

Self-evaluation of Senior Educational Staff as a Determinant of Successful School Management

Sebahodnotenie vedúcich pedagogických zamestnancov ako determinant úspešného riadenia školy

Ľubica Ďurajdová, Mária Pisoňová

Abstract

The paper focuses on the importance of self-evaluation of senior educational staff as a tool for improving the quality of school management. The authors developed and applied a self-evaluation questionnaire that reflects professional competencies in accordance with Ministerial Directive No. 39/2017. The research, conducted on a sample of primary school principals and deputy principals, identified strengths and weaknesses in the areas of normative, economic, and conceptual management, personnel management, educational process management, and professional development. The findings highlight the need for systematic self-evaluation, which supports the personal and professional growth of leaders in education. The paper also provides recommendations for improving functional training and enhancing the practical skills of senior staff.

Keywords: Senior educational staff member. Primary school principal. Functional training. Self-evaluation.

Úvod

Sebahodnotenie je kľúčovým procesom, využitelným v osobnom rozvoji každého vedúceho zamestnanca. K sebahodnoteniu sú vedené už deti v materskej škole. Narážame však na nedostatočné využívanie sebahodnotenia u dospelých osôb, ktoré sú už zamestnané. Dnešné podmienky v manažmente vzdelávania na Slovensku nútia vedúcich pedagogických zamestnancov vykonávať administratívne úkony a práve tento trend spôsobuje nedostatočný priestor na ich sebahodnotenie a následný sebarozvoj. Pokiaľ máme záujem rozvíjať sa, musíme sa v prvom rade poznať. Musíme poznať naše silné a slabé stránky. A práve na to je obsahovo zameraný náš príspevok.

Sebahodnotenie vedúcich pedagogických zamestnancov

V Slovenskej republike je pojem vedúci pedagogický zamestnanec zadefinovaný v zákone č. 138/2019 Z. z. zákon o pedagogických a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení neskorších zákonov. Medzi vedúcich pedagogických zamestnancov sa zaraďujú riaditelia škôl, zástupcovia riaditeľov škôl, vedúci vychovávatelia a hlavní majstri odbornej výchovy (§ 39, zákon č. 138/2019). Pre účely nášho príspevku sme sa zamerali len na riaditeľov základných škôl a zástupcov riaditeľov základných škôl.

Už od materských škôl sú deti vedené k sebahodnoteniu, k pochopeniu svojich pozitív, ale i negatív. Je preto vhodné, aby sa sebahodnotenie prenieslo aj medzi zamestnancov škôl, vedúcich zamestnancov nevynímajúc. Je známe, že štátna školská inšpekcia kladie dôraz na sebahodnotenie zamestnancov pri ich koncoročnom hodnotení, čo sa už vo viacerých školách aplikovalo aj do bežnej praxe. Na druhej strane je však potrebné dodať, že existuje málo pedagogických zamestnancov, ktorí si sebahodnotenie realizujú z dôvodu zistenia svojich vzdelávacích potrieb a na základe toho si vytvárajú svoj osobný plán profesijného rozvoja. Sebahodnotenie je proces, ktorý pomáha vytvoriť ucelený pohľad na konkrétnu osobu. Pomáha zistiť silné a slabé stránky konkrétnej osoby a nasmerovať ich na kvalitný sebarozvoj, s čím súvisí aj kvalita školy alebo školského zariadenia. Maxwell (2015), ktorý je odborníkom na líderstvo, uvádza, že ak sa chceme posunúť z prvého stupňa líderstva, tzv. pozičného, potrebujeme si vstúpiť do svedomia a lepšie sa spoznať. Píše o vytvorení spojenia so sebou, o poznaní seba. Pokiaľ odhalíme sami svoje silné a slabé stránky, dokážeme dospieť ku kvalitnému sebauvedomeniu. Sebauvedomenie následne pôsobí na emocionálnu inteligenciu. Ako uvádza Goleman (2015), emocionálne inteligentný vedúci zamestnanec vďaka monitorovaniu svojej nálady prostredníctvom sebauvedomovania a vďaka schopnosti sebariadenia mení svoju náladu k lepšiemu. Prostredníctvom empatie chápe dopad svojej nálady na okolie a pomocou svojej nálady sa dokáže lepšie orientovať v medziludských vzťahoch a meniť náladu ľudí, s ktorými pracuje. V kontexte vyššie uvedeného sme sa rozhodli zamerať sa práve na sebahodnotenie vedúcich pedagogických zamestnancov a vytvoriť pre nich sebahodnotiaci dotazník. Každá sebareflexia vedie k vnútornému dialógu človeka so sebou samým a výsledkom tohto dialógu je následné zefektívnenie svojej práce. Bez kvalitnej sebareflexie sa v dnešnej dobe nezaobíde nikto. Ani učiteľ a ani žiaden vedúci zamestnanec. Je však potrebné zamerať sa hlavne na zámerné sebahodnotenie (sebareflexiu), pretože práve ona dokáže dôkladnejšie odкрыť to, čo vedúci pedagogický zamestnanec skutočne robí (Hupková & Petlák, 2004). Otázke sebahodnotenia vedúci pedagogický zamestnanec nevenuje dostatočnú pozornosť ani po stránke teoretickej a ani po stránke praktickej. Dytrtová & Krhutová (2009) uviedli proces sebareflexie v niekoľkých bodoch. Ako prvé je dôležité rozhodnúť sa pre realizáciu daného procesu. Táto fáza prebehne z dôvodu vnútornej motivácie

