

# SEBAREFLEXÍVNY MODEL SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY PRE UČITEĽA

## SELF-REFLEXIVE MODEL OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR TEACHER

**Michal Blaško**

Katedra inžinierskej pedagogiky Technickej univerzity v Košiciach

### **Abstract:**

This report describes the quality assurance in the Slovak education and offers opportunities for improving the quality culture at school. To this purpose should serve the submitted self-reflexive model of system of teaching quality for teacher. The quality management system of teaching which is created by mission and general objectives, principles, areas and indicators, tools for measuring quality of teaching, can be used for guidance and support of every teacher in quality assurance of own teaching and learning of his students. Adoption of mentioned quality management system by teacher should take place in the course of quality. The teacher will also acquire the standards and rules in ensuring the quality of teaching, defining responsibilities and powers for teachers and school management in education.

Thus a teacher gains ability systematically to manage himself. The system helps to interiorize teacher`s motivation for developing of his own professionalism and motivation of student for learning and lifelong learning. *uviesť v anglickom jazyku.*

### **Key words:**

Quality of school, quality model of teaching

### **Úvod**

Súčasnú európske školstvo smeruje k rozvíjaniu aktívnej, samostatnej a tvorivej osobnosti cestou rozvoja kľúčových a odborných kompetencií. Kvalita výučby je rozhodujúcim faktorom v každom stupni vzdelávania.

Ak existuje v škole implementovaný systém manažérstva kvality, potom poväčšine sa dotýka vnútorného riadenia školy a poradenstva, strategického plánovania školy, školských vzdelávacích programov, zamestnancov školy a ich rozvoja, spolupráce s partnermi a marketingu, priestorových, materiálnych a finančných podmienok, klímy školy, výsledkov školy a uplatnenia absolventov a vonkajšieho hodnotenia školy. Oblasť procesu výučby síce býva zaradená medzi vymenované oblasti kvality školy, ale nie ako prioritná. Do tohto systému oblastí je zainteresovaný predovšetkým manažment školy, prípadne niektorí spolupracujúci zamestnanci školy.

Vytvorenie kultúry kvality je základom politiky zabezpečovania kvality. Len málo projektov sa zaoberá otázkou, ako možno v škole nielen zabudovať kultúru kvality, ale aj udržateľným spôsobom ju rozvíjať.

Ako možno zabezpečiť dlhodobé a permanentné rozvíjanie kvality vo výučbe na škole ?

Mnohé doterajšie prístupy a modely zabezpečovania kvality v škole sa zameriavajú na riadiace hľadisko, s podpornými funkciami a prístupom riadenia kvality zhora nadol. V takomto prístupe ide predovšetkým o vykazovanie zodpovednosti voči externým aktérom. Procesom zlepšovania kvality zdola sa v týchto projektoch príliš nevenuje pozornosť, ako keby prioritou nemalo byť zapojenie príslušných zainteresovaných partnerov v škole, predovšetkým učiteľov.

Systémy manažérstva kvality v škole sú účinné vtedy, keď rozvíjajú kvalitu výučby v študijných skupinách (triedach) a predovšetkým kvalitu vlastného učenia sa študentov (žiakov). Ak systém manažérstva kvality školy nie je čo najtesnejšie prepojený s prepracovaným systémom manažérstva kvality výučby predmetu učiteľom v študijnej skupine (triede), potom implementácia systému kvality do systému riadenia školy prestane mať svoj zmysel. Bola založená na formálnom základe, s nízkou účinnosťou na učiteľa a študenta.

Ako manažovať procesy vyučovania a učenia sa v systéme výučby na škole, aby bola zabezpečená ich kvalita ?

Ak by učitelia chápali model manažérstva kvality školy len ako normu vkladajú zvonku, zhora, a necítili sa byť jeho spoluvtorcami, spoluvlastníkmi, potom miera ich vplyvu na zvyšovanie kvality školy by bola výrazne obmedzená. Preferovanie riadenia zhora (príkazy, inštrukcie) má za následok slabú kooperáciu učiteľov, ktorá je zas jednou z kľúčových požiadaviek manažérstva kvality.

Učiteľ môže pracovať v určitom vlastnom systéme manažérstva výučby, ktorý si vybudoval počas svojho pôsobenia. Úlohou školy nie je zbúrať tento systém, ale optimálne ho prispôbiť požiadavkám vnútorného modelu kvality školy.

Preto je potrebné navrhovať a realizovať vnútorné modely manažérstva kvality školy, ktoré nielen zabezpečia zodpovednosť pracovníkov školy, ale podporia kultúru kvality školy stratégiou kombinácie manažérstva kvality zhora nadol (manažmentom školy) a so zapojením učiteľov a študentov zdola nahor.

