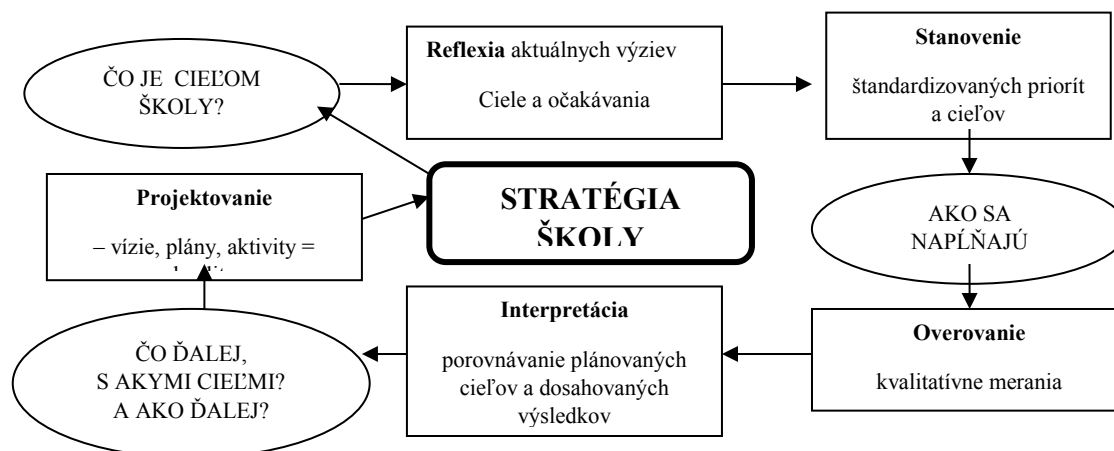


STRATÉGIA ROZVOJA ŠKOLY

– plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrolovanie



Jedným zo základných systémov každej dobre fungujúcej školy – každého jej manažéra je nielen mať dobrú víziu, ale ju aj naplniť a preto je potrebné nasmerovať zamestnancov na správne priority a ponechať im dostatočný priestor na samostatnú prácu a seberealizáciu. Podmienkou je správna motivácia, permanentná komunikácia o napĺňaní vlastnej stratégie školy, kontrola plnenia cieľov a starostlivosť o osobný a kariérny rozvoj zamestnancov i samotného riaditeľa. Ten nemusí byť expert na všetko (i keď v súčasnosti sa to vyžaduje), musí však mať dostatočný odborný základ a skúsenosti, aby ho jeho podriadení rešpektovali.

Systém motivácie tkvie v správnom hodnotení a odmeňovaní zamestnancov. Akú hodnotiacu batériu si zvolí riaditeľ školy je v jeho kompetencii. Najčastejšie sa využíva batéria hodnotenia:

A/ fixná časť – za plnenie povinnosti v zmysle pracovnej náplne

B/ variabilná výkonná časť - za plnenie operatívnych cieľov,

C/ variabilná výkonnosť v priebehu roka / polroka – za plnenie špecializovanej činnosti, delegovanej pracovnej činnosti,

D/ – strategická časť – za plnenie cieľov podpory realizácie vnútornej politiky školy,

E/ – trhová časť, Public relations – za plnenie cieľov pozitívnej podpory k externému prostrediu.

HODNOTIACI CHECKLIST pre manažéra

Hodnotiace hľadiska autoevalvácie	pozitíva	negatíva
✓ Do akej miery pracujem s víziami a strategickým plánovaním.		
✓ Do akej miery ovplyvňujem výkonné parametre školy – výkony žiakov, výkony učiteľov. - čo z toho ovplyvňujem ako nezávislú premennú a čo intervenujúcu premennú, ako je napríklad osobnosť učiteľa, lokalizácia školy a ďalšie.		
✓ Ako ovplyvňujem nové spoločenské podmienky a aké nároky kladiem naň.		
✓ Ako optimalizujem sociálne vzťahy na škole.		
✓ Do akej miery uplatňujem nový prístup k riadeniu, ktorý spočíva v indirektívnom ovplyvňovaní výkonov, vo formulovaní jasných cieľov výkonov, očakávaní žiakov, učiteľov, rodičov, zástupcov obce a pod.		
✓ Ako sa transformuje moja školsko-manažérska činnosť z akcentu na vydávanie pokynov, príkazov, inštrukcií smerom na organizovanie tímovej práce, rozvoj inovácií a zabezpečovanie štrukturálnych, personálnych a politických perspektív správne orientovanej školy.		
✓ Ako využívam na škole leadership a ako sa uplatňujú princípy manažmentu ľudských zdrojov.		
✓ Ako sa orientujem na vytváranie optimálnej kultúry školy a klímy školy.		
✓ Ako využívam autoevaluáciu a akú má ona úroveň.		

