

EDUKAČNÝ MANAŽMENT A JEHO MIESTO V ŠKOLSKOM MANAŽMENTE

Education Management and Its Place in School Management

MÁRIA UHEREKOVÁ

Pedagogická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, Katedra pedagogiky
Moskovská 3, 811 08 Bratislava
uherekova@fedu.uniba.sk

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá edukačným manažmentom ako jedným z faktorov, ktorý určujú kvalitu výchovy a vzdelávania v škole. Zaoberá sa problematikou riadenia kvality výchovy a vzdelávania učiteľmi. Poukazuje na postavenie edukačného manažmentu v školskom manažmente. Zameriava sa na možnosti školského manažmentu z hľadiska vedenia učiteľov k chápaniu a uplatňovaniu edukačného manažmentu.

Abstract

The contribution deals with education management as one of factors influencing the quality of school education. It analyses the education quality management by teachers. It shows the position of education management in school management. It focuses on school management from the point of view of leading teachers toward understanding and applying school management.

Kľúčová slova

Edukácia, edukačný manažment, školský manažment, kvalita, výchovno-vzdelávací proces, kvalita, učiteľ.

Key words

Education, education management, school management, quality, educational process, quality, teacher.

Školský manažment z hľadiska pedagogického rozvoja

Súčasnú zmenu v slovenskom školstve súvisiacu s platnosťou školského zákona sa dotýkajú takmer všetkých činností školy. Odrážajú sa, okrem iného, v organizácii a obsahu vzdelávania v kontexte so **štátnym vzdelávacím programom**

a *školským vzdelávacím programom*. Súvisia so zmenami riadenia viacerých procesov a činností školy z hľadiska skvalitňovania školského manažmentu. Okrem iného prinášajú potrebu profesijného rastu učiteľov v súvislosti s novými prístupmi v riadení vyučovacieho procesu.

Tieto hľadiská viedli k úvahám o kvalite *riadenia výchovno-vzdelávacieho procesu* školy riaditeľom (za úroveň ktorého je zodpovedný) a *riadenia vyučovacieho procesu* učiteľom ako základným činiteľom kvality pedagogického procesu v škole.

Kvalitné riadenie školy a tým aj riadenie pedagogického procesu prezentuje uplatňovanie *komplexného manažmentu*. Jeho neoddeliteľnými súčasťami je podľa Obdržálka, Horváthovej (2004) strategická a operatívna línia. Perspektívna línia zabezpečuje dosahovanie kvalitatívne vyššej úrovne školy zavádzaním inovácií, uplatňovaním rôznych programov, projektov a nových organizačných štruktúr. V dlhodobom kontexte znamená *smernenie k rozvoju školy* orientáciou na rozvoj riadenia, organizačný a pedagogický rozvoj. Operatívna línia zabezpečuje každodenný chod školy (administratívne a ekonomické riadenie, priebežnú pedagogickú reguláciu a organizačné usmerňovanie).

Pedagogický rozvoj ako súčasť strategickej línie znamená predovšetkým skvalitňovanie výchovno-vzdelávacieho procesu ako najdôležitejšieho procesu v škole – miera jeho rozvoja reprezentuje určitú dosiahnutú kvalitu vyučovacieho procesu.

Na základe skúseností zo školskej praxe, diskusií s metodikmi pedagogických centier, riaditeľmi škôl a učiteľmi (v rámci ďalšieho vzdelávania) možno konštatovať, že problémy v kvalite vyučovacieho procesu spôsobuje pretrvávajúce zastarané spôsoby a postupov učiteľov. Príčinou môžu byť aj nedostatočné zručnosti učiteľov vytvárať dlhodobé koncepcie edukácie vo vyučovacom predmete a na ich základe operatívne riadiť jednotlivé vyučovacie hodiny.

V riadiacej praxi možno dlhšiu dobu pozorovať nechuť školských manažérov aktívne ovplyvňovať prístup učiteľov k vyučovacieho procesu, poukazovať na existujúce nedostatky a riešiť ich. Dôvodom podľa Blašku (2008) je určité „odpedagogizovanie“ – nežiaduce vzdialovanie sa riadenia školy od samotného procesu vyučovania. Príčinu vidí v zaťaženosti manažmentu školy administratívno-správnymi a hospodársko-ekonomickými činnosťami, ale aj v nedostatočnej pedagogicko-psychologickej spôsobilosti v oblasti vedenia ľudí (pozn. autorky). Možno súhlasiť s uvedeným autorom, že riadenie školy je kvalitné vtedy, ak zasahuje do najdôležitejších stránok jej činnosti, t.j. ak pôsobí na rozvoj osobnosti žiaka v procese vyučovania.

