

Od zborovne k tímu

Manažment školského kolektívu · Motivácia, rozvoj a udržanie pedagógov

PhDr. PaedDr. Michal Pankevič, PhD., MBA, LL.M.

Nekopírovať

Súčasná kríza: Prečo nám odchádzajú učitelia?



Komplexnosť problému

Fluktuácia nie je len o platoch. Hybnou silou sú vysoká administratívna záťaž, tlak rodičov, inklúzia bez podpory a nízka spoločenská prestíž povolania.



Izolácia profesie

Učiteľstvo je paradoxne jedným z najosamelejších povolaní. Učiteľ je v triede sám s 30 žiakmi — chýba mu dospelý partner na reflexiu a zdieľanie úspechov aj zlyhaní (i keď v niektorých triedach máme pedagogického asistenta).



Zadržanie talentov = nový nábor

Riaditeľ musí prijímať akéhokoľvek učiteľa. Udržanie si kvalitných ľudí, ktorých už máme, je dôležitejšie ako samotný nábor. Retention je nový Recruiting.

Nekopírovať

Cena fluktuácie zamestnancov v školstve



Finančné a časové náklady

Odchod učiteľa = stovky hodín na hľadanie náhrady, pohovory, byrokratické úkony a zaúčanie nováčika so zníženou produktivitou v prvých mesiacoch.



Narušenie kontinuity

Pre žiakov môže zmena učiteľa v priebehu školského roka znamenať narušenie vzťahov, zmenu pravidiel a pokles vzdelávacích výsledkov.



Domino efekt v tíme

Každý odchod znižuje morálku v zborovni, zvyšuje záťaž ostatných a môže spustiť reťazovú reakciu. Odchod jedného kľúčového pedagóga inšpiruje ďalších.

Nekopírovať

Zborovňa vs. Tím: Zmena paradigmy

TRADIČNÁ ZBOROVŇA

- Zameraná na administratívu a oznamy
- Transakčná komunikácia — kto koho supluje
- Kultúra zatvorených dverí
- Každý si robí veci po svojom
- Zdieľanie know-how je výnimočné
- Izolácia jednotlivcov

VS

MODERNÝ TÍM

- Kolaborácia a vzájomná podpora
- Zdieľanie dobrej praxe ako norma
- Spoločná vízia — dohodnutá spolu
- Otvorené dvere tried kolegom
- Riaditeľ aktívne narúša izoláciu
- Štruktúry pre spoluprácu

Nekopírovať

Firemná kultúra v prostredí školy

Kultúra zje stratégiu na raňajky.



— *Peter Drucker*

Čo je kultúra?

Kultúra je definovaná tým, čo ako riaditeľ tolerujete a tým, čo naopak oceňujete. Skvelý program bez kultúry neprežije žiadnu inováciu.

Prvky zdravej kultúry

Otvorená komunikácia, nulová tolerancia ohovárania, oslava malých úspechov, chyba ako príležitosť na učenie, rešpekt vedenia k zamestnancom.

Audit kultúry

Ako sa kolegovia správajú, keď tam nie ste? Je zborovňa miestom smiechu alebo miestom sťažovania?

Nekopírovať

Psychologické bezpečie — Koncept Amy Edmondson



Nekopírovať

Definícia

Presvedčenie členov tímu, že nebudú potrestaní, zosmiešnení ani odmietnutí za to, že prehovoria, prídu s nápadom, položia otázku, priznajú chybu alebo vyjadria obavu.

Prečo je to kľúčové?

Ak sa učiteľ bojí priznať problém s triedou, situácia sa bude potichu zhoršovať, až kým nevybuchne. Bezpečie umožňuje včasnú korekciu problémov.

Líder ide príkladom

Riaditeľ musí ukázať vlastnú zraniteľnosť: Toto rozhodnutie o rozvrhoch mi nevyšlo, poďme to opraviť. Je to najsilnejší nástroj budovania dôvery.

Praktická aplikácia

Každá chyba sa analyzuje, nie trestá. Porady sú miestom otvorených otázok, nie jednosmerne odovzdávaných oznamov od vedenia smerom dole.

