu.

Kritérium	Podmienky naplnenia kritéria hodnotenia
Škola v ŠkVP ponúka vzdelávacie príležitosti pre žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami	Škola deklaruje úpravu podmienok výchovy a vzdelávania. Pre začlenených žiakov so ŠVVP vytvára podmienky prostredníctvom individuálneho vzdelávacieho programu.

Zdroj: S. Mináriková - vlastné spracovanie

Požiadavky na revidovanie a aktualizáciu ŠkVP sú výstupom z porovnania plánovaného stavu a reálneho stavu školy. Predpokladom efektívneho revidovania je správna formulácia cieľov a poslania výchovy a vzdelávania, podmienok školy, podmienok výchovy a vzdelávania a profil absolventa. Na získanie reálnych požiadaviek je potrebný systematický postup získavania informácií a spracovanie konkrétnych návrhov na aktualizáciu.

Tabuľka č. 3: Návrh monitorovania plnenia cieľov výchovy a vzdelávania

Monitorovanie plnenia cieľa výchovy a vzdelávania: 1. rešpektovať u žiakov voľbu tempa a postupu pri učení sa 2. rozvíjať prezentačné schopnosti žiakov 3. rozvíjať osobné záujmy žiakov Návrh nástroja na hodnotenie aktuálneho stavu: 1. hospitácie zamerané na voľbu didaktických prostriedkov s dôrazom na rešpektovanie učebných štýlov žiakov

2. diskusia o využívaní projektovej metódy vo výučbe s dôrazom na prezentačné schopnosti žiaka
3. analýza dokumentácie o krúžkovej činnosti v ŠKD a účasti žiakov na súťažiach

Výstup:

1. závery z hospitácií
2. kvalitatívne zhodnotené záznamy z diskusie
3. výstupy z analýzy dokumentácie ŠKD, fotografie, diplomy zo súťaží

Zodpovedný:

1. vedúci MZ
2. (poverená osoba)
3. (poverená osoba)

Termín: 15.06.2021

Tabuľka č. 4: Návrh monitorovania plnenia cieľov vo vzťahu k profilu absolventa

Monitorovanie plnenia profilu absolventa:

- absolvent primárneho vzdelávania plynule pokračuje v nadväzujúcom stupni nižšieho sekundárneho vzdelávania

Návrh nástroja na hodnotenie aktuálneho stavu:

1. monitorovanie problémov učenia sa žiakov pri prechode na 2. stupeň
2. analýza obsahu triednických hodín v 6. ročníku s dôrazom na problémy žiakov
3. monitorovanie možných výchovných problémov u žiakov 6. ročníka

Výstup:

1. prehľad identifikovaných problémov učenia sa
2. zoznam problémových tém riešených na triednických hodinách
3. prehľad výchovných problémov (v spolupráci so školským psychológom)

Zodpovedný:

1. triedny učiteľ
2. triedny učiteľ
3. (poverená osoba)

Termín: 20.11.2020

Zdroj: S. Mináriková - vlastné spracovanie

Schopnosť koordinovať činnosť členov MZ pri realizácii ŠkVP si vyžaduje od vedúceho MZ okrem požiadaviek na preukazovanie kompetencií aj schopnosť byť v kolektíve lídrom.

Kompetencia: 2.2 Koordinovať realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia v oblasti svojho pôsobenia.

Vybrané požiadavky na preukazovanie kompetencií vedúceho metodického združenia v súlade v profesijnými štandardami v Pokyne ministra č. 39/2017 príloha č. 9:

- ⇒ koordinuje tvorbu tematických výchovno-vzdelávacích plánov, plánov výchovnej činnosti a potrebnej pedagogickej dokumentácie
- ⇒ monitoruje procesy realizácie školského vzdelávacieho programu, výchovného programu
- ⇒ rieši aktuálne pedagogické situácie na úrovni metodického združenia
- ⇒ poskytuje konzultácie a poradenstvo členom metodického združenia
- ⇒ iniciuje a vedie odbornú diskusiu členov metodického združenia
- ⇒ koordinuje spoluprácu pedagogických a odborných zamestnancov, priebežne vyhodnocuje podmienky potrebné na realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia v rámci metodického združenia

Pozícia líderstva v škole podľa Nováka, Lehotského, Sihelského (2014) znamená proces ovplyvňovania iných, vedúci k dosahovaniu vytýčených cieľov. Úspešní lídri vytvárajú víziu a získavajú ľudí v škole, aby túto víziu zdieľali. Inšpirujú a podporujú ostatných pri napĺňaní vízie. V súvislosti s koordináciou realizácie ŠkVP možno povedať, že ide o víziu aktuálneho a funkčného ŠkVP, ktorý je spoločným produktom celého pedagogického kolektívu. Každý člen MZ by mal byť presvedčený, že má právo a povinnosť vyjadrovať sa k funkčnosti ŠkVP, má právo a povinnosť spolupracovať nielen na jeho realizácii, ale aj revízii a aktualizácii.

3.3 Monitorovanie priebehu realizácie ŠkVP v oblasti svojho pôsobenia

Kompetencie vedúceho MZ potrebné pri monitorovaní priebehu realizácie ŠkVP zahŕňajú aj jeho postupy súvisiace s analytickým myslením. Ide napr. o proces tvorby cieľov, plánu, výber metód, indikátorov monitorovania a návrh opatrení.

Kompetencia: 2.3 Koordinovať autoevalváciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia v oblasti svojho pôsobenia

Vybrané požiadavky na preukazovanie kompetencií vedúceho metodického združenia v súlade v profesijnými štandardami v Pokyne ministra č. 39/2017 príloha č. 9:

- ⇒ v spolupráci s členmi metodického združenia navrhuje oblasti a ciele autoevalvácie
- ⇒ spolupracuje pri tvorbe autoevalvačného plánu v určených oblastiach
- ⇒ vyberá a využíva vhodné metódy autoevalvácie vo vzťahu k cieľom a indikátorom
- ⇒ využíva resp. tvorí nástroje autoevalvácie vo vzťahu k cieľom a indikátorom
- ⇒ spolupracuje pri tvorbe autoevalvačnej správy

- ⇒ na základe zistení navrhuje opatrenia vo vzťahu k cieľom autoevalvácie, vyhodnocuje efektívnosť a účelnosť opatrení (intervencií) na úrovni metodického združenia

Koordinácia autoevalvácie ŠkVP je proces, ktorý je potrebné dôsledne plánovať vo všetkých krokoch. (Vymedzeniu pojmu plánovanie sa venovala kapitola 2.1 v module č. 2)

Nasledujúci text sme spracovali v súlade s odporúčaniami v publikácii *Manuál sebahodnotenia*, ktorý vydala Štátna školská inšpekcia v rámci riešenia národného projektu Externé hodnotenie kvality školy podporujúce sebahodnotiace procesy a rozvoj školy (ŠŠI).

Jednotlivé informácie neuvádzame v plnom znení, ale sú modifikované vzhľadom na problematiku riešenú v rámci tejto kapitoly.

Rýdl (1998) uvádza zásady, ktoré môžu ovplyvniť priebeh a kvalitu hodnotenia ŠkVP:

- ⇒ Nepodnikať žiadne kroky skôr, ako sa nepodarí zabezpečiť podporu výraznej časti učiteľov.
- ⇒ Nepristupovať k hodnoteniu skôr, ako nebude jasné, za akých podmienok sa bude proces realizovať.
- ⇒ Osoba zodpovedná za hodnotenie by si mala hneď na začiatku vybudovať pozíciu dôveryhodného partnera, ktorý má skutočný záujem o konštruktívne riešenie.
- ⇒ Vo všetkých etapách hodnotenia byť sa mal zabezpečiť čo najväčší konsenzus medzi zúčastnenými.
- ⇒ V priebehu hodnotenia by sa mal do získavania údajov zapojiť čo najväčší počet zainteresovaných osôb.
- ⇒ Pracovná skupina alebo jednotlivec by sa mal sústrediť na presne ohraničenú problematiku.
- ⇒ Postupovať po logických krokoch a tým predchádzať metodologickým ťažkostiam na minimum.
- ⇒ Pedagogický zbor ako celok by mal mať od začiatku k dispozícii všetky podstatné informácie.

Plánovanie monitorovania priebehu ŠkVP:

V rámci autoevalvačného procesu školy ŠŠI odporúča identifikovať **6 krokov** priebehu sebahodnotenia (ŠŠI).

1. Výber domén/oblastí hodnotenia a stanovenie cieľov
2. Dohodnutie hodnotiacich kritérií a indikátorov kvality
3. Plánovanie postupu v oblasti zbierania údajov, analýzy údajov a hodnotenia údajov

4. Zbieranie a spracovanie údajov
5. Analýza a hodnotenie údajov
6. Navrhnutie opatrení vyplývajúcich zo správy o sebahodnotení a plánovanie ďalších krokov

Pri realizácii je **podstatné** uvedomiť si, že ku každému kroku sú navrhnuté kľúčové **otázky** a odporúčania. Premyslený prístup zo strany vedúceho MZ je podmienkou efektívneho procesu monitorovania priebehu plnenia ŠkVP.

Krok 1: Výber domén/oblastí hodnotenia a stanovenie cieľov.



odporúčané v rámci tohto kroku

- ⇒ Ktoré stránky ŠkVP majú byť hodnotené (formálna, obsahová, didaktická)?
- ⇒ Aké sú potreby školy?
- ⇒ Aké sú potreby žiakov?

Podstatné je uvedomiť si špecifiká každej oblasti, jasne formulovať ciele v jednotlivých doménach, zvážiť voľbu zisťovania potrieb školy (STEPE analýza, SWOT analýza) a potrieb žiakov (dotazník, anketa).

Krok 2: Dohodnutie hodnotiacich kritérií a indikátorov kvality.



odporúčané v rámci tohto kroku

- ⇒ Ktoré kritériá a indikátory je potrebné hodnotiť kvantitatívne?
- ⇒ Ktoré kritériá a indikátory je potrebné hodnotiť kvalitatívne?

Podstatné je uvedomiť si jednoznačnosť a merateľnosť formulovaných kritérií a indikátorov.

Krok 3: Plánovanie postupu v oblasti zbierania údajov, analýzy údajov a hodnotenia údajov.

Je potrebné si uvedomiť, že pozostáva z 3 procesov: zbieranie, analýza a hodnotenie údajov.



odporúčané v rámci tohto kroku

- ⇒ Aké údaje treba vziať do úvahy s ohľadom na plánované oblasti, kritériá a indikátory?
- ⇒ Ktoré údaje sú k dispozícii na škole?
- ⇒ Ktoré ďalšie údaje sú potrebné a akými postupmi, či metódami ich získať?
- ⇒ Ako organizovať zbieranie údajov?

