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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

npi | Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

Reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283

WORKSHOP PRO ŘEDITELE ŠKOL

PROGRAM:

- **Úvod**
- **Strategické řízení a plánování ve školách (krátké připomenutí workshopu č. 1)**
  Přínosy x bariéry strategického řízení a plánování
  Etapy Strategického řízení a plánování
  Tvorba Strategického plánu školy (SPRŠ)

- **Školní akční plán (ŠAP)**
  Tvorba Školního akčního plánu

- **Evaluace Školního akčního plánu**
  Podmínky a průběh úspěšné evaluace
  Evaluační zpráva o pokroku školy

- **Závěr**
  Závěrečná diskuze a shrnutí

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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

město OTROKOVICE

Projekt „Místní akční plán II. ORP Otrokovice“, registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0008582 je spolufinancován Evropskou unií.

Úvodní část workshopu

Víte co je strategie a k čemu vám může být užitečná?

Dozvíte se proč mít funkční strategii a z kterých částí se skládá.

Nabídnu praktický návod, jak funkční strategii na vaší škole vytvořit.

Získáte představu o jednotlivých částech strategie a jejich významu.

Úvodní část workshopu

Koncepce rozvoje školy

x

Strategický plán rozvoje školy

x

Školní akční plán

Strategické řízení a plánování ve školách

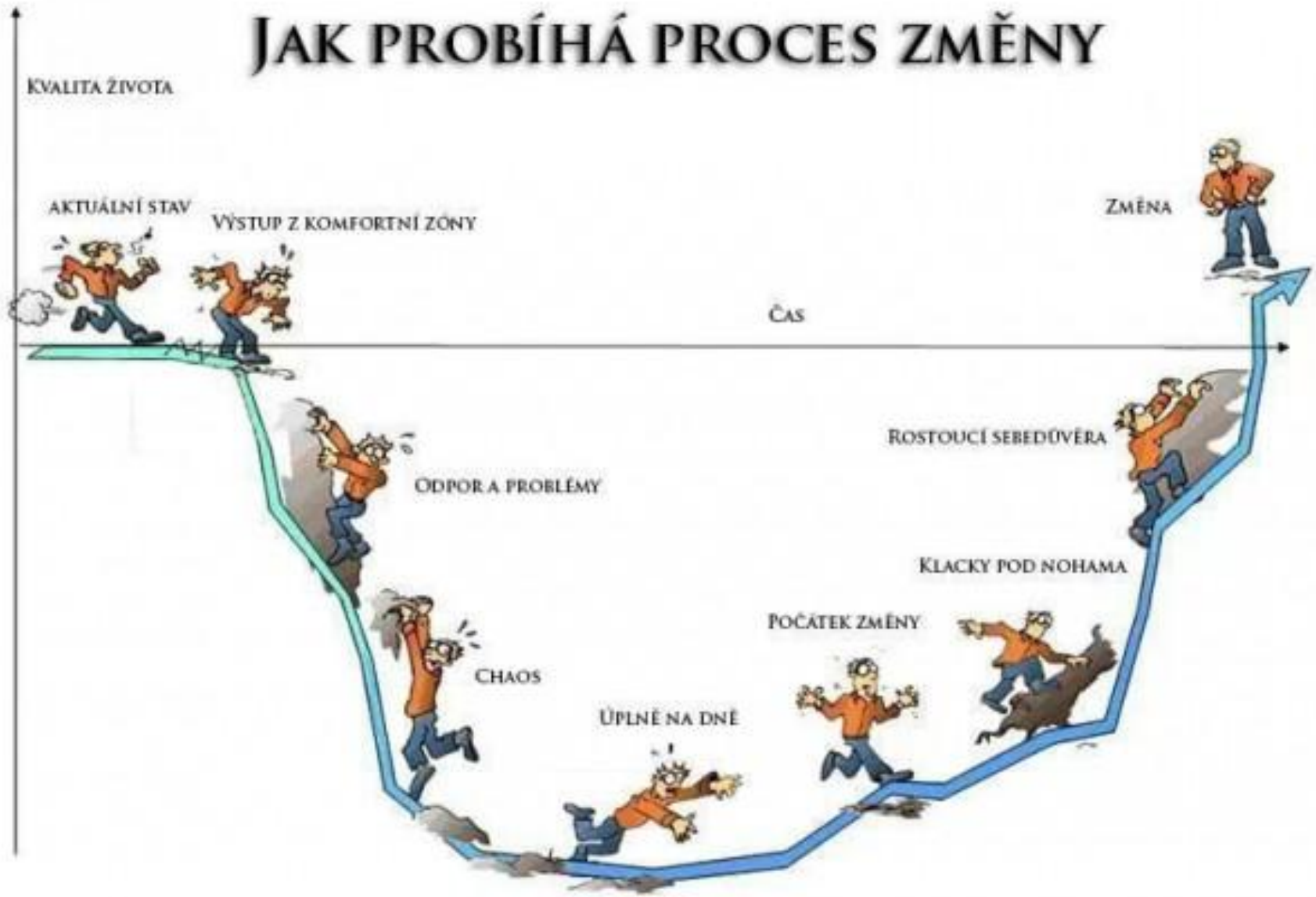
Každá škola nese zodpovědnost za to, jaké má výsledky a jaké je její vzdělávání.

