

**Príloha č. 34 – Vedúci pedagogický zamestnanec – zástupca riaditeľa**

**Kompetenčný profil**

Oblasti	Kompetencie
<b>1. Normatívne, ekonomické a koncepčné riadenie</b>	1.1 Uplatňovať všeobecne záväzné právne predpisy v riadení školy, školského zariadenia 1.2 Riadiť ekonomiku a prevádzku školy, školského zariadenia 1.3 Koncepčne riadiť školu, školské zariadenie
<b>2. Riadenie procesov výchovy a vzdelávania v škole, školskom zariadení</b>	2.1 Riadiť tvorbu a aktualizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia 2.2 Riadiť realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia 2.3 Riadiť autoevalváciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia
<b>3. Personálne riadenie</b>	3.1 Tvoríť a realizovať personálnu stratégiu v škole, školskom zariadení 3.2 Riadiť procesy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov školy, školského zariadenia 3.3 Riadiť profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov školy, školského zariadenia
<b>4. Profesijný rozvoj</b>	4.1 Viest' ľudí 4.2 Plánovať a realizovať svoj profesijný rast a sebarozvoj 4.3 Stotožniť sa s rolou zástupcu riaditeľa školy školského zariadenia

**Oblasť 1. Normatívne, ekonomické a koncepčné riadenie**

<b>Kompetencia: 1.1 Uplatňovať všeobecne záväzné právne predpisy v riadení školy, školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať platné právne predpisy týkajúce sa procesov riadenia, rozhodovania, ekonomiky a prevádzky v škole, v školskom zariadení</li> </ul>

<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplikovať platné právne predpisy v procesoch riadenia a rozhodovania v oblastiach delegovaných právomocí</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvára a aktualizuje interné školské normy (školský poriadok, smernice a pod.)</li> <li>▪ podieľa sa na riešení pracovno-právnych vzťahov</li> <li>▪ podieľa sa na riešení výchovných problémov, vzťahov so žiakmi a ich zákonnými zástupcami (napr. postupnosť výchovných opatrení, individuálne formy štúdia)</li> </ul>
<b>Kompetencia: 1.2 Riadiť ekonomiku a prevádzku školy, školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať platné právne predpisy a nariadenia týkajúce sa financovania, ekonomického riadenia a správy majetku školy, školského zariadenia</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplikovať platné právne predpisy týkajúce sa BOZP, PO, CO a pod. v podmienkach školy, školského zariadenia</li> <li>▪ aplikovať platné právne predpisy v procesoch ekonomického a administratívneho riadenia, riadenia prevádzky a správy majetku</li> <li>▪ vytvoriť rozpočet školy, školského zariadenia a riadiť jeho čerpanie</li> <li>▪ vytvoriť interné normy v oblasti financovania, ekonomického, administratívneho a personálneho riadenia a správy majetku</li> <li>▪ vytvoriť efektívny systém finančnej kontroly v škole a školskom zariadení</li> <li>▪ riadiť činnosť nepedagogických zamestnancov školy, školského zariadenia</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tvorí rozpočet vo vzťahu k personálnym, prevádzkovým a rozvojovým potrebám školy, školského zariadenia</li> <li>▪ riadi a hodnotí čerpanie rozpočtu z hľadiska účelnosti, účinnosti, efektívnosti a hospodárnosti</li> <li>▪ vyhľadáva zdroje na podporu aktivít a rozvoj školy, školského zariadenia</li> <li>▪ spravuje (eviduje, inventarizuje, obnovuje, vyraduje, chráni) majetok</li> <li>▪ kontroluje dodržiavanie právnych noriem a interných smerníc v oblastiach ekonomiky a prevádzky školy,</li> </ul>

