

Osobné plány rozvoja pedagógov

Osobné plány rozvoja pedagógov predstavujú účinný **nástroj na ciele vytváranie učiacej sa organizácie a sebarozvoj**. Sú tiež nástrojom riadenia, prejavom individuálnej starostlivosti o rozvoj pedagógov, zamestnancov školy. Pedagógovia si definujú vlastné ciele, spracujú plány rozvoja s prípadnou podporou koučov, kolegov alebo manažéra.

Práca s osobnými plánmi vyžaduje od manažérov ochotu venovať istý čas a individuálnu pozornosť jednotlivým pedagógom pri príprave, realizácii, podpore učenia a vyhodnocovaní osobných plánov.

V tejto časti popisujeme viaceré varianty práce s osobnými plánmi, s cieľmi rozvoja pedagógov.

Práca s osobnými cieľmi

Na základe vízie školy a podľa postupnosti zavádzania efektívneho učenia, prípadne minimálneho programu učiteľa školy, si pedagógovia formulujú svoje dlhodobé a krátkodobé ciele v oblasti zavádzania efektívneho učenia. Ide o jednoduchý spôsob práce s osobnými plánmi. Všetci pedagógovia si na začiatku roka, alebo v iný vhodný dátum, formulujú jeden, dva dlhodobé ciele (ročný, dvojročný cieľ) a 1 až 3 krátkodobé ciele svojho profesijného rozvoja (mesačné až polročné). Ciele sa snažia formulovať pomocou kritérií SMART:

(špecifickosť, merateľnosť, akceptovateľnosť, realistickosť, termínovanosť).

Obsahové zameranie cieľov

Správne stanovené ciele spĺňajú nasledovné požiadavky:

- o previazanosť s víziou školy,
- o orientácia na napĺňanie potrieb detí, rodičov,
- o rešpekt postupnosti zavádzania programu vysoko efektívneho učenia,
- o zameranie na zlepšovanie situácie v pedagogickom kolektíve, v pracovnom tíme (napr. zlepšovanie situácie, klímy v pedagogickom kolektíve, v pracovnom tíme),
- o vychádza z vnútorného presvedčenia pedagóga.

Napríklad:

Ciele orientované na aplikáciu pedagogických kompetencií

Dlhodobý cieľ :

Zaviesť 3. úroveň efektívneho učenia v mojej triede (podľa postupnosti zavádzania vysoko efektívneho učenia).

Chcem ho dosiahnuť do: Koniec školského roka.

Krátkodobý cieľ 1:

Spracovať celoročnú tému, založenú na integrácii vlastivedy a výchovy.

Chcem ho dosiahnuť do: Koniec septembra.

Krátkodobý cieľ 2:

Aspoň 2-krát týždenne odučiť integrovaný učebný blok.

Chcem ho dosiahnuť do: Koniec novembra.

Krátkodobý cieľ 3:

Denne používať cielenú reč na životné zručnosti.

Týždenne viesť reflexiu v komunite o dodržiavaní dohodnutých pravidiel triedy.

Ciele orientované na žiakov**Krátkodobý cieľ 1:**

Dosiahnuť dodržiavanie triednych pravidiel novými žiakmi.

Chcem ho dosiahnuť do: Koniec novembra.

Krátkodobý cieľ 2:

Rozvinúť u všetkých detí sociálnu zručnosť starostlivosť (zvýšiť frekvenciu, častosť jej prejavov u všetkých detí v triede, v skupine).

Chcem ho dosiahnuť do: Koniec novembra.

Proces prípravy, realizácie a hodnotenia osobného plánu rozvoja

Formulované profesijné ciele všetci pedagógovia prediskutujú s nadriadeným alebo s interným či externým koučom a dohodnú sa na konkrétnych aktivitách, ktoré pomôžu definované, dohodnuté, ciele v danom čase dosiahnuť.

V priebehu plnenia cieľov rozvoja je potrebné, aby každý pedagóg aktívne získaval a dostával cielenú spätnú väzbu na proces a výsledky svojho učenia, čo pomáha zvýšiť motiváciu a pociť záväznosti aplikovať učenie do vlastnej praxe. Aspoň 1-krát polročne sa následne uskutoční rozhovor s manažérom, koučom zameraný na hodnotenie plnenia rozvojových cieľov. Pri tomto rozhovore pomáhajú nasledovné otázky:

- Ako sa vám darilo pri plnení vašich rozvojových cieľov?
- Čo vám pri ich plnení pomáhalo?
- Čo pri ich plnení prekážalo?
- Čo bolo možné robiť inak?
- Na čom chcete ďalej pracovať? Aké sú ďalšie vaše možnosti/potreby rozvoja?
- Akú pomoc/podporu potrebujete od manažmentu školy?

