

## Model kľúčových kompetencií lídra v edukácii

Prehľad a analýzy zahraničných prístupov ku koncipovaniu požiadaviek na lídrov v škole ukazujú, že zahraničné prístupy ku koncipovaniu štandardov a požiadaviek na lídrov v edukačnom prostredí sú dobre rozpracované, inšpiratívne a relevantné pre podmienky potrieb v Slovenskej republike, čo sa ukázalo aj v stredoeurópskom projekte Medzinárodná spolupráca v školskom líderstve, výstupom ktorého bol stredoeurópsky kompetenčný rámec pre školských lídrov (Central 5).

*Kompetenčný model* predstavuje vzťahový rámec, ktorý uvádza kompetencie potrebné pre efektívny výkon špecifického povolania alebo skupiny príbuzných povolání, pracovnej pozície alebo procesov. Pomáha pochopiť a aplikovať kompetencie (Marrelli, et al., 2005). Kompetenčné modely obsahujú rôzne schopnosti, zručnosti, vedomosti, osobnostné črty alebo charakteristiky vhodné alebo nevyhnutné pre pozíciu, pre ktorú je ten-ktorý model vytvorený (Smutný, P., Procházka, J. Vaculík, M., 2014).

Účelom takéhoto modelu v kontexte líderstva v edukačnom prostredí je nielen poskytnúť teoreticky a empiricky podložený vzťahový rámec pre identifikovanie vedomostí, zručností a dispozícií, ktorými musia lídri disponovať, aby vytvárali predpoklady pre efektívne vyučovanie a učenie sa študentov a mali impakt na širšie prostredie (v rámci školy aj mimo nej), ako aj poskytnúť vzťahový rámec pre nastavenie rozvoja a podpory efektívnych lídrov v kontexte ich vzdelávania.

Uvedené súvislosti tvorili východiská pre zameranie výskumného projektu APVV 17-0557 – (Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii), v rámci ktorého jedným z hlavných cieľov bolo, s využitím zahraničných skúseností a prístupov ku koncipovaniu štandardov a kompetenčných štandardov pre lídrov v edukačnom prostredí a aplikovaním psychologického poznania zameraného na teóriu, výskum a kompetenčné modely efektívneho líderstva, vytvoriť teoreticky ukotvený a na výskumných zisteniach postavený model kompetencií pre lídrov v edukačnom prostredí ako vzťahový rámec pre definovanie líderských kompetencií lídrov v edukačnom prostredí (školských aj učiteľských lídrov) aplikovateľný do tvorby rozvojových a vzdelávacích programov zodpovedajúcim aktuálnym potrebám zlepšovania vzdelávania na úrovni základného a stredného školstva v Slovenskej republike.

### Metodológia a proces tvorby kompetenčného modelu

Pre proces vývoja kompetenčného modelu sme sa inšpirovali postupom Marrelliovej a jej tímu (Marrelli et al., 2005), ktorí opisujú tvorbu kompetenčného modelu ako komplexný proces tvorený niekoľkými vzájomne prepojenými krokmi:

Krok 1 tvorí *definovanie cieľov* (ako zodpovedanie takých otázok ako: za akým účelom je kompetenčný model vyvíjaný alebo ako bude aplikovaný).

Krok 2 predstavuje *plánovanie metodológie* (zahŕňa výber vzorky/ súboru a metódy pre získanie údajov).

Krok 3 tvorí samotné *identifikovanie kompetencií a vytvorenie kompetenčného modelu* (v tomto kroku je široko definovaný obsah práce použitý na identifikovanie špecifických zručností, poznatkov a charakteristík, ktoré tvoria kompetencie. Pracovná verzia by mala byť posúdená relevantnými expertmi a revidovaná podľa ich spätnej väzby. Následne sú kompetencie identifikované a organizované do rámca, ktorý vytvára kompetenčný model).

## **Procedúra tvorby kompetenčného modelu**

### **Krok 1 definovanie účelu, prístupu a cieľov kompetenčného modelu pre lídrov v edukácii:**

(a) hlavným cieľom vytvorenia kompetenčného modelu bolo vytvoriť rámec pre kompetenčné štandardy, ktorý bude aplikovateľný do koncipovania vzdelávacích programov zameraných na prípravu a rozvoj lídrov v edukácii, bude tiež využiteľný pre identifikovanie vzdelávacích potrieb účastníkov vzdelávacích programov, ako aj pre meranie efektu týchto programov;

(b) pre prístup ku konceptu líderstvo v edukácii je dôležité, aby obsahol pracovníkov školstva nezávisle od ich pozície, teda riadiacich pracovníkov aj učiteľov v transformatívnom úsilí a angažovaní sa v smere zlepšovania výsledkov vzdelávania a komplexného rozvoja žiakov/študentov v ich profesionálnej aj osobnej rovine, v transformatívnom úsilí zameranom na podporu zmeny zdola a dosiahnutie systémových zmien, čo z pohľadu jednotlivého lídra znamená mať impakt aj na druhých v čo najširšom rámci školy, školstva a odbornej aj laickej/spolupracujúcej komunity.

(c) koncepčný rámec pre nastavenie vzdelávania zameraného na rozvoj líderstva v edukácii, ktorý umožní koncipovať vzdelávanie podporujúce líderstvo v edukácii zamerané na rozvoj kompetencií komplexne a kompaktne premietnutých do relevantných domén a operacionalizované na úrovni indikátorov.