Východiskom k skvalitneniu pedagogického rozvoja je kvalitný *školský vzdelávací program* v súlade s rozpracovaným poslaním a cieľmi školy, s odrazom v cieľovej a obsahovej stránke učebných osnov a inovačnými prístupmi a postupmi vo výchove a vzdelávaní žiakov. Odráža štátny vzdelávací program ako jeho normatívny rámec a rozpracúva ho na podmienky školy a regiónu a potreby užívateľov vzdelávacích služieb (rodičia, žiaci). Možno ďalej súhlasiť s Blaškom (2009), že ako strategický dokument má obsahovať organizované aktivity vymedzené vzdelávacími cieľmi, obsah a podmienky vyučovania, prostriedky a výstupy vzdelávacieho procesu, odporúčania a návrhy zodpovedajúcich didaktických prístupov, metódy overovania výstupov a hodnotenia žiakov. Chápe ho ako programový dokument, ktorý prezentuje charakter vyučovania konkrétnej školy a komplexný program jej riadenia na úrovni plánovania, rozhodovania, organizovania, vedenia, kontrolovania a hodnotenia procesov na úrovni školy.

Pedagogický rozvoj súvisí s tvorivo-humanistickým trendom v súčasnom školstve a rozvíjaním *klúčových kompetencií žiakov*. Riadenie pedagogického rozvoja školy úzko súvisí s cieľmi výchovy a vzdelávania v oblasti klúčových kompetencií žiakov, ktoré sa týkajú komunikačných, verbálnych a písomných spôsobilostí, využívania IKT, sociálnych a personálnych spôsobilostí, schopnosti identifikovať problémy, navrhovať ich riešenia a riešiť ich.

Zo súčasného nastúpeného trendu, ako aj z poznatkov o riadení škôl v zahraničí, vyplýva dôraz na zvyšovanie kvality *procesuálnej stránky výchovy a vzdelávania*, pričom u nás sa doteraz sústreďovala pozornosť najmä na obsahovú stránku. Zmeny v školstve nastoľujú potrebu profesijného rastu učiteľov pri osvojení nového spôsobu riadenia – *manažovania vyučovacieho procesu*, pretože od zastaraných prístupov vyučovania nemožno očakávať predpokladané výsledky.

Triedny manažment v školskej praxi

V súvislosti s úvahami o postupoch, ktoré môžu viesť k pedagogickému rozvoju, zaoberali sme sa na základe vlastnej pedagogickej a inšpekčnej praxe problematikou skúmania riadenia vyučovacieho procesu na úrovni manažmentu školy aj učiteľa.

Ako cesta k dosahovaniu očakávanej kvality vyučovacieho procesu sa v pedagogickej literatúre uvádza a v školskej praxi najmä v zahraničí prezentuje a podporuje *triedny manažment* (the classroom management). Väčšinou sa charakterizuje ako proces vytvárania priaznivých podmienok na zapojenie žiakov do triednych aktivít, resp. riadenie pedagogického procesu učiteľom

na vyučovaní i mimo neho, ktoré smeruje k eliminácii nevhodného správania žiakov s cieľom vytvoriť priestor pre efektívny priebeh učebných aktivít žiakov.

Dobrý triedny manažment sa vyznačuje nízkou intervenciou zo strany učiteľa a zo strany žiakov pozitívnym správaním ako prejav slobodného sa stotožnenia s určitým poriadkom. Chápe sa ako riadenie činnosti žiakov v školskej triede na základe behaviorálneho, humanistického prístupu zavádzaním a uplatňovaním systému pravidiel, ako korekcie rušivého a nežiaduceho správania žiakov s nízkou úrovňou intervencie zo strany učiteľa.

Možno súhlasiť s Paschom, Gardnerom a kol. (1998), že základnou podmienkou na úspešnú realizáciu cieľov vyučovania je znalosť efektívneho *riadenia (manažmentu) triedy*, ako aj s odporúčaním, že by malo byť významnou súčasťou prípravy učiteľov. Chápu ho ako vytváranie priaznivej klímy a disciplíny v triede prostredníctvom tradičného alebo racionálneho prístupu. Racionálny prístup charakterizujú ako aktívnu stratégiu prevencie vyrušovania, reakcie na rušivé správanie a na trvale vyrušujúcich žiakov, uplatňovanie neverbálnych a verbálnych techník riadenia triedy v tomto smere. Spočíva v zavedení rutinných postupov a pravidiel pre činnosti žiakov v triede a usmerňovanie ich správania.

Triedny manažment chápe Hlaváčová, Nemjanová (2006) ako proces, ktorý súvisí s prácou triedneho učiteľa. K jeho zložkám priradujú podľa Petláka (2003): prah tolerancie (mieru ochoty učiteľa akceptovať prejavy žiakov), schopnosť dobre vyučovať (dobrú prácu učiteľa so žiakmi a efektívne učenie), proaktívne správanie (zámerné plánovanie, reflexiu a predvídavosť), reaktívne správanie (flexibilitu reakcií), štandardy správania žiakov (spoločné kritériá a zásady), monitorovanie žiakov (pozorovanie, korigovanie, eliminovanie), systém dôsledkov (výchovné opatrenia), prípravu a usporiadanie triedy.