Na to má poslúžiť aj predkladaný sebareflexívny model systému manažérstva kvality výučby pre učiteľa (ako súčasť stratégie pre zabezpečovanie kvality školy). V modeli sú stanovené systémové zložky, akými sú poslanie a všeobecné ciele manažérstva kvality výučby, princípy, sledované oblasti a indikátory, nástroje merania kvality výučby. V uvedenom systéme sú tiež vymedzené zodpovednosti a právomoci pre učiteľov a pre manažment školy. Možno ho využiť pre usmernenie a podporu jednotlivých učiteľov v zabezpečovaní komplexného systému kvality vlastného ich vyučovania a učenia sa ich študentov.

## **Poslanie, ciele, princípy kvality výučby**

Základnými faktormi pre kvalitu výučby sú učiteľ, koncepcia, princípy, mechanizmy a cyklus.

Rozhodujúcim pre kvalitu výučby je učiteľ. Čím vyššia je kvalita profesionality učiteľa, tým vyššia je kvalita procesu výučby a tým aj vzdelanostná úroveň študentov.

Východiskom pre sebareflexívny model manažérstva kvality výučby pre učiteľa je tvorivo-humanistická koncepcia výučby a princípy manažérstva kvality odvodené z princíпов TQM (Total Quality Management – komplexné manažérstvo kvality). Hybnými mechanizmami sú vnútorná motivácia, sebahodnotenie a vlastná tvorivosť, s ich aplikáciami v procese výučby s uzavretým PDCA cyklom (Plan – naplánuj, Do –

realizuj, Check – skontroluj, Act – zasiahni).

Sebareflexívny model systému manažérstva kvality výučby pre učiteľa podporuje schopnosti učiteľa a študenta systematicky riadiť samého seba, napomáha zvnútorňovať motiváciu učiteľa pre rozvíjanie vlastnej profesionality a motiváciu študenta pre učenie sa a pre celoživotné vzdelávanie.

Poznanie popisu a realizácia poslania, všeobecných cieľov, princípov a oblastí manažérstva kvality vo výučbe by malo motivovať každého učiteľa k tomu, aby bol schopný na základe systematickej sebareflexie sa ďalej profesijne rozvíjať predovšetkým z vlastnej vnútornej potreby, aby si uvedomoval nutnosť manažérstva kvality výučby pre udržiavanie študijnej disciplíny a záujmu žiakov a študentov o vzdelávanie.

Cieľom manažérstva kvality výučby je na základe osvojenia jeho systému učiteľom optimalizovať procesy vyučovania učiteľa a učenia sa študentov, pri ktorých dochádza k uspokojovaniu požiadaviek (vzdelávacích potrieb a očakávaní spojených s výučbou) zainteresovaných partnerov (predovšetkým študentov), aby sa zvýšila ich úspešnosť v absolvovanom štúdiu.

Majú sa dosahovať vytýčené ciele vo výučbe, pri racionálnych nákladoch na výučbu; realizovať uzavretý PDCA cyklus s uplatňovaním vnútorných mechanizmov kvality; všetko to objektívne merať a hodnotiť, prijímať opatrenia vo výučbe.

Princípy manažérstva kvality výučby sú základné, najvšeobecnejšie, najdôležitejšie všeobecné požiadavky na manažérstvo výučby učiteľom, v súlade so všeobecnými cieľmi vzdelávania a zákonitosťami výučby. Takými sú

- sústredenie sa na osobnosť študenta,
- vedúca úloha učiteľa,
- rozvoj osobnosti a angažovanosti učiteľa,
- procesný prístup k výučbe,
- systémový prístup k výučbe,
- trvalé zlepšovanie výučby,
- rozhodovanie na základe faktov,
- spolupráca s partnermi.

(Bližší popis uvedených princípov môže čitateľ nájsť na webovej stránke KIP TU

<http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>)

## **Oblasti a indikátory kvality výučby**

Oblasti kvality výučby (kritériá kvality výučby) sú oblasti, ktoré významne určujú jej kvalitu. V nich je potrebné určiť jednotlivé indikátory kvality. Analýzou princípov TQM v porovnaní s praxou koncepcie tvorivo-humanistickej výučby sledujeme kvalitu výučby predmetu v troch dimenziách:

- kvalita vstupov (1) (podmienky pre výučbu)  
(2) (pedagogické spôsobilosti učiteľa)
- kvalita procesov (3) (plánovanie programu výučby predmetu) – (P)  
(4) (realizácia priebehu výučby) – (D)

(5) (kontrolovanie priebehu výučby) – (C)

- kvalita výstupov (6) (výsledky výučby) – (A)

Kvalita vstupov, procesov a výstupov nie je nezávislá, jednotlivé dimenzie sa vzájomne ovplyvňujú. Kvalita vstupov spravidla ovplyvňuje kvalitu procesov (s PDCA cyklom) a obidve spoluvytvárajú kvalitu výstupov. Takto možno vytvoriť šesť oblastí, ktoré usmerňujú učiteľa na plnenie cieľov výučby.