### **Krok 2 – proces implementácie metodologických postupov.**

Hlavnými zdrojmi identifikovania kategórií kompetencií (zručností, poznatkov a osobných charakteristík) relevantných pre kontext edukačného líderstva boli:

(a) analýza strategických dokumentov a existujúcich zahraničných a domácich štandardov a kompetenčných štandardov a

(b) výsledky prieskumov a empirických štúdií zameraných na efektívne líderstvo v edukačnom kontexte.

**(a) Analýza strategických dokumentov,** prehľadov, projektov, národných štandardov a kompetenčných štandardov líderstva v edukácii tvorili súčasť konceptualizačnej etapy výskumného projektu, ktorej cieľom bolo poskytnúť dostatočne reprezentatívny opis kľúčových termínov, rôznorodosti koncepčných a vývojových trendov od začiatku 21. storočia. Detailné charakteristiky, analýza a ich zhodnotenie uvádzajú samostatné prehľadové štúdie a publikácie (napr. Sollárová et al. 2019b; Ďuricová, Sollárová, & Poliach, 2021). Uvedieme tie prístupy a modely, ktoré sa stali kľúčovými východiskami pre koncipovanie vlastného modelu:

(a1) V období od cca 2014 sa v konceptualizácii profesijných štandardov objavuje popri doménach aj parameter kompetencií, reprezentatívnou ukážkou je model Leadership Competencies for Learner-centered, Personalized Education (LCLCPE, CCSSO 2017), v ktorom boli zdôraznené aspekty líderstva pre personalizované, na žiaka zamerané, vzdelávanie. Model bol vytvorený ako pomôcka pre rozvoj a podporu efektívnych lídrov s dôrazom na potrebu transformatívneho líderstva. Kompetencie detailne špecifikované cez početné indikátory, sú štruktúrované v rámci jednej východiskovej domény (vízia, hodnoty a kultúra lídra) a 3 podporných domén (podpora výkonu druhých, osobné zručnosti lídra a zdieľaná zodpovednosť). Naprieč každou z domén prechádzajú témy inovácie, riadenia zmeny a na študenta zameraných prístupov.

(a2) jednou z rozvíjajúcich sa línií rozvoja a koncipovania štandardov v edukačnom prostredí predstavujú štandard, ktoré sú zamerané na učiteľské líderstvo. Teacher Leadership Exploratory Consortium publikovalo v roku 2010 Teacher Leader Model Standards (2010), charakterizujúce poznatky, zručnosti a kompetencie, ktoré si učitelia potrebujú osvojiť vo vodcovských rolách v prostredí škôl a v ich profesii. Štandardy sú kategorizované do 7 domén, ktoré opisujú rôzne aspekty a funkcie učiteľského líderstva, sú zamerané na jeho roly, dispozície a aktivity, ktoré majú vplyv na každodenné fungovanie v školách. Tiež sa zameriavajú na učebnú klímu a kultúru pre učenie sa študentov ako kritických aspektov pre zvýšenie výkonu študentov. Tím uznávaných expertov z oblasti edukačného líderstva (Tomal et al., 2014) vyvinul štandardy (Standards Based Teacher Leadership), v ktorých syntetizujú nielen uvedený model TLMS z r. 2010, ale aj záväzné štandardy ICLL z r. 2002, pričom doplnili svoj vzťahový rámec štandardov o kľúčové kompetencie identifikované z aktuálneho výskumu líderstva aplikovaného pre vzdelávanie. Táto štruktúra prepája kompetencie, líderstvo a výsledky zamerané na zlepšenie školy (school improvement).

(a3) Prístup cez kľúčové kompetencie sa začína približne v tom istom období objavovať aj v koncipovaní kompetenčných štandardov zameraných aj na školských lídrov. Napr. Kirtman a Fullan (2014) uvádza 7 kľúčových kompetencií pre zmenu celého systému (whole-system change). Kompetencie školských lídrov sú popisované/definované ako črty, charakteristiky, hodnoty a správanie lídrov, ktorí sa dokážu zamerať na svoje zlepšovanie (improvement), budovanie kapacít v druhých, zameranie sa smerom von na budúce trendy vo vzdelávaní (teda napĺňajú to, čo Fullan (2011) identifikoval ako podmienky zmeny celého systému a toho, vďaka čomu je možné dosiahnuť pretrvávajúce, udržateľné výsledky. Podľa Fullana ide o (a) budovanie kapacít, (b) tímovú prácu, (c) pedagogiku a inštrukcie a (d) systémovú politiku.

(a4) Európsky prístup k líderstvu v škole je zameraný v prevažujúcej miere na top manažment škôl (školské líderstvo), čo odráža aj klasický prístup k manažérske chápanému prístupu k riaditeľom škôl (školský manažment) platný aj pre Slovensko. Približne od roku 2008 sú výrazne zastúpené európske medzinárodné prieskumy a projekty zamerané na školské líderstvo, ktoré boli zamerané na identifikovanie spoločných tém, ktoré zjednocovali tvorbu vzdelávacích politík naprieč európskymi krajinami. Pre koncipovanie požiadaviek na lídrov v škole bol najrelevantnejší projekt Medzinárodná spolupráca pre školské líderstvo s výstupom Central 5 – stredo európskym kompetenčným profilom školského líderstva (Schratz et al., 2013), ktorý ponúka kompetenčný rámec využiteľný aj v nastavovaní kompetenčných štandardov aj v koncipovaní vzdelávania podporujúceho rozvoj líderstva. Uvedený rámec nie je dostatočne využitý v tvorbe aktuálne platných požiadaviek na riadiacich pracovníkov školstva (Nariadenie ministra školstva č. 39/2017 s účinnosťou od 1. júla 2017, ktorým sa vydávajú profesijné štandardy pre jednotlivé kategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov škôl) a stále prevažujúcej orientácii na manažérsku prípravu riadiacich pracovníkov školstva vo formálnom vzdelávaní.

