



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

WEBINÁŘ

Tvorba strategického plánu rozvoje školy

říjen 2020



Národní pedagogický institut
České republiky



Strategické řízení a plánování
ve školách a v regionech

Program webináře:

1. Strategické myšlení, strategické řízení a plánování
2. Strategický plán rozvoje školy
3. Analýza potřeb školy
4. Mise
5. Vize
6. Strategické cíle
7. Školní akční plán - ŠAP

???

POTŘEBUJEME VE ŠKOLE STRATEGICKY PLÁNOVAT?

POTŘEBUJEME STRATEGICKÝ DOKUMENT ŠKOLY?

KDO SE PODÍLÍ NA TVORBĚ STRATEGICKÉHO DOKUMENTU ŠKOLY?

JAK VYPADÁ STRATEGICKÝ PLÁN ŠKOLY?

V ČEM JE PŘÍNOS STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ PRO ŠKOLY?

???

- Provádí vaše škola analýzu potřeb školy?
- Máte definovanou jasnou vizi (cíle) a strategii, jak cíle dosáhnout?
- Kdo primárně vytvářel vizi a dlouhodobou strategii, resp. způsoby, jak vizi naplnit? Kdo další byl do tvorby zapojen?
- Do jaké míry se vizi a strategii daří naplňovat?
- Má vaše škola zpracovaný Strategický plán rozvoje školy a Akční plán?

1. Co je strategické myšlení?

Zkusme si odpovědět na otázku:

Co dělá instituce, o které řekneme, že strategicky myslí?

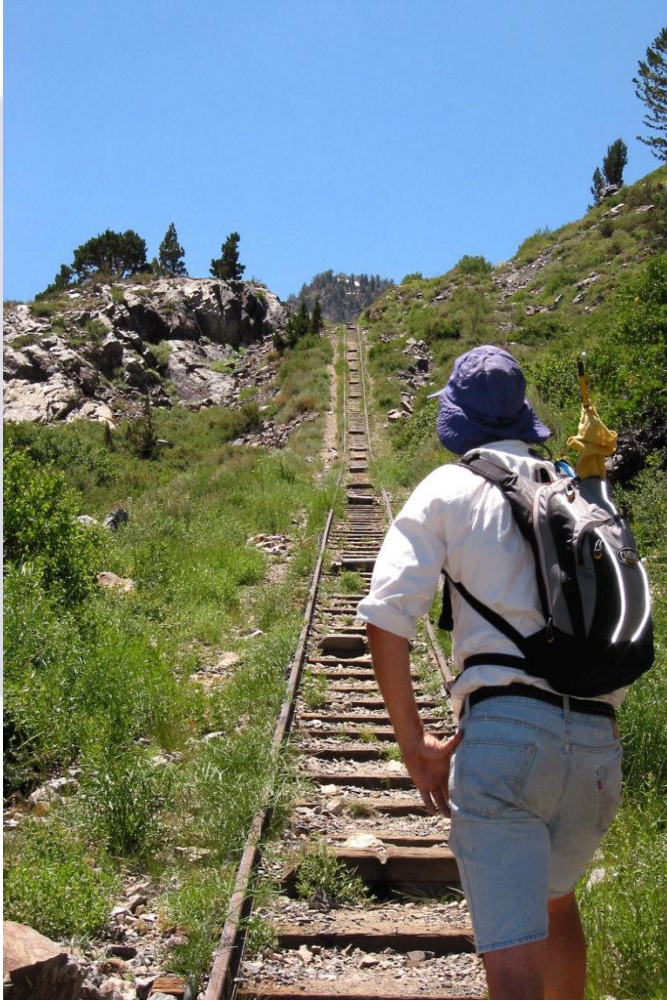
1. Co je strategické myšlení?

Instituce/škola musí:

- umět vytvářet svou představu o budoucnosti,
- věřit v možnosti vlastního rozvoje,
- být schopna analyzovat své silné a slabé stránky, stejně jako své možnosti,
- rozpoznat vlastní rozvojové potřeby ve vztahu ke změnám ve vnějším prostředí,
- být schopna pochybovat o způsobu svého myšlení a práce,
- otevřeně komunikovat a podporovat podnikavost.

„KDO NEVÍ KAM JDE, PRAVDĚPODOBNĚ „TAM“ NIKDY NEDOJDE.“

Pořekadlo zdůvodňuje důležitost strategie
ve smyslu směru, jímž se organizace chce ubírat.



