



EURÓPSKA ÚNIA

Európsky sociálny fond
Európsky fond
regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ
PROGRAM
ĽUDSKÉ
ZDROJE



štátny inštitút
odborného
vzdelávania



DUÁLNE
vzdelávanie



MINISTERSTVO
ŠKOLSTVA, VEDY,
VÝSKUMU A ŠPORTU
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

A 5.3 Nový model strednej odbornej školy.

Bratislava 2020



„Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje“

Motto



„ Efekt motýlích krídel je jav, kedy malé zmeny môžu spôsobiť veľké zmeny v konečnom dôsledku. Nikdy nemôžeme predpovedať dôsledok myšlienky a tak by sme mali mať na pamäti, že aj malé drobnosti môžu spôsobiť veľké zmeny.“

Obsah

Motto	2
Obsah	3
Popisy / terminológia	4
Úvod	5
Kľúčové zdroje	8
Indikátor 1.	11
RIADENIE V MODERNEJ SOŠ A PRINCÍPY RIADENIA	11
1.1. RIADITEĽ / MANAŽMENT SOŠ	13
1.2. PARTICIPATÍVNY ŠTÝL RIADENIA ORGANIZÁCIE	14
1.3. TÍMOVÁ ŠTRUKTÚRA - TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA ORGANIZÁCIE	16
1.4. SPOLOČNÁ VÍZIA PRE TRVALO UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ	21
1.5. ŠKOLA - UČIACA SA ORGANIZÁCIA	23
1.5.1. Best Practices ako súčasť procesu zvyšovania kvality v SDV	25
Indikátor 2.	27
VÝCHOVNOVZDELÁVACÍ PROCES	27
2.1. PRINCÍPY VÝCHOVY A VZDELÁVANIA V MODERNEJ ŠKOLE:	29
2.2. VYUČOVACIE METÓDY	31
2.3. ORGANIZAČNÉ FORMY EDUKÁCIE	33
2.4. KONCEPCIA PROFESIE A ŠKOLSKÝ VZDELÁVACÍ PROGRAM	39
Indikátor 3.	42
PEDAGOGICKÝ ZAMESTNANEC	42
3.1. ZMENA V MYSLENÍ PRI PLÁNOVANÍ PROCESU EDUKÁCIE	44
3.2. PEDAGÓG - SPRIEVODCA	46
3.3. ROZŠÍRENÝ KOMPETENČNÝ PROFIL PEDAGÓGA	50
3.4. INFORMAČNÁ PODPORA A ĎALŠIE VZDELÁVANIE PEDAGOGICKÝCH ZAMESTNANCOV	52
Indikátor 4.	54
ŽIAK	54
4.1. INDIVIDUÁLNE EDUKAČNÉ POTREBY ŽIAKA	57
4.2. ROZŠÍRENÝ KOMPETENČNÝ PROFIL ABSOLVENTA SOŠ	60
4.3. PROFESIJNÁ ORIENTÁCIA	63
4.4. HODNOTENIE VÝSLEDKOV A ROZVÍJAJÚCE SA HODNOTENIE SEBAHODNOTENIE, SEBESTAČNOSŤ A SEBARIADENIE ŽIAKA	65
Fázy personalizovaného učenia sa žiaka:	70
Záver	72

Popisy / terminológia

Národný projekt :

Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality OVP

Duálne vzdelávanie

(ďalej len SDV) je systém odborného vzdelávania a prípravy na výkon povolania, ktorým sa získavajú vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pre povolanie. Vyznačuje sa najmä úzkym prepojením všeobecného a odborného teoretického vzdelávania v strednej odbornej škole s praktickou prípravou u konkrétneho zamestnávateľa.

Aktivita A 5.3 Nový model strednej odbornej školy

„Zadefinovanie modernej strednej odbornej školy reflektujúcej na potreby SDV.“

Model všeobecne:

- predloha, vzor, príklad, koncept, návrh
- zjednodušená schéma nejakého javu, predmetu slúžiaca na jeho skúmanie
- vedecká konštrukcia

ZDROJ: definície pojmu model dostupné na internete podľa:

<http://www.slex.sk/index.asp>

http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=model

<http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=model&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>

Biznis model

- predstavuje základný princíp, ako firma vytvára, odovzdáva a získava hodnotu

Sprevádzat' :

- viesť, priviesť, usmerňovať, ukazovať cieľ, byť vodidlom, pohnútkou, pobiadať...

ZDROJ: definície pojmu: <https://www.slovensky.eu/tag/sprevadzat/>

Zoznam skratiek:

MSVVAŠ – Ministerstvo školstva, vedy výskumu a športu
NPRVV – Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania
NPZ – nepedagogický zamestnanec
NSP – Národná sústava povolání
Organická metóda sprevádzania – sprevádzanie
OVP – odborné vzdelávanie a príprava
PZ – pedagogický zamestnanec
SDV – systém duálneho vzdelávania