vedúceho zamestnanca. Následne sa uskutoční samotná sebareflexia. Vedúci zamestnanec môže venovať pozornosť len niektorej oblasti z riadiacej činnosti, ale i viacerým oblastiam naraz. Po sebareflexii nasleduje vyhodnotenie zistení. Tak, ako konštatujú aj školskí inšpektori, ak sa robí autoevalvácia školy, nestačí ostať len pri spracovaní zistení autoevalvácie, ale musia sa navrhnúť aj opatrenia na zmenu zistených negatív alebo slabých stránok školy. Presne ten istý proces je aj pri sebahodnotení vedúcich zamestnancov. Po sebareflexii nasleduje vytvorenie plánu, možno aj osobného plánu profesijného rozvoja, resp. plánu, ako bude ďalej vedúci zamestnanec na sebe pracovať a v čom sa bude rozvíjať.

Sebahodnotenie je veľmi blízke sebauvedomeniu. Podľa Mühlfeita (2022) sebauvedomenie neznamenaá nejaké bezúčelné a nekonečné rozjímanie alebo zahľadenie sa do seba. Sebauvedomenie v tomto kontexte znamená schopnosť realisticky posúdiť vlastné schopnosti. Ako príklad uvádza otázky: *v čom vynikám, čo mi chýba, čo sú moje úspechy, čo sú moje chyby, aká je moja motivácia, aké sú moje priority, aké sú moje postoje, ako pôsobím na ostatných, aké mám medzery, ktoré potrebujem zaplniť* (Mühlfeita, 2022, s. 25). Význam sebahodnotenia úzko súvisí s úspešným riadením školy, nadväzujúc na to, že ak sa vedúci pedagogický zamestnanec pozná, vie na svojich pozitívach stavať, podporovať svojich zamestnancov a školu rozvíjať. Toto naše tvrdenie je podporené aj výskumom z roku 2018, ktorý sa uskutočnil v Indonézii, a podľa ktorého má sebahodnotenie vplyv aj na motiváciu zamestnancov, efektívnosť tímovej práce a na rozvoj školy (Wiyono, 2017).

Tvorba sebahodnotiaceho nástroja

Pre účely nášho príspevku sme sa rozhodli vytvoriť nový sebahodnotiaci dotazník pre vedúcich pedagogických zamestnancov, konkrétne pre riaditeľov základných škôl a zástupcov riaditeľov základných škôl. Nástroj je však možné použiť aj v prípade riaditeľov iných typov škôl. Pri tvorbe sebahodnotiaceho dotazníka sme vychádzali z aktuálne platného nariadenia s názvom Pokyn ministra č. 39/2017, v ktorom sú rozpracované profesijné štandardy všetkých pedagogických zamestnancov, odborných zamestnancov, vrátane vedúcich pedagogických zamestnancov. Ako prvý krok sme zrealizovali výber konkrétnych spôsobilostí a vedomostí, uvedených pri jednotlivých kompetenciách a štylizovali sme ich do položiek v sebahodnotiacom nástroji. Následne sme premysleli škálu sebahodnotenia. Cieľom vytvoreného sebahodnotiaceho dotazníka je zistiť svoje silné a slabé stránky v oblastiach:

- normatívne, ekonomické a koncepčné riadenie,
- riadenie procesov výchovy a vzdelávania v škole a školskom zariadení,
- personálne riadenie,
- profesijný rozvoj.