1. Přínos strategického řízení a plánování pro školy

Strategické řízení a plánování není na našich školách příliš rozšířeno.

- *Náročnost procesu a především absence konkrétních jednoduchých návodů.*
- *SPRŠ nepatří mezi povinnou dokumentaci školy.*
- *Vysoká pracovní vytíženost ředitelů a vedení škol.*

1. **Přínos strategického řízení a plánování pro školy**

Získání konkurenční výhody.

Zlepšení fungování školy.

Pomáhá při rozhodování a dalším plánování ve školách.

Propagace školy.

Odhalení dlouhodobých trendů (zejména pro poznání vývoje prostředí, ve kterém se škola nachází).

Vyvarování se minulých chyb.

Využití předchozích úspěchů.

1. Strategické řízení a plánování

Jak přistoupit k tvorbě strategie školy a strategického plánu školy?

Tvorba strategie musí vycházet z důkladné analýzy a konkrétních podmínek školy.

Do procesu tvorby je vhodné zapojit vedení školy, zaměstnance, rodiče, žáky, zřizovatele.

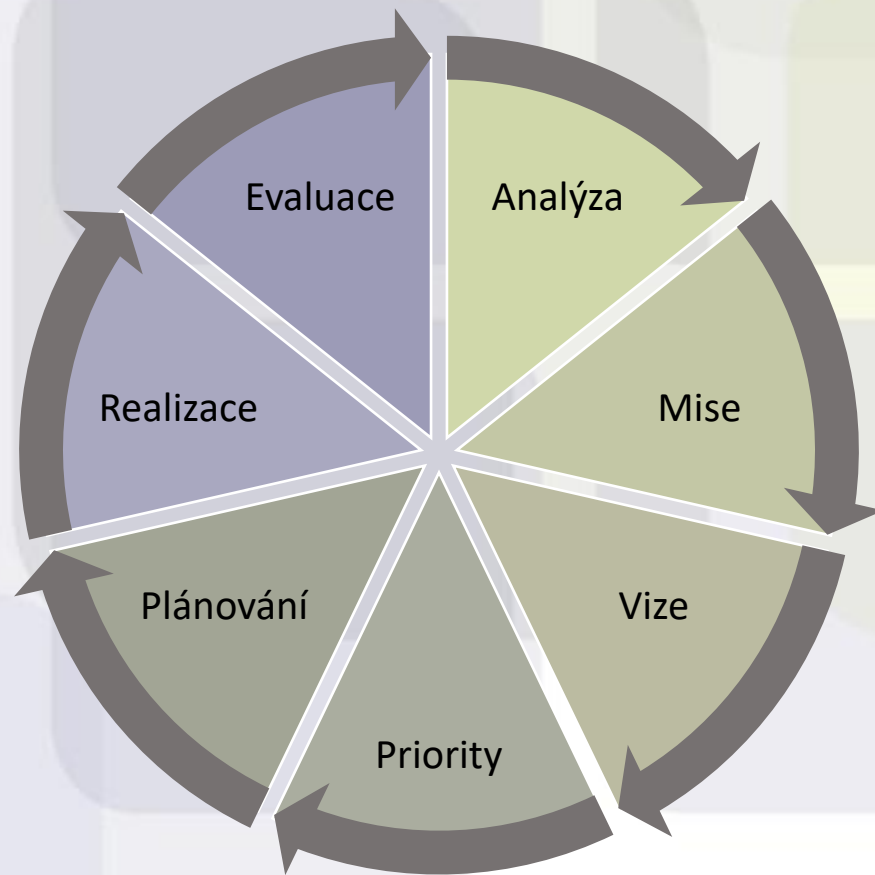
Jedná se o dlouhodobé plánování v horizontu 5 – 10 let.

Výsledkem je strategický plán rozvoje školy.