**(b) viaceré výsledky prieskumov a empirických štúdií** zamerané na efektívne líderstvo v škole uvádza časť III. publikácie Sollárová, Rovňanová, Heinzová (2022). Na tomto mieste ich doplníme o prieskumy a empirické štúdie realizované na Slovensku a osobitne členmi riešiteľského tímu projektu APVV 17-0557.

Za cenný vklad do empiricky podloženého prístupu k identifikovaniu kompetencií školských manažérov v slovenských podmienkach považujeme výskumný počin nitrianskeho tímu z UKF dlhodobo sa venujúceho téme vzdelávania školských manažérov, ktorý bol

konceptne ukotvený v metóde Garuda a výsledky porovnané s profilom manažera v kontexte európskych krajín. Hašková a Pisoňová (2019) prezentujú proces a výsledky extenzívneho výskumu zameraného na kompetencie školských manažerov, ktorého cieľom bolo identifikovať kľúčové kompetencie nevyhnutné pre aktuálne podmienky fungovania slovenského vzdelávacieho systému pre úspešné riadenie škôl. V prvom kole išlo o identifikovanie kľúčových faktorov úspechu aj zlyhaní slovenských školských manažerov a identifikáciu kompetencií nevyhnutných pre úspešný manažment škôl. Účastných bolo 1 204 školských lídrov, ktorí mali vyjadriť svoj názor na rôzne komponenty kvalifikačného profilu, ktoré si ich pozícia vyžaduje. Identifikácia kľúčových kompetencií bola založená na reflexiách manažérskych kompetencií riaditeľov škôl. Štruktúru kompetencií tvorilo 10 oblastí: 1. riadenie školy ako organizácie, 2. riadenie pedagogického procesu školy, 3. riadenie ľudí, 4. právne/legislatívne riadenie školy, 5. ekonomika a zdroje školy, 6. sebaevalúácia, 7. vodcovská komunikácia (leading communication), 8. vytváranie a ovplyvňovanie školskej klímy, 9. napĺňanie požiadaviek ďalšieho vzdelávania, 10. ďalšie kompetencie dôležité pre úspešné riadenie školy. Analýza výsledkov ukázala rozdiely diferencujúce riaditeľov základných a stredných škôl, väčších a menších škôl, ako aj skúsených a začínajúcich manažerov. Kompetenčné profily boli vypracované podľa metódy Garuda zameranej na tri oblasti – manažment (systematická flexibilita, štýl myslenia, abstraktné myslenie, tendencia k riziku a sebakontrola), sociálna sféra (empatia, sociálny kontakt, sociálna flexibilita, podpora, dôvera), a výkon (súťaživosť, vplyv, sebadôvera, nezávislosť, fyzická sila, psychická energia) Profily boli porovnávané s priemerným profilom manažera v Európe (average Euro-manager profile). Medzi silnými stránkami boli identifikované napr. potenciál tvoriť dlhodobé ciele a vízie, schopnosť ovládať vlastné emócie v hektických pracovných a sociálnych podmienkach, schopnosť pracovať v kompetitívnom/súťaživom prostredí, ambícia ovplyvňovať druhých. Ako slabé miesta boli označené napr. vyššia potreba štruktúry a zaoberanie sa detailmi práce, nižšia ochota delegovať prácu, slabá psychická reziliencia voči kritike a potenciálnemu vystaveniu sa chybám, čo má za následok opatrnosť v procese rozhodovania sa, nižšia sebadôvera vo vlastné schopnosti, vysoká potreba podpory a povzbudzovania od druhých. Z výsledkov je možné nastaviť rozvojové programy, napr. dôraz na posilnenie delegovania úloh a zodpovednosti, nezávislé rozhodovanie alebo rozhodovanie v stresových situáciách, osobnostný rozvoj na posilnenie sebavedomia, vytváranie podmienok pre úspešnú kooperáciu v tíme.

V rámci spomínaného projektu APVV boli realizované štúdie zamerané na skúmanie rôznych osobnostných charakteristík relevantných pre efektívne líderstvo v edukačnom prostredí slovenskej populácie riadiacich pracovníkov školstva, učiteľov a študentov učiteľských odborov ako potenciálnych lídrov. Sledované charakteristiky sa typicky dávali do vzťahu s transformatívnym líderstvom, pričom boli overované koncepcie a adaptované metodiky Kouzesa a Posnera (LPI; The Leadership Practices Inventory; Kouzes, Posner, 2017; Kaliská, 2019) a koncepcia a Dotazník prístupu k vedeniu ľudí CLQ (Dotazník prístupu k vedeniu ľudí; Procházka, Vaculík & Smutný, 2016). Ako príklady uvádzame štúdiu zameranú na analýzu dimenzií transformatívneho štýlu vedenia a sebahodnotenia (Đuricová, L., 2020); analyzujúca vzťahy medzi transformatívnym líderstvom a osobnou kauzalitou (Pašková, 2020); štúdia analyzujúca vzťahy medzi črtovou emocionálnou inteligenciou a líderskými praktikami transformatívneho líderstva (Heinzová, & Kaliská, 2020), štúdia analyzujúca vzťahy medzi

osobnostnými premennými (identifikovanými inventárom NEO-FFI), sebahodnotením a typmi transformatívneho líderstva (Kaliská, 2021).

