

ITMS kód Projektu: 26140230002  
ITMS kód Projektu: 26120130002



**mpc**  
METODICKO-PEDAGOGICKÉ CENTRUM



**Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ**

<b>Prioritná os:</b>	Prioritná os 2 – Ďalšie vzdelávanie ako nástroj rozvoja IŽ Prioritná os 4 – Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť BSK
<b>Opatrenie:</b>	2.1 Podpora ďalšieho vzdelávania 4.2 Zvyšovanie konkurencieschopnosti Bratislavského kraja prostredníctvom rozvoja terciárneho a ďalšieho vzdelávania
<b>Prijímateľ:</b>	Metodicko-pedagogické centrum
<b>Názov projektu:</b>	Profesijný a kariérový rast pedagogických zamestnancov
<b>Kód ITMS projektu:</b>	26140230002, 26120130002
<b>Aktivita:</b>	2.2 Tvorba a akreditácia programov kontinuálneho vzdelávania PZ a OZ

## **Program kontinuálneho vzdelávania**

### **Koučovanie v praxi riadenia škôl a školských zariadení**

Ing. Henrieta Crkoňová

---

Metodicko-pedagogické centrum,  
Bratislava

## Názov vzdelávacieho programu: **Koučovanie v praxi riadenia škôl a školských zariadení**

### **Zdôvodnenie vzdelávacieho programu**

Koučing je jedným z kvalitatívnych nástrojov napomáhajúcich pri zavádzaní zmien a riadenia zmien v prostredí školy a školského zariadenia. Koučing je nástroj, ktorý ovplyvňuje stratégie smerovania školy a školského zariadenia, podporuje rozvoj motivácie a výkonnosť pedagogických zamestnancov školy. Dôvodom ponuky vzdelávacieho programu je využívať koučovanie v riadiacej praxi ako nedirektívny spôsob riadenia, štýl vedenia ľudí, ktorý je protipólom prikazovania a kontroly a umožňuje riadiacim pracovníkom spoznať a využívať koučovanie ako špecifickú a dlhodobú starostlivosť o pedagogických zamestnancov a ich rast v profesionálnom živote. Koučovanie uvoľňuje potenciál zamestnanca a umožňuje mu zvýšiť svoj osobný výkon a dosahovať stanovené ciele. Koučing predstavuje vzťah a proces. Koučing vedie koučovaného k zvýšeniu zodpovednosti za plánovanie a dosahovanie osobných cieľov. Pomáha nielen vymedziť ciele, ale uľahčuje dosiahnuť tieto ciele rýchlejšie a efektívnejšie.

Absolvovaním vzdelávacieho programu si vedúci zamestnanci škôl a školských zariadení zdokonalia profesijné kompetencie potrebné na výkon riadiacich činností, ktoré v sebe zahŕňa pracovná pozícia vedúceho zamestnanca školy, alebo školského zariadenia.

Potreba realizovať funkčné aktualizčné vzdelávanie vedúcich zamestnancov škôl a školských zariadení vychádza najmä :

- z legislatívnych požiadaviek Zákona č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a v znení neskorších predpisov.
- z Vyhlášky Ministerstva školstva SR č. 445/2009 o kontinuálnom vzdelávaní, kreditoch a atestáciách pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov,
- z požiadaviek Zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní
- z požiadaviek celoživotného vzdelávania pedagogických zamestnancov.

Pri bližšej špecifikácii obsahu, rozsahu, foriem a cieľových zameraní funkčného aktualizčného vzdelávacieho programu je program zameraný na:

- možnosť aplikácie koučingu v manažérskej praxi vedúcich zamestnancov škôl a školských zariadení,
- objasnenie vzťahu leadershipu a koučingu,
- nastavenie optimálnej štruktúry koučovacieho procesu,
- zasadenie koučovania do kontextu strategického a akčného plánovania,
- koučovanie pri riadení kvality zmeny pri riadení škôl a školských zariadení,
- aktualizácie východísk zásad tvorby školských vzdelávacích programov a výchovných programov,
- poznanie modelu profesijných štandardov pedagogických zamestnancov a možnosti ich využívania vo vzťahu k systému hodnotenia pracovného výkonu,
- využívanie osobnostného potenciálu a rozvinutie „soft skills“ zručností vedúcich zamestnancov.