Vyhodnotenie plánov rozvoja je možné skombinovať s písomným **sebahodnotením** cieľov. Ich sumarizovaním je možné získať prehľad individuálnych aj skupinových vzdelávacích /rozvojových potrieb v kolektíve.

Môžeme tiež využiť **reflexiu** procesu dosiahnutia cieľov v skupine, kde získame podklady pre plány zlepšovania podmienok na učenie sa pedagógov v škole.

Štruktúra osobného plánu rozvoja

Pri náročnejšej forme práce s osobnými plánmi je možné oblasti osobného plánu štrukturovať. Táto forma umožňuje cielené posudzovať a rozvíjať jednotlivé kompetencie pedagógov v prioritných oblastiach.

Príklad možnej štruktúry osobného plánu:

I. Oblasť osobnostných kompetencií.

II. Oblasť pedagogických kompetencií:

- prostredie podporujúce učenie,

- rozvoj učebných osnov,
- spolupracujúce stratégie.

III. Podpora vnútorného prostredia školy (iniciatívy, aktivity v pedagogickom kolektíve).

Ciele prvej oblasti sa týkajú hlavne kompetencií, ktoré súvisia s hodnotami školy a so sociálnymi kompetenciami pedagógov, ktoré sú potrebné pre spoluprácu v kolektíve a pre prácu na vízii školy (príklady sú uvedené v textovej časti sociálna klíma aj v prílohe č.5, Sebahodnotiaci dotazník).

Ciele druhej oblasti sa týkajú zvládnutia všetkých prvkov efektívneho učenia (príklady sú uvedené v prílohe č.2, Zoznam kompetencií pedagógov pre efektívne učenie).

Ciele tretej oblasti rozvíjajú ducha školy, súvisia s vytváraním spolupracujúceho, podporujúceho spoločenstva v kolektíve pedagógov a zamestnancov školy (inšpirácie možno nájsť v minimálnom programe učiteľa na str.177).

V priebehu pol roka sa neodporúča pracovať na viac ako **dvoch prioritách** rozvoja.

Po odsúhlasení cieľov rozvoja s manažmentom alebo koučom si jednotlivci spracúvajú akčné plány na ich plnenie. Definujú aktivity potrebné urobiť na dosiahnutie cieľa, a akú podporu potrebujú.

Príklad cieľa a aktivít na jeho dosiahnutie.

Cieľ:	Denne viesť ranné stretnutie skupiny, triedy, v kruhu (komunitu).	Termín dosiahnutia cieľa: do 31.1.	
Aktivity	Termín uskutočnenia	Podpora	
1.	Účasť na tréningu pozitívneho riadenia triedy.	Do 30.10.	Vyslanie, schválenie účasti vedením školy
2.	Navštíviť kolegu v triede pri vedení komunity.	Týždeň po tréningu	Ústretový kolega
3.	Preštudovať odbornú literatúru o vedení komunity, pozrieť aspoň 1 videozáznam vedenia komunity	priebežne	Zdroje z databázy metodických materiálov školy
4.	Spracovať písomný postup na vedenie komunity v mojej triede.	15.11.	Konzultácia s tútorom alebo koučom
5.	Umožniť koučovanie pri vedení komunity (2-krát koučom, 2-krát skúseným kolegom).	Do 15.12.	Kouč, skúsený kolega

Princípy tvorby akčného plánu:

- **Spoločné vytváranie** plánu. V ideálnom prípade akčný plán vytvárajú spoločne manažér (kouč) a pedagóg.
- **Ciele pokrývajú všetky dôležité oblasti života školy** (nielen kurikulum, ale aj sociálnu klímu, spoluprácu v tíme, s komunitou...).
- **Zameranie na priority.** V danom školskom roku si však škola aj jednotlivci môžu vybrať jednu prioritnú oblasť rozvoja, kľúčové zameranie školy, jednotlivca.
- Sú **stanovené termíny**, kedy sa očakávajú výsledky.

Hodnotenie plnenia osobných plánov

Rovnako dôležité ako stanovenie cieľov je následný monitoring ich plnenia a podpora zo strany manažéra, podporovanie sebahodnotenia. Hodnotiteľom svojich cieľov rozvoja je sám pedagóg. Vyhodnocovanie cieľov sa uskutočňuje aj hodnotiacimi rozhovormi pedagóga a manažéra.

