Plánování a evaluace jako kompas školy: Jak nastavit směr a zapojit celý tým

Mgr. Romana Brilová

Mateřská škola jako vzdělávací instituce potřebuje jasný směr, promyšlené cíle a pravidelné vyhodnocování, zda se daří je naplňovat. Klíčovou roli hraje ředitelka, která svou vizi přenáší do každodenní praxe a získává pro ni celý pedagogický sbor. Jak propojit dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování s efektivní evaluací? A jak vést tým tak, aby za společnou strategií skutečně stál?

Mateřská škola je živý organismus, který se neustále vyvíjí. Každodenní pedagogická práce, řízení týmu, komunikace s rodiči i zřizovatelem – to vše vyžaduje jasný rámec a promyšlený systém. Bez plánování škola ztrácí směr, bez evaluace ztrácí zpětnou vazbu. Teprve propojení obou procesů umožňuje vědomě rozvíjet kvalitu vzdělávání i fungování celé instituce.

Ve chvíli, kdy se narodí malé dítě, jeho rodiče začínají plánovat, jaká bude jejich společná cesta, komu bude dítě podobné a jaké vlastní bude mít. Mají představy, jak budou své dítě vychovávat. I když samozřejmě, jak se bude dítě rozvíjet, může ovlivnit mnoho jiných faktorů. Mateřská škola je plná malých středů vesmíru, a je to tak v pořádku. Právě proto by měla mít jasnou představu, kam směřuje. Respektive lidé, kteří mateřskou školu vedou, a zároveň lidé, kteří se dětem plně věnují. Proto je důležité, aby se celý kolektiv domluvil, jakou strategii budou společně naplňovat, a tím budou působit na výchovu a vzdělávání předškolních dětí. A stejně tak jako při vývoji dítěte mohou hrát roli různé faktory, které jeho vývoj ovlivní, stejně tak se může změnit směřování mateřské školy. Proto je jednou z důležitých manažerských funkcí právě evaluace. Společně si připomeňme, jak bychom mohli jak při plánování, tak při evaluaci, postupovat.

Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování by se dalo definovat jako strategické plánování. Již ve chvíli, kdy se přihlásí ředitelka mateřské školy ke konkurzu, si připravuje vizi, kterou konkurzní komisi předloží, a tuto **vizi musí obhájit**. Po jmenování do funkce by ji měla přenést mezi kolektiv a společně by ji měli všichni naplňovat. Vize, se kterou budoucí ředitelka přijde ke konkurznímu řízení, by měla vycházet **ze znalosti místních poměrů**, ze znalosti kultury mateřské školy a měla by dále mateřskou školu rozvíjet. Strategické plány neboli vize by měly být plánovány přibližně na čtyři roky, poté by se měly vyhodnotit a nastavit společně s celým týmem nové plány, nové směřování mateřské školy.

Střednědobé plánování

Mohli bychom je definovat třeba jako roční plány, které směřují k **naplňování** cílů dlouhodobých plánů. Například když si mateřská škola dá do svých strategických plánů, že se podílí na životě místní komunity, tak střednědobé plány obsahují konkrétní činnosti, či spolupráci, která naplňuje vizi, podílení se na životě v místě, kde mateřská škola působí. Například účast dětí na růz-

> **Ředitelka už při konkurzu předkládá svou vizi rozvoje mateřské školy, následně ji přenáší do kolektivu a společně ji naplňují.**

ných akcích pořádaných jinými organizacemi, nebo může mateřská škola sama nějakou akci organizovat, třeba masopustní průvod.

Dále můžou střednědobé plány **obsahovat různé projekty**, které děti rozvíjí v oblasti kooperace a spolupráce a které zároveň mají nějaký výstup, kdy se děti něco určitého společně naučí. Například projekt „Vesmír očima dětí", kdy se děti seznámí s vesmírnými jevy, kdy se je naučí pojmenovat, podívají se do dalekohledu, seznámí se s vesmírnými záběry, které pozorují ve vesmíru pomocí počítačové techniky. Poté děti téma vesmíru výtvarně zpracují a na závěr můžou společně s astronomy veřejnost a rodiče seznámit se svými výtvarnými díly.