	<p>školského zariadenia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zabezpečuje bezpečné a hygienicky vyhovujúce prostredie školy, školského zariadenia</li> <li>▪ vytvára vnútorné predpisy školy (mzdový poriadok, smernicu o vedení účtovníctva, smernicu o sociálnom fonde a pod.)</li> <li>▪ vytvára vnútorné predpisy školy (napr. pracovný poriadok, kolektívnu zmluvu, mzdový poriadok, smernicu o vedení účtovníctva, smernicu o sociálnom fonde a pod.)</li> <li>▪ vedie personálnu agendu</li> <li>▪ plánuje a organizačne zabezpečuje chod a prevádzku školy, školského zariadenia (napr. bežnú údržbu)</li> </ul>
<p><b>Kompetencia: 1.3 Konceptne riadiť školu, školské zariadenie</b></p>	
<p><i>Požadované vedomosti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať štátnu a regionálnu školskú politiku, európske trendy vo vzdelávaní a riadení škôl, školských zariadení</li> <li>▪ poznať teoretické východiská konceptného, strategického riadenia školy, školského zariadenia</li> <li>▪ poznať teoretické základy rozvoja kultúry a klímy v škole, školskom zariadení</li> <li>▪ poznať zásady projektového riadenia</li> </ul>
<p><i>Požadované spôsobilosti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rozvíjať hodnotový systém a kultúru školy, školského zariadenia</li> <li>▪ spolupracovať pri tvorbe a realizácii konceptného zámeru rozvoja školy, školského zariadenia</li> <li>▪ riadiť projekty reflektujúce ciele rozvoja školy, školského zariadenia</li> <li>▪ efektívne plánovať a riadiť procesy zmeny</li> </ul>
<p><i>Preukázanie kompetencií</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podieľa sa na riadení školy, školského zariadenia v súlade s hodnotami, víziou a poslaním</li> <li>▪ analyzuje externé a interné prostredie školy</li> <li>▪ spolupracuje pri tvorbe konceptného zámeru rozvoja školy, školského zariadenia v súlade s potrebami regiónu, školskej komunity a sociálnych partnerov školy, školského zariadenia</li> <li>▪ vytvára realizačné plány na dosiahnutie dlhodobých cieľov, v určených časových intervaloch vyhodnocuje ich plnenie a navrhuje korekcie a nápravné opatrenia</li> <li>▪ spolupracuje pri tvorbe, riadení a hodnotení realizácie plánu práce školy, školského zariadenia</li> </ul>

	<p>(organizuje prijímacie konanie, maturitné skúšky a pod.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyhľadáva partnerov školy, školského zariadenia (zákonní zástupcovia, zamestnávateľa, Centrum pedagogického poradenstva a prevencie, neziskové organizácie, obec a iní) a spolupracuje s nimi</li> <li>▪ rozvíja kultúru a klímu školy, školského zariadenia v súlade s deklarovanými hodnotami a poslaním</li> <li>▪ analyzuje a vytvára efektívny informačný systém školy, školského zariadenia</li> </ul>
--	---

## Oblasť 2. Riadenie procesov výchovy a vzdelávania v škole, školskom zariadení

<b>Kompetencia: 2.1 Riadiť tvorbu a aktualizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať model dvojúrovňového kurikula</li> <li>▪ poznať metodiku tvorby školského vzdelávacieho programu a výchovného programu školského zariadenia</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riadiť tvorbu a rozvoj školského vzdelávacieho programu a výchovného programu školského zariadenia</li> <li>▪ navrhovať zdroje na realizáciu školského vzdelávacieho programu a výchovného programu školského zariadenia</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spolupracuje pri formulovaní kritérií kvality a pedagogických cieľov školy, školského zariadenia</li> <li>▪ riadi proces výberu výchovných a vzdelávacích stratégií zabezpečujúcich rozvoj kompetencií dieťaťa/žiaka</li> <li>▪ navrhuje úpravy školského vzdelávacieho programu a výchovného programu školského zariadenia</li> <li>▪ riadi prácu tímov tvoriacich školský vzdelávací program, výchovný program školského zariadenia tak, aby: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bol v súlade so štátnym vzdelávacím programom,</li> <li>• bol v súlade s koncepciou rozvoja školy, školského zariadenia,</li> <li>• zohľadňoval potreby detí/žiakov, ich zákonných zástupcov, škôl vyššieho typu, zamestnávateľov</li> </ul> </li> </ul>