Očakávané výstupy z hodnotenia osobných plánov

Aké výstupy môžeme očakávať od hodnotiacich rozhovorov?

- *Budovanie vzťahu, posilnenie komunikácie v osobnej rovine.*
- *Nadriadený pozná osobné ciele, motiváciu a ambície hodnoteného.*
- *Pedagóg dostáva spätnú väzbu na úspešnosť aplikovania nových naučených postupov do svojej práce a má možnosť prediskutovať možné zlepšenia.*
- *Posilnenie motivácie pedagóga aplikovať nové postupy do dennej praxe.*
- *Pedagóg vie, na čo sa zamerať, čo má urobiť v nasledujúcom období z pohľadu zlepšenia svojich vedomostí, zručností, osobnostných kvalít.*
- *Dobrý pocit z partnerského rozhovoru, z vypočutia a počúvania jeden druhého, zo vzniku spoločnej dohody.*
- *Pedagóg vie, akú podporu mu môže vedenie poskytnúť pri jeho rozvoji.*

Vzhľadom na nedostatočné kapacity pre personálnu prácu v školách možno pri podpore osobnostného rastu využiť aj odborníkov z profesijných mimovládnych organizácií, zo súkromných inštitúcií zameraných na rozvoj ľudských zdrojov, ako aj ďalších odborníkov, ktorí sa tejto téme venujú a majú okrem patričného vzdelania aj prax v práci s inovačnými programami.

Z vlastných vnútorných zdrojov školy možno zabezpečiť potrebnú podporu aj vytvorením partnerských dvojíc alebo trojíc medzi kolegami. Pri partnerskom poradenstve sa dvojice, trojice pravidelne (mesačne, štvrťročne) stretávajú a vyhodnocujú pokrok pri dosahovaní svojich cieľov. Proces sa tak stáva menej formálnym a administratívne menej náročným.

Úlohou manažéra v tomto prípade je priebežne udržiavať zameranie na prácu s cieľmi:

- monitorovať priebeh partnerských stretnutí,
- iniciovať reflexie v tíme, kolektíve o plnení cieľov,
- sumarizovať výsledky reflexií,
- reagovať na vzdelávacie potreby a poskytovať potrebnú podporu.

Okrem uvádzaných príkladov štrukturovaných plánov osobného rozvoja možno osobnostný a odborný rast podporovať častejším, pravidelným, koučovaním - kolegom alebo externým spolupracovníkom, trénerom, v metodike efektívneho učenia. Ide o návštevy v triedach aspoň raz za dva mesiace, toho istého kouča. Potom nasledujú rozhovory o silných stránkach a rozvojových možnostiach pedagóga. Častejšie koučovanie poskytuje viac flexibility do procesu odborného rastu. Proces koučovania má osobnejší rozmer, partnerský charakter, čo hlavne intuitívnym a tvorivým jednotlivcom viacej vyhovuje. Je tiež menej náročný na čas manažéra.

Systematickosť a systémovosť pri práci s plánmi osobného rozvoja je dôležitou súčasťou učiacej sa školy. V súvislosti s novými požiadavkami na kompetencie pedagógov, napr. pri tvorbe a realizácii školských vzdelávacích programov, bude potrebné vytvárať podmienky pre rozvoj týchto kompetencií priamo v školách.



Pre vedenie rezortu školstva a zriaďovateľov škôl tak prichádza výzva, hľadať spôsoby posilnenia skutočnej personálnej práce v školách. Pri hľadaní riešení sa možno oprieť o skúsenosti inovatívnych škôl, mimovládnych organizácií pôsobiacich na školách pri realizácii vnútroškolského vzdelávania pedagógov. Nové riešenia budú však vyžadovať aj finančné zdroje a legislatívne úpravy. Podnety pri ich hľadaní možno nájsť aj v materiáli MŠ SR Súbor nástrojov na podporu pedagogických inovácií, 2007¹ a Rozvoj školy v spolupráci s profesijnou MVO.

Spracovala: Tatiana Piovarčiová

Konzultovali: Daniela Halašová, Ľubica Bagalová

¹ Výstup medzisektorovej pracovnej skupiny v projekte Rozvoj životných zručností detí a mladých ľudí, spracovaný pre Ministerstvo školstva, sekciu regionálneho školstva, júl 2007.