Proto, aby organizace fungovaly co nejefektivněji, jsou na vedení škol kladeny stále větší nároky.

Být kvalitní a efektivní znamená přijímat nové věci, mít zájem **provádět změny** a nebát se experimentovat.

Zkrátka strategicky řídit a plánovat.

JAK PROBÍHÁ PROCES ZMĚNY



Strategické řízení a plánování ve školách

Strategické řízení

Stanovuje **vize a poslání organizace** a vyvozují se z nich **strategické cíle** na základě **strategické analýzy** a trendu budoucího vývoje.

Jedná se o **postupy, procesy** vedoucí lidi k zajištění tvorby a realizace strategických plánů, jejich naplnění a vyhodnocení.

Strategické řízení a plánování ve školách

Strategické plánování je součástí strategického řízení.

Mluvíme o dlouhodobém plánování v horizontu do 6 let.

Výsledkem je **Strategický plán rozvoje školy a následně Školní akční plán.**

Odpovídá na otázku.

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

Přínosy x bariéry strategického řízení a plánování

Přínosy

Zlepšuje se celkově činnost školy.

Příležitost k aktivizaci a zapojení nejlepších lidí ve škole.

Podpora týmové spolupráce, sdílení myšlenek a společných hodnot napříč školou.

Pozitivní klima školy.

Systém vnitřního hodnocení školy.

Rozvoj komunikace a spolupráce s rodiči (zákonnými zástupci) a se zřizovatelem.

Efektivní plánování a realizaci aktivit profesního rozvoje pedagogů.

Zvyšuje se kvalita výuky ve školách.

Poznání a pochopení změny, přijetí a potřeba realizace změny v organizaci.

Přínosy x bariéry strategického řízení a plánování

Dochází k uvědomění si, že začít strategicky řídit a plánovat je příležitostí či předpokladem rozvoje každé školy.

Zpracované strategické dokumenty – Strategický plán rozvoje školy, nebo Školní akční plán jsou vedením škol užitečné nejen pro plánování, ale i pro kontrolu a vyhodnocování cílů a úkolů.

Přínosy x bariéry strategického řízení a plánování

Bariéry

Přetížení vedení škol administrativou.

Nedostatek času a nedůvěra ve strategické řízení a plánování.

Co si nastavíme je pro nás a ostatní závazné, což může být pro někoho svazující.

Nezájem o nové věci. Neschopnost provést změnu.

Špatná komunikace v organizaci.

Vše závisí na konkrétních lidech, jak se k dané činnosti postaví, jak jsou motivováni, jak je potřeba se podpořit, …

