



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Manuál strategického řízení a plánování ve školách

Mgr. František Eliáš (ed.)



Manuál strategického řízení a plánování ve školách

Mgr. František Eliáš (ed.)



Příručka vznikla jako výstup projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích, reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283.

Kolektiv autorů: Mgr. Ing. Vít Beran, doc. PaedDr. Ludvík Eger, Mgr. František Eliáš, PhDr. Václav Trojan, Ph.D., Mgr. Bc. Jiří Trunda, PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., Mgr. Petr Valenta, Ph.D.

Redakce a korektura textu: Mgr. Lukáš Pfauser, PhDr. Jana Borovská, Ph.D., PhDr. Helena Andresová, CSc.

Verze dokumentu: 2019



Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Předmluva | 6 |
| 2. Úvod..... | 8 |
| Co je strategie? | 8 |
| Strategický plán..... | 10 |
| Jak přistoupit k tvorbě strategického plánu? | 10 |
| Zapojení více různých skupin | 10 |
| Složky strategického plánu | 11 |
| Shrnutí..... | 12 |
| 3. Strategické řízení a plánování ve školách | 13 |
| Strategické myšlení | 13 |
| Strategické řízení..... | 14 |
| Co všechno hraje roli ve strategickém řízení organizace? | 14 |
| Strategické plánování | 16 |
| Shrnutí..... | 17 |
| 4. Cíle a přínosy strategického řízení a plánování pro školu | 18 |
| Proč na školách potřebujeme strategické řízení a plánování? | 18 |
| Co tedy může školám přinést strategický přístup?..... | 18 |
| Inspirace z odborné literatury | 20 |
| 5. Podmínky strategického řízení a plánování | 22 |
| Samotná tvorba Strategického plánu rozvoje školy s sebou přináší změnu | 22 |
| Pomoci může vhodné klima..... | 22 |
| Zásadní je přístup ředitele školy | 22 |
| Důležitá je znalost samotného procesu | 23 |
| 6. Změna..... | 24 |
| Kotterovo pojetí | 24 |
| Čtyři fáze změny..... | 25 |
| Koncept čtyř fází změny vypracovali Lawrence, Dyck, Maitlis a Mauws (2006). | 25 |
| Pojetí jezdce a slona | 25 |
| Impulzy změny | 25 |
| Odpor ke změně | 32 |
| Shrnutí | 32 |
| 7. Doporučené role a zodpovědnosti pro strategické řízení a plánování ve školách..... | 33 |
| Klíčové osoby..... | 33 |
| Ředitel školy | 33 |
| Další osoby..... | 34 |
| Koho zapojit do tvorby strategie a proč? | 35 |
| Učitelé | 35 |
| Provozní zaměstnanci..... | 35 |
| Děti, žáci..... | 36 |
| Rodiče | 36 |
| Zřizovatel | 37 |
| 8. Analytická část – identifikace rozvojových potřeb školy | 38 |
| Proč je důležitá analýza organizace? | 38 |
| Oblasti analýzy | 39 |
| Personální analýza – lidé | 40 |



| | |
|--|-----------|
| Děti/žáci | 42 |
| Vzdělávací program školy | 44 |
| Výsledky vzdělávání | 45 |
| Komunikace, informační systémy | 47 |
| Kultura, klima, image školy | 48 |
| Kultura školy | 48 |
| Klima školy | 54 |
| Image školy | 56 |
| Konkurence | 58 |
| Analýza vnějšího prostředí | 60 |
| Analýza zdrojů | 63 |
| Návaznost na „vyšší strategické“ dokumenty | 66 |
| Shrnutí | 67 |
| 9. SWOT analýza | 68 |
| Úvodem | 68 |
| Náměty k zamyšlení před realizací | 68 |
| SWOT analýza se zaměstnanci | 69 |
| SWOT analýza s rodiči | 70 |
| SWOT analýza s dětmi/žáky | 70 |
| Zapojení zřizovatele | 71 |
| Jak se dělá SWOT analýza | 71 |
| Brainstorming (bouře mozků) | 71 |
| Zaměření SWOT analýzy | 74 |
| Proces zpracování a interpretace výsledků SWOT analýzy pro další práci | 75 |
| Kontext analýzy školy v procesu strategického řízení a plánování | 76 |
| Shrnutí | 77 |
| 10. MISE, poslání školy | 78 |
| Co je mise (poslání)? | 78 |
| Proč ji potřebujeme? | 79 |
| Jak vytvoříme misi? | 80 |
| Postup tvorby mise | 81 |
| Krok 1 – Získání klíčových hesel | 81 |
| Krok 2 – Ohodnocení výstupů | 82 |
| Krok 3 – Formulování mise | 83 |
| Další metody | 83 |
| Příklady mise | 83 |
| Shrnutí | 84 |
| 11. Vize školy | 85 |
| Co je vize? | 85 |
| Proč ji potřebujeme? | 85 |
| Jak by měla vize vypadat? | 86 |
| Jak ji vytvoříme | 87 |
| Metody využitelné pro tvorbu vize | 87 |
| Metoda 1 – brainstorming | 88 |
| Metoda 2 – 1 × 2 × 4 × 8 | 88 |
| Metoda 3 – skupinová práce | 88 |



| | |
|---|------------|
| Metoda 4 – Dobrá škola | 88 |
| Máme klíčová slova, co dál? | 89 |
| Příklady vize..... | 89 |
| Shrnutí – závěr..... | 90 |
| 12. Hodnoty školy – vztah základních premis a vyjádřených hodnot školy | 91 |
| 13. Strategické cíle..... | 75 |
| Vztah analýzy a strategických cílů | 76 |
| Co je strategický cíl | 77 |
| SMART cíle..... | 78 |
| Postup tvorby priorit | 79 |
| Metoda 1 – Dobrá škola | 80 |
| Metoda 2 – Výsledky SWOT | 80 |
| Shrnutí..... | 81 |
| 14. Implementační část – kroky k dosažení strategických cílů školy | 81 |
| Uplatnění strategického přístupu při zavádění implementačních pravidel | 82 |
| Vztah implementace strategie ke kultuře školy a k řízení změny | 85 |
| Proces implementace | 85 |
| Složky procesu implementace | 86 |
| Ovlivňování kultury školy v souladu s implementovanou strategií..... | 90 |
| Kroky procesu implementace | 90 |
| Akční plán..... | 93 |
| Postup tvorby..... | 94 |
| Mýty týkající se implementace..... | 95 |
| Shrnutí..... | 97 |
| 15. Evaluační část – vyhodnocení pokroku školy vzhledem k nastaveným strategickým cílům..... | 97 |
| Evaluace a hodnocení..... | 98 |
| Evaluace Strategického plánu rozvoje školy..... | 99 |
| Vymezení oblastí evaluace..... | 100 |
| Evaluace strategického plánu | 100 |
| Evaluace implementace..... | 100 |
| Komplexnost evaluace Strategického plánu rozvoje školy | 102 |
| Evaluační nástroje | 102 |
| Kritéria evaluace..... | 103 |
| Kritéria kvantitativní..... | 104 |
| Kritéria kvalitativní | 104 |
| Indikátory | 105 |
| Evaluace jako východisko zpětné vazby | 105 |
| Evaluace a zpětná vazba poskytovaná zaměstnancům | 106 |
| Evaluace a zpětná vazba vedení školy..... | 107 |
| 16. Představení vaší strategie | 107 |
| Seznam příloh | 108 |
| Seznam obrázků..... | 108 |
| Seznam použitých zdrojů | 109 |

1. Předmluva

Průvodce

To, že jste otevřeli tuto příručku, znamená, že se zajímáte o strategické řízení a plánování ve své škole. V této publikaci najdete **základní teorii** potřebnou pro strategické řízení a plánování (umožní Vám porozumět oblastem strategického řízení a plánování bez nutnosti studia další literatury) a především praktické **postupy a návody** k realizaci ve škole. Dozvíte se, jak na to.



Manuál strategického řízení a plánování ve školách (dále jen *Manuál*) vznikl jako jeden z výstupů projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích.

Publikace je určena především ředitelům mateřských a základních (případně středních) škol, kteří začínají se strategickým plánováním. Uvedené informace a postupy však mohou být prospěšné i vedení ostatních škol, s přihlédnutím k aktuální úrovni strategického řízení a plánování v konkrétní škole.

Cílem *Manuálu* je poskytnout ředitelům a širšímu vedení škol podporu formou praktického průvodce strategickým řízením a plánováním ve školách. Publikace provádí čtenáře jednotlivými kroky strategického řízení a plánování, obsahuje připravené postupy, které je možné využít v praxi.

Na tento *Manuál* navazují **další dokumenty**, které doplňují či rozšiřují informace a doporučení zde uvedené a poskytují nástroje pro zpracování výstupů jednotlivých fází strategického řízení a plánování. Jedná se především o tyto dokumenty:

- **Vzorový plán rozvoje školy**
- **Plán evaluace školy**
- **Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem**

Doporučený postup práce s uvedenými dokumenty:

1. Ředitel (vedení školy) se seznámí s ***Manuálem strategického řízení a plánování ve školách***. Získá přehled o jednotlivých částech strategického plánu rozvoje škol a seznámí se s postupy jejich tvorby.
2. V okamžiku, kdy začne práce na strategickém plánu rozvoje školy, bude vedení školy pracovat s dokumentem ***Vzorový plán rozvoje školy***. Ten slouží jako šablona s praktickými komentáři, obsahuje pokyny jak postupovat a odkazy na konkrétní postupy uvedené v *Manuálu*.
3. Poslední částí Strategického plánu rozvoje školy je plán evaluace a aktualizace. Při jeho přípravě využije vedení školy dokument ***Plán evaluace plánu rozvoje školy***. Tento dokument obsahuje teoretický základ a dále praktický návod včetně návrhu šablony.



Poznámka

K tématu strategického řízení a plánování existuje množství odborných publikací, některé z nich se věnují tomuto tématu přímo ve školách. Zájemci, kteří v tomto Manuálu najdou inspiraci pro svoji práci, mohou další informace získat například v literatuře, jejíž seznam najdou na konci této publikace.

Pro potřebu Manuálu bylo třeba některé údaje zjednodušit a zobecnit tak, aby byly pochopitelné i bez studia další literatury. Při psaní textu jsme měli na mysli cílového uživatele – ředitele školy s různou úrovní znalostí v dané oblasti.



2. Úvod

Průvodce

Cílem této kapitoly je uvést čtenáře do procesu strategického řízení a plánování – způsobu, jakým je téma v této publikaci pojato. Budou zde stručně představeny jednotlivé části procesu a vysvětleny základní pojmy. Jedná se o seznámení s tématem. Podrobnější informace a konkrétní postupy pro realizaci jednotlivých oblastí najdete v následujících kapitolách.

V dalším textu je používán pojem *Strategický plán rozvoje školy* ve smyslu konkrétní strategie, kterou škola vytváří. Tento dokument může nést různé jiné názvy, např. *Plán rozvoje školy*, *Koncepční plán školy*, *Koncepce rozvoje školy* apod.



Co je strategie?

Na úplný začátek uvedme následující definici.

Definice

„Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů. Je vypracovaná na základě vize, auditu a SWOT analýzy (zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení).“ (Eger, Egerová, Jakubíková 2002, s. 13)



Poznámky k definici:

- Jsou zde zmíněny dlouhodobé cíle – pokud mluvíme o strategickém plánování (ne krátkodobém operativním), jedná se o cíle v **horizontu 5–10 let**.
- Strategie by měla být vypracována **na základě analýzy současného stavu** organizace. Tuto analýzu škola většinou provádí sama, případně může v některých částech využít externí služby.
- Strategie zajišťuje, aby byl rozvoj školy systematický, a ne nahodilý.

Konkrétní odpovědi na otázku „Co škole přinese strategický způsob řízení a plánování?“ nabídne kapitola 4. Cíle a přínosy strategického řízení a plánování pro školu.

Strategický plán

Strategické plánování je součástí procesu strategického řízení. Je to proces, ve kterém se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. Jedná se o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Proto je třeba vytvářet předpoklady či prognózy týkající se očekávaného vývoje prostředí. Výsledkem strategického plánování je získání výhodnější pozice na trhu proti konkurenci (Cimbáliková, 2012, s. 23).



Výsledkem strategického plánování ve škole je také Strategický plán rozvoje školy.

Podle Cimbálníkové (2012, s. 23) by měl úspěšný strategický systém plánování:

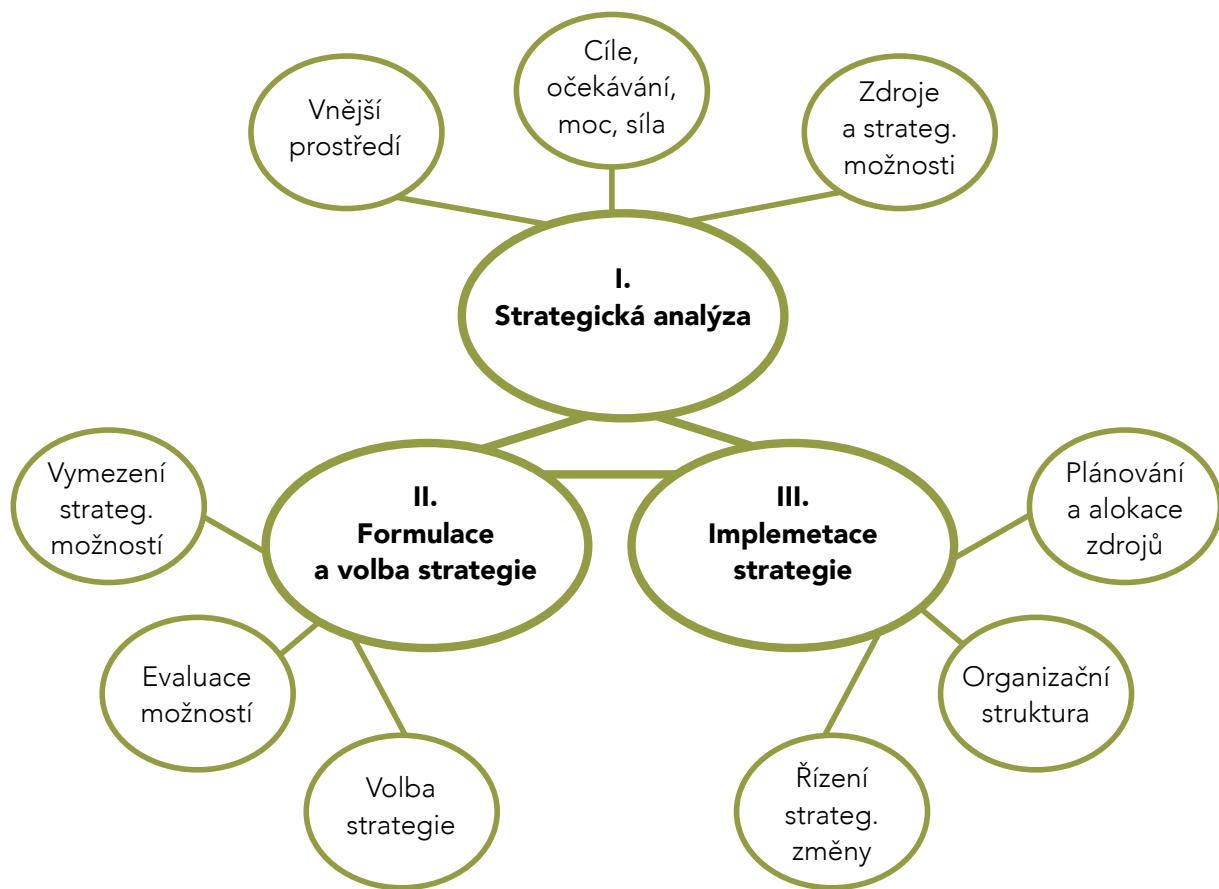
- popsat poslání organizace, vizi a základní sdílené hodnoty,
- zaměřit se na potenciální rozvojové oblasti a hledat pro každou oblast možné příležitosti rozvoje organizace,
- porozumět vnějšímu prostředí, konkurenci a současným a budoucím potřebám zákazníků,
- analyzovat silné a slabé stránky organizace, které ovlivňují každou část hodnotového řetězce,
- stanovit strategické cíle,
- identifikovat a vyhodnotit alternativní strategie,
- vytvořit takový koncept strategie, který bude poskytovat výhodu organizaci a bude odlišný od konkurence,
- připravit programy, politiky a postupy pro implementaci přijaté strategie,
- navrhnout podpůrné organizační struktury, informační a řídicí systémy a systém soustavné podpory,
- navrhnout alokaci zdrojů k zabezpečení rozhodujících aktivit,
- navrhnout způsoby monitorování výkonnosti a plánovat odezvu na možnost změny prostředí.

Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů, analýzu prostředí školy, stanovení priorit a strategie. Stanovuje, co je v budoucnu nutno udělat, aby se škola stala úspěšnou.

„Jedná se o proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí.“ (Světlík, 1996, s. 166)

Johnson a Scholes (in Slavíková, 2003) upozorňují na to, že vytváření strategických plánů by mělo zahrnovat část:

1. analytickou – analýza vnějších a vnitřních podmínek,
2. koncepční – formulace strategie, posouzení zdrojů, volba strategie,
3. realizační – implementace strategie do života školy, řízení změny.



Obrázek 1: Model procesu strategie řízení dle Johnsona a Scholese (in Slavíková, 2003, s. 73)

Jak přistoupit k tvorbě strategického plánu?

Pokud má být Strategický plán rozvoje školy škole k užítku, musí vycházet **z konkrétních podmínek** dané školy. Z tohoto důvodu není vhodné přejímat plány jiných škol a snažit se je přizpůsobovat vlastním potřebám. I když mohou být cíle různých škol podobné, je důležitou částí těchto plánů **proces jejich tvorby**, do které je vhodné zapojit kromě vedení školy také další skupiny, např. zaměstnance, žáky, rodiče, zřizovatele, zaměstnavatele, školy, kam vaši žáci odcházejí, atd. (tento výčet je úplný, rozhodnutí, koho zapojit, bude na vedení školy).

Zapojení více různých skupin

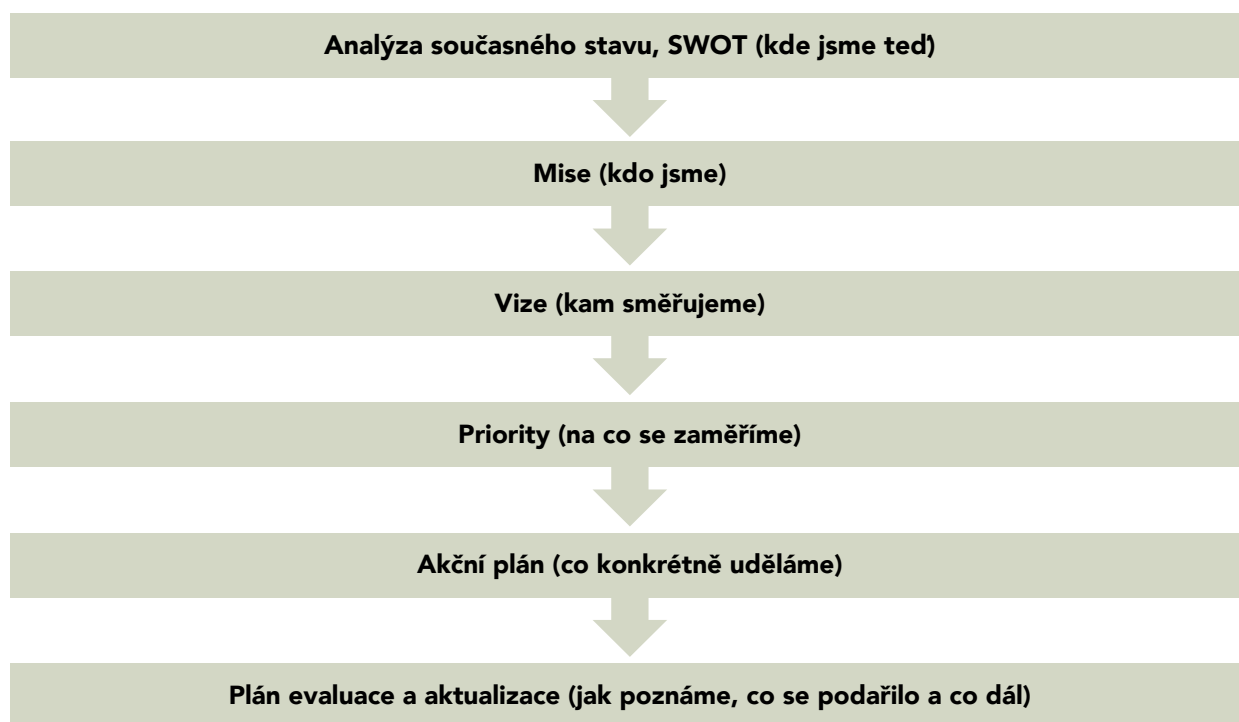
- Přispívá ke zlepšení komunikace mezi všemi účastníky.
- Umožňuje lépe najít a pojmenovat klíčové prvky dalšího rozvoje.
- Umožňuje také snadnější přijetí a implementaci strategie do práce školy.

Složky strategického plánu

Základní složky strategického plánu vycházejí z přehledu strategického plánování jako první fáze strategického řízení školy. V praxi strategického řízení škol se poměrně často využívá následující struktura *Strategického plánu rozvoje školy*:

- Realizační resumé – obsahuje údaje o názvu, adrese, právní formě školy, o její historii, poslání a vizi, o jejích hodnotách, hlavním předmětu činnosti, nejdůležitějších osobnostech, strategickém zaměření (tento bod v podstatě shrnuje hlavní součásti strategického plánu rozvoje).
- Charakteristika školy – obsahuje detailní popis hlavního produktu školy, konkurence školy, významných dodavatelů, vnitřních zdrojů, klientů.
- Organizační struktura školy – kromě organizačního schématu obsahuje tato část také popis stylu a kvality vedení lidí ve škole a personálního obsazení organizace.
- Přehled výsledků a závěrů strategických analýz – obsahuje výsledky a výstupy analýzy situace, ve které se škola nachází, určení strategických cílů a výběr vhodných strategií.
- Rozpracování strategických cílů do operačních a taktických plánů, způsob monitoringu a kontroly realizace zvolené strategie (upraveno podle Provazníková, 2014, s. 32).

Strategické řízení má cyklický charakter. Jeho jednotlivé složky jsou uvedeny na dvou z několika možných modelů, které lze využít v praxi strategického řízení školy:



Obrázek 2: Přehled částí *Strategického plánu rozvoje školy*, Zdroj: zpracováno autorem



Shrnutí

Přehled částí Strategického plánu rozvoje školy:

- Škola existuje z nějakého důvodu, to je její **mise**.
- V současném okamžiku se nachází na nějaké úrovni, kterou zjistí **analýzou**, včetně SWOT analýzy.
- Má pozitivní představu o své budoucnosti – **vizi**.
- Stanoví si oblasti své práce, kterými dosáhne své vize – **strategické cíle**.
- Má postup kroků, kterými naplňuje stanovené cíle – **akční plán**, plán implementace.
- Škola dokáže zjistit, zda dosáhla cílů a přiblížila se k plánované budoucnosti – **evaluace**.

Co konkrétně školy čeká při tvorbě Strategického plánu rozvoje školy?

| 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 | |

* Strategický tým je vybraná skupina osob, která se podílí na přípravě a organizaci procesu ve škole.



3. Strategické řízení a plánování ve školách

Průvodce

Celá tato kapitola obsahuje rozšiřující text. Je pouze teoretická, zabývá se obecně pojmy strategického myšlení, strategického řízení a plánování a vazbami mezi nimi.



Strategické myšlení

Cimbálníková (2012, s. 13) uvádí, že „strategicky myslet znamená perspektivně nahlížet na své možnosti, pružně reagovat na permanentní změny a ovlivňovat je, variantně plánovat při úvaze těchto změn a tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu pracovníků“.

Jermář (s. d.) píše, že „strategické myšlení odkazuje na rozumné nápady, přemýšlivou analýzu a přesvědčivá rozhodnutí“.

Mašín (2011, s. 3 a n.) uvádí strategické myšlení do souvislosti se strategickým řízením: „Podstata strategického myšlení je obecnou podmínkou tvořivého přístupu a jeho aplikace v reálných podmínkách.“ a: „[Současné strategické řízení – pozn. František Eliáš] hledá a volí optimální strategii rozvoje tak, aby byly efektivně využity zdroje organizace v kombinaci s příležitostmi na trhu“.

Strategické myšlení lze chápat jako specifickou formu myšlení, která pomáhá vytvářet představu o základních rysech budoucnosti a je východiskem pro strategické řízení. Strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k strategickému řízení školy. Strategické myšlení v sobě spojuje efektivní využití informací a schopnost vidět příležitosti tam, kde by si jich jiní nevšimli.

Není snad sporu o tom, že úspěšné fungování a rozvoj školy jsou významným způsobem ovlivněny strategickými kompetencemi jejího managementu, tj. zejména schopnostmi a dovednostmi aplikovat principy strategického myšlení v praxi.

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se dle Kováře (2008, s. 15) vyznačuje především tím, že:

- vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý,
- opakovatelnost jevů je spíše výjimkou, převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky,
- doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí pro organizaci trvá často i několik let,
- efekt strategického rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska,
- v otevřených systémech existují zpětné vazby.



Strategické řízení

„Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků na management organizace a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace.“¹

Podle Cimbálníkové (2012) jsou důvody pro strategické řízení organizace následující:

- Strategické řízení, vycházející z dlouhodobé předpovědi vývoje, pomáhá organizaci předpovídat budoucí problémy a příležitosti.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost organizace a zvyšuje pocit jistoty a důvěry pracovníků organizace.
- Strategické řízení vytváří společný rámec pro rozhodování v organizaci a podporuje jednání založené na faktech v politicky citlivých otázkách.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede ke zkvalitňování rozhodování, ke koordinaci projektů, k motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

Co všechno hraje roli ve strategickém řízení organizace?

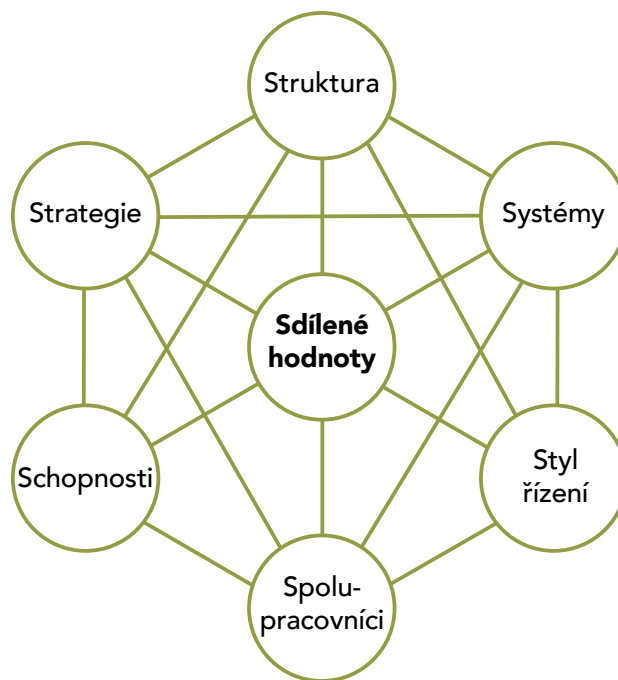
7S McKinsey

Poradenská firma McKinsey vytvořila v sedmdesátých letech model „7S“, který je dodnes využíván pro strategické řízení organizací. Původní přístupy managementu zaměřené zejména na tzv. tvrdé prvky řízení byly později tzv. školou lidských vztahů obohaceny o měkké prvky řízení a v aplikaci pro řízení organizace bylo obojí vhodně spojeno právě v konceptech kultury organizace. Uvedený konstrukt je jeden z nejznámějších a pro náš účel je vhodný zejména pro ty, kteří nemají základy z oblasti marketingu a managementu.

Uvádí se, že je to technika pro management, jejíž pomocí si může strukturovaně zhodnotit kritické faktory libovolná organizace, tedy i školy. Model je nazýván 7S, protože názvy sedmi základních prvků začínají v angličtině písmenem S. Jsou to:

- Tzv. tvrdé prvky řízení (strategie, struktura, systémy) - jsou považovány za základní, hardware.
- Tzv. měkké prvky řízení (spolupracovníci, styl řízení, schopnosti a sdílené hodnoty) - jsou považovány za pomocné prvky úspěchu, software.

¹ Viz <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.



Obrázek 3: Model kultury organizace firmy McKinsey

Struktura = schéma organizační struktury, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, způsob rozdělení a integrace úkolů, formální delegování pravomocí a odpovědnosti v organizaci.

Strategie = zde ji stručně vymezujeme jako definování vize a cílů organizace a cesty k jejich dosažení.

Systémy = procesy a postupy při každodenní práci, včetně psaného kodexu chování. Dnes sem také řadíme systém komunikace, informační i kontrolní systémy v organizaci.

Schopnosti = dnes se pod tím rozumí znalosti a kompetence, které jsou prostřednictvím zejména lidí v organizaci k dispozici, včetně jejich synergického efektu.

Spolupracovníci (zaměstnanci) = lidé v organizaci, respektive struktura lidí, tým, podpora kvalifikace, vztahy mezi nimi aj.

Styl = způsob chování managementu (jak přistupuje k řízení), hospodaření s časem, zaměření na lidi a úkoly, společný způsob chování a jednání v organizaci atd.

Sdílené hodnoty = toto S a tento pojem, který je v modelu 7S McKinsey na obrázku 3 umístěn uprostřed, můžeme spojovat s pojmem firemní kultura. Sdílené hodnoty představují jádro kultury organizace, souvisí s vizí a posláním organizace.

Při snaze realizovat efektivní změnu v organizaci musí být brány v úvahu všechny faktory, jinak je pravděpodobné, že například realizace strategie organizace nebude úspěšná. Uvádí se, že pokud se nevěnuje pozornost jakémukoliv z uvedených faktorů, může potom selhat celá struktura.

Strategické plánování

Definice

„Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnu dělat, abychom byli úspěšní. Proces strategického plánování můžeme definovat jako systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejich hodnot a vnitřního potenciálu.“ (Světlík, 2009, s. 114–115)

„Strategické plánování je logický proces, který vychází z analýzy. Hledáme při něm pozitivní budoucnost naší školy a optimální cestu, po které můžeme ke zvolené budoucnosti dojít.“ (Eger, Egerová, Jakubíková 2002, s. 13)



Školy častěji plánují v dohledu školního roku s cílem zajistit každodenní chod organizace. Příklady takových plánů (ročních, krátkodobých, operativních):

- rozvržení úvazků na školní rok,
- plán DVPP,
- rozpočet organizace,
- plán kontrolní a hospitační činnosti,
- plán suplování,
- plán akcí školy,
- ...

V mateřské škole to dále může být např. adaptační plán tříd s nově přijatými dětmi.

Některé z těchto plánů mají také svoji dlouhodobější verzi. Naposledy zmíněný Adaptační plán tříd v MŠ je součástí dlouhodobého dokumentu Adaptační program MŠ.

Dalším příkladem může být Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP).

Příklad

Plán DVPP se skládá z části, která obsahuje dlouhodobé priority a oblasti rozvoje, a dále z části, která obsahuje plán vzdělávání na aktuální školní rok, který vychází z dlouhodobého plánu.

V kontextu strategického plánování a řízení je důležité, z čeho tento dlouhodobý plán vychází.

- Byl převzat a upraven pro potřeby školy?
- Nebo byl vytvořen na základě analýzy a zahrnuje vzdělávání, které podporuje realizaci strategického plánu rozvoje?

Z uvedeného vyplývá, jak je strategické plánování propojeno s činností školy, v tomto případě s plánováním DVPP.





Shrnutí

Slovo „strategický“ ukazuje na souvislost s dlouhodobou budoucností (5–10 let).

Strategie – dlouhodobý program, koncepce činnosti organizace, odpovídá na otázku, jací bychom měli být, abychom byli úspěšní.

Plánování – cílevědomé zvažování jednotlivých kroků k naplnění našich záměrů, odpovídá na otázku, co chceme dělat, co se má stát (ne jen reagovat), ale také kdy, kdo, jak, za kolik.

Strategické plánování vychází z rozsáhlé analýzy současného stavu, ze zjištění vnějších a vnitřních vlivů, které mají pro školu význam. Na základě analýzy je potom vytvořen plán rozvoje školy, který obsahuje postupy vedoucí k rozvoji organizace potřebným směrem. Pracujeme s pojmy vize, mise, strategické cíle, evaluace.

Řízení – vytváření a udržování podmínek pro každodenní činnosti, které směřují k naplnění plánu, delegování, monitorování – postupu oproti plánu, každodenní operativní rozhodování, vytváření bezpečných podmínek (řízení problémů a rizik).

Oddělení pojmů „plánování“ a „řízení“ je dáno potřebou rozlišit procesy „strategického plánování“ a „strategického řízení“. Odborná literatura však pracuje i s jinou klasifikací. Obecně v sobě pojem „řízení“ jako manažerská disciplína obsahuje také procesy „plánování“ a samozřejmě další (organizování, kontrolu, vedení...).

Protože oba procesy jsou navzájem propojené a na sobě závislé, bude pro další potřeby tohoto textu používáno sousloví strategické řízení a plánování jako jeden pojem, bez rozlišování, kdy přesně probíhá plánování a kdy řízení.

4. Cíle a přínosy strategického řízení a plánování pro školu

Průvodce

Strategické řízení a plánování je systém činností zahrnující analýzu školy, formulaci mise a vize, stanovení strategických cílů – priorit, postupu kroků, vedoucích k realizaci stanovených cílů, a konečně vyhodnocení posunu – evaluaci.

Cílem této kapitoly je motivovat vedení škol k vytvoření vlastní strategie rozvoje školy a ukázat, proč vlastně strategii potřebujeme.



Proč na školách potřebujeme strategické řízení a plánování?

Strategické řízení a plánování, popsané v předchozí kapitole, není na našich školách příliš rozšířeno, případně je realizováno v různé kvalitě – viz např. Analytická zpráva Strategické řízení a plánování, která vznikla v roce 2017 v Národním institutu pro další vzdělávání. Možných příčin může být několik, dále jsou uvedeny některé z nich (výčet jistě nepostihuje všechny možné příčiny a není řazen podle jejich významnosti):

Náročnost procesu a především **absence konkrétních jednoduchých návodů**. V odborné literatuře se setkáváme s teoretickým popisem jednotlivých částí, někdy s konkrétními případy z praxe, ale pouze výjimečně s postupem kroků, vedoucích např. k formulaci vize, tvorbě strategických cílů apod.

- Strategický plán rozvoje školy **nepatří mezi povinnou dokumentaci** školy (školský zákon). O strategii a plánování budoucnosti se často školy začínají zajímat, až nastane nějaký problém (ohrožení školy nedostatkem žáků, nespokojenost komunity s prací školy apod.).
- **Pracovní vytíženost** ředitelů a vedení škol. Nepřiměřená vytíženost vedení školy je jistě faktorem ovlivňujícím vznik kvalitního strategického plánu. Pokud chce vedení vytvořit kvalitní strategii, která se stane každodenní součástí školy, povede školu zvoleným směrem, budou pro ni nadšení zaměstnanci, rodiče i zřizovatel, bude potřeba jejímu vzniku věnovat dostatek času.

Co tedy může školám přinést strategický přístup?

Jeden z možných důvodů, proč školy začínají s tvorbou vlastní dlouhodobé strategie, je naznačen výše. Souvisí s nějakým aktuálním problémem, před který je škola postavena, často se jedná o úbytek dětí nebo žáků. V případě úbytku dětí a přetrvávající hustoty škol se zvyšuje konkurence mezi školami. Dobře zpracovaný *Strategický plán rozvoje školy*, na němž se podílejí například samotní žáci nebo rodiče, může pomoci získat významnou **konkurenční výhodu**.

Většina středních škol se s úbytkem žáků již setkala. Na trhu škol je dlouhodobě větší nabídka než poptávka. Spádový obvod těchto škol je ve srovnání se základními a mateřskými školami širší. Tyto školy často musely přistoupit k revizi své vzdělávací nabídky, postupů náboru žáků apod. V rámci udržení svého postavení tak



řeší právě marketingovou strategii, tzn. určení potřeb zákazníků (žáků, rodičů) a nabídku jejich uspokojení lépe než konkurenční školy.

Tento pohled však není jediný možný. I v případě, že škola neřeší nedostatek dětí/žáků/, může strategické řízení a plánování **zlepšit její fungování**. Výsledkem může např. být: kvalitní vzdělávací program, profilovaní absolventi, dobré klima v rámci pedagogického sboru, funkční spolupráce s místní komunitou...

Školní vzdělávací programy mateřských a základních škol mohou být podobné. Profilace menší školy např. na rozšířenou výuku jazyků, přírodovědných předmětů apod., může být problém. Zvláště pokud je to jediná škola v obci, která nemá paralelní třídy. Také v těchto případech má strategické plánování svůj význam – škola se může zaměřit na tzv. neformální nebo skryté kurikulum (viz dále), mimoškolní činnost, akce školy, klima školy apod.

Strategie, která je funkční, ne pouze formální, pomáhá při rozhodování a dalším plánování.

Příklad

Jako prioritu stanovíme „Zvýšení jazykových dovedností žáků v anglickém jazyce“. To se projeví například v těchto rozhodovacích a plánovacích procesech:



| | |
|-------------------------|--|
| Plán akcí na školní rok | Jaké akce letos podnikneme? Potřebujeme jet na tuto exkurzi? Pomůže to našemu cíli? |
| Plán DVPP | Jakou nabídku dalšího vzdělávání využijeme? Je dané téma v souladu s naší vizí? Koresponduje se stanoveným cílem? |
| Plán čerpání rozpočtu | Potřebujeme pořídit zrovna tuhle pomůcku? Jak nám pomůže dosáhnout stanoveného cíle? |
| Operativní rozhodování | Přišla Vám nabídka besedy pro žáky a máte rozhodnout o její realizaci. Je v souladu s cílem? Motivuje např. žáky ke studiu AJ? |

Další (vnější) motivací k zahájení postupů strategického řízení a plánování může být:

- Požadavek zřizovatele na zpracování koncepce rozvoje školy (obvyklý požadavek při konkurzech na místo ředitele).



- Kromě manažerských přínosů získají ředitelé taktéž podklady pro vlastní hodnocení školy dle školského zákona, podklady pro výroční zprávu, podklady pro zřizovatele, školskou radu, dokumentaci pro ČŠI.
- Česká školní inspekce a její *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání* (viz Kritéria hodnocení, 2019), ve kterých popisuje kritéria tzv. kvalitní školy. V části Koncepce a rámec školy definuje požadavky na vizi a realistickou strategii rozvoje.