Štruktúra dokumentu – Stratégia rozvoja školy

Stratégia zahŕňa konceptný zámer rozvoja školy, poňatie podstaty poskytovaného vzdelávania, jeho hlavných princípov, hodnôt a osobitostí v prístupe k procesu výučby, v cieľoch, obsahu vzdelávania, inštitucionálnej štruktúre, v sociálnej interakcii účastníkov vyučovacieho procesu.

A. ÚVOD

Tvorí - východiská, princípy a zásady tvorby stratégie, poslanie a ciele školy.

Dokumenty, z ktorých vychádza:

- **všetky aktuálne právne predpisy a usmernenia MŠVVaŠ SR,**
- **návrh koncepcie na päťročné obdobie** – pri výberovom konaní,
- **konceptný zámer rozvoja školy / ŠZ** - predkladá riaditeľ zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie (§ 5 ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z.) - platnosť dva roky, a jeho každoročné vyhodnotenie plnenia cieľov, ktoré si škola / školské zariadenie vytýčili na príslušný rok v konceptnom zámere rozvoja školy – riaditeľ raz v roku oboznámi zriaďovateľa, radu školy, radu rodičov, pedagogickú radu, všetkých zamestnancov (môže to slúžiť aj ako podklad pre zriaďovateľa k hodnoteniu riaditeľa školy podľa § 70 zákona o PZ a OZ.),
- **plán profesijného rozvoja** – vydáva riaditeľ po prerokovaní so zriaďovateľom, zástupcami zamestnancov a v pedagogickej rade - platnosť štyri roky a jeho každoročné doplnenie ročným plánom vzdelávania PZ a OZ,
- **program aktualizácie vzdelávania** – jeho rozsah sa určí vnútorným predpisom s platnosťou na dva roky – vydáva riaditeľ školy,
- **školský vzdelávací program a jeho súčasť** – zohľadniť prognózu populačného rámca v danej obci a v školského obvodu, sociálne zázemie, kompetenčný rámec edukantov a edukátorov, profesijné možnosti zamestnancov, možnosť tvorby inkluzívnych tímov, vnútorné podmienky školy, požiadavky zákonných zástupcov, možnosti a potreby ďalších participantov.

B. ANALÝZA

Tvorí - dôvodový a argumentačný rámec pre zodpovedajúcu plánovaciu hlavnú časť stratégie. Ide o zrealizovanie SWOT analýzy, komparáciu štatistických údajov, vyhodnotenie miery inkluzivity, optimalizácia doterajších krokov, potrieb, možností a riešení smerujúce k získaniu plánu vízie stratégie. Úspešnosť v súťažiach, olympiádach, prijatie absolventov na stredné školy, okrajovo uplatniteľnosť na trhu práce a pod.

Dokumenty, z ktorých vychádza:

- **vlastné hodnotiace ukazovatele,**
- **hodnotenie personálnych, sociálnych a materiálnych podmienok**
- **správa o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a ŠZ,**
- **inšpekčné správy,**
- **správy a štúdie analyzujúce podmienky a požiadavky na VaV na Slovensku.**

C. OBSAH

Tvorí - plán podľa vytýčených predikcií na základe analýz

Štruktúra: Oblasť výchovy a vzdelávania 1

Kľúčová priorita 1.1

Špecifický cieľ 1.1.1 (možnosť viacerých cieľov pre jednu kľúčovú prioritu)

Indikátory (pre každý špecifický cieľ)

Termín splnenia (pre každý špecifický cieľ)

Zodpovedný subjekt (pre každý špecifický cieľ)

Príklad oblastí:

1. Výchova a vzdelávanie v podmienkach školy – NPRVaV 2018 - 2027, ŠVP, ŠkVP
2. Podpora zvýšenia motivácie a kvality výkonu pre pedagogických, odborných a nepedagogických zamestnancov
3. Sociálna inklúzia prostredníctvom výchovy a vzdelávania (ŠVVP v otvorenom inkluzívnom vzdelávaní, tutorstvo)
4. Profesijný rozvoj – rozvoj personálnych kapacít, profesijné tímy, supervízia
5. Projektové, marketingové a finančné manažerstvo - mobilita, zdieľanie, efektívnosť, matéria
6. Podpora systému dištančného a digitálneho vzdelávania

