

ITMS kód Projektu: 26140230002

ITMS kód Projektu: 26120130002



mpc
METODICKO-PEDAGOGICKÉ CENTRUM

PROFESIJNÝ A KARIÉROVÝ RAST
pkrmpc
METODICKO-PEDAGOGICKÉ CENTRUM



Európska únia
Európsky sociálny fond

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

Program kontinuálneho vzdelávania

Líderstvo v škole

PaedDr. Ivan Pavlov, PhD.

podpis štatutárneho zástupcu

Názov vzdelávacieho programu: Líderstvo v škole

Zdôvodnenie vzdelávacieho programu

Inovačné vzdelávanie reflektuje aktuálne potreby a požiadavky pedagogických zamestnancov vychádzajúc:

- z cieľov výchovy a vzdelávania v SR definovaných zákonom č. 245/2008 Z.z.,
- z práva a povinnosti školy vypracovať školský vzdelávací program,
- z výstupov medzinárodnej štúdie Európskej komisie a OECD TALIS, najmä časť „Charakteristika a kontext pôsobenia učiteľov nižšieho sekundárneho stupňa na Slovensku“; kapitoly 3.5 – 3.8 a časť 4 „Kľúčové faktory efektívneho vzdelávacieho systému podľa medzinárodnej správy“,
- z návrhov vedúcich pedagogických zamestnancov, vedúcich predmetových komisií a učiteľov škôl.

Ako zásadné činnosti školského lídra, ktoré majú priamy aj nepriamy účinok, môžeme na základe uskutočnených prieskumov vnímať:

- priama spolupráca s učiteľmi na zvyšovaní účinnosti učenia sa žiakov v triede a to prostredníctvom hodnotenia, sebahodnotenia, podpory a experimentovania,
- zabezpečovanie profesionálneho rozvoja učiteľov a potrebných zdrojov,
- koordinácia a hodnotenie ŠKVP a hodnotenia žiakov,
- pravidelné monitorovania rozvoja žiakov,
- spoločne (so žiakmi, učiteľmi a rodičmi) rozvíjané a udržiavané zdieľané hodnoty a očakávania.

Predpoklady slovenských dobu predbiehajúcich vízií Duch školy a Millénium stavajú na riaditeľovi školy skôr v pozícii lídra ako manažéra. Lídri v úspešných školách podporujú dospelých v učení sa tak, aby vedeli podporovať žiakov v učení sa. Vychádza to z toho, že učenie sa je jadrom poslania školy ako vzdelávacej inštitúcie. Ak štúdie z konca osemdesiatych rokovⁱⁱ identifikujú dôležitosť riaditeľov pri dosahovaní lepších akademických výsledkov ako silných lídrov vyučovania, mnohé ďalšie štúdieⁱⁱⁱ zdôrazňujú rozvoj kapacity učiteľov, vytváranie kultúry učenia sa v škole a podporu učenia sa žiakov ako bazálnu rolu lídra. Tieto úvahy vyústili do modelu troch prameňov školského líderstva: budovanie vzťahov, spoločná morálna misia a zdieľaná viera v aktivitu^{iv}.

Vzdelávací program reflektuje aj skutočnosť, že školský líder nie je iné označenie riaditeľa školy, alebo jeho zástupcov. Školským lídrom môže, a zrejme aj má byť, vedúci predmetovej komisie, výchovný poradca i ambiciózny a nevyhasnutý učiteľ. Preto je v programe miesto pre rôzne aspekty školského líderstva: distribuované líderstvo, líderstvo učenia sa, líderstvo kultúry, líderstvo zmeny, morálne a etické líderstvo. Zvlášť zdôraznené sú efekty pre dnešnú dobu veľmi citlivé - líderstvo a moc a udržateľné líderstvo. S ohľadom na to, že líderstvo v škole je najmä o tímovej spolupráci ľudí v škole odporúčame aby sa vzdelávania v rámci tohto vzdelávacieho programu zúčastnili aspoň dvaja – traja zamestnanci z jednej školy, školského zariadenia. Títo by mali pracovať na rôznych pozíciách, pričom odporúčame, aby jeden z nich bol vedúci pedagogický zamestnanec, najmä z dôvodu podpory a koordinácie procesu vedenia. Slová „líderstvo“ a „líder“ boli zvolené preto, že jazykovo výstižnejšie slová „vodcovstvo“ a „vodca“ majú z našej histórie negatívny sentiment a nevhodnú konotáciu.