Bližšie k vlastnému procesu vyučovania charakterizuje *triedny manažment* Obrdžálek, Z., Horváthová, K. a kol. (2004) ako súhrn činnosti učiteľa, ktoré spočívajú v systémovom organizovaní podmienok, procesov a činností v školskej triede pri vyučovaní, pričom rozhodujúcou hodnotovou orientáciou je osobnosť žiaka, rozvíjanie a uplatňovanie jeho kompetencií, kultivácia jeho sociability a vzdelanosti.

Triedny manažment možno chápať ako prostriedok na dosahovanie úspechu výchovy a vzdelávania smerujúci k pedagogickému rozvoju, ktorý by mal manažment školy aktívne podporovať a viesť učiteľov k jeho osvojovaniu a uplatňovaniu.

Edukačný manažment – predpoklad efektívneho pedagogického rozvoja

Kvalitu vyučovacieho procesu, okrem vzájomných vzťahov medzi učiteľom a žiakom, žiakmi navzájom a ich postojov k vyučovaniu, ovplyvňuje aj prístup učiteľa k jeho riadeniu z komplexnejšieho hľadiska.

V súčasnosti, keď princípy výchovy a vzdelávania výrazne posilňujú výchovnú zložku a ciele výchovy a vzdelávania sú založené najmä na dosahovanie kľúčových kompetencií, nadobúda termín *edukácia*, v ktorom sa výchova a vzdelávanie prelína, jasnejší význam.

V tejto súvislosti treba výchovu a vzdelávanie vnímať ako *edukačnú realitu*, v ktorej prebiehajú edukačné procesy, má určité edukačné koštruktury a edukačné prostredie.

Pri chápaní vyučovania ako edukačného procesu možno vychádzať z definície Průchu (1997), podľa ktorej edukačné procesy sú všetky činnosti ľudí, pri ktorých dochádza k učeniu na strane subjektu, ktorému iný subjekt priamo alebo nepriamo exponuje nejaký druh informácie. Zložky edukačného procesu – obsah vyučovania, činnosti učiteľa (vyučovanie učiteľom) a žiaka (učenie sa žiakov) ovplyvňujú proces vyučovania a jeho výsledky.

Edukačný proces ovplyvňujú edukačné koštruktury – učebné osnovy, učebné plány, vzdelávacie štandardy, didaktické testy, učebnice, výučbové programy apod., na ktorých tvorbe sa zúčastňujú vonkajší a vnútorní partneri školy. Vplyv má aj edukačné prostredie, ktoré vytvára manažment školy, a učiteľ v spolupráci s rôznymi partnermi.

Edukačný manažment z hľadiska školského manažmentu a učiteľa

Komponenty edukácie predstavujú zložitý proces, ktorý v súčasnosti vyžaduje *riadenie* zo strany školy, ako aj na úrovni učiteľa z perspektívneho aj operatívneho hľadiska.

Riadenie vyučovacieho procesu, v ktorom prebieha edukácia, možno nazvať *edukačný manažment* a charakterizovať ho ako riadenie výchovno-vzdelávacieho procesu z hľadiska vyučovania učiteľom a učenia sa žiakov vo vyučovacom predmete využívaním efektívneho plánovania, organizovania, vedenia, kontroly a hodnotenia edukačného procesu.

Zo strany učiteľa možno má edukačný manažment charakter autoregulačného procesu na zabezpečenie efektívneho vyučovania učiteľom a učenia sa žiakov vo vyučovacom predmete z hľadiska účinných odborných a didaktických prístupov (postupov) s aplikáciou základných manažérskych funkcií.

Z hľadiska školského manažmentu má edukačný manažment charakter stratégie a taktiky riadenia a realizácie vyučovacej hodiny – základnej výkonnej jednotky výchovno-vzdelávacieho procesu, ktorú je potrebné z toho dôvodu na úrovni školy nielen plánovať, organizovať, kontrolovať a hodnotiť, ale aj aktívne viesť pedagógov k jej účelnému riadeniu ako základného faktora jej kvality.