	a iných relevantných subjektov
<b>Kompetencia: 2.2 Riadiť realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať metódy a nástroje analýzy výchovno-vzdelávacej činnosti</li> <li>▪ poznať funkcie poradných a metodických orgánov</li> <li>▪ poznať možnosti spolupráce s inými odborníkmi a inštitúciami v oblasti výchovy, vzdelávania a riešenia problémov detí/žiacov</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riadiť kľúčové procesy potrebné na realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia</li> <li>▪ monitorovať priebeh realizácie školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia,</li> <li>▪ vytvoriť podmienky a zabezpečiť potrebné zdroje na realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia</li> <li>▪ vytvárať a riadiť poradné orgány a pracovné skupiny školy, školského zariadenia</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizuje a zabezpečuje výchovno-vzdelávacie činnosť a mimovyučovacie aktivity</li> <li>▪ monitoruje procesy vedúce k žiadanej kvalite výchovy a vzdelávania v podmienkach školy, školského zariadenia</li> <li>▪ iniciuje a podporuje efektívnu výmenu skúseností, vzájomné učenie sa pedagogických a odborných zamestnancov</li> <li>▪ priebežne analyzuje a vyhodnocuje výchovno-vzdelávacie činnosť, realizuje (iniciuje) potrebné korekcie</li> <li>▪ pripravuje a realizuje pedagogické pozorovanie vyučovacej hodiny (jednotky), analyzuje ju a poskytuje spätnú väzbu pedagogickému zamestnancovi</li> <li>▪ komunikuje so žiakmi a zákonnými zástupcami detí/žiacov a ostatnými partnermi školy, školského zariadenia</li> <li>▪ vytvára podmienky a riadi prácu poradných orgánov, špecialistov a pracovných skupín na úrovni školy, školského zariadenia</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koordinuje spoluprácu pedagogických a odborných zamestnancov</li> <li>▪ vytvára podmienky na realizáciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia</li> <li>▪ rieši aktuálne pedagogické situácie na úrovni školy, školského zariadenia, poskytuje pomoc a poradenstvo pedagogickým a odborným zamestnancom</li> </ul>
<p><b>Kompetencia: 2.3 Riadiť autoevalváciu školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia</b></p>	
<p><i>Požadované vedomosti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať teoretické východiská evalvácie a autoevalvácie</li> </ul>
<p><i>Požadované spôsobilosti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tvoriť ciele a kritériá hodnotenia kvality procesov a výsledkov výchovy a vzdelávania</li> <li>▪ vytvoriť plán autoevalvácie školského vzdelávacieho programu a výchovného programu školského zariadenia</li> <li>▪ zhromažďovať a analyzovať zozbierané údaje</li> <li>▪ vyhodnocovať stav procesov a výsledkov výchovy a vzdelávania vo vzťahu k cieľom</li> <li>▪ navrhnúť korekcie a zmeny v školskom vzdelávacom programe a výchovnom programe školského zariadenia</li> </ul>
<p><i>Preukázanie kompetencií</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ v spolupráci so zamestnancami navrhuje oblasti a ciele autoevalvácie</li> <li>▪ navrhuje autoevalvačný plán v určených oblastiach</li> <li>▪ vyberá a využíva vhodné metódy autoevalvácie vo vzťahu k cieľom a indikátorom</li> <li>▪ využíva resp. tvorí nástroje autoevalvácie vo vzťahu k cieľom a indikátorom</li> <li>▪ riadi prácu autoevalvačných tímov</li> <li>▪ na základe zistení navrhuje opatrenia vo vzťahu k cieľom autoevalvácie a procesom výchovy a vzdelávania</li> </ul>