Záver z výsledkov realizovaných analýz relevantné pre tvorbu kompetenčného modelu lídra v edukácii možno v hlavných bodoch zhrnúť nasledovne:

- (1) Záber domén v štandardoch pre lídrov v edukácii zmysle ich tematického/obsahového zamerania je možné štruktúrovať do okruhov: (a) hodnôt (misia, vízia, etika); (b) odbornej/pedagogickej kvality (inštruktážne líderstvo, inovácie, kurikulum, hodnotenie); (c) manažmentu (zdrojov, rozvoja personálu.); (d) vzťahov v kontexte vzdelávania (s rodinou, komunitou, pedagogickou odbornou obcou, riadiacimi telesami); (e) osobnostných kvalít, relevantných pre líderstvo.
- (2) Z perspektívy vývoja profesijných a kompetenčných štandardov pre lídrov v edukácii možno identifikovať zmeny v cieľových skupinách, ktorým sú tieto štandardy určené v tom, že sa objavujú približne od roku 2004 štandardy, neskôr kompetenčné štandardy pre učiteľov ako učiteľských lídrov.
- (3) Zmena vo význame pojmu „kompetencie“. líderstvo, teda ako to, ČO majú jednotlivci robiť; kompetencie v tomto poňatí definujú (minimálne) štandardy výkonu. Trendom posledného desaťročia je koncipovať kompetenčné štandardy, ktoré sú definované ako pozorovateľné vzorce správania, ktoré jedinec musí preukázať a ktoré súvisia s pracovným výkonom, resp. ho ovplyvňujú. V tomto ponímaní sa chápu kompetencie v zmysle „AKO“ ľudia tieto štandardy dosahujú.
- (4) V podmienkach Slovenska v aktuálnych profesijných štandardoch riadiacich pracovníkov školy prevládajú oblasti a kompetencie manažérske, nie líderské, pričom vzdelávanie zamerané na rozvoj líderských kompetencií (školského aj učiteľského líderstva) je skôr výsadou neformálneho vzdelávania organizovaného mimovládnyimi organizáciami.
- (5) Podľa preštudovaného množstva modelov môžeme zhrnúť, že kompetenčné modely sú koncipované buď pre školského lídra alebo pre učiteľského lídra, nie je nám známy model, ktorý by riešil lídra v edukácii nezávisle od jeho formalizovanej riadiacej pozície, resp. riaditeľa aj učiteľa spolu. Pre účely projektu, aj v súlade s koncepciou vzdelávania existujúcou (Komenského inštitút), ale určite aj (nami v budúcnosti) odporúčanou podobou je vytvorenie jednotného modelu, ktorý by bol relevantný pre lídra v edukácii nezávisle od toho, či má rôzne formalizovaný status manažéra alebo nie. Toto riešenie umožňuje prístup cez kľúčové kompetencie („core competencies“), ktoré má významové prieniky s generickými modelmi kompetencií lídrov a zároveň vytvára priestor aj pre zohľadnenie špecifik kontextu (v našom prípade edukácie). Koncipovanie modelov kľúčových kompetencií lídrov v edukácii v zahraničí možno považovať za trend posledných rokov. Mnohé z týchto modelov boli pri tvorbe nášho modelu použité. Napriek tomu budeme model prezentovať ako originálny minimálne v dvoch bodoch: (1) je to model univerzálny pre riadiacich pracovníkov aj učiteľov a (2) v štruktúre modelu predstavuje kľúčové kompetencie naprieč doménam a operacionalizuje ich na úrovni indikátorov.

## VÝSLEDKY

### Krok 3 Tvorba modelu kľúčových kompetencií pre lídra v edukácii

#### Konceptualizácia modelu

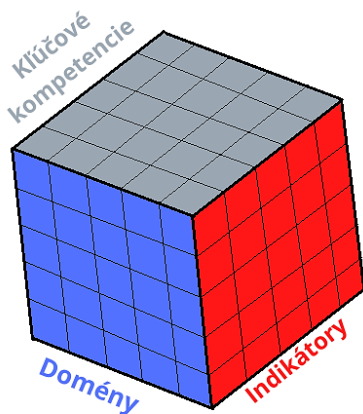
(1) Vytvorený model kompetencií nadväzuje na trend posledného desaťročia konceptualizovať kompetencie ako pozorovateľné vzorce správania, ktoré musí jedinec preukázať a ktoré ovplyvňujú jeho pracovný výkon. Dôraz na procesuálnu stránku, spôsoby dosahovania profesijných štandardov umožnia operacionalizovať kompetencie na úroveň poznatkov, zručností, spôsobilosti a ďalších charakteristík jedinca, čo umožní ciele koncipovanie vzdelávania, ako aj merateľné indikátory vzdelávacích potrieb a efektu vzdelávania.