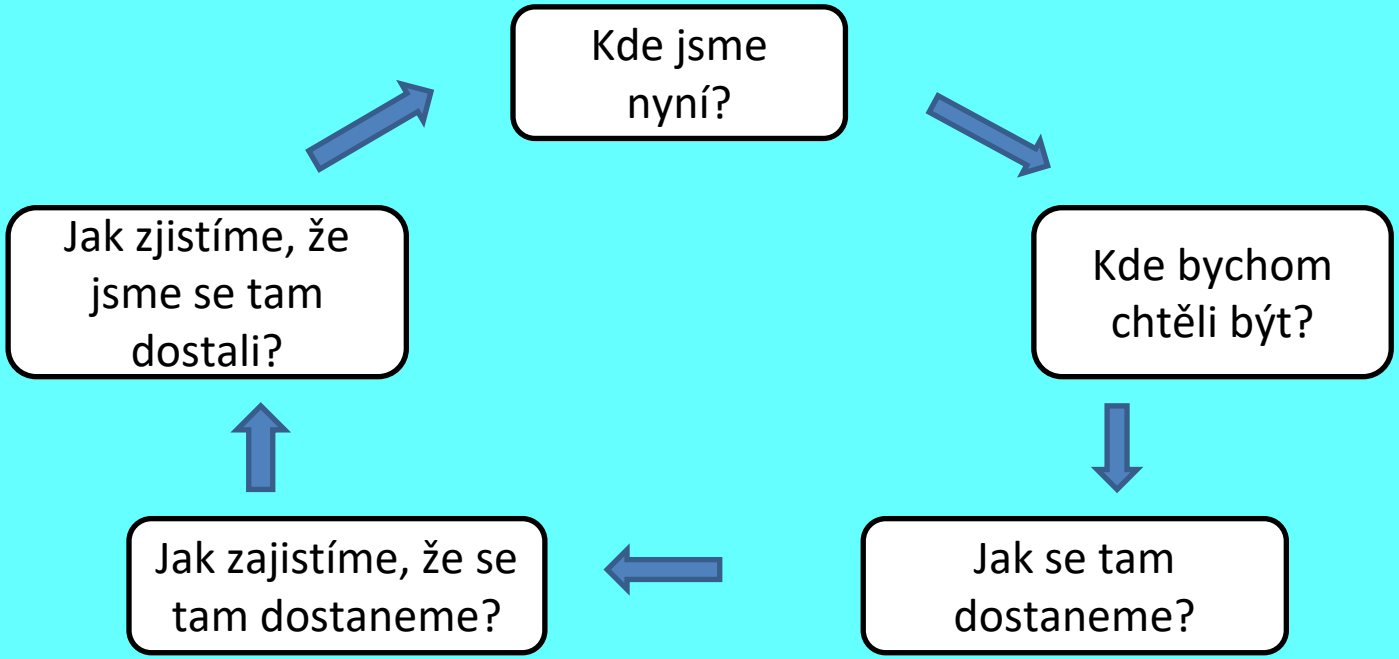
Strategické řízení a plánování ve školách

Postup tvorby:
Před začátkem práce na strategickém plánu je dobré si vytvořit vlastní harmonogram (plán), který obsahuje:

a) časový plán – kdy začnete, plán schůzek, kdy co uděláte, …
b) koho zapojíte v jednotlivých částech práce na strategickém plánu, kdy ho oslovíte, …
c) současně si vyznačíte, kdo, jak a co udělá

Když je plán, pak se lépe pracuje, schůzky se neodsouvají, lidé jsou připraveni, …

Etapy Strategického řízení a plánování



Etapy Strategického řízení a plánování

„Když se učím vařit, taky začnu jednoduchým receptem.“

Kde jsme nyní

Analýza současného stavu organizace

Abychom mohli směrovat do budoucna a následně porovnat posun, je třeba dobře popsat a formulovat, kde jsme teď. Na jaké úrovni jsme v různých oblastech naší činnosti.

a) Analýza aktuálních dokumentů školy
b) Záznamový arch
c) Rozvojové potřeby školy
d) SWOT analýza o stavu školy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
e) Dotazník Kultura školy

Kde bychom chtěli být

Společná úvaha vedení školy s PP o:

aktuálním stavu…kde jsme, co děláme, co nabízíme = **MISE;**

možnostech, kde bychom chtěli být za 5 let, jaká by měla být škola, čím charakterizovaná v aktuálních podmínkách, vztazích apod. = **VIZE;**

možných **strategických cílech – SC** – nástrojích pro postupné dosažení VIZE (od MISE k VIZI).

Kde bychom chtěli být

Možné oblasti stanovených cílů:

Koncepce a základní rámec školy
Vedení školy
Výchovně – vzdělávací oblast
Personální oblast
Kvalita pedagogického sboru školy
Materiálně – technické vybavení
Výsledky vzdělávání

Kde bychom chtěli být

Při formulaci cílů může pomoci SMART charakteristika

Specifický - je každému dostatečně jasné, čeho chceme dosáhnout? Je cíl dostatečně konkrétní a srozumitelný?

Měřitelný - jak poznáme, že byl cíl splněn? Měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.

Akceptovatelný - je stanovený cíl přijatelný i pro ty, kteří ho budou plnit? Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.

Realizovatelný, relevantní - je cíl odpovídající stanovené cílové vizi? Je reálný a dosažitelný? Není příliš snadno nebo naopak obtížně splnitelný?