- ⇒ Aký časový interval je potrebný na ich získanie?
- ⇒ Ako bude organizovaná spätná väzba – informovanosť ostatných?
- ⇒ Kto zodpovedá za postup?
- ⇒ Kto sa zúčastní hodnotenia?
- ⇒ Kto bude mať prístup k údajom a ich vyhodnoteniu?
- ⇒ Aké pravidlá týkajúce sa priebehu musia byť formálne vypracované?

Podstatné je venovať pozornosť primeranej závažnosti používaných údajov, korektným metódam ich získavania, korektne vybrať ich počet, jasne stanoviť zodpovednosť a písomne vypracovať záväzné pravidlá a postupy.

Krok 4: Zbieranie a spracovanie údajov – ide o postupné napĺňanie predchádzajúceho plánu.

? odporúčané v rámci tohto kroku umožňujú priebežne sledovať proces:

- ⇒ Kto je zodpovedný za koordináciu zbierania údajov?
- ⇒ Kto zbiera údaje na vyhodnotenie?
- ⇒ Akú formu bude mať prezentácia výsledkov?

Podstatné je jasne definovať zodpovednosť a vybrať výraznú, ale jednoduchú formu prezentácie.

Krok 5: Analýza a hodnotenie údajov.

? odporúčané v rámci tohto kroku

- ⇒ Aká je potrebná pomoc pri hodnotení získaných údajov?
- ⇒ Existuje pri všetkých údajoch možnosť ich overovania?
- ⇒ Akú podobu bude mať výstup hodnotenia údajov?

Podstatné je zaistiť používanie dohodnutých kritérií a indikátorov, zaistiť evidenciu získaných dokladov a údajov a zvážiť, aké problémy možno očakávať pri vyhodnotení údajov.

Krok 6: Navrhnutie opatrení vyplývajúcich zo správy o sebahodnotení a plánovanie ďalších krokov.

? odporúčané v rámci tohto kroku

- ⇒ Aký je dopad zistení na ŠkVP?

- ⇒ Aké dôsledky vyplývajú zo zistení pre plánovanie školy?
- ⇒ Sú navrhované opatrenia reálne v podmienkach školy?
- ⇒ Kto je zodpovedný za implementáciu navrhnutých intervencií?
- ⇒ Do kedy sa očakáva zlepšenie?
- ⇒ Kto bude kontrolovať a vyhodnocovať implementáciu opatrení?

Podstatné je určiť primeraný čas na spracovanie výsledkov, určiť bezprostredné a dlhodobé dôsledky zistení, písomne dokumentovať priebeh implementácie opatrení, zabrániť formálnemu alebo kampaňovému prístupu k opatreniam.

3.4 Tvorba nástrojov na autoevalváciu a návrh opatrení vo vzťahu k cieľom autoevalvácie

Tvorba nástrojov

Výskumná metóda je súhrnný názov pre súbor postupov, pomocou ktorých sa získavajú dáta v teréne. Výskumný nástroj je konkrétny postup, ktorý sa v rámci metódy používa. Napr. pri používaní dotazníka sú nástrojmi otázky formulované v dotazníku, pri metóde rozhovoru je nástrojmi scenár témy/rozhovoru a pod. Podrobne o pedagogickom výskume píše Elektronická učebnica pedagogického výskumu (Gavora, 2010).

Tabuľka č. 5 Nástroje pri autoevalvácii (spracované podľa Gavoru)

Metóda	Nástroj	Výhody	Nevýhody
Pozorovanie	Scenár pozorovania, hospitácia	Autentický obraz na základe kritérií	Halo efekt, tolerancia strednej hodnoty, efekt stereotypu zhovievavosť
Dotazník	Dotazníkové otázky	Anonymita, jednoduchá administrácia, možnosť premyslieť si odpoveď	Možnosť nižšej návratnosti, význam formulácie otázok pre respondenta, riziko či dotazník vyplnil oslovený respondent
Zbieranie údajov	Rozbor pedagogických dokumentov Portfólio	Možnosť dostatočne a komplexne posudzovať údaje	Časová náročnosť Potreba určitej zručnosti pri spracovaní
Diskutovanie	Pohľad kolegu Ohnisková skupina	Kombinácia možností pozorovania a rozhovoru	Kombinácia nevýhod pozorovania a rozhovoru

Zdroj: Mináriková - upravené podľa P. Gavoru

Správna interpretácia získaných údajov je jednou z podmienok ďalšieho plánovania a hľadania konkrétnych opatrení na aktualizáciu ŠkVP. Už pri plánovaní monitorovania existuje určitá predstava o výsledkoch. V procese monitorovania sa môžu predpoklady:

- ⇒ Potvrdiť
- ⇒ Vyvrátiť
- ⇒ Poukázať na jav, ktorý sa nepredpokladal

Získané údaje môžeme hodnotiť kvantitatívne (informácie z dotazníkov, pozorovacích hárkov a pod.), alebo kvalitatívne (hospitácie, rozhovory a pod.). Údaje kvantitatívnej povahy je potrebné prepísať do elektronickej podoby napr. tabuľky, grafu, aby ich bolo možné efektívne spracovať, archivovať a vrátiť sa k nim. Údaje kvalitatívnej podoby sa spracúvajú formou uceleného textu s ukážkami výrokov, fotografií a pod. Pri tomto spracovaní vždy vzniká určité riziko subjektívneho pohľadu spracovateľa. Pri spracovaní údajov je vhodné spolupracovať s kritickým priateľom a podporovať diskusiu členov kolektívu, ktorí môžu pomôcť identifikovať príčiny a navrhnúť možné riešenia.

Získaných údajov býva väčšie množstvo, preto je potrebné vracieť sa k nim v ďalšom období, použiť vždy rovnaký nástroj na ich zber, porovnávať ich a viesť si prehľad.

Osnova správy

Správa z monitorovania o plnení ŠkVP by mala byť formulovaná pre potreby školy, nie pre iných potenciálnych čitateľov, napr. školskú inšpekciu. Ak v škole prebieha monitorovanie plnenia ŠkVP prvýkrát, bude správa stručnejšia. Mala by obsahovať:

- ⇒ Základné identifikačné údaje školy
- ⇒ Pedagogické ciele školy
- ⇒ Formulované indikátory monitorovania
- ⇒ Použití nástroje a aktivity na získanie údajov
- ⇒ Opis priebehu monitorovania
- ⇒ Zhrnutie získaných informácií
- ⇒ Formulácia záverov a návrhov opatrení
- ⇒ Organizačné a personálne zabezpečenie realizácie opatrení
- ⇒ Určenie termínu ďalšieho monitorovania

Pri ďalšom monitorovaní pôjde o porovnávanie s predchádzajúcim obdobím, o posúdenie účinnosti prijatých opatrení, identifikáciu aktuálneho stavu a návrhy nových riešení.

K jednotlivým bodom obsahu správy si môžeme položiť pomocné otázky, ktoré napomôžu pri plánovaní ďalšieho monitorovania. Zámerom je posúdiť, či sú jednotlivé kroky a zistenia formulované na základe zistení a nie sú len formálne.

- ⇒ Sú objektívne vyhodnotené ciele školy?

- ⇒ Sú navrhnuté indikátory adekvátne formulované?
- ⇒ Sú pomenované príčiny zistených javov?
- ⇒ Sú jasne vymedzené slabé a silné stránky?
- ⇒ Sú formulované opatrenia konkrétne a kontrolovateľne?
- ⇒ Sú opatrenia realizovateľné v podmienkach školy?
- ⇒ Sú v súlade s rozvojom školy a potrebami žiakov?

Návrh opatrení musí korešpondovať s cieľmi a zisteniami monitorovania plnenia ŠkVP. Formulácia opatrení by mala byť podobne ako formulácia cieľov jednoznačná, zrozumiteľná, ambiciózna, merateľná. Nie všetky požiadavky uvedené v predchádzajúcich textoch je nutné spracovať písomne, ale je potrebné si ich uvedomovať v procese monitorovania, diskutovať o nich. Tu sa prejaví už spomínaná schopnosť vedúceho MZ analyticky myslieť a schopnosť byť lídrom.

4 VEDENIE ĽUDÍ V METODICKOM ZDRUŽENÍ A KOORDINÁCIA ICH PROFESIJNÉHO ROZVOJA

(PaedDr. S. Mináriková, PhD., PaedDr. A. Gondová)



Uplatňovať stratégie vedenia ľudí v metodickom združení a koordinovať ich profesijný rozvoj.

4.1 Profesionálne štandardy pedagogických zamestnancov a možnosti ich profesionálneho rozvoja

Profesionálne štandardy boli vydané Pokynom ministra č. 39/2017, ktorým sa vydávajú profesionálne štandardy pre jednotlivé kategórie a podkategórie pedagogických a odborných zamestnancov škôl a školských zariadení. Napriek tomu, že sú platné už od roku 2017, ich posilnenie v praxi nastalo až v súvislosti s prijatím **Zákona č. 138/2019 o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov a Vyhlášky Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky č. 361/2019 Z. z. o vzdelávaní v profesionálnom rozvoji**. Profesionálne štandardy sú vytvorené pre všetky kategórie a podkategórie pedagogických a odborných zamestnancov. Prioritne sú určené na sebareflexiu učiteľa a posilnenie schopnosti plánovať svoj profesionálny rozvoj. Sú spracované v rámci troch oblastí: Dieťa/žiak - Výchovno-vzdelávací proces - Sebarozvoj učiteľa:

- **Dieťa/Žiak** obsahuje kompetencie zamerané na poznanie dieťaťa/žiaka vstupujúceho do výchovno-vzdelávacieho procesu.
- **Výchovno-vzdelávací proces** obsahuje kompetencie zamerané na procesy rozvoja dieťaťa/žiaka, pedagogického zamestnanca.
- **Profesionálny rozvoj** obsahuje kompetencie súvisiace s rolou a sebazdokonaľovaním pedagogického zamestnanca a jeho pôsobením v škole, školskom zariadení.

Kompetenčný profil je tvorený 9 kompetenciami:

Oblasti	Kompetencie
1. Dieťa/Žiak	1.1 Identifikovať vývinové a individuálne charakteristiky dieťaťa/žiaka 1.2 Identifikovať psychologické a sociálne faktory učenia sa dieťaťa/žiaka 1.3 Identifikovať sociokultúrny kontext vývinu dieťaťa/žiaka
2. Výchovno-vzdelávacia činnosť	2.1 Ovládať obsah a didaktiku predprimárneho/primárneho vzdelávania 2.2 Plánovať a projektovať výchovno-vzdelávaciu činnosť 2.3 Realizovať výchovno-vzdelávaciu činnosť

	2.4 Hodnotiť priebeh a výsledky výchovno-vzdelávacej činnosti a učenia sa dieťaťa/žiaka
3. Profesijný rozvoj	3.1 Plánovať a realizovať svoj profesijný rast a sebarozvoj
	3.2 Stotožniť sa s profesijnou rolou a školou

Štruktúra profesijného štandardu je tvorená troma rovinami:

Vedomosti - súbory poznatkov, ktoré tvoria nevyhnutné predpoklady na správne posúdenie, resp. výkon činností v danej kompetencii

Spôsobilosti - schopnosti nadobudnuté v praktickej činnosti, ktoré sú predpokladom na správny výkon činností v danej kompetencii.