Riaditeľ ako moderný manažér — Servant Leadership

Nekopírovať



Zmena roly

Riaditeľ 21. storočia nie je hlavný kontrolór ani správca budovy. Je to Servant Leader — jeho hlavnou úlohou je odstraňovať prekážky, aby učitelia mohli pracovať naplno.



Efektívne delegovanie

Mikromanažment demotivuje a vedie k vyhoreniu lídra. Efektívny riaditeľ deleguje nielen úlohy, ale aj zodpovednosť a právomoci vedúcim predmetových komisií.



Ochranný štít

Dobrý líder slúži ako nárazník medzi byrokraciou a tlakom rodičov na jednej strane a učiteľmi na strane druhej. Zabezpečuje pokoj na samotné vzdelávanie.

Zníženie fluktuácie začína pri nábore — Value-based Hiring



Overovanie hodnotového súladu

Školy hľadajú len odbornosť na predmet. Kandidát s výbornými vedomosťami z chémie, ale bez empatie a tímovosti, môže rozbíjať kultúru školy.



Behaviorálne otázky

Nepýtajte sa len na teóriu. Použite: Popíšte situáciu, kedy ste mali konflikt s rodičom a ako ste ho vyriešili. Minulé správanie predpovedá budúce.



Realistický obraz školy

Jasne komunikujte očakávania a realitu školy na pohovore. Nezatajujte problémy. Realistický obraz znižuje riziko rýchleho odchodu v skúšobnej dobe.

Nekopírovať

Kritické prvé mesiace — Adaptácia a Onboarding

Zoznámenie ≠ Onboarding

Ukázať novému učiteľovi záchody a odovzdať mu kľúče NIE JE onboarding. Onboarding je štruktúrovaný, niekoľkomesačný proces integrácie do kultúry a procesov školy.

Plán na prvých 90 dní

Nový učiteľ by mal mať presný plán: kedy a s kým sa stretne, aké školenia absolvuje, kedy bude mať prvé formatívne hodnotenie. Minimalizuje sa stres z neznámeho.

Buddy systém

Každý nováčik dostane neformálneho partňáka — Buddyho — na ktorého sa môže obrátiť s prozaickými otázkami, ako kde sa robí káva a ako funguje kopírka.

Nekopírovať

Uvádzajúci učiteľ a efektívny mentoring

Nekopírovať



Legislatíva vs. Realita

Byť uvádzajúcim učiteľom je vnímané len ako byrokracia pre príplatok. Mentoring musí byť o skutočnom rozvoji zručností začínajúceho pedagóga, nie len podpisovaní papierov.



Kto má byť mentor?

Najstarší učiteľ nie je automaticky najlepší mentor. Mentor musí byť empatický, vedieť dávať konštruktívnu spätnú väzbu a ovládať moderné metódy výučby.



Čas na mentoring

Najväčšou chybou je prideliť mentorovi nováčika bez spoločného času. Riaditeľ musí v rozvrhu vytvoriť priestor na vzájomné hospitácie a spoločné plánovanie hodín.

Work-life balance a znižovanie administratívnej záťaže

Nekopírovať



Vyhorenie je systémový problém

Nevyháraju len slabí učitelia — najčastejšie vyháraju tí najlepší a najangažovanejší. Riaditeľ musí chrániť zamestnancov aj pred ich vlastným prepracovaním.



Boj proti byrokracii

Audit interných procesov: Ktoré výkazy a tabuľky robíme len zo zvyku a neprinášajú hodnotu? Eliminujte všetko, čo nie je legislatívne nutné. Maximálna digitalizácia.



Hranice komunikácie

Nastavte jasné pravidlá pre komunikáciu s rodičmi. Učiteľ nemá povinnosť odpovedať o 21:00 ani cez víkend. Vedenie musí verejne garantovať Právo na odpojenie.

Prevencia fluktuácie cez Stay Interviews

Proaktívny vs. Reaktívny prístup

Klasicky robíme Exit interviews keď učiteľ odchádza — vtedy je neskoro. Moderný manažment využíva Stay interviews: pravidelné neformálne rozhovory s kľúčovými ľuďmi POČAS roka.

Otázky, ktoré sa oplatí klásť

Čo ťa na práci u nás najviac baví? Čo by ťa mohlo prinútiť zvažovať odchod? Ako ti môžem pomôcť? Ktoré tvoje talenty u nás momentálne nevyužívame?