Tento prístup podporuje aj názor Blašku (2009), ktorý chápe riadenie kvality vyučovania ako súčasť širšieho rámca riadenia kvality školy s rozhodujúcou úlohou. Uvádza, že pri riadení vyučovania je potrebné vytvárať systém prvkov s orientáciou na:

- *ciele riadenia* zamerané na potreby, očakávania a uspokojovanie požiadaviek partnerov vyučovania (žiakov a rodičov), optimalizáciu procesu vyučovania učiteľom a učenia sa žiakov a didaktické interakcie učiteľ – žiaci za súčasného dosahovania cieľov vyučovania pri racionálnych nákladoch,
- *oblasti kvality vyučovania*, ktoré výrazne determinujú jeho kvalitu, t. j. určité kritériá kvality vyučovania,
- *indikátory kvality vyučovania*, t.j. ukazovatele, ktoré rozlišujú mieru kvality v danej oblasti (znaky optimálnej kvality),
- *operácie požiadaviek kvality* – aktivity, situácie, javy, znaky a pod., ktoré určujú mieru naplnenia indikátorov,
- *nástroje merania kvality* – dotazníky, ankety, pozorovania, analýzu pedagogickej dokumentácie, reálne doklady (portfólio) práce učiteľov a žiakov.

Sme presvedčení, že mnohí učitelia dobre ovládajú progresívne metódy, formy a prostriedky vyučovania a sú s nimi stotožnení. Otázka je, či sú pripravení a vedú riadiť svoju prácu tak, aby sa účelne a dlhodobo efektívne odrazila v učebnej činnosti žiakov a ich vzdelávacích výsledkoch.

Mnohí učitelia vynakladajú veľké množstvo energie, úprimnej snahy a chuti naučiť svojich žiakov čo najviac, pričom sú často sklamaní a prekvapení, že žiaci vedú z toho, čo ich učili, oveľa menej, ako si myslia. Zdôvodňujú to väčšinou nezáujmom či neschopnosťou žiakov, vnútornými podmienkami školy a najmä predimenzovanými učebnými osnovami a učebnicami, ktoré ich nútia k povrchovej práci so žiakmi z nedostatku času.

Zo skúsenosti konštatujeme, že mnohí učitelia skôr mechanicky „preberajú“ obsah učebnice, ako reálne učia žiakov to, čo by skutočne mali vedieť, čím oberajú o čas a sily seba i žiakov a pri veľkej námahe dosahujú minimálny efekt. Vychádzajú často zo zaužívaného prístupu, bez hlbších úvah o potrebe plánovať a vopred pripravovať pre žiakov učebné situácie zodpovedajúce ich potrebám, zmysluplne kontrolovať ich efekt a aktívne korigovať vlastné ďalšie postupy.

Tieto otázky vedú k zamysleniu, či a do akej miery je pre učiteľov a školských manažérov potrebné zaoberať sa otázkami riadenia vyučovania. Sme presvedčení, že zmysluplný prístup s rešpektovaním a chápaním základných funkcií riadenia môže významne ovplyvniť kvalitu vyučovacieho procesu. Tieto úvahy podporujú skúsenosti úspešných škôl, v ktorých sa vyučovací proces a jednotlivé vyučovacie hodiny starostlivo plánujú, organizujú, pripravujú, kontrolujú a hodnotia.

Východiská edukačného manažmentu

Jedným z východísk o potrebe efektívneho riadenia vyučovacieho procesu – edukačného manažmentu boli skúsenosti z vlastnej pedagogickej, inšpekčnej a hospitačnej praxe a lektorovania ďalšieho vzdelávania riaditeľov škôl a učiteľov. Z empirických poznatkov vyplývala väčšia úspešnosť škôl a učiteľov, ktorí sa dôsledne, dlhodobo a tvorivo venovali príprave a realizácii, kontrole a hodnoteniu úrovne vyučovacieho procesu.

Ďalším východiskom bol zámer reálne hľadať príčiny problémov pri skvalitňovaní pedagogického rozvoja školy a slabých stránok kvality vyučovacieho procesu.

Na uvedenom základe sa realizoval v máji – júni r. 2008 výskum prostredníctvom anonymného dotazníka učiteľom. Vychádzal z predpokladu, že príčinou problémov môže byť prístup učiteľov k riadeniu vyučovacieho procesu. Cieľom výskumu bolo zistiť názory učiteľov na vlastné činnosti pri riadení vyučovacieho procesu a učebné prejavy žiakov ako ich odraz.

Výskum bol orientovaný na riadenie vyučovania z hľadiska *plánovania* cieľov a zavádzania inovácií, *organizovania* činností žiakov, ich *vedenie* k aktívnej učebnej činnosti, *kontroly a hodnotenia* vzdelávacích výsledkov z hľadiska všeobecných princípov vzdelávania a rozvíjania kľúčových kompetencií žiakov.