Preukázanie kompetencií - pozorovateľné, preukázateľné podoby prejavu uplatnenia kompetencie v profesionálnom výkone

Gradácia nárokov na výkon sa zvyšuje v závislosti od kariérového stupňa: *začínajúci učiteľ*, *samostatný učiteľ*, *učiteľ s prvou alebo druhou atestáciou*. Vo vyššom kariérovom stupni sú uvedené len indikátory, ktoré charakterizujú vyššiu úroveň kompetencií v náročnejších činnostiach a úkonoch, ale vyšší kariérový stupeň obsahuje aj kompetencie predchádzajúceho kariérového stupňa.

V rámci sebareflexie a plánovania profesijného rozvoja učiteľa sú profesijné štandardy normou na posúdenie miery zvládnutia jednotlivých kompetencií v rámci príslušného štandardu. Vznik kompetencie je podmienený nadobudnutím príslušných vedomostí a spôsobilostí.

- ⇒ Zákon č. 138/2019 o pedagogických a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- ⇒ Pokyn ministra č. 39/2017, ktorým sa vydávajú profesijné štandardy pre jednotlivé kategórie a podkategórie pedagogických a odborných zamestnancov škôl a školských zariadení

4.2 Identifikácia vzdelávacích potrieb

V súčasnej dobe sa zvyšujú nároky nielen na rozvoj školy, ale aj na rozvoj profesionalizácie učiteľského povolania. A to je jeden z dôvodov, prečo je potrebné zaoberať sa profesijným rozvojom pedagogických zamestnancov aj v rámci metodického združenia. Armstrong (2007, s. 441) tvrdí, že „*Rozvoj ľudských zdrojov spočíva v poskytovaní príležitostí k učeniu, rozvoju a výcviku za účelom zlepšovania výkonu jedinca, tímu i organizácie*“. Ak má byť systematické vzdelávanie prospešné, musíme vychádzať zo vzájomného kontextu medzi jednotlivými zložkami organizácie.



Obrázok 4 Vzájomný kontext jednotlivých zložiek organizácie

Zdroj: A. Gondová - vlastné spracovanie

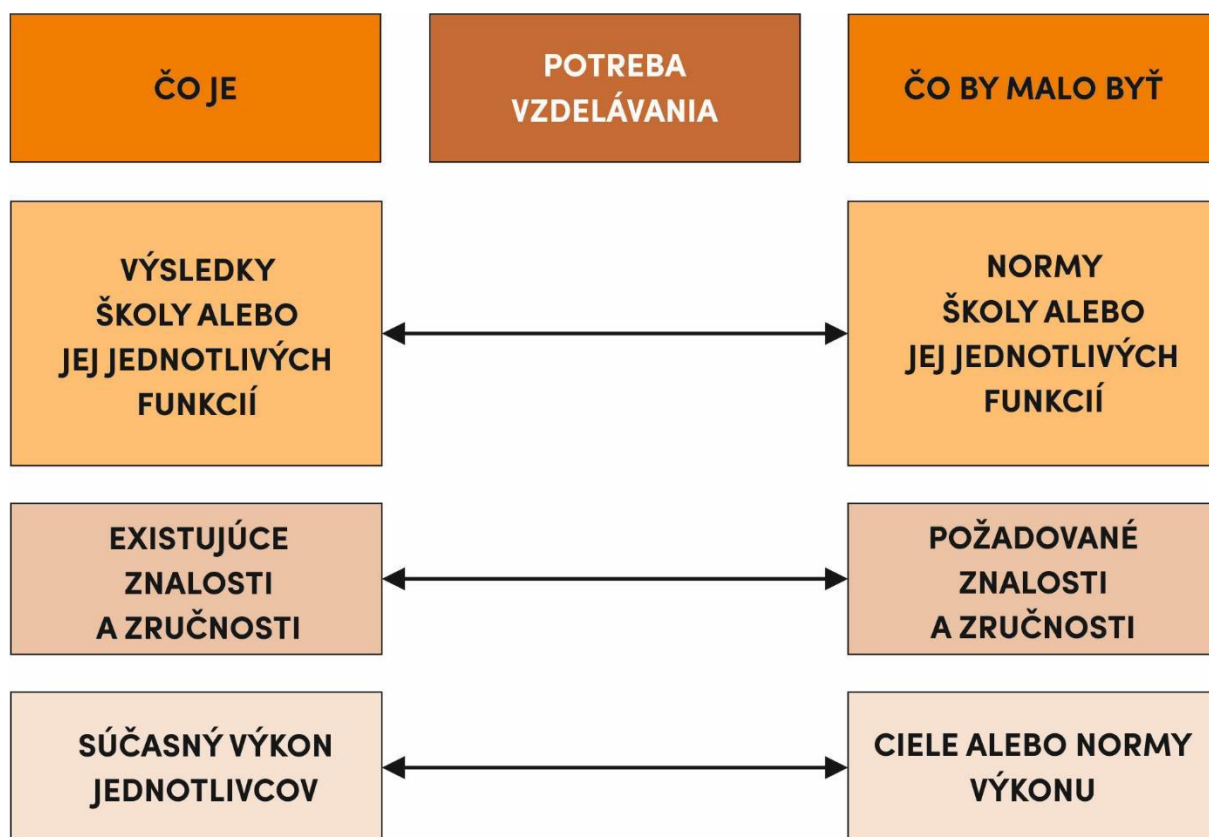
Dvojica autorov Vodák a Kucharčíková (2011) poukazujú na to, že systém vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý:

- ⇒ vychádza zo zásad vzdelávacej politiky školy,
- ⇒ sleduje strategické ciele školy,
- ⇒ opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania
- ⇒ a do celého systému vzdelávania patrí orientácia na zamestnanca - doškoloňovanie, preškoloňovanie, rozvoj, iniciované a financované školou/školským zariadením.

Aby vzdelávanie nebolo náhodné, aby bolo efektívne a zaručilo škole návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej stratégie školy.

Efektívne realizovaný vzdelávací cyklus začína *analýzou a identifikáciou vzdelávacích potrieb* vzdelávania pedagogických zamestnancov. Druhá fáza sa zaoberá *plánovaním vzdelávania* – riešia sa otázky obsahu, metód vzdelávania, časového plánu, zamestnancov, ktorých sa vzdelávanie bude týkať a pod. Tretia fáza je vlastný proces vzdelávania, t. j. *realizácia vzdelávania*. Poslednou štvrtou fázou je *vyhodnotenie efektivity vzdelávania* a vyhodnotenie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód (Koubek 2007).

Pred poskytnutím samotnej príležitosti na vzdelávanie, či zo strany školy, metodického združenia alebo jednotlivca, je potrebné identifikovať vzdelávacie potreby jednotlivých členov metodického združenia. Ako tvrdí Bartoňková (2010, s. 118) „*Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb je prvým krokom ako v systéme, tak i v pláne a v projekte vzdelávacej akcie*“. Samotná identifikácia potrieb sa opiera o analýzu v troch úrovniach: jednotlivec – tím – škola. Tu je potrebné zdôrazniť, že samotná potreba vzdelávania sa často opiera o požiadavky zo strany vedúcich pracovníkov alebo od samotných jednotlivcov. Cieľom analýzy potrieb je vykonať identifikáciu rozdielu medzi tým *čo je* a tým *čo je žiaduce*.



Obrázok 5 Vzdelávacie potreby

Zdroj: A. Gondová - upravené podľa Bartoňková (2008, s. 104)

Analýza vzdelávacích potrieb spočíva najmä v zhromažďovaní informácií o súčasnom, reálnom stave zručností, vedomostí a schopností zamestnancov a o miere výkonnosti jednotlivcov, tímu a školy ako celku porovnaním zistených údajov s požadovanou úrovňou. Identifikácia nám dáva odpoveď na otázky, napr.

- ⇒ Je výkonnosť v predmetných zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- ⇒ Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto zručností?
- ⇒ Podporuje v skutočnosti manažment požadované správanie?
- ⇒ Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?

Výsledkom činnosti je výkonnostná medzera, ktorá nám podáva informáciu o tom, kde sa nachádzajú medzery vo výkonnosti, ktoré je potrebné v rámci školy eliminovať (Vodák, Kucharčíková 2007).

Výkonnosť je často vnímaná len cez jej hraničný najvyšší bod. Bod, označujúci maximálny výkon, ktorý odovzdáva každý zamestnanec na svojom pracovisku. Slúži na porovnávanie, jej vysoká úroveň je požadovanou hodnotou na každom pracovisku. Je však ovplyvňovaná mnohými faktormi, ktoré je potrebné brať do úvahy. Sú to predovšetkým vzťahy na pracovisku, ktoré môžu motivovať k výkonu, alebo naopak pôsobiť demotivačne. Líderské schopnosti a

soft skills nástroje manažmentu školy môžu byť silným prvkom alebo naopak veľkou slabinou školského tímu. Materiálne podmienky ako pomôcky, nízka kvalita materiálu, nedostatok zdrojov, alebo zlý (nedostatočný) prístup k nim, je tiež nezanedbateľný stupienok na ceste k výkonu. Veľmi podstatnou je aj miera reziliencie jednotlivcov i celého tímu. Výkon je teda štafetový kolík, ktorý odovzdávame v cieľi. Je však nutné vedieť, kto bežal v tíme, za akých podmienok, prečo bežal a či poznal, aký má byť výsledok v cieľi (poprípade, či vôbec chcel do cieľa bežať).

Samotný proces identifikácie vzdelávacích potrieb prebieha v troch fázach, v ktorých sa analyzujú tri skupiny údajov:

1. *analýza údajov na úrovni celej organizácie,*
2. *analýza činností jednotlivých pracovných pozícií,*
3. *analýza preukazovania kompetencií pedagogického zamestnanca a ich rozvoja.*



Úloha na zamyslenie

Skúste pomenovať aspoň jeden zdroj ku každej skupine údajov, ktoré môžete využiť pri analýze vzdelávacích potrieb.