Efekt týchto rozhovorov

Učitelia sa cítia vypočutí a ocenení. Riaditeľ získava dáta o mikro-frustráciách a dokáže ich riešiť skôr, než prerastú do rozhodnutia podať výpoveď.

Frekvencia a forma

Aspoň 2x ročne, neformálna atmosféra — napríklad pri káve. Nie kancelársky formálny pohovor, to by narušilo otvorenosť a úprimnosť rozhovoru.

Nekopírovať

Zvládanie konfliktov na pracovisku ako prevencia odchodov

Nekopírovať



Konflikty sú prirodzené

Tím bez konfliktov neexistuje alebo trpí apatiou. Problémom nie je konflikt samotný, ale spôsob jeho riešenia. Nevyriešené spory v zborovni sú častým dôvodom odchodu.



Riaditeľ ako mediátor

Nesmie zatvárať oči pred tichou vojnou. Presúvajte komunikáciu z osobnej roviny (Ty si nezodpovedný) do vecnej roviny (Ako nastavíme pravidlá odovzdávania dozoru?).



Včasná intervencia

Nenechajte veci vyhniť. Riešte nežiaduce správanie okamžite medzi štyrmi očami. Tolerovanie zlého správania u hviezdneho zamestnanca demotivuje celý zvyšok tímu.

Motivácia 21. storočia: Koniec éry cukru a biča



Limity vonkajšej motivácie

Príplatky, odmeny a hrozby fungujú dobre len na jednoduché, mechanické úlohy. Práca učiteľa je hlboko kognitívna a kreatívna — externé stimuly nestačia.



Plat ako hygiena, nie motivátor

Učiteľ musí byť zaplatený dôstojne — bez toho nepomôže žiadna pochvala. Ak je však plat nad istou hranicou, ďalšie peniaze nevedú k vyššiemu výkonu ani k lojalite.



Vnútorná motivácia

Lídri sa musia zamerať na motiváciu, ktorá vychádza zo samotnej podstaty práce. Ľudia chcú pracovať tam, kde sa cítia dôležití a kde ich práca dáva zmysel.

Nekopírovať

Motivácia podľa Daniela Pinka v školstve



Nekopírovať

1

AUTONÓMIA

Sloboda v rámci hraníc. Definuj ČO a PREČO — nechaj učiteľovi AKO. Sloboda metód, materiálov, usporiadania triedy a flexibilita v rámci možností.

2

MAJSTROVSTVO

Túžba byť v niečom skvelý. Pomáhaj učiteľom objaviť ich super-schopnosť. Rozvíjaj silné stránky namiesto poukazovania na slabiny.

3

ZMYSEL

Prečo robíme to, čo robíme? Riaditeľ musí byť Chief Meaning Officer — prepojovať každodenné rozhodnutia s víziou školy a úspechmi žiakov.

Pilier 1: Autonómia — sloboda v rámci hraníc

Čo to znamená v praxi?

Autonómia neznamená anarchiu. Znamená to definovať ČOHO chceme dosiahnuť a PREČO — ale nechať na učiteľovi AKO to dosiahne. Učiteľ je expert na vzdelávanie.

Pedagogická autonómia

Dajte voľnosť pri výbere učebných metód, usporiadaní triedy, výbere doplnkových materiálov. Netrvajte rigidne na jednej správnej štruktúre hodiny.

Časová autonómia

Ak učiteľ nemá priamu vyučovaciu činnosť ani dozor, netrvajte na fyzickej prítomnosti v škole. Dôvera voči tímu sa vráti vo forme vyššej angažovanosti.

Manažérska zmena

Prestaňte kontrolovať každú nástenku. Definujte výstupy (learning outcomes), nie procesy. Mikromanažment vyhorí vás aj váš tím.

Nekopírovať

Pilier 2: Majstrovstvo — túžba byť v niečom skvelý

Prirodzená potreba rastu

Každý človek chce byť vo svojej profesii dobrý. Pocit stagnácie a stereotypu je najväčším zabijakom motivácie a priamym predstupňom vyhorenia.

Objavte super-schopnosť

Niekto je excelentný v inovatívnom hodnotení, iný v práci so ŠVVP deťmi, ďalší v organizovaní projektov. Rozvíjajte silné stránky, nie len opravujte slabiny.