(2) Vytvorený model je relevantný pre lídra v edukácii nezávisle od jeho formalizovaného statusu, čiže vzťahuje sa rovnako na riadiacich pracovníkov v školstve ako aj na učiteľov. Toto riešenie umožňuje prístup cez kľúčové kompetencie definované ako ukazovatele úspešnosti a efektívnosti lídrov; špecificky kľúčové kompetencie lídra v edukácii definujeme ako poznatky, zručnosti a dispozície, ktoré musí líder ovládať a vlastniť, aby vybuďoval a udržal na žiaka zameranú edukáciu, školu a učebné prostredie.

(3) Špecifickosť edukačného kontextu je obsiahnutá v oblastiach (*doménach*), v ktorých sú jednotlivé kľúčové kompetencie uplatňované.

(4) Model uvádza špecifické podoby a ukazovatele, v ktorých sa kľúčové kompetencie konkrétne prejavujú v jednotlivých doménach na úrovni *indikátorov*.

(5) Výslednú štruktúru modelu (Obrázok IV.6.) tvoria 3 dimenzie: kľúčové kompetencie, domény a indikátory.



Obrázok IV.6. 1 Štruktúra Modelu kľúčových kompetencií lídra v edukácii

## **Stručná charakteristika kľúčových kompetencií, domén a zoznam indikátorov**

### **(A) Kľúčové kompetencie (KK1-5) a ich charakteristiky:**

**KK1. Otvorenosť k zmene a riadenie zmeny:** Otvorenosť a osobné angažovanie sa pre zlepšovanie výsledkov vzdelávania a úspešnosť žiakov. Ovpływňovanie zmeny/transformácie v duchu kultúry zlepšovania výsledkov vzdelávania a úspešnosti žiakov.

**KK2. Zameranie a angažovanie sa pre rozvoj seba aj organizácie:** Neustále vzdelávanie, rozvíjanie a zdokonaľovanie odbornosti a profesionálnych kvalít je aktívne presadzovanou, podporovanou a napĺňanou hodnotou na úrovni jednotlivca aj celej organizácie.

**KK3. Efektívna komunikácia a interakcie:** Jasná, otvorená a konštruktívna komunikácia ako predpoklad vytvárania a udržiavania efektívnych vzťahov na všetkých úrovniach. Otvorenosť, podpora a konštruktívne riešenie pracovných a interpersonálnych situácií ako predpoklad vytvárania pracovnej klímy nevyhnutnej pre pohodu, dôveru a dosahovanie excelentných výsledkov.

**KK4. Posilňovanie kooperatívnej kultúry:** Zameriavanie sa viac na tím než na seba. Riadenie a rozvíjanie druhých. Budovanie spolupráce a rozvoj vysokovýkonného tímu.

**KK5. Budovanie externých sietí a partnerstiev:** Vytvárať a podporovať externé siete a partnerstvá zamerané na podporu, presadzovanie a udržateľnosť zmien a dosiahnutie vysokého štandardu vo výsledkoch. Rozvíjanie vzťahov s komunitou zamerané na spoluvytváranie a presadzovanie vízie a cieľov školy, zapájanie sa do externých partnerstiev na najrôznejších úrovniach.

### **(B) Domény (1-5) ako oblasti aplikácie kľúčových kompetencií do edukačného kontextu**

**D1. Vízia, hodnoty a kultúra - pre vzdelávanie zamerané na žiaka.** Doména sa vzťahuje na schopnosť lídrov vytvoriť učiace sa prostredie, kde bude žiakom zabezpečené vzdelávanie s poznatkami, zručnosťami a dispozíciami, ktoré potrebujú, aby uspeli v ďalšom vzdelávaní, kariére aj civilnom živote. Doména zdôrazňuje dôležitosť vytvárania a udržiavania prostredia, kde sú cenené všetky hlasy a skúsenosti ako príležitosti pre učenie sa a rast.

**D2. Odbornosť/riešenie úloh** - doména predstavuje kompetencie, ktoré umožňujú lídrom zámerne, cieľavedomé zlepšovať kvalitu vyučovania a učenia sa v rámci sféry ich vplyvu; znamená to byť proaktívny a angažovaný líder v zlepšovaní stratégií/metód vyučovania s presahujúci rámec triedy, príp. školy.

**D3. Líder vo vzťahu k sebe** - osobné zručnosti a spôsobilosti - doména obsahuje kompetencie potrebné pre lídrov, aby osobne demonštrovali víziu, hodnoty a kultúru predstavenú v prvej doméne. Tieto kompetencie opisujú lídrov, ktorí sú príkladom a inšpiráciou pre ostatných v kvalitách a praktikách, ktorými napĺňajú cieľ uchovať spravodlivú, na žiaka/učiaceho sa zameranú školskú klímu.

**D4. Líder vo vzťahu k druhým** - zameranie na druhých. manažment seba a druhých - kompetencie, ktoré umožnia lídrovi efektívne viesť a manažovať dospelých. Kľúčové kompetencie v tejto doméne zahŕňajú budovanie kapacity všetkých členov učiaceho sa prostredia a uchovanie kultúry rastu a zlepšovania sa seba, druhých a organizácie (školy).