1. *analýza údajov na úrovni celej organizácie,*
2. *analýza činností jednotlivých pracovných pozícií,*
3. *analýza preukazovania kompetencií pedagogického zamestnanca a ich rozvoja.*

Prvá fáza – ak má byť vzdelávanie úspešné, efektívne, je potrebné sledovať celkovú stratégiu a ciele školy/školského zariadenia. Dôležité je zaistiť, aby všetci pedagogickí zamestnanci poznali a stotožnili sa so stratégiou a cieľmi školy.

Druhá fáza sa zaoberá analýzou schopností, vedomostí, zručností a úloh pedagogických zamestnancov. V tejto fáze sa zaoberáme aj vzťahmi na pracovisku, ktoré tiež ovplyvňujú výkonnosť pri dosahovaní cieľov zamestnanca.

V tretej fáze sa zaoberáme analýzou individuálnych charakteristík zamestnanca, ktoré sú porovnávané s požiadavkami školy (Vodák, Kucharčíková 2011).

Ako zdroj na identifikáciu výkonnostných medzier pedagogického zamestnanca môžeme použiť profesijný štandard pre danú činnosť, kompetenčný profil pedagogického zamestnanca. Od pedagogického zamestnanca sa v tejto oblasti očakáva, že dokáže objektívne reflektovať svoju prácu a kompetencie.

Na identifikáciu potrieb vzdelávania pedagogického zamestnanca môžeme použiť nasledovné metódy:

- ⇒ analýzu osobných dokumentov/pracovnej náplne,
- ⇒ analýzu plánu osobného rozvoja,
- ⇒ hodnotenie adaptačného procesu,
- ⇒ štruktúrovaný rozhovor s nadriadeným (zástupca/riaditeľ školy, vedúci MZ),
- ⇒ dotazníky,
- ⇒ ankety,
- ⇒ interview,
- ⇒ hodnotenie výkonnosti,
- ⇒ sebahodnotiace hárky,
- ⇒ pedagogické pozorovanie/hospitačná činnosť.



Príklad

Dotazník na identifikáciu vzdelávacích potrieb

1. *Uved'te a zdôvodnite tri svoje najdôležitejšie profesijné ciele, týkajúce sa vzdelávania a rozvoja na nasledujúce dva roky.*

Cieľ	Zdôvodnenie	Akým spôsobom plánujete dosiahnuť cieľ

2. *Uved'te a zdôvodnite tri svoje najdôležitejšie profesijné ciele svojej školy na nasledujúce dva roky:*

Cieľ	Zdôvodnenie	Akým spôsobom dosiahnete cieľ školy

--	--	--

3. *Existuje vzájomná súvislosť medzi jednotlivými osobnými cieľmi a cieľmi školy (organizácie)? Uved'te konkrétne súvislosti.*
4. *Silné stránky:*
 - a) Aké sú moje silné stránky v oblasti práce s deťmi, kolegami, rodičmi?
 - b) Aké príležitosti mi tieto silné stránky ponúkajú?
 - c) Čo z toho vyplýva pre moje ďalšie vzdelávanie?
5. *Slabé stránky:*
 - a) Aké sú moje slabé stránky v oblasti práce s deťmi, kolegami, rodičmi, vonkajšími subjektmi?
 - b) Čo riskujem, ak budem tieto slabiny prehliadať?
 - c) Čo z toho vyplýva pre moje ďalšie vzdelávanie?
6. *Aké požiadavky na vzdelávanie na mňa vzťahuje vedenie školy? Do akej miery ich naplňam?*
7. *Aké sú moje priority vzdelávania?*
8. *Čo chcem týmto vzdelávaním dosiahnuť? Aké ciele chcem naplniť?*
9. *V akom horizonte chcem svoje vzdelávacie ciele dosiahnuť?*
10. *Akými cestami (spôsobmi, druhmi vzdelávania) môžem svoje vzdelávacie ciele dosiahnuť?*
11. *Čo, kto Vám môže najviac komplikovať dosiahnutie cieľov?*
12. *Ako ste pripravený/á na prípadné komplikácie? Ako im môžete čeliť?* (Valent 2019, s. 24 - 25)

4.3 Poradenstvo v oblasti individuálneho rozvoja pedagogického zamestnanca

Klasifikáciu metód rozvoja pedagogických zamestnancov podľa Armstronga (2002), Di Kampovej (2000), Pola a Lazarovej (2000) uvádza Valent (2019) nasledovne:

⇒ **metódy vzdelávania pri výkone práce** (na pracovisku) – koučovanie, mentoring, rotácia práce (plánované získavanie skúseností), pozorovanie práce učiteľa iným učiteľom fungujúcim v role peer učiteľa (hospitácia), podporné tímy učiteľov a i.;

- ⇒ **metódy vzdelávania používané pri výkone práce i mimo pracoviska** – učenie sa akciou, inštruktáž, metóda otázok a odpovedí, poverenie úlohou, projekty, štúdium odporúčanej literatúry, vzdelávanie pomocou počítačov, pomocou videa či interaktívneho videa, multimedialne vzdelávanie a i.;
- ⇒ **metódy vzdelávania mimo pracoviska** – prednáška, prednáška spojená s diskusiou, diskusie, prípadové štúdie, hranie rolí, simulácie, skupinové cvičenia, skupinová dynamika, výcvikové skupiny, výcvik interaktívnych zručností, nácvik asertivity, neuro-lingvistické programovanie, dištančné vzdelávanie, učenie sa hrou a i. (Valent 2019, s. 15-16).

Pri výbere konkrétnej metódy poradenstva je potrebné okrem miesta vzdelávania vziať do úvahy, či ide o problém jednotlivca, alebo viacerých pedagógov. Ďalším krokom by malo byť zváženie potrieb konkrétneho zamestnanca vo vzťahu ku profesijným kompetenciám: má pedagóg potrebné vedomosti, alebo potrebuje posilniť spôsobilosti? Dôležité je zohľadniť predpoklady zamestnanca povereného vedením individuálneho rozvoja a tiež vzájomné vzťahy zúčastnených aktérov.

Medzi najčastejšie využívané metódy v oblasti individuálneho poradenstva v školskom prostredí, (ktoré možno využívať aj v rámci MZ) patria poradenstvo, konzultácia a facilitácia. Uvádzame stručné charakteristiky jednotlivých metód s dôrazom na rozdielne možnosti zvoleného postupu.

Poradenstvo

Metóda, ktorá sa zameriava na riešenie pracovného problému konkrétneho učiteľa formou odpovedí na predložené témy/otázky. Predpokladom je, aby dotknutý učiteľ vedel identifikovať svoje potreby a dokázal poradcovi klásť konkrétne otázky.

Konzultácie

Táto metóda je zameraná na riešenie odborných problémov formou spoločnej analýzy odborného problému, poskytovania odborných odporúčaní a spätnej väzby pri ich aplikácii. Pri tejto metóde ide o obsiahlejšiu komunikáciu na konzultovanú tému. Na konzultáciu by mal dotknutý učiteľ pristúpiť čiastočne pripravený a neočakávať, že konzultant mu poskytne hotový postup riešenia problému.

Facilitácia/moderácia

Pri facilitácii poverený zamestnanec pomáha skupine učiteľov spoločne analyzovať odborné problémy a hľadať možné príčiny na ich riešenie. Vede komunikáciu pedagógov a dbá na

dodržiavanie pravidiel diskusie tak, aby sa našlo spoločné rozhodnutie. Facilitátor by mal byť nestranný.

K ďalším metódam v oblasti poradenstva patrí koučovanie a mentoring, ktoré patria v prostredí škôl medzi menej využívané. Na úspešné uplatnenie oboch metód je potrebné, aby poverená osoba (kouč, mentor) disponovala potrebnými vedomosťami a technikami. Neodporúčame zaradiť ich do činnosti MZ „spontánne“, len v záujme zavádzania nových metód poradenstva. Výsledok oboch metód je priamo závislý na kvalifikovanom výkone kouča, alebo mentora. Je vhodné využiť služby externých firiem zameraných na koučing a mentoring.

Mentorstvo/patronát

Ide o odovzdávanie vedomostí, know-how pri budovaní profesijnej kariéry učiteľa. Mentorom môže byť aj skúsený učiteľ, s patričnými manažérskymi schopnosťami.

Koučovanie

Pri koučingu nejde o odovzdávanie vedomostí, ale o podporu realizovať sebauvedomenie učiteľa, hľadať v sebe zdroje a nachádzať sebadôveru v rámci vlastného profesijného výkonu. Pre úspešné individuálne poradenstvo je podmienkou výber vhodného pedagóga - poradcu. Nemusí ním byť nutne vedúci MZ. Pri výbere si treba položiť otázky:

- ⇒ prečo sme vybrali túto osobu
- ⇒ čo od poradcu očakávame

Každý pedagóg používa iný štýl práce a podobne to platí aj pri individuálnom poradenstve pedagogických zamestnancov. Poverený poradca má byť prirodzeným lídrom, mal by disponovať primeranými komunikačnými kompetenciami, poznať špecifiká jednotlivých metód individuálneho poradenstva, aby vedel zvoliť postup vhodný pre konkrétnu osobu a konkrétny problém.

4.4 Podpora vzájomnej spolupráce a vymieňanie vlastných odborných skúseností, metodických materiálov, učebných pomôcok, zbierok

V súčasnosti sa do popredia dostávajú **metódy** práce pedagogických zamestnancov, ktoré umožňujú efektívne dosahovanie stanovených cieľov činnosti a zároveň aktivizujú ich kreatívny potenciál. Medzi efektívne metódy patria:

- ⇒ Pedagogický deň
- ⇒ Komentovaná vyučovacia hodina

- ⇒ Otvorená vyučovacia hodina
- ⇒ Diskusná skupina
- ⇒ Videozáznam učiteľovej činnosti
- ⇒ Vzájomné pozorovanie výučby

Pedagogický deň

Pedagogický deň sa spravidla organizuje počas vedľajších prázdnin žiakov. Z hľadiska témy je venovaný vždy jednej konkrétnej téme, ktorá môže predstavovať vstup do danej problematiky a následne sa rozpracuje a prehľbuje. V rámci realizácie pedagogického dňa sa využívajú viaceré metódy – prednáška, diskusia, rozbor, závery,...

Organizácia pedagogického dňa:

1. Výber témy by mala zohľadniť vzdelávacie potreby učiteľov, strategický cieľ rozvoja školy.
2. Pred začiatkom realizácie (minimálne mesiac) prerokuje vedúci MZ s vedením školy, metodikom vzdelávacej organizácie: tému, obsah, rámcové podmienky realizácie.
3. Vedúci MZ vypracuje podrobný projekt, ktorý predstaví tímu MZ. Organizátori by mali mať vopred pripravené materiálne zabezpečenie: tézy, metodický list, zoznam bibliografie, ktorá sa venuje danej téme.
4. Dostatočný priestor je potrebné vymedziť najmä na: diskusiu, tvorivú výmenu skúseností k odbornému-metodickému problému výchovno-vzdelávacieho procesu, otázky k výchovnému pôsobeniu žiakov a iné.
5. Vypracovať závery, ktoré môžu mať podobu odporúčaní (pre pedagogických zamestnancov, MZ, vedenie školy) ako postupovať pri riešení pedagogických problémov.