Inspirace z odborné literatury

„Proč potřebujeme strategický plán rozvoje školy

- Dochází k lepšímu využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, ale také času a informací.
- Plán pomáhá lépe reagovat na výzvy budoucnosti v zájmu rozvoje a vzdělávání žáků a též rozvoje učitelů a školy jako celku.
- Strategický plán funguje jako kompas v zaměření činnosti, staví na vizi, misi, prioritách a hlavních cílech školy.
- Vytváří potřebné zaměření na budoucnost, které nedovoluje „pouhé utopení se“ v každodenních činnostech a starostech; vedení škol nutí přemýšlet o budoucnosti systematickým přístupem.
- Jeho společné vytváření a zainteresování všech zúčastněných ve škole podporuje synergický efekt v další práci a přispívá k pozitivnímu klimatu i vytváření potřebné kultury školy.
- Plánování umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř školy, a vyhnout se tak rizikům a konfliktům ve sboru i mezi vedením a dalšími pracovníky.
- Rozvojový plán také umožňuje jeho externí využití ve spolupráci s dalšími externími partnery školy, je také využitelný v marketingu a propagaci školy.
- Plán rozvoje je vlastně plánováním změn, a proto je on sám, ale hlavně i proces jeho utváření důležitou součástí pozitivního zaměření na potřebné změny.
- Za další přínos je možné označit dosažení lepší pozice vůči konkurenci v oblasti vzdělávání.
- Nastoupení do spirály úspěchu, kdy jeden úspěch podporuje další, a konsolidace úsilí o rozvoj celého společenství ve škole.
- Plán umožňuje průběžné sledování činností.“

(Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 9)



Mezi dalšími přínosy marketingového stylu řízení školy jsou uváděny:

- Zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky
 - V konkurenčním prostředí se školy snaží o vyšší kvalitu svých služeb (nejen školní vzdělávací program, ale i mimoškolní aktivity, školní akce, klima...).
- Plnění cílů školy
 - Analýza aktuální situace umožňuje stanovení reálných cílů a nastavení správné strategie.
- Informovanost
 - Při dobré informovanosti veřejnosti o škole klesá četnost nevhodné volby školy. Jasně sdělení, jaká jsme škola, určené veřejnosti i vlastním zaměstnancům, můžeme ale vnímat i jako způsob propagace školy.
- Financování
 - Škola, která je úspěšná, má větší počet žáků, a tedy i zajištěny finance ze státních zdrojů.
- Loajalita
 - V případě dřívější spokojenosti se školou si mohou žáci (rodiče) školu vybrat znovu, i když jinde mohou být částečně lepší podmínky.

Strategii lze využít v rámci propagace školy. Okolí ví, co je pro školu důležité, kam směřuje. Stanovení vize a cílů umožňuje zaměření pozornosti žádaným směrem. Pokud všichni ve škole znají cíle, mohou tomu přispívat svoji prací. Pokud se mohou podílet na tvorbě vize a cílů, má škola větší šanci cíle dosáhnout.

Komentář k textu

S reformou financování regionálního školství se od ledna 2020 objevuje naděje, že přidělování finančních prostředků na základní platy nebude přímo záviset pouze na počtu žáků.



5. Podmínky strategického řízení a plánování

Průvodce

Následující text byl formulován s využitím publikace *Úvod do autoevaluace školy* (Vašátková, 2006). Obsahuje informace a doporučení k zamyšlení před započítím práce na tvorbě strategie.



Samotná tvorba Strategického plánu rozvoje školy s sebou přináší změnu

Ve škole se začnou dělat nové věci, se kterými lidé nemají dostatek zkušeností, nevědí, co jim přinesou. To může vyvolávat obavu z budoucnosti, z možných negativních následků. Z tohoto důvodu je třeba se připravit na to, že všechno nepůjde hladce, že se objeví různé problémy.

Realizace změny ve škole není možná bez aktivní spolupráce a přímé účasti učitelů jakožto předpokladu dalšího rozvoje školy. Zde je důležité celý proces připravit, pomoci lidem změnu pochopit a přijít na to, co znamená právě pro ně, vysvětlit jim, proč změnu děláme a co jim přinese.

Pomoci může vhodné klima

Aby se zmírnily obavy z neznámého a pocit ohrožení, je třeba snažit se vytvářet vhodné klima, atmosféru důvěry. Tvorba strategie nesmí být ohrožující. Zjištění negativních informací (např. při analýze) nemá být považováno za hrozbu, ale naopak za příležitost ke zlepšení.

Před zahájením procesů je nutné lidi ve škole seznámit se záměry, jejich důvody a případnými důsledky; získat podporu většiny. Průběžné informování všech zainteresovaných ve škole (učitelů, žáků, rodičů...) je zásadní podmínkou pro to, aby nevznikaly nejrozsáhlejší dohady, podezírání.

Při zapojení lidí je třeba pracovat s jejich nápady a názory.

Zásadní je přístup ředitele školy

Stěžejní pro zdárný průběh je podpora vedení školy a především samotného ředitele – ředitelovo přijetí procesu. Ředitel musí dát najevo, že je to pro něj důležité, že věří v prospěšnost procesu pro zlepšení kvality školy.

Důležitý je způsob vedení a podpora vhodného klimatu (viz výše) při aktivním zapojování učitelů (příp. žáků/ dětí/ nebo rodičů), motivace ostatních spolupracovníků a vytváření atmosféry vstřícné spolupráce.

Ředitel sám nemusí být koordinátorem všech aktivit, může delegovat svou pravomoc na konkrétního jedince nebo skupinu lidí. Bez jeho podpory je však naděje na úspěšnost mizivá.



Důležitá je znalost samotného procesu

Tvorba strategického plánu rozvoje školy je proces, kterému se škola, chce-li ho zvládnout, musí učit. Bylo by bláhové očekávat, že vše půjde rychle a bez problémů. Důležité je uvědomit si, že každý z nás může chybovat, že nic není dokonalé hned napoprvé.

Není jediná správná varianta postupu, z nabízených postupů si musí škola vybrat, případně upravit postup podle vlastních podmínek.

Vedle znalosti procesů a postupů je vhodné mít možnost poradit se s někým nezávislým. Může to být jiný ředitel, nezávislý poradce, odborník na určitou oblast řízení školy apod.

Někdy může být překážkou snaha dělat vše dokonale. Praktické je stanovit cíle, které je možné reálně a prokazatelně splnit. Menší úkoly znamenají vyšší šance na jejich úspěšné provedení (a dotažení do konce), což je zejména v počátcích důležité. Pokud se s těmito procesy ve škole začíná, není vhodné volit více než jednu nebo dvě dílčí oblasti rozvoje.

Tvorba strategie vyžaduje dostatek času. Je třeba si uvědomit, že je to alespoň z počátku práce navíc, kterou škola a lidé v ní dělají vedle svých běžných úkolů. Proto se musí jednotlivé části rozplánovat na delší časové období.

6. Změna

Průvodce

Při strategickém řízení a plánování se zpravidla usiluje o zlepšení současného stavu směrem k vyšší kvalitě. Strategické řízení a plánování je tedy řízením změny. V této části publikace je proto věnován prostor teoretickému vymezení a několika doporučením pro vedení a řízení změny.



Kotterovo pojetí

V manažerské literatuře se často pracuje s pojetím Johna Kottera a jeho osmibodovým plánem změny (viz Kotter, 2012).

1. Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnění změny
2. Sestavení koalice prosazující změny
3. Vytvoření strategie a vize
4. Komunikace transformační vize
5. Posílení pravomocí zaměstnanců
6. Vytváření krátkodobých vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury



Obrázek 4: Model řízení změny, Zdroj: Kotter, 2012, s. 38



Čtyři fáze změny

Koncept čtyř fází změny vypracovali Lawrence, Dyck, Maitlis a Mauws (2006).

Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze. Každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje. Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:

Využití vlivu k prosazení nápadu

- Klíčová postava: misionář – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je.

Použití autority ke změně postupů

- Klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení.

Zakotvení změny do technologie

- Klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy.

Vytváření kultury příznivé pro stálé změny

- Klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury).

Pojetí jezdce a slona

Tento přístup, pocházející z práce Chipa a Dana Heathových (2011), obrací pozornost na vybavení člověka. Emoční složka, vzniklá během vývoje lidského druhu v minulosti mnohem dříve, je vždy konfrontována s vývojově mladší složkou racionální. Emoční složku představuje slon a racionální složku jezdec. Vzájemné ovlivňování jezdce a slona a zejména možnosti obou složek je potřeba pochopit a pracovat s nimi. Kolik změn bylo neúspěšných právě proto, že si realizátoři změn neuvědomovali sílu až nevyzpytatelnost emoční složky lidí. Zajímavé podobenství je doplněno třetím faktorem – cestou, po níž se slon a jeho jezdec pohybují. Jezdec znamená rozum, slon znamená emoce a cesta je prostředí pro změnu.

Impulzy změny

Vnější impulzy přicházejí zvenčí, změna je potom primárně iniciována osobou stojící mimo školu. Typickým impulzem je rozhodnutí zřizovatele, změna legislativy, protokol kontrolního orgánu (nemusí jít pouze o důsledek inspekční kontroly, ale také třeba hygieny, finančního úřadu...). Vnější impulz přichází ve formě



jistého příkazu či pokynu, jehož splnění je pro školu nezbytné (odstranění nedostatku, přechod na jinou právní formu, sloučení více pracovišť, přestěhování školy či změna jejího charakteru).

Pro vedoucího pracovníka může být reakce na tyto vnější impulzy velice složitá vzhledem k dalším rozhodovacím procesům. Stejně jako u všech dalších impulzů musí později dojít ke ztotožnění se s potřebou změny, s vyvoláním pocitu nutnosti něco změnit. U vnějších faktorů ovšem musíme počítat s tím, že ředitel může mít na věc jiný názor, že potřeba změny nemusí být na první pohled patrná, nebo že jde dokonce o návrh změny, která je pro školu viditelně nevýhodná. Typickým příkladem je rozhodnutí politiků („od zeleného stolu“) o redukci učebního oboru, o optimalizaci škol, o slučování škol, o nařízených změnách školního vzdělávacího programu apod.

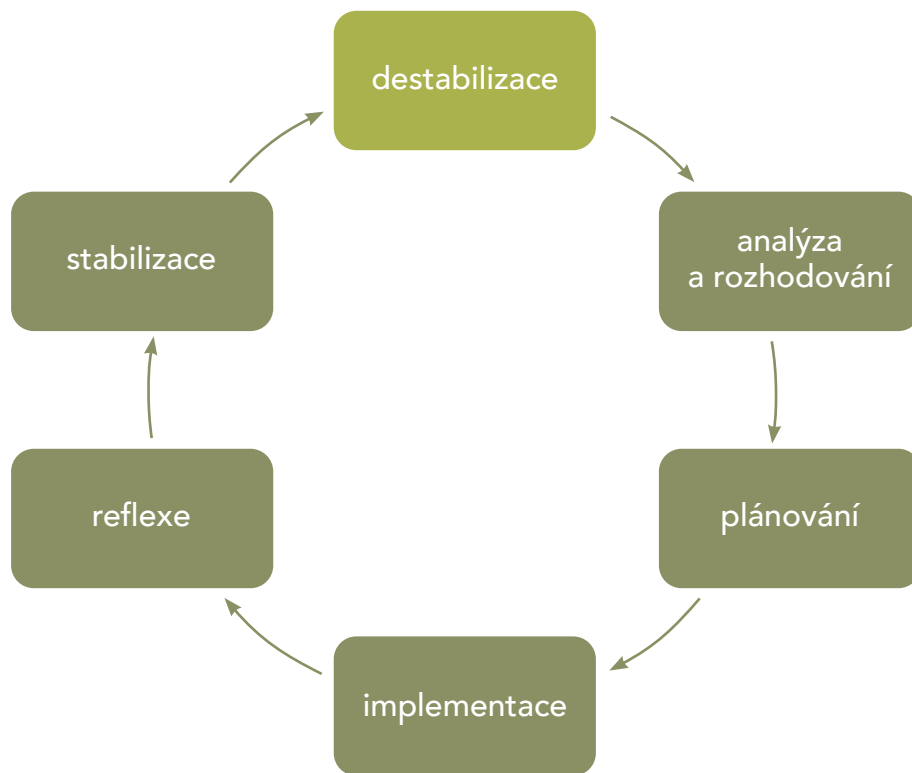
Vnější impulzy mohou být pro proces změny složitější a komplikovanější než impulzy vnitřní z hlediska ztotožnění se pracovníků s budoucí změnou. Vnější impulz může být chápán jako cizí element, jako příkaz (v horším případě nesmyslný či nepromyšlený), který bude dlouhou dobu bránit pracovníkům školy, aby jej vzali za svůj.

Vnitřní impulz ke změně přichází od pracovníků školy nebo od samotných žáků. Ředitel školy se rozhodne něco změnit po návštěvě semináře, učitelé chtějí něco posunout po příjezdu z jiné školy nebo zkrátka sami cítí nějaké slabé místo ve své práci a chtějí se zlepšovat. Často se na tyto impulzy zapomíná, přitom by měly být těmi základními faktory, které změnu iniciují a přinášejí. Ve shodě s konceptem učící se organizace by všichni pracovníci školy měli přemýšlet nejen o své práci, ale také o škole jako celku a přinášet návrhy k možným posunům.

Právě vnitřní impulzy jsou důležité pro posun školy. Samotní pracovníci školy totiž vycítí, že něco není úplně v pořádku nebo že by bylo dobré něco změnit, popř. něco nového zavést. Tyto změny způsobené vnitřním impulzem jsou většinou lépe přijímány, protože přímo reflektují situaci ve škole, nejsou tlačeny zvenčí a lidé se s nimi rychleji ztotožní, pokud se ovšem nejedná o školu s rozděleným pedagogickým sborem.

Celkově lze říci, že vnitřním i vnějším impulzům mohou pracovníci školy rozumět těmito základními způsoby:

- ohrožení školy (něco se jednoznačně musí změnit, jinak bude mít škola vážné problémy),
- porucha části, nedostatek v konkrétní oblasti činnosti školy,
- příležitost k dílčí změně či k získání konkurenční výhody.



Obrázek 5: Dílčí etapy řízení změny ve škole, Zdroj: Trojanová, Trojan, 2016, s. 10

Destabilizace

První etapa každé změny je etapou destabilizace. Nemusí jít pochopitelně o destabilizaci školy v destruktivním pojetí. Destabilizaci lze chápat jako nespokojenost s daným stavem, jako touhu po změně dílčí části. Destabilizaci vždy vyvolá nějaký impulz, který způsobí nespokojenost, touhu něco posunout, který do dosavadního vyrovnaného stavu vnáší jistý prvek napětí či nespokojenosti.

Napětí je způsobeno buď impulzem přicházejícím z vnějšího, mimoškolního prostředí, nebo může být vyvoláno impulzem pocházejícím zevnitř školy. Pokud ředitel školy vyhodnotí situaci tak, že je nutné na vnější impulz reagovat, začne být postupně nositelem změny. Věříme, že při správné komunikaci mezi ředitelem školy a iniciátorem změny (zřizovatel, kontrolní orgány) by nemělo dojít k situaci, kdy vnější impulz bude pro ředitele tak neakceptovatelný, že povede k jeho rezignaci.

Specifická situace může nastat v případě necitlivosti k impulzům. Pokud si management školy neuvědomuje, že se mění jeho okolí, že se mění podmínky, že se třeba vyčerpala původní nosná myšlenka školy, může se škola dostat do vážných problémů. V okamžiku zjištění skutečnosti (tedy po vystřízlivění z nereálného až idealistického pohledu na svět) bude mnohem méně času na celý proces změny, než kdyby si pracovníci školy s předstihem připouštěli některé nepříjemné věci. Typickými příklady bývá snižující se počet žáků, měnící se sociální skladba okolí, popř. ustupující zájem o některé dříve žádané učební obory.

Rozumíme tomu, že pochopení těchto vlivů a zejména jejich vysvětlení pracovníkům školy není jednoduché a klade na ředitele vysoké nároky.



Analýza a rozhodování

Druhá etapa každé změny, která je mnohdy podceňována, je etapou analýz a rozhodování. V tomto úseku řízení změny je namísto analyzovat stávající situaci. Nesmí jít o formální činnost. Hned zpočátku je třeba mít na paměti, že jedním z výsledků analýzy stavu školy je kritický pohled od minulosti do přítomnosti.

I když se to na první pohled může zdát zvláštní, na základě důkladně provedené analýzy se v některých případech může management školy rozhodnout, že změnu nebude realizovat. Důvody mohou být různé – nestabilita pracovního kolektivu, nedokončená zásadní změna započatá před krátkou dobou, špatné podmínky, ukazující, že na vysněnou změnu není v danou chvíli ten správný čas. Škola může mít nějaký problém, může prožívat nepříjemné období a pracovníci školy již nemohou další změnu zvládnout či akceptovat.

Připomeneme známé a přitom nedoceněné SWOT a STEP (také nazývaná PEST) analýzy (o SWOT analýze pojednává kapitola 9. *SWOT analýza*; PEST analýze se podrobněji věnujeme v kapitole 8. *Analytická část – identifikace rozvojových potřeb školy*, v části *Analýza vnějšího prostředí*, viz také Kratochvíl, 2010, s. 52–53). Stejně tak důležité jsou analýzy dokumentů, výročních zpráv, kontrolních protokolů, ale i názorů pracovníků školy, žáků či jejich rodičů, popř. dalších osob. Bude vždy záležet na konkrétní změně, které nástroje budou použity a jaké osoby budou vtaženy do kolotoče dotazníků, rozhovorů či anket.

Ať se pracuje s jakoukoli cílovou skupinou, je nutno brát v úvahu její specifika a zejména otázku motivace. Všichni musí vědět, proč jsou potřebná zrovna tato data, co se s nimi bude dělat, zda nemohou být zneužita.

Plánování

Třetí etapa každé změny je etapa plánování, která bezprostředně navazuje na rozhodovací procesy. Ty jsou náročné zejména pro samotného ředitele školy, je to totiž výlučně jeho kompetence. Někdy může dojít k nepochopení ze strany ostatních pracovníků. I nejvyšší míra zapojení pracovníků do etapy analýzy, debaty s učiteli a vyslechnutí jejich názorů nesnímá z ředitele školy rozhodnutí, zda škola do změny půjde, nebo nepůjde. Je na samotném řediteli, aby vyhodnotil všechny okolnosti, vyslechl všechny názory a navrhované postupy a nakonec rozhodl, co se bude dělat, kdy se to bude dělat a jak se to bude dělat (Trunda, 2012).

Tuto skutečnost je potřeba zdůrazňovat všem zúčastněným. Často dochází k tomu, že existuje několik cest, několik názorů a je třeba pracovníkům vysvětlovat, že jejich názory jsou z jejich pohledu správné, ale třeba z hlediska celé školy rozhoduje ředitel jinak. Podstatou vtažení pracovníků do rozhodovacích procesů není to, že budou bezvýhradně přijaty jejich názory – mnozí si to skutečně nechtějí uvědomit.

Čím kratší je období, na něž je plán sestavován, tím musí být konkrétnější, s přesnějšími, ohraničenějšími a změřitelnými cíli.

Význam plánování:

- Zvyšování efektivity
- Snižování rizika



- Organizační změny
- Integrace úsilí
- Rozvoj manažerských dovedností
- Vytváření standardů výkonnosti

Druhy plánů

Plány se dají dělit několika způsoby. Jde o to, jak se na budoucnost nahlíží a k čemu konkrétně má plán sloužit. První způsob se odvíjí od časové úrovně plánování.

Strategická úroveň se vztahuje ke vzdálené budoucnosti. Vyjadřuje hlavní cíle, strategie a základní cesty k jejich naplnění. Uvažujeme zde o horizontu několika let, z toho vyplývá nejmenší míra konkretizace. Lze očekávat, že se situace může vyvíjet, do hry mohou vstupovat různé faktory. To ovšem nic nemění na tom, že i strategické cíle musí být konkrétní, měřitelné, časově ohraničené (tzv. SMART cíle, viz kapitola 13. *Strategické cíle, část SMART cíle*).

Nebude-li cíl splňovat tyto základní předpoklady, velice lehce je možné sklouznout k abstraktnosti, neuchopitelnosti, což je v procesu plánování něco špatného a brzdí jej. Cíl se může stále odsouvat, pracovníci nevědí, jak se bude postupovat, a nakonec nelze ani vyhodnotit, zda se cesta daří, nebo ne.

Taktická úroveň je již konkrétnější. Strategické cíle jsou rozpracovány do taktických plánů, které se mohou zabývat jednou etapou cesty k cíli. Např. při budování nové laboratoře může být taktický plán sestaven pro dílčí etapu přípravy a shánění finančních prostředků. Operativní úroveň je logicky nejpodrobnější a nejkonkrétnější.

Jiný způsob dělení plánů je podle specifického účelu. Ve školní praxi najdeme plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plán kontrol, plán hospitací, plán třídních schůzek nebo plán práce předmětového týmu.

Fáze plánování:

- Východiska
- Cíle (Co?)
- Postupy (Jak?)
- Zdroje (Kým? Čím? Kde?)
- Stanovení termínů (Kdy? Do kdy?)
- Implementace (Proč? Jak?), kontrola, kritéria



Implementace

Další fází změny je její implementace. Po fázích destabilizace, analýz, rozhodování a plánování nastane okamžik, kdy je změna zahájena. Implementační fázi lze rozdělit do dvou etap: (1) etapa rané implementace a (2) etapa skutečné (vlastní) implementace. Obě jsou součástí implementačního procesu, ale liší se v základních ukazatelích následujícím způsobem:

Raná implementace aneb Cesta od kondicionality k realitě

Tato fáze nastává v okamžiku, kdy je zahájen vlastní proces změny. Je realizován první krok, který nastartuje viditelné a v ideálním případě nevratné posuny. Najednou je v praxi zahájeno to, o čem se dosud pouze uvažovalo, mluvilo, co se analyzovalo a plánovalo. I v případě, že nebyla podceněna či přeskočena žádná z nutných předcházejících etap, není možno odhadnout reakce všech zúčastněných pracovníků a jejich důsledky. Tato etapa může být proto kritická, neboť pracovníkům může až nyní dojít rozsah celé změny a mohou až v tuto chvíli chápat celý kontext procesu. V této etapě se naplno projeví možná míra pohodlnosti, touhy žít v zajetých kolejích i obav, které jsou syceny novými podmínkami, novými pravidly či novými, do té doby nepoužívanými postupy.

Do hry bude více než dosud vstupovat osobnostní emocionální složka pracovníků. V předchozích etapách byla akcentována racionalita, rozum. Pro celý tým nemusí být problémem kriticky analyzovat situaci, pojmenovávat příčiny problémů, zvažovat možné alternativy. V etapě rané implementace náhle naplno ucítí emocionální dopad a sílí vlastní pocity, které mohou být umocňovány podobně uvažujícími a realitu prožívajícími spolupracovníky.

Přicházejí úvahy a otázky typu: „Stálo to za to?“, „Takhle jsme si to nepředstavovali.“, „Chtěli jsme změnu, ale toto je příliš rychlé.“ Tyto často negativní projevy (které ale nejsou pravidlem, v této etapě se také naopak může naplno ukázat radost pracovníků z blízkého pozitivního cíle) jsou logickým důsledkem procesu od kondicionality k realitě.

Skutečná (vlastní) implementace (nebo realizace)

V této fázi již pominuly prvotní vášně, tolik ovlivňující předcházející období. Pracovníci vidí, že se postupně vytvářejí nové situace a nové algoritmy a začínají se v nich alespoň základním způsobem orientovat. Postupně se snižuje míra odporu.

Reflexe

Další etapa každé změny je etapou reflexe a prvotního hodnocení. Jde o důležitou a náročnou etapu, která musí být správně komunikována. Pokud byly dobře naplánovány a zejména definovány cíle, indikátory a kritéria úspěchu – potom lze nyní vše dobře spočítat a vyhodnocovat.

Zúčastnění nesmějí mít pocit, že jsou jednostranně kriticky hodnocena bílá místa, nebo naopak nekriticky vyzdvihovány samozřejmosti. Etapa vyžaduje zralé vedení a otevřenost, mohou pochopitelně zaznít nepřijemné informace, je třeba pojmenovat dobrou i špatnou práci. Všem osobám musí být jasné, proč se reflexe



provádí, co se se závěry stane a čemu budou sloužit. Jen tak se vytvoří otevřená a nezraňující zpětná vazba, tolik potřebná pro další etapy prováděné změny, stejně jako pro realizaci podobných procesů nebo akcí v budoucnosti. Vždy je potřeba reflektovat s odstupem, nadhledem, smyslem pro humor a chápáním procesu v celé jeho složitosti.

Reflektivní fázi lze navíc využít v procesu autoevaluace školy. Řada pedagogů nerozlišuje či nepocituje rozdíl mezi (auto)evaluací a (vlastním) hodnocením. Základní rozdíl je ovšem v plánování a časovém vymezení (Vašátková, 2006). Na rozdíl od hodnocení, které může být nahodilé a týká se pouze uplynulých dějů, je evaluace činnost systematická, plánovaná a spojující budoucnost školy s její reflektovanou minulostí.

Stabilizace

Na první pohled by měla být tato etapa nějakým myšlenkovým i skutečným zakončením celého procesu změny. Prvotní problémy a porodní bolesti analýz, rozhodování i plánování jsou zapomenuty, čas obrousil hrany nesouhlasu. Lidé přijali změnu za svou a často nejsou ochotni připustit, že sami stáli před nějakým časem proti ní a proti lidem, kteří ji začali prosazovat. Na tom není nic zvláštního, je to běžný vývoj, se kterým je třeba počítat. Možná ředitel uslyší i verzi, že to tak pracovníci vlastně dávno chtěli, naplánovali si to a rádi udělali. Zde se ukáže velikost lídra, který nechá své lidi vychutnat si úspěch a bude je v jejich postojích podporovat. Jistě se mu to bude hodit v dalším (a jistě očekávatelném) procesu řízení změny. Stabilizační etapa je totiž pouze zdánlivě etapou klidnou. V každé organizaci, v každé škole je latentně přítomna potřeba dalšího posunu, další inovace, další změny. V pravou chvíli uzraje a přinese s sebou etapu nové destabilizace, kterou vlastně vše začíná znovu.

Proto je také mnohem lepší uvažovat o změně nikoli jako o přímočarém procesu, ale spíše jako o spirále, která by školu měla vynášet nahoru. Lze se na to dívat různým způsobem. Pesimista by řekl, že budou přicházet další a další změny, tím pádem není nikdy hotovo. Optimista to naopak vítá, protože ví, že je stále co zlepšovat a že je to dobré pro školu, její pracovníky i žáky. Záleží vždy na úhlu pohledu, jak budeme některé věci hodnotit.

Které faktory ovlivňují tuto etapu stabilizace? Samozřejmě budou vycházet z předcházejícího období, důraz klademe zejména na etapu reflexe. Tato etapa je samozřejmě zatížena tím, že všichni vědí, jak změna probíhala a jak to nyní vypadá. Nezapomínejme na to, že nic z toho lidé na počátku nevěděli. Každou budoucnost můžeme plánovat, očekávat, předjímat, ale během doby se mohou projevit faktory, se kterými nebylo možné počítat.

Je tedy namístě pečlivě pracovat se všemi daty získanými v etapě reflexe a otevřeně je brát v úvahu. Etapa stabilizace většinou nepříjde po jednom školním roce a je třeba mít připraven systém zastavení, aby byl čas shrnout a pojmenovat, co se vlastně udělalo. Jistě toho nebude málo.



Odpor ke změně

Nejčastější příčiny odporu ke změně jsou:

- obava, strach z nového,
- nedůvěra ve vlastní schopnosti,
- nepochopení potřebnosti změny,
- předchozí (špatná) zkušenost,
- rozdílné cíle osobní a školní,
- rozdílné vnímání změny, nedostatek tolerance,
- popírání předchozího vývoje (i pouhý pocit),
- nevhodné načasování,
- neznalost kontextu,
- společná diskuze o možné eliminaci.

Shrnutí

Strategické řízení a plánování má význam **pro všechny školy**, nejen pro ty, které se z různých důvodů ocitly v ohrožení. Strategie škol může být zaměřena i jinak než marketingově. Vhodnými metodami tvorby Strategického plánu rozvoje školy a zapojením různých skupin lze dosáhnout zlepšení práce školy ve vybraných oblastech. Strategie umožňuje systematické zlepšování kvality práce školy. Vedení školy může čekat, co přijde, a řešit operativu, každodenní záležitosti. Pak ale nemá možnost ovlivnit směřování organizace, pouze reaguje na aktuální podmínky. V případě strategického plánování se vyplatí být proaktivní.

Na závěr si připomeňme myšlenku kanadského pedagoga Lawrence J. Petera (1919–1990):

„Pokud nevíte, kam jdete, pravděpodobně skončíte někde jinde.“

7. Doporučené role a zodpovědnosti pro strategické řízení a plánování ve školách

Průvodce

V předchozí kapitole byl popsán význam využití postupů strategického řízení a plánování ve školách. Cílem následující kapitoly je pochopení, jaké role mohou zastávat různé osoby v procesu tvorby a realizace rozvojového plánu školy.



Klíčové osoby

Ředitel školy

Ředitel školy zodpovídá za fungování školy, za její rozvoj, za správně stanovené cíle. Ředitel může zastávat tyto role:

- **Roli lídra** – ředitel školy je osoba, která musí vizi organizace a stanovené cíle komunikovat dovnitř a vně organizace – učitelům, dětem/žákům/, rodičům, zřizovateli, ostatní veřejnosti. Zajišťuje sdílení směru vývoje a motivuje ostatní k plnění stanovené strategie.
- **Roli facilitátora** – ředitel školy dokáže řídit proces tvorby a implementace strategie. Ovládá metody a postupy práce.
- Ředitel školy je dále **účastníkem procesů**, podílí se svými nápady na tvorbě a realizaci rozvojových plánů.
- Na menších školách bude pravděpodobně také tím, kdo **výstupy zpracovává** do konečné podoby strategického plánu rozvoje.

Rozšiřující informace

V současné době se často rozlišují dvě roviny práce ředitele školy. Oba přístupy mají při strategickém řízení a plánování své místo:

1. **manažer** – řídí školu, vyplňuje výkazy, uzavírá pracovní smlouvy, řeší rozpočet, přijímá žáky, zaměstnance apod.,
2. **lídr** – vede lidi, motivuje, stanovuje směr vývoje.

Role ředitele školy jako manažera a lídra nelze od sebe vždy oddělit, například oblast rozvoje a podpory zaměstnanců obě roviny propojuje.



Rozdíly mezi managementem a efektivním vedením lidí (leadership) (Světlík, 2009, s. 272)

| Management | Leadership |
|--|---|
| <i>Tvorba a udržování organizační struktury</i> | <i>Tvorba a udržování organizační kultury</i> |
| <i>Následování cesty</i> | <i>Hledání cesty</i> |
| <i>Dělat věci správně</i> | <i>Dělat správné věci</i> |
| <i>Manažer udržuje a pokračuje, spoléhá na kontrolu</i> | <i>Lídr rozvíjí, inspiruje důvěru</i> |
| <i>Hlavní zájem je o dosažení cílů tady a nyní</i> | <i>Zaměření na tvorbu vize týkající se žádaného budoucího stavu</i> |
| <i>Manažeři zachovávají nízkou hladinu emotivní angažovanosti</i> | <i>Lídři prokazují empatii ve vztahu k jiným lidem</i> |
| <i>Vytváří a plní plány, pracují na tom, aby věci fungovaly, a efektivně řídí lidi</i> | <i>Stanovují poslání a dávají tak lidem smysl směru vývoje</i> |
| <i>Jsou učením organizací</i> | <i>Učí se z organizace</i> |

Další osoby

Rozdělení rolí závisí na konkrétních podmínkách v dané škole, především na její velikosti a organizačním uspořádání. Ředitel školy může využít k rozdělení rolí užší vedení školy:

- zástupce,
- vedoucí pracovníky, vedoucí učitele,
- další zaměstnance,
- externí osoby
- a další.

Jinak bude vypadat rozdělení rolí na malotřídní škole, jinak na velké základní škole s 500 žáky a jinak na střední škole integrující různé obory vzdělávání.



Při tvorbě strategie je pro ředitele vhodné mít kolem sebe osoby, se kterými bude plánovat další postup, konzultovat, radit se, osoby, které se spolu s ním budou podílet na tvorbě a zpracování. V dokumentu „Vzorový plán rozvoje školy“ je tento tým označen jako „strategický tým“.

Jednou z prvních akcí na začátku procesu tvorby strategie bude rozhodnout, kdo bude členem strategického týmu.

Tvorbu strategie může také ředitel delegovat na svého zástupce a další osoby. Z praktických důvodů je však vhodnější jeho aktivní účast.

Koho zapojit do tvorby strategie a proč?

Na úvod lze říci, že je vhodné zapojit všechny, kterých se strategie týká. Čím více skupin vedení školy zapojí, tím větší má strategie šanci, že bude přijata a úspěšně plněna. Míra zapojení je pak na rozhodnutí vedení, ale jsou oblasti, ve kterých je zapojení některých skupin nezbytné.

Již bylo zmíněno, že podstatným přínosem strategie je kromě výsledků proces její tvorby. Zapojení různých skupin umožňuje například:

- snadnější sdílení výsledků práce,
- identifikaci klíčových osob dalšího rozvoje, jak mezi zaměstnanci, tak mezi žáky i rodiči,
- podporu vzájemné komunikace.

Učitelé

Učitelé by měli být zapojeni do tvorby všech částí strategie, mimo jiné i proto, že budou zapojeni do realizace strategie. Na nich bude záležet, zda úkoly, akce a cíle vezmou za své a aktivně je budou plnit, zda hodnoty ve strategii popsané budou sdílet a předávat dál.

Měli by se podílet na SWOT analýze (viz kapitola 9), tvorbě vize, mise, strategických cílů a *Akčních plánů*, tedy na všech základních částech *Strategického plánu rozvoje školy*.

Provozní zaměstnanci

Jejich zapojení může pomoci získat jiný pohled na fungování školy např. při SWOT analýze. V některých případech se tito zaměstnanci podílejí na realizaci aktivit vedoucích k naplnění strategických cílů. Pak je dobré s nimi spolupracovat také na dalších částech tvorby strategie.



Děti, žáci

Děti a žáci jsou skupina, které se plánování budoucnosti školy zásadně dotýká. Měli by vědět a nejlépe i vnitřně souhlasit s tím, kam škola směřuje. V dnešní době jsou stále častěji vnímáni jako klienti školy. Je vhodné přizvat je do procesu analýzy z důvodu zjištění jejich pohledu na školu. Prakticky lze využít přímo SWOT analýzu, formu strukturovaného rozhovoru, dotazníku, ankety apod. v závislosti na jejich věku.

I děti v mateřských školách mohou být zapojeny do tvorby strategie školy. Vhodnými otázkami (např. v rámci komunitních kruhů) lze zjistit, co by si děti přály, co se jim líbí, či naopak nelíbí. Často jsou názory dětí v MŠ z důvodu jejich mentální nevyspělosti podceňovány.

Rodiče

Rodiče jsou většinou ti, kdo rozhodují, zda k nám dítě půjde. Vidí školu jinak. Často zprostředkovaně přes svoje děti nebo jiné rodiče. Při plánování budoucnosti školy je vhodné zjistit, jak jsou spokojeni, dát jim možnost se k chodu školy vyjádřit.

V názorech rodičů se mohou vyskytnout nereálné požadavky. Role školy (facilitátora) je umět věci vysvětlit, dokázat obhájit, co je reálné a co ne, co je ve prospěch školy a vzdělávání a co je mimo reálné možnosti. Vhodné je zapojení rodičů do SWOT analýzy.

Příklad

Zapojení rodičů do komunikace v konkrétní mateřské škole:

Každá třída si na první třídní schůzce v daném školním roce zvolí svého zástupce z řad rodičů. Takto vznikne několikačlenný tým. Třídní zástupci si následně zvolí svého předsedu, se kterým komunikuje především ředitel či jeho zástupce.

Vedení školy těmito zástupcům tříd poskytne podrobnější informace ohledně možnosti zapojení rodičů např. do SWOT analýzy a následného plánování budoucnosti školy.

Zástupce třídy je s ostatními rodiči v úzké komunikaci, shromažďuje od nich co nejvíce názorů. Vedení školy se tak včas dozvídá o drtivé většině problémů, které vzniknou. Rodiče totiž většinou třídnímu zástupci (důvěrníkovi) bez větších problémů vyjádří své názory/připomínky, které jsou pak vedení školy poskytnuty.

V domluvených termínech proběhne schůzka vedení školy a zástupců tříd (přizváni jsou i další zájemci z řad rodičů).

Pokud je třeba od rodičů něco zjistit či je o něčem informovat, zašle vedení školy předsedovi e-mail, ten ho rozešle třídním zástupcům, kteří ho distribuují dále mezi všechny rodiče své třídy.

Tento výborný komunikační kanál nefunguje pouze na úrovni vedení školy – rodiče, ale také na úrovni třídní učitelé – rodiče a naopak.





Zřizovatel

Vztah zřizovatele a školy je v dnešní době klíčový. Strategický plán rozvoje školy by měl být v souladu s dokumenty nebo záměry zřizovatele, které popisují vzdělávání (mohou být různě nazvány – strategie rozvoje, plány rozvoje vzdělávání apod.). Ředitel školy by se měl s tímto dokumentem seznámit a jeho parametry sledovat při tvorbě plánu rozvoje školy.

Dále lze zřizovatele přizvat k procesu tvorby *Strategického plánu rozvoje školy*. Otázkou zde zůstává, ke kterým částem. Někdy je celkem nereálné (z časových důvodů) udělat se zastupiteli samostatnou SWOT analýzu a řešit s nimi další detaily tvorby strategie. Minimálně je třeba je průběžně seznamovat s tím, co škola tvoří. Nabízí se pozvání na schůzku např. s rodiči (mnozí zastupitelé jsou rodiči vašich žáků) nebo se zaměstnanci. Představení hotové strategie je samozřejmostí.

Příklad

Spolupráce se zřizovatelem v konkrétní škole:

V městské části se cca jednou za dva měsíce scházejí se zřizovatelem (v tomto případě v osobě místostarostky pro oblast školství) ředitelé všech škol. Každý ředitel má krátký vstup, ve kterém může sdělit, cokoliv se jeho školy týká – např. diskutovat strategický plán rozvoje. Lze tak snadno zjistit názor zřizovatele, ale i ostatních ředitelů škol.



Poznámka

Ve většině případů komunikuje ředitel vlastní strategii rozvoje – tzv. koncepci – u konkurzu. Tato koncepce však bývá (z logických důvodů) vytvářena samotným ředitelem školy a je často problém zajistit její sdílení např. se zaměstnanci. Navíc je často koncepce u konkurzu omezena počtem stran (cca 5). Dále je potřeba si uvědomit, že pokud uchazeč o místo ředitele nepochází z dané školy, jen těžko může stanovovat závazný směr rozvoje organizace, když podrobně nezná prostředí.

Do procesu strategického řízení a plánování je vhodné zapojit různé okruhy osob. Strategie rozvoje, kterou vytvoří sám ředitel, nemusí být ostatními skupinami přijata a bude obtížně realizovatelná.

Při tvorbě strategického plánu rozvoje školy a zapojení různých skupin (učitelé, rodiče, žáci) je důležité vytvořit bezpečné prostředí. Účastníci procesu, pokud sdělí negativní informace, musí mít jistotu, že budou použity ve prospěch rozvoje školy, a ne proti nim. Z tohoto důvodu je někdy vhodnější, pokud proces tvorby strategie neřídí přímo ředitel školy. Záleží na osobnosti ředitele a stylu jeho řízení. V některých případech je lépe přizvat externího facilitátora a ředitel školy pak může být účastníkem procesu a přispět svými nápady.



8. Analytická část – identifikace rozvojových potřeb školy

Průvodce

Po úvodních částech, vysvětlujících proces strategického řízení a plánování, jeho význam pro školu a význam různých osob pro jeho tvorbu, přichází na řadu první část systému strategického řízení a plánování – analýza.

Pokud školy začínají s procesem strategického řízení a plánování, pak v praxi bude ve škole pravděpodobně provedena SWOT analýza, která obsáhne nejdůležitější podmínky vnitřního a vnějšího prostředí. Té je věnována samostatná kapitola (kapitola 9. SWOT analýza). SWOT analýzu mohou školy doplnit o další vybrané oblasti.



Proč je důležitá analýza organizace?

