

Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je súborom postupov, ktoré nám umožňujú ovplyvňovať a formovať budúcnosť školy. Spolu predstavujú spôsob spoločného myslenia v škole, vytváranie zdieľanej predstavy spoločného cieľa a zodpovednosti za jeho realizáciu.

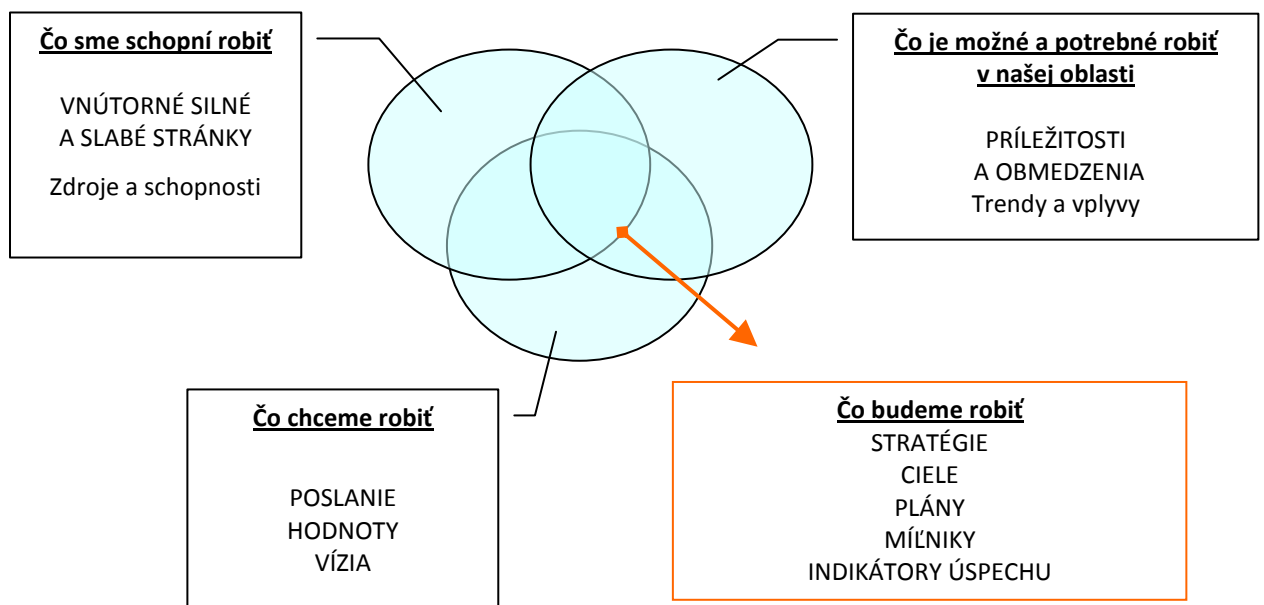
Strategické plánovanie pomáha určiť:

- ◆ kde sa chceme v našej škole posunúť v priebehu nasledujúceho obdobia (obvykle troch alebo viacerých rokov),
- ◆ ako sa tam dostaneme,
- ◆ ako budeme vedieť, či sme sa tam dostali.

Strategické plánovanie vychádza

1. zo zdieľanej predstavy želaného stavu v budúcnosti, teda toho, čo chceme robiť (vízia, poslanie a hodnoty).
2. z poznania súčasného stavu školy a okolitého prostredia – čo sme schopní robiť i aké sú príležitosti a ohrozenia vonkajšieho prostredia (silné a slabé stránky, príležitosti a obmedzenia),
3. z náčrtu kľúčových smerov, priorít a činností, ktorými chceme naše predstavy naplniť (stratégie a priority, ciele, akčné plány).

Diagram strategického plánovania (Zelenáková, M. 1998)



Nie je žiadny „správny spôsob“, ako robiť strategický plán rozvoja školy. Je množstvo prístupov, ktoré majú rôznu mieru podrobností a rôznu dĺžku tvorby i spracovávania (dni až mesiace), rôznu mieru zapojenia ľudí a zdôrazňovanie jednotlivých prvkov. Popis a úlohu jednotlivých prvkov strategického plánovania rozvoja školy nájdeme v [Knosterovom modeli](#) inovácií a vo [Fullanovom modeli zmeny](#).