Komentovaná vyučovacia hodina

Zaraďujeme ju medzi účinné metódy vzdelávania. Tím metodického združenia si po vzájomnej dohode vyberie jeden učebný predmet, tému, učivo a následne didakticky spracujú jeho realizáciu. Potom prebehne vzájomné posúdenie realizácie a vyberie sa najvýhodnejší variant. Po jeho realizácii sa opäť diskutuje o výsledkoch.

Otvorená vyučovacia hodina

Charakteristickou črtou tejto metódy je priame pozorovanie priebehu vyučovacej činnosti učiteľa a činnosti žiakov skupinou učiteľov. Cieľom otvorenej vyučovacej hodiny je vytvoriť

také podmienky, aby jej účastníci postrehli tie komponenty výučby, ktoré si na prezentáciu pripravil vyučujúci.

Otvorená vyučovacia hodina má:

- ⇒ podnietiť k zamysleniu,
- ⇒ k diskusii,
- ⇒ motivovať k metodologickej inovácii výučby,
- ⇒ posúdiť účinnosť novej metódy, formy, prostriedku.

Obsah otvorenej vyučovacej hodiny môže byť zameraný na:

- ⇒ experimentálne overovanie niektorých prvkov pedagogickej teórie,
- ⇒ predstavenie tvorivých výsledkov pedagogickej činnosti učiteľa,
- ⇒ prezentovanie účinných metód a foriem práce,
- ⇒ prezentovanie metodiky práce s novou učebnou pomôckou,
- ⇒ prezentovanie kritérií na zjednotenie požiadaviek náročnosti výučby a hodnotenia jej výsledkov,
- ⇒ prezentovanie spôsobov hodnotenia učebných výkonov žiakov.

Je dôležité, aby účastníci boli vopred informovaní o tom, čo budú sledovať a zároveň si môžu odpovedať na otázky:

1. Čo som videl/a, čo som sa dozvedel/a?
2. Ako by som to realizoval/a vo svojej praxi?
3. Aké korekcie navrhujem?

Otvorená vyučovacia hodina môže byť realizovaná na podnet učiteľa ako výsledok osvedčenej pedagogickej skúsenosti alebo na podnet MZ ako zámerne pripravené obohatenie metodického repertoáru učiteľov školy.

Otvorená vyučovacia hodina **pozostáva z troch etáp.**

1) Príprava

- ⇒ voľba témy, triedy, metodického postupu,
- ⇒ vymedzenie cieľa, metód, foriem, prostriedkov,

2) Realizácia

- ⇒ jedným učiteľom,
- ⇒ viacerým na rovnakú tému,

3) Rozbor

- ⇒ rozbor vyučovacej hodiny,
- ⇒ odporúčania, zovšeobecňovania.

Otvorená vyučovacia hodina môže byť zaznamenaná:

- ⇒ na magnetofónový zápis,
- ⇒ na videozáznam,
- ⇒ do pozorovacieho hárku,
- ⇒ ako zápis hospitujúcich.

Otvorená vyučovacia hodina môže byť organizovaná pre:

- ⇒ začínajúcich učiteľov,
- ⇒ kolegov z metodického združenia,
- ⇒ iných (rodičia)
- ⇒ vedúcich pedagogických zamestnancov, školských inšpektorov.

Diskusná skupina

Diskusnú skupinu tvorí najviac osem pedagógov, ktorí sa stretávajú pod vedením vedúceho. Cieľom diskusnej skupiny je poskytnúť si vzájomnú pomoc pri zvládnutí každodenných povinností v pracovnej i osobnej oblasti. V poslednej dobe mnohí pedagógovia poukazujú na syndróm vyhorenia, ktorý je výsledkom stagnácie a frustrácie v profesijnej oblasti. Aj keď pedagógovia trávajú spolu dostatok času na pracovisku, to ešte neznamená, že majú čas a priestor na vzájomnú diskusiu. Počas pracovnej doby sú väčšinou zaneprázdnení svojimi povinnosťami, ktoré súvisia s výchovno-vzdelávacím procesom alebo triednymi záležitosťami. Diskusné skupiny sa realizujú spravidla jedenkrát za mesiac v atmosfére dôvery; môžu hlavne:

- ⇒ vytvárať určité skupinové cítenie,
- ⇒ utvárať schopnosť otvorene hovoriť o vlastných profesijných problémoch a počúvať ostatných,
- ⇒ trénovať komunikatívne zručnosti,
- ⇒ odľahčiť svoju emocionálnu situáciu (poznaním, že aj kolegovia majú podobné ťažkosti),
- ⇒ zoznamovať sa s názormi ostatných na vlastné problémy, a tak dospieť k novým myšlienkovým postupom a hypotézam,

⇒ diskutovať a spracovávať možné reakcie a riešenia, ktoré sú v škole ľahko aplikovateľné.

Pedagógovia za podnetnú skupinovú diskusiu považujú najmä, keď:

- ⇒ nevedia, ako si poradiť s určitým problémom, situáciou,
- ⇒ sú nespokojní so svojim pracovným životom,
- ⇒ začínajú uvažovať o odchode zo zamestnania,
- ⇒ všedný deň v škole im spôsobuje veľkú psychickú záťaž, fyzické ťažkosti,
- ⇒ cítia potrebu prehodnotiť svoju profesijnú situáciu,
- ⇒ cítia sa preťažovaní požiadavkami školy, žiakov, rodičov,
- ⇒ chcú ďalej profesijne rásť.

Vzájomné pozorovanie výučby

Ak má záujem pedagóg profesijne rásť, je potrebné, aby si jasne uvedomil, aká je efektívnosť metodiky výučby, aké sú výsledky, ktoré dosahuje. K tomuto poznaniu je možné dospieť cestou:

- ⇒ autodiagnostiky (sebapoznania),
- ⇒ sebareflexie (sebapochopenia),
- ⇒ sebaregulácie (sebautvárania) až k sebazdokonaľovaniu.

Autodiagnostické informácie môže pedagóg získať z nasledovných zdrojov:

- ⇒ sám vidieť seba,
- ⇒ byť videný žiakmi,
- ⇒ byť videný kolegami.

Je dôležité zdôrazniť, aby sa vzájomné hospitácie pedagógov stali samozrejmosťou ich práce. Prínos spočíva v tom, že sa hľadajú, zovšeobecňujú progresívne skúsenosti a súčasne sa odstraňujú nedostatky v uplatnení málo efektívnych vyučovacích metód a foriem (Pavlov 1997).

Pod pojmom **formy činnosti** rozumieme organizačné usporiadanie podmienok, prostredníctvom ktorých sa realizujú úlohy metodického združenia vyplývajúce z plánu práce, ktoré môžu mať rôznorodý charakter:

- ⇒ **Podľa frekvencie výskytu:** a) činnosti pravidelne sa opakujúce, b) činnosti menej často realizované, c) činnosti zriedkavé.
- ⇒ **Podľa charakteru obsahu:** a) činnosti rutinného charakteru (formálne), b) činnosti tvorivého, produktívneho, inovačného charakteru, c) činnosti reprodukčného charakteru, d) činnosti organizačného charakteru, e) činnosti kontrolného a hodnotiaceho charakteru.
- ⇒ **Podľa iniciátora:** a) aktivity MZ vznikajúce z iniciatívy riaditeľa, inšpektora, metodika, b) aktivity MZ vznikajúce z iniciatívy jeho členov (pedagogických zamestnancov školy).
- ⇒ **Podľa dĺžky trvania:** a) jednodňové vzdelávacie aktivity, b) cyklické (viacdňové) vzdelávacie aktivity.
- ⇒ **Podľa počtu zúčastnených:** a) individuálne, b) skupinové, c) hromadné.
- ⇒ **Podľa priestoru realizácie:** a) špecializované učebne (prednáškové a seminárne miestnosti) inštitúcií pre ďalšie vzdelávanie pedagogických zamestnancov, b) knižnice, študovne, čítárne, videotéky (sprostredkujúce prístup k najaktuálnejším kurikulárnym materiálom a dokumentom na prezenčné štúdium, výpožičky), c) školiace strediská s komplexným vybavením pre ďalšie vzdelávanie, d) prostredie na výcvik zručností v teréne (prírodné prostredie ...), e) zborovne, kabinety, učebne v areáloch škôl,
- ⇒ **Podľa charakteru prenosu informácií:** a) dištančné (korešpondenčné, multimediálne), b) samoštúdium, c) interaktívne – kooperatívne (Pavlov 1997, s. 20 - 21).

5 PLÁNOVANIE A REALIZÁCIA VLASTNÉHO PROFESIJNÉHO RASTU A SEBAROZVOJA (Mgr. J. Bernát)



Vedieť plánovať a realizovať vlastný profesijný rozvoj a sebarozvoj.

Ovládať zásady efektívnej komunikácie a stratégie riešenia konfliktov, možnosti podpory a motivácie členov MZ, formy autodiagnostiky vedúceho MZ.

Vedenie ľudí patrí medzi základné manažérske funkcie. Manažér má využiť svoju moc a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku. Za spoločnú snahu každého vedenia je možné považovať ovplyvňovanie, pôsobenie nositeľa funkcie vedenia. Ide o to, aby činnosť ovplyvňovaných smerovala k dosahovaniu skupinových cieľov a cieľov celej organizácie. Pretože ľudia majú isté potreby a ciele, vedenie im má pomôcť, aby poznali, že uspokojovanie vlastných potrieb sa môže dosiahnuť len využívaním ich potenciálu a prispievaním k plneniu spoločných cieľov, ktoré by mali korešpondovať s cieľmi a potrebami školy.

Vedenie sa simultánne orientuje na úlohy a na pedagogických zamestnancov. Pri orientácii na úlohy ide o špecifikovanie pracovných aktivít a cieľov skupiny alebo celku a každého jej člena, ktoré treba vykonať v záujme dosiahnutia efektívneho výkonu. Orientácia na vedenie pedagogického zamestnanca znamená snahu udržiavať skupinové procesy a podporovať plnenie potrieb a očakávaní jednotlivcov vo vzťahu k ich profesijnému rozvoju.

Vedenie možno definovať ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci pedagogický zamestnanec s využitím svojich kompetencií usiluje o aktívnu účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov.