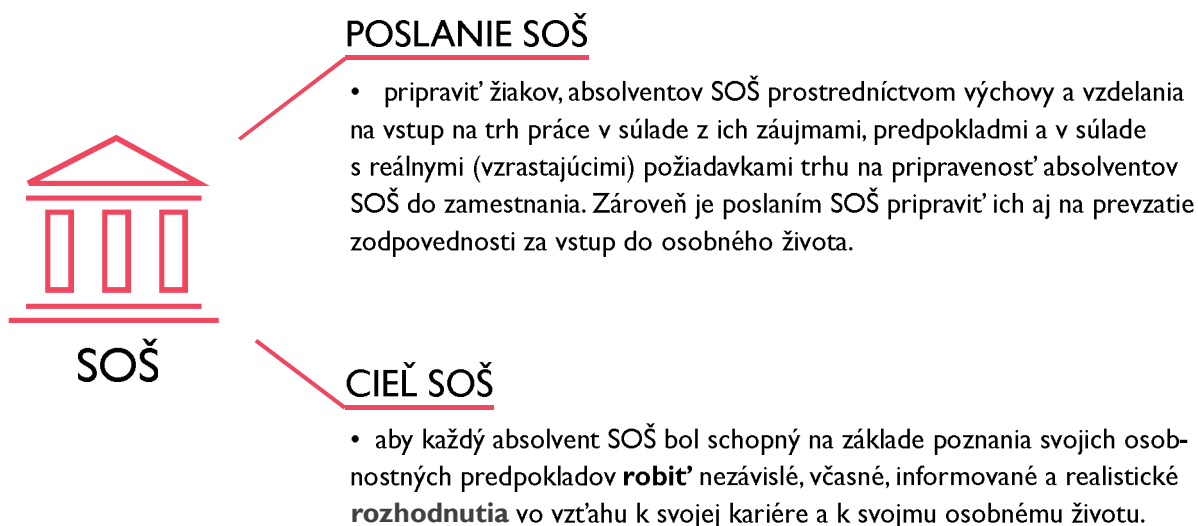
SKKR – Slovenský kvalifikačný rámec
SOŠ – stredná odborná škola
ŠkVP – školský vzdelávací program
ŠŠI – Štátna školská inšpekcia
ŠVP – štátny vzdelávací program
VÚC – vyšší územný celok
ZŠ – základná škola

Úvod

Všetci si uvedomujeme, že v školách treba niečo zmeniť. Neustále snahy o reformy školstva prichádzajú zvonka a nie vždy sú prijímané. Ak chceme skutočne niečo zmeniť je nevyhnutné, aby zmena prišla zvnútra - v samotnej škole.

Preto pracovný tím Aktivita A5.3 Národného projektu: „Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality OVP“ pri tvorbe návrhu Modelu modernej strednej odbornej školy vychádzal z konceptu, čo je poslaním a cieľom strednej odbornej školy.

Na základe mnohých definícií sme dospeli k záveru, že :



To znamená, že absolvent SOŠ v rámci životného cyklu:

- **MÁ** potrebné predpoklady a znalosti, zručnosti, schopnosti a informácie na uskutočnenie rozhodnutí vo vzťahu ku svojej kariére
- **JE** pripravený prevziať zodpovednosť za svoj osobný aj profesijný život
- **POZNÁ** sám seba a mal reálne poznanie svojich osobnostných predpokladov vykonávať danú profesiu
- **CHCE** - mal motiváciu k povolaniu (profesii), k získavaniu ďalších vedomostí k dosiahnutiu plánovaného cieľa vo vzťahu k svojej budúcej kariére

ZMENA VO VNÍMANÍ KARÉRY

Generácia babyboom

Tradičný vzťah
ku kariére



Generácia X a Y

Nový vzťah
ku kariére

Je očakávané dlhodobé zamestnanie

Odmenou za výkon je povýšenie

Kariérny postup riadi manažment

Celoživotná kariéra najlepšie v jednej firme

Kariérne cesty sú jasne definované

Žiadne záruky

Odmenou za výkon je rast, uznanie, sebauspokojenie

Zamestnanci sú sami zodpovední za svoju kariéru

Vzťah zamestnanca a zamestnávateľa je založený na naplnení spoločných potrieb

Kariérne cesty sa menia a nie sú striktné definované

Vedie to k:

Fixné popisy pracovných miest

Odmeňovanie a benefity závislé na dĺžke pracovného vzťahu

Dlhodobé plánovanie kariéry firmou

Neflexibilita zamestnancov

Nesamostatný zamestnanec

Práca v kancelárii

Presný pracovný čas

Meniace sa pracovné miesta, viac projektov a špeciálne zostavených tímov

Systém odmeňovania založený na tvorbe hodnôt a výsledkoch

Krátkodobé plánovanie kariéry samotným zamestnancom

Zamestnanec je zameraný na úlohu, cieľ, vysoká flexibilita

Zodpovedný, samostatný zamestnanec

Home office

Flexibilný pracovný čas, viac času na seba, rodinu

Keď sa pozrieme na stranu tabuľky, kde popisujeme tradičný vzťah ku kariére položili sme si otázku, či môžu stredné odborné školy, ktoré fungujú klasickým spôsobom pripraviť generáciu X a Y na svet, kde sa stále niečo mení? Odpoveď je nie.

Je to dôvod na zmenu.

Na SOŠ sme sa pozreli z manažérskeho pohľadu. Kto je jej klient, aké sú v nej procesy, kto a akí sú zamestnanci, kto sú „dodávatelia“ a kto „odberatelia“? Čo sa dá zlepšiť, inovovať, skvalitniť?

Prečo z tohto pohľadu? Definícia školského manažmentu hovorí, že:

„**Školský manažment** je špecificky orientovaný na systém riadenia a správy školstva v jednote všetkých jeho stránok a aspektov, do ktorého patrí najmä riadenie výchovy a vzdelávania v rezorte školstva, materiálnych a finančných zdrojov, zabezpečovanie potreby vzdelávacích služieb, marketingu, právneho rámca vzdelávania, personálnej práce a vedenia ľudí.“

(zdroj: pedagogický slovník).

Definícia manažmentu hovorí, že:

„**Manažment** sa týka dosahovania výsledkov pomocou efektívneho získavania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania všetkých potrebných zdrojov, t. j. ľudí, peňazí, zariadení, informácií a vedomostí. Vedenie sa zameriava na najdôležitejší zdroj, t. j. na ľudí.“

(zdroj: ARMSTRONG M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada Publishing, 2008.)

Medzi týmito definíciami nevidíme žiadny rozdiel. Je teda možné pozrieť sa na školu z pohľadu manažérskeho? Ak by sme si mali plne hradiť štúdium (a ono je vlastne hračené z našich financií) na základe čoho by sme si vyberali strednú odbornú školu?