1. Predstava želanej budúcnosti - Vízia školy, poslanie a hodnoty

Vízia školy

Základným kameňom strategického plánovania je spracovanie predstavy o budúcnosti školy, obrazu cieľa, ku ktorému smerujeme, a hodnôt, ktoré sú pre nás pri napĺňaní cieľov dôležité.

Vízia školy (z latinského slova *videre* - vidieť) je obraz budúcnosti, ktorú chceme vytvoriť, popísaná v prítomnom čase. Vyjadrenie „našej vízie“ hovorí o tom, kam chceme ísť a aké to bude, keď sa tam dostaneme. Je hybným motorom pre realizáciu zmien v škole, lebo dáva tvar a nasmerovanie budúcnosti, ktorú spoločne vytvárame. Čím viac detailov a vizuálnych obrazov vízia obsahuje, tým je presvedčivejšia a motivujúcejšia. Plastické vyjadrenie vízie v prítomnom čase dáva škole a jej pracovníkom predstavu o smerovaní a pomáha určovať konkrétne ciele na jej dosiahnutie.

Vízia by mala rezonovať u všetkých členov školy, byť pre nich prítlačivá a podnecujúca, aby im dala pocit, že sa podieľajú na niečom významnom. Každý člen organizácie má svoju predstavu o tom, ako by mala ideálne fungovať. Zdieľanie a diskutovanie týchto predstáv tvorí základ pre formuláciu vízie školy ako celku a je hybnou silou pre rozvojové aktivity školy.

Jednoduchý postup pre tvorbu spoločnej vízie

<p style="text-align: center;">Budúcnosť našej školy (pracovný hárok)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Predstavte si našu školu o päť rokov (10 rokov)<ul style="list-style-type: none">– Ako bude vyzerat? Čo uvidia rodičia, žiaci, návštevníci školy?– Ako bude spolupracovať s okolitým prostredím a komunitou?– Ako sa v nej budete cítiť? Ako sa v nej budú cítiť druhí? Prečo?– Čo si budete na vašej škole ceniť, čo budú oceňovať druhí?2. Aké zmeny musia nastať, čo sa musí udiať, aby ste boli v tejto budúcnosti úspešní?3. Aké kroky bude potrebné urobiť, aby ste sa tam dostali?
--

Pre tvorbu vízie v pracovnom tíme môžete použiť aj postupy [Vytvárania spoločnej vízie](#) a metódu strategického plánovania [Metóda scenárov](#).

Vízia je našou predstavou o budúcnosti, nemusí sa však naplniť. Cesta k jej napĺňaniu nepredstavuje priamku, skôr krivoľakú čiaru, zohľadňujúcu interakciu s prostredím. Preto je dôležité myslieť aj na alternatívne scenáre vývoja (môžete vypracovať optimálny a minimálny scenár).

Cesty na dosiahnutie vízie sú vyjadrené v [stratégiách, cieľoch a akčných plánoch](#).

Konečná formulovaná vízia školy je rôzne obširna, od pár slov po niekoľko strán; čím je kratšia, tým sa lepšie pamätá. Niektoré vízie majú podobu krátkeho hesla, vyhlásenia („Škola priateľská deťom“ alebo „Škola, ktorá nás baví“), ktoré môže byť ďalej podrobnejšie rozvítené.



Riadiaci tím sa po sformulovaní konečnej podoby vízie, na ktorej sa spolupodieľali členovia tímu školy, potrebuje dohodnúť:

- Ako budú komunikovať víziu a stratégie – dovnútra aj navonok
- Ako budú túto víziu podporovať svojou každodennou činnosťou, rôznorodými spôsobmi
- Ako podporovať pracovníkov školy a zainteresovaných ľudí, aby prispievali k napĺňaniu vízie.