Krátkodobé plánování

Krátkodobé plány, jak již název napovídá, jsou dílčí plány, jež směřují k ročním plánům. Každý učitel by si měl svou práci plánovat, aby **věděl, kam směřuje** připravené činnosti, a měl by vědět, co je jeho cílem při výchově a vzdělávání dětí v mateřské škole. Vždyť i při přípravě hospitace se ředitelka zeptá učitelky, co je jejím cílem, aby mohla sledovat, že učitelka směřuje k cílům, které si určila. Cíle by měly být zvoleny **na základě pedagogické diagnostiky**, aby se děti více rozvíjely v oblastech, kde mají ještě rozvojový potenciál.

1. Měsíční

Měsíční plány jsou většinou **ovlivněny děním v přírodě**, případně svátky, které se ten který měsíc budou slavit. Nejdůležitější svátky jsou Vánoce či Velikonoce. Ty hodně ovlivňují dění a právě i plánování v mateřské škole.

2. Týdenní

Týdenní plány by měly obsahovat různá témata, která bychom s dětmi chtěli zpracovávat. Samozřejmě i dle nového RVP PV se mohou témata změnit podle aktuálního nastavení třídy a potřeb dětí. Protože se právě aktuálně může udát něco důležitého, o čem zrovna děti daný týden chtějí hovořit.

3. Denní

Denní plány jsou takové, které s dětmi realizujeme daný den. Jsou to plány, které vedou opět svými výstupy k týdenním plánům a ta pak k dlouhodobějším plánům.

Plánování ředitelky MŠ

V předchozí části jsme se dotkli spíše pedagogického plánování, ale zároveň k němu má ředitelka vlastní plány své práce. Opět se dělí na strategické, dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. O strategických plánech ředitelky a celé mateřské školy již řeč byla, ale o střednědobých a krátkodobých plánech ještě ne. Plánování ředitelky se dělí tedy na **plánování pedagogické a plánování manažerské**. Pedagogické plánování je podobné plánům učitelek. Ale manažerské plánování směřuje k efektivnímu řízení mateřské školy. Ředitelka nemůže jen tak nechat plynout čas. Musí si naplánovat své činnosti **v souladu s rozvojem mateřské školy**.



Oblasti, které musí ředitelka řídit:
1. Personální neboli leadership
2. Řízení pedagogického procesu
3. Ekonomická oblast
4. Řízení školy a administrativa
5. Materiálně-technická oblast
6. Institucionální oblast

Podívejme se na tyto oblasti zblízka.

Personální oblast neboli leadership: ředitelka musí své učitele umět motivovat, aby byli ochotní se zamýšlet nad svou prací, aby uměli svou práci plánovat, hodnotit, rozvíjet se. Zároveň je ředitelka **zodpovědná za vztahy a kulturu na pracovišti**. Musí umět podpořit učitele, kteří to potřebují, musí umět některé učitele usměrnit. Učitelé jsou velmi specifičtí, neboť se musí umět velmi rychle rozhodovat. Proto je dobré, když ředitelka ovládá základy koučinku, aby dokázala pozitivním způsobem vést učitele k vlastní zodpovědnosti. Motivovat učitele může také dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, kdy je pošle na seminář, o nějž mají zájem a který je v souladu se zájmem mateřské školy a dětí.

Řízení pedagogického procesu: nejdůležitější oblast, kterou ředitelka mateřské školy provádí. Pomocí nástrojů, jako jsou **hospitace, náslechy, pedagogické porady**, ředitelka řídí pedagogický proces, za který je zodpovědná. Právě i v této oblasti se ředitelce hodí nejen, když ovládá základy koučinku, ale vhodná je i práce s myšlenkovými mapami, brainstorming, SWOT analýza a využívání dalších nástrojů, díky nimž pedagogicky vede své učitele.

> **Do evaluace je velmi přínosné zapojit celý kolektiv mateřské školy, třeba při pedagogických poradách.**



Ekonomická oblast a ekonomické řízení: opět vychází z dlouhodobých strategických plánů mateřské školy. Proto je plánování tak důležité. Ředitelka by měla mít přehled, co musí daný rok zajistit, kde bude potřeba investovat, například stavební úpravy či nákup nového vybavení. Případně nové technologické zázemí pro děti nebo učitele. Při plánování rozpočtu ředitelka vychází z daných možností mateřské školy, ekonomické plánování rovněž ovlivňuje vedení obce či městské části. Tam pak záleží, jestli je školství pro dané vedení prioritou.