7. Kľúčové priority vo vzťahu k jednotlivým druhom a typom škôl/školských zariadení v územnej pôsobnosti napríklad školského obvodu, spoločného školského úradu, okresu, zahraničná spolupráca
8. Spolupráca so zriaďovateľom, rodičmi a ďalšími subjektmi podporujúcich VaV
9. Podpora voľnočasových aktivít žiakov a zamestnancov
10. Manažment školy – riadenie a vedenie

D. ODPOČET PLNENIA ŠPECIFICKÝCH CIEĽOV / STRATÉGIE

- spracovať termínovník k odpočtu podľa jednotlivých dokumentov,
- vytvoriť schému na odpočet plnenia úloh – cieľ, termín, garant, zodpovedný, obsah realizácie, stav plnenia, výsledok, opatrenia k zlepšeniu alebo k udržateľnosti,
- pripraviť batériu silných a slabých stránok školy s pomenovaním prípadného ohrozenia, neplnenia, zamedzenia, chybných rozhodnutí, neuskutočnenia konkrétnych úloh či cieľových požiadaviek, ale s vyzdvihnutím pozitív,
- vyhodnotiť efektívne využívanie finančných prostriedkov rozpočtu,
- vytýčiť nové očakávania a pomenovať kľúčové priority - nadviazať na pozitíva, vyvarovanie sa predchádzajúcich chýb,
- navrhnuť konsenzus novej vízie koncepcie s časovým horizontom – zamerať sa viac na kvalitu výkonu, sociabilitu, inkluzívne vzdelávanie, optimalizáciu a modernizáciu.

E. Nová koncepcia, či jej aktualizácia alebo odpočet plnenia jednotlivých špecifických cieľov má vždy odrážať aktuálne požiadavky na VaV v spoločnosti, potreby školy a trhu práce, zmeny demografických a finančných ukazovateľov, index prijatia žiakov na stredné školy v príslušnom regióne, aktuálne zmeny spoločenských a ekonomických pomerov najmä v regióne, ako aj v širšom kontexte.

Výpovednú hodnotu správneho smerovania stratégie rozvoja školy má tvorivá klíma, vzájomná dôvera a spolupráca, transparentnosť, pocit istoty a bezpečia, participácia, pozitívny „vlastnícky vzťah“ – moja škola, spoluzodpovednosť za kvalitný a úspešný chod školy, permanentné zdokonaľovanie. Ide vlastne o hodnoty, normy, presvedčenie, ideál, ich spojením vzniká **kultúra školy**. Aj tu platí, ak je niečoho menej ako sa očakáva, dochádza ku kolízií, ktorú je potrebné riešiť. Preto vytváranie kultúry školy si od vedúceho zamestnanca vyžaduje:

- zapájať klientov a vlastných zamestnancov do procesov rozhodovania na škole,
- štrukturovať spravodlivý a objektívny systém oceňovania práce zamestnancov,
- vytvoriť optimálny systém osobného rastu tímu,
- úspešne viesť ľudské zdroje, delegovať právomoci,
- zabezpečiť kvalitný komunikačný kanál,
- pravidelne monitorovať spokojnosť zamestnancov, žiakov a rodičov,
- spracovať účinný systém vnútornej motivácie práce a uspokojovania potrieb žiakov, rodičov, zamestnancov, komunity,
- kontinuálne zdokonaľovať **kultúru školy a jej kvalitu**.

Indikátor chápania kvality školy	áno	nie	hrozba
✓ Je naša kvalita excelentná – v čom; viem porovnať školu z hľadiska širšie platných štandardov?			
✓ Je naša kvalita perfekcionálna – poznám a viem merať jej chyby a omyly?			
✓ Je naša kvalita úspešná – poznám a som spokojný s umiestnením v konkurencii, v súťažiach, v prezentáciách?			
✓ Je naša kvalita schopná – naplníme ňou úlohy a ciele školy, človeka, spoločnosti?			
✓ Je naša kvalita finančne sebestačná a rentabilná - podiel množstva krytia finančných prostriedkov je adekvátny k úspešnosti školy?			
✓ Je naša kvalita schopná uspokojiť klienta – záber žiak, rodič, učiteľ, zamestnávateľ, spoločnosť?			
✓ Odráža naša kvalita transformácie vstupu na procesy a na požadovaný výstup?			