Príklady participatívne vytvorenej vízie a cieľov školy

Poslanie (misia) školy: účel existencie, prečo tu škola je, čo má robiť.

Misia alebo poslanie (z latinského slova mittere, ísť, proponere vyhlásiť.) školy hovorí: „Prečo sme tu, o čo sa spoločne snažíme?“

- Predstavuje základný zmysel, dôvod na existenciu organizácie a jej častí.
- Jasne prezentuje to, čomu venuje talent, čas a zdroje.
- Spája súčasnosť s budúcnosťou - musí byť pravdivá nielen v súčasnosti, ale počas celej existencie strategického plánu. Ak si vytvárate váš strategický plán napr. na päť rokov, sformulujte poslanie, o ktorom ste presvedčení, že bude „fungovať“ nasledujúcich päť rokov.

Formulácia poslania má vnútornú aj vonkajšiu dimenziu. Vnútorne popisuje produkty alebo služby, ktoré organizácia poskytuje, a ich kľúčové charakteristiky (napr. kvalita). Vonkajšia dimenzia popisuje, pre koho tu organizácia je, komu slúži a prečo odberateľ bude mať záujem používať produkty a služby tejto spoločnosti. Poslanie tiež naznačuje základný spôsob zaobchádzania so svojimi zdrojmi - finančnými aj ľudskými.

Nasledovné formulácie poslania (misie) boli sformulované na ZŠ Majerníkova 60 v Bratislave. Vyjadrujú snahu o celostný prístup k učeniu a vyučovaniu na škole, demokratický duch vo výchove a vzdelávaní, silnú orientáciu na osobnostný rozvoj dieťaťa aj učiteľa školy a potenciál pôsobenia školy ako vzdelávacieho centra.

Poslanie 1:

„Naša škola je miestom, kde deti aj učitelia dosahujú v priateľskom, podporujúcom prostredí svoje maximálne výkony pri objavovaní a chápaní sveta v súvislostiach.“

Poslanie 2:

„Zmyslom fungovania našej školy je vytvárať otvorené, spolupracujúce spoločenstvo, kde sa uskutočňuje zmysluplné učenie s možnosťou výberu a rozvíja sa celá osobnosť dieťaťa aj učiteľa. Škola pôsobí ako vzdelávacie centrum pre záujemcov o efektívne učenie pedagógov, rodičov a iných členov komunity.“

Vytvorená vízia a poslanie sa stáva súčasťou všetkých tlačených materiálov školy, je komunikovaná aj prostredníctvom internetu, web stránok, školských časopisov a pod.

Napĺňaniu vízie a poslania školy pomáhajú **ciele školy**:

- uplatňovať participatívnosť v riadení školy,
- stimulácia tímovej spolupráce pedagógov a systematickej činnosti tímu rozvoja školy,



- pravidelný monitoring a vyhodnocovanie plánov, cieľov a ich flexibilná modifikácia pri zmenách situácie, napr. formou zavedenia obchádzkových dní a diskusií s cieľom podporiť dosahovanie prioritných cieľov školy,
- vytváranie pozitívnej sociálnej klímy v škole,
- vytváranie fungujúceho systému vnútorného vzdelávania pracovníkov školy,
- priebežné hodnotenie a sebahodnotenie individuálnych rozvojových cieľov pedagógov,
- napĺňaniu vízie prispieva najmä to, keď sú dôležité rozhodnutia aj riešenia denných problémov vždy v súlade s víziou školy. Každodenným rozhodovaním, dennými činnosťami sa buď približujeme k vízii, alebo sa od nej vzdávame.

Hodnoty – na čom sú založené naše činy a rozhodnutia

Hodnoty sú kvality, na ktorých nám záleží, predstavujú naše najvyššie priority a hlboké vnútorné motívy a presvedčenia. Hodnoty organizácie sú pretavením individuálnych hodnôt jednotlivých členov a formujú základ organizačnej kultúry. Hodnoty školy sú výrazne ovplyvnené hodnotami tých, ktorí ju zakladajú a vedú, ako aj základnou filozofiou, na ktorej je škola postavená.