Od kedy majú SOŠ právnu subjektivitu, sú samostatné organizácie, majú vlastné riadenie, účtovníctvo, vlastný management. SOŠ má vlastné IČO a DIČ. Mali by teda mať, tak ako vo firme, nastavené plánovanie, organizovanie, riadenie a rozvoj ľudských zdrojov. Rovnako sú v konkurenčnom prostredí, kde bojujú o klienta a musia mať preto nastavené ciele, na to vytvorenú koncepciu ako ciele dosiahnuť. Uvedenú firemnú teóriu je možné vidieť aj v SOŠ. SOŠ má rovnako ako firma základné piliere a to:

FIRMA	SOŠ
nachádza sa na trhu, kde bojuje o zákazníka a poskytuje službu resp. tovar	nachádza sa na trhu, kde bojuje o žiaka a poskytuje službu
zákazník	žiak
zamestnanci / ľudské zdroje	pedagógovia a všetci, ktorí sa zúčastňujú na procese výchovy a vzdelávania / ľudské zdroje v školstve
vlastník / majiteľ firmy	zriaďovateľ / majiteľ školy
procesy	procesy
dodávatelia	rodičia, ZŠ
odberatelia	budúci zamestnávatelia, VŠ, spoločnosť ako taká, štát, občania

Už niekoľko rokov si uvedomujeme, že služba - rozvoj a vzdelávanie žiakov na SOŠ, nie je poskytovaná v adekvátnej miere a kvalite.

Kľúčové zdroje



Školu všetci dobre poznáme, hlavne tú klasickú. Chodili sme do nej minimálne 13 resp. 18 rokov. Niektorí sa do nej vrátili ako učitelia. Aká je teda tá klasická (aj terajšia škola)?

Učiteľ stojí pred tabuľou v triede a vykladá nejakú látku. Pováčšine je to látka, ktorá sa prednáša už niekoľko rokov a niekto ju napísal resp. určil, že má byť taká. Žiaci sedia v laviciach a počúvajú. Témy sú rozdelené do predmetov. Tie predmety väčšinou odpovedajú vedeckým disciplinám. Celé je to organizované na základe presného rozvrhu, čo sa kedy učí a kto. Žiaci robia to, čo im učiteľ nakáže a naučia sa látku, ktorú im povedal, alebo ju majú v knihách. Vyučovacie hodiny poväčšine trvajú 45 minút. Potom učiteľ písomkou, testom alebo vyskúšaním overí, čo vedia a dá im známku.

Väčšina študentov má orientáciu na tzv. "kuchárske knihy". Dajte mi návod a ja to urobím. Požadujú povrchné fakty. Je potom ťažké získať týchto ľudí do rozvoja a zapojiť ich do práce, ak je prostredie, v ktorom sa v praxi resp. v živote nachádzajú nejednoznačné a neustále sa meniace. A pokračuje sa ďalej už niekoľko desaťročí... Ale svet sa zmenil a neustále mení.

Môžu stredné odborné školy, ktoré fungujú klasickým spôsobom pripraviť deti na svet v 21. storočí, kde sa stále niečo mení? Odpoveď je nie.

Je to dôvod na zmenu.

Na to, čo by sa malo zmeniť, sme sa pozreli

z rôznych pohľadov:

- Pohľadu rodiča
- Pohľadu žiaka
- Pohľadu riaditeľa/pedagóga
- Pohľadu zamestnávateľov
- Pohľadu spoločnosti ako takej

Pohľad rodiča:

Aký prístup majú učitelia k jeho dieťaťu, budú sa o neho zaujímať, viesť ho, rozvíjať a vychovávať, uplatňovať nové metódy výuky? Aká bude prepojenosť teórie s praxou, budú poznať pedagógovia súčasnú prax a jej požiadavky, aký je vývoj, ako sa moje dieťa uplatní po skončení školy, ako môžem získať relevantné informácie o kvalite školy, budú spravodliví a rovnako pristupovať k môjmu dieťaťu ako k iným atď.

Pohľad žiaka:

Vychádza zo skúseností zo základnej školy: ako sa budú ku mne správať učitelia, bude vyučovanie také ako doteraz, alebo bude zaujímavé, bude učiteľ vymýšľať nové spôsoby výuky, bude nad vecou, vtipný, čo sa naučím, bude sa o mňa zaujímať, môžem s ním polemizovať, povedať svoj názor, alebo bude len chcieť, aby sme sa naučili to, čo nám povie, bude ma brať za partnera, atď.

Pohľad riaditeľa:

Budem mať podporu v zakladateľovi/majiteľovi, rade školy, ŠŠI pri zmenách? Aké zmeny musím zrealizovať, aby škola mala prvky modernej fungujúcej školy? Budem to vedieť zrealizovať? Mám dostatok zručností a schopností? Budem mať na to dostatok času?

Pohľad pedagógov:

Keď niečo zmením ocení to niekto, budem podporený riaditeľom, čo ostatní kolegovia, zapoja sa alebo ma odmietnu? Môžem rozvíjať svoje vedomosti, zručnosti a schopnosti v oblasti osobnostnej a profesijnej v nových metódach rozvoja žiakov?

Pohľad zamestnávateľov:

Aká bude spolupráca so školou, čo učia žiakov v škole, čo budú vedieť absolventi, koľko budem musieť do nich investovať, aby som ich to naučil, akú majú motiváciu pracovať v odbore, aké majú základné návyky, na akých predpokladoch môžem stavať a budovať ich rozvoj...

Pohľad spoločnosti (štátu):

Ako sú prepojené ekonomické ukazovatele (náklady, rozvoj školy, uplatnenie žiakov, pokračujú v štúdiu v odbore, aká je úroveň absolventov, sú použiteľní pre prax...) s neekonomickými (aké sú procesy v riadení, aké sú a ako sa rozvíjajú predpoklady odboru, ktorý škola učí, ako sú vzdelávaní učitelia...), ako je škola otvorená okoliu, má škola záujem o veci verejné?