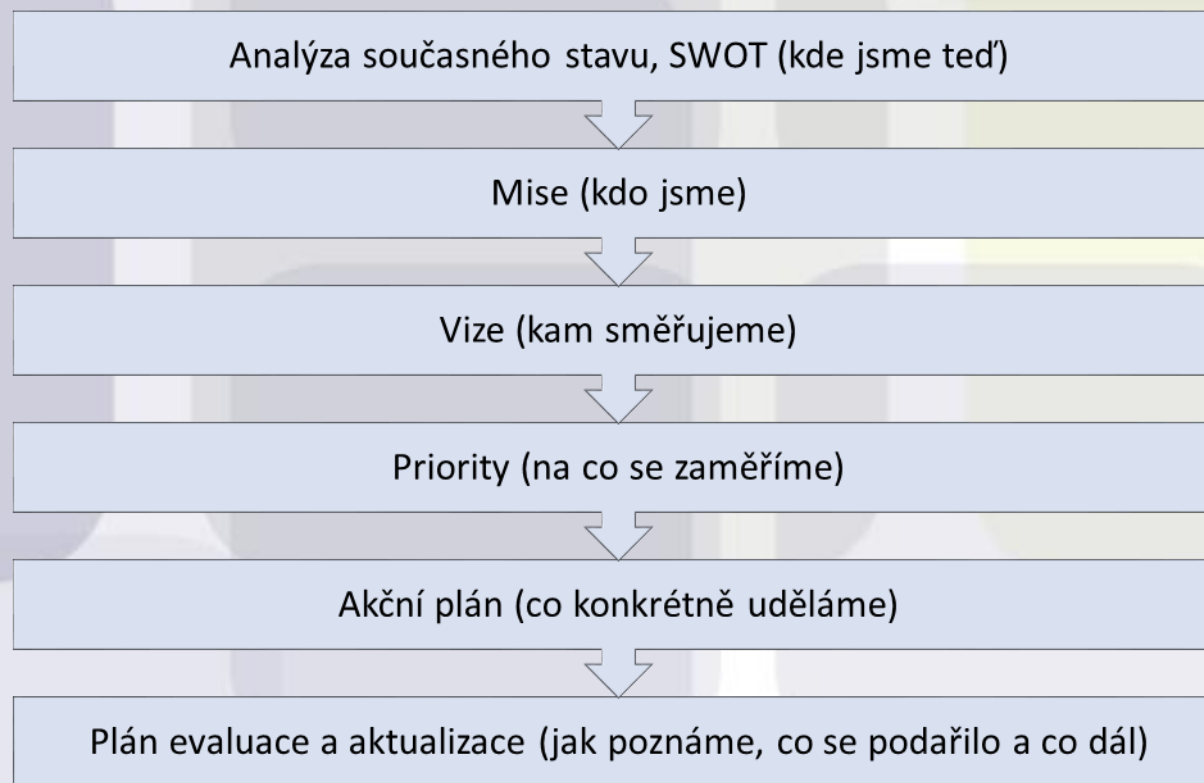
Odpovídá na otázku:

Jaké správné věci bychom měli v budoucnu dělat, abychom byli úspěšní.

2. Cyklus strategického řízení



2. Součásti strategického plánu rozvoje školy



2. Strategický plán rozvoje školy – co a jak?

Část strategického plánu	Minimální rozsah	Rozšířený rozsah
Příprava	Vytvoření „strategického týmu“*	
	Rozhodnutí, které skupiny zapojíte do tvorby	
Analýza	SWOT se zaměstnanci	Analýza vybraných oblastí
		SWOT s dalšími skupinami (děti/žáci/studenti/rodiče)
Mise	Tvorba mise se zaměstnanci	
Vize	Tvorba vize se zaměstnanci	Tvorba vize s dalšími skupinami (děti/žáci/studenti/rodiče)
Strategické cíle	Strategické cíle se zaměstnanci	
Akční plán	Akční plán se zaměstnanci	
Plán evaluace	Plán evaluace se zaměstnanci	

3. Analýza potřeb školy

Na činnost školy působí vlivy vnějšího a vnitřního prostředí.

Oblasti analýzy:

vnější prostředí – ekonomické, demografické, politické, sociálně kulturní, sponzoři, zřizovatel, konkurenční školy, MŠMT, KÚ apod.

vnitřní prostředí – zaměstnanci, vedení a řízení školy, vybavení školy, finanční situace školy, **kultura**, klima, **image školy** apod.

3. Analýza potřeb školy



3. Analýza potřeb školy

Nejčastěji využívaný nástroj při strategické analýze organizace:

SWOT analýza

3. Analýza potřeb školy – SWOT analýza

SWOT analýza – univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace (školy).