### Oblasť 3. Personálne riadenie

<b>Kompetencia: 3.1 Tvorit' a realizovať personálnu stratégiu v škole, školskom zariadení</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať teoretické východiská riadenia a rozvoja ľudských zdrojov</li> <li>▪ poznať profesijné štandardy pedagogických a odborných zamestnancov</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realizovať personálnu stratégiu školy, školského zariadenia</li> <li>▪ riadiť personálnu administratívu</li> <li>▪ aplikovať profesijné štandardy v personálnom riadení</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realizuje prvky personálnej stratégie školy, školského zariadenia</li> <li>▪ spolupracuje pri definovaní kompetencií pedagogických a odborných zamestnancov vychádzajúcich z: <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesijných štandardov,</li> <li>• potrieb školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia,</li> <li>• potrieb rozvoja školy, školského zariadenia</li> </ul> </li> <li>▪ navrhuje kritériá pre výber pedagogických a odborných zamestnancov</li> <li>▪ plánuje ľudské zdroje s dôrazom na potreby školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia a rozvoj školy, školského zariadenia</li> <li>▪ iniciuje a podporuje spoluprácu a výmenu skúseností zamestnancov</li> <li>▪ iniciuje a podporuje aktivity, ktoré prispievajú k dobrým vzťahom v kolektíve a príslušnosti k organizácii</li> <li>▪ riadi proces adaptácie nových pedagogických a odborných zamestnancov</li> </ul>
<b>Kompetencia: 3.2 Riadiť procesy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov školy. školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať teoretické východiská a všeobecne záväzné právne predpisy týkajúce sa hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a odmeňovania zamestnancov</li> </ul>
<i>Požadované</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spolupracovať pri tvorbe systému hodnotenia zamestnancov v škole, školskom zariadení</li> </ul>

<i>spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spolupracovať pri tvorbe systému odmeňovania zamestnancov</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ v spolupráci so zamestnancami formuluje ciele a oblasti hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov</li> <li>▪ navrhuje kritéria hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov</li> <li>▪ vyberá primerané metódy hodnotenia</li> <li>▪ vyberá, resp. vytvára nástroje hodnotenia a sebahodnotenia zamestnancov vo vzťahu ku kritériám</li> <li>▪ spolupracuje pri vymedzení zásad hodnotiacich rozhovorov</li> <li>▪ realizuje hodnotiace rozhovory, v rámci ktorých podporuje sebareflexiu a rozvoj sebahodnotenia zamestnancov, poskytuje zamestnancom spätnú väzbu a vyjadruje očakávania voči zamestnancovi</li> <li>▪ podporuje zdieľanú sebareflexiu v rámci poradných orgánov</li> <li>▪ poskytuje zamestnancom očakávanú podporu</li> <li>▪ využíva výsledky hodnotenia na rozvoj kompetencií a motiváciu zamestnancov školy, školského zariadenia</li> <li>▪ zohľadňuje výsledky hodnotenia v návrhoch na odmeňovanie a oceňovanie zamestnancov</li> </ul>
<b>Kompetencia: 3.3 Riadiť profesijný rozvoj pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov školy, školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať teoretické východiská a všeobecne záväzné právne predpisy týkajúce sa profesijného rozvoja zamestnancov</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analyzovať vzdelávacie potreby zamestnancov</li> <li>▪ spolupracovať pri tvorbe stratégie profesijného rozvoja pedagogických a odborných zamestnancov</li> <li>▪ hodnotiť efektívnosť a prínos rozvojových aktivít pedagogických a odborných zamestnancov pre kvalitu výchovy a vzdelávania</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identifikuje rozvojové potreby pedagogických a odborných zamestnancov vyplývajúce: <ul style="list-style-type: none"> <li>• z potrieb školského vzdelávacieho programu, výchovného programu školského zariadenia,</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z požiadaviek na úroveň kompetencií pedagogických a odborných zamestnancov,</li> <li>• z hodnotenia pedagogických a odborných zamestnancov a z individuálnych potrieb zamestnancov,</li> <li>• z aktuálnych problémov výchovy a vzdelávania v škole, školskom zariadení</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ navrhuje priority realizácie rozvojových aktivít</li> <li>▪ spolupracuje pri tvorbe plánu kontinuálneho vzdelávania pedagogických a odborných zamestnancov školy, školského zariadenia</li> <li>▪ tvorí program, koordinuje a monitoruje priebeh adaptačného vzdelávania začínajúcich pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov s dôrazom na dosiahnutie kompetencií samostatného pedagogického zamestnanca a samostatného odborného zamestnanca</li> <li>▪ podporuje vzájomné učenie sa pedagogických a odborných zamestnancov, oceňuje dobrú prax a dosiahnuté výsledky vo výchove a vzdelávaní</li> </ul>
--	---