Vzhľadom ku komplexnosti procesu zmeny v školách a školských zariadeniach pomáha, keď niekto zo zúčastnených aktérov zmenou sprevádza a usmerňuje ich. Koučing sám svojou podstatou je zameraný na pomoc pri zmene. Táto pomoc sa môže týkať jednotlivcov aj organizácií. Kouč môže pomáhať pri odstraňovaní vnútorných prekážok a bariér, pri odbúravaní strachu zo zmeny, pri hľadaní možných riešení, či najlepšieho východiska.

Návrh vzdelávacieho programu vychádza:

ITMS kód Projektu: 26140230002

ITMS kód Projektu: 26120130002

- z potreby rozvoja kompetencií vedúcich zamestnancov postupne vymedzovaných v profesijných štandardoch vedúcich zamestnancov škôl a školských zariadení,
- z domácich a medzinárodných legislatívnych platforiem pre prácu s deťmi a mládežou vo všetkých oblastiach, kde je výchova a vzdelávanie charakterizovaná ako proces zameraný do budúcnosti,
- z potreby realizácie manažmentu zmeny cez kvalitu hodnôt, existencie vízie, realizácie strategických cieľov a cez kompetencie vedúcich zamestnancov,
- z potrieb škôl a školských zariadení podieľať sa na pozitívnej kvalitatívnej zmene v rámci reformy slovenského školstva.

### **Druh kontinuálneho vzdelávania**

Funkčné aktualizáčn  vzdelávanie

### **Forma kontinuálneho vzdelávania**

Kombinovaná, prezenčná a dištančná

### **Ciele vzdelávacieho programu**

#### **Hlavný cieľ vzdelávacieho programu:**

Obnoviť a zdokonaľiť profesijné kompetencie potrebné na výkon riadiacich činností vedúcich zamestnancov škôl a školských zariadení.

#### **Špecifické ciele:**

- zdokonaľiť princípy koučovania pri vedení ľudí,
- prehĺbiť optimálne spôsoby vedenia tímov a postupov vedúcich ku zvyšovaniu efektivity vedenia,
- aktualizovať spôsoby riadenia jednotlivcov na rôznych úrovniach, vnímať možnosti a limity,
- obnoviť kľúčové manažérske rozhodnutia a nachádzať vhodné stratégie,
- rozšíriť si nástroje zvládania záťaže a stresu,
- prehĺbiť vhodné stratégie na riešenie špecifických situácií,
- rozvíjať kapacitu učenia hľadaním vhodnejších prístupov,
- rozvíjať schopnosti vyhodnocovať kľúčové rokovania s partnermi,
- rozvíjať zlepšovanie sebariadenia,
- rozvíjať individuálne koučovanie pri riešení jednotlivých problémových oblastí a rozvoji jednotlivca,
- rozšíriť zručnosť tvoriť diagnostické nástroje,
- rozvíjať schopnosť navrhovať, vytvárať, riadiť projekty,
- rozvíjať schopnosť štruktúrovať proces myslenia koučovaného,
- rozvíjať zručnosť poskytovať spätnú väzbu,
- rozšíriť schopnosť motivovať koučovaných,
- rozvíjať zručnosti analyzovať procesy,
- prehľbovať uplatňovanie autoevalvácie zamestnancov,
- prehľbovať uplatňovanie kľúčových nástrojov koučingu – aktívne počúvanie a špecifický spôsob kladenia otázok.

#### **Obsah vzdelávacieho programu:**

Program je vnútorne rozdelený do šiestich vzdelávacích modulov

### Modul 1: Podstata a princípy koučovania

- **Špecifické ciele modulu:** Rozšíriť kontext nových stratégií v edukácii; Prehliť postavenie koučovania v rámci rôznych štýlov riadenia ľudí; Rozvíjať manažérske zručnosti; Prehliť špecifikáciu siedmych základných zručností kouča; Prehliť porovnanie odlišnosti koučingu a iných foriem manažovania; Rozvíjať posudzovanie možných úskalí úskalí a nástrahy koučingu, Rozšíriť klasifikáciu kľúčových kompetencií kouča
- **Časová dotácia** 10 hodín – prezenčne 6 hodín, dištančne 4 hodiny
- **Témy:** Koučovanie v kontexte školy a školského zariadenia; Čo je koučing; Kľúčové schopnosti efektívneho kouča; Utváranie vzťahov; Efektívna spätná väzba; Možné problémy koučovania
- **Témy dištančnej časti:** Pokročilé zručnosti aktívneho počúvania; Kreativne kladenie otázok; Stres; Stresové reakcie
- **Výstup dištančnej formy** –Navrhnuť kompetenčný profil ideálneho kouča; Použiť v prípadovej štúdii techniky aktívneho počúvania, ktorými kouč presvedčí, že vie aktívne počúvať; Vytvoriť zoznam otázok so zameraním podľa vlastného výberu. Formát A 4, rozsah cca 2 -3 normostrany. - **Spätná väzba:** prezentácia výstupov práce v skupinách na nasledujúcom prezenčnom podujatí