Silné stránky školy

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Příležitosti

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Slabé stránky školy

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Hrozby

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Zpracujte si orientační SWOT analýzu vaší školy.

3. Analýza potřeb školy

Důležité je vyhodnocení SWOT analýzy:

Silné stránky/příležitosti: Jaké jsou příležitosti pro rozvoj silných stránek?

Silné stránky/hrozby: Jak lze využít silných stránek k odstranění hrozeb?

Slabé stránky/příležitosti: Jak lze využít příležitostí k překonání slabých stránek?

Slabé stránky/hrozby: Jak omezit hrozby posilující negativní důsledky některé slabé stránky?

SWOT analýza - příklad

Silné stránky	Slabé stránky
1. srozumitelný ŠVP, inovován, aktualizován, dokumentace školy, vnitřní směrnice školy (znalost, aktuálnost) 2. spolupráce učitelů při hodnocení žáků, sjednocení hodnocení žáků, spolupráce učitelů v oblasti sdílení materiálů k výuce, vzájemné hospitace 3. výchovně vzdělávací strategie odpovídají potřebám žáků, individuální přístup k žákům, vztah k žákům 4. internetová komunikace – lepší propojení škola – učitel – žák – rodič 5. zapojení školy do projektové činnosti (dotace)	1. vize školy není jasně stanovena, není zpracován Strategický plán rozvoje školy 2. nedostatečná motivace učitelů k DVPP (také v oblasti pracovně – právní), k zapojení do aktivit školy, nekvalifikovanost několika učitelů 3. malá spolupráce s dalšími školami, institucemi, benchmarking 4. malá prezentace pozitivních výsledků školy směrem k veřejnosti, chybějící marketingová strategie 5. podmínky pro výuku v oblasti vybavení ICT technologiemi nejsou optimální
Příležitosti	Hrozby
1. spolupráce se vzdělávacími institucemi (DVPP, tematické přednášky, konzultace, poradenství...), využití nových trendů a metod ve vzdělávání 2. spolupráce s ostatními školami v regionu, s dalšími vnějšími partnery 3. spolupráce se školami v zahraničí 4. zviditelnění školy v regionu 5. zapojení školy do dalších projektů (dotační financování)	1. nereálný pohled části veřejnosti na činnosti školy 2. nízká společenská prestiž učitelské profese 3. nedostatek kvalifikovaných učitelů 4. nedostatek finančních prostředků (investice) – omezené finanční možnosti zřizovatele 5. nárůst sociálně patologických jevů ve společnosti i ve školách

3. Analýza potřeb školy

Dotazník Kultura školy

Vyplní pedagogický sbor

Vyplní vedení školy

Vyhodnotí se získané údaje a provede celkové hodnocení.

4. MISE - poslání školy

Prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné a budoucí aktivity školy, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od jejich konkurentů.

Charakterizuje školu, vymezuje ji, v čem je jiná oproti konkurenci.

Je součástí image školy.

Je vhodné ji dostatečně zveřejňovat a komunikovat.

4. Jak vytvoříme MISI?

Zadáním klíčových hesel a pomocí odpovědí na následující otázky:

Proč existujeme?

Kdo jsme?

Kdo jsou naši klienti?

Jaké potřeby a přání klientů škola uspokojuje?

Kde škola působí?

Jaké jsou přednosti a hodnoty školy?

5. VIZE školy

Vize je představa úspěšné budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace.

Vize definuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci, cíle, kterých chce v budoucnosti dosáhnout

Stává se „HESLEM“ pro všechny v organizaci.

Musí mít smysl a musí být něčím, co změní životy lidí, a každý, kdo má o vizi zájem, se v ní musí najít.



5. Jak vytvoříme VIZI školy

Základní způsoby tvorby VIZE:

a) tvoří ředitel školy „Já sám, já sám“

b) tvoří zaměstnanci „Podřídím se většině“

c) tvoří vedení školy a zaměstnanci „Všichni dohromady uděláme moc“



5. Jak vytvoříme VIZI školy

Do toho! Zasněte se ...

Správně formulovaná vize má pro organizaci klíčový význam.

Jaká by měla být škola, ve které byste rádi pracovali?

Jak si představujete školu pro Vaše žáky?

Čeho chcete v budoucnu dosáhnout?

Co budou o naší škole psát v novinách za 5 let?