**D5. Líder vo vzťahu k systému** - doménu charakterizuje zdieľaná zodpovednosť a štruktúry pre nepretržité zlepšovanie, inovácie a hodnotenie, vytváranie a udržiavanie na učiaceho sa

zameraný systém obnovy, zlepšovania, transformácie, formou štruktúr, ktoré to robia uskutočniteľným a udržateľným.

**Indikátory kľúčových kompetencií** – ukážky indikátorov vybranej kľúčovej kompetencie (KK3. Efektívne komunikácia a interakcie) vo všetkých doménach.

KK3.D1. Presadzuje kultúru jasnej a otvorenej komunikácie a konštruktívnych a pozitívnych interakcií a vzťahov na všetkých úrovniach.

KK3.D2. Dokáže akceptovať rozdielne stanoviská druhých a prechádzať konfliktom.

KK3.D3. Dokáže byť empatický a podporný pre druhých.

KK3.D4. Inšpiruje druhých pre riešenie problémov a konfliktov štýlom win-win.

KK3.D5. Svojou efektívnou komunikáciou a interakciami vytvára tímovú kultúru, kde sa spätná väzba a náročné konverzácie vyskytujú pravidelne a kde je samostatnosť a proaktivita ľudí vítaná a oceňovaná.

### (C) Indikátory kľúčových kompetencií zodpovedajúce doménam

Tab IV.6.1 Indikátory kľúčových kompetencií aplikované do domén

Kľúčové kompetencie (názov + charakteristika)	Doména (D1.-5.) + <i>indikátory kľúčovej kompetencie (zodpovedajúce doménam)</i>
<p><b>KK1.Otvorenosť k zmene a riadenie zmeny</b></p> <p><i>Otvorenosť a osobné angažovanie sa pre zlepšovanie výsledkov vzdelávania a úspešnosť žiakov/štvudentov. Oplyvňovanie zmeny / transformácie v duchu kultúry/filozofie zlepšovania výsledkov vzdelávania a úspešnosti žiakov/štvudentov.</i></p>	<p><b>1.D1.</b> Vytvára a zdieľa jasné smerovanie a ciele organizácie v smere podporovania rovnosti príležitostí vo vzdelávaní, presadzovania kultúry kvalitných výsledkov vzdelávania a komplexného rozvoja profesionálnej a osobnej stránky žiakov/štvudentov, s cieľom pripraviť ich pre budúcnosť prostredníctvom inkluzívnych, individualizovaných a na študenta zameraných prístupov.</p> <p><b>1.D2.</b> Vyhľadáva inovácie na dosiahnutie kvalitných výsledkov vo vzdelávaní. Modeluje a zdieľa efektívne vyučovacie stratégie, ktoré inšpirujú iných zlepšiť sa. Proaktívne plánuje a tvorí systémové kroky na dosiahnutie celoškolských cieľov.</p> <p><b>1.D3.</b> Je flexibilný, otvorený a odolný. Dokáže efektívne zvládať a manažovať zmenu.</p> <p><b>1.D4.</b> Podporuje a angažuje sa v sieťovaní učiteľov. Prispieva k budovaniu a rozvoju spôsobilostí učiteľov v rámci vlastnej organizácie aj mimo nej.</p> <p><b>1.D5.</b> Etabluje a udržiava kultúru zameranú na zlepšovanie výsledkov vzdelávania a komplexnosti rozvoja profesionálnej a osobnej stránky žiakov/štvudentov. Vytvára normy, ktoré posilňujú hlas študentov pri riadení strategických zmien. Buduje systemické stratégie na zabezpečenie udržateľnosti zmeny na všetkých úrovniach.</p>
<p><b>KK2. Zameranie a angažovanie sa pre (nepretržitý) rast/rozvoj seba aj organizácie</b></p> <p><i>Neustále vzdelávanie, rozvíjanie a zdokonaľovanie odbornosti</i></p>	<p><b>2.D1.</b> Etabluje a udržiava kultúru zameranú na učenie sa s prívlastkami inovatívny, ochotný riskovať a nepretržite sa zlepšujúci a rozvíjajúci.</p> <p><b>2.D2.</b> Vzdelávaním sa nepretržite rozvíja svoje odborné/profesionálne vedomosti, zručnosti a spôsobilosti relevantné pre dosiahnutie cieľov organizácie a naplnenie jej vízie. Zbiera, analyzuje a využíva rôzne formy dát, podľa</p>