Pri hľadaní kľúčových faktorov, ktoré majú vplyv na zmenu školy zo súčasnej na modernú strednú odbornú školu sme vychádzali z:

- Analýzy odborného vzdelávania 33 štátov sveta a identifikácie kľúčových faktorov ovplyvňujúce modernú strednú školu, best practices.
- Analýzy odborného vzdelávania na Slovensku.
- Návrh koncepcie modelu a metodológie kariérového sprevádzania na stredných odborných školách (Národný projekt Rozvoj stredného odborného vzdelávania).
- Odborná metodika na identifikáciu a rozvoj profesijných predpokladov žiakov stredných odborných škôl. (Národný projekt Rozvoj stredného odborného vzdelávania).

- Kvalitatívneho prieskumu, ktorý bol zameraný na identifikovanie kľúčových momentov definovania modelu modernej strednej odbornej školy zo strany subjektov zapojených do prieskumu.
- Kvalitatívna analýza vyučovacieho procesu, ktorú zrealizoval OECD (TALIS, 2018).
- Výskum psychologičky zo Stanfordovej univerzity: Carol S. Dwecková: Nastavenie mysle (2015).
- Mapovali sme existujúce zákony a súvisiace predpisy, ktoré súvisia so SOŠ.
- Sledovali prieskumy týkajúce sa škôl, vyhodnocovanie súťaží najlepších učiteľov a kritériá hodnotenia.
- Návšteva a analýza prvkov úspešnosti fungovania SOŠ v zahraničí. (Fínsko, Singapur, Česká republika, Slovinsko, Rakúsko, Nemecko, Švajčiarsko...).
- Kládli sme si množstvo otázok zameraných na dosiahnutie cieľa SOŠ a hľadali sme na tieto otázky odpovede.
- Zrealizovali sme rad workshopov, s nosnou témou aká by mala byť Moderná SOŠ, kde boli zastúpení účastníci naprieč celým spektrom, ktoré je súčasťou výchovy a vzdelávania na SOŠ: žiaci, učitelia, riaditelia, zástupcovia VÚC, ŠŠI, zamestnávateľia, ŠIOV, ZŠ. Pýtali sme sa rodičov, žiakov a zamestnávateľov, aké by chceli mať SOŠ (forma prieskumu).
- Analyzovali sme množstvo materiálov a príspevkov týkajúcich sa zlepšenia situácie na SOŠ vychádzajúce z odporúčení EU alebo Slovenska.
- Zo spolupráce s 28 SOŠ pri implementácii organizačnej formy sprevádzania.
- Realizovali sme workshopy s riaditeľmi a pedagógmi SOŠ, ktoré spolupracovali pri implementácii sprevádzania.
- Výstupov, spätných väzieb a diskusií v rámci vzdelávania riaditeľov SOŠ, pedagógov a odborných pedagógov. Témy vzdelávania: Inovatívne metódy smerujúce k pôsobeniu školy v systéme duálneho vzdelávania, Sprevádzanie a motivácia žiaka v systéme duálneho vzdelávania, Školský vzdelávací program v SDV.

V priebehu niekoľkých rokov boli vypracované rôzne štúdie, ktoré sa zaoberali prestavbou školstva ako takého. Sú to rozsiahle materiály, ktoré predpokladajú veľkú zmenu „z hora“. Našou snahou je načrtnúť možnosť zmeny SOŠ „zdola“ priamo vo vnútri školy.

V súčasnosti, aj v dnešných podmienkach existujú stredné odborné školy, ktoré sa snažia meniť školu na moderne fungujúcu. Napriek ich rôznej úrovni majú jeden spoločný prvok a tým je riaditeľ a tím učiteľov, ktorý chce zmenu a realizuje ju.

Vychádzajúc zo všetkých zistení a poznatkov počas tvorby materiálu sme identifikovali **4 kľúčové indikátory**, ktoré podľa nášho názoru môžu výrazne **ovplyvniť zmenu** z klasickej SOŠ na školu modernú reflektujúcu požiadavky súčasnej praxe:

- Indikátor: Riadenie organizácie
- Indikátor: Vyučovací proces
- Indikátor: Pedagóg
- Indikátor: Žiak

Indikátory sú ďalej rozčlenené do tém, ktoré ich bližšie špecifikujú. Návrh materiálu Moderná stredná SOŠ predkladáme vo forme metodického materiálu. Metodika je doplnená o skúsenosti a názory pedagogických zamestnancov z viac ako 150 stredných odborných škôl na Slovensku.

Ďalšie faktory ako sú napríklad materiálno-technické zabezpečenie školy, siete škôl, zameranie školy, v tomto materiáli nepojednávame, nakoľko sú predmetom pracovných návrhov Národného projektu: Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality OVP.

Indikátor I.

RIADENIE V MODERNEJ SOŠ A PRINCÍPY RIADENIA



participatívny štýl
riadenia



tímová štruktúra -
tímová spolupráca
organizácie



Riaditeľ
(Manažment)



spoločná vízia
pre trvalo
udržateľný rozvoj



škola - učiac sa
organizácia

Súčasný stav:

- Školy sú riadené vo väčšine autoritatívne, riadenie prebieha v systéme „top-down“.
- Kompetencie riadiacich pracovníkov ako budovať modernú školu po stránke manažérskej, osobnostnej a rozvojovej nie sú dostatočne rozvinuté.
- Veľké zaťaženie riaditeľa administratívnymi činnosťami a niekedy množstvom projektov, nedostatok priestoru na riadenie a rozvoj tímu.
- Obavy (neochota – nie je dôvod) postaviť sa zoči voči faktom o súčasnej situácii kvality školy a na druhej strane neschopnosť riešiť ich.
- Obava zo zmeny a nepopulárnych rozhodnutí a tým nízka motivácia k zmene zachovanie „status quo“ organizácie. Organizačná štruktúra v prostredí strednej odbornej školy (SOŠ) je plochá, založená zväčša na klasickom byrokratickom modeli.
- Pedagogický tím nie je zapájaný do riadenia a rozhodovania a tým je spôsobená nízka zodpovednosť za výsledky a zmeny.
- Nízka autonómia a nízka dôvera a ochota k spolupráci.
- Nie sú používané moderné formy zapájania zamestnancov: workshopy, facilitácia problémov, diskusie...
- Stretnutia zamestnancov sú väčšinou zúžené na pedagogické porady.
- Poslanie, hodnoty, a ciele SOŠ sú zadefinované formálne, často sú nemenné a nie sú prepojené s každodennou realizáciou, nakoľko neboli spolutvorené tímom pedagógov.
- Nízka podpora na zmenu zo strany zakladateľov, kolegov niekedy až odpor a konsekvencie voči riešiteľom.
- Tímová spolupráca je založená na ochote kolegov.
- Nízka úroveň koordinácie edukácie. Prevláda minimálna výmena informácií a zdieľanie skúseností, izolovanosť.
- Pedagógovia si odučia svoje predmety a pripravujú sa samostatne, nehľadajú spoločné riešenia.
- Ak sú na škole projekty, rieši ich stále tá istá skupina.
- Neformálne vzťahy existujú najčastejšie vo „dvojiciach“.
- Porady sú zúžené na informácie o známkach a výchovných problémoch.
- Spolupráca so sociálnymi partnermi je zameraná najmä na získavanie žiakov na štúdium. Chýba spolupráca zameraná na rozvoj školy (pedagógov, procesov výuky...).
- Absencia hodnotenia a spätnej väzby resp. ak aj je, tak je veľmi formálne, chýba riadenie výkonu.
- Pri výbere riaditeľa sa posudzujú najmä kvalifikačné predpoklady a nie posudzovanie kvality uchádzačov. Nie sú jasne stanovené kritériá výberového konania a ich vyhodnocovanie. Členovia výberovej komisie často hodnotia kandidáta na základe pocitov.
- Riaditeľ má široké kompetencie. V súčasnosti sa však nevyhodnocuje kvalitatívna stránka ich napĺňania. Rozhodovať môže o celom spektre záležitostí týkajúcich sa výchovno-vzdelávacieho procesu, prijímania žiakov, rozpočtovania a hospodárenia, výberu, odmeňovania a prepúšťania zamestnancov, či ďalšieho rozvoja škôl.

I.1. RIADITEĽ / MANAŽMENT SOŠ



Kľúčovým pre akékoľvek riadenie je manažment. V SOŠ je to riaditeľ a manažment školy. Spôsob, ako je škola riadená, má rozhodujúci vplyv na efektívnosť práce celej organizácie a veľmi výrazne aj na motiváciu zamestnancov, žiakov a rozvoj školy.

Preto na čele Modernej SOŠ je človek, ktorý je schopný viesť a motivovať druhých, má víziu a stratégiu rozvoja školy, váži si druhých, je smelý, vytrvalý, samostatný a vie sa rozhodnúť. Dosahuje ciele, ktoré si stanovil spoločne s tímom. Jeho výsledky sú výsledkom dobrého tímu a preto veľká pozornosť sa venuje jeho výberu a motivácii.

Výber kandidáta na riaditeľa sa realizuje metódou Assessment centra, kde sa posudzujú osobnostné predpoklady uchádzačov, ktoré sú kľúčové pre rozvoj a motiváciu žiakov a zamestnancov a školy ako takej. Výberové konanie vedie externý odborník a členovia Rady školy sú členmi výberovej komisie. Kritériá hodnotenia sú vopred odsúhlasené a objektivizované.

Kľúčové pre rozvoj a motiváciu školy je, aby riaditeľ mal potenciál rozvíjať svoje kompetencie dôležité nielen pre riadenie, ale najmä pre líderstvo. Vie zapáliť a strhnúť tím. Vytvára prostredie a podporuje tímovú spoluprácu, zmenu, nápady, zapája a spolupracuje so všetkými aktérmi. Je iniciátorom zmien, strážcom kvality, motivátorom, koučom. Rešpektuje a dôveruje, poskytuje autonómiu, deleguje, prístupuje k všetkým zamestnancom spravodlivo, podporuje rozvoj zamestnancov, oceňuje kvalitnú prácu a nápady, je zaangažovaný v tíme, komunikuje otvorene, poskytuje konštruktívnu spätnú väzbu.

Riaditeľ je hodnotený podľa výsledkov, má zadefinované ciele, ktoré sú v súlade s víziou hodnotami a cieľmi školy. Vyhodnocuje sa kvalitatívne napĺňanie výkonu jeho právomocí týkajúcich sa výchovno-vzdelávacieho procesu, prijímania žiakov, rozpočtovania a hospodárenia, výberu, odmeňovania a prepúšťania zamestnancov či ďalšieho rozvoja školy.

Škola má zavedený systém hodnotenia a hodnotenie riaditeľa je objektivizované okrem iného aj spätnou väzbou od žiakov, pedagógov, sociálnych partnerov. Na základe vyhodnotenia jeho výsledkov a dosahovania cieľov je predlžovaný jeho mandát.



Ako to podporiť:

- Zadefinovať objektívizované kritériá výberu riaditeľov s dôrazom na osobnostné predpoklady, ktoré sú kľúčové pre rozvoj školy, žiakov a zamestnancov.
- Zaviesť výberové konanie metódou assessment centra.
- Zaviesť objektívizované kritériá hodnotenia riaditeľov na základe výsledkov a cieľov zameraných na kvalitatívne napĺňanie výkonu ich právomocí v oblasti rozvoja školy, kvality vzdelávania atď.
- Rozvoj manažérskych kompetencií riaditeľov a manažérov školy.
- Podpora aplikovania moderných spôsobov riadenia do každodennej praxe školy.

I.2. PARTICIPATÍVNY ŠTÝL RIADENIA ORGANIZÁCIE



Participácia zamestnancov na riadení znamená, že sami majú možnosť ovplyvniť podmienky, v ktorých pracujú, viac diskutujú o koncepcii organizácie a sú zapájaní aj pri rozhodovaní kľúčových tém. Výhodou participatívneho štýlu riadenia je, že sú naplno využité skúsenosti a potenciál zamestnancov.