Nevyhnutným predpokladom vedenia je moc, resp. právomoc. Moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory alebo správanie ostatných členov alebo skupín. Má pôvod v legislatívnej moci, odbornosti, dôvere, možnosti odmeňovania a pod.

Právomoc predstavuje právo vyplývajúce z funkčného miesta v organizačnej štruktúre, teda právo osoby, ktorá ho zastáva, robiť rozhodnutia a na základe toho ovplyvňovať podriadených.

V čom vlastne spočíva vedenie?

Vedenie v sebe zahŕňa sústredenie úsilia skupiny na spoločný cieľ a umožňuje im pracovať ako tím. Viesť ľudí znamená podnecovať ich a inšpirovať k angažovanému prístupu na dosiahnutie spoločných cieľov. Vodcom (lídrom) je ten, kto dokáže v diskusii slovami aj počúvaním jasne vyjadriť svoju víziu a potom podnecovať napĺňanie a dotiahnutie tejto vízie do úspešného konca.

V rámci vedenia MZ, pomocou ktorého vedúci MZ vplývajú na členov MZ, sú dôležité predovšetkým tieto okruhy otázok:

- ⇒ prístupy k vymedzeniu efektívneho vedenia vedúceho MZ
- ⇒ motivácia a individuálna podpora členov MZ
- ⇒ komunikácia v rámci MZ (http://web.tuke.sk/kasv/assets/doc/tp/Timova_pracaucebne_texty.pdf)

5.1 Zásady efektívnej komunikácie a riešenie konfliktov

Dôvody pre efektívnu komunikáciu

V tímovej práci sa vyžadujú efektívne komunikačné zručnosti. Čím lepšie a efektívnejšie sa naučíme komunikovať s ostatnými, tým sa nám otvorí viac možností. Ak sú v komunikácii problémy a dochádza k tomu, že komunikácia viazne, dochádza k neefektívnej komunikácii. Ak dochádza k zlému porozumeniu, môžu vznikáť konflikty a problémy. Približne 90 % konfliktov vzniká pri nesprávnej komunikácii medzi odosielateľom a prijímateľom. V rámci tímu spôsob akým komunikujeme, vplýva na to, ako v ňom ostatní komunikujú. Spôsob komunikácie vplýva na prostredie tímu, na jeho produktivitu a efektivitu. Lepším porozumením komunikačného procesu, tomu ako komunikujeme, prípadne odhalením chýb v komunikácii a vylepšovaním komunikačných zručností sa celkovo zlepšuje výkon tímu. Tieto problémy je možné zredukovať a to zvolením vhodného komunikačného štýlu jednotlivcov alebo tímových členov.

Ako efektívne komunikovať

Komunikátor, alebo odosielateľ, ešte predtým ako odošle informáciu, ju musí sformulovať do myšlienky alebo správy. Táto musí mať pre odosielateľa vhodnú formu. Väčšinou ide o verbálnu formu, ktorá je sprevádzaná neverbálnou komunikáciou. Zväčša platí, že daný spôsob zakódovania má väčší význam ako obsah správy. Je to podmienené tým, že nie vždy vieme sformulovať danú informáciu verbálne a to takým spôsobom, ako zamýšľame. Vedieť vybrať správne slová, sformulovať ich stručne a výstižne je základným predpokladom efektívnej komunikácie.

Pre efektívnu komunikáciu je potrebné:

- ⇒ ujasniť si cieľ komunikácie skôr ako začneme hovoriť
- ⇒ pred vyslovením informácie si zoradiť myšlienky
- ⇒ vyjadrovať sa konkrétne, stručne, jasne, používať krátke vety a oddeľovať ich krátkym odmlčaním sa, eliminovať nadbytočné informácie

- ⇒ snažiť sa získať spätnú väzbu na získanie informácie o tom, ako protistrana porozumela vyslanej informácii, do akej miery je vo svojom vyjadrení zrozumiteľná a jasná
- ⇒ vytvárať priestor na obojstrannú komunikáciu, teda počúvať, čo hovorí druhá strana najmä v pozícii nadriadeného, vytvárať priestor pre otázky, prípadne návrhy poslucháča
- ⇒ snažiť sa u poslucháča vzbudiť záujem o informáciu, napr. tým, že hneď na začiatku uvedieme, prečo je informácia, ktorú poskytuje dôležitá alebo užitočná

Je vhodné prispievať k dobrému priebehu komunikácie správaním, ktoré je spravidla pociťované ľuďmi ako príjemné. Konkrétne ide o:

- ⇒ oslovenie menom
- ⇒ udržiavať očný kontakt
- ⇒ prejsť súhlas, pochvalu, vďaku
- ⇒ pozorne počúvať
- ⇒ byť zdvorilý
- ⇒ prejsť záujem o slová protistrany
- ⇒ celkovo rešpektovať druhého, prechovávať vzájomnú úctu

Ďalej je vhodné dodržiavať pravidlá zrozumiteľnej komunikácie:

Pravidlo č. 1: ŽIADNE SA – ŽIADNE TO – ŽIADNE MY (spolupracovníka oslovovať menovite a priamo).

Pravidlo č. 2: ŽIADNE MUSÍ SA – ŽIADNE MALO BY SA – ŽIADNE MOHLO BY SA (pokyny nevyjadrovať podmienovacím spôsobom).

Pravidlo č. 3: ŽIADNE MOŽNO – ŽIADNE EVENTUÁLNE – ŽIADNE VLASTNE (pokyny musia byť konkrétne).

Pravidlo č. 4: KAŽDÝ ČLOVEK MÁ PRÁVO NA SVOJ NÁZOR (namiesto dohadovania, jasné a zrozumiteľné stanoviská).

Pravidlo č. 5: UKAZOVAŤ ABSOLÚTNU LOAJALITU (stáť za svojím slovom a činom).

Pravidlo č. 6: DÁVAŤ KONKRÉTNE OTÁZKY (nejasné otázky sú príčinou nejasných odpovedí).

Pravidlo č. 7: NEKLÁŠŤ VIAC OTÁZOK NARAZ (pletú sa a čas stojí).

Pravidlo č. 8: OTÁZKY NEZAČÍNAŤ SLOVAMI – PREČO – NAČO – AKO TO (lepšie je: „Z akého dôvodu?“, „V čom vidíte príčinu?“, viesť opytovaného k odpovedi a nepodporovať ospravedlnenie.)

Pravidlo č. 9: NEODPOVEDAŤ SI NIKDY SÁM NA VLASTNÉ OTÁZKY (stanovisko iného je neznáme).

Pravidlo č. 10: VYHÝBAŤ SA SPOJENIAM TYPU ÁNO, ALE... (odpovede doplniť, namiesto popierania).

Pravidlo č. 11: AKTÍVNE POČÚVAŤ (najskôr počúvať, potom premýšľať a nakoniec odpovedať).

Pravidlo č. 12: DOHOVÁRAŤ SI KONKRÉTNE TERMÍNY (zabrániť nedorozumeniu tým, že sa stanovia priority).

Princípy efektívnej komunikácie

Základné princípy, ktoré zabezpečujú hladký prenos informácií a prispievajú ku komunikačnej atmosfére sú:

- ⇒ cielenosť
- ⇒ priamosť
- ⇒ rešpekt
- ⇒ spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie

Na efektívne využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov potrebujeme využívať nielen svoje komunikačné zručnosti, ale aj osobnostné prednosti, napr. v podobe osobnostných vlastností, čŕt, či iných charakteristík efektívnej práce. Najvýznamnejšie sú pri riešení neočakávaných problémov. Pri pohľade na manažérske pozície by mali komunikačné zručnosti zvládať nielen oni, ale aj členovia tímu.

Nedokonalá komunikácia ovplyvňuje efektivitu tímu, vrátane motivácie ľudí.

Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

- ⇒ nedostatočné vysvetlenie pravidiel, činností
- ⇒ neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh
- ⇒ nesprávne formulácie, jazykové nedostatky, nesprávne používanie cudzích slov
- ⇒ nezáujem o potreby a názory, neschopnosť načúvať
- ⇒ tendencia prijímať informácie iba od „svojich“ ľudí
- ⇒ nevytváranie podmienok na aktívnu účasť spolupracovníkov na riešenie problémov
- ⇒ podceňovanie samotného procesu komunikácie
- ⇒ zámerné neinformovanie a iné (Crkalová 2007).

Riešenie konfliktov

Dôležité je zdôrazniť, že včasné riešenie konfliktu je oveľa jednoduchšie, pretože konflikt nie je ešte zakorenený a negatívne emócie nie sú také extrémne. Najlepším spôsobom ako vyriešiť konflikt v počiatočných etapách, je napríklad rokovanie všetkých zúčastnených.

Ak konflikt riešime neskoro, je potrebná prítomnosť odborníka v tíme alebo mimo neho, preto je lepšie urovnať konflikt čím skôr.

Existuje päť hlavných stratégií ako riešiť konflikt, pričom záleží, kto konflikt vyhrá a prehrá.

⇒ *Súťaž alebo boj*

Ide o klasickú situáciu výhry alebo prehry, v ktorej sila a moc jedného z účastníkov vyhráva. Tento spôsob má svoje opodstatnenie, ale každý, kto tento spôsob riešenia použije, si musí byť vedomý následkov v podobe porážky. V prípade že porazený nemá cestu úniku, smeruje tento prístup k jeho zlému pocitu.

⇒ *Spolupráca*

Ide o ideálny spôsob riešenia konfliktu, v ktorom nie je nikto porazený. Tento spôsob však vyžaduje od oboch zúčastnených nejaký čas, aby našli spoločný kľúč na vyriešenie konfliktu, ktorý by bol prijateľný pre obe strany.

⇒ *Kompromis alebo vyjednávanie*

Tento spôsob je síce lepší ako spôsob súťaže alebo boja, ale nie je taký účinný ako spolupráca. Obe strany sa musia vzdať niečoho v prospech oboch zúčastnených strán. Tento spôsob vyžaduje menej času ako spolupráca, ale je pravdepodobné, že výsledok bude mať menšiu záväznosť.

⇒ *Popieranie alebo vyhýbanie sa*

Popieranie alebo vyhýbanie sa je spôsob, v ktorom každý predstiera, že žiaden problém neexistuje. Je účinný v situácii, v ktorej obe strany potrebujú určitý čas na vychladnutie pred nejakým riešením, alebo ak je konflikt nepodstatný. Nemôže byť použitý v prípade, že konflikt nemôže sám od seba zmiznúť.

⇒ *Vyhľadzovanie problému*

Ide o spôsob, v ktorom existuje na povrchu harmónia, no vo vnútri konflikt stále existuje. Tento spôsob je podobný tomu predchádzajúcemu, ale v tomto prípade väčšinou jedna strana považuje konflikt za vyriešený, ale druhá strana si myslí, že konflikt stále trvá. Táto stratégia sa používa tam, kde je zachovanie dobrých vzťahov dôležitejšie ako okamžité riešenie konfliktu, ale nie je vhodné ju používať v situácii, keď obe strany cítia potrebu konflikt okamžite riešiť.