Řízení školy a administrativa: během roku se upravují různé vyhlášky, nařízení vlády či aktualizace zákonů, na které musí ředitelka mateřské školy reagovat aktualizací různých směrnic. Školní řád, který je pro mateřskou školu velmi důležitý, by měla ředitelka mateřské školy aktualizovat každý rok, kdy by si jej měla nejprve zrevidovat, poté aktualizovat. Jedna ze zajímavých oblastí je **spisový a skartační plán** a jeho plnění. Je to taková revize dokumentů, které jsou uloženy v šanonech. Jsou rozděleny do určitých oblastí a podle potřeby využity k řešení různě vzniklých situací. Po době platnosti jsou tyto dokumenty vloženy do tzv. spisovky a po uplynutí lhůty uložení jsou navrhovány ke skartaci, případně archivaci. Mnohé ředitelky nemají tuto činnost úplně rády, nicméně je to činnost velmi důležitá a záslužná. Nezahlcuje totiž mateřskou školu dokumenty, které již pozbyly platnost.

Materiálně-technická oblast: ne vždy se dá materiálně-technická oblast plánovat. Ale jistě se dá naplánovat malování, případně drobná úprava budovy či výměna již nevhodného vybavení tříd či budovy. Často se také stává, že se může něco porouchat, rozbít či zničit. Proto je vhodné pravidelně budovu **kontrolovat a vyhodnocovat rizika**, která vedou k opravě, **případně k investici.**

Institucionální oblast: oblast, kdy je **často** důležitá komunikace. Můžou to být místní instituce nebo nadřízené orgány. Některé činnosti si ředitelka

mateřské školy **ve spolupráci s dalšími institucemi** může naplánovat. Je to například přítomnost ředitelky mateřské školy na zápise dětí do základní školy. Ale pak jsou oblasti, především kontrola, které naplánovat nelze. Přesto je dobré, aby ředitelka mateřské školy plány měla a počítala se svojí účastí na komunikaci s dalšími organizacemi.



Evaluace

Evaluace se opět dělí do dílčích oblastí, k nimž se daná evaluace vztahuje. Nejlépe se provádí pomocí SWOT analýzy, ve které vyhodnocujeme silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Evaluace je činnost, kterou můžeme společně s pedagogy provádět při pedagogických poradách. **Zapojení všech zúčastněných** pedagogů je velmi přínosné a vhodné. Atmosféra při SWOT analýze bývá velmi dynamická, pedagogové na poradách velmi dobře kooperují a opět se zde hodí koučovací techniky, díky nimž se kolektiv dobere k cíli.

Výsledky SWOT analýzy se dají zaznamenat do dalšího plánování rozvoje mateřské školy a zároveň se dají vložit do evaluace, která z výsledků SWOT analýzy vychází.

Evaluaci provádíme opět ve všech oblastech činnosti ředitelky mateřské školy. Všechno zaznamenáme a ukládáme do šanonu, kde máme uložena všechna hodnocení, která v mateřské škole provádíme.

Tak jako se říká, že přečtená kniha, která není zapsaná, jako by přečtená nebyla, stejně tak by se dalo říct, že plánování a realizace plánu, jako by neexistovaly bez zpětné vazby, kterou je právě evaluace. Po hlubším zamyšlení zjišťujeme, že plánování a evaluace jsou propojené nádoby. Proto se nebojme ani strategického plánování, ani evaluace. Rozhodně všechny činnosti směřující k cíli mají svou váhu a důležitost nejen v rozvoji dětí, mateřské školy jako instituce, ale i pedagogů a celého lidského společenství. Samozřejmě, že každý učitel i ředitel si dělá své plány, které poté zhodnotí. Je to stejné, jako každý člověk po celodenních činnostech si večer svůj den zrcadlí, tak i učitel či ředitel si musí svou práci zarámovat, aby si vyhodnotil, co se mu osvědčilo či co by mohl příště udělat lépe.

Autorka je ředitelkou v MŠ Ondřejov.

VZDĚLÁVEJTE DĚTI CHYTŘE!

- kvalitní a smysluplné hračky
- didaktické pomůcky
- prověření dodavatelé
- osobní přístup
- doprava zdarma nad 3000,-

Navštivte náš eshop

7% SLEVA PRO VÁS
KÓD: SKOLKA7



www.chytrehracky.cz