Sformulované a spísané hodnoty školy popisujú ako konáme, ako sa každodenne správame, aby sme nasledovali svoju víziu:

- ako sa správame k sebe navzájom,
- ako pristupujeme k žiakom, rodičom, ku komunite,
- hranice, ktoré chceme a ktoré nechceme prekračovať.

Hodnoty sú centrálnou časťou spoločnej vízie, sú - podobne ako erb alebo totem - symbolom správania, ktoré pomôže ľuďom posunúť sa k vízii. Odsúhlasené hodnoty umožňujú ľuďom viac otvorene hovoriť o svojich názoroch, alebo poskytnúť pozitívnu či negatívnu spätnú väzbu, ak sa konkrétne správanie pracovníka školy pridáva či, naopak, odchyľuje od priznaných hodnôt.

Keď boli hodnoty kooperatívne vytvorené a odsúhlasené, ovplyvňujú konanie a rozhodovanie všetkých členov organizácie.

Pomáhajú pri tomto:

- modelovanie a formovanie správania pracovníkov školy v oblastiach komunikácie, spolupráce, rozhodovania a konania,
- hodnotenie a posudzovanie správania a výsledkov jednotlivcov, tímov aj školy ako celku,
- budovanie jednotnej a zdieľanej kultúry školy.

Príklady hodnôt:			
Bezpečie	Istota	Porozumenie	Spolupráca
Cieľavedomosť	Lojálnosť	Poznanie	Tímovosť
Česť	Kreativnosť	Pravda	Učenie



Disciplína	Kvalita	Presnosť	Úcta
Dokonalosť	Múdroosť	Priateľstvo	Usilovnosť
Dôveryhodnosť	Možnosť voľby	Radosť	Vplyv
Dôstojnosť	Nezávislosť	Rešpekt	Vzťahy
Empatia,	Oddanosť	Rovnosť	Vytrvalosť
Flexibilita	Odvaha	Rovnoprávnosť	Výkonnosť
Individualita	Podpora	Rôznorodosť	Výnimočnosť
Inovativnosť	Pomoc	Súcit	Zlepšovacie
Integrita	Poriadok	Služba	Zodpovednosť

2. Definovanie súčasného – východiskového stavu

SWOT analýza – identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození

Táto technika nám dáva odpoveď na dve otázky strategickej analýzy

- Čo sme schopní robiť? Aké sú naše zdroje a schopnosti? Aké sú naše silné a slabé stránky?
- Čo je možné a potrebné robiť v našej oblasti? Aké sú tu pre nás príležitosti a ohrozenia?

SWOT analýza je metóda, ktorá vám umožní posúdiť súčasný stav vašej školy a podmienok, v ktorých pôsobíte. Pomôže vám uvedomiť si, čo robíte dobre, ako sa môžete zlepšiť, či a nakoľko využívate príležitosti, ktoré sa vám naskytajú a aké sú prípadné ohrozenia, ktorým musíte čeliť a ktoré si môžu vyžadovať zmeny vo vašom fungovaní.

Obvyklým spôsobom sa SWOT analýza robí buď individuálne, alebo tímovo. Niekedy je vhodné spojiť oba kroky tak, že si najskôr urobíte individuálnu analýzu a potom ju diskutujete a dopracovávate v skupine.

Pre **vašu individuálnu SWOT** analýzu budete potrebovať čistý hárok papiera A4 so štyrmi políčkami s názvami (*silné stránky, slabé stránky* - to sú vnútorné faktory; *príležitosti a ohrozenia* – to sú vonkajšie faktory) a potom zapisovať relevantné fakty pod každý z názvov. Niektoré fakty sa môžu objaviť aj pod dvoma názvami (napr. vec, ktorú vidíte ako ohrozenie, môže byť súčasne aj príležitosť).

Tabuľka pre SWOT analýzu

Naša škola	
Strengths – Silné stránky	Weaknesses – Slabé stránky
Opportunities Príležitosti	Threats Ohrozenia



Tímová SWOT analýza predstavuje tímovú diskusiu zainteresovaných strán o jednotlivých kategóriách a spísanie všetkých námetov, ktoré členovia spomenú, s následnou voľbou priorít (najdôležitejších charakteristík), napr. bodovaním.