Termínovaný - do kdy má být cíl splněn? Lze stanovit termín pro jeho splnění?

Jak se tam dostaneme? – Strategický plán rozvoje školy

Struktura strategického plánu rozvoje školy:

Charakteristika školy
Analýza vnitřního a vnějšího prostředí školy
Mise
Vize
Strategické cíle rozpracované – KD, SD, DD, Pr → Školní akční plán na 1 rok

Nastavení implementačního procesu

Monitoring plnění

Evaluace
Plán seznámení se strategií a její propagace

Jak zajistíme, že se tam dostaneme?

Implementace proměňuje připravený strategický plán v realitu, představuje aktivní začlenění ŠAP do organizace školního roku.

Bez úspěšné implementace zůstane plán pouze teorií a ve škole se nic nezmění.

Faktory, které mohou mít vliv na úspěšnou implementaci ve školách:

a) Kultura školy
b) Vedení školy
c) Způsob tvorby ŠAP
d) Obsah ŠAP
e) Forma zpracování ŠAP
f) Pomoc externí osoby
g) Kontrolní mechanismy ve škole
h) Přijetí pedagogickými pracovníky školy a jejich aktivním zapojením

Jak zajistíme, že se tam dostaneme? - Školní akční plán

Školní akční plán
První Školní akční plán - ŠAP (plán akcí a aktivit) pro první školní rok projektu vytvoříte z vybraných krátkodobých cílů strategického plánu, protože jsou časově orientované právě do jednoho školního roku a **určené k implementaci strategie do běžného života školy.**

Z těch průběžných SC vyberte jen ty, jejichž plnění startuje v tom daném školním roce a postupné kroky formulujte jen rámcově.

Strategické cíle, jejichž plnění probíhá ve více než jednom školním roce, lze, podle jejich charakteru a obsahu, rovněž průběžně evaluovat = mít k dispozici aktuální zpětnou vazbu.

ŠAP může, z praktických důvodů, představovat samostatnou přílohu SPRŠ, protože bude podléhat úpravám a změnám na základě procesu evaluace.

Jak zajistíme, že se tam dostaneme? - Školní akční plán

Každý SC je vhodné rozpracovat do:
a) souborů postupných kroků (dílčích cílů) ve vazbě na určení odpovědností – ŘŠ, ZŘŠ, PS,

b) dílčích termínů plnění ke každému kroku;

c) každý postupný krok může být, podle potřeby, popsán interně formulovaným souborem kritérií usnadňujících zhodnocení/posouzení kvality plnění daného SC.