### Modul 2: Koučovací proces

- **Špecifické ciele modulu:** Rozvíjať posudzovanie faktorov a nástrojov ,ktoré vstupujú do procesu koučingu; Rozvíjať zručnosť analyzovať podstatu koučovania; Prehliť pri praktických cvičeniach koučovania vybrané poznatky psychológie; Rozšíriť porovnávanie kvalitu leadershipu a koučovania.
- **Časová dotácia:** prezenčne 6 hodín
- **Témy:** Typy koučingu; Koučovanie ako proces riadenia zmeny; Vzťah leadershipu a koučingu; Faktory procesu koučovania; Nástroje uplatňované v koučovaní; Etapy koučovacieho procesu
- **Spätná väzba:** Analýza pedagogických skúseností a prezentácia výstupov práce

### Modul 3: Efektívne koučovanie

- **Špecifické ciele modulu:** Rozvíjať rozlíšenie krokov Achieve Coaching Modelu; Rozvíjať aplikovanie stupňov modelu The Grow Model; Prehliť zručnosť tvoriť presne formulované ciele; Rozvíjať posudzovanie osvedčených postupov a nástrojov používaných v koučovacej praxi; Rozširovať analýzu“ krok za krokom“ priebeh koučovania jednotlivcov, skupín a tímov; Rozvíjať hodnotenie praktických ukážok použitia jednotlivých koučovacích nástrojov pri riadení
- **Časová dotácia:** prezenčne 12 hodín, dištančne 5 hodín
- **Témy:** Formulácia cieľov v koučingovom vzťahu; Model GROW; Koučovanie jednotlivcov, koučovanie skupín a tímov; The Achieve Coaching Model; Zisťovanie výkonnosti tímov
- **Témy dištančnej časti:** Koučovanie projektu; Etika tímového koučovania
- **Výstup dištančnej formy** – Písomne spracovaný návrh koučovacieho modelu – identifikovať výrazné rysy dobre zostaveného cieľa. Popísať koučovanie projektu v praktických krokoch. Formát A 4, rozsah cca 2 -3 normostrany.
- **spätná väzba** – elektronická spätná väzba

#### **Modul 4: Koučovanie v strategickom a akčnom plánovaní**

- **Špecifické ciele modulu:** Rozširovať schopnosti argumentovať význam strategického plánovania; Rozvíjať uplatňovanie metódy strategickej analýzy; Rozširovať rozlišovanie modelov a prístupov k akčnému plánovaniu; Rozvíjať vymedzovanie prvkov akčného plánovania; Rozvíjať schopnosti vytvorenia akčného plánu podľa hlavných krokov; Rozvíjať vymedzovanie používania akčných plánov v koučovaní
- **Časová dotácia:** prezenčne 6 hodín, dištančne 4 hodiny
- **Témy:** Koučovanie v procese riadenia zmien; Prínosy strategického plánovania; Strategická analýza; Akčné plánovanie; Kroky pri príprave akčného plánu; Akčné plány pri koučovaní
- **Témy dištančnej časti:** Príležitosti koučovania v škole
- **Výstup dištančnej formy** – Vytvoriť rámcový strategický plán. Vytvoriť SWOT analýzu školy/ŠKD. Formát A 4, rozsah cca 2 normostrany
- **spätná väzba** - elektronická spätná väzba

#### **Modul 5: Meranie efektívnosti koučingu**

- **Špecifické ciele modulu:** Rozvíjať schopnosti a zručnosti: -formulovať kľúčové princípy vedenia a motivovania; -modifikovať manažérske konanie zamerané na výsledky; -diferencovať správanie sa kouča zamerané na ľudí; -aktivizovať získané informácie z praxe; -vytvoriť si predstavu o vlastnom manažérskom konaní kouča; -demonštrovať prezentačné techniky; -porovnávať rôzne riešenia, čo do závažnosti cieľov a prípravy informácií o vlastnej škole a školskom zariadení
- **Časová dotácia:** prezenčne 6 hodín, dištančne 2 hodiny
- **Témy:** Štvorstupňový model merania - Reakcie, Vedomosti a zručnosti, Chovanie, Výsledky; Hodnotenie ľudí a Sebahodnotenie
- **Témy dištančnej časti:** Prezentačné techniky
- **Výstup dištančnej formy** – Rozvinúť príklady spôsobov merania efektívnosti koučingu. Formát A 4, rozsah cca 1 -2 normostrany.
- **spätná väzba:** ľubovoľná prezentácia pred účastníkmi

