# Plánovanie v školstve :)

**Súčasť riadenia inštitúcie (inštitúcií), ktorá sa v dôsledku deľby práce osamostatnia a predstavuje jednu zo základných funkcií riadenia.**

**Je to projektovanie budúcnosti činnosti inštitúcie (inštitúcií).**

**Prostredníctvom neho sa určuje cieľ a vypracúva program na jeho dosiahnutie. Je to i určovanie cieľov a spôsobu ich dosiahnutia.**

**Uplatňuje sa na všetkých stupňoch riadenia, centrálnom, strednom i základnom. Jeho konkrétny obsah je odlišný podľa úloh, ktoré sleduje príslušná úroveň riadenia.**

Jestvuje diferencovaná spotreba práce na jej podielu vynaloženého na plánovanie pre jednotlivé stupne riadenia. Pre vyšší stupeň riadenia pripadá vyšší objem práce na plánovanie, a naopak, menší objem práce na operatívne riadenie. Smerom k nižšiemu stupňu riadenia sa pomer týchto činností mení. Na najnižšej úrovni pripadá najmenší podiel na plánovanie pričom tu prevažuje krátkodobé, operatívne plánovanie.

Vo vzťahu k rozhodovaniu sa považuje za proces prípravy a vytyčovania rozhodnutí, vo vzťahu k informáciám za proces využívania informačných interných vstupov, vychádzajúcich z okolia inštitúcie, a vonkajších, vychádzajúcich z okolia inštitúcie, od užívateľov služieb inštitúcie.

Kľúčovým prvkom plánovacieho procesu je audit.

Pre makroriadenie sú osobitne významné prístupy k plánovaniu:

1. Plánovanie ľudských zdrojov, personálnej oblasti sa uskutočňuje projektovaním budúcich potrieb v personálnej oblasti.

V školstve vstupuje do plánovania vysoký počet intervenujúcich premenných. Sú to sociálne, politické a právne vplyvy prejavujúce sa napríklad v zmene hranice odchodu do dôchodku, v zmene právnych noriem, vplyve populačnej vlny, stupňa feminizácie v školstve a ďalších činiteľov výchovy.

Pre plánovanie ľudských zdrojov je významným východiskom hodnotenie vnútorných a vonkajších rezerv. Vnútorné rezervy, rezervy z vlastnej organizácie umožňujú motivovať pracovníkov, viesť ich k rozvoju a zvyšovaniu kvalifikácie.

V školstve však existuje značná nedôvera k vlastným zdrojom a ich podceňovaniu. Zvonku sa však nehrnú do školstva najlepší a najschopnejší pretože ich financovanie a sociálne postavenie je v porovnaní s inými rezortmi nižšie. Medzi najfrekventovanejšie metódy plánovania ľudských zdrojov patria:

a) metódy predpovede – na základe znalostí vývoja sa odhadujú a plánujú ďalšie trendy,

b) delfská metóda,

c) metóda extrapolácie a indexovania spočíva v porovnávaní pomerných hodnôt o zmenách v minulosti s odhadom tendencií,

d) metóda počítačového modelovania je založená na aplikácii matematických vzorcov pre konkrétne odhady personálnych zmien.

Plánovanie v technologickej oblasti sa realizuje napríklad v možnej aplikácii počítačov, plánovanie v organizačnej oblasti zasa v hodnotení možnosti konkurenčných vplyvov, školskej politiky, v zmene druhov škôl a z nej vyplývajúcich foriem vzdelávania.

2. Plánovanie finančných zdrojov školstva, investícií do vzdelávania vyjadruje ekonomické možnosti, podporu spoločnosti vzdelávaniu. Ak plánovaný podiel výdajov na školstvo v relácii k celkovým výdajom štátneho rozpočtu i k hrubému domácemu produktu je nízky, znamená to, že v krajne nepatrí vzdelávanie medzi priority vládnucej ekonomickej politiky.

V oblasti plánovania financovania školstva nie je stále ujasnené, v akom pomere sa má na nákladoch na vzdelávanie podieľať štát, obec, samosprávny kraj a sám vzdelávaný. V podstate je však plánovanie založené na princípe prerozdeľovania zo štátneho rozpočtu a rozpočtu samosprávnych orgánov na základe potrieb z predchádzajúcich rokov. Nevylepšil ho ani zákon o financovaní škôl, ktorý síce zaviedol normatívne prvky do

*Copyright © 2013 - 2026 Encyklopédia poznania*

financovania škôl, ktoré by mohli prispieť k transparentnému toku peňazí, nevytvára však potrebný tlak na vyššiu efektivitu využívania zdrojov a vyššiu kvalitu vzdelávania.