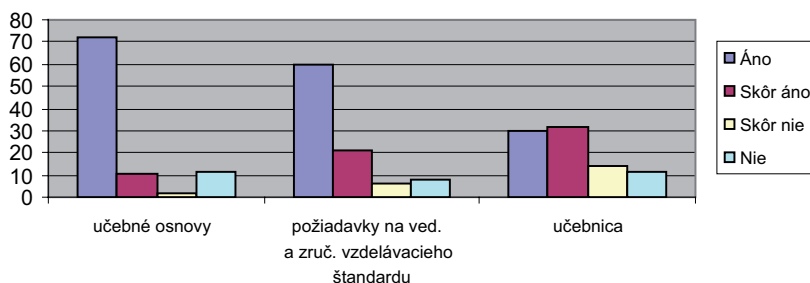
Výskumnú vzorku tvorilo 254 základných škôl a gymnázií s osemročným štúdiom a 579 učiteľov prírodovedných predmetov stratifikovaných vo všetkých krajoch SR. Na ilustráciu uvádzame niektoré výsledky týkajúce sa vybraných funkcií riadenia v oblasti vyučovania učiteľom a učenia sa žiakov týkajúce sa učiteľov prírodopisu/biológie.

V oblasti *plánovania* a uplatňovania všeobecných princípov a zásad vyučovania vychádza väčšina učiteľov pri stanovovaní výchovno-vzdelávacích cieľov z učebných osnov, vyše polovica učiteľov zo vzdelávacieho štandardu a tretina učiteľov z učebnice (Graf 1).

Skutočnosť, že pre polovicu učiteľov nie sú konkrétne požiadavky vzdelávacieho štandardu na výkon žiaka relevantným východiskom na stanovovanie reálnych cieľov, je hodná zamyslenia. Vzdelávacie ciele pred sprístupňovaním učiva oznamuje väčšina učiteľov, pričom ich vyše štvrtina učiteľov skôr neoznamuje alebo vôbec neoznamuje.

Graf 1: Určovanie vzdelávacích cieľov

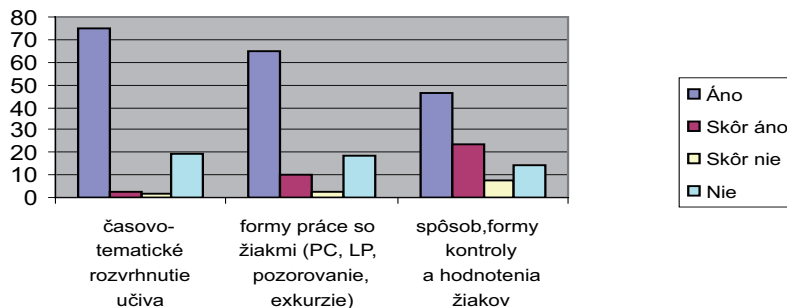
**Východiská určovania vzdelávacích cieľov
P9**



Pri plánovaní rozvrhnutia učiva sa trištvrte učiteľov zameriava na časovo-tematické rozloženie učiva v školskom roku, vyše polovica učiteľov plánuje aj formy práce so žiakmi, ale len necelá polovica učiteľov plánuje aj spôsob kontroly a hodnotenia žiakov (Graf 2).

Graf 2: Uplatňovanie spätnej väzby

**Plánovanie učiva, činnosti, kontroly a hodnotenia žiakov
P10**

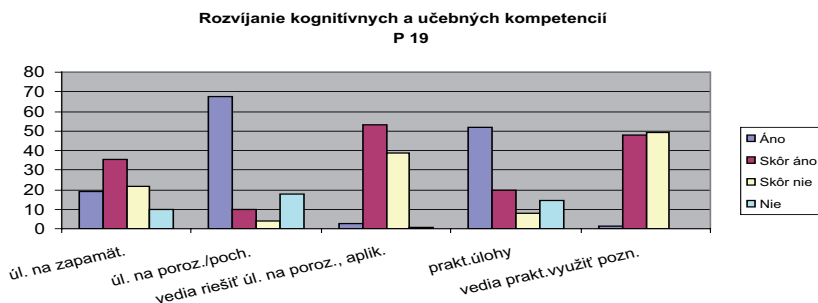


V oblasti **vedenia žiakov** k rozvoju ústnych a písomných spôsobilostí vyše polovica učiteľov vedie žiakov k ústnemu vyjadrovaniu, vyše tretina k písomnému riešeniu úloh a praktickým činnostiam a necelá pätina učiteľov k samostatnému pozorovaniu a zisťovaniu. Z vyjadrení učiteľov vyplýva, že len 1,38 % žiakov vie teoretické poznatky prakticky využiť.

Necelá pätina učiteľov dáva žiakom úlohy zamerané na nižšie kognitívne funkcie – zapamätanie, vyše polovica úlohy, ktoré vyžadujú porozumenie a pochopenie, a polovica poskytuje príležitosti na riešenie praktických úloh.

Podľa učiteľov však iba 2,81 % všetkých žiakov vie riešiť úlohy na porozumenie a aplikáciu a iba 1,12 % vie prakticky využiť poznatky (Graf 3).

Graf 3: Kognitívne a učebné spôsobilosti



Z hľadiska **organizovania** činností necelá polovica učiteľov uviedla, že zabezpečuje osvojenie základného učiva podľa požiadaviek vzdelávacieho štandardu, pričom podľa nich len 6,18 % všetkých žiakov ich má reálne osvojené.