<b>Kľúčové kompetencie</b> (názov + charakteristika)	<b>Doména (D1.-5.) + indikátory kľúčovej kompetencie</b> (zodpovedajúce doménam)
<i>a profesionálnych kvalít je aktívne presadzovanou, podporovanou a napĺňanou hodnotou na úrovni jednotlivca aj celej organizácie.</i>	ktorých sa rozhoduje. Tvorí a implementuje efektívne akčné plány. V snahe inovovať je ochotný riskovať a podporovať iniciatívy druhých. <b>2.D3.</b> Pravidelne reflektuje a presne hodnotí svoje silné stránky a oblasti rozvoja, vyhľadáva spätnú väzbu a rozvíja sa s cieľom zlepšiť efektívnosť svojho profesionálneho fungovania. <b>2.D4.</b> Podporuje odborný rozvoj členov tímu/pracovníkov. Motivuje k seberealizácii a tvorivosti druhých a vytvára pre ich rozvoj priestor. Mentoruje a koučuje svojich spolupracovníkov/kolegov v rámci organizácie aj mimo nej. <b>2.D5.</b> Podporuje a zapája sa do profesionálneho sieťovania zameraného na rozvoj učiteľov, škôl a vzdelávania.
<b>KK3. Efektívna komunikácia a interakcia</b>  <i>Jasná, otvorená a konštruktívna komunikácia ako predpoklad vytvárania a udržiavania efektívnych vzťahov na všetkých úrovniach. Otvorenosť, podpora a konštruktívne riešenie záťažových situácií ako predpoklad vytvárania pracovnej klímy nevyhnutnej pre pohodu, dôveru a dosahovanie excelentných výsledkov.</i>	<b>3.D1.</b> Presadzuje kultúru jasnej a otvorenej komunikácie a konštruktívnych a pozitívnych interakcií a vzťahov na všetkých úrovniach. <b>3.D2.</b> Ovláda a využíva zručnosti efektívnej komunikácie, riešenia konfliktov a vytvárania efektívnych vzťahov. Jasne, autenticky a presvedčivo komunikuje svoju agendu. Kriticky myslí a rozhodnutia komunikuje jasným a stručným spôsobom. Je otvorený, počúva a podporuje druhých. Dokáže akceptovať rozdielne stanoviská druhých a predchádzať konfliktom. <b>3.D3.</b> Je autentický, integrovaný, emocionálne stabilný. Dokáže byť empatický a podporný pre druhých. V záťažových a konfliktných situáciách je rozvážny a akceptujúci. <b>3.D4.</b> Kompetentne zvláda a rieši konflikty. Proaktívne sa angažuje do náročných konverzácií so študentmi, kolegami a komunitou. Inšpiruje druhých pre riešenie problémov a konfliktov štýlom win-win. <b>3.D5.</b> Svojou efektívnou komunikáciou a interakciami vytvára tímovú kultúru, kde sa spätná väzba a náročné konverzácie vyskytujú pravidelne a kde je samostatnosť a proaktivita ľudí vítaná a oceňovaná.
<b>KK4. Posilňovanie kooperatívnej kultúry</b>  <i>Zameriavanie sa viac na tím než na seba. Riadenie a rozvíjanie druhých. Budovanie spolupráce a rozvoj vysokovýkonného tímu.</i>	<b>4.D1.</b> Zaväzuje sa a presadzuje kultúru spolupráce a tímovosti v dosahovaní cieľov a vízie organizácie. <b>4.D2.</b> V práci so žiakmi/študentmi využíva kooperatívne učenie sa. Pozná teóriu budovania vysoko efektívnych tímov a dokáže ju aplikovať. <b>4.D3.</b> Je ochotný a schopný spolupracovať a byť platným členom tímu. Je iniciatívny, aktívny, konštruktívny pri riešení úloh tímu. <b>4.D4.</b> Angažuje sa v rozvíjaní kooperatívnej kultúry so žiakmi/študentmi, kolegami a komunitou. Prispieva k budovaniu a udržiavaniu efektívneho a vysokovýkonného tímu. <b>4.D5.</b> Prispieva k budovaniu tímov učiteľov a vzdelávateľov zameraných na podporu pokrokov vo vzdelávaní a učení sa.
<b>KK5. Budovanie externých sietí a partnerstiev</b>	<b>5.D1.</b> Chápe svoju rolu ako súčasť rôznorodých externých sietí zameraných na zmenu a zlepšovanie školy a vzdelávania.

<b>Kľúčové kompetencie</b> (názov + charakteristika)	<b>Doména (D1.-5.) + <i>indikátory kľúčovej kompetencie</i></b> <i>(zodpovedajúce doménam)</i>
<i>Externé siete a partnerstvá budované s cieľom podpory, presadenia a udržateľnosti zmien a dosiahnutia vysokého štandardu vo výsledkoch. Rozvíjanie vzťahov s komunitou zamerané na spoluvytváranie a presadzovanie vízie a cieľov školy, zapájanie/angažovanie sa externých partnerstiev na najrôznejších úrovniach.</i>	<b>5.D2.</b> Vidí svoju rolu ako lídra v širokom zábere/spôsobe, ktorý prekračuje pracovné prostredie v rámci vlastnej organizácie. <b>5.D3.</b> Posilňuje a udržiava väzby s miestnymi či globálnymi komunitami. <b>5.D4.</b> Dokáže angažovať ľudí vo vnútri aj mimo školy/školského prostredia do obojstranných partnerstiev <b>5.D5.</b> Podporuje odborné/profesionálne učiace sa komunity (mentoring). Buduje kooperatívnu kultúru s externým prostredím (rodičia, odborné telesá, správne orgány a inštitúcie) zameranú na podporu dosiahnutia cieľov. Angažuje sa v sieťovaní zameranom na líderstvo vo vzdelávaní.

## Záver

Líderstvo v edukácii sa stalo prioritnou témou vzdelávacej politiky na celom svete. Tak ako sa krajiny snažia prispôbovať svoje vzdelávacie systémy potrebám súčasnej spoločnosti, menia sa očakávania voči školám aj manažmentu škôl. Vo všeobecnosti platí, že parametre kvality líderských zručností potrebné pre podmienky škôl sú nastavované v štandardoch, profesijných štandardoch či kompetenčných štandardoch, ktoré sú typicky vypracované relevantnými národnými až nadnárodnými telesami a majú rôzne ciele, rôznu konceptualizáciu, rôzne zameranie a rôznu mieru záväznosti – od stanovovania rámcov, cez odporúčania až po záväznosť pre účely naplnenia národných požiadaviek na profesionalizáciu riadenia a vedenia v školstve a/alebo akreditovanie vzdelávacích programov pre rozvoj lídrov v edukačnom prostredí.