Z analýzy vzdelávacích potrieb (výstup z aktivity 2.1, Zdroj: Štúdia vzdelávacích potrieb pedagogických zamestnancov 2010) vyplýva, že vedenie ľudí – školské líderstvo je v praxi škôl zastúpené iba v malej miere. Len necelých 19 % pedagogických zamestnancov škôl a školských zariadení pociťuje ciele školy ako motiváciu pre svoje ďalšie vzdelávanie. Skoro polovica pedagogických zamestnancov sa kontinuálne vzdeláva z pocitu zodpovednosti k vlastnému profesionálnemu rastu.

Návrh programu kontinuálneho vzdelávania vytvára predpoklad pre úspešnú realizáciu a implementáciu reformných prvkov do systému výchovy a vzdelávania. V programe sú zahrnuté aktivity, ktoré vedú k získaniu kompetencií viesť zmeny smerujúce k zvyšovaniu kvality školy.

Absolvent inovačného vzdelávania získa kompetencie vo vedení ľudí, prijímaní a poskytovaní spätnej väzby, v riadení zmeny kultúry školy a kvality poskytovanej vzdelávacej služby.

ITMS kód Projektu: 26140230002

ITMS kód Projektu: 26120130002

Naplánované ciele vzdelávacieho programu umožňujú účastníkom naučiť sa a v praktickej podobe uplatniť tieto prvky líderstva vo svojej škole v intenciách rozvoja kompetencií vychádzajúcich z profesijných štandardov pre jednotlivé kategórie pedagogických zamestnancov. Vzdelávací program je zameraný na rozvoj kompetencií z týchto dimenzií: Edukačný proces, Pedagogické riadenie školy, Riadenie procesov výchovy a vzdelávania v škole, Personálna a riadiaca, Sebarozvoj.

Druh kontinuálneho vzdelávania

Inovačné vzdelávanie

Forma kontinuálneho vzdelávania

Kombinovaná - prezenčná, dištančná

Ciele vzdelávacieho programu

Hlavný cieľ vzdelávacieho programu:

Zdokonaľiť profesijné kompetencie potrebné na štandardný výkon pedagogickej činnosti.

Špecifické ciele:

Účastník po absolvovaní vzdelávania bude vedieť:

1. **identifikovať a diferencovať** aktuálne črty kultúry svojej školy,
2. **diagnostikovať** prístupy manažéra a lídra,
3. **analyzovať** teórie líderstva,
4. **sformulovať** ciele vedenia ľudí vo svojej škole,
5. **poznať** metódy, techniky líderstva,
6. **vybrať** prvky líderstva, ktoré znamenajú posun v kvalite svojej školy,
7. **spolupracovať** na vytvorení realizačného projektu,
8. **zhromažďovať a interpretovať** relevantné údaje pri pilotnej realizácii,
9. **vyhodnotiť** zistenia a výsledky pilotnej realizácie,
10. **navrhnuť** korekcie realizačného projektu
11. **vypracovať** správu o príprave, priebehu a záveroch projektu
12. **prezentovať** prípravu, priebeh a výstupy projektu

Kompetencie z profesijného štandardu, ktoré si absolvent prostredníctvom programu kontinuálneho vzdelávania zdokonaľí:

- analyzovať vonkajšie a vnútorné prostredie školy na úseku, za ktorý priamo zodpovedá
- hodnotiť prácu projektového tímu,
- hodnotiť vlastné kompetencie vo vzťahu k profesijnému štandardu a potrebám rozvoja školy,
- navrhnuť korekcie a alternatívne riešenia v plánovaní, realizácii a výstupoch výchovno-vzdelávacieho procesu,
- podieľať sa a spolupracovať na tvorbe hodnotového systému a vízie školy v súlade s jej poslaním,
- poznať a vedieť popísať vzdelávaciu filozofiu školy a školský vzdelávací program rodičom a partnerom školy,
- poznať poslanie a ciele školy,
- poznať rôzne štýly riadenia a štýly vedenia ľudí,
- spolupracovať pri riadení tvorby projektov reflektujúcich ciele rozvoja školy,
- spolupracovať pri formulovaní pedagogických cieľov školy,
- spolupracovať pri tvorbe projektov školy,
- spolupracovať pri vytváraní koncepcie rozvoja školy,
- vedieť pracovať so spätnou väzbou,

- vedieť sa stotožniť s rolou facilitátora, efektívne komunikovať so sociálnymi partnermi školy,
- vedieť svojim pôsobením a činnosťou ovplyvňovať kvalitu výchovy a vzdelávania v škole,
- viesť a spolupracovať s ostatnými učiteľmi na zlepšovaní procesov učenia sa žiakov,
- vytvárať klímu vzájomného učenia sa pedagogických zamestnancov, oceňovať dobrú prax a dosiahnuté výsledky vo výchove a vzdelávaní,
- získať relevantné informácie o kvalite procesov výchovy a vzdelávania.

Obsah vzdelávacieho programu

MODUL 1: KULTÚRA ŠKOLY A JEJ ČRTY

Téma	Časový rozsah	
	prezenčne	dištančne
Súvis kultúry a kvality školy		
1.1. Pripravenosť ľudí v škole na zmeny. (1 hod)	3	0
1.2. Zmeny v zdravej a toxickkej kultúre školy. (2 hod)		
Spolupráca pri vytváraní a zmene hodnotového systému		
1.3. Nástroje na identifikáciu črt kultúry školy (2 hod)	3	0
1.4. Analýza vnútroškolskej legislatívy (1 hod)		
Aká je kultúra mojej školy		
1.5. Prezentácie výberu oblastí, nástrojov a zistení o kvalitách kultúry školy. (3 hod)	4	0
1.6. Poskytovanie spätnej väzby o prezentácii. (1 hod)		
Dištančná úloha		
1.7. Návrh výberu oblastí, nástrojov a správa o stave kultúry školy	0	6
SPOLU	10	6

MODUL 2: TEÓRIE A KONCEPTY LÍDERSTVA V ŠKOLE

Téma	Časový rozsah	
	prezenčne	dištančne
Školský manažér a školský líder		
2.1. Roly školského lídra a školského manažéra. (1 hod)	2	0
2.2. Odlišnosti školského lídra a manažéra (1 hod)		
Oblasti a typy líderstva v škole		
2.3. Distribuované líderstvo. (2 hod)		
2.4. Líderstvo učenia sa. (2 hod)		
2.5. Líderstvo kultúry. (2 hod)	12	0
2.6. Líderstvo zmeny. (2 hod)		
2.7. Morálne a etické líderstvo. (2 hod)		
2.8. Líderstvo a moc a udržateľné líderstvo. (2 hod)		
Vzťah zodpovednosti školského lídra a reálnych výstupov kvality školy.		
2.9. Zodpovednosť lídra a realita (1 hod)	2	0
2.10. Vytváranie klímy vzájomného učenia sa učiteľov, vyhodnotiť a oceňovať dobrú prax (1 hod)		
Dištančná úloha		
2.11. Výber konkrétnej oblasti líderstva ako reflexia na zistený stav kultúry školy	0	6
SPOLU	16	6