5. Jak vytvoříme VIZI školy

Můžeme využít metodu

DOBRÁ ŠKOLA

Použijeme k tomu lístečky s výroky a pracujeme ve skupinách.

6. Stanovení strategických cílů

Strategický cíl (priorita) je dlouhodobý záměr, klíčová oblast práce školy. Je to oblast, která přibližuje školu k vizi. Mezi strategickým cílem a vizí platí tento vztah:

„Když dosáhnu (splním) strategický cíl, naplním (přiblížím se) vizi“

Při tvorbě priorit je třeba mít na vědomí, že strategické cíle jsou dlouhodobé záměry školy, širší oblasti. Tyto cíle jsou dále rozpracovány do podoby dílčích cílů, jednotlivých akcí a úkolů, které vedou k jejich dosažení.

6. Stanovení strategických cílů

Strategický cíl odpovídá na otázky:

- Čeho chceme dosáhnout?
- Čemu budeme v nadcházejícím období věnovat pozornost?
- Časový horizont jejich dosažení je obvykle 5 a více let.
- Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou perspektivu organizace.

6. Stanovení strategických cílů

Pro školství jsou vhodné tyto oblasti strategických cílů:

1. Vzdělávací cíl školy
2. Výchovní cíl školy
3. Cíl v řídicí oblasti školy
4. Cíl v oblasti personální
5. Cíl v oblasti pracovních a vzdělávacích podmínek PP
6. Cíl v oblasti kontrolní činnosti

Strategické cíle

S = Specifické

M = Měřitelné

A = Adekvátní

R = Realistické

T = Terminované

Strategické cíle

Při formulaci cílů může pomoci SMART charakteristika.

Postup při stanovování cílů

SMART → SMARTER

Cílem je dosáhnout požadovaného výkonu, který je možné pozorovat nebo měřit.

Smart = chytrý

Smarter = chytřejší

zkratka	český překlad	anglický význam zkratky
S	Specifický, přesný, určitý, konkrétní	Specific
M	Měřitelný, patrný	Measurable
A	Přijatelný, akceptovatelný	Acceptable
R	Realistický, praktický, reálný, adekvátní	Realistic
T	Termínovaný, časově vázaný	Time-bound
E	Motivující, napínavý, velmi zajímavý, poutavý, vzrušující	Exciting
R	Zaznamenaný	Recorded

Stanovení strategických cílů - příklad

Ve vizi je formulace	Budeme účelně používat různé metody ve výuce ZŠ	Při vzdělávání dětí budeme uplatňovat skupinovou formu práce MŠ
Zároveň v analýze se objevilo	Škola učí hodně frontálně, nemá zkušenost s projektovou výukou	Ve všech třídách převládá frontální forma vzdělávání, málo vzděláváme skupinově.
Jako strategický cíl bylo stanoveno	Do dvou let budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt	Do dvou let bude v každé třídě realizována skupinová práce minimálně 3x týdně (v dopoledních řízených činnostech).
Ke splnění tohoto cíle bude třeba naplánovat jednotlivé kroky	• zúčastnit se semináře Jak na projekty • podívat se na projektovou výuku v jiné škole • připravit první projekt • ...	• na pedagogické radě: • zhlédnutí ukázkového videa o správně x špatně realizované skupinové práci, • dvě učitelky připraví odborný příspěvek na téma „Skupinové vzdělávání v MŠ“, • zahrnutí skup. práce do pravidelné sebereflexe pedagogů, • absolvování hospitace u kolegyně XY, • zajistit seminář do sborovny – „Skupinové vzdělávání v MŠ“

6. Stanovení strategických cílů – postup tvorby

- Na formulaci by se měli podílet ti zaměstnanci, kteří je budou naplňovat.
- Analýza různých zdrojů – SWOT analýza (současný stav)
- Formulace VIZE (očekávaný stav)
- Vybrané oblasti SC posoudit vzhledem ke zdrojům a vyšším strategiím.
- Vytvoření výstupu, kterým se bude škola řídit v příštím období
- Formulace výsledného znění.
- Na formulaci SC by se měli podílet ti zaměstnanci, kteří je budou naplňovat.

7. Školní akční plán

- Seznam konkrétních úkolů, aktivit, činností, akcí, vedoucích k naplnění priority – strategického cíle. Každý jednotlivý úkol v akčním plánu přispívá ke splnění strategického cíle.
- Zasahuje do období jednoho až dvou let.