Môžete použiť tento štruktúrovaný postup:

1. Spolu s ďalšími zainteresovanými ľuďmi alebo aj súbežne vo viacerých skupinách si urobte zoznam **vnútorných faktorov**, ktoré majú vplyv na vašu školu, napríklad:
 - o strategické ciele,
 - o etapa rozvoja, v ktorej sa nachádzate (založenie, rast, stabilizácia, reorganizácia),
 - o organizačná štruktúra,
 - o materiálno technické vybavenie,
 - o spolupráca medzi skupinami,
 - o konkurenčné zameranie (pridaná hodnota),
 - o štýl vedenia,
 - o konkrétne schopnosti učiteľov a pracovníkov,
 - o vytváraný image školy,
 - o iné dôležité vnútorné faktory školy – tu môžete efektívne využiť aj výsledky [sebareflexného dotazníka](#).
2. Posúďte, čo v každej oblasti je vašou silnou stránkou alebo, naopak, slabou stránkou a zapíšte to do spoločnej tabuľky.
3. Prediskutuje **vonkajšie faktory**, ktoré majú vplyv na vašu školu v strategickej aj praktickej úrovni, napríklad:
 - o dostupnosť zdrojov (finančných, ľudských, informačných, materiálnych),
 - o konkurencia,
 - o povest školy,
 - o otázky životného prostredia,
 - o nariadenia, zákony,
 - o prítomnosť podporných organizácií, sietí, partnerov,
 - o tendencie, názory a postoje rodičov,
 - o postoj a prístup školských i štátnych úradov a inštitúcií,
 - o spolupráca s komunitou a so samosprávou,
 - o nadnárodná spolupráca,
 - o iné dôležité vonkajšie faktory školy,

Ukážka vyplnenej SWOT analýzy školy

Naša škola	
<p>Strengths – Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> – vysoká odbornosť niektorých pedagógov, ich skúsenosti s inováciami – fungujú tútorie medzi skúsenými a menej skúsenými pedagógmi – vedenie školy uplatňuje situačný štýl riadenia, vytvára podmienky pre účasť pedagógov na rozhodovaní – škola organizuje kvalitné aktivity pre rodičov – zaujímavé projekty pre žiakov – zaujímavé mimoškolské aktivity, ktorých sa zúčastňuje vysoké percento žiakov – úspešné výsledky inšpekcie – uspokojivé materiálo-technické vybavenie školy a dostatok základných pomôcok (podpora rodičov) – v triedach je vytvorené obohatené prostredie – dobré medziľudské vzťahy v škole – zánietenosť a iniciatíva väčšej časti pedagógov – dlhodobá spolupráca s ASK 	<p>Weaknesses – Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> – neútulné spoločné priestory, úradný vzhľad – nedostatočné oceňovanie pedagógov (nielen finančné) – chýba komunikačný plán – 40 % pedagógov nemá potrebné zručnosti pre efektívne učenie – nízka participácia učiteľov na riešení problémov a rozhodovaní – slabá propagácia aktivít školy navonok - o aktivitách školy nemá komunita ani zriaďovateľ dobrý prehľad – škola organizuje priveľa rôznych projektov, súťaží, mimoškolských aktivít, čím sa zvyšuje únava a zaťaženie pedagógov – nediverzifikované finančné zdroje – nedostatočne rozvinuté líderské schopnosti vedenia pre podporu učiacej sa organizácie – nedostatočná pozornosť autoevalvácii školy a následným rozvojovým krokom
<p>Opportunities – Príležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – dobrá poloha školy, jej dostupnosť, veľa mladých rodín v okolí – záujem profesijných MVO o spoluprácu so školou – záujem nového starostu o aktivity školy – príchod nových investorov do regiónu – záujem rodičov o inovačný program školy – legislatíva podporujúca inovácie v škole a tvorbu školských, triednych vzdelávacích programov 	<p>Threats - Ohrozenia</p> <ul style="list-style-type: none"> – demografická situácia v meste, ubúdanie počtu detí – vysoké požiadavky rodičov na výkon detí – ďalšie školy v meste, ich zvyšujúca sa aktivita, ponuka – neprimerané požiadavky na pedagógov zo strany MŠ SR pri tvorbe školských vzdelávacích programov – nízky záujem mladých o učiteľské povolanie – skúsení inovatívni učitelia odchádzajú