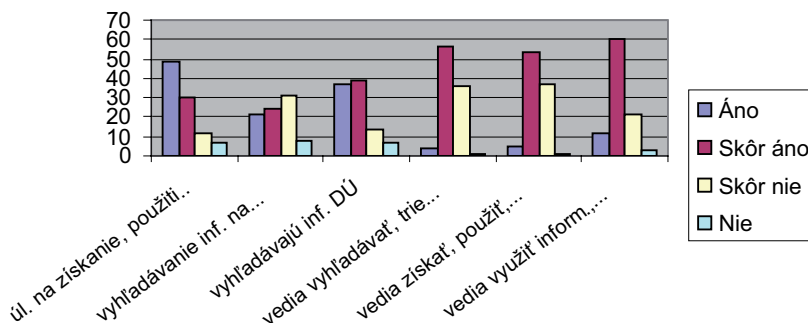
Pri sprístupňovaní učiva iba tretina učiteľov zohľadňuje potreby slaboprospeievajúcich žiakov a žiakov so sociálne znevýhodneného prostredia.

Vyše tretina učiteľov dáva rovnaké úlohy všetkým žiakom, menej ako tretina učiteľov dáva osobitné úlohy vybraným skupinám alebo jednotlivým žiakom a len 17,7 % učiteľov poskytuje žiakom možnosť výberu úloh podľa ich rozhodnutia.

Skoro polovica učiteľov dáva žiakom úlohy na získanie, využitie a spracovanie dát a informácií, pričom učelia uviedli, že iba 5,62 % ich žiakov vie získať, využiť a spracovať dáta a informácie (Graf 4).

Graf 4: Kognitívne a učebné spôsobilosti

Rozvíjanie spôsobilosti práce s informáciami
P31,32

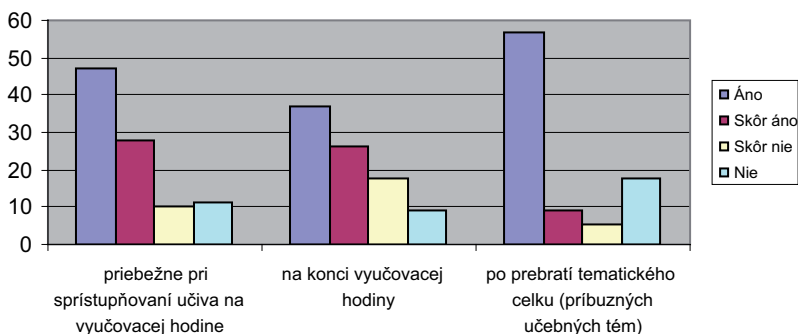


Spätnú väzbu ako **kontrolnú** funkciu na zistenie splnenia vzdelávacích cieľov využíva priebežne pri sprístupňovaní učiva necelá polovica učiteľov. Na konci vyučovacej hodiny ju uplatňuje iba vyše tretina.

Vyššie polovica učiteľov kontroluje úroveň osvojenia poznatkov po prebratí tematického celku alebo príbuznej skupiny učebných tém, ostatní len skôr áno alebo skôr nie a takmer pätina učiteľov ich vôbec nekontroluje (Graf 5).

Graf 5: Uplatňovanie spätnej väzby

Uplatňovanie spätnej väzby osvojenia základného učiva
P13



Z výsledkov výskumu vyplýva, že pri riadení vyučovania učitelia venujú výraznú pozornosť plánovaniu obsahu učiva z časového hľadiska, ale menej plánovaniu z hľadiska cieľových požiadaviek.

Menej plánujú a organizujú činnosti so žiakmi v oblasti diferencovaného prístupu, aktívneho rozvoja verbálnych, písomných a prezentačných komunikačných spôsobilostí, riešenia problémov, samostatnej tvorbe záverov, praktického využívania teoretických poznatkov v praktických situáciách a korektnej kontrole úrovne vedomostí žiakov.

Najmenej systematicky (až nesystematicky) vedú učitelia žiakov k rozvoju personálnych a sociálnych kompetencií.

Výsledky vcelku preukázali, že učitelia nevenujú dostatočnú pozornosť:

- plánovaniu a organizovaniu dosahovania vzdelávacích cieľov,
- plánovaniu a organizovaniu činností na rozvíjanie kľúčových kompetencií žiakov
- aktívnemu vedeniu žiakov a samostatnému osvojovaniu poznatkov získavaním a využívaním informácií,
- plánovaniu a realizácii efektívnej a korektnej kontroly a hodnotenia,
- pri riadení vyučovania uplatňujú zväčša zaužívané zastarané prístupy.

To sa prejavilo v hodnotení učebných prejavov žiakov učiteľmi ako reakcie na činnosti učiteľov, ktoré sa vo viacerých oblastiach prejavili ako slabé, až alarmujúce.