„Pokud splním akční plán, pak naplním prioritu a následně se přiblížím k vizi“.

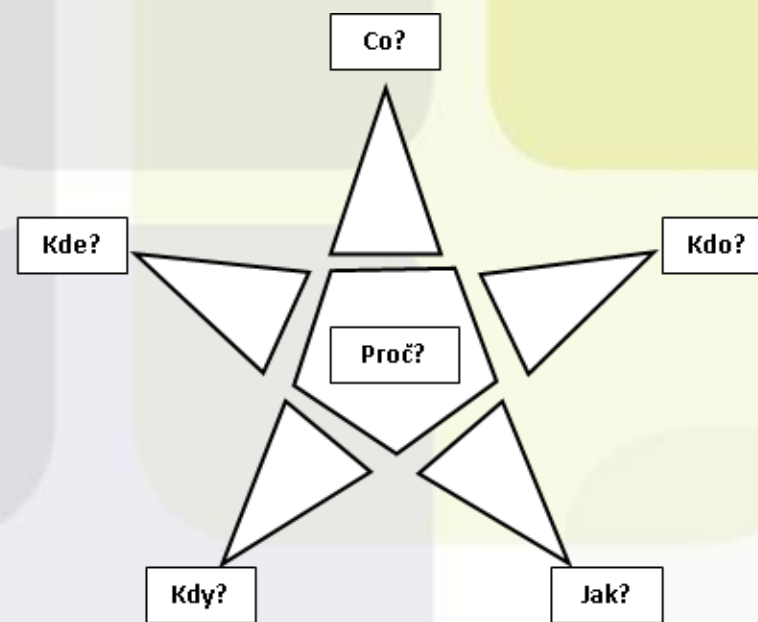
7. Školní akční plán

- Proč je důležitý plán akcí?
 - postup naplnění SC
 - strategie bez plánu akcí je jen „přání“
 - **JESTLIŽE** splním úkol – **PAK** přispěji ke splnění cíle

„Plány jsou pouze dobrými úmysly, jestliže se okamžitě nezvrhnou do podoby tvrdé práce“ (Peter Drucker)

7. Školní akční plán – KDO, CO, KDY

- **Proč?** je směřována k cílům a účelu aktivity (vede daná akce ke splnění cíle?)
- **Co?** úkoly, kterými se chceme zabývat (co konkrétně se udělá)
- **Kdo?** hlavní vykonavatel (odpovědná osoba) a spolupracovníci (jmenovitě, nestačí napsat učitelé prvního stupně)
- **Jak?** metody a techniky způsoby činnosti (stručný popis, jak bude úkol splněn)
- **Kdy?** konkrétní vymezení času pro realizaci (termín splnění)
- **Kde?** místo akce (konkrétní místo ve škole)
- **Za kolik?**



Školní akční plán – praktická tvorba

- krok 1: jak se dá tento cíl obecně naplnit
- krok 2: co udělám já ke splnění cíle

Do roka navážeme spolupráci se 3 školami v regionu, případně se školou v zahraničí

Co	Kdo	Kdy

7. Školní akční plán

Ukázka – video - <https://www.youtube.com/watch?v=epe3MhaWHpY&feature=youtu.be>

1. Manažeři a jejich týmy neznají nebo jasně nechápou cíl.

Pouze malé procento zaměstnanců skutečně zná nejdůležitější cíle své organizace. Buď cíle nemají, nebo jich mají příliš mnoho.

2. Nevědí, co mají dělat pro dosažení cíle.

Nestačí cíl znát, důležité je vědět, co dělat pro jeho naplnění. Lidé nevědí, jaké aktivity mají největší dopad na dosažení cíle.

3. Nesledují průběžné výsledky.

Většina pracovníků nezná klíčové ukazatele úspěchu a nesleduje a nezaznamenává kroky, které vedou k naplnění cíle.

4. Lidé si vzájemně nezodpovídají.

Bez skládání účtů se zodpovědnost vytrácí. Málo zaměstnanců se alespoň jednou měsíčně setkává se svým manažerem, aby diskutovali o pokroku při naplňování cílů.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Děkuji za pozornost

Věra Kundratová



Národní pedagogický institut
České republiky



Strategické řízení a plánování
ve školách a v regionech