Jak zajistíme, že se tam dostaneme? - Školní akční plán

základní

– kdo

– kdy

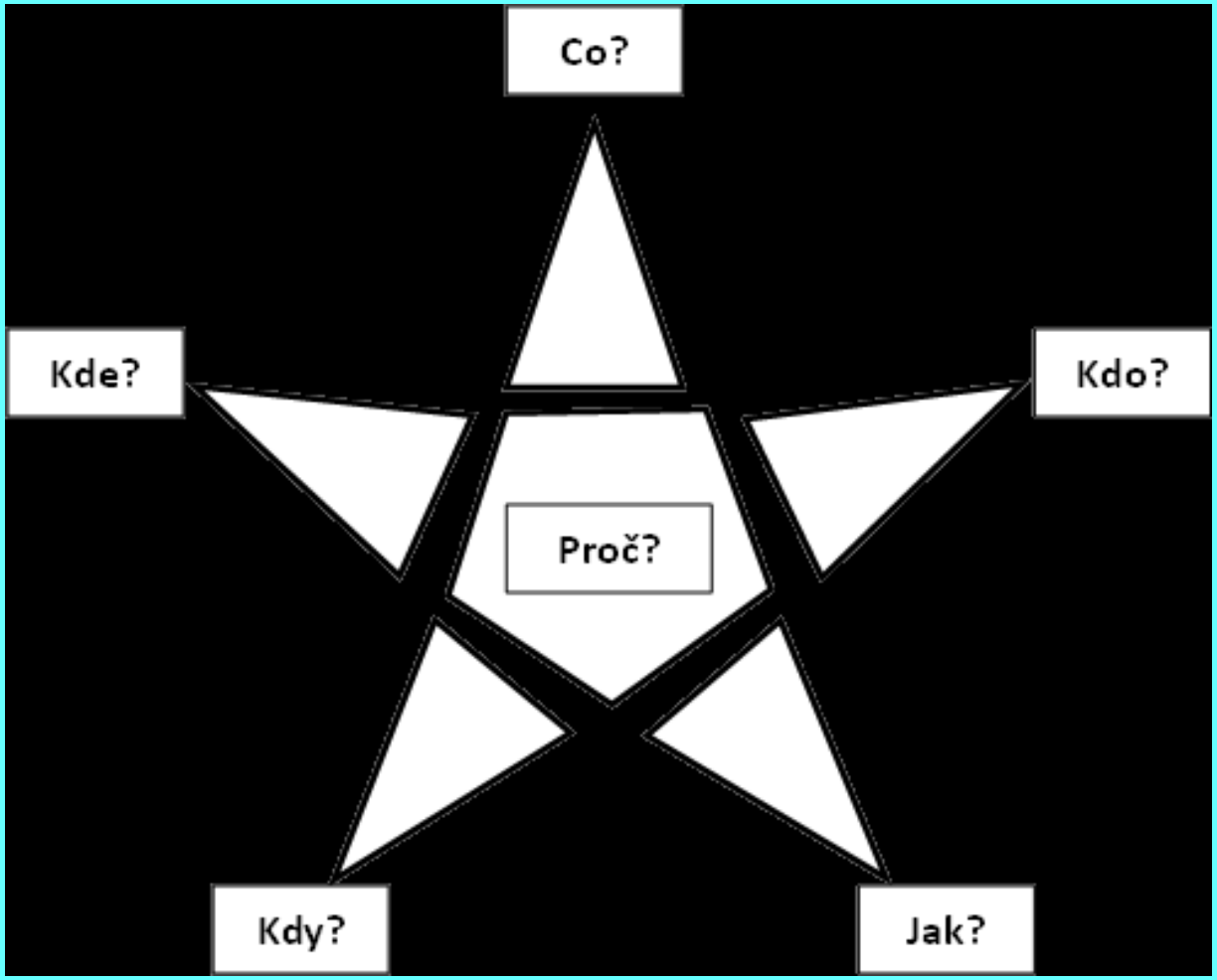
– co

ostatní se automaticky objeví při realizaci

– kde

– jak

– za kolik



Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Evaluace představuje:
monitorování průběhu a výsledků implementace SPRŠ/ŠAP,

míru a kvalitu naplňování definovaných krků jednotlivých SC ve stanovených termínech.

Začíná souběžně s implementací.

Ve vztahu ke strategickému plánování je třeba si předem nastavit, jak poznáme, že došlo k posunu ve stanovené oblasti, podle čeho poznáme, že se podařilo splnit zvolený cíl.

Následně, při vlastní evaluaci, porovnáme skutečnost s plánem.

Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Prakticky je možno zvolit následující postup:
Na počátku zvolíme periodu evaluace podle charakteru, náročnosti a termínů plnění jednotlivých cílů – např. 1 x za pololetí nebo za školní rok.
V procesu evaluace:
vyhodnocujeme dosaženou míru a kvalitu plnění daného cíle ve stanoveném čase;
pokud je vyhodnocení pozitivní, zaznamená se do evaluačního protokolu;
v případě, že se daří plnit cíl jen zčásti nebo neúspěšně, je třeba:

- analyzovat situaci a pojmenovat příčiny,
- následně definovat nový postup/nové kroky, který/é by umožnil/y splnění cíle a současně stanovit nový termín plnění,
- závěry zaznamenat do evaluačního protokolu a na základě stanovené změny aktualizovat strategický plán.

Celý proces evaluace je nutné realizovat v týmu, aby bylo dosaženo maximální možné objektivity v posuzování a shody v závěrech.

Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Evaluační zpráva o pokroku školy

Jedná se o písemný výstup z evaluace a má 2 funkce:

a) hodnotící *a současně,*

b) předkládá zdroje pro další plánování, popř. modifikaci SC, formulace postupných kroků (dílčích cílů) či cílových termínů a v neposlední řadě případně i změnu stanovení odpovědnosti v oblasti personální.

Vyhodnocení celého procesu strategického řízení a plánování

Aktualizace je proces úpravy Strategického plánu rozvoje školy konkrétně strategických matic jednotlivých strategických cílů, a to na základě výsledků zjištěných při evaluaci. Aktualizace navazuje na výsledky evaluace.

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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Děkuji za pozornost

Kontakt:
Věra Kundratová
v.kundratova@centrum.cz

Mobil: 723 609 915

npi | Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

Reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283