Indikátory kvality výučby sú ukazovatele, výsledky, podľa ktorých možno poznať, aká je miera kvality danej oblasti. Charakteristiky indikátorov popisujú aktivity, situácie, znaky, konkrétne pozorovateľné činnosti, ktorými sa dosahuje miera naplnenia indikátorov kvality. Čím detailnejšie je indikátor operacionalizovaný, tým je spoľahlivejší.

Prehľad sledovaných oblastí a indikátorov kvality výučby v navrhovanom modeli systému manažérstva kvality výučby pre učiteľov strednej a základnej školy (pre učiteľov vysokej školy je potrebné urobiť drobné zmeny):

#### **Oblasť (1) Podmienky pre výučbu**

Indikátory: 1.1 Počet a zloženie študentov v triede, 1.2 Podpora a poradenstvo študentom, 1.3 Rozvrh výučby, 1.4 Výučbové priestory a ich vybavenosť, 1.5 Materiálne a finančné zabezpečenie učiteľa a študentov.

#### **Oblasť (2) Pedagogické spôsobilosti učiteľa**

Indikátory: 2.1 Odborovo-predmetová a výskumná spôsobilosť, 2.2 Diagnosticko-intervenčná, 2.3 Didaktická, 2.4 Riadenie výučby, 2.5 Sociálna a komunikačná, 2.6 Zdravotná spôsobilosť, 2.7 Étos profesie, 2.8 Reflexia vlastnej činnosti učiteľa.

#### **Oblasť (3) Plánovanie programu výučby predmetu**

Indikátory: 3.1 Identifikácia údajov programu, 3.2 Určenie poslania a všeobecných cieľov výučby predmetu, 3.3 Prínos pre rozvíjanie kľúčových kompetencií študenta, 3.4 Určenie medzipredmetových vzťahov, 3.5 Voľba stratégií výučby, 3.6 Voľba materiálnych prostriedkov výučby, 3.7 Obsahový a časový rozpis učiva, 3.8 Určenie špecifických cieľov (poznávacie, výcvikové, výchovné), 3.9 Systém kontrolovania procesu výučby, 3.10 Vlastné hodnotenie programu výučby predmetu.

#### **Oblasť (4) Realizácia priebehu výučby**

Indikátory: 4.1 Prepojenie obsahu výučby so životnou praxou, 4.2 Motivovanie a aktivizovanie študentov vo výučbe, 4.3 Využívanie informačnej techniky, 4.4 Utváranie sociálnej klímy výučby.

#### **Oblasť (5) Kontrolovanie priebehu výučby**

Indikátory: 5.1 Monitorovanie priebehu procesu výučby predmetu učiteľom a študentmi, 5.2 Sebareflexia učiteľa a študentov pri výučbe predmetu, 5.3 Spôsob hodnotenia študentov učiteľom, 5.4 Spôsob hodnotenia učiteľa študentmi.

#### **Oblasť (6) Výsledky výučby predmetu**

Indikátory: 6.1 Naplnenie cieľov výučby predmetu, 6.2 Využitie času výučby predmetu, 6.3 Dokumentovanie výsledkov výučby, 6.4 Zapojenie študentov do mimovyučovacích (aj vedecko-výskumných) činností, 6.5 Reflexia dosiahnutých výsledkov výučby študentom a učiteľom.

Pre uvedený systém manažérstva kvality výučby sú vypracované štandardy a pravidlá (odporúčania) v zabezpečovaní kvality výučby v každej jej oblasti, akreditačné požiadavky na výkony pedagogických pracovníkov školy. Vymedzenie zodpovedností a právomocí učiteľa a manažmentu školy môže čitateľ nájsť na webovej stránke KIP TU

Košice: <http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310> .

K jednotlivým oblastiam systému manažérstva kvality výučby patria nástroje merania kvality výučby (napr. autodiagnostické dotazníky tvorivosti učiteľa, humánneho prístupu učiteľa k výučbe, dotazník pedagogických spôsobilostí učiteľa, dotazníky na hodnotenie kvality výučby pre študentov (žiacov), dotazník pre meranie sociálnej klímy výučby, na zisťovanie učebných štýlov študentov, a pod.)