Pro to, aby management školy mohl úspěšně projít fázemi strategického plánování, zavádění a realizace strategie a vyhodnotit úspěšnost plánovacího cyklu, je třeba celý proces připravit, identifikovat výchozí stav, formulovat strategické cíle a strategii rozvoje školy tak, aby byly vhodně a účelně využívány její zdroje v kombinaci s využíváním příležitostí vnějšího prostředí.

Popis aktuální úrovně různých oblastí činnosti školy je východiskem pro plánování úspěšné budoucnosti a současně stavem, se kterým bude porovnáván žádoucí posun. Správně provedená analýza bude **podkladem pro výběr oblastí rozvoje školy**, na které se škola zaměří.

Strategická analýza je proto velmi důležitou součástí strategického plánování a předpokladem tvorby strategie školy. Umožňuje managementu školy uvědomit si, jaká je současná situace školy, jaké jsou předpoklady jejího budoucího rozvoje, na co by se měl management školy soustředit a kam by měla škola směřovat.

Za hlavní přínosy strategické analýzy považuje Cimbalníková (2012, s. 32):

- odhalení dlouhodobých trendů, které jsou důležité zejména pro poznání vývoje prostředí, ve kterém se škola nachází,
- vyvarování se minulých chyb,
- využití předchozích úspěchů.

Analýza (audit) pokrývá různé oblasti. Čím komplexněji je analýza provedena, tím lépe pomůže nalézt možná ohrožení, příležitosti a oblasti rozvoje školy.

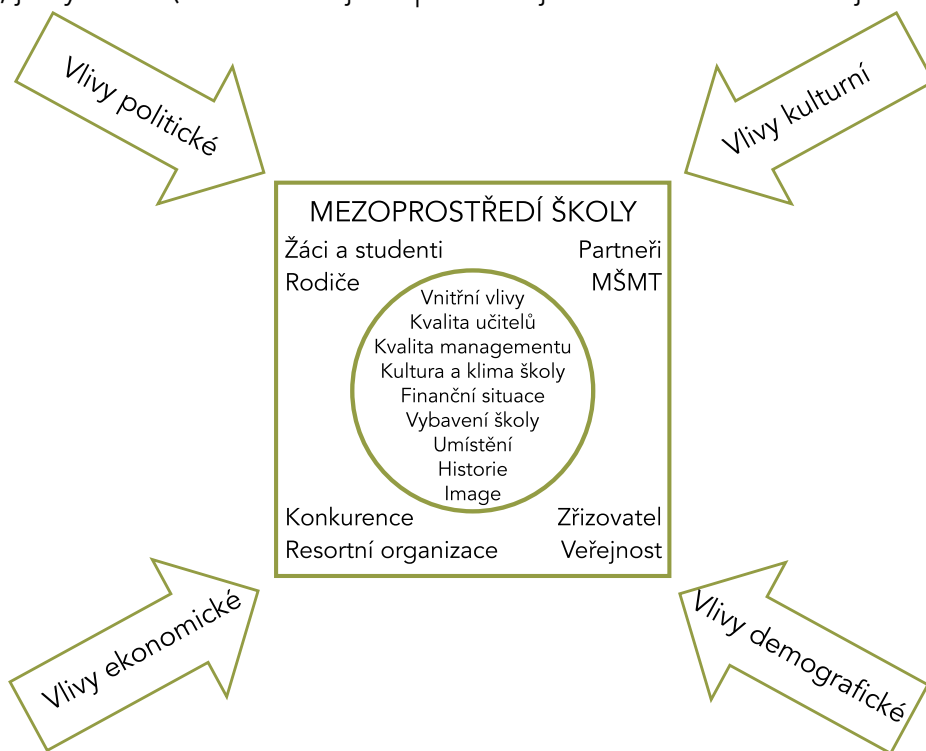
Pro větší objektivitu je vhodné do ní zapojit co nejširší okruh účastníků – od zaměstnanců školy, dětí/žáků až po rodiče, zřizovatele, zaměstnavatele apod.

Oblasti analýzy

Na činnost školy působí vlivy vnějšího a vnitřního prostředí. **Vnitřní prostředí** působí uvnitř školy a škola má obecně vyšší možnost tyto faktory ovlivnit. Patří sem například zaměstnanci, vedení a řízení školy, komunikace, vybavení školy, finanční situace, kultura, klima, image školy apod.

Vnější prostředí lze rozdělit na tzv. makroprostředí, kam patří vlivy, které škola v podstatě nemá možnost ovlivnit. Jsou to vlivy ekonomické (např. státní výdaje na školství), politické (změna legislativy), sociálně kulturní (např. hodnota vzdělání, postoje společnosti ke vzdělávání, vnímání autority ve společnosti), demografické (pokles porodnosti), technologické (např. změny v oblasti technologií), případně další (ekologické).

Do vnějšího prostředí patří dále vnější subjekty, se kterými školy přicházejí do kontaktu. Jsou to například sponzoři, zřizovatel, konkurenční školy, dodavatelé, MŠMT, krajské úřady apod. Možnost ovlivnění těchto podmínek je různá, někdy větší, jindy menší (tato část vnějšího prostředí je odborně označována jako mezoprostředí).



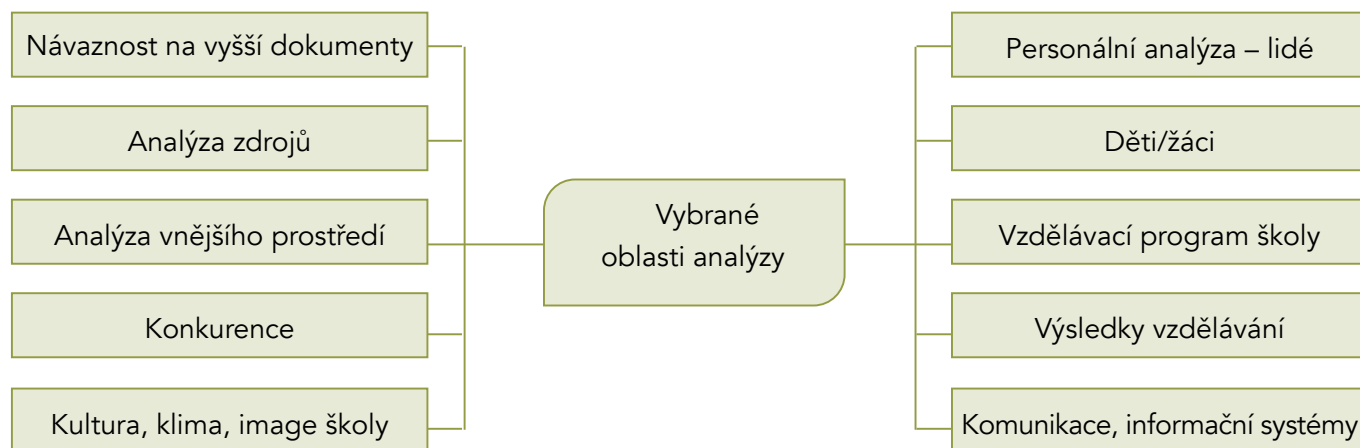
Obrázek 6: Prostředí školy, Zdroj: Světlík, 2006, s. 33

Průvodce

Z praktických důvodů nebudou dále popsány všechny možné podmínky, ale vybrány pouze některé, z mého pohledu významné pro práci každé školy. Školám, které s tvorbou Strategického plánu rozvoje školy začínají, bude tento rozsah dostačující, zkušenosti ředitelů mohou využít k rozšíření analýzy vhodnou literaturu, např. Eger, Egerová, Jakubíková (2002).



Dále následuje seznam vybraných oblastí, které jsou v dokumentu podrobněji popsány a jsou k nim nabídnuty možnosti jejich zpracování. Preferovány jsou oblasti vnitřního prostředí.



Obrázek 7: Přehled oblastí analýzy, Zdroj: zpracováno autorem

Personální analýza – lidé

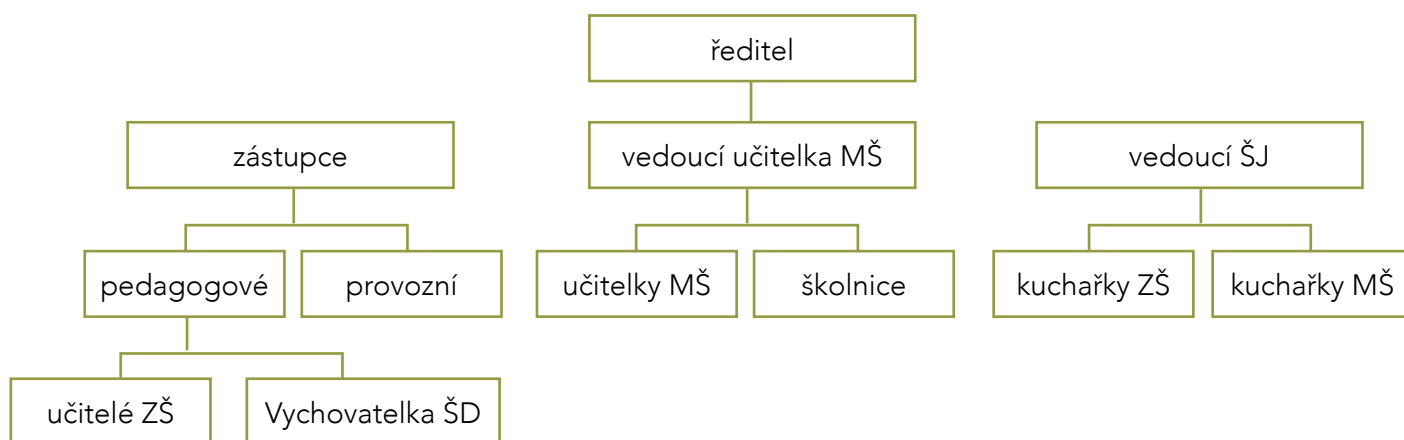
Lidé jsou jedním z nejdůležitějších faktorů v práci školy. Pedagogičtí i provozní pracovníci přicházejí každý den do kontaktu s dětmi/žáky nebo rodiči a jejich práce tak ovlivňuje, jak je škola vnímána.

Součástí personální analýzy je organizační schéma, které je přehledem vztahů a toků informací v organizaci. Dále je vhodné mít přehled o věkové struktuře zaměstnanců, struktuře dle pohlaví, vzdělanostní struktuře, délce pedagogické praxe, kvalifikovanosti apod. Tyto údaje umožňují vyhodnotit, která věková skupina převažuje, jaká to může přinášet rizika v budoucnosti, co z toho vyplývá pro přijímání nových zaměstnanců atd.

Tato data se dají uspořádat do tabulek v Excelu a následně propojit s grafickým vyhodnocením. Výsledky jsou pak přehledné a nepotřebují nadbytečné komentáře.

Organizační diagram

Příklad školy, jejíž součástí je mateřská škola, úplná základní škola (9 tříd), školní družina a školní jídelna (+ výdejna stravy v MŠ).



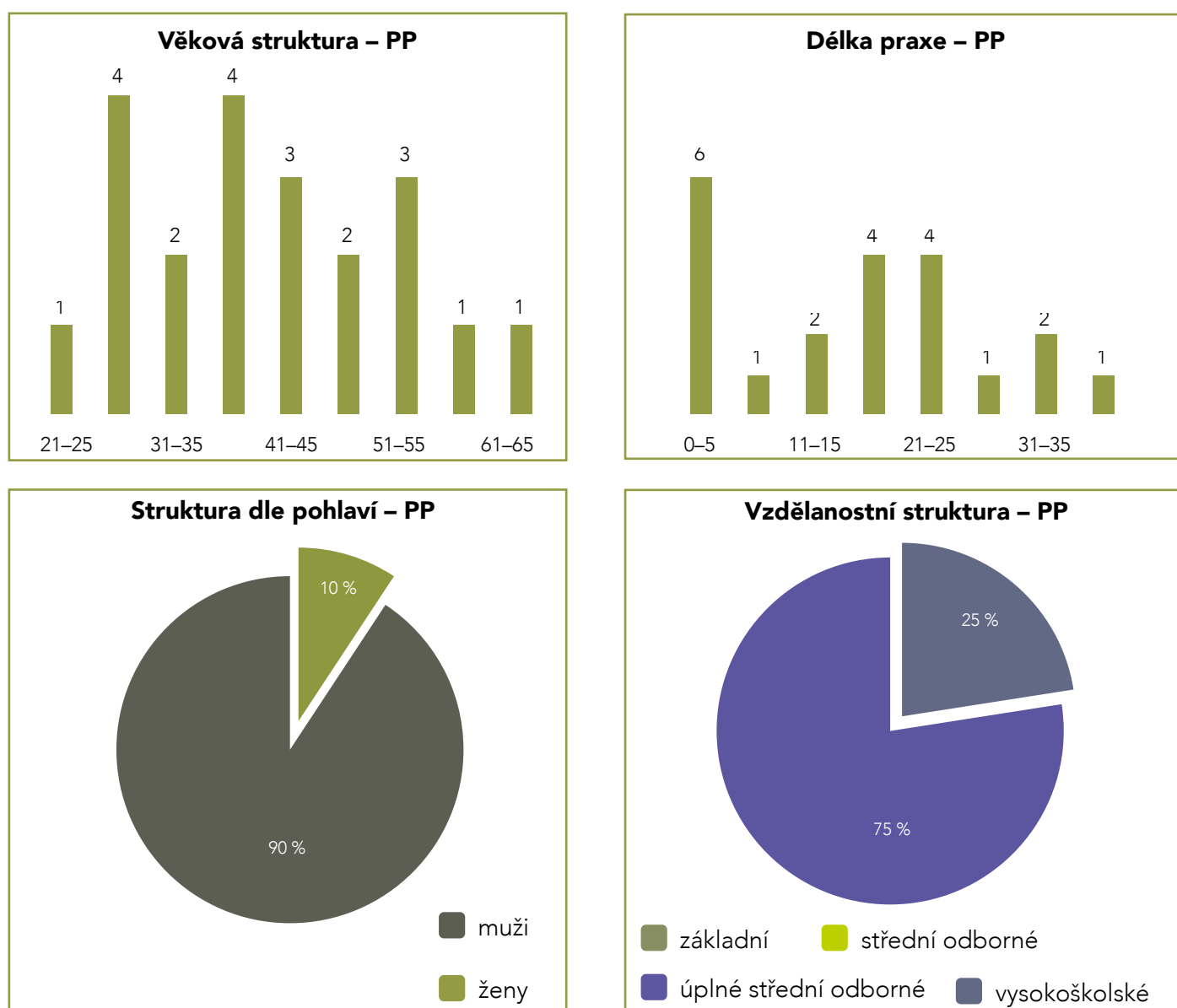
Obrázek 8: Příklad organizačního schématu, Zdroj: zpracováno autorem

Schéma přehledně ukazuje vedoucí pracovníky, kdo je komu přímo podřízen. Je jasná struktura řízení a tok informací v organizaci. Organizační schéma lze vytvořit v různých programech (programy na tvorbu myšlenkových map, programy z balíku MS Office – Word, PowerPoint apod.). Uvedený příklad byl vytvořen v programu PowerPoint.

Struktura zaměstnanců dle různých kritérií (věk, pohlaví, vzdělání, praxe)

Personální analýzu lze doplnit dalšími přehledy, nejlépe ve formě grafu (například s použitím Excelu) a stručnými komentáři. Grafy nejčastěji zobrazují údaje pedagogů (zkratka PP v grafech označuje pedagogické pracovníky), podobně je lze ale udělat pro další zaměstnance, v závislosti na aktuální potřebě.

Příklady:



Obrázek 9: Grafy struktury zaměstnanců, Zdroj: zpracováno autorem



Komentáře k jednotlivým grafům mohou popisovat rizika a příležitosti, které z vaší skladby zaměstnanců vyplývají (příliš mladý sbor, přestárý sbor, doporučení pro výběr uchazečů).

Zájem o další vzdělávání

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je součástí výroční zprávy za každý rok. Pro potřeby analýzy může být zajímavé podívat se na vývoj v této oblasti za více let. Tabulku níže lze například doplnit informací o vzdělávání vedení školy, zjištění, kolik zaměstnanců se nejvíce podílí na dalším vzdělávání (DV) a naopak kdo nejméně nebo vůbec.

| Školní rok | Počet PP účastnících se DV v % | částka vynaložená na DVPP | Počet NP účastnících se DV v % | částka vynaložená na DVNP |
|------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| 2017/18 | | | | |
| 2016/17 | | | | |
| 2015/16 | | | | |
| 2014/15 | | | | |
| | | | | |

Vysvětlivky ke zkratkám v tabulce: PP – pedagogičtí pracovníci, NP – nepedagogičtí pracovníci, DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků, DVNP – další vzdělávání nepedagogických pracovníků.

Děti/žáci

Pro plánování budoucnosti školy je nezbytný výhled počtu dětí/žáků. U základních a mateřských škol, kde je jasně vymezená spádová oblast, lze využít údaje o počtu narozených dětí z matrik spádových obcí. U středních škol je to složitější. Potřebují si vytvořit systém na odhad počtu žáků. Mohou např. sledovat poměr žáků, kteří přicházejí, k celkovému počtu vycházejících z 9. ročníků, na jaké typy škol odcházejí žáci ze základních škol apod.

Zjištěné údaje je třeba vyhodnotit vzhledem ke konkrétní škole a promítnout do dalšího plánování – strategie školy.



Příklad

Varianta A:

Analýza odhalí, že se v předchozích 3 letech narodilo minimum žáků a nestačí to na otevření třídy (nebo více tříd po sobě). Negativní vývoj porodnosti vede k ohrožení základní školy. Bude třeba zahájit jednání se zřizovatelem, udělat propočet nákladů na doplatek platů. Oslovit jiné obce, dotovat dopravu žáků, nabídnout inovovaný vzdělávací program. Nebo rozhodnout o přeměně úplné školy na malotřídní. To vše bude třeba dělat s předstihem a strategické dlouhodobé plánování tomu pomůže. Asi by nebylo strategické budovat nové odborné učebny chemie a fyziky, pokud vývoj směřuje ke zřízení malotřídní školy.

Varianta B:

Díky nové výstavbě se v obci nárazově zvýší počet žáků, které bude potřeba přijmout do mateřské školy a následně do základní školy. Pozitivní vývoj porodnosti představuje příležitost k rozvoji školy. Pro zajištění vzdělávání všech dětí bude třeba rozšířit prostory. Opět začne jednání se zřizovatelem atd.



Demografický vývoj

Varianta v následující tabulce je vhodná pro základní školu. Mateřská škola může využít podobnou tabulku s tím, že předpokládá přijetí dětí daného věku.

| spádové obce | Předpokládané počty žáků, kteří nastoupí do 1. ročníku | | | | |
|-----------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2018–19 | 2019–2020 | 2020–2021 | 2021–2022 | 2022–2023 |
| Obec A | | | | | |
| Obec B | | | | | |
| Obec C | | | | | |
| Celkem | | | | | |

Vývoj počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami

Zajímavý pro budoucí strategii může být také pohled na vývoj počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Výsledky této analýzy mohou mít vliv na různé oblasti činnosti školy (materiální podmínky, DVPP, vzdělávací program...).

Údaje lze opět uspořádat do tabulky dle různých kritérií.



| Školní rok | poruchy učení | poruchy chování | LMP | tělesné postižení | nadaní žáci |
|------------|---------------|-----------------|-----|-------------------|-------------|
| 2017/18 | | | | | |
| 2016/17 | | | | | |

Vysvětlivky: LMP – lehké mentální postižení

„Dodavatelé“ – školy nižšího stupně, domácnosti

Zde je situace opět jednodušší u mateřských a základních škol.

Dodavateli dětí do **mateřských škol** jsou většinou rodiny ze spádových oblastí.

U **základních škol** přichází v úvahu mateřské školy a dále malotřídní školy v okolí. Pro budoucí strategii bude mít také význam podívat se na to, kolik žáků přichází z jednotlivých spádových obcí vzhledem k celkovému počtu dětí v obcích. Kolik dětí ze spádového obvodu odchází na jinou školu?

Střední školy budou zajímat počty žáků přicházejících z konkrétních základních škol. Jak se tento počet vyvíjí v čase? Jsou školy, odkud nechodí nikdo? Tato zjištění mohou vést v dalších částech při rozhodování o prioritách.

Vzdělávací program školy

Při posuzování vzdělávacího programu školy je vhodné vzít v úvahu vše, co škola nabízí, nejen samotný **Školní vzdělávací program (ŠVP)**. Komplexní vzdělávací nabídka školy (odborně označovaná jako kurikulum) je tvořena těmito částmi:

- **Formální kurikulum** – v současnosti Školní vzdělávací program zpracovaný školami dle RVP. Obsahuje cíle vzdělávání, obsah, organizaci, způsob kontroly a hodnocení výsledků. Do této oblasti patří také plán environmentální výchovy, minimální preventivní program apod.
- **Neformální kurikulum** – obsahuje rozšiřující aktivity školy, výlety, exkurze, soutěže, sportovní a kulturní akce apod.
- **Skryté kurikulum** – sem patří obtížně postižitelné stránky života školy, klima školy, vztahy, hodnoty a další.

Nabídka škol se liší podle typu a uspořádání školy, její součástí mohou být další služby, například zájmové vzdělávání (činnost družiny a školního klubu), stravovací služby, nabídka dalšího vzdělávání, rekvalifikačních kurzů, večerních kurzů, distančního vzdělávání atd.



V rámci rozšiřujících aktivit školy (neformální kurikulum) lze sledovat vyváženost aktivit a akcí vzhledem ke školnímu vzdělávacímu programu a prioritám školy. Je třeba rozlišovat, zda:

- aktivita slouží vzdělávání, co u žáků rozvíjí, jaký výstup ŠVP podporuje,
- nebo zda je to akce zájmová, která v čase výuky podporuje zájmovou činnost.

Široká nabídka rozšiřujících akcí a aktivit pak může být nečekaně slabou stránkou školy (pro samé akce není kdy učit).

Cílem hodnocení vzdělávacího programu školy je zjistit jeho silné, případně slabé stránky, možné příležitosti a rizika. Lze využít závěry hodnocení ČŠI. Dále se lze zaměřit na porovnání s ostatními školami, zjištění, co je a není konkurenční výhodou. V závislosti na možnostech školy lze využít externího hodnotitele, který není zatížen vnitřním pohledem na organizaci. Další možností je SWOT analýza vzdělávacího programu (viz kapitola 9. SWOT analýza).

Výsledky vzdělávání

Vzdělávání je hlavním účelem, pro který jsou školy zřízeny. Dá se předpokládat, že se tato oblast objeví ve SWOT analýze u všech zapojených skupin. Pro případ potřeby další analýzy lze připojit výsledky, které škola zpracovává například do výroční zprávy.

Návrhy na zpracování v ZŠ, SŠ:

- přehledy prospěchů tříd,
- výsledky olympiád a soutěží,
- výsledky testů (externích, vlastních),
- úspěšnost přijetí žáků na vyšší stupeň školy
- apod.

V mateřské škole je klasifikační systém nahrazen pedagogickou diagnostikou. Hodnotit lze např.:

- školní připravenost a úspěšnost u žáků 1. tříd,
- úspěšné plnění pedagogických záměrů stanovených učiteli v pedagogické diagnostice jednotlivých dětí,
- analýza konkrétních vzdělávacích pokroků dětí v pedagogické diagnostice.



Komunikace, informační systémy

Škola při své práci komunikuje směrem dovnitř k zaměstnancům nebo dětem/žákům/ a dále směrem ven k ostatním subjektům. Funkční informační systém se projevuje tím, že všichni mají dostatečné relevantní informace v pravý čas.

Účelem této analýzy je posoudit úroveň komunikace, jaké možnosti škola využívá, způsob a rozsah komunikace.

Rozšiřující informace

ČŠI vydala v listopadu 2017 informační materiál s názvem *Prevence a postup při šetření stížností (viz Metodická informace, 2017)*, jehož cílem je minimalizovat počet stížností podávaných na školy a školská zařízení. Jsou v něm uvedeny aktivity ředitele školy, které mohou minimalizovat počet stížností. Jedná se například o:

- důsledné vedení pracovníků školy ke správné komunikaci s žáky a jejich zákonnými zástupci,
- pravidelnou analýzu obsahu jednání třídních schůzek, zápisů v žákových knížkách,
- koncepční práci s výsledky evaluace
- a hlavně řešení zjištěných nedostatků a přijímání preventivních opatření k jejich neopakování.

Realizace těchto aktivit může škole napomoci i k vytvoření jednotného a kvalitního informačního systému pro žáky a jejich rodiče.

Pro vytvoření a především fungování kvalitního informačního systému je nezbytné vytvořit zaměstnancům (ovšem i žákům a jejich zákonným zástupcům) takové prostředí, ve kterém mohou kdykoliv vyjádřit svůj názor, aniž by se museli obávat sankcí, ale třeba i nevlídného chování ze strany vedení školy v případě odlišného názoru či nesouhlasu.

Komunikace školy směrem k dětem/žákům

Vybrané nástroje:

- webové stránky školy (webové stránky se zabezpečeným přístupem),
- elektronický komunikační systém (přihlašování přes přístupová hesla),
- e-mailová komunikace učitelů,
- třídnické hodiny,
- konzultační hodiny.



Komunikace školy směrem k rodičům

Vybrané nástroje:

- vývěsní skříňka před školou (úřední deska),
- webové stránky školy,
- elektronický komunikační systém (přihlašování přes přístupová hesla),
- e-mailová komunikace (e-mailová komunikace přes evidenční systém),
- třídní schůzky,
- konzultační hodiny,
- osobní komunikace.

Komunikace uvnitř organizace mezi zaměstnanci

Vybrané nástroje:

- informační nástěnka ve sborovně (na jiném místě uvnitř školy),
- pravidelné porady – měsíční, týdenní,
- kalendář akcí – celoroční, měsíční, týdenní,
- elektronický komunikační systém,
- e-mailová komunikace,
- osobní komunikace.

Komunikace škola – vnější prostředí (PR / vztahy s veřejností)

Vybrané nástroje:

- komunikace s médii – zprávy v regionálním a místním tisku,
- vztahy s místní správou a samosprávou,
- vztahy s neziskovou sférou,
- komunikace s místní komunitou,
- veřejné akce – kulturní a sportovní akce,
- publikace – almanach, školní časopis, výroční zprávy, video zprávy,
- firemní identita – zachování jednotného užití barev, loga, typů písma v prezentačních materiálech (letáky, katalogy, webové stránky).

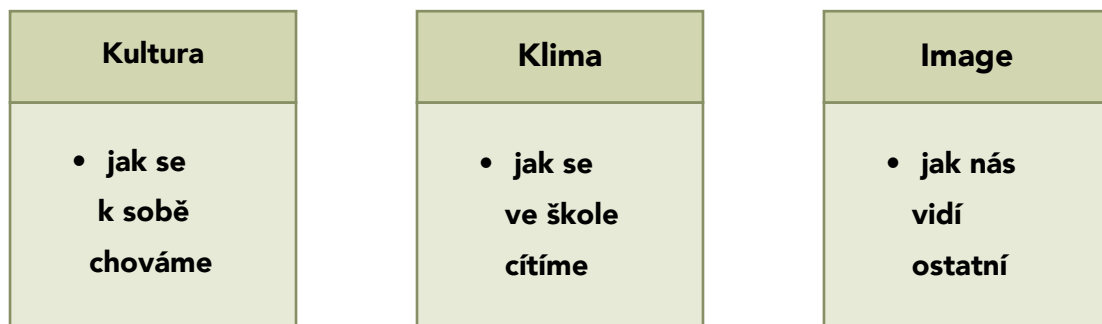
Možný způsob analýzy komunikace mezi různými aktéry:

Škola doplní seznam nástrojů o ty, které používá, případně by chtěla používat, a vhodným způsobem (anketou, dotazníkem, řízeným rozhovorem...) zjistí spokojenost cílové skupiny (žáků, rodičů, zaměstnanců) s daným nástrojem.

Kultura, klima, image školy

Průvodce

Kultura, klima a image školy patří k faktorům tvořícím vnitřní prostředí školy. Velice zjednodušeně lze tyto oblasti charakterizovat následujícím schématem:



Obrázek 10: Kultura, klima a image školy – zjednodušené schéma, Zdroj: zpracováno autorem

Kultura školy

Každá škola je jiná. Může se jednat o stejný typ školy, stejné velikosti, nabízející podobný vzdělávací program, a přesto mohou být mezi školami rozdíly. Nejlépe to poznají žáci, kteří mají možnost studovat na více školách, případně učitelé, kteří změní pracoviště.

Je vhodné poznamenat, že pojem kultura je mezioborový a že při jeho vymezování nedospěli autoři ke konsenzu. Kultura prostředí je poměrně složitým abstraktním konceptem, který byl ve vztahu k organizaci zaveden na přelomu 80. a 90. let minulého století. V oblasti managementu souvisel s rozvojem řízení lidských zdrojů a v oblasti marketingu s novým pojetím organizace a s poznáním důležitosti vnějších i vnitřních vztahů.

Jednoduchou definici předložili Deal a Kennedy (1982, s. 4), kteří kulturu organizace vymezili jako „způsob, jakým v organizaci něco děláme“. Kultura organizace potom dle Armstronga a Taylora (2015, s. 164) „zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.“

Armstrong a Taylor (2015) s odkazem na řadu autorů uvádějí, že hodnoty a normy jsou základem kultury organizace a utvářejí se čtyřmi způsoby:



1. Kulturu formují lídři, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti.
2. Kulturu formují tzv. kritické případy – důležité události, které slouží jako zdroj ponaučení o žádoucím nebo nežádoucím chování.
3. Kultura vychází z potřeby udržovat efektivní kulturní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří hodnoty a očekávání.
4. Kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být dynamické nebo neměnné.

Několik dalších definic:

„Kultura organizace je výsledkem funkce všech rysů organizace, jako jsou její zaměstnanci, cíle, technologie, velikost, doba existence, politika, úspěchy, nezdary. Klíčové hodnoty organizace tvoří její kulturu.“

(Werther, Davis, 1992, s. 617)

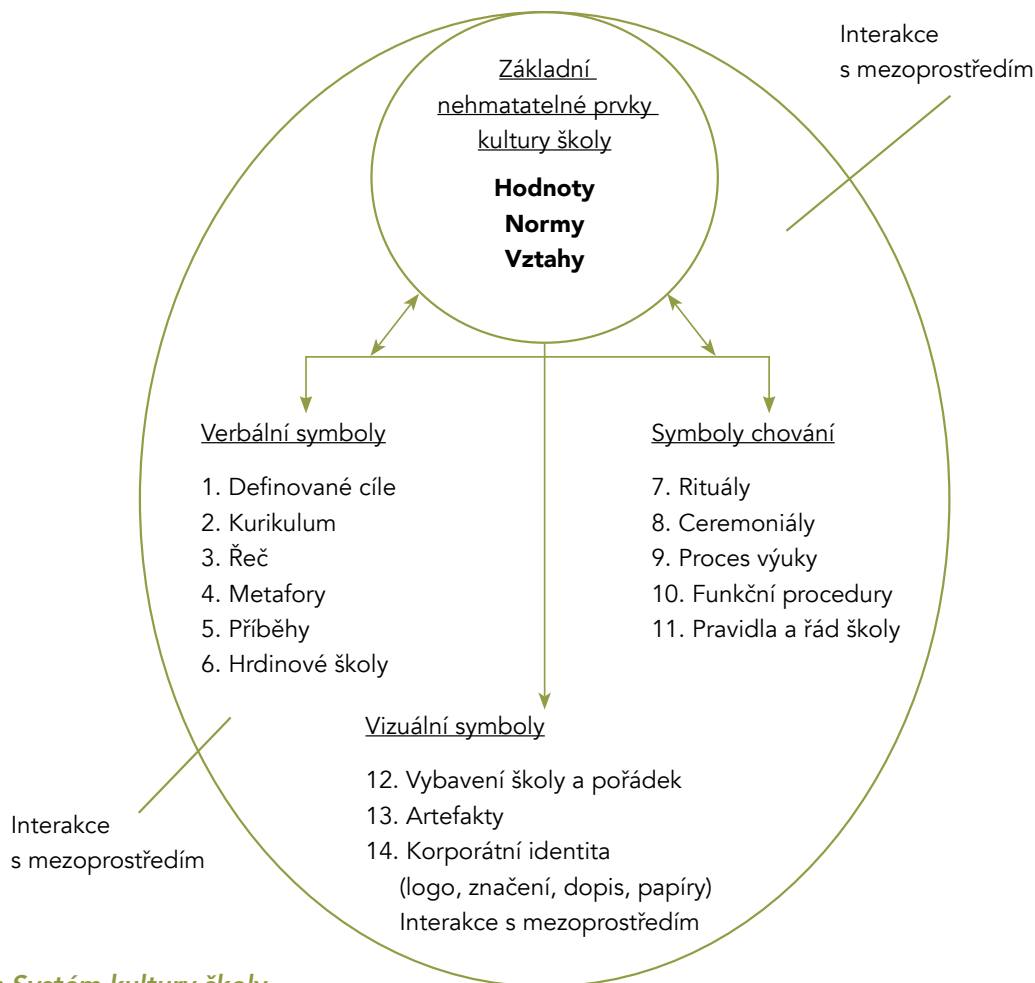
„Kultura se projevuje také tím, že všichni zaměstnanci vědí, co mají ve většině situací dělat. Čím je kultura vyšší, tím méně je potřeba organizačních příruček, organizačních zásad...“

(Peters, Waterman, 1992, s. 108)

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“

(Armstrong, 2007, s. 199)

K lepšímu porozumění pojmu kultura může napomoci následující schéma (Světlík, 2009, s. 72):



Obrázek 11: Systém kultury školy

Zdroj: Světlík, 2009, s. 72

Základem jsou nehmateriální nemateriální prvky kultury, kam patří uznávané a sdílené hodnoty, postoje a normy školy, vztahy. Hodnoty nabízejí směr, návrh chování zaměstnanců. Mezi sdílené hodnoty patří také vize školy a strategie rozvoje.

Další prvky kultury školy již jsou viditelnější. Patří sem:

■ **Verbální symboly**

- kurikulum – obsahuje vedle Školního vzdělávacího programu také další plány (např. EVVO) a dále rozšiřující aktivity jako výlety, exkurze, akce školy (viz podkapitola Vzdělávací program školy)
- řeč – způsob komunikace s žáky, mezi učiteli, s rodiči, způsobem své řeči zaměstnanci představují hodnoty školy vně
- hrdinové – osobnosti školy, bývalí nebo současní učitelé



■ Symboly chování

- rituály – například způsob přivítání nových žáků,, přivítání nových zaměstnanců, rozloučení se s odcházejícími
- ceremoniály – oslavy výročí školy, školní plesy
- proces výuky – jakým způsobem výuka probíhá, jakými metodami, využití didaktické techniky

■ Vizualní symboly – nejviditelnější pro návštěvníky školy

- vybavení školy a pořádek – vzhled budovy školy, vnitřní vybavení, vzhled chodeb, pořádek ve vnitřních a vnějších prostorách školy
- artefakty – školní časopis, diplomy, úspěchy, fotografie zachycující minulost školy apod.
- logo, propagační předměty

Kultura školy je nehmatatelná, ale ne nepoznatelná. Vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě (Bedrnová, Nový, 1998). Kultura školy má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky školy.

Změna kultury

Proč realizovat změnu kultury školy?

Na základě studia rozsáhlých literárních zdrojů byl sestaven níže uvedený přehled (Eger, 2006). Kulturu školy je potřebné měnit, jestliže dochází k následujícím okolnostem:

- Vžitá kultura neodpovídá změně podmínek prostředí.
- Dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (změna vize, poslání, cílů a strategie školy, zavádění kurikulární reformy...).
- Škola přechází z jedné vývojové etapy do další.
- Dochází k podstatné změně ve velikosti školy (též optimalizace).
- Mění se postavení školy na trhu vzdělávání.
- Mění se proto, že se změna očekává (trendy, reformy aj.).

V souvislosti s tématem strategického řízení a plánování může být pro některé školy impulzem k plánování **změny kultury** rozpor mezi stávající (zažitou) kulturou a kulturou potřebnou k dosažení strategických cílů. Kultura školy je také často tím prvním, co se v procesu strategického řízení a plánování začíná měnit.

Příklad

Pokud si škola stanoví cíl „partnerský přístup k žákům“ a stávající kultura vztahů je postoj „nadřazený vs. podřízený“, bude tato kultura bránit dosažení cíle. Potom máme dvě možnosti – změnit cíl, nebo změnit kulturu.



Změna kultury není snadná a může trvat několik let. Než začneme kulturu školy měnit, je zásadní, abychom věnovali dostatek času jejímu poznání. Pečlivé zmapování a detailní pochopení kultury organizace je výchozím předpokladem pro její změnu. Podstatou změny je přechod od výchozího stavu ke stavu cílovému. Musíme si ovšem uvědomit relativní stabilitu kultury, a tedy i to, že změna ve střednědobém horizontu vyžaduje 3–5 let práce.

Cesta změny kultury organizace se obvykle uvádí v pěti základních etapách (Eger, 2006, s. 138):

- rozmrazení vžitě kultury,
- tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, příležitostí i hrozeb (také vážení sil, které podporují změnu a které jsou proti změně),
- cílené ovlivňování (změna řízení, vzdělávání, informování, odměňování, získávání zkušeností, vytváření nových kulturních vzorů atd.),
- sladování změny, korekce chyb, posilování dosažených pozitivních výsledků,
- rozvíjení žádoucího stavu.

Jak začít měnit toxickou kulturu školy?

Je potřebné začít s pracovníky a zejména s učiteli. Jak jsme uvedli výše, předpokladem změny k lepšímu je uznávání společných norem a sdílení hodnot, které jsou uváděny společnou činností v realitu, a změna je podporována proaktivním klimatem. Je potřebné podporovat pozitivní aspekty:

- Oslavujte úspěch na setkáních a poradách zaměstnanců a učitelů.
- Používejte příběhy a příklady o úspěšné spolupráci, kdykoliv je to vhodné.
- Používejte jasný jazyk a profesionální přístup při podpoře společného učení jak u učitelů, tak i u žáků.

Pro analýzu kultury školy nabízí literatura tyto dvě metody (Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 58):

Metoda 1: Analýza kultury školy podle projevů její manifestace

Podstatou metody je tabulka s konkrétně popsány projevy kultury školy. Diskuzí nad jednotlivými položkami lze získat podklady pro evaluaci kultury školy a přípravu potřebných změn.

| Manifestace směrem ven | Materiální manifestace | Nemateriální manifestace |
|------------------------------|---|--|
| | budovy, hřiště, školní pozemky stánky na veletrzích a výstavách atd. venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy fasády, dveře, okna a jejich výzdoba domovské barvy oblečení zaměstnanců, někde i studentů (mnohdy i celkový vzhled) tiskoviny, vizitky, propagační materiály školy dárkové předměty | vzdělávací program školy školné, různé poplatky chování zaměstnanců i žáků vůči veřejnosti orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont) formy nabídky výuky systém marketingové komunikace: marketingová komunikace, podpora prodeje, public relation a publicita, přímý prodej, přímý marketing vztahy žák-učitel-rodíč-společnost |

| Manifestace směrem dovnitř | Materiální manifestace | Nemateriální manifestace |
|----------------------------------|---|--|
| | vstupy, dvory, předzahrádky i vnitřní hřiště, využití a úprava pozemků i jiných prostor vrátnice – její vzhled a uspořádání, manifestace úspěchů školy – tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy atd. vnitřní prostory budov (chodby, místnosti, dílny, laboratoře, sociální zařízení, zákoutí atd.) architektura barvy, osvětlení, větrání, vytápění vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek aj.) informační systémy (orientační tabule, označení místností aj.) | proces a organizace výuky klíma (teplo školy, sociální teplota, etika) vztah nadřízený – podřízený formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry, tj. nadřízený – podřízený, vyučující – žák, vedení mezi sebou, učitelé mezi sebou, žáci mezi sebou, ostatní pracovníci školy atd. základní hodnoty, vnitřní etika hodnota času řeč hrdinové příběhy, historky, ceremoniály vztah k profesi a k vlastní práci |

Obrázek 12: Základní přehled manifestace kultury školy

Zdroj: Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 58



Metoda 2: Analýza kultury školy pomocí dotazníku

Dotazník obsahuje položky, které jsou rozepsané v pětistupňové škále. Do dotazníku se zaznamenává stávající hodnocení dané položky a dále hodnocení požadované. Odpovědi se následně graficky vyhodnotí. Položky, ve kterých je rozdíl mezi stávající a požadovanou kulturou největší, upozorňují na nutnost změny. O práci s tímto dotazníkem je také zmínka v kapitole 15. Evaluační část – vyhodnocení pokroku školy vzhledem k nastaveným strategickým cílům (podkapitola Evaluační nástroje, dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery).