– tlak na inovatívnosť výučby /internetizácia	do iných oblastí – chýbajúca koncepcia rozvoja samosprávy vo vzťahu k deťom a mládeži, malý záujem o spoluprácu so školou – málo funkčný systém vzdelávania pedagógov pre nové formy výučby
---	---

4. Nakoniec vypracujte stratégie pre využitie príležitostí a oslabenie hrozieb tak, aby ste čo najlepšie využili vaše silné stránky. Súčasne sa zamyslite nad tým, ktoré slabé stránky školy budete potrebovať posilniť, aby ste zvýšili svoju akcioskopnosť. Následne využite tieto myšlienky pri strategickom plánovaní.

- Plánujte, čo môžete urobiť, aby ste naplno využili vaše silné stránky a ich potenciál.
- Plánujte, ako redukovať alebo kompenzovať vaše slabé stránky, či už minimalizáciou rizika, ktoré predstavujú, alebo zmenami, ktoré ich kompenzujú alebo odstránia.
- Keď uvidíte, kde sú vaše príležitosti, snažte sa ich využiť čo najviac.
- Snažte sa premeniť ohrozenia na príležitosti, buďte proaktívni – plánujte, ako sa vyrovnáte s každým ohrozením, keď vznikne.
- Porovnajte externé príležitosti a hrozby s internými prednosťami a nedostatkami (môžete použiť [Diagram analýzy SWOT](#)).

Diagram analýzy SWOT

Významné vonkajšie príležitosti

Kritické vnútorné nedostatky	Kvadrant II. Ktoré vnútorné nedostatky a slabé stránky školy potrebujeme napraviť, aby sme mohli využiť vonkajšie príležitosti?	Kvadrant I. Ako využiť silné stránky školy pre zužitkovanie príležitostí?	Kľúčové vnútorné silné stránky
	Kvadrant III. Ktoré externé hrozby nás ohrozujú pre existenciu interných slabých miest a nedostatkov?	Kvadrant IV. Ktoré vonkajšie ohrozenia môžu poškodiť alebo oslabiť našu prednosť?	

Hlavné vonkajšie hrozby

Najčastejšie chyby pri SWOT analýze:

- Sústrediť sa iba na niekoľko bodov (nevenovať pozornosť zváženiu všetkých faktorov – napr. prijímaniu nových učiteľov alebo používaniu informačných systémov – či vám poskytujú všetko, čo potrebujete).
- Robiť SWOT len s malým počtom ľudí alebo sám (rôzni ľudia majú rôzne pohľady, snažte sa ich zapojiť do analýzy aj do možných riešení).
- Využívanie výsledkov „hotovej“ SWOT analýzy ďalších päť rokov. (Nerobíte ju raz navždy. Vaša škola aj podmienky sa menia, robte to pravidelne, minimálne raz za dva roky.)



- SWOT **nedáva odpovede**. Nie je to nástroj pre rozhodovanie. Používajte ju spolu s ďalšími postupmi ako súčasť vášho strategického plánovania.

3. spôsoby naplňania vízie – stratégie, ciele, akčné plány

Stratégie sú širšie definované kľúčové postupy – obvykle ich býva 4 až 7, ktoré škola chce realizovať na dosiahnutie svojej vízie a poslania. Stratégie sa môžu týkať tak vnútorných cieľov a aktivít školy (napr. podpora tímovej práce, prepájanie výučby na jednotlivých stupňoch, vytváranie pozitívnej sociálnej klímy, integrácia vyučovacieho obsahu v jednotlivých ročníkoch, získavanie kompetencií pedagógov pre realizáciu školského vzdelávacieho programu), ako aj aktivít smerom k žiakom, rodičom a širšej komunite (napr. spolupráca s miestnymi MVO, rozšírenie zdrojov financovania).