Prevenencia voči konfliktom

Rovnako ako je dôležité vyriešiť konflikt, keď vznikne, tím potrebuje vytvoriť spôsoby, ako konfliktom predchádzať, aby nespôsobovali závažné škody. Preto je potrebné, aby sa členovia tímu naučili zručnostiam a správaniu sa, ktorými budú konfliktom predchádzať.

Medzi základné zásady patrí:

- ⇒ riešenie konfliktu okamžite – zamedziť pokušeniu ignorovať konflikt
- ⇒ byť otvorený – ak má člen tímu problém, vyriešiť ho čo najskôr
- ⇒ trénovať jasnú komunikáciu – vyslovovať nápady a myšlienky jasne
- ⇒ trénovať aktívne počúvanie – parafrázovať, pýtať sa, objasňovať
- ⇒ nebrať konflikty osobne – držať sa faktov a témy, nie osobných vecí
- ⇒ zameriavať sa na riešenie problémov – nezaoberať sa tým, čo sa už nedá zmeniť
- ⇒ pozeráť sa na problém z rôznych uhlov pohľadu – nezaoberať sa len svojimi pocitmi a dojmi
- ⇒ nehľadať vinníka – uprednostniť riešenie problému
- ⇒ preukazovať rešpekt – ak sa situácia vyhrotí, počkať na zmiernenie emócií
- ⇒ uchovanie tímových záležitostí vo vnútri tímu – riešenie problému mimo tímu pomáha jeho šíreniu

Konflikt sa môže šíriť tak dlho, pokiaľ nie je priamo a rýchlo vyriešený. Schopnosťou rešpektovať rôznych ľudí, byť schopný vyriešiť konflikt vtedy, keď nastane a pracovať na jeho prevencii, nadobudne tím vlastnosť udržať zdravú a kreatívnu atmosféru. Kľúčom k úspechu je zostať otvorený myšlienkam, presvedčeniu a predpokladom ostatných ľudí. Keď sa členovia tímu naučia vidieť problémy z opačnej strany, umožní im to získať nové pohľady myslenia, ktoré môžu viesť k novým a inovatívnym riešeniam v tíme (Bednařík 2001).

5.2 Individuálna podpora členov metodického združenia

Tímy MZ sú väčšinou zložené z rôznych typov osobností. Využitím znalostí z rôznych psychologických disciplín, hlavne zo všeobecnej psychológie, z analýzy osobnosti, je možné podporu a motiváciu „ušiť na mieru“ konkrétnym členom MZ.

Spôsoby individuálnej podpory členov metodického združenia:

- ⇒ *Úspech* – každý má radosť z toho, keď niečo dosiahne. Počas pracovného dňa môžeme dosiahnuť viacero menších osobných uspokojení. Úspech je relatívny. Malé veci môžu byť veľmi dôležité, a to je v poriadku v prípade, ak si ľudia tvoria svoje vlastné spôsoby

uspokojenia. Podstatné je poskytnúť ľuďom vhodnú vzťahovú normu preto, aby mali s čím svoje úspechy porovnať.

- ⇒ *Uznanie* – úspech je dôležitý, predstavuje najväčšiu časť celkového pracovného uspokojenia. Uznanie výkonu je ešte dôležitejšou časťou dobrej motivácie. To je pre tím lídra dôležité poznať. Pokiaľ nie je v tíme dobrá organizácia a členovia tímu nemajú delegované úlohy, nemajú jasné ciele, v tom prípade úspech a vyjadrenie jeho uznania môže byť veľmi zložitý. Uznanie výkonu môže byť nízke a málo účinné.
- ⇒ *Ocenenie formou odmeny* – kombinácia uznania a dosiahnutých výkonov je vhodnou príležitosťou na hľadanie finančnej odmeny.
- ⇒ *Náplň práce* – niektoré zamestnania motivujú ľudí viac ako iné. Ak je práca sama o sebe menej zaujímavá, neznamená to, že aj pracovné prostredie musí byť nudné. Aj menej atraktívna práca môže byť atraktívnejšia, ak je v nej dobrá komunikácia a ľudia poznajú svoje miesto v spoločnosti a vedia, že aj ich práca je užitočná a dôležitá.
- ⇒ *Zodpovednosť* – väčšina členov tímu prijíma zodpovednosť. Vkladajú do toho viac svojho „ja“. Ak majú členovia tímu zodpovednosť, vážia si ju a sú starostlivejší.
- ⇒ *Možnosť kariérneho postupu* – súčasťou kariérneho postupu môže byť aj prevzatie menších zodpovedností. Povýšenie je samozrejme motiváciou.
- ⇒ *Možnosť rastu* – môžu existovať dva druhy postupu. Motivačná teória rozlišuje medzi povýšením/postupom a rastom. Prvý je postup v jednej spoločnosti a ten druhý predstavuje postup z jedného zamestnania do iného, lepšieho. Dôležité je vytvoriť perfektne fungujúci tím, udržať si jeho členov a maximalizovať ich výkony tak dlho, ako to len bude možné. Poznať individualitu členov tímu a využívať cielenú, teda aj špecifickú motiváciu pre každého člena, patrí medzi najdôležitejšie úlohy tím lídra. Nie je to len úloha, je tak trochu aj umenie (Bělohlávek 2008).

5.3 Motivácia členov metodického združenia

Jedným z cieľov vedúcich MZ je vyťažiť z jedincov v tíme, ale aj z tímu ako celku, maximálny výkon a kvalitu výsledného produktu alebo procesu. K tomu musia byť členovia MZ správne motivovaní. Prikláňame sa k názoru mnohých odborníkov, že motivácia je kľúčom k úspechu. Každý jedinec je iný, preto na každého môže platiť iný spôsob motivácie. Niektorí sú dostatočne vnútorne motivovaní, iní potrebujú motiváciu vo forme vonkajších podnetov. Motiváciu

definujeme ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka. Motivácia predchádza každej plánovanej činnosti.

Poznáme tieto základné typy motivácie:

- ⇒ vnútorná motivácia sa chápe ako stav, ktorým sa jedinec rozhodne niečo robiť alebo niečomu sa učiť pre vlastné uspokojenie, pre vlastný zážitok. Základom je dobrovoľnosť, ktorá prináša napríklad radosť z práce, z konkrétneho zamerania činnosti
- ⇒ vonkajšia motivácia – ak nie je vnútorná motivácia dostačujúca, je možné motivovať ľudí pomocou vonkajších stimulov, ako sú napríklad peniaze alebo iná hmotná odmena, pochvala, hrozba trestu a podobne
- ⇒ pozitívna motivácia – je založená na odmene za lepšie výkony
- ⇒ negatívna motivácia – realizuje sa formou trestu alebo pokarhania

Metodické združenia majú fungovať ako celok

Nielen vedúci MZ je v úlohe motivátora. Jednotliví členovia MZ sa motivujú navzájom. Motivácia má rôzne podoby, či už ide o istú rivalitu, konkurenciu v rámci tímu, alebo vzájomné cielené povzbudzovanie kolegov. Medzi najpoužívannejšie stimuly ako motivovať tím a spolupracovať patria finančné odmeny, získanie benefitov a pod. Podľa posledných prieskumov sa však ukazuje, že pre ľudí sa stáva veľmi dôležitou potrebou aj kvalita medziľudských vzťahov. Dobrým spôsobom ako motivovať tím sú pravidelné stretnutia a diskusie v rámci tímu, pretože diskusia podnecuje vzájomnú komunikáciu, inovácie. Osobitným prípadom je teambuilding.

Osobnosti v tíme a ich motivovanie

Jednou z úloh vedúcich MZ je motivovať členov MZ tak, aby potreba členov tímu kvalitne vykonať zadané úlohy, bola čo najväčšia. Umením nie je motivovať ľudí k práci, ktorú majú radi, ale dokázať ich motivovať tak, aby mali radosť z vykonávania úloh, ktoré nepatria medzi ich obľúbené. Prikláňame sa k názoru, že je vhodné, ba až žiaduce, využiť znalosti z analýzy osobností v tíme a každého člena tímu motivovať presne tak, ako to vyžaduje typ jeho osobnosti.

Na to, aby bolo možné motivovať každého člena tímu individuálne, je potrebné poznať typ osobnosti daného človeka.

Systém klasifikácie osobností rozdeľuje charaktery ľudí do tried na základe 4 dichotómií:

1. *Spoločenský postoj* – jedinec môže byť extrovert alebo introvert. Introverti sú mlčanliví a preferujú samostatnú prácu. Extroverti naopak radi spolupracujú s ľuďmi. Interakcia s ľuďmi

introvertov vyčerpáva a extrovertov dopĺňa energiou a elánom. Pre extroverta je vhodnou motiváciou možnosť podeliť sa s výsledkami svojej práce s ostatnými, prípadne verejná pochvala a podobne. Pre introverta môže tento typ motivácie pôsobiť motivujúco, ale skôr ako negatívna motivácia spojená so stresom z prezentácie výsledkov pred ľuďmi. Introvertovi viac vyhovuje a motivuje ho možnosť pracovať samostatne.

2. *Získavanie informácií* – pozorovanie zmyslami alebo intuícia. Pozorujúci človek preferuje hmatateľné výsledky, je detailista a cení si informácie založené na skutočných faktoch. Intuitívny človek vidí fakty ako podklady pre koncepty a zvykne mať väčšiu fantáziu. Na motivovanie intuitívneho človeka je vhodné dať mu väčšiu možnosť uplatniť svoje kreatívne myslenie. Pozorujúceho človeka by mohla motivovať možnosť optimalizácie riešení, kde má možnosť pozorovať zmeny po vylepšení riešenia.

3. *Rozhodovanie* – myslenie alebo cítenie. Mysliaci človek má rád poriadok. Je kriticky mysliaci, rozhoduje sa na základe logického usudzovania a objektívneho zváženia situácie. Cítiaci človek sa rozhoduje skôr na základe osobného zváženia situácie a svojich osobných hodnôt.

4. *Vnímanie okolia* – usudzovanie alebo vnímanie. Usudzujúce osoby majú rady organizovanú prácu. Plánujú dopredu a preferujú uzávierky, aby sa vyhli stresom na poslednú chvíľu. Inklinujú k stanovovaniu termínov. Vnímajúce osoby sú flexibilné, preferujú spontánnosť a nechávajú veci otvorené v očakávaní lepších príležitostí. Termíny vnímajú ako smernice a sú motivovaní tlakom.

