



## Záverečná karta projektu

Názov projektu Evidenčné číslo projektu **APVV-17-0557**

**Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii**

Zodpovedný riešiteľ **prof. PhDr. Eva Sollárová, CSc.**

Príjemca **Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici - Pedagogická fakulta**

### Názov pracoviska, na ktorom bol projekt riešený

Katedra psychológie  
Katedra pedagogiky  
Katedra andragogiky  
Katedra občianskej výchovy a etiky

### Názov a štát zahraničného pracoviska, ktoré spolupracovalo pri riešení

-

### Udelené patenty/podané patentové prihlášky, vynálezy alebo úžitkové vzory, ktoré sú výsledkami projektu

-

### Najvýznamnejšie publikácie (knihy, články, prednášky, správy a pod.) zhrňujúce výsledky projektu – uveďte aj publikácie prijaté do tlače

SOLLÁROVÁ, E. et.al. (2022, v tlači). Vzdelávací program na podporu kľúčových kompetencií lídra v škole. Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1979-5/EAN 9788055719795

KALISKÁ, L., & HEINZOVÁ, Z. (2022, v tlači). Inventár typov líderského správania sa: manuál a slovenské normy pre edukačných lídrov. Banská Bystrica: Belianum. 70 s.

SOLLÁROVÁ, E., ROVNANOVÁ, L., & HEINZOVÁ, Z. (2022). Líderstvo v škole – prístupy, požiadavky a príprava. Banská Bystrica: Belianum, 130s. ISBN 978-80-557-1980-1/EAN 9788055719801 (online)

ĎURICOVÁ, L., SOLLÁROVÁ, E., & POLIACH, V. (2021). Líderstvo v škole. Banská Bystrica: Belianum. 103s., ISBN 978-80-557-1936-8

PAŠKOVÁ, L., KALISKÁ, L. & SOLLÁROVÁ, E. (2021). Tvorivá osobnosť lídra v edukácii. Belianum: Banská Bystrica. 88 s., ISBN 978-80-557-1937-5

VAŠAŠOVÁ, Z., & ŽITNIAKOVÁ GURGOVÁ, B. (2021). Sociálne aspekty líderstva v edukácii. Banská Bystrica: Belianum, 196 s., Spôsob prístupu:

<https://doi.org/10.24040/2021.9788055719153>. ISBN 978-80-557-1915-3

ĎURICOVÁ, L. & FRGELCOVÁ, E. (2022). Slovak Teacher's Transformational Leadership and Student Teachers' Ideas: A Comparative Study. In The New Educational Review, 67, 185-195

[http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_15804\\_tner\\_22\\_67\\_1\\_14](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_15804_tner_22_67_1_14)

- HEINZOVÁ, Z. (2021). Transformačný líder v edukácii v kontexte organizačnej kultúry školy. *Psychologie a její kontexty*, 12 (2), 91-105.
- KALISKÁ, L. (2021). Osobnostné faktory budúceho lídra v edukácii. *Psychologie a její kontexty*, 12 (2), 57-73.
- PAŠKOVÁ, L. (2021). Transformatívne líderstvo a životná spokojnosť učiteľov. *Psychologie a její kontexty*, 12 (2), 75-90.
- SOLLÁROVÁ, E. (2021). Tvorba modelu kľúčových kompetencií lídra v edukácii. *Psychologie a její kontexty*, 12 (2), 7-22
- PAŠKOVÁ, L. (2021). Štýly líderstva uplatňované v školskej praxi. In *Manažment školy v praxi*. Wolters Kluwer SR - ISSN 1336-9849. - Roč. 2021, č. 7-8 (2021), s. 11-14. <https://www.direktor.sk/sk/casopis/manazment-skoly-v-praxi/styly-liderstva-uplatnovane-v-skolskej-praxi.m-1141.html>
- ŽITNIAKOVÁ GURGOVÁ, B., & BREZNIAK, I. (2020). Attitudes towards change and personality characteristics of leaders in organizations. *Manažment v teórii a praxi*, 16(3), 12–21.
- ĎURICOVÁ, L. & ŽITNIAKOVÁ GURGOVÁ, B. (2019). Self-concept and anxiety of Slovak students (future leaders). In C. Pracana & M. Wang (Eds.) *Psychology Applications & Developments V* (pp.24–33). In Science Press.
- VAŠAŠOVÁ, Z., STRENÁČIKOVÁ, M., & ŽITNIAKOVÁ-GURGOVÁ, B. (2021). Teachers' Leadership Behaviour in Relation to their Self-Esteem. *The New Educational Review*, (\*Scopus) Toruń : Wydawnictwo Adam Marszałek, 2021. - ISSN 1732-6729. - Vol. 66, no. 4 (2021), pp. 145-154. DOI: 10.15804/tner.2021.66.4.12
- Poznámka: výstupy sú k dispozícii aj na stránke projektu <https://www.pdf.umb.sk/katedry/katedra-psychologie/projekty-kps/>