Moderná SOŠ je participatívne riadená a prenáša tento štýl aj do procesu výuky. Zamestnanci a žiaci sú zapájaní do rozvoja školy a vedia, že ich názory a námety sú zvažované resp. aplikované. Výsledkom je lepšie akceptovanie prijatých riešení. Podporuje sa tak motivácia prinášať nové nápady a námety na zlepšenie a väčšiu akceptáciu stanovených cieľov. Zavedenie akejkoľvek zmeny v škole je vďaka participácii a vedomiu, že názory boli zvažované a zdieľali sa informácie jednoduchšie.

Moderná škola, ktorá je riadená participatívne

má tieto charakteristiky:

- **Zodpovednosť** za uplatnenie iniciatívy a preberanie zodpovednosti za výsledky je prenášaná na pedagógov a žiakov.

- **Dôvera** - manažér (vedúci) plne alebo vo veľkej miere dôveruje tímom a kolegom.
- **Autonómia a vzájomný rešpekt** - poskytovanie rozsiahlej autonómie v rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovniám.
- **Obojstranná komunikácia** - spoločná príprava dôležitých rozhodnutí.
- **Spoluúčasť na stanovovaní cieľov** - spoluúčasť na spoločnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení. Ochota k spolupráci.
- **Partnerstvo** - obojstranné vzťahy.
- **Zapájanie zamestnancov do riešenia úloh** – workshopy, facilitácia problémov, diskusie, podporuje sa proces spätnej väzby, hľadajú sa alternatívne riešenia úloh.
- **Dynamika rozvoja** - rešpektuje rozdielne stanoviská a východiská, otvorenosť.
- **Sieťovanie a otvorenosť** - spoluúčasť zamestnancov, rodičov a sociálnych partnerov na tvorbe stratégie školy a jej rozvoja.
- **Autoevalvácia** interná aj externá.

Princípy moderného riadenia školy

Pozícia riaditeľa (vedenia) školy	Kouč, mediátor, facilitátor, motivátor
Techniky riadenia	Aktívne počúvanie, zdieľanie informácií, podpora procesu spätnej väzby, hľadanie alternatívnych riešení pri naplňaní vízie školy.
Komunikačné zručnosti vedenia školy	Cielená obojsmerná komunikácia, nedirektívny partnerský spôsob komunikácie.
Vytvorenie atmosféry vzájomnej podpory	Neformálne vzťahy, zdieľaná radosť, konštruktívne riešenia problémov, Otvorenosť pre kreativitu.
Podpora rozvoja zamestnancov	Koučing – rozvoj potenciálu zamestnanca, tímové riešenie úloh, príležitosti pre celoživotné vzdelávanie, mentorstvo.

V modernej SOŠ sú riešiteľské stretnutia, kde sú zapájaní zamestnanci aj žiaci na dennom poriadku. Riešiteľské porady sú vedené s využitím metód, ako napr:

- myšlienkové mapy,
- mriežka dopadu a uskutočniteľnosti,
- brainstorming, brainwriting a ďalšie brain-metódy
- swot analýzy

Participatívny štýl riadenia organizácie znamená, že všetci zúčastnení sú rovnocenní bez ohľadu na pozíciu a majú partnerský vzťah.



Ako to podporiť - príklady:

- Zamerat' rozvoj cieľovej skupiny vedúci pedagogickí a pedagogickí zamestnanci k rozvoju aktivizačných metód ktoré sú súčasťou tímovej spolupráce, efektívnej komunikácie v tíme, rozvoja kreativity a hľadania riešení atď.

I.3. TÍMOVÁ ŠTRUKTÚRA - TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA ORGANIZÁCIE

- **klúčový nástroj riadenia procesov zmeny smerom k zvýšeniu atraktivity a kvality OVP.**



Ako sme v úvode uviedli **cieľom SOŠ** je, aby každý absolvent SOŠ dosiahol v rámci životného cyklu kompetenciu kariérovej zrelosti.

Kompetencia kariérovej zrelosti (ďalej len KKZ) sa týka miery, do akej sú žiaci, na základe poznania svojich osobnostných predpokladov, kompetentní robiť nezávislé, včasné, informované a realistické rozhodnutia vo vzťahu k svojej kariére a k svojmu osobnému životu.

Požiadavky na kompetenciu kariérovej zrelosti sú pod vplyvom vonkajších požiadaviek technológií, informácií, inovácií, nových kompetencií a predpokladov súčasťou neustálej zmeny. Vyvíja sa a mení s meniacim sa svetom. Moderná stredná odborná škola sleduje tieto zmeny a zvyšuje kvalitu školy a neustále sa rozvíja.

Jedným z kľúčových nástrojov rozvoja školy je zapojenie čo najväčšieho počtu zamestnancov a sociálnych partnerov do systému tvorby koncepcie a ďalšieho rozvoja školy.

Moderná SOŠ je riadená spôsobom zdola hore („bottom-up“). Organizačnou jednotkou je tím vedený tímlídrom. Tímová práca v škole vytvára jej zdravú klímu a má podstatný vplyv na formovanie kultúry školy. Tímová štruktúra otvára priestor na aktívnu spoluprácu so sociálnymi partnermi (zamestnávateľia, VÚC, ZŠ,...)

Faktory úspechu tímovej organizačnej štruktúry SOŠ

- Tímy majú dôveru manažmentu.
- Členovia tímu navzájom zodpovedajú za splnenie cieľa.
- Každý člen má individuálnu zodpovednosť za plnenie cieľa.
- Členovia tímu vzájomne spolupracujú a sú intenzívnej interakcii, čo má vplyv na dosiahnutie cieľa.
- Organizačná štruktúra je rozdelená do jednotlivých tímov, kde je stanovený tím líder.
- Tím líder sa mení podľa úlohy, projektu a problémov, ktoré sa riešia. V rámci tímov sa úlohy rozdeľujú na základe odborností a špecializácie, čo zvyšuje kvalitu pedagogických výstupov.
- Tím lídri sú súčasťou riadenia školy a predkladajú návrhy.