Pre slovenský kontext sú najrelevantnejšie prístupy ku koncipovaniu požiadaviek na lídrov v škole, ktoré vychádzajú z európskeho, resp. stredoeurópskeho kontextu a sú prezentované v rámci pokračujúcej medzinárodnej spolupráce zameranej predovšetkým na školské líderstvo. Osobitne výrazný potenciál dopadu na tvorbu profesijných štandardov mali výsledky projektu *Medzinárodná spolupráca v školskom líderstve* prebiehajúcim v rokoch 2011-12 ako tretie štádium Stredoeurópskej spolupráce, ktorej cieľom bolo vytvoriť medzinárodný kompetenčný rámec pre školské líderstvo využiteľný aj vo vzdelávaní školských lídrov zúčastnených krajín (vrátane Slovenska). Realizované prieskumy v radoch odborníkov (napr. Hašková, Laššák, in Schratz et al., 2013) však poukazujú na vnímanie vytvoreného kompetenčného rámca („Central 5“) ako pomerne rozsiahleho až neprehľadného, čo sťažuje jeho priame využitie ako rámca pre koncipovanie vzdelávania školských lídrov, v porovnaní s existujúcimi profesijnými štandardmi platnými v SR.

Analýzy zahraničných podôb koncipovania požiadaviek na lídrov v edukačnom kontexte a ich porovnanie s národným/slovenským kontextom umožňujú konštatovať, že v porovnaní so zahraničím sa formálne štandardy aj formálne funkčné vzdelávanie vzťahuje len na riadiacich pracovníkov, čo zodpovedá konceptu školského lídra, pričom v aktuálne platných profesijných kompetenčných štandardoch výrazne prevažujú manažérske kompetencie a dôraz na líderské kompetencie je poddimenzovaný, čo vyplýva aj z viacerých prieskumov hlavne medzi účastníkmi vzdelávania (napr. Pisoňová a kol., 2021, Pisoňová, Hašková, 2022).

Uvedené súvislosti viedli tím riešiteľov projektu aplikačného výskumu APVV 17-0557 k definovaniu výskumného zámeru projektu tak, aby s využitím zahraničných skúseností a

prístupov ku koncipovaniu požiadaviek na líderské kompetencie lídra v škole, ako aj s využitím teoretického poznania a empirických zistení vzťahujúcich sa najmä na efektívne líderstvo aplikované do edukačného prostredia a modely líderstva podporujúce úspešné školy zamerané na rozvoj učenia a učenia sa žiakov/štvudentov, bol vytvorený teoreticky ukotvený a empiricky podložený model kompetencií lídra v škole relevantný a aplikovateľný v podmienkach Slovenska pre lídrov v škole rovnako pre riadiacich pracovníkov (školských lídrov) ako aj učiteľov (učiteľských lídrov), využiteľný aj ako rámec pre koncipovanie vzdelávacích programov zameraných na podporu kompetencií lídra v škole. Proces a výsledok tohto zámeru približuje publikácia Sollárová, Rovňanová, Heinzová (2022). Pri tvorbe modelu bol využitý metodologický postup vývoja kompetenčného modelu podľa Marrelli et al. (2005). Po zadefinovaní cieľov a analýze zahraničných a domácich štandardov, kompetenčných štandardov a výskumov efektívneho líderstva v edukačnom kontexte bol vytvorený Model kľúčových kompetencií pre riadiacich pracovníkov školy aj učiteľov, špecifikovaný v doménach a indikátoroch. Trojdimenzionálny model tvorí *päť kľúčových kompetencií* (otvorenosť k zmene a riadenie zmeny; zameranie a angažovanie sa pre stály rozvoj seba aj organizácie; efektívna komunikácia a interakcie; posilňovanie kooperatívnej kultúry; budovanie externých sietí a partnerstiev), ktoré sú aplikované v rámci *piatich domén* zodpovedajúcich rolám lídra v edukácii (vízia, hodnoty a kultúra; odbornosť/riešenie úloh; líder vo vzťahu k sebe - osobné zručnosti, spôsobilosti a hodnoty; líder vo vzťahu k druhým - zameranie na druhých. manažment seba a druhých; líder vo vzťahu k systému – strategické líderstvo a vedenie zmeny). Kľúčové kompetencie v jednotlivých doménach sú špecifikované na úrovni *indikátorov*. Takto dizajnovaný model poskytuje rámec pre koncipovanie vzdelávania a podporu rozvoja kľúčových kompetencií lídra v edukácii, ako aj rámec pre identifikáciu vzdelávacích potrieb účastníkov využiteľný nielen na zameranie vzdelávania z pohľadu účastníka, ale aj na vyhodnocovanie efektívnosti realizovaného vzdelávacieho programu.

Zdroj:

Sollárová, Rovňanová, Heinzová (2022): Líderstvo v škole – prístupy, požiadavky, príprava. Banská Bystrica, Belianum, s. 58-68.