MODUL 3: PRVKY LÍDERSTVA A IMPLIKÁCIE PRE ZMENU KVALITY ŠKOLY

Téma	Časový rozsah	
	prezenčne	dištančne
Líder školy ako agent zmeny kvality školy 3.1. Cieľ ako vyjadrenie zmeny (3 hod) 3.2. Analýza vzdelávacích potrieb ľudí v škole v závislosti na cieľoch (2 hod)	5	0
Vedenie zmeny kvality školy v role lídra. 3.3. Identifikovať podmienky a zabezpečiť potrebné zdroje (2 hod) 3.4. Vytvoriť a realizovať projekt zmeny kvality svojej školy v role lídra (3 hod)	5	0
Hodnotenie zmeny kvality školy 3.5. Demingov cyklus (2 hod) 3.6. Prezentácia výberu oblastí rozvoja školy a použitých prvkov líderstva v škole (3 hod) 3.7. Poskytovanie spätnej väzby o prezentácii. (1 hod)	6	0
Dištančná úloha 3.8. Prezentácia procesu líderstva konkrétneho projektu zmeny	0	6
SPOLU	16	6

Rozsah a trvanie vzdelávacieho programu

Rozsah vzdelávacieho programu: celkovo 60 hodín - prezenčne 42 hodín a dištančne 18 hodín.

Trvanie vzdelávacieho programu

12 mesiacov

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

Kategória pedagogických zamestnancov podľa §12 zákona 317/2009 Z.z.:

- učiteľ.

Podkategória PZ podľa § 13 zákona 317/2009 Z.z:

- a) učiteľ pre predprimárne vzdelávanie (učiteľ materskej školy),
- b) učiteľ pre primárne vzdelávanie (učiteľ prvého stupňa základnej školy),
- c) učiteľ pre nižšie stredné vzdelávanie (učiteľ druhého stupňa základnej školy),
- d) učiteľ pre nižšie stredné odborné vzdelávanie, stredné odborné vzdelávanie, úplné stredné všeobecné vzdelávanie, úplné stredné odborné vzdelávanie a učiteľ pre vyššie odborné vzdelávanie (učiteľ strednej školy),
- e) učiteľ základnej umeleckej školy,
- f) učiteľ jazykovej školy.

Kariérový stupeň:

- b) samostatný pedagogický zamestnanec,
- c) pedagogický zamestnanec s prvou atestáciou,
- d) pedagogický zamestnanec s druhou atestáciou.

Podmienky pre zaradenie uchádzačov:

Program kontinuálneho vzdelávania je určený pre kategóriu učiteľ, ktorý spĺňa kvalifikačné predpoklady vo všetkých uvedených podkategóriách v súlade s vyhláškou MŠ SR č. 437/2009 Z.z. v znení neskorších predpisov.

Riaditeľ školy na prihláške potvrdzuje zaradenie pedagogického zamestnanca do kariérového stupňa, kategórie alebo podkategórie; riaditeľovi školy potvrdzuje prihlášku zriaďovateľ.

Ak pedagogický zamestnanec nie je v pracovnom pomere alebo riaditeľ školy nepotvrdí zaradenie pedagogického zamestnanca do kariérového stupňa, kategórie alebo podkategórie, posúdi poskytovateľ oprávnenie na zaradenie pedagogického zamestnanca na základe príslušných dokumentov, ktoré pedagogický zamestnanec predloží poskytovateľovi.

Do inovačného vzdelávania alebo na vykonanie overenia profesijných kompetencií podľa ods. 6 § 35, zákona č. 317/2009 Z. z., bude zaradený každý pedagogický zamestnanec patriaci do cieľovej skupiny špecifikovanej v bližšie určenej kategórii, podkategórii pedagogických zamestnancov, kariérovom stupni, ktorý o to požiada formou *písomnej prihlášky*.

Spôsob ukončovania a požiadavky na ukončovanie:

Formu ukončenia vzdelávania určuje ods. 3 § 40 zákona č. 317/2009 Z.z.: záverečná prezentácia a pohovor pred trojčlennou skúšobnou komisiou.