Každá stratégia je následne rozpracovaná do **cieľov**, ukazovateľov úspechu ([inšpirácie možno nájsť aj v sebahodnotiacom dotazníku školy](#), či [dotazníkoch jednotlivých oblastí](#)), ktoré určujú jednotlivé etapy realizácie stratégie. Formulácia cieľov si opäť vyžaduje zapojenie ľudí, ktorí ich budú realizovať. Všetky ciele by mali byť SMART (špecifické, merateľné, adresné, reálne a termínované).

Celkové ciele školy sa následne ďalej rozpracovávajú na ciele jednotlivých tímov i jednotlivcov a vytvárajú sa **akčné plány** na ich dosiahnutie.

Dôkladné rozpracovanie vízie do stratégií, cieľov a akčných plánov je kľúčové pre zabezpečenie úspešnej realizácie rozvoja školy a predstavuje časovo najnáročnejšiu etapu. Je dôležité do nej investovať, lebo nedostatočne pripravená, naplánovaná realizačná etapa rozvoja školy môže mať negatívny dôsledok na realizateľnosť i aktuálnosť programu, môže spôsobiť demotiváciu ľudí a pozitívne zmeny v škole sa nedosiahnu.

Pre dôkladné prediskutovanie a spracovanie jednotlivých aspektov plánovania realizácie stratégií môžete využiť [Mapu zainteresovaných ľudí](#), [Šesť klobúkov myslenia](#), [Maticu priorit](#) a [Techniku Rybej kosti](#).

Niekoľko tipov pre efektívne strategické plánovanie

- Dôležité je nesnažiť sa robiť všetko naraz, obyčajne to vedie k nízkej kvalite a povrchnému prístupu. Udržiavajte vašu školu zameranú na niekoľko kľúčových aktivít, ktoré sú najvýznamnejšie a budú mať najväčší vplyv.
- Efektívnemu plneniu plánov výrazne pomáha používanie rôznych plánovacích systémov, vizualizácia plánov a ich prípadných zmien či doplnkov.
- Pravidelne diskutujte o postupe plnenia jednotlivých úloh, vyjasnite si očakávania, potrebné kroky a zodpovednosti. Označte, ktoré úlohy/ciele už boli splnené - umožníte tak členom tímu sledovať progres a vidieť, ako ich snaha prispieva k plneniu spoločného cieľa.
- Určite termíny ukončenia jednotlivých fáz projektu, monitorujte progres a urobte nápravné kroky, ak sú potrebné.



- Plánujte a pravidelne vyhodnocujte úspešnosť plnenia cieľov v rámci jednotlivých stratégií.
- Naplánujte si a periodicky prehodnocujte vaše ciele a stratégie vzhľadom na meniace sa podmienky vonkajšieho aj vnútorného prostredia.
- Povzbudzujte členov tímu, aby vždy analyzovali, či a ako ich navrhované plány alebo kroky pozitívne ovplyvnia úspešnosť školy. Požiadajte ich, aby boli pripravení diskutovať aj o tom, aké budú prípadné dôsledky, ak sa nič neurobí.

Upravené podľa Halašová, D. a kol.: Riadenie, In: Piovarčiová, T. a kol.: Škola ako otvorená učiacia sa organizácia, NDS-ASK, 2008, 2012.