#### **Modul 6: Uplatnenie koučovania v praxi**

- **Špecifické ciele modulu:** Rozšíriť zručnosti: - navrhnuť príležitosti ku koučovaniu v prostredí školy a školského zariadenia; - preukázať možnosti využitia koučovania pri zavádzaní zmien v edukácii; - špecifikovať využitie koučovania pri riadení kvality v škole a školskom zariadení; - poznať faktory ovplyvňujúce kvalitu; - navrhnuť systém hodnotenia pracovného výkonu; - navrhnuť projekt autoevalvácie výchovného programu; - aplikovať inovácie tvorby výchovných programov podľa platnej legislatívy a moderných pedagogických trendov vo výchove a vzdelávaní
- **Časová dotácia:** prezenčne 6 hodín, dištančne 3 hodiny
- **Témy:** Možnosti aplikácie koučovania v praxi školy a školského zariadenia ; Úloha koučovania pri riadení kvality v škole a školskom zariadení; Inovácie poznatkov z oblasti tvorby školských vzdelávacích programov a výchovných programov; Evalvácia a autoevaluácia v škole a školskom zariadení

ITMS kód Projektu: 26140230002

ITMS kód Projektu: 26120130002

- **Témy dištančnej časti:** Využitie koučovania pri rozvoji školy a školského zariadenia
- **Výstup dištančnej formy** - Využiť spôsoby a metódy evalvácie, autoevalvácie v podmienkach vlastnej školy a školského zariadenia - odovzdať v ľubovoľnej podobe a spracovaní aplikáciu v riadiacej praxi.

**Profil absolventa:** Absolvent vzdelávacieho programu má kompetencie, ktoré mu umožnia profesionálne viesť ľudí a riadiť procesy pri plánovaní a dosahovaní vízií, cieľov a potrieb školy/školského zariadenia. Na úrovni vedomostí pozná model GROW, typy koučovacích otázok a spôsob ich kladenia, psychologické základy budovania a udržiavania vzťahov, komunikačné štýly. Na úrovni zručností a schopností vie poskytnúť efektívnu spätnú väzbu, používať vhodné koučovacie otázky, aktívne počúvať, prejavovať empatiu, používať rôzne diagnostické nástroje a metódy práce s ľuďmi. Na úrovni postojov prejavuje záujem o klientov a podriadených, dôveru v koučovací proces a možnosť zmeny a sebazmeny, rovnocenný prístup ku klientom a podriadeným.

### **Rozsah a trvanie vzdelávacieho programu**

Vzdelávací program má rozsah 60 hodín, z toho 42 hodín prezenčne a 18 hodín dištančne.

### **Trvanie vzdelávacieho programu**

najviac 10 mesiacov

### **Bližšie určená kategória a podkategória pedagogických zamestnancov, kariérový stupeň, kariérová pozícia:**

**Kategória:-**

**Podkategória: -**

**Kariérový stupeň:**

pedagogický zamestnanec s prvou atestáciou,  
pedagogický zamestnanec s druhou atestáciou

**Kariérová pozícia:** Riaditeľ, zástupca riaditeľa, hlavný majster odbornej výchovy, vedúci vychovávateľ.

**Vyučovací predmet: -**

### **Podmienky pre zaradenie uchádzačov na kontinuálne vzdelávanie:**

Program kontinuálneho vzdelávania je určený pre vedúceho pedagogického zamestnanca v kariérovej pozícii riaditeľ, zástupca riaditeľa, hlavný majster odbornej výchovy, vedúci vychovávateľ, ktorý spĺňa kvalifikačný predpoklad vzdelania v súlade s vyhláškou MŠ SR č. 437/2009 Z. z. v znení neskorších predpisov a ktorý sa preukáže získaným osvedčením o absolvovanom funkčnom vzdelávaní alebo funkčnom inovačnom vzdelávaní.

### **Spôsob prihlasovania:**

Vyžaduje sa čitateľne a úplne vyplnená písomná prihláška pedagogického zamestnanca - uchádzača o kontinuálne vzdelávanie (vlastnoručne podpísaná) na predpísanom tlačive.