V plánovaní financovania škôl jestvuje trend postupne prechádzať z centrálne ponímaného plošného financovania na základe indexových metód na plánovanie decentralizované viaczdrojové. Centrum prestáva určovať účel, na ktorý majú byť prostriedky určené a sústreďuje sa na vytváranie kritérií, pravidiel hry na financovanie.

V rámci vnútroškolského plánovania sa v súčasnosti na viacerých školách vypracúvajú strategické niekoľkoročné plány školy orientované na dlhší časový horizont. Temer na každej škole sa vypracúvajú strednodobé ročné plány a krátkodobé operatívne plány.

Strategické plány predpokladajú identifikovať postavenie školy na trhu školskej ponuky, jej potencionálne ovplyvňovanie vonkajším prostredím, ale i analýzu vnútorného prostredia, ako je napríklad kvalitné poznanie silných a slabých stránok školy, jej personálnych a finančných zdrojov, perspektív rastu, ujasnenosť stratégií, ktoré bude potrebné uplatňovať pri zabezpečovaní jej napredovania. Prednosťou strategických plánov je, že prispievajú k vytvoreniu pocitu identity so školou, k hlbšiemu pochopeniu zámerov manažmentu školy a ku kvalitnejšiemu rozhodovaniu z hľadiska časového horizontu zohľadňujúceho perspektívy školy.

Americký teoretici školského manažmentu R. C. Bradlay a W. A. Miller uvádzajú model prístupu k strategickému plánu činnosti školy. Obsahuje identifikáciu súčasného stavu v škole, smerovanie jej úsilia, prístupy k naplneniu smerovania školy a výsledky smerovania. Model vyjadruje i ovplyvňovanie strategického plánovania internými a externými činiteľmi (pozri schému).

Ťažisko plánovania riaditeľov škôl je u nás strednodobých ročných plánoch. Štruktúra tohto plánu a jej naplnenie závisí od osobností príslušnej školy, vonkajších a vnútorných podmienok jej činností.

Z pedagogických komponentov obsahujú plány západných krajín spravidla:

- stanovenie hlavných cieľov priorít,
- vymedzenie profilu – kurikula,
- stanovenie kódexov upravujúcich správanie subjektov pedagogického procesu a jeho riadenia.

Závažným problémom pri jeho zostavovaní je stanovenie neformálnych reálnych cieľov. Sled ich úrovne odporúčajú americkí autori B. Davies a L. Ellison znázorniť touto schémou.

Predstava vyjadruje hlavný účel a hodnoty, o ktoré ide škole. Je záležitosťou riaditeľa školy a rady školy a tvorí najširší rámec na vytvorenie cieľovej štruktúry ročného plánu školy. Poslanie sa odvíja od zmienenej vízie a vymedzuje účel a hlavný smer aktivít v rámci celej školy. Na ňom je zaangažovaný učiteľský zbor a ďalšie subjekty spolupracujúce so školou.

Všeobecné ciele rozvíjajú v jednotlivých oblastiach činnosti školy vymedzené poslanie do pomerne obmedzeného počtu cieľových zámerov. Majú byť presne špecifikované, merateľné, reálne, relevantné, časovo limitované. Predpokladom ich vnútorného prijatia pracovníkmi školy je aktívna účasť na ich tvorbe alebo aspoň na ich prijímaní a schvaľovaní.

Krátkodobé operatívne plány sú mesačné, dvojtýždenné alebo týždenné, ktoré vyjadrujú úlohy stanovené ročným plánom činnosti školy pre obdobie mesiaca, týždňa. Orientujú činnosť učiteľov na riešenie parciálnych úloh v krátkodobom časovom horizonte. Nie vždy majú písomnú podobu. Často ich ústne interpretujú riaditelia škôl na poradách učiteľov.

Z plánov činnosti školy vychádzajú výchovné plány triednych učiteľov orientujúce sa na program výchovy žiakov v triede, plány metodických orgánov i plán výchovného poradcu na škole.

***Copyright © 2013 - 2026 Encyklopédia poznania***