Nástroj mal zistenú objektivitu, a to tým, že sme ho pred distribúciou poslali štyrom riaditeľom základných škôl, od ktorých sme žiadali, aby sa vyjadrili k otázkam, či sú pre nich pokyny k vyplneniu sebahodnotiaceho dotazníka zrozumiteľné, či sú položky správne štylizované a jazykovo správne naformulované, či rozumejú jednotlivým položkám, prípadne niektoré z položiek sú nadbytočné a či je sebahodnotiaci dotazník rozsahovo akceptovateľný. Po získaní potrebných údajov sme znenie položiek upravili a rozsah mierne skrátili. Opätovne sme ho poslali tým istým vedúcim zamestnancom. Po ich súhlase sme sebahodnotiaci dotazník poslali 120 respondentom. Návratnosť bola 84 vyplnených dotazníkov. Aj keď ide o sebahodnotiaci dotazník, výsledky sú pre nás veľmi dôležité. Zistili sme, v akých oblastiach potrebujú vedúci pedagogickí zamestnanci väčšiu podporu.

Vyhodnotenie silných a slabých stránok vedúcich pedagogických zamestnancov

Uvedený nástroj sme použili pre účely krátkeho prieskumu, ktorého hlavným cieľom bolo identifikovať silné a slabé stránky vedúcich pedagogických zamestnancov v profesijných kompetenciách, ktoré sú zadefinované v aktuálnej platnej legislatíve, prípadne v Pokyne ministra č. 39/2017.

Výskumnú vzorku tvorili riaditelia základných škôl a zástupcovia riaditeľov základných škôl v počte 84.

Tabuľka 1: Normatívne, ekonomické a koncepcné riadenie – silné stránky

Konkrétne položky zo sebahodnotiaceho dotazníka	početnosť v %
Vytváram koncepciu rozvoja školy v súlade s hodnotami školy a poslaním školy?	89,3 %
Viem vytvárať interné dokumenty školy (smernice a pod.), zrozumiteľné pre všetkých mojich zamestnancov?	83,3 %
Navrhujem opatrenia na zlepšenie stavu školy v konkrétnych oblastiach na základe vykonanej autoevalvácie (sebahodnotenia) školy?	77 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľkovom spracovaní (Tabuľka 1) sú uvádzané položky, ktoré respondenti označili ako najsilnejšie stránky. Vzhľadom na vyšší počet položiek v jednotlivých oblastiach sme uviedli len tie, ktoré boli respondentmi hodnotené nad 70 %.

Tabuľka 2: Normatívne, ekonomické a koncepcné riadenie – slabé stránky

Konkrétna položka zo sebahodnotiaceho dotazníka	početnosť v %
Poznám právne predpisy v oblasti zaobchádzania s majetkom a finančnou kontrolou?	74,7 %
Dokážem tvoriť rozpočet školy?	71,4 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľkovom spracovaní (Tabuľka 2) sú uvádzané položky, ktoré respondenti označili ako najslabšie stránky. Vzhľadom na vyšší počet položiek v jednotlivých oblastiach sme uviedli len tie, ktoré boli respondentmi hodnotené nad 70 %.

Analýzu dát z oblasti riadenia **procesov výchovy a vzdelávania v škole, školskom zariadení** sme spracovali v nasledujúcom tabuľkovom spracovaní (Tabuľka 3).

Tabuľka 3: Riadenie procesom výchovy a vzdelávania v škole, školskom zariadení – silné stránky

Konkrétna položka zo sebahodnotiaceho dotazníka	početnosť v %
Zohľadňujem pri výbere vyučovacích stratégií potreby žiakov?	84,5 %
Zabezpečujem primárnu prevenciu na predchádzanie rizikového správania žiakov?	76,2 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľkovom spracovaní (Tabuľka 3) sú uvádzané položky, ktoré respondenti označili ako najsilnejšie stránky. Slabé stránky, ktoré mali možnosť označiť respondenti, neboli nad 70 % zaznamenané v žiadnej položke uvedenej oblasti, ale môžeme konštatovať, že najväčšie problémy majú respondenti s *poznáním metód a nástrojov na analýzu výchovno-vzdelávacej činnosti pedagogických zamestnancov*.