## Záver

Ak sa učitelia a študenti orientujú na výsledky výučby, obvykle to znamená orientáciu na dôsledky a nie na príčiny zakódované v procesoch, vedúcich k týmto výsledkom. Preto je potrebné neustále si klásť otázku, ako procesy prispievajú k výsledkom výučby, k rozvíjaniu osobností študentov, k ich spokojnosti, teda ku kvalite výučby.

Sebereflexívny model manažérstva kvality výučby odhaľuje učiteľovi práve túto stránku výučby, napomáha jeho profesionalite v tejto oblasti.

Čo môže brániť implementácii manažérstva kvality výučby do škôl? Okrem povrchnej profesijnej prípravy učiteľstva na fakultách, sú to predovšetkým nenáležité podmienky pre prácu učiteľov (od finančných, organizačných, až po materiálne), podmienky pre ďalšie vzdelávanie učiteľov, pre rozvíjanie systému ich profesijných kompetencií. Je to tiež neprímerané množstvo nárokov na tých nepripravených, rezignovaných, pozostalých učiteľov, ktorí musia riešiť predovšetkým vlastné existenčné problémy.

Z hľadiska predkladaného učiva predmetov je to jeho predimenzovanosť, ako ďalší kľúčový nedostatok nášho školstva. Je hlavnou príčinou deformácií procesu výučby na vyučovacích hodinách. Takto vznikli aj „predmetári“ - učitelia, ktorí neprímerane uprednostňujú vecnú stránku výučby na úkor jej procesuálnej stránky.

To všetko sa prejavuje v nízkom záujme učiteľov o nutnosť inovácií a kvality vo výučbe, čo sa odzrkadľuje aj vo výsledkoch našich žiakov pri medzinárodných porovnávaníach.

Uvedené nepriaznivé faktory, spolu so zastaranou štruktúrou vyučovacích hodín, neefektívnosťou stratégií výučby používaných učiteľmi, naďalej produkujú málo vzdelaných žiakov a študentov, ktorých snahou je čo najľahšie sa prešmyknúť cez vzdelávací systém a získať papier o vzdelaní.

Rozhodujúci vplyv na výsledky študentov má kvalita vyučovania a učenia sa, ktorej sa musí zmocniť predovšetkým učiteľ. Vzdelanosť Slovenska závisí od učiteľstva:

- a) od výberu adeptov pre štúdium učiteľstva,
- b) od úrovne a kvality prípravy učiteľov na vysokých školách,
- c) od zabezpečenia podmienok pre trvalý rozvoj osobnosti kvalitného učiteľa.

Manažérstvo kvality výučby by sa malo vyučovať na fakultách v učiteľskej príprave pre všetky stupne škôl. Bez kvalitného učiteľského vzdelanostného základu nie sú školskí pracovníci, ani riadiaci úradníci v školstve, ale ani akademici, veľkým prínosom pre komplexné vytváranie podmienok vo vzdelávaní národa.

Genius loci bol pôvodne v antickej mytológii duch, ktorý ochraňoval isté miesto. Duch miesta, ktorý daná škola vyžaruje, definuje osobnosti, ovplyvňuje cítenie učiteľov a študentov, pôsobí na ich dušu, srdce a myseľ. Platí aj tu reciprocita – čím viac sa budeme o klímu v škole starať, zaujímať, tým viac nás bude táto vyživovať a pozitívne ovplyvňovať. V tom je poslanie kvality výučby ako genia loci školy. Aj preto kvalitu výučby nemôžu a ani sa nepokúšajú rozvíjať tí, ktorí sa s geniom loci školy nespoznali.

Nepochopiť ducha miesta školy, však znamená nepochopiť kvalitu života v škole.

To, čo by malo spájať rôzne stupne, druhy a typy škôl, je kvalita výučby. Kvalita výučby ako genius loci školy – strážny duch, ochranca prostredia školy.

### **Literatúra**

BLAŠKO, M. *Kvalita v systéme modernej výučby*. Košice: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-553-1281-1. Dostupné aj na internete

<<http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>>.

TUREK, I. *Kvalita vzdelávania*. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-243-6.

### **Adresa autora**

**doc. RNDr. Michal Blaško, PhD.**

Katedra inžinierskej pedagogiky Technickej univerzity,

B. Němcovej 32, 042 00 Košice

michal.blasko@tuke.sk