#### Oblasť 4. Profesionálny rozvoj

<b>Kompetencia: 4.1 Viest' ľudí</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať teoretické východiská vedenia ľudí</li> <li>▪ poznať zásady efektívnej komunikácie a zvládania konfliktov</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spolupracovať pri tvorbe systému motivácie zamestnancov školy, školského zariadenia</li> <li>▪ kriticky hodnotiť a riešiť konflikty a záťažové situácie</li> <li>▪ zostaviť a viesť skupiny a tímy, vytvárať vzťahy založené na vzájomnom rešpekte a dôvere</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ efektívne komunikuje so zamestnancami školy, školského zariadenia</li> <li>▪ podporuje odbornú komunikáciu a vzájomné učenie sa</li> <li>▪ podporuje vzťahy založené na vzájomnom rešpekte a dôvere</li> <li>▪ neprehliada a včas rieši konflikty a záťažové situácie v škole, školskom zariadení</li> <li>▪ využíva rôzne spôsoby motivácie zamestnancov</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ primerane využíva rôzne štýly vedenia ľudí</li> <li>▪ poskytuje individuálnu podporu a pomoc zamestnancom</li> <li>▪ iniciuje, podporuje a vyhodnocuje tímovú prácu</li> </ul>
<b>Kompetencia: 4.2 Plánovať a realizovať svoj profesijný rast a sebarozvoj</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať svoje osobné dispozície, silné a slabé stránky</li> <li>▪ poznať trendy vývoja spoločnosti, trendy v oblasti výchovy a vzdelávania</li> <li>▪ poznať trendy vývoja školského manažmentu</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kriticky hodnotiť vlastné manažérske kompetencie</li> <li>▪ prijímať kritiku a akceptovať návrhy od iných</li> <li>▪ určiť si a naplňovať ciele a stratégie svojho profesijného rozvoja</li> </ul>
<i>Preukázanie kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reflektuje a priebežne vyhodnocuje úroveň svojich profesijných a osobnostných kompetencií vo vzťahu k profesijnému štandardu vedúceho pedagogického zamestnanca a potrebám rozvoja školy, školského zariadenia</li> <li>▪ využíva reflexiu, hodnotenie a spätnú väzbu od iných pre svoj ďalší profesijný rast a sebarozvoj</li> <li>▪ tvorí a realizuje svojho plán osobného a profesijného rozvoja (rastu)</li> </ul>
<b>Kompetencia: 4.3 Stotožniť sa s rolou zástupcu riaditeľa školy školského zariadenia</b>	
<i>Požadované vedomosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poznať poslanie a ciele pedagogickej profesie a školy</li> <li>▪ poznať a rešpektovať východiská, princípy a prax profesijnej etiky</li> </ul>
<i>Požadované spôsobilosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stotožniť sa s rolou zástupcu riaditeľa školy, školského zariadenia</li> <li>▪ udržiavať profesijnú etiku na vysokej úrovni</li> <li>▪ prijať záväzok za rozvoj zamestnancov a rozvoj školy, školského zariadenia</li> <li>▪ efektívne komunikovať</li> </ul>
<i>Preukázanie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vystupuje ako vzor hodnôt, kultivovaného a etického správania</li> </ul>

<i>kompetencií</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ zvláda náročné záťažové situácie, časový manažment, dodržiava psychohygienické zásady</li><li>▪ prijíma kvalifikované rozhodnutia (v primeranom čase, na základe dostupných informácií s ohľadom na špecifiká konkrétnej situácie a očakávania) a preberá zodpovednosť za prijaté rozhodnutia</li><li>▪ komunikuje so zákonnými zástupcami detí/žiacov, partnermi školy, školského zariadenia</li><li>▪ vystupuje ako reprezentant profesie a školy, školského zariadenia vo vzťahu k školskej komunite a partnerom</li></ul>
--------------------	---