Výzvy na hrane schopností

Dávajte ľuďom výzvy, ktoré sú ťažké ale dosiahnuteľné — zóna proximálneho vývinu pre dospelých. Poverete šikovného učiteľa vedením nového projektu.

Príklady mandátov

Vedenie zavedenia novej technológie do školy, koordinácia školského parlamentu, vedenie tímu pre digitalizáciu, projektový líder pre celoškolský projekt.

Nekopírovať

Pilier 3: Zmysel a naplnenie spoločnej vízie

Chief Meaning Officer

V rutine školského roka sa ľahko stratí zmysel toho, prečo učitelia do tohto povolania išli. Riaditeľ musí byť Chief Meaning Officer — hlavný udržiavateľ zmyslu.

Živá vízia školy

Uistite sa, že vaša škola má jasnú, zapamätateľnú a živú víziu — nie len text mŕtvo visiaci v zborovni. Každé rozhodnutie komunikujte cez optiku tejto vízie.

Oslava klientskych príbehov

Pravidelne zdieľajte príbehy úspechu študentov. Ukážte učiteľom priamy dopad ich práce. Nič nemotivuje viac ako vidieť, že vďaka tebe sa zmenil život žiaka.

Rituály zmyslu

Záverečné stretnutia roka kde učitelia zdieľajú najsilnejší moment s konkrétnym žiakom. Vizuálna stena úspechov v zborovni. Poďakovanie od absolventov.

Nekopírovať

Kultúra spätnej väzby — Feedback

5:1

pozitív vs. korekčná
(interakcia v zdravom tíme)

Nedostatok uznania

Pocit, že si prácu nikto neváži, je jedným z najčastejších dôvodov odchodu. Spätná väzba v školstve sa zužuje len na kritiku po formálnej hospitácii.

Konkrétna pochvala

Namiesto: Dobrá práca — povedzte: Páčilo sa mi, ako si zvládol tú konfliktnú situáciu s rodičom — ukázal si obrovskú dávku trpezlivosti.

Formatívna spätná väzba

Riaditelia musia používať formatívnu spätnú väzbu pre učiteľov — tak ako ju vyžadujú od učiteľov pre žiakov. Chváľte konkrétne, nie všeobecne.

Audit vášho pomeru

Aký je pomer pozitívnych a korekčných interakcií vo vašej zborovni? Zmerajte si ho — výsledok vás možno prekvapí.

Nekopírovať

Dôvera a delegovanie ako nástroje motivácie



Zodpovednosť motivuje

Ak s dospelými profesionálmi jednáte ako s deťmi (kontrolujete každý krok), začnú sa tak správať — prevezmú nulovú iniciatívu a čakajú na príkazy.



Distribuované líderstvo

Moderná škola nestojí na jednom hrdinovi. Vytvárajte tímy s mandátom na rozhodovanie: tím pre digitalizáciu, tím pre prostredie školy, tím pre školské slávnosti.



Podpora pri zlyhaní

Ak niekto s delegovanou úlohou urobí chybu, neberajte mu ju s poznámkou: Radšej si to urobím sám. Koučujte ho k náprave — budujete kompetenciu a lojalitu.

Nekopírovať

Diferencovaný prístup k motivácii — Generácie v zborovni

Jedna veľkosť nesedí všetkým

Zborovňa je dnes miestom, kde sa stretávajú 3 až 4 rôzne generácie: Baby Boomers, Generácia X, Mileniáli a Gen Z. Ich hodnoty a motivátory sa diametrálne líšia.

Mladí učitelia (Mileniáli / Gen Z)

Očakávajú okamžitú spätnú väzbu, hľadajú work-life balance, chcú vyšší zmysel práce a sú citliví na toxické prostredie. Lojálni sú lídrovi, nie inštitúcii.

Skúsení učitelia (Baby Boomers / Gen X)

Oceňujú stabilitu, rešpekt voči dlhoročným skúsenostiam, verejné uznanie a autonómiu vo svojom obore. Dlhoročné know-how je pre školu cenným majetkom.

Individuálny prístup

Skvelý riaditeľ pozná individuálne motivátory každého kľúčového zamestnanca. Jedna pochvala pred zborovňou môže jedného motivovať a druhého uviesť do nepríjemnej pozície.