Zájemci mohou najít podrobnosti včetně výše zmíněného dotazníku ve vhodné literatuře, například Eger, Egerová, Jakubíková (2002, s. 52–71 a dotazník na s. 103).

Dále také viz příloha č. 1.

Klima školy

Průvodce

V souvislosti s vnitřním prostředím se často mluví o klimatu školy. Klima je hodně propojeno s kulturou školy i z toho důvodu, že kultura je jedním z faktorů, které klima ovlivňují. Mezi další důležité faktory ovlivňující klima patří kvalita managementu a systém mezilidských vztahů mezi všemi skupinami (učitelé versus děti/žáci, učitelé navzájem, učitelé versus ostatní zaměstnanci, vedení versus učitelé atd.).



Definice klimatu školy

Definice

„Klima školy je relativně stálá kvalita vnitřního prostředí, je to vnímané fyzikální a psychologické prostředí školy včetně vztahů uvnitř skupin a mezi těmito skupinami: vedení škol, učitelé, žáci, rodiče, komunita.“ (srov. Mareš, Ježek, Mareš, 2003-2005)²



Lepšímu porozumění pojmu klima školy může napomoci i následující definice Spilkové (2013)³:

Definice

„V jistém zjednodušení – když se hovoří o klimatu školy, myslí se tím, jak se tam lidé (žáci, učitelé, vedení školy, nepedagogičtí pracovníci – školník, kuchařky, uklízečky aj.) cítí, jaké jsou tam mezilidské vztahy a existují-li tam nějaké obecněji sdílené hodnoty, na jejichž základě se lidé určitým způsobem chovají. Odborná literatura chápe klima školy jako celkovou kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů v dané škole, jako úroveň komunikace a interakce mezi všemi aktéry procesů vzdělávání ve škole včetně sociálních partnerů školy, dlouhodobější sociálně emocionální naladění a relativně ustálené způsoby jednání, které jsou založeny na implicitních či explicitních hodnotách a pravidlech života ve škole.“



2 <http://www.klima.pedagogika.cz/skola/index.html>
3 <https://www.rodicevitaní.cz/nezarazene/klima-skoly-ma-zasadni-vliv-na-to-jak-se-deti-uci/>

Mezi **znaky zdravého klimatu** patří například důvěra a úcta mezi všemi osobami ve škole, loajalita ke škole, podpora cílů, zájem o práci školy. Naopak **nezdravé klima** se projevuje nepřátelským ovzduším, nespoluprací učitelů, demotivací žáků nebo , nepřátelským postojem ke škole. Změna klimatu vyžaduje změny v kultuře školy a v mezilidských vztazích.

Kultura a klima školy

Kultura školy a klima školy nejsou totéž, ačkoliv tyto pojmy řada lidí v praxi často směšuje.

V souvislosti s kulturou organizace se objevuje i pojem klima (atmosféra) organizace. Klima souvisí s vnímáním a s tím, jak jedinec kulturu organizace prožívá. Jedná se tedy o způsob vnímání pracovního prostředí a je zřejmé, že ovlivňuje chování zaměstnance (pozor, v souvislosti se školou tedy učitele a také žáka).

Klima je pro ujasnění návaznosti pojmů upřesňováno na sociální klima a vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů na pracovišti. Je zřejmé, že je stálejší, a že je tak významnou součástí kultury organizace. Pauknerová (2006, s. 199) je vymezuje jako charakter „*převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jako jakýsi soulad mezi jednotlivými pracovníky*“ a uvádí, že sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Schein (2010) považuje klima v organizaci za jednu ze součástí manifestace její kultury.

„Školní klima je prožívání kultury školy jejími učiteli a žáky.“
(Obdržálek, 2002, s. 71)

| Klima | Kultura organizace |
|--|---|
| Flexibilní, je možné je jednodušeji měnit Založeno na vnímání Je vnímána při vstupu Je všude kolem nás Cesta, jak vnímáme okolí Prvním krokem při změně Je v tvé hlavě | Potřebujeme řadu let pro její rozvoj Založena na hodnotách a důvěře Nelze ji jednoduše vnímat Je naší součástí Cesta, jak realizujeme „věci“ kolem nás Určuje, zda je zlepšení vůbec možné Je v tvé hlavě |

Obrázek 13: Porovnání rozdílů a shod mezi kulturou a klimatem

Zdroj: Gruenert, 2008, s. 58

Měření klimatu

Ke zjištění klimatu školy lze využít nástroj Klima školy – soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče, který byl vytvořen v rámci projektu Cesta ke kvalitě (národní projekt ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy s plným názvem AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení). Výstupy projektu jsou publikovány na webové stránce <http://www.nuv.cz/ae>.

Tento nástroj je dle autorů vhodný pro 2. stupeň základních škol a pro střední školy.

V Příloze č. 2, 3 a 4 jsou k dispozici ukázky dotazníků pro žáky, učitele a rodiče.

Průvodce

Pro práci s nástrojem potřebujete přístup k systému na vyhodnocení dotazníků. Ten je umístěn na webu www.rvp.cz na stránce Evaluační nástroje (http://evaluacninastroje.rvp.cz/nuovckk_portal/).

Nejprve je třeba vaši školu zaregistrovat kliknutím na odkaz Registrace školy vpravo nahoře. Následně vyberete v nabídce menu „Nástroje“ a dostanete se (kromě jiného) k nástroji „Klima školy“.



Tip pro MŠ a 1. stupeň ZŠ

V nabídce „Nástroje“ na stránce http://evaluacninastroje.rvp.cz/nuovckk_portal/ se po rozkliknutí objeví tabulka se všemi nástroji, ve které je uvedeno, pro jaký typ školy je daný nástroj určen. První stupeň tak může využít např. nástroj „Klima učitelského sboru“, MŠ má k dispozici „Anketu pro rodiče“ a další.

Image školy

Definice

„Image je souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli nejen současnými, ale i bývalými, se studenty nejenom současnými, ale i absolventy a jejich předpokládanými znalostmi.“ (Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 72)



Image školy je tedy dána tím, jak školu veřejnost vnímá. Tvoří ji několik složek:

- design školy – jak škola působí navenek, architektura a stav budov, vnitřní vybavení, oblečení zaměstnanců, propagační materiály,
- kultura školy,
- identita školy – filozofie školy, představa, kterou má škola o sobě samotné,
- komunikace školy – způsoby komunikace,
- program školy – formální a skryté kurikulum.



Literatura dále uvádí další charakteristiky image:

- Image projevuje jistou setrvačnost a nemusí odpovídat konkrétní situaci ve škole.
- Často vychází z konkrétních zkušeností jednotlivců, ne všichni vnímají školu stejně.
- Změna image je možná, ale jedná se o dlouhodobý proces.

Kultura školy a image školy

Kultura školy se výrazně projevuje v její image a ovlivňuje ji prostřednictvím tzv. manifestních projevů. Viz obrázek 12: Základní přehled manifestace kultury školy v kapitole 8. *Analytická část – identifikace rozvojových potřeb školy, v části Kultura školy.*

Všechny tyto projevy vytvářejí určitý obraz naší školy v představách rodičů, dětí a žáků, veřejnosti a všech návštěvníků školy.

Měření image

V rámci analýzy organizace je vhodné zjistit, jakou image má škola v očích veřejnosti. Je to důležitý faktor, který hraje vliv při rozhodování o volbě školy. Pro plánování budoucnosti je dobré vědět, co si veřejnost myslí o různých aspektech činnosti školy (kvalitě pedagogického sboru, materiálním vybavení, způsobu řízení apod.). Ve strategickém plánu rozvoje lze následně činnost zaměřit na změnu, případně udržení zjištěného stavu.

Pro měření image uvádí dostupná literatura dvě metody (Eger, Egerová, Jakubíková, 2002).

Metoda 1: Měření známosti a příznivosti postojů ke škole

Tato metoda zjišťuje dva údaje. Míru známosti školy u vybraného vzorku osob (zjišťujeme, zda o naší škole vědí) a dále stupeň přízně, který ke škole pociťují (jaký postoj mají ke škole). Tato metoda má opodstatnění pro základní školy ve větších městech, nebo pro střední školy v určitém regionu. Nemá význam pro školu, která je jediná ve městě nebo obci.

Popis této metody je přílohou tohoto Manuálu:

Příloha č. 5: Měření známosti dané instituce a postojů k ní.

Metoda 2: Dotazník pro zjišťování image (sémantický diferenciál)

Jedná se o metodu, která umožňuje podrobnější analýzu obsahu image školy. V podstatě jde o dotazník obsahující soubor otázek (indikátorů), které nás zajímají, a hodnotící škálu.



Například:

atmosféra ve škole je přátelská 1 2 3 4 5 atmosféra ve škole je nepřátelská.

Respondenti označí na škále svoje hodnocení. Výsledky se za všechny respondenty zprůměrují. Můžeme zvláště vyhodnotit odpovědi žáků, rodičů, učitelů apod.

Příklad dotazníku se nachází v příloze 6. Podrobnosti k metodě sémantický diferenciál najdou zájemci v publikaci Eger, Egerová, Jakubíková (2002, s. 78).

Konkurence

V poslední době se vzhledem k poklesu porodnosti a zachování stejného počtu škol (navíc ještě narůstá počet středních škol, vznikají soukromé školy apod.) zvyšuje konkurence mezi školami. U konkurence lze sledovat její silné a slabé stránky ve vztahu k silným a slabým stránkám vlastní školy. Na základě znalosti konkurenčních výhod a slabin okolních škol může škola pracovat na vlastních konkurenčních výhodách.

Obvyklý postup analýzy konkurence je možné popsat také jako posloupnost následujících otázek:

- Kdo jsou naši konkurenti v současné době a kdo jimi bude pravděpodobně za pět let?
- Jaké jsou strategie a cíle hlavních konkurentů?
- V čem je specifikum každého konkurenta a jaká je úroveň jeho nabídky měřená hodnocením klientů?
- Jaké jsou silné stránky a omezení konkurentů?
- Jaká slabá stránka každého konkurenta může ohrozit jeho úspěch?
- Jaké jsou pravděpodobné změny v jejich budoucích strategiích?
- Jak ovlivňují strategie konkurentů odvětví, trh a strategii?
- Jaká je atraktivnost studijních oborů našich konkurentů?
- Jaká je dostupnost školy našich konkurentů?
- Jakou image mají školy našich konkurentů?

Z provedených strategických analýz vnějšího prostředí, včetně analýzy konkurence na vzdělávacím trhu, je pak možné stanovit vlastní pozici na vzdělávacím trhu a provést analýzu konkurenceschopnosti školy.



Pro následnou formulaci strategických cílů a při volbě strategie školy je třeba si odpovědět na následující otázky (Kratochvíl, 2010, s. 56–57):

- Jak silná je současná konkurenční pozice školy?
- Jak se vyvine postavení školy, pokud se naše současné strategie nezmění (čeká nás oslabení, nebo posílení pozice)?
- Jak si naše škola stojí ve vztahu ke konkurentům z hlediska klíčových faktorů?
- Jaké má naše škola předpoklady k tomu, aby si pozici uhájila?

Příklad

Více než dříve je u rodičů dětí předškolního věku (a následně žáků ZŠ) poptávka po alternativních formách vzdělávání. Pokud se škole podaří zjistit, o který alternativní typ vzdělávání je ve spádových oblastech zájem (Montessori pedagogika, program Začít spolu atd.), a bude schopna a ochotna ho implementovat, např. úplně v některých třídách či částečně (některé principy) ve všech třídách, může se jednat o možný trend zvyšující konkurenceschopnost školy. Rozšíření vzdělávací nabídky může navíc přitáhnout i zájemce ze širšího okolí.



Zjištěné informace lze shrnout přehledně do tabulky. (Dobře zvažujte, co o konkurenčních školách uvedete. Strategie je veřejný dokument, můžete nechtěně poškodit vztahy s okolními školami.)

| škola | vzdálenost | charakteristika | silné stránky ve vztahu k naší škole | slabé stránky ve vztahu k naší škole |
|-------|------------|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| AAA | 7 km | malotřídní | alternativní přístup | pouze 1.-4. |
| BBB | 10 km | úplná základní škola | zázemí města | dojíždění, velká škola |

Analýza konkurence umožňuje stanovit konkurenční výhody naší školy. Ty je možné prezentovat v rámci PR a marketingu školy. Mohou jimi být např. následující charakteristiky:

- Vytváříme malé skupinky dětí.
- Podporujeme v dětech zvědavost a zájem o svět.
- Rozvíjíme talenty a nadání.
- Nabízíme neautoritativní přístup.
- Ve škole není zbytečný stres.
- Podporujeme v dětech zodpovědnost.



- Rozvíjíme komunikační dovednosti.
- Ve škole je minimalizován vznik šikany.
- Školu tvoří učitelé.
- Umožňujeme dětem učit se smysluplně.⁴

Analýza vnějšího prostředí

Průvodce

Následující podkapitoly obsahují stručné informace o dalších analýzách. Nelze předpokládat, že se všechny školy budou těmito analýzami důkladně zabývat, je však vhodné mít je na vědomí především v průběhu formulace strategických cílů. V reálné praxi se budou školy zabývat především SWOT analýzou, případně vybranými oblastmi vnitřního prostředí.



Vedení školy by kromě analýzy vnitřního prostředí mělo důkladně analyzovat, a tím i poznat také vnější vzdělávací prostředí. Analýzy vnějšího vzdělávacího prostředí vedou k pochopení jeho povahy a faktorů, které toto prostředí ovlivňují.

Hlavními cíli analýzy vnějšího vzdělávacího prostředí školy podle Kratochvíla (2010, s. 52–53) jsou:

1. identifikace a klasifikace faktorů vnějšího vzdělávacího prostředí, které v rozhodující míře ovlivňují nebo budou ovlivňovat činnost a postavení školy na vzdělávacím trhu,
2. identifikace současných a potenciálních žáků a klientů,
3. identifikace současných a potenciálních konkurentů školy,
4. sledování a hodnocení situace v odvětví školství,
5. sledování a hodnocení konkurentů,
6. sledování a hodnocení vlastní konkurenceschopnosti,
7. navrhování a implementace změn strategie školy.

Jak již bylo řečeno, vnější prostředí je samotnou školou nejméně ovlivnitelné. Jednou z možností, jak hodnotit vnější podmínky prostředí, je tzv. PEST analýza. Název je tvořen z prvních písmen pojmenování oblastí, kterým se analýza věnuje:

⁴ Zdroj: ZŠ Livingston, Praha.



- P – politické (politicko-právní),
- E – ekonomické,
- S – sociální (sociokulturní),
- T – technologické faktory.

K těmto čtyřem faktorům se přidává ještě jedno E – faktory ekologické (PESTE analýza).

Cílem PEST analýzy je najít faktory, které školu bezprostředně ovlivňují nebo budou mít vliv v plánované budoucnosti. Tyto faktory se většinou objeví ve SWOT analýze jako vnější „příležitosti“ nebo „ohrožení“. Není tedy bezpodmínečně nutné provádět PEST analýzu zvlášť, pokud k tomu škola nemá nějaký důvod. Jestliže se škola rozhodne tuto analýzu udělat, použije podobné postupy jako při SWOT analýze – brainstorming, výběr nejdůležitějších bodů atd. (viz tento Manuál, kapitola 9. SWOT analýza).

PEST analýza přispívá k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby:

- může být využita jako kontrolní seznam,
- může pomoci identifikovat klíčové vlivy prostředí,
- může napomoci identifikovat dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny,
- může pomoci zkoumat různý dopad externích vlivů na školu.

Následuje stručná charakteristika jednotlivých oblastí:

Politické (politicko-právní) faktory

- změny předpisů, které pro školu mohou znamenat příležitost/ohrožení (v poslední době např. inkluze, kariérní řád, změna financování regionálního školství),
- změny na straně zřizovatele vlivem změny politické situace v obci.

Ekonomické faktory

- ekonomické faktory, které dnes školu nejvíce ovlivňují,
- ekonomické změny, které se dají očekávat.

Ekonomická situace školy je závislá na nastavených podmínkách státu, případně krajů (rozpočtové určení daní, financování regionálního školství...). To jsou vnější podmínky, které nás v této části zajímají.

Užitečný odkaz

Informace o výši prostředků na jednoho žáka, které dostávají obce:

<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/prijmy-kraju-a-obci/financovani-materskych-a-zakladnich-skol/2015/informace-o-vysi-objemu-prostredku-plyno-20529>

Školy mají samozřejmě možnost využít další způsoby ovlivnění ekonomické situace. Ty již mohou samy řídit a patří do vnitřního prostředí (různé dotační programy, sponzoring, doplňková činnost apod.).

Sociokulturní faktory

Demografické prostředí

- demografický vývoj – porodnost, úmrtnost, věková struktura obyvatelstva,
- vývoj počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,
- mobilita obyvatelstva – související s rozvodovostí, odchodem za prací do měst apod.



Užitečný odkaz

Počty obyvatel v obcích a jejich změny:

<https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

Kulturní prostředí

- postoj veřejnosti ke školství, ke vzdělání ve vaší lokalitě,
- hodnota vzdělání u dětí, u rodičů,
- zájem obyvatelstva o celoživotní vzdělávání.



Tato data se dají získat např. dotazníkem, anketou nebo jiným průzkumem. Zájem o celoživotní vzdělávání může být pro školu příležitostí. Střední školy mohou spolupracovat s úřady práce na rekvalifikačních kurzech, nabízet akreditované kurzy v rámci DVPP. Příležitostí zde může být i neformální – volnočasové vzdělávání veřejnosti – různé kurzy pro dospělé, které přinášejí další finanční prostředky.

Příklad

Učitel cizího jazyka na škole, který v důsledku nižšího počtu žáků nemá plný úvazek, může dokrývat část úvazku v rámci jazykových kurzů pro veřejnost. Škola může pronajímat prostory spolkům k organizaci mimoškolních aktivit apod.





Technologické faktory

- změny, které se objevují, nebo se dají předpokládat v této oblasti,
- reakce školy na změny v oblasti rozvoje nových technologií.

Školy tyto faktory opět posuzují v kontextu konkrétních podmínek. Jinak bude tuto oblast řešit mateřská škola, jinak základní škola poskytující obecné vzdělání, jinak škola specializovaná např. na ICT, výuku jazyků, přírodovědné předměty a jinak střední škola připravující uchazeče pro konkrétní praxi.

Ekologické faktory

- popis trendů, které se mohou dotknout školy, a reakce školy na ně,
- prostředí, ve kterém se škola nachází, vytápění, hluk,
- postoje obyvatel k životnímu prostředí.

V rámci PEST analýzy si manažeři školy obvykle kladou řadu dalších otázek.

Například:

- Jaké faktory prostředí ovlivňují naši školu?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v současnosti?
- Které faktory budou nejdůležitější v několika příštích letech?

Odpovědi na tyto otázky je nutné pravidelně projednávat s pedagogickým sborem. Jak ovšem upozorňuje Kratochvíl (2010), není nezbytné analyzovat všechny vnější faktory (viz s. 53).

Analýza zdrojů

Analýza zdrojů je částí analýzy vnitřního prostředí školy. Jejím cílem je zjistit, které zdroje máte k dispozici, a následně identifikovat ty, které je možné využít pro další rozvoj školy. Informace o zdrojích bude třeba mít na mysli při tvorbě cílů školy. Naplánovat cíl a nemít zdroje k jeho dosažení nedává smysl. Při výběru cílů volíme takové, u nichž máme k dispozici silné zdroje pro jejich uskutečnění. Naopak oblasti rozvoje, na které nejsou zdroje nebo pouze omezené, nebudou vybrány jako strategické cíle na další období.

Příklad

V rámci stanoveného cíle „zlepšení znalostí žáků v anglickém jazyce“ se škola rozhodne zavést výuku s rodilým mluvčím. V tomto případě dosažení cíle závisí na lidských zdrojích. Buď má škola k dispozici rodilého mluvčího na pravidelnou výuku (ideálně na období více let) a pak lze tento krok realizovat, nebo ne a pak je zbytečné tento postup plánovat.





V reálné praxi škol se nepředpokládá, že bude prováděna komplexní analýza zdrojů. Hlavním důvodem je, že ředitelé většinou vědí, jaké zdroje (možnosti) mají přibližně k dispozici. Důležité bude vzít tyto možnosti na vědomí v okamžiku výběru strategických cílů.

Co všechno mohou být zdroje školy?

Mezi zdroje patří různé faktory vnitřního prostředí školy. Nejedná se pouze o finanční zdroje, ty nejsou často v rozvoji školy na prvním místě. Zdrojem může být např. poloha školy v klidné lokalitě, dopravní obslužnost, prostě vše, co má vliv na fungování školy.

Přehlednou analýzu zdrojů nabízí například publikace *Marketingové řízení školy* (Světlík, 2009, s. 123).

Každý účastník analýzy označí, jak který zdroj hodnotí. Výsledky se zprůměrují a zanesou do škály.

| Vnitřní zdroje | Silné stránky | | | | Slabé stránky | | |
|-----------------------------|---------------|-------|---|----|---------------|----|----|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| Lidské zdroje | | | | | | | |
| Počet pedagogů | 40+20 | 40 | | | | | |
| Kvalita výuky | 20 | 80 | | | | | |
| Vztah k žákům | 60+20 | 20 | | | | | |
| Loajalita ve škole | 80+20 | | | | | | |
| Materiální zajištění | | | | | | | |
| Finanční zajištění | 20 | 60+20 | | | | | |
| Kapacita | 40 | 40 | | | | 20 | |
| Technické vybavení | 20 | 60 | | 20 | | | |
| Umístění školy | 60+20 | 20 | | | | | |
| Řízení a strategie | | | | | | | |
| Informační systém | | 80+20 | | | | | |
| Kvalita plánování | 20 | 60+20 | | | | | |
| Zpětná vazba | 40+20 | 40 | | | | | |
| Organizace školy | 20+20 | 60 | | | | | |
| Ostatní | | | | | | | |
| Zájem o školu | 60+20 | 20 | | | | | |
| Kvalita absolventů | | | | | | | |
| Vazba na praxi | | | | | | | |
| Image školy | 60 | 20+20 | | | | | |

Vyjádření v %. Červená čísla – pohled ŘS.



Analýza zdrojů školy metodou VRIO

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu školy z hlediska zdrojů, kterými disponuje.

Zkratka VRIO je odvozena od počátečních písmen anglických názvů faktorů, podle nichž je účinnost jednotlivých zdrojů posuzována:

V – Value – hodnota nebo hodnotnost zdroje. Může vám zdroj pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?

R – Rareness – vzácnost, výjimečnost zdroje. Kolik konkurenčních organizací tento zdroj vlastní?

I – Imitability – napodobitelnost zdroje. Bude pro konkurenční organizaci náročné tento zdroj napodobit?

O – Organization – schopnost organizace zdroj využít. Má organizace takovou strukturu, aby mohla zdroj využít?

Každý zdroj je posuzován podle výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje z hlediska všech čtyř faktorů (Cimbálníková, 2012, s. 58).

Základní zdroje školy pro VRIO analýzu s příklady zdrojů podle Kratochvíla (2010, s. 51):

Hmotné zdroje:

- technologické vybavení,
- učebny, laboratoře,
- řídicí struktura.

Lidské zdroje:

- počet, kvalifikační struktura a způsobilost,
- pro-inovační prostředí,
- sociální klima apod.

Finanční zdroje:

- disponibilní kapitál,
- likvidní prostředky,
- rentabilita provozu.

Nehmotné zdroje:

- know-how,
- IS/IT zabezpečení.



Návaznost na „vyšší strategické“ dokumenty

Při plánování záměrů rozvoje školy (strategických cílů) je vhodné seznámit se se strategiemi vyšších (nadřízených) orgánů – státu, kraje, zřizovatele, a to s těmi částmi jejich strategických dokumentů, které se týkají vzdělávání. Tyto strategie jsou většinou vytvořeny obecně a pravděpodobně se nestane, že váš záměr s nimi bude v přímém rozporu. Na druhou stranu vás mohou tyto strategie inspirovat, poskytnout vám nápady, kam vaši školu směřovat, případně i vhodné formulace. Seznámení se s těmito dokumenty je součástí analýzy vnějšího prostředí školy.

Patří sem např.:

- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-vzdelavaci-politiky-2020-1>
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>
- Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-digitalniho-vzdelavani-do-roku-2020>
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje (odkaz vede na dokument Kraje Vysočina, podobně lze vyhledat obdobné dokumenty na stránkách příslušného kraje)
<https://www.kr-vysocina.cz/dlouhodobbe-zamery-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy/ds-300669>
- Strategické dokumenty zřizovatele
- Místní akční plány, krajské akční plány, školní akční plány (pro střední školy)

V této části analýzy může být školám také prospěšný dokument České školní inspekce Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání (<http://www.csicr.cz/cz/dokumenty/kriteria-hodnoceni>). Dokument, který ČŠI každoročně aktualizuje, popisuje kritéria „Kvalitní školy“ pro tyto oblasti činnosti škol:

- koncepce a rámec školy,
- pedagogické vedení školy,
- kvalita pedagogického sboru,
- výuka,
- vzdělávací výsledky žáků,
- podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti).

Kritéria jsou zpracována pro různé typy škol. Školy si mohou porovnat skutečný stav podmínek s úrovní popsanou v dokumentu a na základě zjištěných rozdílů určit oblasti dalšího rozvoje.



Shrnutí

Analýza, někdy označovaná jako audit, slouží ke zjištění aktuálního stavu školy. Popisuje, na jaké úrovni se škola nachází v různých oblastech činnosti. Znalost současných podmínek je výchozím krokem, důležitým pro plánování budoucnosti.

Kompletní analýza se zabývá **vnějším prostředím** (například vlivy politické, ekonomické, sociálně právní nebo technologické) a **vnitřním prostředím** (např. vzdělávací program školy, klima, materiální vybavení apod.).

Důkladná analýza organizace je náročný proces. Pojmout a analyzovat komplexně činnost školy vyžaduje různé pohledy a přístupy. Tato kapitola ukazuje vedení škol široké spektrum oblastí, které jsou navíc navzájem různě propojeny. Každá škola si potřebuje v rámci analýzy vybrat ty faktory, které na její práci mají nebo mohou mít největší vliv. Většinou není reálné věnovat se všem faktorům a oblastem stejně důkladně.

Jeden ze způsobů, jak v analýze školy propojit různé faktory, je SWOT analýza, která je podrobně popsána v následující kapitole.

9. SWOT analýza

Průvodce

Vzhledem k významu SWOT analýzy v procesu strategického řízení a plánování je této metodě věnována samostatná kapitola. Kromě teoretických základů jsou zde popsány především praktické postupy a doporučení pro její realizaci.



Úvodem

SWOT analýza je nejčastěji využívaný nástroj při analýze organizace. Umožňuje identifikovat oblasti, které jsou pro budoucnost školy důležité, a současně syntetizuje výsledky dílčích analýz do jednoho uceleného obrazu. Jejím smyslem je identifikovat klíčové silné (**S**trength) a slabé (**W**eakness) stránky školy (nejdůležitější faktory vnitřního prostředí) a klíčové příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreads), které se nacházejí v jejím vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby.

Klíčem ke správnému provedení SWOT analýzy je následující hodnocení mezi kvadranty:

- Jak pomocí silných stránek využít příležitostí na trhu? (S–O hodnocení),
- Jak využít příležitostí k odstranění nebo minimalizaci našich slabých stránek? (W–O hodnocení),
- Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb? (S–T hodnocení),
- Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? (W–T hodnocení).

Náměty k zamyšlení před realizací

Pokud do SWOT analýzy škola zapojí různé skupiny osob, získá více různých pohledů. Žáci a rodiče vidí věci jinak než vedení školy nebo učitelé.

Před jejím provedením je vhodné posoudit, zda by se u některých skupin nehodilo požádat o **spolupráci externistu – facilitátora**, v závislosti na zkušenostech vedení školy s podobnou prací a na stylu řízení. Výhodou externisty je, že se do práce může vedení školy zapojit a přispět svými názory. Stejně tak některé skupiny mohou být sdílnější k jiné osobě než k řediteli nebo zástupci.

Důležité upozornění

V průběhu SWOT analýzy a následně po jejím průběhu **není vhodné řešit okamžitě problémy** a nedostatky, které vyjdou najevo. Tvorba strategie má svoji dynamiku, svůj vývoj. Je třeba podporovat lidi (učitele, děti, rodiče...) k otevřenosti, a tím získat co nejvíce podnětů, pozitivních i negativních. Pokud vedení školy začne negativní zjištění řešit, může zablokovat další práci. Ostatní musí mít důvěru v to, že jejich nápady budou



využity k rozvoji organizace, ne k jejich potrestání. Tvorba strategie a její naplňování je dlouhodobý proces, který vyžaduje zapojení a účast lidí. V okamžiku, kdy budou cítit ohrožení, bude narušena návaznost procesu.

Toto upozornění samozřejmě neplatí pro některá závažná zjištění – podezření na šikanu, zneužívání návykových látek, závažné porušení bezpečnosti apod. Pokud by vedení školy v těchto případech nejednalo, byla by to chyba. Pro takové případy má každá škola ve vnitřních směrnicích zpracovány speciální postupy.

SWOT analýza se zaměstnanci

Před provedením bude třeba rozhodnout o **počtu skupin**, se kterými bude SWOT analýza realizována. Při tomto rozhodování lze zohlednit:

- počet lidí ve skupině – ideálně do 20–25 osob, s většími skupinami se obtížněji pracuje,
- oblasti, které osoby zastupují – při SWOT analýze může dojít k tomu, že menšinová skupina nebude moci dostatečně zviditelnit svoje priority.

Příklad

1. škola, jejíž součástí je ZŠ a MŠ:

Zaměstnanci MŠ hodnotí jinou budovu, jiné rodiče, jiný ŠVP. Oproti zaměstnancům ZŠ mohou být početně v nevýhodě. Pokud budou sami, dostatečně zanalyzují svoje potřeby.

2. SWOT analýza společná s pedagogickými i provozními zaměstnanci:

Provozní zaměstnanci nebudou hodnotit (většinou) problémy ve výuce, váš ŠVP, vztahy s rodiči... Opět jsou početně v nevýhodě oproti pedagogům. Pro důkladnější analýzu školy z pohledu nepedagogických pracovníků můžete vytvořit samostatnou skupinu provozních zaměstnanců.

3. větší (sloučené střední) školy:

Jednotlivé součásti budou hodnotit jiné budovy, odlišné vzdělávací obory apod.



Na základě vlastní zkušenosti nedoporučuji svolávat schůzku se zaměstnanci po vyučování. Schůzka zabere nejméně 2–3 hodiny času. Je vhodnější naplánovat ji na nějaký volný den o vedlejších prázdninách. Na tvorbu strategie je dobré být dobře naladěný. Je důležité navodit dobrou atmosféru, neřešit před schůzkou žádné spory, nezačínat operativou – např. rychlou pracovní poradou. Dobrému výsledku napomůže i drobné občerstvení (čaj, káva, zákusky...).



SWOT analýza s rodiči

Ve školách často přetrvává situace, že se rodiče obávají něco říci, aby se to neprojevovalo negativně na hodnocení jejich dětí. Proto mohou mít rodiče strach pracovat před vedením školy. Je důležité navodit atmosféru důvěry.

Úvod schůzky

Na rozdíl od učitelů nebo žáků se rodiče často navzájem neznají. Schůzku se hodí začít krátkým povídáním o jejím cíli a o tom, jak budou výsledky dále využity. Následně je vhodné vyzvat rodiče ke **krátkému představení** – mohou říci své jméno, třídu, kterou jejich děti navštěvují, proč se rozhodli přijít, co očekávají. Pomůže to překonat počáteční ostych.

Podobně jako u zaměstnanců je vhodné myslet na drobné občerstvení. Termín bude pravděpodobně v odpoledních hodinách, je třeba si vyhradit dostatek času. Schůzka se může protáhnout.

Další doporučení

- Rodiče by měli vědět, že informace, které zazní, budou použity pro proces tvorby strategie, ne pro řešení aktuálních problémů.
- Nastane-li potřeba řešit nějaký aktuální problém, může vedení školy nabídnout zájemcům možnost zůstat po schůzce, nebo si můžete domluvit jiný termín.
- Je vhodné předem si zjistit zájem rodičů a podle počtu zájemců potom připravit schůzku – prostor, počet židlí, občerstvení a např. i počet skupin. Pokud potvrdí zájem hodně rodičů, bude lepší je na SWOT analýzu rozdělit do více skupin.

SWOT analýza s dětmi/žáky

Prvním úkolem je rozhodnutí, které třídy a v jakém rozsahu budou do analýzy zapojeny. Hodně zde bude záležet na typu a velikosti školy. SWOT analýza s jednou skupinou zabere cca 2 hodiny času.

Tipy pro tvorbu skupin:

- Škola s mnoha třídami může zapojit pouze třídní samosprávu, školní parlament, vybrat dobrovolníky apod.
- Při menším počtu tříd lze zapojit celé třídy.

Dále musí vedení školy rozhodnout, kdo povede proces s žáky. Důležitá bude opět atmosféra důvěry a současně autorita této osoby. Žáci mohou být otevřenější ke svému třídnímu učiteli než k vedení školy. Tady je například cizí osoba (facilitátor) může zablokovat – „nevědí, zda před ním mohou mluvit“. Žáky je vhodné upozornit, že strategie je dlouhodobý proces a jejich připomínky nebudou řešeny okamžitě.



Další doporučení:

- Školy, které mají pouze první stupeň, mohou zvolit jednodušší formu analýzy (ne silné a slabé stránky, ale co se vám ve škole líbí, co byste změnili, dělali jinak apod.).
- Učitelé v MŠ mohou zapojit celou třídu jednoduchými otázkami, podobně jako u prvního stupně ZŠ.
- Ke zjištění názoru žáků lze použít i jiné metody, např. dotazník nebo strukturovaný rozhovor.

Zapojení zřizovatele

Nabídněte některou ze schůzek zřizovateli – starostovi, radě, zastupitelům, školské komisi, zástupcům kraje – podle vašeho uvážení. Strategie rozvoje školy by měla být v souladu s jejich dokumenty.

Jak se dělá SWOT analýza

- Zaměřte se na skutečně klíčové a důležité věci.
- Zahrnujte pouze fakta a objektivní faktory, ne domněnky nebo spekulace.
- Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních – jen ty věci, na kterých se shodnete ve více lidech, mají váhu.
- Rozepište faktory do čtyř kvadrantů – důsledně rozlišujte mezi vnitřními a vnějšími faktory.
- Hledejte cesty, jak vaši situaci využít, případně jak ji zlepšit.
- Případně zrevidujte faktory, pokud jste během hodnocení přišli na něco jiného.

Brainstorming (bouře mozků)

Cílem této metody je přimět účastníky k formulování co nejvíce nápadů. Využívá se tzv. synergický efekt. Pokud budou nápady tvořeny společně, bude jich více, než kdyby je každý psal samostatně (výsledný celek je větší než součet jednotlivých prvků). Nápad někoho ve skupině může inspirovat ostatní k nápadům, na které by sami nepřišli. Tato metoda má samozřejmě i svoje úskalí, kterým se můžeme vyhnout dodržováním určitých pravidel.

Pravidla brainstormingu

Brainstorming má dvě fáze – fázi kreativní (shromažďování nápadů) a fázi racionální (kritické posuzování).

První, kreativní fáze – shromažďování nápadů

- Cíl – získat co nejvíce nápadů, čím více nápadů, tím lépe.



- Lze říci cokoli, co vás napadne k danému zadání.
- Každý nápad je důležitý.

Vedoucí procesu motivuje účastníky k aktivitě. I zdánlivě nesouvisející nápad může někoho inspirovat (viz efekt synergie), zajímavé nápady přicházejí často až později.

■ **Nápady se nehodnotí a nekritizují.**

To je hodně **důležité pravidlo** – hodnocení a kritika může zablokovat další nápady. To platí i pro sebekritiku (např.: „to je asi blbost, to raději neřeknu“). I kladná reakce zde může uškodit (např.: „aha, tak jemu to pochválili, a mně ne, tak to vám už nic neřeknu“). Tyto příklady lze uvést při vysvětlování pravidel, umožní to lépe pochopit, proč je toto pravidlo třeba dodržovat.

- Všechny nápady se zapíší.

Všechny nápady mají stejnou váhu a je třeba je zapsat. Následně před jejich hodnocením se některé mohou eliminovat jako nereálné, nesouvisející apod. Nápady se zapisují, jak je účastníci říkají, neupravují se formulace. Pouze v případě, že není úplně jasné, co je myšleno, lze požádat o upřesnění.

- Pracujeme, dokud jsou nápady.

V závislosti na počtu účastníků to zabere hodně času. Pro získání dalších nápadů může pomoci „práce s tichem“. Pokud např. půl minuty, minutu nikdo nic neřekne, nic se neděje. Pokud ticho pokračuje, může vedoucí procesu zkusit podpořit účastníky, např. větami typu: „Posuzujte různé oblasti – vztahy, rodiče; podívejte se, co nám ještě chybí.“

Druhá, racionální fáze – kritické posuzování

- Cíl – získané nápady posoudit a vybrat ty nejdůležitější – viz další postup.

Prostorové uspořádání

K brainstormingu je potřeba dostatečně velký prostor podle počtu účastníků. Ve škole to není problém – jsou zde třídy, případně auly, tělocvičny. Pro brainstorming a vlastně celou SWOT analýzu je ideální, když účastníci sedí v půlkruhu okolo plochy, na kterou se zapisují výsledky. Doporučuje se odstranit všechny bariéry mezi účastníky a facilitátorem. Občas lidem připadá nekomfortní, pokud před sebou nemají stůl, nemají se za co schovat. A to je pro tuto práci dobře. Ideální je pouze jeden nebo dva půlkruhy. Všichni jsou na stejné úrovni, nikdo se za nikoho neschovává.

Pomůcky

K provedení SWOT analýzy je potřeba dostatečný počet flipových papírů a dostatečně velká plocha na jejich vylepení. Všechny zapisované výsledky tak budou stále vidět. Ideální ve škole je tabule. Na papíry bude facilitátor psát tlustými fixy, tak aby výsledky byly vidět ze vzdálenosti, kde sedí účastníci. Pro druhou



část – posuzování nápadů – budou potřeba tzv. lepíky (samolepicí čtverečky nebo kolečka). K označování nápadů lze použít také fixy, pokud jich je dostatečný počet.

Konkrétní postup

Zkušeným se omlouvám za tyto detaily, ale pokud někdo dělá SWOT analýzu poprvé, jistě je ocení.

1. Připravte si plochu, kam budete zapisovat nápady. Ideálně flipové papíry v dostatečném počtu. Nadepište je „Silné stránky“, „Slabé stránky“, „Příležitosti“, „Ohrožení“. Možná bude třeba papíry přidat, potom budete muset ty popsané vylepit např. vedle na stěnu.