Tretia oblasť, ktorej sme pri prieskume venovali pozornosť, je oblasť s názvom **personálne riadenie**. Pri tejto oblasti nám vyšlo viacero položiek ohodnotených nad 70 %. Boli vybrané len tri položky s najvyšším percentuálnym vyhodnotením.

Tabuľka 4: Personálne riadenie – silné stránky

Konkrétna položka zo sebahodnotiaceho dotazníka	početnosť v %
Som voči svojim zamestnancom empatický/á?	100 %
Dodržiavam v praxi zákonník práce?	98,8 %
Realizujem pri komunikácii so zamestnancami aktívne počúvanie?	98,8 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Žiadna negatívna odpoveď nedosiahla úroveň 70 %, preto uvádzame vybrané položky s najvyšším negatívnym hodnotením. 28,5 % respondentov sa vyjadrilo, že majú problémy pri položke „Analyzujem vzdelávacie potreby zamestnancov?“ a 31 % respondentov má problémy s informovaním pedagogických zamestnancov o kritériách odmeňovania.

Štvrtá a zároveň posledná oblasť z kompetenčného profilu vedúceho pedagogického zamestnanca bola nazvaná ako **profesijný rozvoj**. Táto oblasť je zameraná napr. na to, aký je vedúci zamestnanec lídrom, či sa vzdeláva v oblasti riadenia ľudí alebo v oblasti vedenia ľudí a pod. V uvedenej oblasti je zaznamenaný opäť väčší počet položiek pri pozitívnom vyhodnotení nad 70 %, a preto sme vybrali štyri položky s najvyšším percentuálnym vyhodnotením.

Tabuľka 5: Profesionálny rozvoj – silné stránky

Konkrétna položka zo sebahodnotiaceho dotazníka	početnosť v %
Reprezentujem pozitívne školu na verejnosti?	96,4 %
Vzdelávam sa (vrátane samoštúdia) v oblasti riadenia školy?	91,7 %
Vzdelávam sa (vrátane samoštúdia) v oblasti vedenia ľudí?	88,1 %
Poznám svoj štýl vedenia ľudí?	82,1 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Ani v štvrtej oblasti sa nedosiahlo hodnotenie položiek nad 70 % v negatívnom vnímaní. Najväčšie problémy majú respondenti v položke „Poznám svoje silné a slabé stránky v riadení školy?“ (46,4 %), v položke „Viem v riadiacej činnosti aplikovať zásady krízového manažmentu?“ (43,9 %) a v položke „Poznám svoje silné a slabé stránky vo vedení ľudí?“ (41,7 %).

Odporúčania do praxe

Je potrebné pripomenúť, že všetci respondenti boli absolventi minimálne základného programu funkčného vzdelávania, čo predpokladá, že by mali mať zvládnuté zručnosti, ktoré boli spracované do jednotlivých položiek sebahodnotiaceho nástroja. Na základe zistených informácií ako sa vnímajú vedúci pedagogickí zamestnanci, je potrebné viac sa zamerať na ekonomické riadenie škôl, poznávanie vhodných metód a nástrojov na analýzu výchovno-vzdelávacej činnosti, ďalej na analýzu vzdelávacích potrieb zamestnancov, na možnosti vhodného informovania zamestnancov o kritériách hodnotenia a odmeňovania, na sebaopoznávanie v oblasti líderstva, rozvoj kompetencií v oblasti krízového manažmentu a iné. Najväčším prekvapením pre nás bolo 100 % pozitívne vyhodnotenie položky „Som voči svojim zamestnancom empatický/á?“. Určite by bolo potrebné pojem empatia operacionalizovať a preskúmať tento výsledok podrobnejšie. Ako najväčšie odporúčanie do praxe by sme navrhli implementovať do vzdelávania viac

praktických ukážok, vzorov dokumentov a rôznych cvičení na zdokonaľovanie sa v profesijných kompetenciách. Za veľké negatívum považujeme vzdelávanie online, ktoré nám tu zanechala pandémia COVID-19. Odporúčali by sme viac využívať prezenčnú formu vzdelávania, počas ktorej je možné vytvárať rôzne aktivity na posilnenie vyžadovaných profesijných kompetencií. Mühlfeit (2022) uvádza cvičenie na sebauvedomenie, ktoré by sa mohlo zaradiť do funkčného vzdelávania, napr. pri module s obsahovým zameraním na sebariadenie vedúcich zamestnancov. Odporúča, aby si jednotlivci viedli denník, do ktorého si budú zapisovať svoje kľúčové rozhodnutia a jednotlivé kroky, ako k rozhodnutiu dospeli. Okrem toho si majú zaznamenať aj pocity, ktoré pri tom rozhodnutí cítili. Je to zaujímavé cvičenie, prostredníctvom ktorého sa človek viac spoznáva a tým aj rozvíja.