### **Spôsob preukázania príslušnosti k cieľovej skupine:**

Vyžaduje sa súhlas riaditeľa školy, respektíve školského zariadenia, ktorý svojim vlastnoručným podpisom potvrdzuje (overuje) správnosť údajov uvedených v prihláške, riaditeľovi potvrdzuje údaje v prihláške zriaďovateľ.

ITMS kód Projektu: 26140230002

ITMS kód Projektu: 26120130002

Ak zriaďovateľ, alebo riaditeľ školy nepotvrdí prihlášku, preukáže uchádzač príslušnosť k cieľovej skupine dokladmi o absolvovaní vzdelávania, resp. iné relevantné dokumenty poskytovateľovi kontinuálneho vzdelávania. Oprávnenosť zaradenia posúdi poskytovateľ.

### **Spôsob ukončovania vzdelávacieho programu:**

Vzdelávanie sa ukončuje záverečnou prezentáciou pred lektorom a účastníkmi vzdelávania

### **Požiadavky na ukončenie vzdelávacieho programu**

Podmienkou pre ukončenie vzdelávania v rámci predloženého vzdelávacieho programu je:

1. Najmenej 80 % aktívna účasť účastníka kontinuálneho vzdelávania na prezenčnom vzdelávaní,
2. Spracovanie najmenej štyroch ľubovoľných aplikačných úloh ako výstupov z dištančnej formy vzdelávania (Výstupy z dištančných úloh: Kompetenčný profil ideálneho kouča; Prípadová štúdia s použitou technikou aktívneho počúvania, Písomné spracovanie návrhu koučovacieho modelu; Popísať koučovanie projektu v praktických krokoch; Vytvorený rámcový strategický plán; Vytvorená SWOT analýza; Príklady spôsobov merania efektívnosti koučingu v praxi vedúceho zamestnanca; Návrh spôsobov a metód evalvácie, autoevalvácie vo vlastnej škole a školskom zariadení).
3. Záverečná prezentácia. Prezentácia je zameraná na prezentovanie spracovanej individuálne zvolenej témy niektorého z modulov vzdelávacieho programu. Formát podľa zvolenia účastníka (buď prezentácia v PPT v rozsahu 10 -12 snímkov alebo formát A4, rozsah cca 4 - 5 normostrán.

### **Personálne zabezpečenie**

#### **Lektori vzdelávacieho programu:**

Vysokoškolskí učители a skúsení pedagogickí zamestnanci s prvou a druhou atestáciou, minimálne 5 ročnou pedagogickou praxou v danej oblasti, učители pre kontinuálne vzdelávanie. Lektori musia spĺňať podmienky Čl. 2 bodu 12 Smernice 18/2009-R.

#### **Garant vzdelávacieho programu:**

Mgr. Gabriela Zabušková, učiteľ pre kontinuálne vzdelávanie s druhou atestáciou a vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa s príslušnou aprobáciou. RP MPC Banská Bystrica, Horná 97. Garant spĺňa požiadavky § 43 ods. 4 a 5 zákona č. 317/2009 Z. z v znení neskorších predpisov.

### **Finančné, materiálne, technické a informačné zabezpečenie**

#### **Financovanie vzdelávacieho programu:**

Náklady spojené so vzdelávaním budú financované z národného projektu Profesionálny a kariérový rast pedagogických zamestnancov a prostriedkov rozpočtu MPC. V prípade viacdňových vzdelávacích podujatí bude ubytovanie a stravovanie hradené iba z prostriedkov národného projektu Profesionálny a kariérový rast pedagogických zamestnancov.

Cestovné náklady účastníka vzdelávania hradí vysielajúca organizácia, resp. účastník sám.

#### **Materiálne zabezpečenie:**

Účastníkom vzdelávania bude poskytnutý študijný materiál a zoznam odporúčanej literatúry.

#### **Technické a informačné zabezpečenie:**

*ITMS kód Projektu: 26140230002*

*ITMS kód Projektu: 26120130002*

Učebné zdroje (prednášky, prezentácie, aktivity, zadania, testy) k jednotlivým témam budú spracované garantom vzdelávacieho programu. Pri vzdelávaní bude aktívne využívaná audio vizuálna technika, notebook, projektor, DVD, CD prehrávač.

### **Návrh počtu kreditov**

Celkom **14 kreditov**

12 kreditov za rozsah vzdelávania a 2 kredity za spôsob ukončovania.