Požiadavky na ukončovanie vzdelávania:

1. Absolvovanie min. 80% prezenčného vzdelávania doložené podpisom na prezenčných listinách.
2. Spracovanie 3 úloh z dištančnej formy vzdelávania v písomnej forme:
 - Návrh výberu oblastí, nástrojov a správa o stave kultúry školy,
 - Výber konkrétnej oblasti líderstva ako reflexia na zistený stav kultúry školy,
 - Prezentácia procesu líderstva konkrétneho projektu zmeny.
3. Vyhodnotenie použitých metód líderstva.
Výstupy odskúšaného líderstva zmeny a návrh korekcií.
Predpokladaný čas záverečnej prezentácie je 30 minút na jedného účastníka vzdelávania.

Overenie profesijných kompetencií v zmysle ods. 6 § 35 a ods. 3 § 40 zákona č. 317/2009 Z. z. sa uskutočňuje záverečnou prezentáciou a pohovorom pred 3-člennou skúšobnou komisiou.

Požiadavky na overenie profesijných kompetencií:

1. Spracovanie 3 aplikačných úloh z dištančnej formy vzdelávania v písomnej forme:
 - Návrh výberu oblastí, nástrojov a správa o stave kultúry školy,
 - Výber konkrétnej oblasti líderstva ako reflexia na zistený stav kultúry školy,
 - Prezentácia procesu líderstva projektu zmeny.
2. Vyhodnotenie použitých metód líderstva.
Výstupy odskúšaného líderstva zmeny a návrh korekcií.
Predpokladaný čas záverečnej prezentácie je 30 minút na jedného účastníka vzdelávania.

Personálne zabezpečenie vzdelávacieho programu:

Garanti vzdelávacieho programu:

Mgr. Marián Lehotský, RNDr. Miloš Novák, Ing. Boris Sihelský, Metodicko-pedagogické centrum, regionálne pracovisko, Horná 97, Banská Bystrica - učitelia kontinuálneho vzdelávania s 2. atestáciou

Lektori: učitelia kontinuálneho vzdelávania s 2. atestáciou

Predseda a členovia skúšobnej komisie: učitelia kontinuálneho vzdelávania s 2. atestáciou

ITMS kód Projektu: 26140230002

ITMS kód Projektu: 26120130002

Finančné, materiálne, technické a informačné zabezpečenie vzdelávacieho programu:

Finančné zabezpečenie:

Náklady spojené so vzdelávaním budú financované z národného projektu *Profesijný a kariérový rast pedagogických zamestnancov a prostriedkov rozpočtu MPC Bratislava*.

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

Materiálne a technické zabezpečenie vzdelávania pre 1 vzdelávaciu skupinu:

Štandardná miestnosť pre 20 - 30 účastníkov, dataprojektor, PC, biela flipčartová tabuľa, 30 ks flipčartových papierov a fixky.

Informačné zabezpečenie:

- Bezplatne bude účastníkom poskytnutý dištančný podporný učebný text v elektronickej forme

Návrh počtu kreditov: 15 kreditov

Účasť na vzdelávaní - 60 h = 12 kreditov; ukončenie vzdelávania = 3 kredity.

ⁱ Napr.:

- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and schol performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformation leadership on student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129

•

ⁱⁱ Pozri Hallinger, P., Leithwood, K., & Murphy, J. (Eds.). (1993). *Cognitive perspectives on educational leadership*. New York: Teachers College Press.

ⁱⁱⁱ Pozri:

- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning (Learning from Leadership Project Executive Summary)*. New York: The Wallace Foundation.
- Pounder, Ogawa, & Adams, (1995). Leadership as an organization-wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, 31(4), 564–588.
- Hargreaves, A. (1997). *Rethinking educational change with heart and mind*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

•

^{iv} Coles, M. J., Southworth, G. (2005). *Developing Leadership: Creating the schools of tomorrow*. Open University Press McGraw-Hill Education.