Záver

V našom príspevku sme venovali pozornosť dátam, zistených sebahodnotením vedúcich pedagogických zamestnancov. Sebahodnotenie je dôležitým procesom, na základe ktorého sa jednotlivec dokáže zlepšovať vo výkone svojej pracovnej činnosti. Vedie k lepšiemu pochopeniu vlastného správania vedúceho zamestnanca, čo môže ovplyvniť aj tímovú spoluprácu. Prispieva tiež k zmene kultúry v škole – podporuje sa vnútorná motivácia a osobný rozvoj, na ktoré sa snažil zameriavať aj C. Rogers (in Solárová, 2005) vo svojom prístupe zameranom na človeka (PCA). Dovoľme si tvrdiť, že sme podporili výsledky výskumu, ktorý je spracovaný Obdržálkom, Z., Polákom J. a kol. (2008). Jeho cieľom bolo zistiť, ako sa riaditelia škôl hodnotia prostredníctvom sebahodnotenia v jednotlivých oblastiach riadenia, aké sú názory riaditeľov na význam riadiacej činnosti v ich praxi a v ktorých riadiacich oblastiach si potrebujú doplniť vedomosti. Pri sebahodnotení sa autori výskumu sústredili na prezentáciu školy, hodnotenie a riadenie kvality školy, využívanie informačno-komunikačných technológií, ovládanie školských právnych predpisov, riadenie pedagogického procesu, zvládanie základov manažmentu, riadenie stratégií rozvoja školy, ovládanie personálneho manažmentu a vedenie zamestnancov, riadenie ekonomiky a financovania školy a na ovládanie zásad psychohygieny manažmentu. Náš prieskum sa zasa zameriaval na sebahodnotenie vedúcich pedagogických zamestnancov v kontexte ich požadovaných profesijných kompetencií. Dovoľme si tvrdiť, že uvedený príspevok má spoločenský dopad na profesionalizáciu školského manažmentu, podporu osobnostného rozvoja lídrov v školách, zvyšovanie kvality vzdelávania a vytvárania kultúry sebahodnotenia a zodpovednosti v školách.

Bibliografia

HUPKOVÁ, M., PETLÁK, E. 2004. *Sebareflexia a kompetencie v práci učiteľa*. Bratislava: IRIS, 2004. ISBN 80-89018-77-7.

- DYTRTOVÁ, R., KRHUTOVÁ, M. 2009. *Učitel. Příprava na profesi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2863-6.
- GOLEMAN, D. 2015. *Jak se stát skutečným lídrem. Proč hraje emoční inteligence tak důležitou roli?* Czech edition, Metafora, 2009. ISBN 978-80-7359-453-4.
- MAXWELL, J. C. 2015. *Pär' úrovni líderstva*. Citadella, 2015. ISBN 978-80-8182-001-4.
- MÜHLFEIT, J. 2022. *Pozitívny líder. Ako energia a šťastie poháňajú špičkové tímy na ceste k úspechu*. RESL, 2022. ISBN 978-80-566-2898-0.
- OBDDRŽÁLEK, Z., POLÁK, J. a kol. 2008. *Příprava školských manažerův ako klíčový predpoklad efektívnosti školy*. Nitra: UKF, s. 303. ISBN 978-80-8094-296-0.
- SOLÁROVÁ, E. 2005. *Aplikácia prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch*. Bratislava: IKAR, 2005.
- WIYONO, B. B. 2017. The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 2017, 21(6), 705-725.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1318960>

Legislatíva

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

PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.

Centrum celoživotného vzdelávania
Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta
Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok
lubica.durajdova@ku.sk
Katedra pedagogiky (externá doktorandka)
Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta
Dražovská cesta 4, 949 74 Nitra
lubica.durajdova@ukf.sk

Prof. PaedDr. Mária Pisoňová, PhD.

Katedra pedagogiky
Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta
Dražovská cesta 4, 949 74 Nitra
mpisonova@ukf.sk