Príklady participatívne vytvorenej vízie a cieľov školy**Príklad 1.**

Vízia školy: „Moderná, pohodová a tvorivá škola na celý deň, ktorá pripravuje pre úspešný a napíňajúci život.“	
Dlhodobé ciele školy (5 rokov)	Krátkodobé ciele školy (2 roky)
<p>Oblasť : Riadenie</p> <p>1. Zvýšiť participáciu zamestnancov na dlhodobom plánovaní rozvoja školy</p> <p>2. 75 % zamestnancov školy je spokojných so systémom odmeňovania, ktorí vypracovali v spolupráci s vedením školy</p>	<p>1. Zapojiť všetkých zamestnancov školy do výberu dlhodobých cieľov školy na obdobie 5 rokov</p> <p>2. Následne tím Rozvoja školy vypracuje dlhodobý plán rozvoja školy (do začiatku školského roka)</p> <p>3. Všetci zamestnanci školy (vedenie, 1. stupeň, 2. stupeň, ŠKD, MŠ, ŠJ, upratovačky) sa zapoja do prípravy podkladov a diskusie pre vytvorenie kritérií hodnotenia (1. polrok nasledujúceho školského roka)</p> <p>4. Tím Pravidlá školy spracuje návrh na kritériá odmeňovania, a predloží ho na diskusiu a schválenie pedagogickej rade (apríl)</p>
<p>Oblasť: Kurikulum</p> <p>1. Zintenzívniť prácu s celoročnou témou v triedach (tvorba triedneho kurikula)</p>	<p>1. Tematicky a časovo zosúladiť učivo jednotlivých predmetov na 2. stupni v jednotlivých ročníkoch</p> <p>2. Pri tvorbe celoročných triednych tém na 2. stupni zohľadňovať možnú medzipredmetovú integráciu</p> <p>3. Dosiahnuť, aby všetky triedy na 1. stupni pracovali na tretej úrovni postupnosti zavádzania vysoko efektívneho učenia/ITV</p> <p>Dosahovanie týchto cieľov je inšpirované vybraným mottom tohto dlhodobého cieľa: „Dokonalosť dosahujeme maličkosťami, ale dokonalosť sama nie je maličkosť.“</p>



Príklad 2.

<p><u>Vízia školy:</u></p> <p><i>Sme škola priateľská deťom, učiteľom a rodičom. Záleží nám na spokojnosti všetkých</i></p> <p><u>Poslanie:</u></p> <p><i>Vytvárame stimulujúce prostredie pre rozvoj prirodzeného nadania a rôznorodosti talentov žiakov aj učiteľov. Podporujeme zmysluplné učenie pre život a celoživotné učenie u detí aj učiteľov.</i></p> <p><i>Zameriavame sa na cieľavedomý rozvoj tvorivosti detí a ich sociálnych zručností, ako sú rešpekt k rôznorodosti, komunikácia, tímová práca.</i></p> <p><i>Vytvárame príležitosti pre spoluprácu medzi rodinou, školou, komunitou.</i></p>	
<i>Dlhodobé ciele školy</i>	<i>Krátkodobé ciele školy (2 roky)</i>
<p><i>Oblasť: Sociálna klíma</i></p> <p><i>1. Ľudia otvorene komunikujú, prijímajú spätnú väzbu, konflikty riešia kooperatívnym spôsobom. Až 75 % učiteľov dáva v prieskumnom dotazníku vyššie hodnoty v oblasti slobodného vyjadrovania názorov.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><i>1. Sú vytvorené jednotné postupy, osvojené pravidlá komunikácie a riešenia konfliktov</i><i>2. Tréningový program na rozvoj komunikačných zručností absolvovalo 75% učiteľov</i><i>3. Je vytvorený postup kooperatívneho riešenia konfliktov v škole</i><i>4. Máme zavedené pravidlá a postupy správania</i><i>5. Podporujeme otvorenú komunikáciu, diskutujeme o názore, nehodnotíme človeka</i>
<p><i>Oblasť: Spolupráca s rodičmi</i></p> <p><i>1. 70 % rodičov sa zúčastňuje aktivít školy pre rodičov</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><i>1. 75 % učiteľov realizuje triedne stretnutia s rodičmi netradičnými formami, priťahujúcimi záujem rodičov</i><i>2. 80 % učiteľov realizuje so žiakmi svojej triedy mimoškolské akcie s účasťou rodičov</i><i>3. 75 % učiteľov realizuje pravidelné konzultácie v trojici (učiteľ - rodič - žiak)</i>