### Uplatnenie výsledkov projektu

1. Vytvorený „Model kľúčových kompetencií lídra v edukácii“ (in ĎURICOVÁ, SOLLÁROVÁ, & POLIACH, 2021; SOLLÁROVÁ et al., 2022\_v tlači) je využiteľný ako rámec pre koncipovanie profesijných kompetencií riadiacich pracovníkov v školstve a učiteľov; je poskytnutý tímu expertov a projekt APVV má riešiteľské zastúpenie v pracovnej skupine Národného Projektu „Profesijný rozvoj učiteľov – TEACHERS“ (<https://mpc-edu.sk/sk/project/teachers/profesijne-standardy>), ktorý realizuje Metodicko-pedagogické centrum v spolupráci so Štátnym pedagogickým ústavom. V rámci podaktivity 1.1: Revízia a inovácia profesijných štandardov budú výstupy a materiály projektu APVV 17-0557 využité v rámci návrhu, revízie, inovácie a vytvorenia nových profesijných štandardov pre pozície riadiacich pracovníkov školstva a učiteľov tak, aby boli posilnené práve líderské kompetencie. Tým sa výsledky projektu dostanú na strategickú úroveň nastavenia vzdelávacej politiky v SR a záväznosť profesijných štandardov podporí ich udržateľnosť.
2. Vytvorený komplexný „Vzdelávací program na podporu kľúčových kompetencií lídrov v edukácii“ (SOLLÁROVÁ et al., 2022, v tlači) je vzdelávací program koncepčne ukotvený vo vytvorenom Modeli (bod 1. výsledkov), štruktúrovaný do 14 modulov obsahovo pričlenených k 5 doménam, overený v 3 verziách pre rôzne cieľové skupiny, s empiricky podloženými výsledkami dokumentujúcimi jeho účinnosť v smere podpory kľúčových líderských kompetencií účastníkov, ako aj pozitívnych efektov na sledované premenné relevantné pre efektívne líderstvo (transformatívne líderské praktiky a správanie, sociálne kompetencie, sebaúčinnosť v zvládaní záťaže) (SOLLÁROVÁ, ROVNANOVÁ, & HEINZOVÁ, 2022). Program je replikovateľný alebo adaptovateľný pre pregraduálne vzdelávanie učiteľských odborov, formálne a neformálne celoživotné vzdelávanie riadiacich pracovníkov školstva a učiteľov. Je k dispozícii vzdelávateľom uvedených kategórií študentov a pracovníkov školstva a vďaka aktivitám projektu rozvinutá spolupráca so vzdelávateľmi reprezentujúcimi pregraduálnu učiteľskú prípravu, funkčné vzdelávanie riadiacich pracovníkov škôl, vysokoškolské vzdelávanie školských manažérov a neformálne vzdelávanie učiteľov a riadiacich pracovníkov školstva je vytvorený predpoklad pre jeho uplatnenie v praxi.
3. Hlavný aplikačno-metodický výstup projektu, publikácia predstavujúca vzdelávací program (SOLLÁROVÁ, et al., 2022, v tlači) poskytuje okrem samotného vzdelávacieho programu metodické inštrukcie k adaptácii programu pre rôzne dielčie vzdelávacie témy, postupy pre tvorbu škál indikátorov úrovne vybraných kľúčových kompetencií aplikovaných do špecifických domén, čo umožní lektorom vzdelávacích programov flexibilne pracovať s obsahom programu a vytvárať zodpovedajúce škály indikátorov pre účely posudzovania

východiskovej a výslednej úrovne rozvíjaných kľúčových kompetencií; tým sa umožní využiť vytvorený program a jeho metodiku aj v existujúcich (typicky akreditovaných) vzdelávacích programoch funkčne rozšírený o zameranie na kľúčové líderské kompetencie.