Potvrdil sa predpoklad, že slabšie až slabé výsledky učebnej činnosti žiakov súvisia s prístupom učiteľa k riadeniu vyučovacieho procesu.

Obsah a význam edukačného manažmentu v školskom manažmente a v príprave učiteľov

Uplatňovanie edukačného manažmentu znamená odklon od tradičnej, často mechanickej aplikácie didaktických metód, foriem a prostriedkov. Zohľadňuje predovšetkým vzdelávacie potreby a očakávania žiakov z hľadiska rozvoja ich osobnosti zmysluplným plánovaním a organizovaním vlastných činností učiteľa a činností žiakov, vedením žiakov k učebnej činnosti, korektnou kontrolou a hodnotením ich vzdelávacích výsledkov. Má interdisciplinárny charakter, je na rozhraní medzi všeobecnou a oborovou didaktikou a teóriou riadenia.

Pri realizácii optimálneho edukačného manažmentu – efektívneho riadenia vyučovacieho procesu v predmete a jednotlivých vyučovacích hodinách by sa mala podstatne zvýšiť pozornosť na jeho **obsah**, ktorý predstavuje kvalitu riadiacich činností učiteľa v oblasti:

- **plánovanie** – dlhodobé koncepčné projektovanie vlastných činností učiteľa vrátane učebných činností žiakov a operatívne plánovanie jednotlivých operácií v edukačnom procese z hľadiska konkrétnych cieľov a potrieb žiakov (plánovanie spôsobov sprístupňovania učiva, diferencovaných otázok a úloh pre skupiny žiakov a jednotlivcov, plánovanie spôsobov kontroly a hodnotenia kvality osvojenia učiva žiakmi, plánovanie obsahu a foriem praktických činností, plánovanie riešenia krátkodobých a dlhodobých úloh jednotlivcami, spracovávanía a prezentácie projektov apod.),
- **organizovanie** – organizačná príprava a realizovanie činnosti učiteľa a žiakov v predmete v rámci školského roka a na jednotlivých vyučovacích hodinách (organizovanie a príprava učebných materiálov a postupov na sprístupňovanie učiva, motivačných a problémových úloh, praktických činností, námetov projektov, diferencovaných úloh pre jednotlivcov a skupiny žiakov, operatívnych úloh na priebežnú spätnú väzbu na overenie pochopenia učiva žiakmi, príprava korektných testov v závere tematických celkov na hodnotenie úrovne poznatkov žiakov a pod.),
- **vedenie žiakov** – vytyčovanie, určovanie smerov činností žiakov, stratégií na dosiahnutie cieľov, vytváranie vzájomnej spolupráce, motivovanie, podnecovanie a inšpirovanie žiakov k učeniu, vedenie žiakov k čitateľskej gramotnosti, k vyhľadávaniu, triedeniu, spracúvaniu a využívaniu informácií z rôznych zdrojov, samostatnému osvojovaniu primeranej miery poznatkov, k identifikácii, navrhovaniu a riešeniu problémov, k tvorivej samostatnej práci žiakov, uplatňovanie triedneho manažmentu,
- **kontrolovanie** – spätná väzba (feedback), zabezpečovanie informácií o priebežnom a celkovom výsledku vyučovania učiteľom (či žiaci pochopili, naučili sa to, čo majú vedieť) a učenia sa žiakov (na akej úrovni si osvojili poznatky), realizácia plánovaných foriem kontroly žiakov podľa stanovených vnútorných noriem,
- **hodnotenie** – zisťovanie, porovnávanie a posudzovanie dosiahnutej úrovne vzdelávania podľa stanovenej normy v určených oblastiach (kritériách) a ukazovateľoch (indikátoroch).

Ako sa priblížiť k optimálnemu riadeniu edukácie, k zmysluplnému vyučovaniu učiteľom a učenia sa žiakov, k efektívnej vyučovacej stratégii a taktike, aby sa naplnili očakávania súčasného transformačného procesu?

K pedagogickému rozvoju a realizácii kvalitného edukačného manažmentu by zo strany školského manažmentu prispelo stanovenie jednoznačných kritérií (oblasti) a indikátorov (ukazovateľov) kvality vyučovania z hľadiska vyučovania

učiteľom a učenia sa žiakov ako vnútornej normy školy. Bez vnútornej normy kvality vyučovacieho procesu ako najdôležitejšieho procesu v škole nie je možné efektívne plánovať, realizovať a objektívne posudzovať dosahovanie pedagogického rozvoja

Ak neexistuje vnútorná norma kvality (očakávaný stav), nie je možná objektívna kontrola na úrovni spätnej väzby, t.j. porovnanie skutočného stavu s očakávaným, pretože nie je čo s čím porovnávať. Ak nie sú relevantné informácie o skutočnom stave, nedajú sa poznať silné stránky, ktoré treba udržať, a korigovať slabé stránky na ich odstránenie.