2. Před začátkem vysvětlíte účastníkům pravidla a postup práce – viz výše.

3. Zadejte úkol – zjišťujeme současný stav naší školy. Co je naše silná nebo slabá stránka? Jaké máme příležitosti, co nás ohrožuje? Postupovat můžete po jednotlivých oblastech, ale v praxi se osvědčuje věnovat se všem oblastem najednou. Tak, jak zaznívají nápady ostatních, motivují účastníky k nápadům ke všem oblastem. Pokud je hned nesdělí a nezapíše se, mohou být zapomenuty.

4. Zeptejte se, zda účastníci rozumí postupu práce, uveďte obecné příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Pokud si nebudou jistí, kam jejich nápad patří, nevádí, buď jim s tím pomůžete, nebo prostě nápad někam zapíšete a rozhodnete o něm později.

Příklady a jejich zařazení v rámci SWOT analýzy:

- Vnitřní faktory – můžeme ovlivnit
 - silná stránka: umístění žáků v olympiádách
 - slabá stránka: výuka cizích jazyků
- Vnější faktory – nemůžeme přímo ovlivnit, konkrétně jsou uvedeny demografické
 - příležitosti: nová bytová výstavba v obci
 - ohrožení: klesající porodnost

5. Pracujte tak dlouho, dokud jsou nápady. Všechny je zapisujte, nevádí, když se opakují. Hlídejte pravidla, nedovolte diskuzi, hodnocení. Pravidla mohou být napsána a vyvěšena. Podporujte účastníky, pokud se zaměřují na jednu oblast, např. na materiální, napovězte jim, kam ještě mohou zaměřit svoji pozornost (vztahy ve škole, klima, rodiče, ŠVP, výsledky žáků, komunikace...).

6. Když nápady dojdou, přečtete znovu vše napsané. Pokud není úplně jasné, co je poznámkou myšleno, vyzvěte účastníky ke komentáři a vysvětlení. Někoho ještě může něco napadnout – zapíšte to.

7. Ze všech nápadů je třeba vybrat ty podstatné, kterými se budete dále zabývat. K tomu slouží lepíky. Využijte pravidlo 80/20, nebo ještě lépe 90/10. Z napsaných nápadů potřebujete vybrat pětinu, případně desetinu



těch nejdůležitějších. Čím méně preferenčních bodů každému účastníkovi udělíte, tím pečlivěji bude vybírat skutečně důležité informace. Doporučuji přidělit každému max. 3–5 lepíků v závislosti na počtu účastníků a počtu zapsaných nápadů. Každý účastník označí ty nápady, které mají dle jeho názoru největší význam.

Před označením se hodí vyřadit nápady, které jsou nesmyslné. Také bude třeba rozhodnout u sporných nápadů o jejich zařazení mezi vnější, nebo vnitřní faktory.

Zaměření SWOT analýzy

V praxi se nejčastěji provádí jedna komplexní SWOT analýza, která v sobě zahrnuje různé oblasti činnosti školy – materiální podmínky, vztahy ve škole, samotné vzdělávání, mimoškolní činnost apod., tak jak byly dříve popsány. Jednotlivé oblasti se v ní následně identifikovat.

Přehled oblastí činnosti školy, které je vhodné zahrnout do kompletní SWOT analýzy:

Katalogové položky – SILNÉ a SLABÉ stránky

1. Personální zajištění

- kvalifikovanost
- odbornost oborová i učitelská
- další vzdělávání PP
- vztahy, komunikace a spolupráce

2. Řízení školy – vedení lidí

- vize a koncepce
- pravidla, řády, směrnice
- školní poradenské pracoviště (ŠPP)
- DVPP
- projekty
- doplňková činnost a její využití

3. Výchovný a vzdělávací proces

- žáci, skladba
- ŠVP a jeho naplňování



- výukové strategie (metody, formy)
- prostředky ICT ve výuce
- role učitele v přípravě a realizaci procesu, podpora rozvoje, klíčové kompetence
- klima školy / atmosféra
- hodnocení (sebehodnocení)
- volnočasové aktivity

4. Další aktivity školy

5. Škola a rodiče, zákonní zástupci – komunikace a spolupráce

6. Prostorové podmínky

7. Materiálně-technické vybavení

8. Prezentace školy (public relations – PR)

Jiná možnost je udělat SWOT analýzu pouze pro vybrané oblasti, v závislosti na konkrétní potřebě. Může pak proběhnout např.:

- SWOT analýza materiálních podmínek,
- SWOT analýza školního vzdělávacího programu,
- SWOT analýza vztahů mezi školou a rodiči.

Proces zpracování a interpretace výsledků SWOT analýzy pro další práci

Výsledky SWOT analýzy budou sloužit pro formulaci strategických cílů (priorit) v další části tvorby strategického plánu (viz kapitola 13. Strategické cíle).

K zpracování a interpretaci výsledků lze použít následující postupy:

Postup 1 – Konfrontační analýza

Při vyhodnocování položek (nápadů) získaných při brainstormingu je třeba společně s účastníky vybrat v každém kvadrantu (S, W, O, T) pět nejvýznamnějších. Účastníci proto musí označit položky ve všech čtyřech kvadrantech (každý účastník musí např. označit v každém kvadrantu tři).

Vybrané položky se zaznamenají do konfrontační matice. Konfrontační matice umožňuje posoudit vzájemné působení a vzájemné vlivy dvou konfrontovaných položek ve vazbě na naši organizaci. Budou tedy posuzovány vztahy mezi příležitostmi a silnými a slabými stránkami a mezi hrozbami a slabými a silnými stránkami.



Při diskuzi se ptáme, zda má společné působení konkrétních položek pozitivní nebo negativní dopad na organizaci.

Následně se provede její propočtení a pojmenování největší příležitosti a největší hrozby v kontextech silných a slabých stránek. Zjistíme tak, která příležitost posiluje naše silné stránky (resp. které silné stránky nám umožní nejlépe využít příležitost) a eliminuje nežádoucí dopad našich slabých stránek (případně které slabé stránky ohrožují efektivní využití příležitosti). Ve vztahu k hrozbám můžeme podobně posoudit, jaké silné stránky můžeme využít pro jejich eliminaci, případně která kombinace slabých stránek a hrozeb je pro naši organizaci potenciálně nejvíce ohrožující. Ze získaných výsledků se dále vyhodnotí další oblasti rozvoje školy.

Vzor konfrontační matice je v Příloze č. 7 tohoto dokumentu.

Postup 2

Ze SWOT analýzy se vyberou pouze obodované nápady a seřadí se od nejvíce obodovaných k nejméně obodovaným. Tyto obodované nápady se roztřídí podle pravidla 80/20. Vybere se pouze pětina s nejvyšším počtem bodů (z 10 nápadů se vyberou 2, z 20 vyberte 4 atd.). Při strategickém plánování je důležité nedělat všechno, ale zaměřit se na podstatné body. Na ty, které získaly nejvíce preferenčních hlasů.

Tyto nápady se dále spojí do oblastí, které spolu souvisí. Oblasti, které takto vzniknou, je vhodné pojmenovat. Je pak lépe vidět, čeho se body týkají, a to pomůže při formulaci cílů. Je vhodné předem si připravit návrhy formulací cílů.

Kontext analýzy školy v procesu strategického řízení a plánování

Analytická část procesu strategického řízení a plánování primárně slouží ke konstrukci a formulaci strategie. Skutečnosti, které pomocí ní zjistíme, jsou důležité rovněž pro implementaci.

Jako velmi užitečné se pro implementaci jeví zpřehlednění výsledků analýz do podoby kritických a klíčových faktorů úspěchů.

Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace. Kritické faktory představují úzké místo, které musí být odstraněno (Veber, 2006, s. 449). V procesu implementace je důležité mít celkový přehled o těchto úzkých místech a zacílit na ně konkrétní činnosti, zohlednit je jmenovitě při rozdělování zdrojů. Pokud byla prováděna SWOT analýza, lze kritické faktory dohledat mezi těmi skutečnostmi, které jsme zařadili do kvadrantu „Slabiny“. Může se jednat například o nevyhovující materiální vybavení pro vzdělávání v některé vzdělávací oblasti nebo o neodpovídající úroveň komunikace s rodiči. Tyto kritické faktory by měly být zvažovány jako oblasti operativního řízení při rozkladu strategie na konkrétní činnosti.

„Klíčové faktory naopak představují všechny momenty, skutečnosti, prvky, na nichž organizace může založit svůj úspěšný vývoj.“ (Veber, 2006, s. 449). V případě škol jde většinou o takové faktory, které zajišťují dlouhodobý zájem stávajících či potenciálních uživatelů toho, co škola poskytuje. Vzhledem k existujícímu kon-



kurenčnímu prostředí v České republice bychom tedy mohli klíčové faktory označit za konkurenční výhody.

Může se jednat o dlouhodobou kvalitu vzdělávacích výsledků žáků v některé konkrétní vzdělávací oblasti nebo vyučovacím předmětu, úroveň vybavení školy sportovišti atd. Pokud byla provedena SWOT analýza, lze klíčové faktory dohledat v kvadrantu „Silné stránky“. V procesu implementace mohou klíčové faktory plnit funkci kotvy, a to v tom smyslu, že jsou pro pracovníky školy jistotou kontinuity. Jakkoliv tento efekt vypadá jako drobnost, může v průběhu změny sehrát významnou úlohu. Je pro pracovníky školy dokladem toho, že rozhodně ne vše, co bylo součástí jejich dosavadního profesního života, „bylo špatně“. Klíčové faktory mohou být ve fázi implementace posilovány například jejich lepší komunikací směrem ven (například na školním webu je vytvořena nová rubrika).

Shrnutí

Praktickou metodou, využívanou při analýze školy, je SWOT analýza. Umožňuje komplexně vyhodnotit fungování školy, nalézt aktuální problémy a nové možnosti růstu.

SWOT analýza je metoda, s jejíž pomocí je možno identifikovat:

- silné stránky (angl. Strengths),
- slabé stránky (angl. Weaknesses),
- příležitosti (angl. Opportunities),
- hrozby (angl. Threats).

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní části organizace, škola je může ovlivnit (vnitřní prostředí). Příležitosti a ohrožení jsou vnější faktory, které mohou mít vliv na organizaci, ale které nezávisí na její práci. Jejich ovlivnitelnost samotnou školou je malá (vnější prostředí).



10. Mise, poslání školy

Průvodce

Předchozí část byla věnována analýze školy, zjištění výchozího stavu, toho, jak je na tom konkrétní škola v současné době v kontextu různých podmínek. K plánování dalších kroků je třeba dobře znát výchozí situaci a možnosti.

Jako základní premisy (předpoklady) budoucího chování školy jako organizace jsou označovány mise a vize. Začíná jimi proces strategického plánování a vycházejí z nich rozvojové záměry školy.



Co je mise (poslání)?

Každá škola je součástí vzdělávacího systému státu a tomu odpovídá její základní funkce – **vzdělávat a vychovávat** – v závislosti na druhu školy. Každá škola k tomu přistupuje jiným způsobem, má jiné zázemí, jinou historii a jiné podmínky.

Východiskem pro stanovení budoucího rozvoje školy je formulace jejího poslání (mise).

„Poslání školy je prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné a budoucí aktivity školy, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od jejích konkurentů. Mělo by poskytnout pochopení směru a cílů školy. Formulování poslání by mělo být unikátní pro každou vzdělávací instituci, protože každá funguje v jiném prostředí, má jiný pedagogický sbor, předmět činnosti, jiné cíle.

Poslání by mělo obsahovat především následující komponenty:

- kdo jsou zákazníci školy,
- co je hlavní aktivitou školy a jejím hlavním cílem,
- kde škola působí,
- filosofii školy, to jest základní hodnoty a priority a
- sílu a výhody školy ve vztahu ke konkurenci.“

(Světlík, 2009, s. 122–123)



Mise neboli poslání je odpověď na otázky:

„Kdo jsme? Proč existujeme? Co děláme?“

Je cílena do přítomnosti. Mise je dlouhodobý pohled školy na to, co dělá, jaká je. Poslání by mělo být platné i v budoucnosti. Vize, o níž pojednává další kapitola, bude formulována v souladu s posláním.

Za misí se skrývají sdílené hodnoty a dlouhodobé cíle školy. Mise je důvod, proč školu rozvíjet, proč plánovat budoucnost, vybírat cíle pro další rozvoj. To vše pomáhá lépe realizovat poslání školy.

Mise má dvě základní funkce (Elsner, 1999):

- Vnitřní, která má informační charakter a je zaměřena na působení dovnitř organizace.
- Vnější, která také informuje, ale hlavně udává (zobrazuje) význam a integrování ostatních pro realizaci uvedené mise.

Proč ji potřebujeme?

Poslání by mělo objasnit smysl či účel fungování organizace. Mělo by objasnit, proč je důležité, že zde tato organizace je.

Poslání organizace (tedy i školy) prezentuje:

- smysl existence organizace,
- organizací dlouhodobě uznávané hodnoty,
- normy chování celé organizace,
- případně také vztah k ostatním subjektům trhu, zde vzdělávací soustavy.

Mise pomáhá konkrétní škole určit **místo na „trhu škol“**. Charakterizuje ji, vymezuje, v čem je jiná oproti konkurenci. Poslání napomáhá vnímání školy veřejností – je součástí image školy. Misi je proto vhodné dostatečně zveřejňovat a komunikovat.

Směrem dovnitř školy pomáhá zaměstnancům uvědomovat si hodnoty školy, její jedinečnost a výjimečnost, **motivuje k práci**. Samozřejmě v případě, že se zaměstnanci s posláním ztotožňují. Právě prostřednictvím sdílených společných hodnot je mise propojena s kulturou školy.

Všechny školy by mohly mít jako poslání „Učíme děti.“ nebo „Vzděláváme žáky“ Každá škola však dává důraz na něco jiného, volí různé cíle, používá různé metody, technologie, přístupy, spolupracuje s různými subjekty apod. To vše se může objevit v její misi.



Jak vytvoříme misi?

V praxi se používá pro vyjádření mise (poslání) organizace několik různých způsobů. Ve strategickém řízení školy a při vytváření jejího strategického plánu rozvoje se nejčastěji využívá vyjádření pomocí kombinace různých faktorů:

Vyjádření poslání pomocí 3 P:

- produkt – výrobky, služby (Školní vzdělávací program),
- profit – forma existence (nezisková organizace, škola...),
- personál – lidské zdroje.

Takto pojaté poslání:

- Charakterizuje školu jako organizaci pomocí poskytovaných služeb, případně pomocí technologií, které bude škola používat při uspokojování potřeb zákazníků.
- Charakterizuje formu existence organizace: zisková vs. nezisková, akciová společnost atd.
- Ukazuje výjimečnost organizace v oblasti lidských zdrojů (kdo u nás pracuje, jaké jsou jeho kvality).

Vyjádření poslání pomocí 3 C:

- customer – zákazník (klient, příjemce služby),
- company – podnik (organizace, v našem případě škola),
- competition – konkurence (jiné školy).

Vztahy tří základních faktorů vytvářejí obecný obraz o činnosti organizace a prezentují i základní představu o jejím poslání. Takto pojaté poslání:

- Vystihuje typ zákazníků, které chce organizace uspokojovat, i jejich specifické potřeby (kdo je náš zákazník a co si přeje).
- Charakterizuje organizaci pomocí jejích produktů, případně pomocí technologií, které bude používat při uspokojování potřeb zákazníků.
- Ukazuje postavení organizace a její možnosti v konkurenčním prostředí a vymezuje oblasti, kde je organizace schopna konkurenčních aktivit (podrobněji Cimbáliková, 2012, s. 26–27).

Formulace poslání není důležitá jen pro ziskové organizace (podniky). I školy jako specifický typ organizace musí představit své aktivity a ukázat, že úsilí organizace je soustředěno na správné problémy a příležitosti. Častým rysem obsahové náplně poslání je i vymezení dlouhodobého chování organizace s ohledem na zájmy:



- vlastníků (v případě školy státu, zřizovatele), zaměstnanců,
- obchodních partnerů (zákazníků, dodavatelů),
- okolí (vztah k regionu, k životnímu prostředí apod.).

Postup tvorby mise

K tvorbě mise se dají použít metody, pomocí kterých získáme klíčová slova, hesla, která nám potom pomohou k výsledné formulaci. Posláním je **třeba tvořit se zaměstnanci školy**. Chceme, aby se s misí identifikovali, souhlasili s ní. Dalším důvodem je, že pro organizaci je důležitý proces tvorby mise, diskuze nad jejím zněním, obhajování názorů, přemýšlení, konzultace apod.

Samotný postup tvorby lze rozdělit do 3 kroků.

Krok 1 – Získání klíčových hesel

Jednoduchou metodu k tvorbě mise popisuje Eger, Egerová, Jakubíková (2002, s. 37):

Tip

Začněte prohlášením: „Naše škola poskytuje tyto služby ...“

Potom si několikrát za sebou položte otázku: „K čemu je to dobré?“ Po několika otázkách dojdete k výchozí podobě poslání vaší školy. Například místo „vzděláváme“ nebo „poskytujeme středoškolské vzdělání“ můžete dojít k formulaci „přispíváme k lepšímu uplatnění našich absolventů na trhu práce poskytováním kvalitního vzdělávacího programu, zaměřeného na...“

Podrobné pokyny:

1. Vytvořte skupiny po 4–6 osobách.
2. Nejdříve ve skupině napište odpověď na otázku „Proč jsme tady? Co nabízíme?“ („Naše škola poskytuje tyto služby...“). Lze napsat více otázek, každého může inspirovat jiná z nich.
3. Pak se zeptejte: „K čemu je to dobré?“ Odpověď opět запиšte.
4. Znovu se zeptejte: „K čemu je to dobré?“ Teď posuzujete větu napsanou v předchozím kroku. Opět запиšte.
5. Ještě jednou zopakujte (podle potřeby lze zopakovat i vícekrát).
6. Nechte skupiny prezentovat jejich práci.



Příklad

Proč existujeme? Co představujeme? Co děláme? Co nabízíme?

Poskytujeme tyto služby...

Rodinné prostředí (menší počet všech)

k čemu je to dobré?

- Lepší vztahy $\check{Z} \rightarrow U \times U \rightarrow \check{Z}$, $U \rightarrow R \times R \rightarrow U$

k čemu je to dobré?

- Lepší klima školy (příprava pro život)

k čemu je to dobré?

- Pozitivní vnímání školy

k čemu je to dobré?

- Podávání lepších výkonů

k čemu je to dobré?

- Dosažení lepších výsledků

k čemu je to dobré?

- Uspění v konkurenci



Krok 2 – Ohodnocení výstupů

Tento a další krok lze provést bezprostředně po představení práce skupin. Pokud to z časových důvodů není možné, pokračuje se na další schůzce.

Výsledky všech skupin jsou vyvěšeny tak, aby byly vidět. Také je můžete předem přepsat do jednoho souboru a ten pak promítnout. Teď je čas výstupy seřadit, ohodnotit podle důležitosti.

Vedoucí procesu (facilitátor) se zeptá účastníků:

„Který z výstupů naši školu nejvíce charakterizuje?“

„Za který jste ochotni ,dát ruku do ohně‘?“

„Která z formulací ukazuje, jací skutečně jsme a můžeme to doložit?“

Každý účastník dostane 2–3 lepíky a označí svoji volbu. Je třeba vybrat to nejpodstatnější.



Krok 3 - Formulování mise

Nejlépe ohodnocené formulace se přepíše nebo jinak zvýrazní. Na základě vybraných vět začnete společně formulovat misi. Můžete použít již napsané formulace. Účastníci navrhnou možná znění, facilitátor je zapisuje a zajišťuje (ověřuje) souhlas ostatních, nabádá k doplnění nebo změně v případě nesouhlasu. Je důležité, aby formulace byly jednoznačné, měly by jim rozumět ostatní skupiny (rodiče, děti/žáci...).

Další metody

K získání klíčových slov lze využít některou z metod popsanych v kapitole 11. Vize školy, například **brainstorming** (ten je podrobně popsán také v kapitole 9. *SWOT analýza, části Brainstorming (bouře mozků)*). Otázky pro účastníky budou znít:

„Proč jsme tady? Co děláme? Proč existujeme? Co nabízíme? Co poskytujeme?“

Příklady mise

Konkrétní podoba mise může být různá. Může to být jeden odstavec, několik odrážek, jedna věta, jedna strana textu A4... (srov. i Eger, Egerová, Jakubíková, 2002).

Mise tvořené jednou větou:

Příklad 1: *Vzděláváme děti.*

Příklad 2: *Připravujeme děti pro budoucí život ve společnosti.*

Příklad 3: *Rozvíjíme osobnost žáka prostřednictvím vzdělávání.*

Příklad 4: *Jsmo škola, která vzdělává a rozvíjí mladé lidi.*

Mise tvořená více body:

Příklad 5:

Jsmo škola, která:

poskytuje dětem základní vzdělání,

pomáhá všem dětem v rozvoji jejich talentu,

zajišťuje rovnost příležitostí v bezpečném prostředí,

podporuje ducha partnerství mezi žáky a učiteli, rodiči a školou, komunitou a školou,

orientuje děti na život v občanské společnosti, přípravu na práci a celoživotní vzdělávání.



Mise tvořená odstavcem:

Příklad 6:

Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická ve Zlíně poskytuje střední, vyšší odborné a vysokoškolské bakalářské vzdělání. Naším cílem je poskytovat ekonomické vzdělání na vysoké profesionální úrovni podle potřeb praxe. Na splnění tohoto cíle spolupracujeme s podniky, organizacemi a školami nejen Zlínského kraje, ale i s organizacemi celostátními a mezinárodními. (viz Světlík, 2009, s. 124)

Shrnutí

Mise neboli poslání je odpověď na otázky:

„Kdo jsme?“ „Co děláme?“

Je to „vizitka“ vaší školy. Je cílena do současnosti (na rozdíl od vize). Mise školy pomáhá určit místo na „trhu škol“ – charakterizuje konkrétní školu, vymezuje, v čem je jiná oproti ostatním školám.



11. Vize školy

Průvodce

Pokud má škola jasnou představu o svém poslání, je čas zamyslet se nad obrazem pozitivní budoucnosti v dlouhodobém horizontu. Tato kapitola nabízí několik možností, jak takovou vizi vytvořit.



Co je vize?

Vize je základní myšlenka, vyjadřující budoucnost školy v podobě krátkého prohlášení. Škola ve své vizi sděluje představu stavu, kterého chce v budoucnosti dosáhnout, své zaměření a hlavní cíle v dalších nejméně pěti letech.

Definice

„Vize je představa úspěšné budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace.“ (Oldroyd in Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 15)



Vize je důležitá součást strategického plánování. Směřuje do budoucnosti v časovém horizontu několika let (5–10 let). Vize tedy především vyjadřuje cíl, kterého chce škola v budoucnosti dosáhnout. Vizí vlastně odpovídáme na otázku: Kam směřujeme? Kam chceme dojít?

Poslání i vize mají nadčasový charakter. To ovšem neznamená, že se nemohou měnit. Naopak, změní-li se podmínky, ve kterých škola funguje, je třeba na tuto skutečnost reagovat.

K posouzení a eventuální změně zaměření organizace (vize) a úpravě jejího poslání (mise) dochází především při všech zásadních strategických rozhodnutích managementu školy.

Vize musí být sdílena všemi zaměstnanci. Snadnějšího sdílení a pochopení dosáhneme tím, že se na jejím znění budou podílet.

Proč ji potřebujeme?

Správně formulovaná vize má pro organizaci klíčový význam.

Definice

*„Za prvé je **inspirací**. Každý ve škole by měl být seznámen s vizí a měl by ji umět interpretovat. Vize by se měla stát základem pro povzbuzení, rozvoj, inspiraci, možnost uplatnění učitelů ... je hybnou silou nejen pro jednotlivce, ale pro celou školu. Musíme zdůraznit, že vize musí zahrnovat žáky. Položme si otázku: je vize sdílena žáky?*



Za druhé je vize základním kamenem **pro rozhodování**. Každá činnost ve škole by měla být zvažována v souvislosti s vizí. Jak k ní přispívá naše činnost? Je ve shodě? Přibližuje naše činnost vizi reality?

Za třetí vize umožňuje všem uvnitř i vně školy najít společné body, vedoucí ke zlepšení kvality. Vize je **nástrojem pro týmovou práci**.“

(podle Murgatroyd a Morgan in Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 16)



V ideálním případě by samotná představa dosažení vize měla vedení školy a její zaměstnance **motivovat k aktivitě**, k plnění stanovených úkolů a k vymýšlení nových. Měli by se těšit na budoucnost školy, na to, až se vize stane skutečností.

Vize a mise tvoří rámec pro plánování směřování organizace a zároveň se využívají jako komunikační nástroje dlouhodobého směřování a cílů v dané organizaci i směrem ven k zainteresovaným skupinám.

Jak by měla vize vypadat?

Formulace vize může být různě dlouhá, může mít podobu jedné i více vět, případně může být i podrobnější – např. text o rozsahu jedné strany A4. Formulace mohou být v budoucím čase – jaká naše škola bude v daném časovém horizontu. Také lze použít čas přítomný – představa naší školy v budoucnosti. Výběr způsobu záleží na tom, co škola pro sebe považuje za vhodnější.

Příklad

Budoucí čas: Naš vzdělávací program a výuka budou odrážet potřeby a zájmy všech dětí.

Přítomný čas: Naš vzdělávací program a výuka odráží potřeby a zájmy všech dětí.



Při formulaci vize je dobré myslet na následující:

- Vize musí být přiměřeně náročná, aby byla výzvou, motivací, ale přitom musí být **realistická** (není to pouze utopie). Neměla by však být příliš snadno dosažitelná, potom by nás nemotivovala.
- Musí být **srozumitelná** nejen těm, kteří ji tvoří, ale i veřejnosti, žákům, , rodičům. Vyvarujme se proto odborných výrazů a cizích slov.

Vize je často formulována jako ideální stav, kterého nelze plně dosáhnout. Důležité je však, že se k němu s využitím strategického řízení a plánování škola přibližuje.

Každý ve škole by měl být s vizí seznámen a měl by ji umět interpretovat. Proto je důležité, aby byla stále na očích – na nástěnce ve sborovně, na webu, u vstupu do školy apod.

Asi není třeba připomínat přísloví „sejde z očí, sejde z mysli“.



Jak ji vytvoříme

Do tvorby vize – obrazu budoucnosti – je potřeba zapojit **minimálně všechny pedagogické pracovníky**, v lepším případě všechny zaměstnance. Každý z nich by se měl s vizí ztotožnit a najít si v ní svoje místo. Společnou tvorbou a zapojením zaměstnanců se usnadní její sdílení, pochopení hodnot, které představuje.

Při její tvorbě může být inspirující zjistit také **názor jiných skupin** – jak vidí budoucnost školy děti/žáci, jak rodiče, jakou představu má zřizovatel. Neznamená to, že se vize bude automaticky přizpůsobovat přání žáků nebo rodičů. Škola může nad jejich nápady přemýšlet a zvažovat je v kontextu vlastních nápadů, hledat společné znaky apod.

Podobně jako při tvorbě mise, také při tvorbě vize se využijí vhodné metody k získání klíčových bodů – hesel, která se stanou základem pro další práci.

Při tvorbě vize je dále třeba **odstoupit od každodenních problémů** a záležitostí. Oprostit se od aktuálních omezení. Uvažovat pozitivně.

Metody využitelné pro tvorbu vize

Dále popisují několik možností, jak získat klíčová hesla pro tvorbu vize. U všech se pracuje s otázkou směřující do budoucnosti vzdálené 5–10 let.

Příklad otázky:

Jaká by měla být naše škola za 10 let?

Budoucnost (stanovenou dobu) lze upravit podle vlastních potřeb, pro strategické plánování doporučuji nejmeně 5 let. Předem je vhodné upozornit, že se nejedná pouze o vnější vzhled.

Různé skupiny můžeme motivovat různě položenou otázkou.

Např.:

Učitele: „**Jaká by měla být škola, ve které byste s nadšením učili?**“

Žáky: „**Do jaké školy byste rádi chodili?**“

Rodiče: „**Jak si představujete ideální školu pro vaše dítě?**“

Takto položené otázky mohou navádět k tvorbě nápadů, které budou nespelnitelné, nereálné. Proto je zde další fáze, ve které dojde ke kritickému posouzení s ohledem na podmínky školy a stanovený časový horizont.



Metoda 1 – brainstorming

Jde o klasický brainstorming na otázku (otázky jsou formulovány výše). Metoda je podrobně popsána v kapitole 9. SWOT analýza. Všechny nápady se píší na flip. Před začátkem druhé fáze je potřeba nápady přechýst a podívat se na ně kriticky s ohledem na konkrétní školu a časový horizont. Nevhodné nápady se teď mohou škrtnout (nebo jinak označit) a dále se pomocí lepíků vyberou nejvýznamnější body. S lepíky je lépe šetřit, dochází pak k pečlivějšímu výběru.

Metoda 2 – 1 × 2 × 4 × 8

Každý sám si napíše na papír 4 nápady, které jsou podle něj v souvislosti s danou otázkou důležité. Dále účastníci vytvoří dvojice a každá dvojice vybere z 8 nápadů opět pouze 4, na kterých se společně shodnou. Totéž se udělá ve čtveřicích. Pokud je účastníků hodně, mohou dále pracovat v osmi. Výsledkem každé skupiny jsou 4 nápady, ideální je mít dohromady cca 20 nápadů. Jednotlivé skupiny nakonec hesla zapíší na flipový papír a představí, vysvětlí ostatním. Další část práce probíhá jako u brainstormingu – pomocí lepíků vybereme pro nás nejdůležitější body. Jiná možnost vyhodnocení je najít body – hesla, která se opakují u více skupin, a ty zvýraznit.

Výhodou této metody je, **že dochází ke kooperaci** účastníků, vysvětlují si svoje názory, obhajují postoje.

Metoda 3 – skupinová práce

Facilitátor rozdělí účastníky do skupin po 4–6 lidech v závislosti na počtu účastníků. Každá skupina píše na flipový papír slova nebo krátká hesla jako odpověď na otázku.

Skupiny následně představí svoje výsledky ostatním. Ve výsledcích se dále hledají společné body, oblasti, jichž se nápady týkají. Tyto body můžeme zvýraznit při použití v další fázi.

Metoda 4 – Dobrá škola

Tato metoda vznikla jako výstup projektu „Cesta ke kvalitě“. Lze ji využít ke stanovení vize a priorit školy. Jedná se o soubor 66 výroků, z nichž učitelé (zaměstnanci) vybírají nejdříve individuálně, dále pracují ve dvojicích, ve čtveřicích, vybrané výroky se dále diskutují.

Průvodce

Tato metoda je k dispozici na portálu www.rvp.cz, kde najdete zvlášť soubor s instrukcemi, manuál k evaluačnímu nástroji a výroky. Nejprve je třeba vaši školu zaregistrovat. Následně v nabídce menu „Nástroje“ se dostanete k metodě „Dobrá škola“ (http://evaluacninastroje.rvp.cz/nuovckk_portal/).





Máme klíčová slova, co dál?

Následující kroky je vhodnější provést s časovým odstupem, tj. na další schůzce. Výsledky získané některou z předchozích metod je třeba zpracovat a připravit k dalšímu postupu.

Použijí se pouze hesla nebo věty, které byly vybrány (ohodnoceny). Pokud je ohodnocených formulací více (např. u brainstormingu), pomůže je zařadit do oblastí podle společných znaků. Tyto oblasti mohou být např. materiální vybavení, klima, vztahy, vzdělávací program (kurikulum), komunikace, vedení a řízení apod. Pokud je nápadů hodně, lze vynechat ty, které mají nejnižší ohodnocení (například 1 bod apod.). Klíčová slova patří do oblastí, jež jsou pro budoucnost školy důležité.

Následuje formulace vět do naší vize tak, aby v nich tyto oblasti byly zahrnuty. Ve výsledné vizi by měly být vidět ty nejlépe obodované návrhy. Na formulacích by se měli opět podílet všichni zaměstnanci (minimálně pedagogové). Z praktických důvodů je vhodné mít nějaké věty připraveny dopředu, společná formulace může váznout. V závislosti na počtu účastníků může vlastní formulace probíhat společně v jedné skupině, případně v menších skupinkách.

Podobně jako u tvorby mise se o formulacích diskutuje, facilitátor zajišťuje souhlas ostatních zúčastněných.

Výjimečně se podaří zformulovat vizi na první pokus. Formulace se mohou nechat rozpracované. Vyvěsí se tak, aby byly na očích, a dá se čas na jejich diskusi např. jednotlivým týmům.

Na závěr je vhodné připomenout, že vize bude veřejná, měli by ji sdílet zaměstnanci, rodiče, žáci, zřizovatel.

Příklady vize

Příklad 1: v budoucím čase, krátká vize – jedna věta

„Naše škola se stane místem, kam bude každé dítě rádo chodit, kde získá základní znalosti a kde se rodiče a jiní členové komunity budou moci zapojit do vzdělávacích programů, vedoucích k rozvoji jejich dětí.“



Příklad 2: v budoucím čase, delší vize – více vět, pokrývajících různé oblasti

„Na naši školu budou všichni učitelé a žáci pyšní a rodiče a ostatní členové komunity ji budou pravidelně navštěvovat a podporovat.“

Ne všichni žáci budou ve všech oblastech dosahovat vynikajících výsledků, ale jsme přesvědčeni o tom, že většina dětí může být lepší a může se do školy těšit.

Různými cestami zapojíme rodiče do činnosti školy a budeme spolupracovat s jinými organizacemi a firmami, které přispějí ke zlepšení školy. Vytvoříme partnerskou spolupráci s místní správou a komunitou.





Náš vzdělávací program a výuka budou odrážet potřeby a zájmy všech dětí a budou provázeny vysokým očekáváním výsledků a realizovány s velkým zaujetím.“

(viz Eger, Egerová, Jakubíková, 2002)



Příklad 3: v přítomném čase, více vět

„Ve vzdělávání dětí a žáků klademe důraz na uplatnění pro život, zohledňujeme individualitu dítěte a tomu přizpůsobujeme organizaci, metody a formy výuky.

Vztahy mezi zaměstnanci, žáky a rodiči jsou založeny na partnerské komunikaci a vzájemném respektu. Všichni se zde dobře cítíme.

Škola poskytuje všem bezpečné prostředí proti vnitřnímu i vnějšímu ohrožení.

Prostory všech součástí školy (ZŠ, ŠJ, MŠ, ŠD) jsou pravidelně modernizovány, moderně a funkčně vybaveny.

Využíváme různé možnosti získávání finančních prostředků na ohodnocení kvalitní práce zaměstnanců a zajištění kvalitní výuky a vybavení.“⁵



Hodnoty školy – vztah základních premis a vyjádřených hodnot školy

Rozlišení mise a vize nemusí být vždy jednoduché, protože mise s vizí nejsou oddělené, ale většinou se prezentují společně, jsou na sobě závislé (Mozga, Vítek, 2011). Může tomu tak být zejména v případě, kdy je vize formulována v podobě základních bodů, kterými se škola řídí. Pak vize nese také částečně znaky mise a jsou v ní vyjádřeny i základní hodnoty školy.

Příkladem může být Základní škola Vrchlabí, která ve své výroční zprávě uvádí toto desatero:

1. otevřenost,
2. vyváženost,
3. škola pro každého,
4. efektivní výuka,
5. obecná a funkční gramotnost,
6. péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami,

⁵ https://www.zsbory.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=95:strategie&id=1:dokumenty-skoly&Itemid=119



7. šance pro sportovce (sportovní třídy),
8. škola „po škole“,
9. zdravé a bezpečné prostředí pro všechny,
10. odpovědnost.

(Veverová, 2017, s. 9–10)

Vztah základních premis a hodnot školy je patrný také z příkladu ZŠ Livingston. Základními hodnotami této školy jsou: svoboda, demokracie, vnitřní motivace, důvěra, vztahy, radost (viz Janyšková, 2016, s. 8).

Smyslem společné vize je sdílení hodnot, „pokud je vize školy sdílená, práce bývá pocítována jako smysluplnější“. (Kaldestad, Pol a Sedláček, 2009, s. 153)

Shrnutí – závěr

Vize je označována jako **pozitivní zobrazení budoucnosti**. Odpovídá na otázky:

„Kam směřujeme? Čeho chceme dosáhnout?“

Jaká by měla být škola, ve které to funguje?“

Vize směřuje do budoucnosti v časovém horizontu několika let, minimálně pěti. Vize by měla **motivovat** k další činnosti, proto je důležité slovo pozitivní. Lidé ve škole by se měli „těšit“, až vize dosáhnou.

Vize by měla být také sdílena. Všemi zaměstnanci, žáky, rodiči, ... Důležitým úkolem vedení je tedy zajistit, aby se na vizi „těšili“ také další skupiny. Tomu lze napomoci jejich zapojením do její tvorby.

13. Strategické cíle

Průvodce

V předchozích částech byly popsány dva pilíře budoucí strategie.

1. Analýza školy včetně SWOT analýzy, která umožňuje poznat výchozí pozici.
2. Vize, která je ukotvena v budoucnosti a ukazuje stav – pozici, kam se škola chce dostat.

Spojnicí mezi přítomností a budoucností jsou strategické cíle.



Vztah analýzy a strategických cílů

Úvaha o strategických cílech školy navazuje na přijatou a sdílenou misi a vizi školy. Formulace rozvojových záměrů a následně strategických cílů a strategie školy vychází ze strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí školy.

Definice

„Analýzu provádí (management školy) téměř před každým svým konáním. Při přípravě strategického plánu však analýza bývá podložena výstupy, které jsou strukturovanější a formalizovanější než analýza prováděná v každodenním životě (...) je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek.“ (Trojanová, 2014 (1)).



Identifikace příležitostí z vnějších zdrojů

Příležitosti z vnějších zdrojů jsou identifikovány na základě technik strategické analýzy. Identifikace příležitostí z vnějších zdrojů je syntetizována prostřednictvím části SWOT analýzy, která se týká vnějšího vzdělávacího prostředí (příležitosti = Opportunities).

Disponibilní zdroje

Každá škola disponuje jedinečným souborem svých vnitřních zdrojů. K základním typům zdrojů školy patří materiální (hmotné), nehmotné, lidské a finanční zdroje. Ty jsou dále zkoumány VRIO analýzou a dalšími analýzami vnitřního prostředí. Na důležitosti nabývají také zdroje technologické a informační.

Význam jednotlivých vnitřních zdrojů a přehled schopností organizace, které tvoří její silné stránky, získáváme opět z komplexní SWOT analýzy (silné stránky = Strengths).