Nekopírovať

Profesionálny rozvoj: Viac než len povinné školenia

Nekopírovať



Koniec zbierania „hodín“

Tradičné vzdelávanie učiteľov je motivované príplatkom za profesijný rozvoj a získaním osvedčenia o absolvovaní vzdelávania. Tento model však nevedie k reálnej zmene klímy v triedach — je to len papierová fikcia.



Personalizácia rozvoja

Plošné školenie pre celú zborovňu o novej metóde je stratou času pre polovicu zúčastnených. Vzdelávanie musí odrážať individuálne potreby každého pedagóga.



Učiaca sa organizácia

Škola nemá učiť len žiakov — musí učiť samu seba. Vzdelávanie personálu nie je práca navyše, ale integrálna a žiadaná súčasť pracovného týždňa.

Odprivatizovanie praxe a vzájomné hospitácie



Búranie hradieb

Najväčší nevyužitý potenciál na rozvoj nie je v externých firmách, ale priamo vo vašich zborovniach. Odprivatizovanie praxe znamená otvorenie dverí tried kolegom.



Peer-to-peer učenie

Kultúra vzájomných hospitácií (Peer Observation). Nejde o kontrolu, ide o inšpiráciu. Učiteľ A ide na hodinu Učiteľa B, aby odsledoval zaujímavú aktivitu, nie aby hodnotil.



5 minút dobrej praxe

Na úvod každej porady jeden učiteľ predstaví 5-minútovú vychytávku, ktorá sa mu osvedčila na hodine. Verejné ocenenie majstrovstva a inšpirácia ostatných v jednom.

Nekopírovať

Profesijné učiace sa komunity (PLC)

Štrukturálna zmena

Professional Learning Communities sú skupiny učiteľov, ktorí sa pravidelne stretávajú, aby hľadali riešenia, analyzovali výsledky žiakov a spoločne plánovali výučbu.

Nástupca predmetových komisií

Kým komisie sa zameriavajú na osnovy a učebnice, PLC sa pýta to najdôležitejšie: Naučili sa to žiaci? Ak nie — čo zmeníme v našom prístupe?

Kľúčová otázka PLC

Nie: Prebral som to? ale: Naučili sa to žiaci? Obrovský posun v myslení — od perspektívy učiteľa k perspektíve výsledku učenia.

Čas v rozvrhu

Riaditeľ musí prispôsobiť rozvrh. Dvaja učitelia matematiky tvoriaci komunitu musia mať v rozvrhu aspoň jednu spoločnú voľnú hodinu týždenne vyhradenú na spoluprácu.

Nekopírovať

Riaditeľ v pozícii kouča — Coaching Approach

Direktívne vs. Koučovacie vedenie

Po hospitácii má riaditeľ tendenciu radiť a prikazovať. Koučovací prístup spočíva v kladení správnych otázok, ktoré privedú učiteľa k riešeniu samotného.

Otázky koučujúceho lídra

Aký bol tvoj cieľ na tejto hodine? Čo sa ti podarilo naplniť? Ako vieš, že to žiaci pochopili? Čo by si urobil inak, ak by si hodinu učil zajtra znova?

Výhody tohto prístupu

Koučovanie znižuje defenzívu a obranu. Učiteľ sa necíti na koberčeku, ale cíti podporu k sebareflexii — to podporuje profesijný rast efektívnejšie ako priama kritika.

Kedy koučovať

Po hospitáciách, pri riešení pedagogických problémov, pri plánovaní osobného rozvoja. Pri krízach a disciplinárnych veciach je direktívny prístup na mieste.

Nekopírovať

Tvorba osobných plánov rozvoja (PDP)

Nekopírovať



Cielený rast

Každý učiteľ by mal mať s vedením školy vypracovaný Plán osobného rozvoja (Personal Development Plan) na daný školský rok s konkrétnymi cieľmi.



SMART ciele

Rozvojový cieľ nesmie byť vágny. Musí byť konkrétny: Do konca polroka zavediem do hodín chémie aspoň 3 nové digitálne aplikácie na formatívne hodnotenie.