Vlastnosti ľudí v tíme a ich motivovanie

Okrem vlastností špecifických pre jednotlivé roly v tíme majú členovia tímu spoločné rovnaké vlastnosti charakteristické pre ľudí pracujúcich v rôznych oblastiach, napríklad v oblasti informačných technológií.

1. *Vlastnosti jedinca* – je potrebné zabezpečiť splnenie základných potrieb človeka, až potom možno ľudí motivovať k vyšším cieľom.

2. *Vlastnosti zamestnanca* – v rôznych oblastiach majú jedinci často spoločné charakterové vlastnosti, črty osobnosti, často sú silno vnútorne motivovaní.

3. *Vlastnosti vyplývajúce z roly v tíme* – na každú pozíciu v tíme sa hodí iný typ osobnosti.

4. *Individuálne vlastnosti* – pri konkrétnych ľuďoch je dôležité zohľadniť špecifické požiadavky a nároky, ktoré vyplývajú napríklad z ich rasy, národnosti a iných kultúrnych odlišností (Hermochová 2006).

5.4 Autodiagnostika vedúceho metodického združenia

Autodiagnostika (sebaopoznávanie) je spôsob a zamýšľanie sa nad sebou samým, aký som po stránke odbornej a osobnostnej, aký by som mohol byť a ako by som sa vedel zlepšiť. Ide o proces, v priebehu ktorého vedúci MZ cielene a systematicky získava, spracúva, analyzuje a hodnotí spätno-väzbové informácie, na základe ktorých môže kvalitatívne projektovať a realizovať svoju ďalšiu činnosť, čo môže prispieť k pocitu uspokojenia z vlastnej práce. Sebareflexia, sebaovládanie, sebaregulácia, kreácia – všetky tieto atribúty vedú k celkovému zhodnoteniu seba samého.



Úloha na zamyslenie

Postupne sa zamýšľajte, ktoré aspekty správneho lídra naplňate, ktoré nie.

Vodca tímu - tím líder

Vodca tímu je osoba, ktorá má rozhodujúci vplyv na činnosť a vzťahy v tíme. Dôležitá schopnosť lídra tímu je schopnosť vedomia „my“, ďalej vedomia poslania a smerovania tímu. Efektívnejší líder je ten, ktorý:

- ⇒ poskytuje všetky potrebné a dostupné informácie
- ⇒ sa podieľa na veciach ako partner
- ⇒ podporuje tímové rozhodovanie
- ⇒ komunikuje s ľuďmi v tíme a dovoľuje, aby si medzi sebou vyjasnili problémy
- ⇒ vyhýba sa kontrolovaniu tímu

Všetky uvedené vlastnosti sú typické pre lídra, ktorého si tím na jednej strane váži a uznáva ho, členovia tímu ho rešpektujú a sú ochotní urobiť čokoľvek preto, aby pre takéhoto človeka pracovali.

Ďalšie dôležité prvky vodcu tímu sú:

- ⇒ sebadôvera, vlastné názory a predstavy
- ⇒ vedieť presvedčiť o svojej pravde
- ⇒ schopnosť predložiť víziu a vytýčiť reálny cieľ
- ⇒ schopnosť súcitiť s inými a chápať potreby druhých, prejavovať úctu a uznanie
- ⇒ okrem týchto vlastností by mal ešte každý dobrý vodca tímu vedieť, že jeho pôsobenie charizmy nie je trvalé.

Jedným z možných krokov sebarozvoja pre každého tím lídra sú zásady „najkratšieho kurzu vedenia“.

6 najdôležitejších slov: „*Pripúšťam, že som mohol urobiť chybu.*“

5 najdôležitejších slov: „*Som na vás veľmi hrdý.*“

4 najdôležitejšie slová: „*Aký je váš názor?*“

3 najdôležitejšie slová: „*Mohli by ste (prosím)?*“

2 najdôležitejšie slová: „*Ďakujem vám.*“

1 najdôležitejšie slovo: „*My.*“

Vedenie skupiny je o ovplyvňovaní, ktoré je orientované na dosiahnutie skupinového cieľa, kam patrí usmerňovanie, správne plánovanie a koordinovanie vzťahov v nej. Tím líder je aj reprezentantom daného tímu. Ak preukazuje silnú pracovnú morálku a etiku, potom ho v pracovnej etike budú nasledovať aj jeho podriadení.

Dobrý vodca musí vedieť úspešne dokázať:

- ⇒ riadiť a štrukturalizovať aktivitu tímu
- ⇒ pripravovať tímovú diskusiu a stretnutia
- ⇒ podnecovať tvorivé myslenie
- ⇒ posilňovať súdržnosť tímu, efektívny spôsob je napr. teambuilding
- ⇒ riešiť konflikty

Dobrý vodca sa vyznačuje aj znakmi:

- ⇒ je dobre informovaný
- ⇒ vie dobre a jednoducho plánovať a organizovať
- ⇒ dobre komunikuje, čiže rozpráva plynule a dôveryhodne
- ⇒ prispôbuje štýl vedenia podmienkam, úlohám, ľuďom, ktorých riadi, no najmä aj seba samého (Adair 2009).

5.5 Riadenie vlastného profesionálneho rozvoja špecialistu

Vlastný profesionálny rozvoj špecialistu (vedúci MZ) by mal vychádzať z príslušného kompetenčného profilu (štandardu) prostredníctvom uvedených kompetencií.



Úloha na zamyslenie

Prostredníctvom kompetenčného profilu vedúceho MZ analyzujte, ktorými z kompetencií a do akej miery sa vyznačujete.

ZÁVER

V predloženom učebnom zdroji je obsah jednotlivých kapitol spracovaný v súlade s obsahom tém vzdelávacieho programu *Špecializačné vzdelávanie pre vedúceho metodického združenia*. V jednotlivých častiach sme sa zamerali na základné informácie o všeobecne záväzných predpisoch vzťahujúcich sa na činnosť metodického združenia, normatívnom riadení, koordinácii činnosti metodického združenia, koordinácii procesov výchovy a vzdelávania, stratégiách vedenia ľudí a koordinácii ich profesijného rozvoja. Poslednou riešenou témou je plánovanie a realizovanie vlastného profesijného rozvoja a sebarozvoja vedúceho metodického združenia.

Súčasťou textu sú podnety na zamyslenie pre vedúcich MZ a inšpirácie na koordinovanie činnosti MZ, tvorbu dokumentácie a hodnotenie činnosti MZ. Pri tvorbe textov sme rešpektovali požiadavky profesijných štandardov pre vedúcich MZ.

Chceme zdôrazniť, že činnosť MZ je rozmanitá, limitovaná špecifikami školy a členov MZ, preto nie je možné súhrnne obsiahnuť celú problematiku. Snahou autorov bolo poskytnúť základné východiská ako inšpiráciu a pomoc pre efektívnu činnosť vedúceho MZ.

Zoznam bibliografických odkazov:

- ADAI, J., 2009. *Ne šéf, ale líder*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2447-5.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2008. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN (neuvedené)
- BEDNAŘÍK, A., 2001. *Riešenie konfliktov*. Bratislava: PDCS. ISBN 80-968095-4-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1975-7.
- CRKALOVÁ, A. a N. RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1624-4.
- GAVORA, P. a kol., 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu* [online]. Bratislava: Univerzita Komenského. Dostupné z: <http://www.emetodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.
- HERMOCHOVÁ, S., 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1155-9.
- CHVÁL, M., 2018. *Na naší škole nám záleží*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1321-5.
- KIZIVATOVÁ, T., 2017. *Metodické orgány školy*. Bratislava: RAABE. ISBN 978-80-8140-296-8.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Kritériá hodnotenia* [online]. Bratislava: Štátna školská inšpekcia. Dostupné z: https://www.ssiba.sk/admin/fckeditor/editor/userfiles/file/Dokumenty/KRITERIA_HODNOTENIA/ZS_20_21_web.pdf
- Manuál sebahodnotenia* [online]. Bratislava: Štátna školská inšpekcia. Dostupné z: <https://www.ssiba.sk/admin/fckeditor/editor/userfiles/file/Dokumenty/manual.pdf>
- MŠVVaŠ SR, 2017. *Pokyn ministra č. 39/2017, ktorým sa vydávajú profesijné štandardy pre jednotlivé kategórie a podkategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov škôl a školských zariadení* [online]. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/pokyn-ministra-c-392017-ktorym-sa-vydavaju-profesijne-standardy-pre-jednotlive-kategorie-a-podkategorie-pedagogickych-zamestnancov-a-odbornych-zamestnancov-skol-a-skolskych-zariadeni/>

- MŠVVaŠ SR, 2019. *Zákon č. 138/2019 o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov* [online]. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/26357-sk/zakon-c-1382019-z-z-o-pedagogickych-zamestnancoch-a-odbornych-zamestnancoch-a-o-zmene-a-doplneni-niektorych-zakonov-v-zneni-neskorsich-predpisov/>
- PAVLOV, I., 1997. *Úloha metodických orgánov na základných a stredných školách*. Bratislava: Metodické centrum v Bratislave. ISBN 80-88796-82-2.
- PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2003. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.
- NOVÁK, M., 2004. *Škola ako učiaca sa organizácia. Študijný materiál pre účastníkov cyklického vzdelávania*. Metodicko-pedagogické centrum, Banská Bystrica.
- ROSA, V. a kol., 2012. *Model sebahodnotenia*. Bratislava: Štátna školská inšpekcia. ISBN 978-80-971114-0-3.
- RÝDL, K., 1998. *Sebahodnocení školy: jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Agentúra STROM. ISBN 80-86106-0-7.
- SINEK, S., 2018. *Začni otázkou prečo*. Bratislava: Porta libri. ISBN 978-80-8156-143-6.
- SLAVÍK, J., 1999. *Hodnocení v současné škole*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-262-9.
- SVETLÍK, J., 2009. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-176-5.
- ŠIMOVÁ, H., 2007. *Manažment*. Košice 2007. 195 s. ISBN 978-80-8073-780-1. s 49.
- Tímová práca – dočasné učebné texty* [online]. Košice: Technická univerzita. [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: http://web.tuke.sk/kasv/assets/doc/tp/Timova_praca-ucebne_texty.pdf
- VALENT, M., 2019. *Plán profesijného rozvoja podľa novej legislatívy* [online]. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave. [cit. 2020.10.25]. ISBN 978-80-565-1445-0. Dostupné z: <https://archiv.mpc-edu.sk/sk/plan-profesijneho-rozvoja-podla-novej-legislativy>
- VALENT, M. a B. SIHELSKY, 2014. *Inovácie v sebahodnotení školy*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum. ISBN 978-80-565-0036-1
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektívne vzdelávaní zamestnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

ISBN 978-80-565-1473-3



ISBN 978-80-565-1473-3