Vztah příležitostí a silných stránek školy

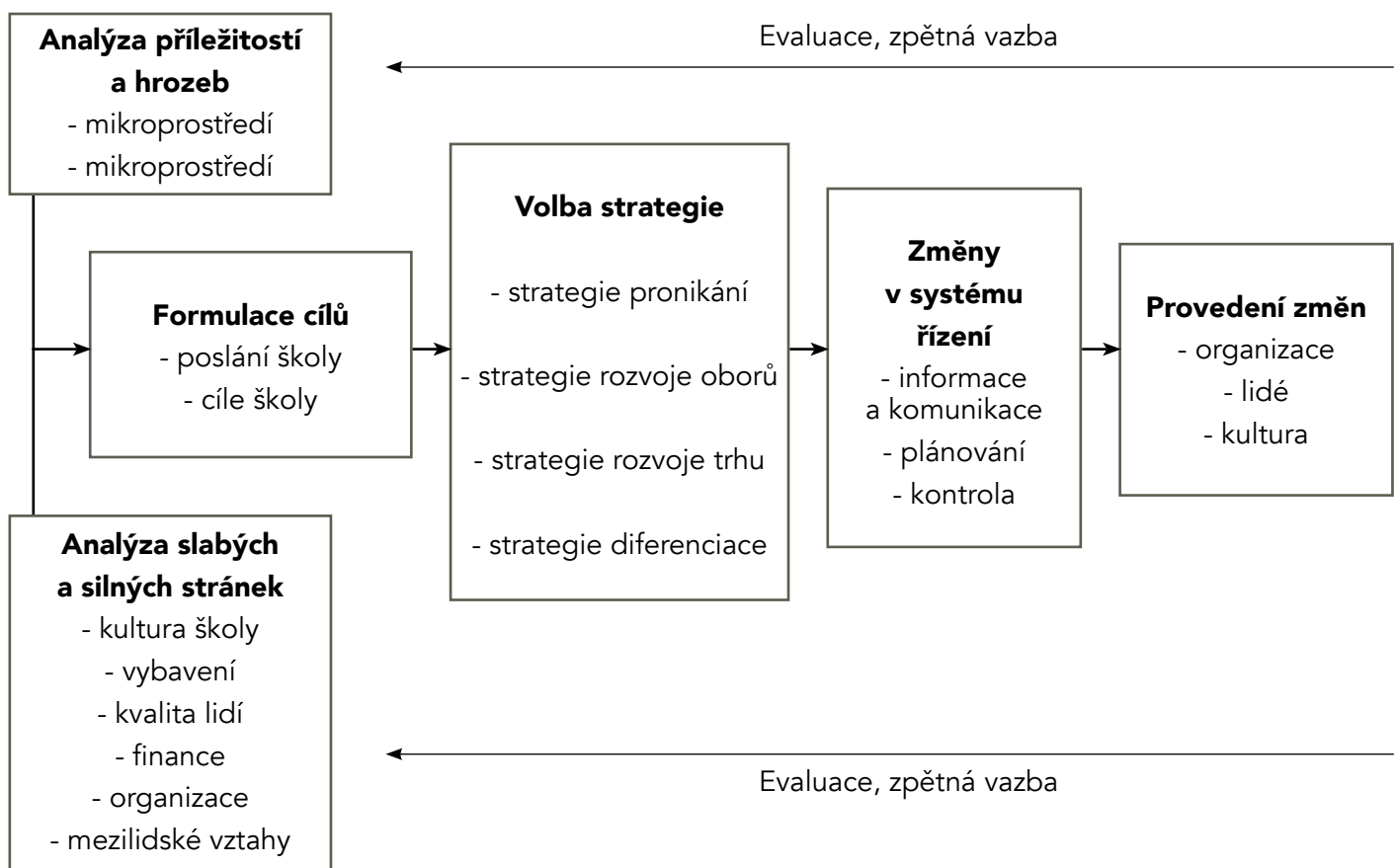
Škola se setkává s celou řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných, a musí pečlivě zvažovat jejich konečnou volbu. Ne každá příležitost je pro školu využitelná. Vhodné příležitosti jsou ty, které lze



účinně využít po zvážení vlastních dovedností, schopností a zdrojů a v souladu s posláním školy (Cimbálníková, 2012, s. 30).

Výsledkem rozhodnutí o využití kombinace příležitostí a silných stránek školy je definování rozvojových záměrů (cílů) školy. Cíle školy by měly:

- být v souladu s posláním školy,
- reflektovat vizi školy,
- být specifikovány pro jednu aktivitu nebo určitou oblast ve škole,
- zahrnovat delší období,
- poskytovat integrující prvek pro stanovení strategických cílů školy (Cimbálníková, 2012, s. 30).



Obrázek 15: Proces strategického plánování školy

Zdroj: Světlík, 2009, s. 115

Co je strategický cíl

„Cíl je zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž škola v součinnosti se všemi partnery směřuje. Je vyjádřen ve změnách, kterých by mělo být dosaženo.“ (Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 40)

„Cíle organizace jsou budoucí stavy, kterých se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Na strategické úrovni jsou stanovovány strategické cíle organizace. Ty by měly vycházet z formulovaných strategických záměrů a z výsledků strategických analýz. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti organizace (...)

Správné stanovení cílů je důležité z těchto důvodů:

- Cíle vymezují postavení organizace vzhledem k jejímu okolí, začleňují ji do něj.
- Cíle umožňují koordinovat činnosti těch, kteří rozhodují a vytvářejí podmínky pro jejich plnění.
- Cíle pomáhají určovat pravomoci a odpovědnosti pracovníků.
- Cíle jsou základem pro hodnocení činnosti organizace.“

(viz Cimbálníková, 2012, s. 70–71)

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.

Příklad

| | Formulace pro ZŠ | Formulace pro MŠ |
|--------------------------------------|--|---|
| Ve vizi je formulace | <i>Budeme účelně používat různé metody ve výuce.</i> | <i>Při vzdělávání dětí budeme uplatňovat skupinovou formu práce.</i> |
| Zároveň v analýze se objevilo | <i>Škola učí hodně frontálně, nemá zkušenost s projektovou výukou.</i> | <i>Ve všech třídách převládá frontální forma vzdělávání, málo vzděláváme skupinově.</i> |





| | | |
|--|---|--|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ■ zúčastnit se semináře Jak na projekty ■ podívat se na projektovou výuku v jiné škole ■ připravit první projekt ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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“ |

SMART cíle

Při formulaci cílů se doporučuje využít tzv. SMART charakteristiku. Zkratka SMART vychází z anglických slov, ale pro zjednodušení jsou uvedeny české ekvivalenty (anglicky v závorce). Tyto ekvivalenty se v různých zdrojích mírně odlišují.

- **Specifický** (specific): Je každému dostatečně jasné, čeho chceme dosáhnout? Je cíl dostatečně konkrétní?
- **Měřitelný** (measurable): Jak poznáme, že byl cíl splněn? Měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení, resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- **Akceptovatelný** (agreed): Je stanovený cíl přijatelný i pro ty, kteří ho budou plnit? Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.
- **Realizovatelný, relevantní** (relevant): Je cíl odpovídající vzhledem ke stanovené dlouhodobé vizi? Je reálný a dosažitelný? Není příliš snadno splnitelný? Nebo naopak?



- **Termínovaný** (timed): Do kdy má být cíl splněn? Lze stanovit termín pro jeho splnění?

Příklad cíle (z příkladu výše, formulace pro ZŠ):

„Do dvou let budeme v každé třídě realizovat alespoň jeden projekt.“

Tento cíl je:

- konkrétní – všichni vědí, čeho má být dosaženo,
- je jednoduše měřitelný a kontrolovatelný,
- účastníci se na jeho formulaci shodli,
- je relevantní – odpovídá stanovené vizi,
- má termín, do kdy ho chceme splnit – dva roky.

Příklad strategických cílů základní školy z Brna:

- Personální politikou vytvořit tým lidí, který bude učit žáky zodpovědnosti a spolupráci, bude rozvíjet jejich tvůrčí potenciál.
- Realizovat program Škola hrou a zážitkovou pedagogiku.
- Vytvořit školu, kde se bude učit: jak se učit, jak přemýšlet, jak se stát „manažerem vlastní budoucnosti“.
- Starat se o příjemné klima školy – všichni pak chodí do školy rádi.
- Pracovat formou projektů, podporovat týmovou práci.
- Zajištěním finančních prostředků vytvořit podmínky pro kariérní růst a solidní mzdové ocenění pracovníků školy.
- Zlepšovat materiální a technické vybavení školy.
- Pravidelně provádět sebehodnocení školy a další monitorování.
- Vytvořit tvořivou, otevřenou, komunitní školu.
- Podporovat dobrou prezentaci školy a zvyšovat její prestiž.
- Stát se místem, na něž si každý po letech rád vzpomene a kam se bude rád vracet.
- Klást důraz na uvědomování si důležitosti vzdělávání a vzdělanosti ve společnosti třetího tisíciletí.



Postup tvorby priorit

Tvorba dlouhodobých cílů je poměrně náročná činnost, je třeba analyzovat různá data a vytvořit z nich výstup, kterým se bude škola řídit v příštím období. Vyplatí se dobře si postup připravit a nechat si dostatek času na formulaci výsledných znění.

Na formulaci priorit by se měli podílet minimálně ti zaměstnanci, kteří je budou v budoucnu realizovat. To pomůže jejich sdílení a ochotě je aktivně naplňovat.

Priority se vytvářejí po provedené a vyhodnocené SWOT analýze a po formulaci vize. K dispozici je současný stav a stav očekávaný. Cílem je získat takové priority, které školu z výchozího stavu posunou blíže k vizi. Při stanovení cílů je dále důležité mít na vědomí **zdroje**, které budou při realizaci cíle k dispozici. Priority by neměly být v rozporu s **nadřazenými strategiemi a záměry** – zřizovatele, kraje apod. Priority by také měly rozvíjet **misí** školy.

Metoda 1 – Dobrá škola

Jednou z možností je metoda Dobrá škola, popsána v kapitole 11. Vize školy. Z vybraných výroků (hodnot školy) se vytvoří dotazník a zjišťuje se míra jejich dosažení v konkrétní škole. Jako cíle budou vybrány ty oblasti, v nichž je největší rozdíl mezi požadovanou úrovní a skutečností.

Metoda 2 – Výsledky SWOT

Další možností je vyjít přímo z výsledků SWOT analýzy.

Příprava

Zpracování výsledků bylo popsáno v kapitole 9. SWOT analýza. Získají se oblasti dalšího rozvoje školy, se kterými se bude dále pracovat. Na základě vybraných oblastí je vhodné předem si připravit návrhy formulací cílů.

Formulace mohou být v budoucím čase, ve smyslu, co se plánuje udělat. Lze však použít i minulý čas, popsat prioritu, jako by již byla splněna. Způsob formulace si škola zvolí podle vlastního uvážení.

Příklad

Budoucí čas: **Zlepšíme** úroveň výuky cizího jazyka.

Minulý čas: **Zlepšili** jsme úroveň výuky cizího jazyka.

Nebo také: **Zlepšit** úroveň výuky cizího jazyka.





Práce s týmem

Další práce může probíhat společně v jedné skupině nebo menších skupinkách, v závislosti na počtu účastníků. Facilitátor představí kolegům nejvíce obodované návrhy z jednotlivých SWOT analýz a jejich zařazení do společných skupin. Následuje diskuze, případné návrhy změn, doplnění. Nejpozději v této fázi je třeba návrhy opět kriticky posoudit vzhledem k vizi, zdrojům nebo vyšším strategiím.

Pokud je oblastí (společných skupin), a tím i budoucích priorit hodně, je třeba vybrat 1–2 (maximálně 3) oblasti jako priority pro nejbližší období. Strategie je vytvářena na delší dobu – např. s výhledem na 10 let – a je třeba ji naplňovat postupně. Vybírají se takové cíle, na které jsou dostatečné zdroje.

Facilitátor vyzve k formulacím vhodných strategických cílů, případně nabídne předem připravené formulace k doplnění a úpravě. Podporuje diskuzi, další návrhy, zajišťuje souhlas s nimi. Formulované cíle by měly splňovat tzv. SMART charakteristiku.

Podobně jako při tvorbě vize a mise lze nechat návrhy rozpracované k další diskuzi a schválit je později (např. na další schůzce).

Příklad

Výsledky SWOT vztahující se k jedné oblasti (písmena označují části SWOT analýzy, čísla počet preferenčních bodů):

- rodiče S13
- nespokojení rodiče T9
- větší zapojení rodičů O4

Vize (část, ke které se oblast vztahuje):

- Vztahy mezi zaměstnanci, žáky a rodiči jsou založeny na partnerské komunikaci a vzájemném respektu. Všichni se zde dobře cítíme.

Návrh strategického cíle: cíl se tedy bude týkat vztahů s rodiči, např.:

- Vytvořili jsme otevřený systém spolupráce s rodiči.



Shrnutí

Strategické cíle neboli priority jsou oblasti práce, na které se škola zaměřuje. Jejich naplněním se přibližuje ke stanovené vizi. Priority se vybírají až po provedené a vyhodnocené analýze (současný stav) a po formulaci vize (očekávaný stav). Strategické cíle jsou pak **kroky (cesty) vedoucí ze současnosti k naplnění vize – budoucnosti**. Současně jsou v souladu s misí – rozvíjejí nebo udržují poslání školy.

14. Implementační část – kroky k dosažení strategických cílů školy

Průvodce

Jednou z nejobtížnějších částí strategického řízení a plánování je zavést změny formulované ve strategických cílech do běžného života školy. V této kapitole jsou popsány teoretická východiska a možné postupy úspěšné implementace vybraných priorit.



Implementace je v mnoha ohledech klíčovou fází strategického řízení a plánování. Jde o proces, v jehož průběhu, pokud jde o implementaci úspěšnou, dochází ke změně nejen technik, metod, dovedností a rutinních postupů. Důvodem, proč je implementace náročnou (možná nejnáročnější) fází strategického řízení, je skutečnost, že má-li vést ke skutečné (tedy nikoliv předstírané) a trvalé změně, předpokládá rovněž změny v oblasti smýšlení, přesvědčení, názorové orientace – tedy skutečnou konverzi k hodnotám a principům, na nichž implementovaná strategie stojí.

Impulzem ke zkoumání implementace jako procesu, který je podstatný pro dosahování cílů strategických plánů, byla publikace *Implementation* (Pressman, Wildavsky, 1979), v níž její autoři poukázali na selhání, ke kterým došlo během zavádění programu, se kterým v podstatě všichni souhlasili, který měl dobrou finanční podporu, a přesto naplnil jen malou část toho, proč byl vytvořen. Příklad popsáný v této práci velmi dobře ilustruje realitu, která je známá i ze školské praxe – totiž že ani sebelepší analýza, ani formulace strategie a zpracování plánu nezajistí, že se z vytvořeného modelu stane realita všedního dne. Uvedený fakt dokládá empirická zkušenost, která ukazuje, že efektivně je realizováno méně než 10 % strategií, které jsou zformulovány. Příčinou není to, že by strategie byly špatné, ale že 70 % to, že jejich implementace není efektivní.

Termín implementace pochází z angličtiny. Je odvozen od termínu „implement“. Ten má jako podstatné jméno význam „nástroj, nářadí“ a jako sloveso znamená „realizovat, uskutečnit, splnit, vykonat“. Implementací lze tedy rozumět používání nějakého nástroje s cílem využít vlastnosti, které byly smyslem jeho výroby či tvorby. V našem případě (tedy v případě implementace strategického plánu či strategického řízení) jde o proces, ve kterém se z plánu nebo rozhodnutí stává skutečnost, která je plánem popsána jako cílová. **Implementací nazýváme fázi strategického řízení, kdy se z teorie formulované strategickým plánem stává realita.** Implementační fáze tedy mění strategické řízení a plánování z „výroby nástroje“ (jehož umné využití ovšem spočívá na někom jiném) na „komplexní řešení problému“ – od jeho objevení, formulace, zkoumání přes hledání cest a tvorbu nástrojů potřebných k jeho zdoání až k jejich projití a použití.

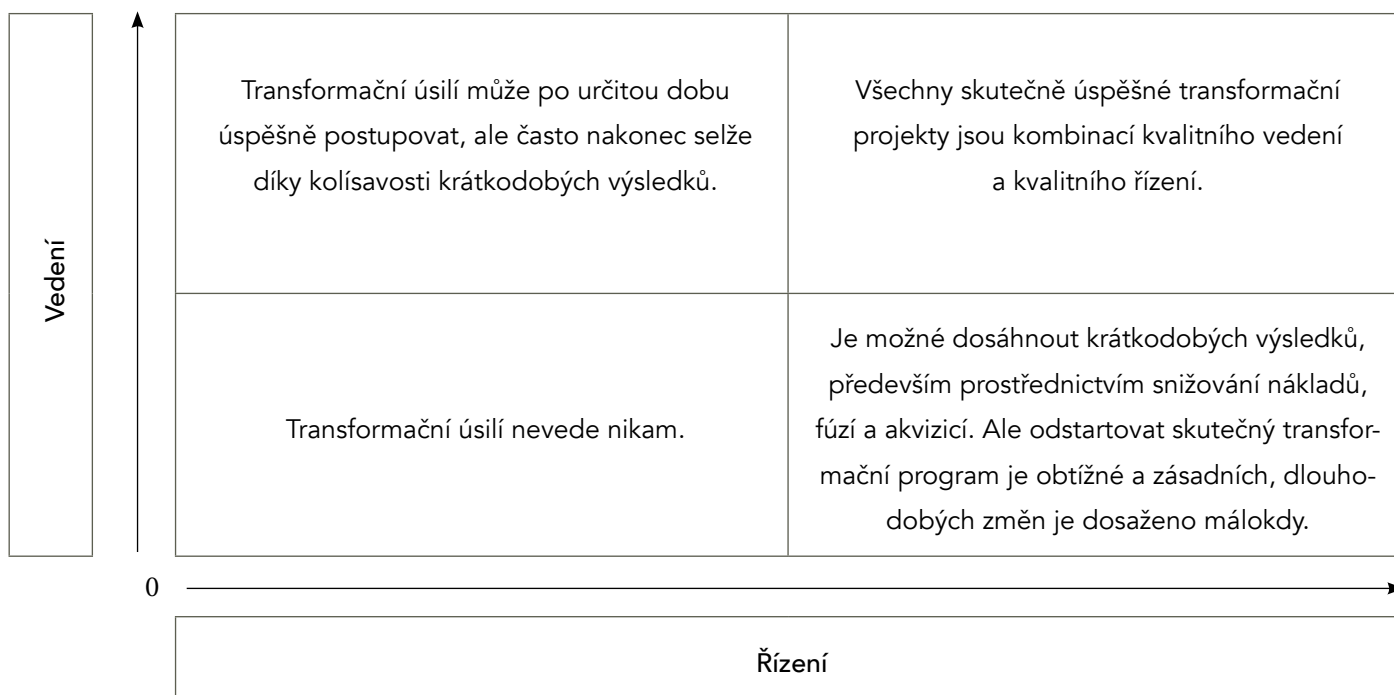
Bez implementační fáze by bylo strategické řízení pouhým teoretizováním, vytvářením hypotetických mentálních modelů budoucnosti, rezignací na skutečnou podstatu vedení a řízení – tedy proaktivní ovlivňování skutečnosti.

Uplatnění strategického přístupu při zavádění implementačních pravidel

Existuje poměrně široká shoda na tom, že „prosazování strategie, její implementace, vyžaduje více energie a času než její formulování“ (Mallya, 2007, s. 136). Jakkoliv představují strategická analýza a následné formulování strategie pilíře efektivního strategického řízení, většina překážek na cestě k žádoucím cílům se objevuje ve fázi implementace (Armitage, Scholey, 2006, s. 4).

Na tomto místě je nutné upozornit na potřebnost propojení řízení a vedení v procesu implementace strategie. Jistě lze konstatovat, že stěžejní roli v průběhu zavádění strategické změny hraje vedení. Ovšem jeho nezbytnou součástí je i kvalitní řízení. Je velmi žádoucí, aby byly tyto prvky v rovnováze. „Pokud charismatický vůdce není zároveň dobrým manažerem a neoceňuje manažerské schopnosti u ostatních, může být dosahování krátkodobých vítězství přinejmenším problematické. Výsledkem bude obvykle nedostatek důvěryhodnosti a nezbytné motivace...“ (Kotter, 2015, s. 163–164).

Ředitel školy vykonává tři role – roli manažera, roli lídra a roli vykonavatele (spojenou s přímou pedagogickou činností). Jde tedy o přenášení důrazu a významu prvních dvou rolí v průběhu procesu strategického řízení a plánování.



Obrázek 16: Vztah mezi vedením, řízením, krátkodobými výsledky a úspěšnou transformací

Zdroj: Kotter, 2015, s. 163

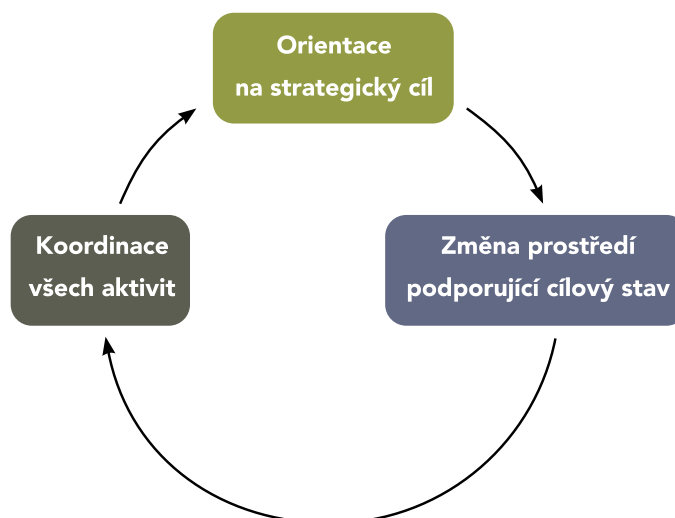
„Implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, 2012, s. 29). Úkolem operativního řízení přitom je zaměření se na jasně a úzce vymezenou oblast, plánování, rozhodování a řízení v krátkodobém horizontu, zhruba na úrovni týdnů až jednoho roku. Obrazně řečeno, vrůstá v průběhu implementace celostně vytvořený a vnímaný strategický plán do stávající podoby reality řadou kořenů a ko-

řinků. Tímto „kořenovým systémem“ jsou jednak čerpány zdroje nezbytné pro jeho život, jednak je jím plán upevněn/napojen do stávající situace a jednak jím mění jak způsoby využívání zdrojů, tak celkovou podobu reality, do které vrůstá.

Vzniká však otázka, zda se v implementační fázi neztrácí strategický rozměr řízení/vedení a strategie se nemění na jednoduchý součet operativních rozhodnutí, respektive zda se v implementační fázi management školy (ve školství především ředitel) nemá zbavit aktivního vedení a řízení tím, že úkoly prostě přenesse na taktickou, respektive operativní úroveň řízení (na střední management) a dále „věc“ pouze kontroluje. Tedy – není tomu tak. Mění se však obsah a charakter práce strategické úrovně vedení. Uvedeme tři nejdůležitější fakta, která dokládají nezbytnost strategického řízení a vedení také v této fázi:

1. Odpovědnost za výsledek, ke kterému strategické řízení a plánování směřuje, leží vždy na vedení. Cílem strategického řízení a plánování není vygenerování plánu či strategie, ale změna, pro niž jsou nástrojem dosažení.
2. Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení vytvořit prostředí, které podporuje žádoucí změny (Mallya, 2007, s. 136). Přitom na tvorbu žádoucího prostředí nemá nikdo takový vliv jako právě strategický management.
3. Průběh jednotlivých operativních kroků prováděných v rámci implementace je vždy třeba koordinovat, což je nutné provádět na vyšší úrovni řízení.

Strategický plán, případně zaváděná strategie, má vždy komplexní charakter – svými důsledky se promítá do fungování celé školy či školského zařízení. Jeho implementace se proto nemůže odehrát zavedením jedné dílčí změny, ale realizací řady opatření na různých místech organizace. Přitom je nutné, aby na sebe tyto jednotlivé akce logicky a časově navazovaly. Vedle prosté časové koordinace zavádění jednotlivých opatření je nutné, aby se funkčními komunikačními cestami sbíhaly do jednoho centra informace o probíhajících změnách, aby bylo možné na strategické úrovni rozhodnout například o realokaci zdrojů (materiálních, lidských, finančních či jiných). Je nutné, aby vedení školy disponovalo ucelenými a stále aktualizovanými informacemi o průběhu jednotlivých kroků, které právě probíhají, a to ať už ve fázi přípravné, realizační nebo hodnotící.

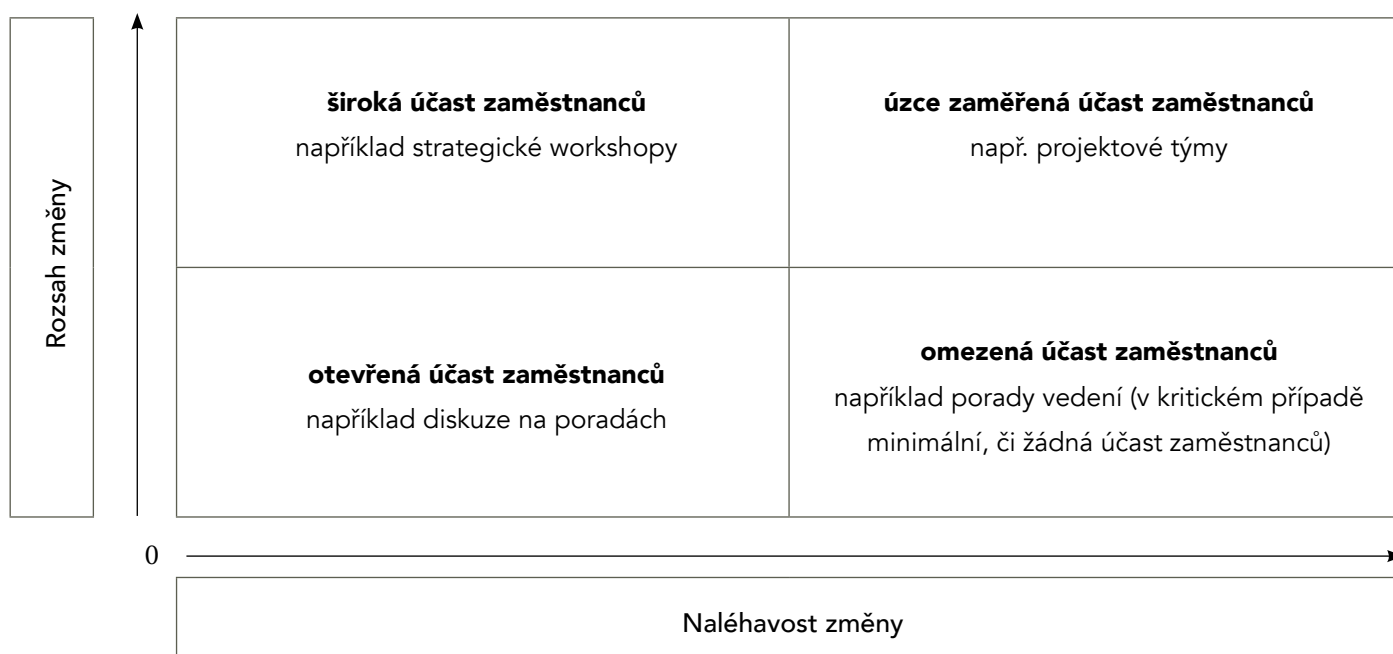


Obrázek 17: Implementace procesu strategického řízení a plánování

Zdroj: Analytická zpráva projektu SRP,
Tureckiová, Trunda, 2017, s. 7

Považujeme za důležité zdůraznit, že skutečnost, že implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení, nemá význam pouze pro velké školy, ve kterých reálně a soustavně funguje několik stupňů řízení, ale rovněž pro školy malé – např. málotřídní základní školy či jednotřídní, dvojtřídní mateřské školy, ve kterých je ředitel či ředitelka jediným členem vedení. Odkazuje totiž na skutečnost, že zatímco v předchozích fázích strategického řízení/plánování je potřebné formulovat komplexní obraz školy a neutopit se v detailech, v implementační fázi je nutné uskutečnit sadu vzájemně se doplňujících konkrétních opatření, přičemž každé z nich je třeba uskutečnit v poměrně krátkém čase. Kromě toho skutečnost, že jsou jednotlivé implementační kroky koordinovány a manažersky zajištěny středním managementem, neznamená, že jsou to jen tito pracovníci, kteří je realizují. V malých organizacích tedy může ředitel delegovat přímo na zaměstnance, kteří nezastávají žádnou manažerskou pozici (nikoho dalšího neřídí).

Schematické znázornění žádoucí účasti zaměstnanců na strategické změně podává následující obrázek.



Obrázek 18: Účast zaměstnanců na strategické změně

Zdroj: Slavík, 2014, s. 44

Vztah implementace strategie ke kultuře školy a k řízení změny

Implementace nové strategie probíhá v prostředí, které je determinováno svou kulturou – sdílenými hodnotami, artefakty, normami chování, vztahy. Tyto prvky přitom nepůsobí izolovaně, ale jako systém, který nazýváme kulturou – v našem případě kulturou školy. Charakteristiky kultury konkrétní školy je nutné analyzovat a zohlednit již ve fázi generování strategie. Bez toho, že bychom brali podobu stávající kultury v úvahu, je úspěšná implementace strategie v podstatě nemožná.



Zjištění nesouladu mezi kulturou stávající a kulturou žádoucí k fungování zaváděné strategie ovšem neznamená, že není možné strategii implementovat. Bude však zřejmě nutné implementaci zahájit změnami, které mají potenciál ovlivnit kulturu školy a posunout ji žádoucím směrem. Jde například o změny v organizační struktuře, ve struktuře kompetencí jednotlivých pracovníků, ve způsobech vedení, komunikace.

Proces implementace

Implementaci strategie jsme vymezili jako proces její realizace – proces, ve kterém se z mentálního modelu vytvořeného na základě a v průběhu předchozích fází strategického řízení stává realita. Stejně důležité je, že jde o proces řízený. Podle Vebera (2006, s. 458) existují v zásadě dva přístupy k řízení implementace:

- „naplnění strategií prostřednictvím kaskády plánů;
- promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů.“

Principem realizace kaskádou plánů je rozpracování strategie do systému taktických a odsud do operativních plánů. Tento postup je velmi podobný způsobu, jakým je používán v prostředí, ve kterém pojem „strategie“ vznikl – tedy ve vojenství. Stanoví se cíl, kterého má dosáhnout velká jednotka, tedy armáda nebo škola, a následně se hledají cesty, jak co nejlépe k dosažení těchto cílů využít nižší jednotky – pluky nebo 1. a 2. stupeň, poté se hledají cesty splnění těchto taktických úkolů a cílů ještě menšími jednotkami – rotami nebo například předmětovou komisí cizích jazyků. Cílem je pokrýt všechny úkoly obsažené ve strategii konkrétními aktivitami, vedoucími k jejich naplnění, a určení konkrétní odpovědnosti za ně.

V obou případech však vždy jde „o maximální konkretizaci úkolů obsažených ve strategii do podoby aktivit, zdrojů, termínů a odpovědnosti“ (Veber, 2006, s. 459). Někdy se také může ukázat, že organizaci (ať už armády, nebo školy) je třeba změnit – vyčlenit nové jednotky, přeskupit stávající organizační strukturu atd. Zde je také možné sledovat počátek implementace – požadavky budoucího cíleného stavu ovlivňují podobu stavu stávajícího.

Složky procesu implementace

Efektivní implementace strategie znamená, že úspěch strategie závisí spíše na její kvalitě než na tom, jak dobře je implementována. Tedy, možná poněkud cynicky řečeno, perfektní průběh implementace nekvalitní strategii nezlepší. Ovšem nekvalitní implementace může kvalitní strategii poškodit velmi významně. Aby k tomu nedocházelo, je zapotřebí zahrnout do ní všechny potřebné složky.

| Implementace | | | | |
|---------------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|
| Používání strategického vedení | Tvorba odpovídající organizační struktury | Operativní plánování podporující strategii | Zajištění a alokace zdrojů | Ovlivňování kultury školy v souladu s implementovanou strategií |

Obrázek 19: Složky procesu implementace

Zdroj: Tureckiová, Trunda (2017), volně dle Mallya (2007)

Strategické vedení (leadership)

Strategické vedení je nezbytnou složkou úspěšné implementace. Přitom je však velmi složité vymezit jeho obsah.

Obvykle je „strategickým vedením nazýván proces, ve kterém má lídr možnost ovlivňovat své podřízené, aby dělali to, co se od nich očekává“ (Mallya, 2007, s. 137). To znamená, že lídr, tedy ten, kdo strategické vedení realizuje či je ho schopen, musí velmi dobře znát cíle, ke kterým organizace směřuje, stejně jako lidi, které vede. V obou těchto položkách se přitom předpokládá nikoliv povrchní, ale hluboká znalost. Co se týká cílů strategie, je to koneckonců právě lídr, který formuluje vizi, nebo se na její formulaci přinejmenším významně podílí (iniciuje její tvorbu, formulaci, řídí diskuze, které se jí týkají, atd.).

Pokud jde o znalost pracovníků, jde jednak o jejich profesní kompetence, ale rovněž o motivační preference a znalost jejich osobnostního založení. Ani hluboká znalost uvedených oblastí ovšem nestačí. Lídr musí být schopen / musí umět tyto znalosti použít k dosažení cíle – v našem případě k implementaci strategie. Je evidentní, že strategické vedení velmi úzce souvisí s osobností konkrétního člověka – lídra. Ne každý člověk může být dobrým lídrem, dokonce není lídrem ani každý manažer. „*Můžete být jmenován manažerem, ale nestanete se lídrem, dokud vaše osobnost, charakter, znalosti a dovednosti při plnění úkolů nejsou uznány ostatními.*“ (Adair, Reed in Trojanová, 2014, (2) s. 9)

V kontextu českých škol je dobré a žádoucí, když je lídrem ředitel školy. Efektivní lídr je totiž tím, za kým ostatní pracovníci „jdou“ – v tomto smyslu je skutečným vůdcem. Ve srovnání se složkami, které jsou buď součástí „řízení“, nebo obsahují řídicí (manažerskou) složku, je vedení (leadership) mnohem těžší k osvojení.

Proč tomu tak je, velmi dobře vystihuje následující vymezení: „*Leadership je umění. Management je mozkem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeri jsou důležití... Lídři jsou nepostradatelní...*“ (Adair, Reed in Trojanová, 2014 (2), s. 9). Leadership je



zde nazván uměním, k tomu je třeba jistých předpokladů, je takřka nemožné se mu bez nich naučit. Je možné tyto předpoklady rozvíjet, těžko však od základů získat.

Existují různé typy lídrů. Pro implementaci se jeví jako optimální lídři strategicky zaměření. „Ti mají zvláštní schopnost vybrat bezprostřední vizi a rozčlenit ji na postupné sekvence a jednotlivé kroky. Taková schopnost umožňuje lídrům sladit očekávané a skutečné cíle svých organizací.“ (Mallya, 2007, s. 139). Největší význam lídra v procesu implementace ovšem nespočívá v technických dovednostech zacházení se strategií a jejího převádění do reality, nýbrž v dovednosti podněcovat a udržovat snahu spolupracovníků o její efektivní zavedení do praxe. Pokud lídr schází, poměrně snadno vítězí odpor ke změně. Lídrem se ovšem osoba ve vedoucí pozici nemůže stát „ad hoc“ – za účelem implementace jedné strategie, jednoho strategického plánu. Lídrovskou složku musí ředitel školy budovat průběžně.

Poznámka:

V českém kontextu dosud není ustálena terminologie vedení lidí. Někteří autoři (viz Mallya, 2007) používají termíny „vůdcovství“, „vůdce“, které mají své výhody (je například zřetelnější, že „vůdce“ působí tak, že ho lidé ochotně následují). Zřejmě pro negativní historické konotace s některými vůdci minulosti je však častější používání termínu „vedení“ (jako ekvivalent anglického „leadership“). Ze stejného důvodu budeme v dalším textu používat pro označení toho, kdo vedení („leadership“) vykonává, počestnější termín „lídr“ (z anglického „leader“), a to proto, abychom obešli termín „vůdce“. Český termín „vedoucí“ nepoužíváme, protože ne každý vedoucí je lídrem. Tato terminologie není v českém prostředí nijak výjimečná a zdá se, že se pomalu usazuje – viz například Trojanová (2014, 2). Za zmínku stojí i skutečnost, že německý termín „die Führung“, který je do češtiny přeložitelný právě jako „vůdcovství“, má v německé odborné literatuře (ta má v českém prostředí nemalý vliv) význam „řízení“ (leží blíže anglickému „management“), nikoliv „vedení“ („leadership“).

Tvorba odpovídající organizační struktury

Organizační struktura školy nastavuje základní systém jejího řízení a vedení, tedy komunikaci mezi vedením školy a jejími zaměstnanci, ale také možnosti spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a jejich skupinami (například možnosti komunikace mezi učiteli jednotlivých předmětů, mezi učiteli vyučujícími v jednotlivých ročnících), pomáhá navozovat prostředí podporující týmovou práci, nebo může týmovou práci znesnadňovat.

Je proto důležitým nástrojem řízení i vedení vždy, kdy významně narůstá potřeba profesní komunikace. V organizační struktuře můžeme sledovat a také měnit tři charakteristiky (viz Charvát, 2006, s. 43):

1. složitost,
2. centralizaci,
3. formalizaci.



V konkrétní škole je možné tyto charakteristiky vyjádřit jejich stupněm. **Stupeň složitosti** vyjadřuje, kolik specifických činností je ve škole vykonáváno, kolik má detašovaných pracovišť, středisek, oddělení. Pro zpřesnění složitosti školy lze použít ještě horizontální a vertikální diferenciaci.

Horizontální diferenciaci vyjadřuje, kolik různých činností existuje na jedné úrovni řízení. V případě středních škol může jít o množství oborů, které je v ní možné studovat, v případě základní školy například počet předmětových komisí a metodických sdružení, a tím i jejich vedoucích.

Vertikální diferenciaci vyjadřuje počet stupňů řízení. Poměrně běžný je v českých školách model ředitel – zástupce ředitele – vedoucí předmětové komise – učitel. Jde tedy o tři stupně řízení.

Stupeň centralizace vyjadřuje, do jaké míry se může pracovník školy, například učitel, sám rozhodovat o tom, co a jak bude dělat, aniž by musel požádat o schválení. Jde tedy o míru delegování k rozhodování a provádění činností.

Stupeň formalizace vyjadřuje, nakolik je ve škole popsáno, kdo, co, jak, kdy a kde má udělat. Čím vyšší je formalizace, tím menší je prostor pro kreativitu. Na druhé straně je ovšem nutné stanovit jisté hranice, jejichž dodržování zajistí jednání v rámci hodnot žádoucí kultury školy. Do stupně formalizace se samozřejmě promítá i školní vzdělávací program, respektive míra tvořivého přístupu, kterou učitelům poskytuje, případně je k němu přímo vybízí.

„Ujasnění si těchto tří charakteristik organizační struktury umožňuje lépe pochopit, proč se lidé chovají, jak se chovají, a umožňuje předvídat, jak se budou stavět ke změnám, lze lépe pochopit problémy s motivací a podobně.“ (Charvát, 2006, s. 43). Pro implementaci strategie je ovšem pochopení stávajícího stavu všech těchto tří charakteristik organizační struktury důležité zejména pro jejich přenastavení do podoby, která lépe vyhovuje jak procesu implementace, tak žádoucímu cílovému stavu kultury školy. Je nutné mít na paměti, že existence stále stejné organizační struktury, respektive jejích charakteristik, upevňuje stereotypy jednání, a je tak překážkou implementace.

Přitom platí, že neexistuje žádná univerzální dobrá, či špatná organizační struktura, každá škola, každé školské zařízení musí vytvořit svou organizační strukturu podle svých specifických podmínek. Z hlediska implementace má smysl odlišovat organizační struktury podporující implementaci a nepodporující implementaci.

Žádná ze složek implementace ovšem nefunguje sama o sobě, působí jako celek. Proto je dobré je cíleně propojovat. Například propojení strategického vedení, kultury školy a organizační struktury se projevuje obsazením vedoucích pozic (tedy pozic, ve kterých pracovník vede a řídí někoho dalšího) osobami, které jsou nositeli hodnot žádoucí kultury.

Operativní (akční) plány podporující strategii

I když má strategie smysl jako celek, jako fungující systém, není ji možné implementovat najednou. Implementace mnohdy probíhá v poměrně dlouhém časovém období postupným zaváděním jejích jednotlivých částí. Zavádění těchto částí vyžaduje operativní plánování.