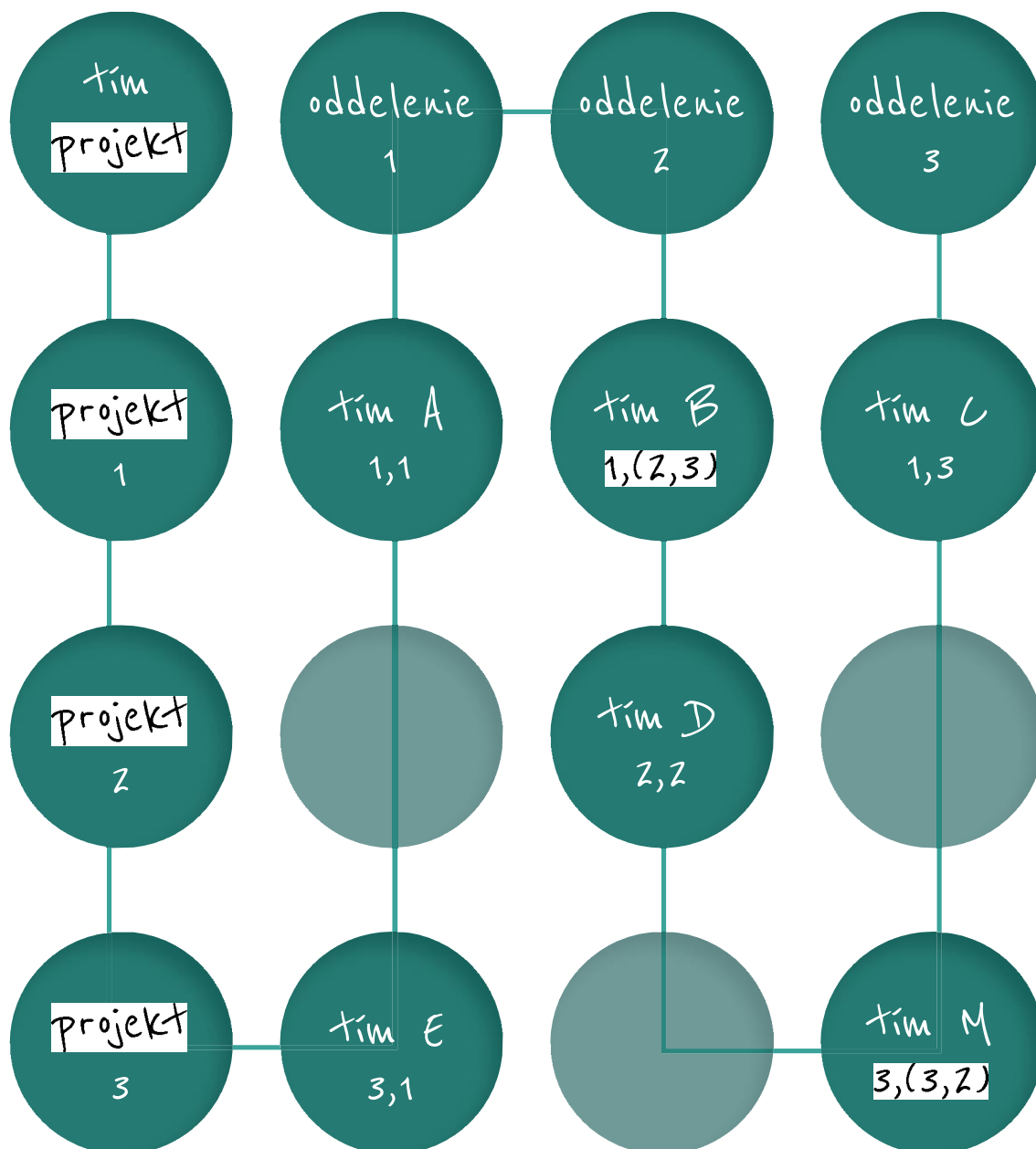
Benefity tímovej spolupráce:

- **Zvýši sa zodpovednosť jednotlivca** za výsledky a plnenie úloh.
- **Vyššia variabilita nápadov**, intenzívna výmena. Tímy spoločne riešia možnosti pre zavedenie inovácií do výučby (skúseností).
- **Motivácia zamestnancov** – môžem sa zapojiť, dávať návrhy, realizovať sa. Tím „vie viac“ a pôsobí motivačne.
- **Vzdelávací efekt organizácie sa podstatne zvyšuje**. Tímy sústavne zdieľajú spoločnú víziu hodnoty a ciele školy.
- **Rozšírenie kompetenčných portfólií** členov tímu zdieľaním informácií, spoluprácou a implementáciou inovácií.
- **Komunikácia** medzi členmi tímu je intenzívnejšia.
- **Noví kolegovia jednoduchšie prekonávajú adaptačné obdobie** a integrujú sa do života školy.
- **Rozvoj kompetencií členov tímu** (komunikácia, kreativita, samostatnosť, poskytovanie spätnej väzby, zvládanie konfliktov, pozitívny postoj k zmenám atď.).
- **Spolupráca so zamestnávateľmi** je efektívnejšia - tímy organizujú spoluprácu vďaka procesu vnútorného delegovania tímlídrov.
- **Tímy sú živá organizačná jednotka**, členovia tímov sa menia podľa tém a tým sa vytvára sieť väzieb v organizácii, ktorých výsledkom sú nové impulzy pre ďalší rozvoj.
- **Plán činností, ciele rozvoja sú spoločne definované** v tímoch a sústredia sa na trendy súčasného sveta práce a vízie budúcich potrieb pre úspešné uplatnenie v živote.