Hodnotiace rozhovory

Nie raz ročne a nie tabuľkové vyplňovanie bodov. Dialóg o progrese, napĺňaní PDP, prekážkach a o tom, akú podporu učiteľ od riaditeľa potrebuje do ďalšieho obdobia.

Ako zvládať rezistenciu voči zmenám a rozvoju



Syndróm — Vždy sme to tak robili

Zmeny vyvolávajú neistotu a strach. Pri zavádzaní pozitívnych inovácií narazíte na odpor pedagógov, ktorí chcú svoj svätý pokoj. Je to normálna ľudská reakcia.



Typológia pri zmene

Inovátori: nadchnú sa hneď. Väčšina: počkajú či to funguje. Brzdy: aktívne odporujú. Typická chyba vedenia: 80% energie venuje brzdám v snahe presvedčiť ich.



Správna stratégia

Investujte do inovátorov. Pomôžte im vytvoriť úspešné pilotné projekty. Keď väčšina uvidí, že nové prístupy fungujú a riaditeľ inovátorov oceňuje, pridajú sa sami.

Nekopírovať

Akčný plán lídra: Prvých 30 / 60 / 90 dní k lepšiemu tímu

Nezavádzajte všetko naraz — skokové zmeny kultúry spôsobujú chaos. Postupujte systematicky podľa tohto plánu:



Diagnostika

Zmapujte zborovňu. Absolvujte Stay interviews s 3 kľúčovými učiteľmi. Urobte revíziu — koľko administratívy môžete podriadeným ihneď zrušiť.

Spolupráca a bezpečie

Zmeňte formát porád: namiesto čítania oznamov riešte jeden pedagogický problém spoločne. Uznajte pred zborovňou vlastnú drobnú chybu verejne.

Rozvoj a komunity

Vytvorte priestor pre prvú vzájomnú hospitáciu. Spustite prvú učiacu sa komunitu a verejne oslávte jej prvé výstupy pred celým kolektívom.

Nekomercionalizovať

Meranie úspechu: Indikátory zdravej školy



Kvantitatívne: Fluktuácia

Miera fluktuácie — koľko ľudí ročne odíde okrem dôchodku a materskej? Sledujte aj krátkodobú chorobnosť — časté PN-ky sú silným indikátorom stresu a vyhorenia.



Kvalitatívne: eNPS

Employee Net Promoter Score — anonymná otázka: S akou pravdepodobnosťou (1–10) by ste odporučili školu ako skvelé miesto pre prácu? Výsledky nad 8 = zdravý tím.



Atmosféra: zvukový test

Prevláda v zborovni ticho alebo smiech? Ochota robiť veci navyše z vlastnej iniciatívy je jasným indikátorom vynikajúceho manažmentu a silného tímu.

Nekopírovať

Diagnostika klímy školy: OCDQ-RS

Od pocitov k faktom

- **Audit kultúry:** Anonymný zber dát eliminuje „skreslenie riaditeľom“ a odhaľuje skutočné nastavenie zborovne.
- **Dimenzie správania:** Monitoruje interakciu vedenia (ústretovosť/direktívnosť) a tímu (angažovanosť/frustrácia).
- **Cielený Onboarding:** Diagnostika pomáha nastaviť procesy tak, aby nováčikovia prišli do „zdravého“ prostredia.
- **Prevencia vyhorenia:** Včasná identifikácia vysokej miery frustrácie skôr, než dôjde k odchodom.

KĽÚČOVÁ METRIKA

Index otvorenosti

(Ústretovosť + Angažovanosť)
minus
(Direktívnosť + Frustrácia)

Dotazník *Organizačná klíma školy* (OCDQ-RS)

Zdroj: OCDQ-RS (Hoy et al., 1991; adaptácia Gavora & Braunová, 2009)

Nekopírovať

Od zborovne k tímu — Záver a diskusia



Učitelia neodchádzajú kvôli deťom. Odchádzajú pre zlé pracovné prostredie, zlú chémiu s vedením alebo pre pocit vyhorenia a nedocenenia.

Riaditeľ buduje školu. Učitelia formujú žiakov. Váš primárny klient je váš učiteľ — postarajte sa o neho a on sa postará o vašich žiakov.

Ďakujem za pozornosť! | Priestor pre Vaše otázky a diskusiu.

Nekopírovať