Operativní plány se vztahují k poměrně jednoduchým úkolům (v poměru ke strategickým a taktickým), uvádějí v život jednoduchý segment strategického záměru, a jsou tedy krátkodobé. Operativní plány proto připravuje, tam, kde existuje, střední management školy. Funkce ředitele v operativním plánování je koordinačního charakteru. Koordinace se týká jednak časového harmonogramu, kdy ředitel školy dbá na logickou návaznost implementace jednotlivých částí, a také řídí možné přesouvání zdrojů (lidských, materiálních atd.).

Rozklad strategie do operativních plánů a vytvoření rozvrhu jejich realizace neprobíhá nahodile, ale cíleně na samém počátku implementace. Tedy od začátku například jedna skupina učitelů ví, že bude pracovat na konkrétním úkolu poté, co skončí předchozí fáze, na které pracuje jiná skupina zaměstnanců školy. Tento stav vede k tomu, že se pracovní týmy či jednotlivci zajímají nejen o „svůj“ díl práce na implementaci, buduje se povědomí souvislostí jednotlivých částí strategie.

Také operativní plánování organicky souvisí s dalšími složkami implementace. Zcela jistě bude mezi první operativní plány patřit třeba zavedení změn v organizační struktuře. Operativní řízení se může promítnout do oblasti lidských zdrojů – například do přijetí nového zaměstnance školy. Pokud je operativní řízení podporováno ze strany vedení školy, mělo by se rovněž projevit v kultuře školy. Realizace strategie, na jejíž implementaci se aktivně podílí vysoké procento zaměstnanců školy (ideálně samozřejmě všichni), napomáhá překonávat odpor ke změně a podporuje ztotožnění se s hodnotami, které strategie nově přináší. Pokud je dostatečně a vhodně zdůrazňováno, že strategie je systémovým výsledkem všech dílčích částí, platí to i v případě, že se pracovník podílí pouze na realizaci její části.

Zajištění a alokace zdrojů

Významnou položkou implementace je zajištění a efektivní rozmístění (alokace) zdrojů. Na implementaci je možné získat i mimorozpočtové zdroje. Typickým požadavkem, který zřetelně říká, že prostředky jsou poskytovány právě na implementaci, je požadavek „udržitelnosti“. To znamená, že po skončení čerpání bude projekt (například implementovaná strategie) fungovat již bez této většinou finanční podpory. Sama existence programů, které daný požadavek formulují, ukazuje, že implementace „něco stojí“. Co se týká finančních zdrojů, ty jsou potřebné nejen k pořízení nových technologických zařízení a dalších materiálních potřeb, ale rovněž pro pokrytí nákladů na vzdělávání učitelů a dalších pedagogických pracovníků, ovšem i na vzdělávání nepedagogických zaměstnanců (například pracovníků školní kuchyně), které je pro implementaci nezbytné. Tyto náklady nevznikají před implementací ani po ní – jde tedy o náklady spojené právě s touto fází strategického řízení.

Finanční prostředky jsou ovšem potřebné i na odměňování. Vždy je také dobré počítat s pokrytím tzv. zvláštních výdajů a dát je do rozpočtu implementace – pokud to samozřejmě rozpočet dovolí.

Významnou součástí potřebných zdrojů v období implementace jsou zdroje personální. Tímto poněkud studeným pojmenováním máme na mysli případné doplnění pracovníků školy. Nemusí se přitom jednat pouze o nového pedagogického pracovníka. Může se jednat o administrativního pracovníka, který je zaměstnán na dobu určitou, jež odpovídá očekávané době implementace a vyhodnocení zavádění strategie (některé programy, ze kterých je možné čerpat dotace, s takovou možností přímo počítají).



Do položky alokace zdrojů zařazujeme rovněž tvorbu systému odměňování, která je někdy považována za samostatnou složku implementace (např. Mallya, 2007, s. 137). Pokud ve škole existuje funkční model odměňování, znamená to, že efektivně podporuje stávající stav. K tomu, aby podporoval stav implementovaný, bude zřejmě zapotřebí ho přepracovat. K této změně musí dojít již v implementační fázi, jinak bude systém odměňování strhávat zaměstnance zpět k původnímu stavu. Pokud systém odměňování neexistuje (je to málo pravděpodobné, ale možné to je), je zapotřebí vytvořit ho tak, aby již zohledňoval situaci, které má být implementací dosaženo.

Ovlivňování kultury školy v souladu s implementovanou strategií

„Organizační kultura výrazným způsobem ovlivňuje jak tvorbu strategie, tak její implementaci. Na druhé straně, strategie ovlivňuje obsah organizační kultury.“ (Lukášová, 2010, s. 71)

Jestliže je strategie dobře implementována, to znamená, že přináší očekávané výsledky – úspěchy, mohou se s ní pracovníci školy ztotožnit. To, co se podařilo implementovat, pak obvykle není v běžné komunikaci označováno jako strategie, ale jako „takto se to u nás dělá“. Právě tento způsob vyjadřování svědčí o úspěšné implementaci a o tom, že implementovaná strategie se stala spíše normou. Očekává se, že v souladu s ní budou lidé konat.

„Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace. Ideálem ovšem není naprostá identita, určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. Zdrojem tohoto konfliktu by ovšem neměla být rezistence kultury vůči strategii, ale přizpůsobivost kultury vůči prostředí. Kultura organizace je totiž nejen produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie, ale také určovatelem strategie budoucí.“

(Williams, Dobson a Wolters, podle Lukášová, 2010, s. 72)

Důležité je uvést, že každá škola má svou kulturu, tedy i škola, která žádnou strategii nemá. V tomto případě kultura strategii v podstatě supluje. Je také možné, že škola má strategii, která nevznikla na základě žádného formálního strategického plánu, žádného cíleného strategického řízení, ale jako výsledek historie jejího vývoje, nejrůznějších, spíše nahodilých, nekoordinovaných událostí, které ani nemusely být podrobovány nějaké reflexi. Takový způsob vzniku kultury/strategie samozřejmě není možné doporučit, protože existuje značné riziko její neefektivnosti. Pouhá neřízená reakce na události mívá většinou velmi dlouhou dobu odezvy a ke změně dochází až v případě konfliktu nebo krize. Pro školu jako instituci je takový stav ohrožující. A co více – ohrožení školy je většinou důsledkem oprávněné nespokojenosti žáků, jejich zákonných zástupců, zřizovatele a dalších stakeholderů. Kultura školy může také vznikat jako produkt působení charismatického ředitele. Je ovšem třeba počítat s tím, že se kultura školy změnou ředitele, pokud její základní hodnoty a normy chování nebudou nijak formalizovány, poměrně snadno (máme na mysli ve srovnání s kulturou školy, která vznikla uvědoměle) změní. To může být v některých případech výhoda, v jiných spíše nevýhoda.

Ředitel školy a další pracovníci, kteří se na implementaci podílejí, si musí ujasnit a jasně formulovat, jaké charakteristiky kultury školy budou implementovanou strategií podporovat, a najít adekvátní cesty, jak tyto potřebné charakteristiky implementovat do stávající kultury školy.



Kroky procesu implementace

Akceptace strategie pracovníky (prosazení strategie)

Prvním nezbytným krokem implementace je „zabezpečení jejího akceptování příslušnými pracovníky“ (viz Konečný, Gregušová, 2012, s. 127). Pro realizaci tohoto kroku je vhodné použít některý z modelů strategie řízení. Naplnění tohoto bodu je pro možnost úspěšné implementace strategie zcela zásadní. Cílem je, aby pracovníci, kterých se implementace strategie týká (srov. Meffert in Konečný, Gregušová, 2012, s. 127):

- „znali,
- rozuměli,
- mohli,
- chtěli.“

„Znát“ představuje požadavek na důsledné seznámení pracovníků s implementovanou strategií. Znalost je prvním stavebním kamenem dovednosti a ochoty strategii realizovat. „Znát“ však ještě neznamená „rozumět“. Nejde přitom jen o porozumění tomu, jak má strategie fungovat, ale také tomu, proč je vůbec implementována. Obecně je třeba vysvětlit pracovníkům, že změna strategie neznamená, že doposud dělali všechno špatně. V opačném případě bude odpor vůči změně značný. K tomu, aby pracovníci „mohli“ strategii realizovat, je zapotřebí nejen „znát“ a „rozumět“, ale také rozvinout některé profesní kompetence, tedy být vybaven novými dovednostmi, schopnostmi.

Nejnáročnější bývá dosažení toho, aby pracovníci byli nejen schopni strategii implementovat, ale aby „chtěli“. Zde jednoznačně hraje podstatnou roli znalost zaměstnanců, jejich motivace, preferencí a dovednost vedení tyto faktory spojit s implementací strategie, podpořit je vhodnou stimulací.

Dosažení všech čtyř cílů prvního kroku implementace je mnohem snazší, pokud se pracovníci v maximální míře podílejí na všech krocích tvorby strategie, tedy pokud existuje minimálně základní skupina pracovníků, která se již v této fázi se strategií a změnami, které přináší, ztotožňuje.

Operacionalizace

Další krok implementace strategie označíme termínem operacionalizace. Ta probíhá ve dvou fázích:

1. rozklad (dekompozice),
2. redukce (převedení obecných pojmů do roviny sledovatelných znaků).

Způsob operacionalizace strategie přitom zásadně ovlivňuje výsledek, kterého danou strategií dosáhneme (srov. Vlčková, Bradová, 2014).



Příklad 1: Rozklad (dekompozice) strategického záměru

Strategický plán základní školy předpokládá „přechod na slovní hodnocení žáků“. K tomu, aby se tento záměr stal skutečností, je zapotřebí řady dílčích úkonů:

1. vybavení učitelů potřebnými dovednostmi,
2. argumentace a obhájení záměru směrem k zákonným zástupcům žáků,
3. ukotvení slovního hodnocení v dokumentaci školy,
4. změna podoby žákovských knížek,
5. vytvoření manuálu pro učitele (pravděpodobně i s ukázkami formulace),
6. vytvoření kontrolního mechanismu správnosti slovního hodnocení (tak aby odpovídalo požadavkům prováděcí vyhlášky a vnitřních předpisů školy),
7. ...

Nejde však o pouhý výčet prvků, jde rovněž o jejich vzájemné souvislosti, tedy o to, aby jednotlivé komponenty do sebe vzájemně zapadaly, odpovídaly si.

Rozklad strategie je první fází operacionalizace, může však probíhat současně s prvním krokem implementace – zároveň jako nástroj objasnění, pochopení strategie. Strategie jako celek může také na učitele a další pracovníky působit složitě, její dekompozice tak nejen ujasňuje konkrétní činnosti, které jsou snadněji představitelné a uchopitelné, ale zároveň napomáhá zbavit se obav z „nezvládnutí“ změny. Dobře provedený rozklad strategie rovněž umožňuje sestavení logické a efektivní návaznosti realizace jednotlivých komponentů. Také tato skutečnost – tedy představa postupné realizace dílčích kroků – může, pokud je dobře komunikována, pomoci překonávat případný odpor ke změně způsobený obavami z její složitosti.

Obsah a smysl druhého kroku operacionalizace je dobře srozumitelný ze srovnání plánu a implementace:

„Strategický plán se zaměřuje na to, co a proč je třeba udělat, zatímco implementace se zaměřuje na to, kdo, kde, kdy a jak.“ (Olsen, 2015). Po rozkladu je tedy nutné stanovit termíny, prostředky, nástroje a odpovědnost (individuální, či skupinovou) realizace jednotlivých komponentů strategického záměru. Přitom takřka určitě nebudou probíhat všechny operativní úkoly najednou. Zatímco jeden může být ve fázi dokončování či ověřování, druhý může být ve své půli, třetí ve fázi příprav atd.

Termín „redukce“, použitý pro označení této fáze operacionalizace, naznačuje, že zde jde o „zjednodušení“. To vychází ze základního předpokladu operacionalizace, že totiž „jakýkoli koncept nepředstavuje více než množinu operací a jako synonymum jí odpovídá“ (Bridgman, 1951, s. 5). Jakkoliv složitou se tedy může strategie jevit, je možné ji celou postihnout jako množinu v podstatě jednoduchých operací. V praxi, a to zejména při volbě realizace strategie cestou promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů, se zjednodušení projevuje rovněž ve skutečnosti, že jsou realizovány podstatné operace.



Některých plánovaných efektů strategie je pak dosahováno vztahy mezi těmi složkami, které byly realizovány. Jedná se zpravidla o takové položky, které mají kvalitativní charakter – jako je zvýšení spokojenosti (ať už učitelů, nebo žáků), zlepšení image školy. Tyto cíle není možné realizovat přímo – vznikají jako efekty jiných složek strategie a jejich vztahů.

Zabudování strategie do kultury školy

Posledním krokem implementace je realizace operativních úkolů. Ani tato fáze ovšem nemůže probíhat živelně či intuitivně. K efektivnímu průběhu je zapotřebí nejen kontrola, ale také zajištění podpory, poskytování zpětné vazby. Strategie je bezpečně implementována teprve tehdy, když se pevně prováže s kulturou školy, když na ni již není nahlíženo jako nový (možná i cizorodý) prvek, ale stane se součástí samozřejmé každodennosti. Je ovšem třeba počítat s tím, že „ke kulturní změně dojde nakonec, ne na začátku“ (Kotter, 2015, s. 195). Tato zdánlivá samozřejmost se může v průběhu implementace vytratit z mysli. Vedení školy může dojít k názoru, že nastartováním procesu implementace je vyhráno. Není tomu ovšem tak. Naopak, teprve v této fázi se pracovníci (ať už pedagogičtí, nebo správní) začínají dostávat do reálných situací změny, které jsou pro ně stresující.

Velkou roli nyní sehrávají charakteristiky statu quo kultury školy, a to jak mírou své otevřenosti ke změně, tak i silou tendence setrvávat ve stávajícím stavu. „Pokud nové postupy nebudou v souladu s odpovídající kulturou, vždy jim bude hrozit možnost návratu do původního stavu.“ (Kotter, 2015, s. 187). Tento fakt vyžaduje velkou trpělivost – zejména aktivní podporu udržování motivace ke změně. K tomu (nejen) je vhodné použít některý z modelů řízení změny.

Akční plán

Průvodce

Strategické cíle jako dlouhodobé záměry mohou být těžko uchopitelné, „příliš velké“. K jejich úspěšnému naplnění je nutné rozplánovat je do menších částí. K tomu slouží Akční plán, někdy se označuje jako Plán akcí, Plán implementace apod.

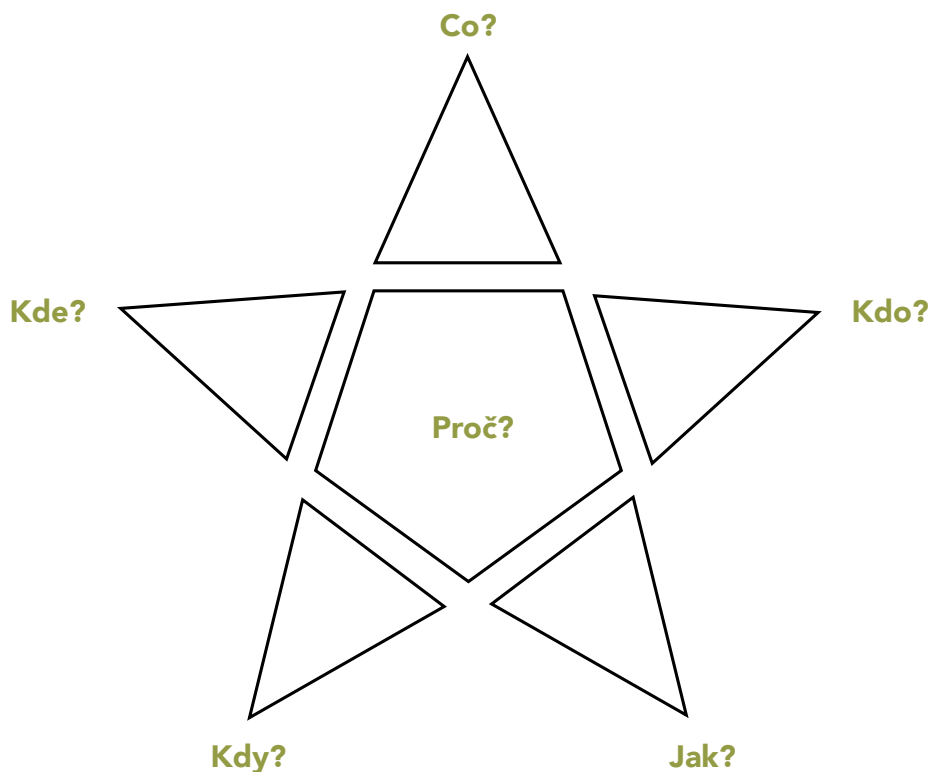
Akční plán je seznam konkrétních úkolů, aktivit, činností, akcí, vedoucích k naplnění priority – strategického cíle. Každý jednotlivý úkol v Akčním plánu přispívá ke splnění strategického cíle. Akční plán zpravidla zasahuje do období jednoho až dvou let.



Mezi Akčním plánem, prioritou a vizí platí tento vztah:

Pokud splním Akční plán, pak naplním prioritu a následně se přiblížím k vizi.

Akční plán musí být dostatečně konkrétní. Literatura nabízí tzv. hvězdu otázek:



Obrázek 20: Hvězda otázek, Zdroj: Eger, Egerová, Jakubíková, 2002, s. 45

- *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)

K těmto otázkám ještě autor doporučuje poslední otázku

- *Za kolik?*

Akční plán je důležitá součást strategie. Škola může mít krásnou vizi, priority, které k vizi povedou, ale pokud nebude mít konkrétní postup, jednotlivé kroky, co, kdy a kdo udělá, pak to budou pouze fráze.



Postup tvorby

Akční plán musí logicky tvořit ti, kdo budou úkoly zabezpečovat. To je důležité. V závislosti na zvolených strategických cílech to budou buď všichni zaměstnanci, nebo pouze pedagogové. Pokud se některý z cílů týká provozních zaměstnanců – mohou přispět k jeho naplnění, je nezbytné, aby se schůzky účastnili. Jedním ze základních principů společné tvorby je **převzetí odpovědnosti** každého jednotlivce za realizaci strategie a naplňování stanovených cílů.

Východiska pro práci na Akčním plánu jsou stanovené a odsouhlasené strategické cíle. Proto je vhodné mít tyto formulace na očích.

Další postup se dá udělat ve třech krocích:

Krok 1 – brainstorming nápadů

Na flipových papírech jsou napsány strategické cíle. Na každém papíru jeden cíl. Následuje brainstorming nápadů, které mohou vést k jejich naplnění. Předem je třeba upozornit, že to nejsou úkoly, které budou muset zaměstnanci dělat. Cílem je navzájem se inspirovat a ukázat různé možnosti, různé úhly pohledů. V rámci inspirace lze odstoupit od různých aktuálních překážek a omezení.

Pracovat se dá společně v jedné skupině. Nebo se účastníci rozdělí do menších skupin, papíry kolují a jednotlivé skupiny dopisují své nápady. Výsledky se přečtou a nechají všem na očích.

Krok 2 – tvorba akcí

Na flipových papírech jsou opět napsané strategické cíle jako v přechozím kroku. Pod nimi je připravena tabulka dle vzoru:

| Priorita: Do dvou let zavedeme ve škole projektovou výuku | | |
|---|-----|-----|
| Co (akce) | Kdo | Kdy |
| | | |

Podle potřeby lze doplnit další parametry podle hvězdy otázek, dají se však doplnit i později, aby v této fázi nezdržovaly.

Zaměstnanci dostanou čas na promyšlení, jak mohou konkrétně přispět k naplnění strategických cílů. Kdo má nějaký nápad – akci, může ji sám do tabulky zapsat pod příslušnou prioritu. Vhodné je upozornit, že každý píše úkoly pouze sobě, ne ostatním. Inspirovat se mohou brainstormingem z předchozího postupu.



Na konci práce se úkoly společně přečtou. Musí být skutečně jasné, **KDO** úkol udělá, případně kdo zodpovídá. Podobně je dobré pohlídat **KDY**. Nestačí formulace „příští školní rok“, lépe je upřesnit, ve kterém měsíci. Je to plán, v případě potřeby se udělá změna. V každém případě musí daný úkol splňovat parametr **PROČ** – musí mít souvislost s naplněním daného strategického cíle.

Pokud z nějakých důvodů práce na Akčním plánu vážne nebo není uspokojivý výsledek, zadá vedoucí procesu dokončení po schůzce. Vedení školy může pověřit další vedoucí pracovníky, týmy, metodická sdružení apod., aby plán dopracovali.

Za určitých podmínek by tvorba Akčního plánu mohla probíhat mimo společnou schůzku. Vyvěsí se priority s tabulkou a poskytne se čas na doplnění. Vyžadujete to však dobrou připravenost zaměstnanců a stejně tak dobrou motivaci. Výhodou společné tvorby na schůzce je, že se ke stanovení úkolů mohou lidé navzájem motivovat a inspirovat.

Krok 3 – úprava výsledků

Cílem tohoto kroku je zpracovat získané výsledky do konečného plánu akcí.

Jednotlivé akce je vhodné logicky poskládat, např. časově. Některé akce mohou vykazovat společné znaky. Dají se seskupit do podcíle a ten označit společným názvem.



Příklad

| | | | |
|-----------------|--|-----------------|----------|
| Strategický cíl | Umožníme žákům podílet se na chodu a organizaci školy | | |
| Podcíl | Založení školního parlamentu | | |
| | Exkurze do škol s fungujícím žakovským parlamentem | Duben květen | Zajistí: |
| | Plán založení školního parlamentu | červen | |
| | Volba žáků do školního parlamentu | | |



Mýty týkající se implementace

Častou příčinou selhání implementace je podlehnutí některým omylům, které ve vztahu k implementaci existují. Vzhledem k jejich životaschopnosti a k tomu, že tato mylná přesvědčení nevycházejí z empirické zkušenosti, ale pouze z názorů laiků, je můžeme nazvat mýty. Některé z nich zde zmíníme, protože srozumitelně formulují, čeho se vyvarovat.

Mýtus č. 1: Je možné implementovat „vysokou úroveň“, založenou pouze na „obrázku velkého cíle“

„Obrázkem velkého cíle“ je zde myšlena formulace velkého ideálu, ke kterému strategie směřuje jako ke své vizi. To ovšem nestačí. Praxe ukazuje, že efektivní implementace není možná, dokud ti, kterých se týká, nemají jasno v odpovědi na dvě základní otázky: „Proč to děláme?“ a „Co přesně provádíme?“ Z toho vyplývá, že o úspěchu implementace se začíná rozhodovat dlouho před tím, než začne její realizace jako samostatné fáze strategického řízení.

Mýtus č. 2: Odborná způsobilost = způsobilost implementovat

Ten nejlepší odborník na oblast, které se implementace týká, osoba s nejlepšími technickými znalostmi o tom, co je předmětem implementace, vůbec nemusí být tou nejlepší osobou, která může implementaci řídit. Implementace vyžaduje specifický soubor způsobilostí, hluboké schopnosti v oblastech, jako jsou komunikace, hodnocení, kontrola či řízení projektů.

Mýtus č. 3: Zaměříme se na budoucnost, současnost není důležitá

Odhlédnutím od současného stavu (například od vybavenosti pedagogů potřebnými znalostmi, dovednostmi, klimatu školy atd.) snadno dojde k neefektivnímu využívání zdrojů, případně k nereálné podobě operacionalizace strategie, která je zásadním procesem v rámci implementace.

Zohlednění zdrojů, charakteristik mikroprostředí, mezoprostředí i makroprostředí není důležité pouze ve fázi strategického plánování, ale rovněž ve fázi implementační.

Mýtus č. 4: Implementace znamená striktně se držet plánu

Pokud by tomu tak bylo, nemělo by smysl implementaci vydělovat jako samostatný proces v rámci systému strategického řízení. Během implementace je třeba reagovat na nenadálé skutečnosti, jejichž existenci nebylo možné v období strategického plánování předpokládat.

Přitom se nemusí jednat pouze o překážky, ale rovněž o nové příležitosti. Považujeme proto za důležité i na tomto místě zopakovat, že i když je implementace součástí strategického řízení, má charakter řízení operačního. To, co je v procesu implementace dominantní položkou, je strategický cíl, nikoliv jednotlivé kroky k němu vedoucí. Změní-li se realita (například dojde k větší personální obměně pedagogického sboru) a kroky formulované v plánu se stanou neefektivními, případně v nových podmínkách vedou k jinému cíli, je třeba je upravit.



Mýtus č. 5: Existují dvě fáze implementace: začátek a konec

Mýtus formuluje představu, že implementace „se nařídí“ a pak zkontroluje. Tak tomu však není. V průběhu implementace je nutné získávat a poskytovat zpětnou vazbu, analyzovat, přijímat operativní rozhodnutí, hodnotit, zjišťovat efektivitu organizační struktury, využití zdrojů (lidských, materiálních, finančních...) atd. – je třeba kontinuálně a komplexně tento proces řídit.

Mýtus č. 6: Činnost = dosažení cíle

Tento mýtus upozorňuje na nebezpečí zaměňování vytíženosti a zaměstnanosti (business) s dosažením cíle/cílů. „Na něčem dělat“ není totéž, jako dosahovat žádoucích výsledků. Proto je zapotřebí zjišťovat posun směrem k žádoucímu stavu, nikoliv pouze zjišťovat, zda se „na tom pracuje“ – jakkoliv to druhé je mnohem snazší.

Mýtus č. 7: Komunikace = porozumění

Jde v podstatě o aplikaci předchozího mýtu, vztahující se speciálně na komunikaci. Je chybou domnívat se, že čím více se o věci mluví, tím je automaticky dosahováno lepšího porozumění. O kvalitě komunikace, o kterou by mělo jít především, svědčí míra dosahování komunikačního záměru. Vše ostatní jsou jen nástroje (dikce, volba slov, držení těla, frázování atd.). Začátkem selhání implementace strategie může být přesvědčení manažera/lídra, že ostatní rozumí tomu, co, proč a jak mají dělat, prostě proto, že jim to řekl nebo napsal.

Porozumění, pochopení je mnohem složitější záležitostí, není to jen mechanický smyslový proces. Nejde o to „o věci komunikovat“, ale „dosáhnout ve věci porozumění“. Bez komunikace to jistě nepůjde, ovšem je nutné si uvědomit, že ona sama není cílem, nýbrž nástrojem implementace (a jistě nejen jejím).

Mýtus č. 8: Implementace může být provedena pouze shora dolů

Při postupu shora dolů (top – down) vychází implementace z rozhodnutí na strategické úrovni řízení (ve školách vždy ředitel/ka, v některých školách jsou součástí strategické úrovně managementu i další osoby) a zaměřuje se na rozsah, v němž jsou cíle strategie v průběhu doby dosaženy, a proč. Podstatnou součástí tohoto přístupu je aktivizace pracovníků, stimulace jejich motivátorů. Existuje shoda na tom, že bez úspěšného zapojení prvoliniových pracovníků, kteří jdou „zdola“ vstříčí úsilí, vykonávanému „shora“, je implementace v podstatě odsouzena k nezdaru. Tedy ani v tomto modelu nestačí pouze tlak vyvíjený shora.

Existuje však i model implementace zdola nahoru (bottom – up), který vychází ze znalosti prvoliniových pracovníků, jejich cílů, strategií, aktivit a kontaktů. Tyto dva modely ovšem nejsou antagonistické, ale spíše se vzájemně doplňují – oba mají své výhody i nevýhody. Nicméně – pouhý tlak zdola nevede k úspěšné implementaci.

Shrnutí

Plán úkolů neboli Akční plán obsahuje seznam jednotlivých kroků, které vedou ke splnění stanovených strategických cílů, k implementaci strategie do běžného života školy. Akční plán je seznam aktivit, činností, akcí nebo úkolů obsahující údaje **kdy, kdo, co a jak**. Akční plán se obvykle vytváří na období jednoho roku, maximálně dvou let.

15. Evaluační část – vyhodnocení pokroku školy vzhledem k nastaveným strategickým cílům

Průvodce

V předchozích částech byl popsán postup tvorby strategie rozvoje školy od úvodní analýzy až po konkrétní kroky vedoucí k jejímu naplnění. Aby byl celý proces úplný, je nutno na jeho konci zjistit, do jaké míry se plánovaná změna podařila uskutečnit. Evaluace je zároveň východiskem pro další cyklus strategického řízení a plánování.



Efektivita každého řídicího procesu předpokládá existenci kontrolního systému, který přináší aktuální informace o jeho průběhu. Kontrolou rozumíme „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům“ (Veber, 2006, s. 92).

Kontrolou tedy zjišťujeme shodu či rozdíly mezi plánovaným a skutečným stavem. V tak složitých systémech, jakými jsou strategie, je nutné zajistit, aby kontrola neprobíhala nahodile. Je nutné vytvořit systém kontrol tak, aby byly pokryty všechny části strategie. Důležité je rovněž stanovení kritérií, jejichž míra naplnění bude kontrolou posuzována. Formulace kritérií totiž pro pracovníky dále zpřesňuje zadání jejich úkolu. Je zřejmé, na co se mají soustředit, které charakteristiky úkolu jsou považovány za podstatné a které naopak za méně důležité. Tato skutečnost je jistým návodem, jak řešit případné problémy – kde hledat cesty jejich řešení, co čemu přispůsobit.

Při tvorbě kontrolního systému implementace je třeba rovněž stanovit pevné termíny kontrol. Zejména u složitějších úkolů, jako je například změna *Školního vzdělávacího programu (ŠVP)*, je nezbytné, aby kontrola neproběhla pouze na konci, tedy po dokončení celé nové verze ŠVP. Pokud by bylo nutné měnit větší celky nově vzniklého dokumentu, mohlo by se stát, že bude ztracena spousta času, energie a zřejmě i motivace těch, kteří se na jeho tvorbě podíleli.

Vhodné je, aby pracovníci rovněž věděli, kdo je bude kontrolovat. Nervozita před samotnou kontrolou tak může být mnohem menší, navíc se mohou na tuto osobu obracet s problémy, které se vyskytnou, také mimo stanovené termíny kontrol. Pokud kontroly vykonává více osob, je nutné, aby se všechna kontrolní zjištění scházela v jednom centru, aby bylo možné vytvořit si ucelený obraz aktuálního stavu implementace.

Podstatné je, že by pracovníci neměli vnímat kontrolu jako hrozbu, ale jako nástroj podpory. Pro ředitele školy a případné další osoby, které implementaci řídí, je kontrola nástrojem „evidence-based“ řízení, tedy řízení založeného na důkazech. Řadu těchto důkazů neboli faktů, na jejichž základě je možné přijímat adekvátní rozhodnutí (např. přesunutí zdrojů – lidských, materiálních atd.), je možné získat právě kontrolou. Nejde tedy o to „nachytat“ zaměstnance při chybě, ale dosáhnout plánovaného cíle. Hovoříme proto o systému zpětné vazby, ve kterém získávají potřebné informace obě strany – kontrolovaný i kontrolující.

Kontrolující sám může přijmout opatření podporující dosažení cíle operativního plánu, který v rámci implementace kontroluje. Pro kontrolovaného má kontrola smysl tehdy, jestliže se mu dostane ujištění (případně



odměny – ta nemusí být vždy finanční), že postupuje správně, případně je mu vysvětleno, v čem dělá chybu, a je mu poskytnuta podpora.

Přitom tím, kdo podporu poskytuje, nemusí být vždy kontrolující. Na základě kontrolních zjištění je například možné dodatečně zařadit jako opatření podporující implementaci vzdělávání pracovníků v oblasti, ve které se často chybuje nebo ve které si pracovníci nejsou jistí. Kontrola tento systém sytí relevantními informacemi. Kontrolní a zpětnovazební systém musí korespondovat s kulturou školy, a to zejména mírou své formálnosti.

Přehnaně rigidní a formální realizace kontroly pravděpodobně posílí odpor ke změně: pracovníci si ztotožní nepříjemný průběh kontrol s implementovanou strategií. Naopak příliš benevolentní, neformální přístup způsobí, že se vytratí stimulační potenciál kontroly. Z praxe je totiž zřejmé, že co se nekontroluje, není důležité – minimálně v myslích některých zaměstnanců. Dobře nastavený kontrolní a zpětnovazební systém tak zcela jistě spolupůsobí ve směru k dosažení cílů implementace a je sám o sobě systémem podpurným.

Evaluace a hodnocení

Pedagogická encyklopedie (Průcha, 2009, s. 748) uvádí dvě definice evaluace:

Definice

1. „Evaluace je systematické zkoumání k stanovení hodnoty určitého programu, opatření nebo postupu, jež je založeno na přesných metodách, kritériích, standardech a indikátorech.“
2. „Evaluace je činnost sestávající ze tří fází: (a) Sběr informací umožňujících konstatovat, jak určitý systém funguje. (b) Identifikace toho, které elementy systému nefungují, podle stanovených standardů. (c) Realizace snahy o zlepšení situace.“



Je zřejmé, že evaluace skutečně úzce souvisí s hodnocením. Ne každé hodnocení je ovšem evaluací. Aby se jednalo o evaluaci, musí hodnocení naplňovat jisté charakteristiky (systematičnost, stanovení jasných kritérií, indikátorů, výstupem není vynesení soudu ve smyslu nezvratného ortelu, ale formulace hodnotícího závěru, který slouží jako základ pro zlepšení situace). V pedagogické praxi je proto možné odlišovat hodnocení (tedy proces, který neobsahuje ona nezbytná kritéria evaluace, vyznačuje se nahodilostí, intuitivností atd.) a evaluací.

Rozdíly mezi hodnocením a evaluací přehledně zachycuje obrázek 21.

| HODNOCENÍ (neřízené hodnocení) | EVALUACE (řízené hodnocení) |
|--|--|
| Kritéria: nejsou vymezena; indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně; nejsou sdílěna mezi partnery. | Kritéria: jsou vymezena explicitně a odsouhlasena; jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech; jsou formulovány indikátory výkonu. |
| Evaluační plán: není přesně stanoven; není jasné, co kdo bude dělat; není konzistentní s cíli; není připravován záměrně, je použit v případě potřeby. | Evaluační plán: je strukturovaný; je dána jasná odpovědnost; jsou definovány explicitní vztahy s cíli; vyžaduje detailní plánování. |
| Metody: nejsou předem stanoveny; metody jsou nekonzistentní; nepromyšlená analýza dat. | Metody: systematické; přesně určené zdroje dat; použit reprezentativní vzorek; evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat; systematická analýza dat; vypracování zprávy. |

Obrázek 21: Rozdíly mezi hodnocením a evaluací

Zdroj: Nezvalová (2006)



Evaluace Strategického plánu rozvoje školy

Evaluací Strategického plánu rozvoje školy rozumíme systematické zkoumání správnosti a míry pokroku, který škola urazila na cestě k cílům strategického plánu, respektive ke strategické vizi. Jejím cílem je podpora v dalších obdobích implementace strategie či strategického plánu. Přitom těmi, kdo jsou příjemci této podpory, jsou jak jednotliví pracovníci, tak týmy pracovníků a rovněž vedení školy.

K tomu, aby mohla být evaluace efektivní, je zapotřebí realizovat několik kroků – vymezit jednoznačně, čím se bude zabývat (a v rámci vymezených oblastí stanovit priority), formulovat kritéria evaluace vystihující zásadní charakteristiky cílů implementovaného plánu, vybrat vhodné evaluační nástroje a naučit se je dobře používat. Je důležité si uvědomit, že evaluace je v současnosti již etablovanou vědní disciplínou (viz např. Pawson, 2013). Má tedy svou logickou strukturu a vlastní metodu/metody. Pro zachování logiky evaluačního procesu je proto důležitá nejen realizace všech uvedených kroků, ale rovněž dodržení jejich pořadí.

Poměrně častou chybou bývá, že „je od počátku jasno“ v nástroji, který se bude pro evaluaci používat (například evaluační dotazník), protože s ním již umíme zacházet nebo se nám jeho použití jeví jako nejjednodušší. Tomuto intuitivnímu rozhodnutí je pak přizpůsobeno vše ostatní. Ve školském prostředí je možné odvolat se na paralelu s evaluací žáků – bylo by chybou rozhodnout se nejdříve, že budeme žáky testovat, a teprve poté přemýšlet o tom, z čeho vlastně a podle jakých kritérií – pokud není naším primárním cílem otestovat testování.

Vymezení oblastí evaluace

Vymezení oblastí evaluace je krokem, ve kterém dochází k vymezení jejího obsahu. Z hlediska procesu strategického řízení a plánování lze odlišit evaluaci samotného plánu od evaluace jeho implementace – procesu jeho realizace.

Evaluace strategického plánu

První oblastí evaluace by měl být samotný strategický plán. Zásadní otázka, na kterou bychom měli v souvislosti s ním hledat odpověď, zní: „Vytvořili jsme strategii, jakou jsme chtěli?“ Sage doporučuje, abychom dokončili práce na tvorbě strategie/strategického plánu a poté ho na týden odložili a „ani se na něj nepodívali“ (Sage, 2015). Důvodem je možnost syndromu, který se obvykle označuje jako „pro les nevidí stromy“ a který se může po měsících práce na tvorbě strategie projevit. Jsme tak ponořeni do plánu, že ztratíme potřebný nadhled a unikají nám zjevné nedostatky.

Poté se doporučuje celý strategický plán znovu pozorně pročíst a klást si přitom několik základních otázek:

- Propojuje náš plán misi s vizí? Je třeba se ujistit, že všechny cíle a dílčí strategie jsou v souladu s vizí a zároveň rozvíjejí misi. Pokud plán obsahuje hodnoty, které odvádějí plán od cíle, je třeba je upravit nebo odstranit. Je důležité, aby veškerá energie, kterou budeme investovat do implementace, byla zaměřena na dosažení vize.



- Je strategický plán realistický? Plánování je běžným problémem. Odpovědí na tuto otázku může být například posunutí některých termínů.
- Je plán kompaktní? Pokud má být implementace plánu úspěšná, je nutné, aby se jeho jednotlivé části vzájemně doplňovaly, vytvářely skládanku (puzzle), složením jejíchž dílků dosáhneme žádoucího cíle.
- Je plán vyvážený? Vyvážeností máme na mysli rovnováhu mezi interními procesy, zaměstnanci, vzdělávacími cíli, finančními toky – mezi všemi aspekty, bez kterých není možné cíle dosáhnout.
- Je plán dokončen? Na první pohled možná zbytečná otázka. Při následném prostudování plánu však bývají odhaleny „díry“, tedy aktivity, které nejsou zajištěny/podporovány, a přitom jsou nedílnou součástí plánu.
- Je dokument (formální podoba plánu) jasný a srozumitelný? Je snadné si zapsat položku akce nebo cíl, který má smysl v okamžiku, kdy o něm diskutujeme, ale rozhodující je, že musí dávat dobrý smysl i za šest měsíců.

Evaluace implementace

K evaluaci procesu implementace lze přistupovat dvěma způsoby. První vychází z konkrétního obsahu strategie, který je ve fázi implementace operacionalizován. Oblasti evaluace jsou pak v podstatě totožné s částmi, na které byla strategie rozložena. Tento postup bývá obvykle nazýván **monitorování**.

Druhá možnost vychází z požadavků na kvalitu SRP, a je proto možné jednotlivé oblasti evaluace formulovat obecně (v případě monitorování to možné není, protože jednotlivé oblasti jsou pro každý strategický plán zcela specifické). Předmětem evaluace jsou pak tyto oblasti:

- Realizovatelnost strategie – tato oblast sleduje, zda jsou v rovnováze zdroje, které má škola k implementaci k dispozici (lidské, materiální, prostorové, finanční...), způsob jejich využívání a požadavky formulované strategickým plánem.
- Shoda se strategickými předpoklady (jde o průběžnou evaluaci toho, zda se skutečnosti, které byly obsahem strategické analýzy, nemění tak, že je nutné jejich nové podobě přizpůsobit implementaci, případně podobu samotného strategického plánu), s vnitřním prostředím školy (strategie bude úspěšně implementována tehdy, když bude v souladu s vnitřním prostředím školy, respektive pokud se nebudou prosazovat pouze nové technologické postupy, ale kultura školy, organizační struktura i způsoby řízení se budou vyvíjet tak, aby s novou strategií byly v souladu), s vnějším prostředím školy (požadavky zřizovatele, společenský vývoj – primárně vývoj požadavků na školství, vzdělávání atd.).
- Riziko, které strategie přináší (např. odchody zaměstnanců, ztráta zájmu o školu ze strany žáků, zákoných zástupců, ztráta sponzorů).