Existujúci tím v modernej SOŠ:

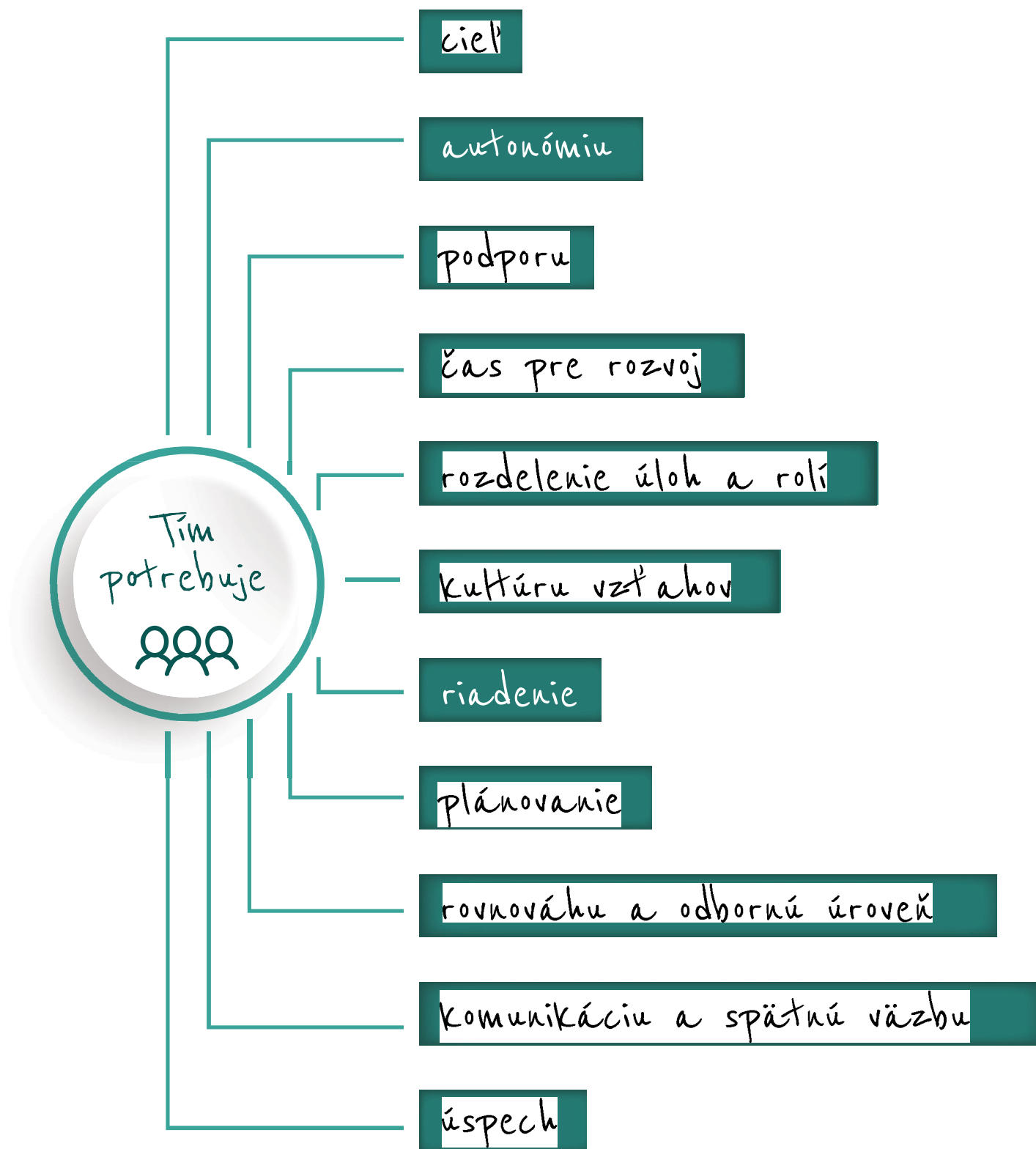
1. Realizuje pravidelné stretnutia k riešeniu úloh
2. Zdieľa informácie
3. Deleguje zodpovednosti a úlohy
4. Rozširuje tímy aj odborníkov mimo školu, pozývanie na stretnutia a riešenie aktuálnych úloh
5. Má systém kontroly kvality tímovej spolupráce (spätná väzba, sebahodnotenie a pod.)

Tímová organizačná štruktúra školy s moderným (participatívnym) riadením je vytvorená spojením funkčnej a projektovej štruktúry, tzv. matice riadenia.



Funkčnú štruktúru reprezentujú tímy organizačného riadenia školy. Tím tvoria pedagogickí a odborní zamestnanci, žiaci a sociálni partneri školy.

Tím k svojej činnosti potrebuje:



V tímoch sú zastúpené rôzne role:

- **Tímlíder** – jeho hlavná úloha spočíva v riadení procesov zmeny
- **Iniciátori** – zamestnanci, žiaci, sociálni partneri s novými nápadmi, podnetmi
- **Členovia** – ktorí sú prístupní k zmenám: flexibilní, ochotní k zmenám, ktoré v ďalšom postupe realizujú
- **Realizátori** – sa podieľajú na bezprostrednom plnení úloh
- **Hodnotitelia** – analyzujú, vyhodnocujú implementácie zmien, návrhov a dávajú spätnú väzbu tímlídrovi
- **Koordinátori**
- **Inovátori**
- **Expertí**

Role v tíme sa menia a jeden člen môže mať aj viac rolí.

zdroj: Belbinove role v praxi: Dr.Belbin - 9 typov tímpových rolí.



Ako to podporiť - príklady:

- Manažment iniciuje vytvorenie tímov, identifikujú sa iniciátori – podporovatelia zmien, dá im dôveru a deleguje zodpovednosť za úlohy. Je potrebné začať jednotlivými tímami nie celoplošne.
- Vytvoria sa tímy a realizujú sa prvé zasadnutia tímov, kde sa definujú jednotlivé role v tíme, plán práce a rozdelia úlohy s termínmi plnenia.
- Informujú sa ostatní kolegovia (aj sociálni partneri) zverejnenie informácie – priestor pre zmenu webu a spôsobu komunikácie.
- Podpora rozvoja kompetencií dôležitých pre tímovú spoluprácu.