4. Výsledkom aktivít projektu zameraných na identifikáciu charakteristík relevantných pre efektívneho lídra, ale najmä pre overovanie účinnosti vzdelávacích programov na takéto charakteristiky, bola adaptácia a zisťovanie psychometrických vlastností zahraničných metodík, konkrétne LPI (Leadership Practices Inventory, Kouzes and Posner, 2013) a CLQ (Dotazník prístupu k vedení lidí, Procházka Vaculík & Smutný, 2016), obe s povolením autorov. Výsledky a informácie o dostupnosti metodík pre vzdelávateľov a odbornú psychologickú obec sa nachádzajú na stránke projektu

<https://www.pdf.umb.sk/katedry/katedra-psychologie/projekty-kps/>

5. Odberateľom výsledkov projektu je Komenského inštitút, ktorého 4 ročníky ročného vzdelávacieho programu zameraného na podporu pedagogických lídrov <https://komenskehoinstitut.sk/rocnny-program/> boli súčasťou aktivít projektu (identifikácia osobnostných charakteristík účastníkov a úrovne transformatívnych líderských praktík, overovanie účinnosti programu, hodnotenie dopadu programu na kľúčové kompetencie podľa Modelu (bod 1. výsledkov). Výsledky boli k dispozícii účastníkom aj organizátorom. Výsledky potvrdzujú účinnosť overovaného ročného programu na rozvoj kľúčových líderských kompetencií a podporu sledovaných charakteristík relevantných pre efektívne líderstvo, čo poskytuje inštitúcii empiricky podporenú účinnosť realizovaného vzdelávacieho programu. Ostatné výsledky uvedené v predošlých bodoch sú relevantné aj pre Komenskú inštitút ako vzdelávateľa učiteľov a riadiacich pracovníkov školstva v rámci neformálneho vzdelávania.

#### **Súhrn výsledkov riešenia projektu a naplnenia cieľov projektu v slovenskom jazyku (max. 20 riadkov)**

Je vytvorený pôvodný „Model kľúčových kompetencií lídra v edukácii“ (Cieľ 1) ako rámec požiadaviek na profesijné kompetencie pre riadiacich pracovníkov školstva a učiteľov, ktorý zohľadnil výsledky výskumu efektívneho líderstva, zahraničné skúsenosti v prístupoch ku koncipovaniu profesijných kompetencií lídrov v edukácii, ako aj poznanie súčasného stavu a potrieb v podmienkach SR (Cieľ 2). Model bol využitý ako koncepčný rámec pre vytvorenie komplexného vzdelávacieho programu na podporu kľúčových líderských kompetencií v edukačnom prostredí (Cieľ 3), ktorý bol implementovaný v 3 verziách v rámci pregraduálneho vzdelávania učiteľov a celoživotného neformálneho vzdelávania učiteľov a riadiacich pracovníkov školstva (Cieľ 4). Pre účely overovania výsledkov vzdelávania boli adaptované a overené viaceré zahraničné metodiky a vytvorené pôvodné metodiky na meranie úrovne indikátorov kľúčových kompetencií, všetky použité v rámci evaluácie výsledkov implementovaných vzdelávacích programov (Cieľ 5). Výsledky výskumu boli publikované v koncepčných typoch výstupov a empirických štúdiách pre odbornú verejnosť a aplikačno-metodických výstupoch pre vzdelávateľov pracovníkov školstva v pregraduálnej príprave, formálnom funkčnom a neformálnom vzdelávaní riadiacich pracovníkov školstva a učiteľov (Cieľ 6).

#### **Súhrn výsledkov riešenia projektu a naplnenia cieľov projektu v anglickom jazyku (max. 20 riadkov)**

The original „Key competencies model for leaders in education“ has been developed (Goal 1) as a framework for professional competencies requirements on school management and teachers. The Model had taken into account results of research on effective leadership, foreign countries approaches to designing professional competencies for educational leaders, as well as all relevant information related to the present state and needs valid for the Slovak conditions (Goal 2). The Model has been used as a conceptual framework for designing a complex educational programme aimed to support educational leaders competencies (Goal 3). It was implemented in three versions, within undergraduate teacher study programmes and within lifelong informal education of teachers and school managers (Goal 4). In the process of the programme results verification, several foreign measuring tools have been adapted. Also new tools for measuring the level of key competencies indicators have been developed. All those tools were applied in the stage of evaluating results of the educational programmes implemented (Goal 5). Research results have been published as theoretical publications and empirical studies, or instructional publications

addressed to educators providing undergraduate study programmes for future teachers or, lifelong formal and/or informal educational programmes (Goal 6).