Súčasný školský manažment, najmä jeho strategická línia sa opiera o *vedenie ľudí* (leadership), pri ktorom podľa Obdržálka, Horváthovej (2004) ide najmä vytyčovanie smerov činnosti a stratégií na dosiahnutie cieľov súčasne so starostlivosťou o rozvíjanie osobnostného potenciálu zamestnancov na dosahovanie čo najlepších pracovných výsledkov.

Vedenie ľudí, t.j. vedenie učiteľov manažmentom školy môže mať významnú funkciu pri riadení pedagogického rozvoja v súvislosti s uplatňovaním edukačného manažmentu. Na tejto úrovni by bolo vhodné, aby bol manažment školy schopný a ochotný v spolupráci s pedagógmi stanoviť rámcové kritériá kvality očakávaných vstupov na realizáciu vyučovania, samotného vyučovacieho procesu a výstupov z neho, systematicky a objektívne sledovať a vyhodnocovať túto kvalitu (silné, slabé stránky), viedol učiteľov k aktívnej dlhodobej a operatívnej príprave na vyučovací proces.

Predpokladáme, že vedenie učiteľov manažmentom školy k zmysluplnému plánovaniu, organizovaniu vlastných a žiackych činností, vedeniu žiakov k samostatnému osvojovaniu poznatkov, korektnej a objektívnej kontrole, by mohlo viesť k zvýšeniu kvality vyučovania, pedagogického rozvoja, a tým k skvalitneniu riadenia školy.

Na uvedenú problematiku by bolo vhodné zamerať aj prípravu študentov a ďalšie vzdelávanie učiteľov na úrovni oborových didaktík aprobačných predmetov – edukačný manažment daného predmetu by mohol byť prínosom pri príprave študentov a vzdelávaní učiteľov. Tieto otázky vyžadujú ďalšiu pozornosť na výskumnej úrovni a na úrovni uplatňovania v praxi.

Usmerňovanie a vedenie pedagógov v pregraduálnej príprave a pri ďalšom vzdelávaní učiteľov v oblasti edukačného manažmentu by podporilo tvorivo-humanistický trend výchovy a vzdelávania, dosahovanie stanovených cieľov v zmysle školského zákona, štátnych a školských vzdelávacích programov v súlade s daným stupňom vzdelávania.

Literatúra

- OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K. *Organizácia a manažment školstva*. Terminologický výkladový slovník. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1.
- PETLÁK, E., KOMORA, J. *Vyučovanie v otázkach a odpovediach*. Bratislava: Iris, 2003, 54 s., 148. ISBN 80-89018-48-3.
- PASCH, M., GARDNER, T., LANGEROVÁ, G. a kol.: *Od vzdelávacieho programu k vyučovacím hodinám*. Praha: Portál, s.r.o., 1998. 416 s. ISBN 80-7367-054-2.
- PRŮCHA, E. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, s.r.o., 1997. 495 s. ISBN 80-7178-170-3.
- UHHEREKOVÁ, M. Triedny manažment vo vzťahu k procesu vyučovania a výsledkom vzdelávania žiakov základnej školy v cudzích jazykoch. In: *Zborník Lingvistické a didaktické aspekty cudzojazyčnej prípravy v komerčnej sfére*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Pedagogická fakulta, 2008. 91 s. ISBN: 978-80-89328-03-1.
- UHHEREKOVÁ, M. Riadenie pedagogického rozvoja z hľadiska triedneho manažmentu. In: *Zborník Školský manažment v nových spoločenských podmienkach*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Katedra pedagogiky Pedagogickej fakulty, 2008. 181 s. ISBN 978-80-969178-8-4.
- UHHEREKOVÁ, M. Smerovanie prípravy učiteľov z hľadiska potrieb kurikulárnej reformy. In: *Zborník Príprava učiteľů v kontexte evropského vzdelávani*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdelávani a poradenství, 2008. 181 s. ISBN 978-80-7399-458-7.
- BLAŠKO, M. *Úvod do modernej didaktiky II*. [online]. Publikované 18.8.2009. Dostupné z: <http://web.tuke.sk/kip/download/vuc21.pdf>
- BLAŠKO, M. *Výber článkov*. [online]. Publikované 11.9.2008. Dostupné z: <http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>.
- HLAVÁČOVÁ, Z., NEMJOVÁ, E. *Manažérstvo v triednictve na 1. stupni základnej školy*. [online]. Dostupné z: <http://www2.statpedu.sk/buxus/docs/pedcit-2007/3.pdf>
- TASSELL, G. van. *Classroom Management*. [online]. Dostupné z: http://www.brains.org/classroom_management.htm
- Classroom Management. Strategies that Work*. [online]. Dostupné z: <http://www.theteachersguide.com/ClassManagement.htm>.