Významnou roli v SRP hraje evaluace, která je realizována po dokončení implementace. Můžeme ji charakterizovat jako sběr a analýzu dat a informací o průběhu implementace strategie. Cílem je zjištění toho, do jaké



míry se podařilo dosáhnout cílů formulovaných ve strategickém plánu. Ani tato evaluace není jednorázovou záležitostí. Je nutné ji provádět systematicky, pravidelně po celou dobu fungování nové strategie (která pomalu přestává být strategií novou), a to až do doby novelizace zavedené strategie nebo implementace strategie zcela nové. Evaluace ex post je potřebná soustavně po celou dobu životnosti strategie, protože slouží jako zpětná vazba o aktuálním stavu úrovně a kvalitě poskytovaného vzdělávání, o všech aspektech vzdělávacího procesu apod.

Je velmi pravděpodobné, že k udržení strategického směřování bude v průběhu životnosti strategie rozvoje školy nutné a efektivní přijímat taktické a operativní změny – jednak na základě hlubšího poznání skutečností, které jsou v období přípravy plánu strategického rozvoje školy nové a ne příliš známé či zažité (zde má evaluace těžko zastupitelnou roli), jednak na základě změn, ke kterým bude docházet ve vnějším prostředí. Tato skutečnost je důležitým odkazem na to, že SRP se netýká pouze období analýzy, formulace a implementace strategického plánu, ale je přístupem, který je důležitý soustavně. Sklouznutím ze strategické na taktickou úroveň vedení by se strategie rozpadla na soubor jednotlivostí, jejichž vzájemné vazby a souvislosti (které jsou významnou kvalitou strategie) se ztrácejí, rozpadají, přestávají fungovat. Evaluace bývá uváděna jako poslední fáze SRP. To je ovšem poněkud zavádějící, protože strategické řízení probíhá v cyklech. Evaluace by nakonec měla přinést informace o nefunkčnosti stávající strategie a její nálezy by měly iniciovat tvorbu strategie nové.

Z toho, co jsme uvedli výše, je zřejmé, že oblasti, které jsou předmětem evaluace ex post, jsou totožné se strategickými cíli formulovanými ve Strategickém plánu rozvoje školy. Na rozdíl od procesu implementace, v němž je potřebné v rámci operacionalizace strategií dekomponovat (rozdělit) na jednotlivé části, je v procesu evaluace naopak nutné posuzovat jednotlivé cíle a strategie jako celek. Jejich části a aspekty jsou přitom zohledňovány kritérii, případně indikátory, kterými je jejich fungování posuzováno.

Komplexnost evaluace Strategického plánu rozvoje školy

Požadavek na komplexnost evaluace upozorňuje na to, že celkový obraz o tom, zda, jak a nakolik se realita života školy shoduje se záměry formulovanými ve strategickém plánu, vyžaduje, aby evaluace pokrývala všechny jeho části a podstatné vztahy mezi nimi. Vzhledem ke složitosti celkové strategie školy jde o úkol nelehký. Nástroje k jeho dosažení jsou dva – rozložení v čase (časový harmonogram) a delegování.

Časový harmonogram

Skutečně efektivní evaluace je proces náročný časově i intelektuálně. Přitom školy nemají prostředky na to, aby zaměstnaly odborníky, kteří se budou věnovat výlučně jí. Pracovníci školy mají své povinnosti, ale hlavně všichni realizují strategický plán rozvoje školy (v ideálním případě). Jeho evaluace je ovšem něco jiného než jeho realizace či implementace a vyžaduje jiné činnosti. Je proto jen těžko představitelné, že by se denně či týdně dařilo realizovat proces evaluace až po fázi zpětné vazby v celé šíři strategického plánu, ve všech jeho položkách. Je tedy třeba rozložit proces evaluace do delšího časového úseku, v ideálním případě do jednoho roku.



Delegování

Spolu s časovým rozvržením evaluace je důležité delegování evaluace jednotlivých oblastí na další zaměstnance. Důvodem delegování je nutnost dělby práce a přirozená omezenost jednotlivce zvládat vedení určitého počtu osob tak, aby jeho řízení bylo efektivní.

Poznámka:

Neexistuje žádné univerzálně použitelné pravidlo pro stanovení rozpětí řízení v konkrétní organizaci. Není tedy ani možné přesně stanovit, kolik osob má řídit jeden pracovník ve škole. Obecně se však rozpětí řízení pohybuje mezi pěti a deseti zaměstnanci na jednoho vedoucího.

Delegování konkrétní evaluace konkrétní oblasti na konkrétního pracovníka umožňuje, aby se tento zaměstnanec stal odborníkem na konkrétní oblast a na používání specifických nástrojů evaluace, které jsou využitelné právě pro evaluaci jemu svěřené oblasti. Evaluace je tak nejen realizovatelná v potřebné šíři a komplexitě, ale také může být prováděna efektivněji.

Evaluační nástroje

Pro výběr evaluačních nástrojů je podstatným parametrem jejich validita – tedy nakolik skutečně zjišťují to, co chceme, aby zjišťovaly. S otázkou výběru vhodného nástroje úzce souvisí otázka dovednosti využít jeho potenciálu, což ukážeme na příkladu použití dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Jde o nástroj, ve kterém respondenti v jednotlivých položkách (tzv. faktorech) křížkem označují hodnocení současného stavu a kroužkem označují stav, který je podle nich žádoucí. Například:

| Název faktoru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--|---|--|--|--|
| Zaměření na pracovní úkoly | Je zde velmi nízká orientace na výkon. | Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou to hlavní. | Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně. | Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost. | Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje. |

Obrázek 22: Ukázka z Dotazníku pro hodnocení kultury školy

Zdroj: Eger, 2006, s. 103

Mohou nastat tři situace:

1. Křížek a kroužek jsou umístěny ve stejném poli, to znamená, že respondent je spokojen se stávajícím stavem a nechce nic měnit (kulturní mezera je nulová).
2. Křížek je umístěn do pole s nižší hodnotou (například s hodnotou 3) než kroužek (ten je umístěn například do pole s hodnotou 4), to znamená, že respondent považuje současné zaměření na výkon za nedostačující (kulturní mezera má hodnotu –1, je záporná).



3. Křížek je umístěn do pole s vyšší hodnotou (například s hodnotou 4) než kroužek (ten je umístěn například do pole s hodnotou 3), to znamená, že respondent považuje současné zaměření na výkon za přílišné (kulturní mezera má hodnotu +1, je kladná).

Dotazníkem lze zjistit tři skutečnosti:

- jaké je hodnocení aktuálního stavu jednotlivých faktorů kultury školy (vyhodnocují se „křížky“),
- jaká je představa o optimálním nastavení jednotlivých faktorů (vyhodnocují se „kroužky“),
- jaká existuje disproporce mezi hodnocením aktuálního a optimálního stavu.

Použití dotazníku kulturní mezery, jehož vzor je v Příloze č. 1 tohoto dokumentu, má ovšem ještě potenciál, který není na první pohled (z pokynů k jeho vyplnění) patrný. V případě opakovaného použití tohoto nástroje (například v roční periodicitě) je možné sledovat trendy ve vývoji hodnocení jednotlivých faktorů, vývoj představ o jejich optimální úrovni, vývoj kulturní mezery jako celku (statistický průměr mezer všech faktorů, jejich modus, medián...), stejně jako vývoj jednotlivých faktorů. Tento vývoj je pak možné dávat do souvislosti s přijatými opatřeními, personálními a organizačními změnami atd.

Pro práci s evaluačními nástroji platí:

- Volba evaluačního nástroje je důležitou součástí evaluačního procesu.
- Výpovědní hodnota evaluace se zvyšuje, pokud použijeme více evaluačních nástrojů, které budou poskytovat vzájemně se doplňující data a informace a zároveň budou zajišťovat kontrolu toho, zda jsou jednotlivé nástroje dostatečně validní.
- Výpovědní hodnota evaluačního nástroje se zvyšuje, pokud je používán opakovaně (například v roční periodicitě).

Vyhodnocení toho, jaký evaluační nástroj bude pro evaluaci konkrétního strategického plánu, jeho konkrétní oblasti optimální, je třeba rozhodnout na místě – v konkrétní škole, školském zařízení. Z tohoto důvodu nelze doporučit konkrétní evaluační nástroje.

Kritéria evaluace

Termín kritérium se v obecné řeči používá jako označení měřítka pro srovnávání, hlediska při posuzování, případně pro označení typického znaku. Jako odborný termín v SRP označuje pravidlo nebo princip evaluace. Rozumíme jím označení charakteristiky, kterou sledujeme/vyhledáváme v rámci sledované oblasti – jevu nebo procesu.

Soubor kritérií je třeba pevně stanovit předem, ideálně již při tvorbě strategického plánu. Znalost kritérií totiž zpřesňuje představu o cíli a obsahu strategie. V žádném případě by neměli být pracovníci překvapeni tím, jaká kritéria jsou v evaluaci používána. Kritéria jsou tedy neodmyslitelným atributem evaluace.



„Úkolem kritérií je zajištění pokud možno objektivního posouzení hodnot, které tvoří základ strategie.“ (Alkin, Christie, 2004, s. 41)

Všechna kritéria nemusí mít nutně stejnou váhu. Hovoříme o preferenci kritéria, tedy o důležitosti kritéria v porovnání s ostatními kritérii. Je rovněž možno stanovit tzv. kompenzaci kritériálních hodnot. Ty jsou vyjádřeny mírou substituce mezi kritériálními hodnotami. Zjednodušeně řečeno – špatné hodnoty jednoho kritéria je možno nahradit lepšími hodnotami jiného kritéria.

Pro lepší orientaci je praktické odlišovat kritéria kvantitativní a kvalitativní.

Kritéria kvantitativní

Jako kvantitativní kritéria označujeme ta, která lze vyjádřit objektivně měřitelnými údaji. Jde například o četnost jednání se žáky, počet projektů, dobu trvání pedagogických dílen, sumu vynaložených finančních prostředků.

Výhodou kvantitativních kritérií je jejich dobrá měřitelnost a porovnatelnost. Jsou těžko zpochybnitelná – jejich výstupy jsou tzv. tvrdá data. Další výhodou je nezávislost toho, kdo evaluaci provádí, na evaluovaných jevech, respektive – evaluace není závislá na subjektu, který ji provádí. Je rovněž poměrně snadno kontrolovatelná (opakovaným měřením v reálném čase bychom měli dostat stejné nebo velmi podobné výsledky).

Jejich nevýhodou naopak je, že redukuje složitost řady jevů právě pouze na měřitelné znaky. Strategické řízení školy ovšem neoddělitelně souvisí s řadou těžko kvantifikovatelných fenoménů – například kulturou školy, jejíž charakteristiky lze do řeči přesných čísel převést jen velmi obtížně. Ovšem i v této vlastnosti kvantitativních kritérií někteří autoři vidí výhodu, když tvrdí, že problémům lze celkově lépe porozumět právě tehdy, když jsou redukovány na co nejjednodušší části.

Kvantitativní kritéria mají v evaluaci Strategického plánu rozvoje školy své důležité místo. I když nepřinášejí detailní obraz evaluované skutečnosti, nebude bez nich tento obraz nikdy úplný, vždy v něm budou scházet významné části.

Kritéria kvalitativní

Kvalitativní kritéria jsou protiváhou kritérií kvantitativních. Lze je charakterizovat jako nenumerná, to znamená, že evaluační nálezy podle nich získané nelze vyjádřit číselně. Jejich smyslem většinou je zjistit, jaký význam skutečností přikládají respondenti. Jde o taková kritéria, jako je spokojenost (s klimatem školy, s náročností, která je kladena na pracovníky či žáky) nebo výslovně kvalita (komunikace, vztahů); přitom ovšem spokojenost či kvalita může pro každého respondenta představovat něco jiného. Je proto možné, že se vyprofilují dvě i více skupin respondentů, kdy jedna je velmi spokojena, druhá velmi nespokojena, případně může být spokojenost či hodnocení kvality rozloženo rovnoměrně podle Gaussovy křivky.



To, co je u kvantitativních kritérií kladem, je u kvalitativních kritérií záporem a naopak. Výpovědní hodnota dat podle nich získaných může být ovlivněna momentální situací respondenta, jeho náladou. Proto je dobré při evaluačních rozhovorech i dalších technikách navodit klidnou atmosféru, umožnit respondentovi, aby se uvolnil, nebál se, nebyl podrážděný. Na druhé straně umožňují kvalitativní kritéria jít skutečně do hloubky evaluované skutečnosti.

Mezi obvyklé nástroje evaluace pro sběr dat podle kvalitativních kritérií patří zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor či analýza osobních dokumentů, portfolia. Tyto nástroje vyžadují mnohem více času než například dotazníkové šetření. S tím je nutné počítat. Je nejen možné, ale mnohdy nutné (na velkých školách s desítkami i stovkami zaměstnanců) vybrat vzorek respondentů, kteří reprezentují různé charakteristiky zaměstnanců (věk, pracovní zařazení, příslušnost k organizační jednotce – například detašované pracoviště atd.).

Kvalitativní a kvantitativní kritéria mají odlišné charakteristiky, nestojí však proti sobě jako antagonističtí nepřátelé. Naopak se vhodně doplňují. Pro evaluaci Strategického plánu rozvoje školy je proto vhodné vybrat jejich kombinaci.

Indikátory

Existují kritéria, která je možné použít přímo. Takovým kritériem je například dosahování lepších výsledků ve srovnávacích testech. Existují ovšem rovněž kritéria, která jsou důležitá, a přesto není možné podle nich sbírat data přímo. Potřebují zpřesnit, respektive pojmenovat znaky, jejichž přítomnost zjišťovat lze. Příkladem takového kritéria je objektivnost a kvalita pedagogické diagnostiky. Toto kritérium je jistě velmi důležité, jenže jak se pozná, že je pedagogická diagnostika objektivní a kvalitní? Aby v této věci existovala shoda, je kritérium nutno konkretizovat pomocí tzv. indikátorů. Možné indikátory v uvedeném případě mohou být tyto:

- Většina známek v průběžném hodnocení je objektivně/písemně doložitelná.
- Hodnocení žáků je vždy veřejné a adresné.
- Učitel poskytuje žákům zpětnou vazbu (o jejich pokroku a chybách).
- Hodnoticí kritéria jsou stanovena společně předmětovým týmem.
- Hodnoceny jsou postupy a způsoby řešení (pokud to charakter práce umožňuje).
- Zámka nezahrnuje chování.

Celkový obraz o tom, zda pedagogická diagnostika splňuje požadované charakteristiky, vznikne teprve tehdy, když získáme informace o tom, zda a nakolik jsou naplněny všechny indikátory. Přitom je však možné, že v jiné škole ke stávajícím indikátorům některé přidají, některé nepoužijí či je upraví. Je zřejmé, že indikátory se budou pojít zejména s kritérii kvalitativními.



Evaluace jako východisko zpětné vazby

Fungování strategie, strategický plán jako celek ani jeho části nelze abstrahovat od lidí, kteří je realizují. Také ve fázi evaluace hovoříme o jejích oblastech, ve skutečnosti se však „věci“ – procesy, jevy – změni jen tehdy a jen do té míry, do které změni své jednání lidé, kteří je uskutečňují a vytvářejí. Kvalitu realizace zvolené strategie nelze ovlivnit „samu o sobě“, je vždy výsledkem toho, co dělají lidé, v našem případě pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci škol či školských zařízení. Cesta k ovlivnění kvality procesu vede přes ovlivnění lidí. Jako efektivní se přitom jeví stimulace jejich vnitřní motivace a podpora. Nástrojem stimulace a podpory těch, kdo mají implementovanou strategii používat jako nástroj své každodenní práce, je zpětná vazba. Vzhledem k tomu, že strategii školy, která je obsahem strategického plánu, mají využívat všichni zaměstnanci školy – tedy nejen řadoví zaměstnanci, ale také střední management a vedení školy, je zpětná vazba určena všem.

Zjednodušeně řečeno, je zpětná vazba v rámci SRP procesem, ve kterém se z výstupů evaluace stávají vstupy do dalšího období. Přitom na rozdíl od starého paradigmatu kontroly se zpětná vazba odlišuje také tím, že se nezabývá pouze zjištěnými nedostatky a jejich odstraňováním, ale také potvrzenými pozitivy, silnými stránkami. Ty mají tu výhodu, že se na nich, na rozdíl od nedostatků, dá stavět. Ovšem skutečnost, že se zpětná vazba zabývá ve stejné míře i pozitivy, neznamená, že nedostatky přehlíží. Cílem zpětné vazby v oblasti nedostatků ale není trest, nýbrž náprava. K tomu se většinou jeví jako efektivní poskytnutí podpory. Najít správnou cestu k jednotlivci nebo pracovnímu týmu je nelehké, jedná se však o kruciólní úkol manažera – zcela v duchu definice: Management je umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama jiných.

Podstatným znakem zpětné vazby je přitom oboustranná komunikace. To znamená, že nejde o proces sdělování informací od vedoucího k učiteli nebo jinému zaměstnanci, ale o dialog, který ovšem vychází z důkazů získaných v předchozí fázi evaluace.

K realizaci efektivní zpětné vazby slouží různé cesty, metody, nástroje. Patří mezi ně například:

1. osobní strukturované rozhovory v rámci strategie řízení pracovního výkonu,
2. 360° zpětná vazba (systémem, který poskytuje informace o kompetencích pracovníků, o jejich pracovním výkonu a pracovním chování z více zdrojů, od různých hodnotitelů – kolegů, žáků, jejich zákonných zástupců, vedení školy, případně dalších).

Uvedené dva nástroje představují dva základní modely – individuální a skupinovou zpětnou vazbu. Úplný výčet nuancí míry jejich formálnosti či propojení není možné uvést. Záleží na zkušenostech toho, kdo zpětnou vazbu organizuje, na jeho znalostech jak osobních charakteristik jednotlivých pracovníků, tak kultury školy, na jejichž základě musí každý akt zpětné vazby připravit a realizovat.



Evaluace a zpětná vazba poskytovaná zaměstnancům

Ve vztahu k zaměstnancům je zpětná vazba nástrojem andragogiky – vzdělávání dospělých. Učení je zde chápáno jako zpevnování žádoucích reakcí na podnět. Podnětem pro posílení žádoucí reakce je v širším slova smyslu právě zpětnovazební proces, jenž zahrnuje hodnocení – pozitivní a negativní. Zpětná vazba je vlastně nástrojem, umožňujícím učit se ze svých chyb a opakovat úspěchy.

Aby mohla zpětná vazba plnit své poslání, musí být splněny některé podmínky. První podmínkou, která by měla být splněna, je její systematickosti. Myslí se jí detailní promyšlenost zpětné vazby se zaměřením na rozvoj nových pracovních a osobních kompetencí. Další charakteristikou, která je důležitá, je komplexnost zpětné vazby. Ta se týká jak toho, že pracovníkovi by se mělo dostat komplexního pohledu na jeho práci (tedy ne pouze na jeden fragment), tak toho, že pro zpětnou vazbu je efektivní využívat více informačních zdrojů (jde například o verbální a neverbální polohu zpětné vazby, které by měly být v souladu). Pro efektivnost zpětné vazby je významná její kontinuita, tedy pravidelnost a návaznost jednotlivých aktů poskytování zpětné vazby. Je žádoucí navazovat na minulou zpětnou vazbu.

Velmi důležitou roli hraje jazykové podání a srozumitelnost. Skutečnost, že by pracovník měl rozumět všemu, co je mu během zpětnovazebního aktu sdělováno, že je neefektivní používat termíny, kterým nerozumí, je asi zřejmé. Důležité je však také předcházet opačnému extrému, totiž situaci, kdy by mohla jazyková úroveň vyvolat v pracovníkovi dojem podceňování nebo podrážděnost z vysvětlování jasného. V tomto bodě je skutečně nutné každou zpětnou vazbu připravit individuálně. Jak již bylo uvedeno, smyslem zpětné vazby je dosažení cílů strategického plánu.

K tomu, jak se ukazuje, je důležité kladné vyznění zpětné vazby a konkrétnost argumentů, ze kterých vychází. Velmi důležitou roli hraje praktická využitelnost zpětné vazby. Pracovník by díky ní měl zcela jasně vědět, co má dále dělat.

Evaluace a zpětná vazba vedení školy

Zpětná vazba v rámci SRP poskytuje vedení školy možnost nahlédnutí na vlastní práci, do sebe samého a lepšího porozumění jednání těch, které vede/řídí, opřeno o důkazy.

Jde o oboustranný proces. Vedení školy získává v procesu zpětné vazby znalosti, na jejichž základě může přijímat rozhodnutí v dalším období, může přizpůsobovat metody a další nástroje své práce tak, aby byla jeho činnost maximálně efektivní. Umožňuje operativně přesouvat jádro pozornosti na různé součásti a aspekty realizace strategického plánu. Na základě zpětné vazby může vedení školy přenést důraz z oblasti implementace strategického plánu, která se úspěšně „rozjíždí“, na oblast, ve které se nedaří nebo se daří méně.

K tomu musí zpětná vazba splňovat podmínky, které jsou uvedeny v předchozí podkapitole. To, co je ale třeba pro zpětnou vazbu z pohledu vedení školy zdůraznit, je potřeba naslouchat. To znamená, že během zpětnovazebních aktů je skutečně nutné poskytnout pracovníkovi či pracovníkům dostatečně velký prostor.



Požadavek na objektivnost poskytované zpětné vazby je realizován jednak tím, že se v ní vychází z maximálně objektivních důkazů získaných evaluací, jednak tím, že obě strany zpětné vazby mají stejný prostor k vyjádření. Naslouchat je přitom nutné nejen při interpretaci skutečnosti, tedy toho, co bylo, ale také při popisu budoucnosti a potřeb, které se k ní vztahují. K tomu, aby se pracovník orientoval právě na budoucnost, je ho někdy nutné vybízet. Jedině tak se výstupy minulosti stanou vstupy do budoucnosti.

Průvodce

*V předchozích částech bylo ukázáno, jak na základě analýzy a vize stanovit klíčové oblasti cíle rozvoje a jakým způsobem jich dosáhnout. Následně je třeba pohlídat dodržování stanoveného plánu a ujistit se, že stanovené kroky vedou k plánovanému cíli. Poslední částí procesu strategického řízení a plánování je vytvoření **plánu evaluace a aktualizace**.*

Z praktických důvodů jsou další informace k vytvoření plánu evaluace a k vlastní evaluaci strategického plánu umístěny v samostatném dokumentu – Plán evaluace školy.

V okamžiku, kdy škola vytvoří Strategický plán rozvoje školy (vizi, misi, priority a Akční plán), začne pracovat s dokumentem Plán evaluace školy.





16. Představení vaší strategie

Průvodce

Škola, která úspěšně prošla procesem tvorby strategického plánu rozvoje školy, má teď před sebou hotový dokument. Začíná tak další etapu – etapu realizace. Tu lze zahájit seznámením všech zainteresovaných skupin s výsledkem předchozí práce. Poslední kapitola přináší několik tipů k prezentaci vaší hotové strategie.



Strategický plán rozvoje školy byl tvořen společně s různými skupinami. Všechny tyto skupiny je třeba **seznámit s konečným výsledkem**. Nepůsobí dobře, pokud byli například rodiče zapojeni do SWOT analýzy a nedozvědí se, co se s jejich nápady stalo.

Strategie je veřejný dokument. Je vhodné promyslet, jak a kde bude zpřístupněna a v jakém rozsahu. Ve většině případů bude stačit **zveřejnit stručný výtah** – vizi, misi, priority, Akční plán. V dnešní informační době může obsáhlý dokument čtenáře spíše odradit.

Vedení školy by mělo zajistit, aby byly základní části na očích všech zaměstnanců, vedení nevyjímaje.

Je třeba vhodně **seznámit zřizovatele**, například prezentací zastupitelům (školské komisi apod.), s popisem postupu a výsledků.

Školská rada se dle § 168 školského zákona podílí na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy. Pokud byli rodiče a zřizovatel osloveni ke spolupráci, mohli se členové školské rady na tvorbě aktivně podílet. Výslednou strategii bude třeba **projednat na schůzce školské rady**.

V pravidelných intervalech se hodí informovat o plnění plánu a jeho aktualizacích. Vhodnými formami jsou např. samostatný odkaz na webu školy nebo samostatná nástěnka, kde jsou pouze informace o strategii apod.



Seznam příloh

- Příloha č. 1 Dotazník pro hodnocení kultury školy
- Příloha č. 2 Klima školy – dotazník pro rodiče
- Příloha č. 3 Klima školy – dotazník pro učitele
- Příloha č. 4 Klima školy – dotazník pro žáky
- Příloha č. 5 Měření známosti dané instituce a postojů k ní
- Příloha č. 6 Dotazník pro zjišťování image školy
- Příloha č. 7 Konfrontační matice

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 Model procesu strategie řízení dle Johnsona a Scholese
- Obrázek č. 2 Přehled částí Strategického plánu rozvoje školy
- Obrázek č. 3 Model kultury organizace firmy McKinsey
- Obrázek č. 4 Model řízení změny
- Obrázek č. 5 Dílčí etapy řízení změny ve škole
- Obrázek č. 6 Prostředí školy
- Obrázek č. 7 Přehled oblastí analýzy
- Obrázek č. 8 Příklad organizačního schématu
- Obrázek č. 9 Grafy struktury zaměstnanců
- Obrázek č. 10 Kultura, klima a image školy – zjednodušené schéma
- Obrázek č. 11 Systém kultury školy
- Obrázek č. 12 Základní přehled manifestace kultury školy
- Obrázek č. 13 Porovnání rozdílů a shod mezi kulturou a klimatem
- Obrázek č. 14 Postup tvorby mise školy
- Obrázek č. 15 Proces strategického plánování školy



Obrázek č. 16 Vztah mezi vedením, řízením, krátkodobými výsledky a úspěšnou transformací

Obrázek č. 17 Implementace procesů strategického řízení a plánování

Obrázek č. 18 Účast zaměstnanců na strategické změně

Obrázek č. 19 Složky procesu implementace

Obrázek č. 20 Hvězda otázek

Obrázek č. 21 Rozdíly mezi hodnocením a evaluací

Obrázek č. 22 Ukázka z Dotazníku pro hodnocení kultury školy

Seznam použitých zdrojů

ALKIN, M. C., CHRISTIE, Ch. A. *Evaluation roots: tracing theorists' views and influences*. 1. vyd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2004. Dostupné také z: http://www.sagepub.com/upm-data/5074_Alkin_Chapter_2.pdf

ARMITAGE, H. M., SCHOLEY, C. *Using strategy maps to drive performance*. Mississauga, Ont: CMA Canada, 2006.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015.

BARTH, R. S. Culture in questions. In: *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 2006, s. 159–168.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.

BERG, G., POL, M. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita, 2005.

BORNHORST, F. *How Good Are Ex Ante Program Evaluation Techniques?: the Case of School*. Washington, D. C.: International Monetary Fund, 2009.

BRIDGMAN, P. W. *The Logic of Modern Physics* [online]. 6. New York: The Mamillan Company, 1951 [cit. 5. 8. 2017]. Dostupné z: <https://archive.org/stream/logicofmodernphy00brid#page/n4/mode/1up>

BURIÁNEK, J. *Systémová sociologie: problém operacionalizace*. Praha: Univerzita Karlova, 1994. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Monographia.

BUSH, T. *Theories of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1995.



BUSH, T. Distributed leadership: the model of choice in the 21st century. *Educational Management Administration & Leadership*. 2013, 41(5), 543–544.

BUSKIST, W. *Evidence-Based Teaching. New Directions for Teaching and Learning*. 2011, 128, 105–111.

Cesta ke kvalitě [online]. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2012 [cit. 12. 6. 2017]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae>

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012.

Databáze demografických údajů za obce ČR. In: Český statistický úřad [online]. 30. 4. 2019 [cit. 5. 9. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Publishing, 2000.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1982.

DEAL, T. E., PETERSON, K. D. *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

DEAL, T. E., PETERSON, K. D. *Shaping School Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020. In: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2013–2019 [cit. 31. 8. 2019]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2016. In: Kraj Vysočina [online]. 30. 3. 2016 [cit. 5. 7. 2019]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/dlouhodobé-zamery-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy/ds-300669>

Dokumenty školy. Strategie. In: Základní škola Hany Benešové a Mateřská škola Bory, příspěvková organizace [online]. 10. 2. 2017 [cit. 3. 8. 2019]. Dostupné z: http://www.zsbory.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=119

EGER, L. *Image školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. Studijní texty pro distanční studium.

EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004.

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006.

EGER, L., BERAN, V. *Analýza: Kultura školy podporující maximální rozvoj každého žáka*. Praha: NIDV, 2017.

EGER, L., EGEROVÁ, D., JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002.



EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. *Studijní texty pro distanční studium*.

ELSNER, D. *Doskonaleńie kierowania placówką oświatową: wokół nowych pojęć i znaczeń*. Chorzów: Mentor, 1999.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012.

FRIEDEL, L., JUŘÍČEK, P. *Tvorba a řízení strategie*. In: NUOV [online]. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2003 [cit. 18. 7. 2017]. Dostupné z:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiiitTslJnA-hXF8eAKHZ22C20QFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nuov.cz%2Fuploads%2FSTU%2Frozhlady%2Frozhle0411%2F2011_12_WP04_1_reseni.doc&usg=AOvVaw1Y5WT81Y7Cw_T41zl1dt6k

GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008.

GRECMANOVÁ, H. *Klima školy: soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012.

GRUENERT, S. *School Culture, School Climate. They are not the same thing. Principal*, March/April, 2008, 56–59.

HEATH, CH., HEATH, D. *Proměna: jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2011.

HEATH, CH., HEATH, D. *Switch: How to change things when change is hard*. Waterville, Me: Thorndike Press, 2011.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006.

Informace o výši objemu „prostředků plynoucích za žákem“, které obce získávají v rámci RUD. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 10. 2. 2015, aktualiz. 11. 1. 2019 [cit. 3. 9. 2019]. Dostupné z:

<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/prijmy-kraju-a-obci/financovani-materskych-a-zakladnich-skol/2015/informace-o-vysi-objemu-prostredku-plyno-20529>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň: ZČU v Plzni, 1998.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000.



JANYŠKOVÁ, M. *Strategický management školy a spolupráce s externím okolím* [PPT prezentace pro CŠM Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy]. Praha, 2016.

JERMÁŘ, M. Strategické myšlení a psychologie. In: *DOCPLAYER* [online]. [cit. 24. 10. 2019].

Dostupné z: <https://docplayer.cz/2614376-.html>

KALDESTAD, O. H., POL, M., SEDLÁČEK, M. (eds.). *Vybrané otázky školského managementu: norská perspektiva*. Brno: Masarykova univerzita, 2009.

KALHOUS, Z., OBST, O. a kol. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002.

Klima školy má zásadní vliv na to, jak se děti učí. In: *Rodiče vítáni* [online]. 2. 5. 2013 [cit. 23. 9. 2019].

Dostupné z: <https://www.rodicevitani.cz/nezarazene/klima-skoly-ma-zasadni-vliv-na-to-jak-se-deti-uci/>

KNOBLAUCH, J. *Cíle v pracovním i osobním životě*. Praha: Portál, 2013.

KONEČNÝ, M., GREGUŠOVÁ, M. *Strategický management: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2012.

KOTTER, J. P. *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2012.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015.

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: VŠEM, 2008.

KRATOCHVÍL, O. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s. r. o., 2010.

Kritéria hodnocení. Česká školní inspekce [online]. 2019 [cit. 1. 10. 2019].

Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/dokumenty/kriteria-hodnoceni>

KUBÁTOVÁ, S. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press a TC Business School, 2012.

KULHAVY, E. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

LAWRENCE, T. B., DYCK, B., MAITLIS, S., MAUWS, M. K. *The Underlying Structure of Continuous Change*. MIT Sloan Management Review, 2006.

LEITHWOOD, K., BEGLEY, P. T., COUSINS, J. B. *Developing expert leadership for future schools*. London: Falmer Press, 1994.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010.

MACNEIL, J. A., PRATER, L. D., BUSCH, S. *The effects of school culture and climate on student achievement*. *International Journal of Leadership in Education*. 2009, 12(1), 73–84.



MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007.

MAREŠ, J., JEŽEK, S., MAREŠ, J. *Sociální klima školy*. In: Sociální klima [online]. 2003–2005 [cit. 20. 8. 2019]. Dostupné z: <http://www.klima.pedagogika.cz/skola/index.html>

MAŠÍN, P. *Strategie a strategická analýza* [online]. Praha: VŠEM, 2011. [cit. 15. 8. 2019]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_masin.pdf

MCNAMARA, C. *Basics of Monitoring, Evaluating and Deviating from the Strategic Plan*. In: Managementhelp [online]. Minneapolis: Authenticity Consulting, LLC ®, 2015 [cit. 15. 8. 2019]. Dostupné z: <http://managementhelp.org/strategicplanning/implementing-plan.htm>

Metodická informace pro ředitele škol – Prevence a postup při šetření stížností. In: Česká školní inspekce [online]. 14. 11. 2017 [cit. 28. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Poradna-QL/Poradna/Informace-pro-skoly/Metodicka-informace-pro-reditele-skol---prevence-a>

MIKUŠOVÁ, M. *Krizový management a kultura organizace*. Moderní řízení. 1999, 6, 35–38.

MOZGA, J., VÍTEK, M. *Strategický marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011.

NDIKU, J., OGENGA, P. *Strategic planning and implementation: An educational institution perspective*. Kerala: Research Signpost, 2014.

NEZVALOVÁ, D. *Pedagogická evaluace*. In: Metodický portál RVP [online]. 25. 10. 2006 [cit. 24. 10. 2019]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/963/pedagogicka-evaluace.html/>

OBDRŽÁLEK, Z. *Škola a její management*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002.

OLECKÁ, I., IVANOVÁ, K. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010.

OLSEN, E. *Strategic Implementation*. In: Onstrategyhq.com [online]. Reno: OnStrategy, 2015 [cit. 4. 8. 2017]. Dostupné z: <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-implementation/>

ONDERKOVÁ, D. *Strategický (rozvojový) plán školy*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, 2014.

Organizační kultura a národní kultura. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 22. 12. 2010 [cit. 20. 4. 2019]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006.

PAVLÍK, M. *Implementace zdravotní politiky v ČR*. Brno, 2009. Disertační práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ivan MALÝ.

PAWSON, R. *The Science of Evaluation*. London: SAGE Publications, 2013.



- PETERS, T. J., WATERMAN, Jr., R. H. *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda-Libertas, 1992.
- PETLÁK, E. *Klíma školy a klíma triedy*. Bratislava: IRIS, 2006.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993.
- PISOŇOVÁ, M. a kol. *Školský management pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2014.
Dostupné z: https://www.fedu.uniba.sk/uploads/media/Skolsky_manazment.pdf
- POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J. *Kultura školy*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity v Brně, 2005.
- POL, M., LAZAROVÁ, B. *Dobrá škola: metoda pro stanovení priorit školy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011.
- PRESSMAN, J. L., WILDAVSKY, A. B. *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: or, Why it's amazing that Federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. 2nd ed. Berkeley: University of California Press, 1979.
- PROVAZNÍKOVÁ, J. *Strategický rozvojový plán školy*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, 2014.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4., aktualizované vyd. Praha: Portál, 2003.
- REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004.
- RÝDL, K. *Sebehodnocení školy: jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Agentura Strom, 1998.
- SAGE, S. *Strategic Planning Process: Evaluate Your Strategic Plan*. In: OnStrategy [online]. Reno: On Strategy, 2015 [cit. 14. 8. 2017]. Dostupné z: <https://onstrategyhq.com/resources/evaluating-your-strategic-plan/>
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SEBEROVÁ, A. *Evaluace školy* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita, 2013 [cit. 12. 6. 2017].
Dostupné z: http://projekty.osu.cz/svp/opory/PdF_Seberova_Evaluace-skoly.pdf
- SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014.



SLAVÍKOVÁ, L. (ed.) *Řízení školy a pedagogického procesu. Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Brno: Paido, 2003.

STARÁ, J. *Výzkumy souladu záměru vzdělávacích programů s jejich implementací*. Pedagogika. 2011, LXI(3), 290–305. Dostupné z:

http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/files/2013/11/P_11_3_06_V%C3%BDzkumy_souladu_290_305.pdf

STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. (eds.) *Koordinátor autoevaluace (studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu)*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010.

Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2013–2019 [cit. 2. 6. 2019].

Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-digitalniho-vzdelavani-do-roku-2020>

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. In: *Usnesení vlády ČR*. Praha: MŠMT, 2014, ročník 2014, částka 538, číslo 538. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf

Strategické řízení (Strategic Management). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011–2020, 14. 5. 2019 [cit. 6. 1. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rozeni>

STUFFLEBEAM, D. L., SHINKFIELD, A. J. *Evaluation theory, models, and applications*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009.

SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.

TOMÁŠEK, F. *Analýza a kultura školy* [přednáška]. Brno: NIDV, Školení konzultantů rozvoje školy 23.–24. 8. 2018.

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2018.

TROJAN, V., TROJANOVÁ, I. *Příběh změny: inspirace pro řízení změn ve škole*. Bratislava: Nakladatelství Dr. Josef RAABE Slovensko, 2016.

TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., TRUNDA, J. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Praha: PedF UK, 2016.

TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014 (1).

TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014 (2).

TRUNDA, J. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: PedF UK, 2012.



- TRUNDA, J. *Analytická zpráva Strategické řízení a plánování* [online]. Praha: Národní institut pro další vzdělávání. 2017. Dostupné z: <https://projekty.nidv.cz/strategicke-rizeni/175-znalostni-databaze/1491-analyticke-zpravy>
- TURECKIOVÁ, M. *Základy managementu pro andragogy*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 2013.
- TURECKIOVÁ, M., TRUNDA, J. *Implementace procesů strategického řízení a plánování: studijní materiály pro účastníky vzdělávacího programu*. Praha: NIDV, 2017.
- VACÍK, E., IRCINGOVÁ, J. *Strategické řízení podniku*. In: *SlidePlayer* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011 [cit. 2. 8. 2017]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3023271/>
- VAŠTATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006.
- VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002.
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011.
- VEVEROVÁ, M. *Proč a jak pracovat s vizí školy z pohledu managementu škol*. Praha: ČŠM Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, 2017.
- VLČKOVÁ, K., BRADOVÁ, J. *Slabý vztah strategií učení a výsledků vzdělávání: Problém operacionalizace a měření? Studia paedagogica*. 2014, 19(3), 9–28.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009.
- WAGNER, R. Ch. *The School Leaders Tool for assessing and improving school culture. Principal Leadership*. 2006, 4, 41–44. Dostupné také z: http://www.mssaa.org/gen/mssaa_generated_bin/documents/basic_module/School_culture_triage.pdf
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.
- WHOLEY, J. S., HATRY, H. P., NEWCOMER, K. E. *Handbook of practical program evaluation*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- WINKLER, J. *Implementace: institucionální hledisko analýzy veřejných programů*. Brno: Masarykova univerzita, 2002.
- WINKLER, J. *Organizace implementačního procesu*. Brno: Masarykova univerzita, 2014.