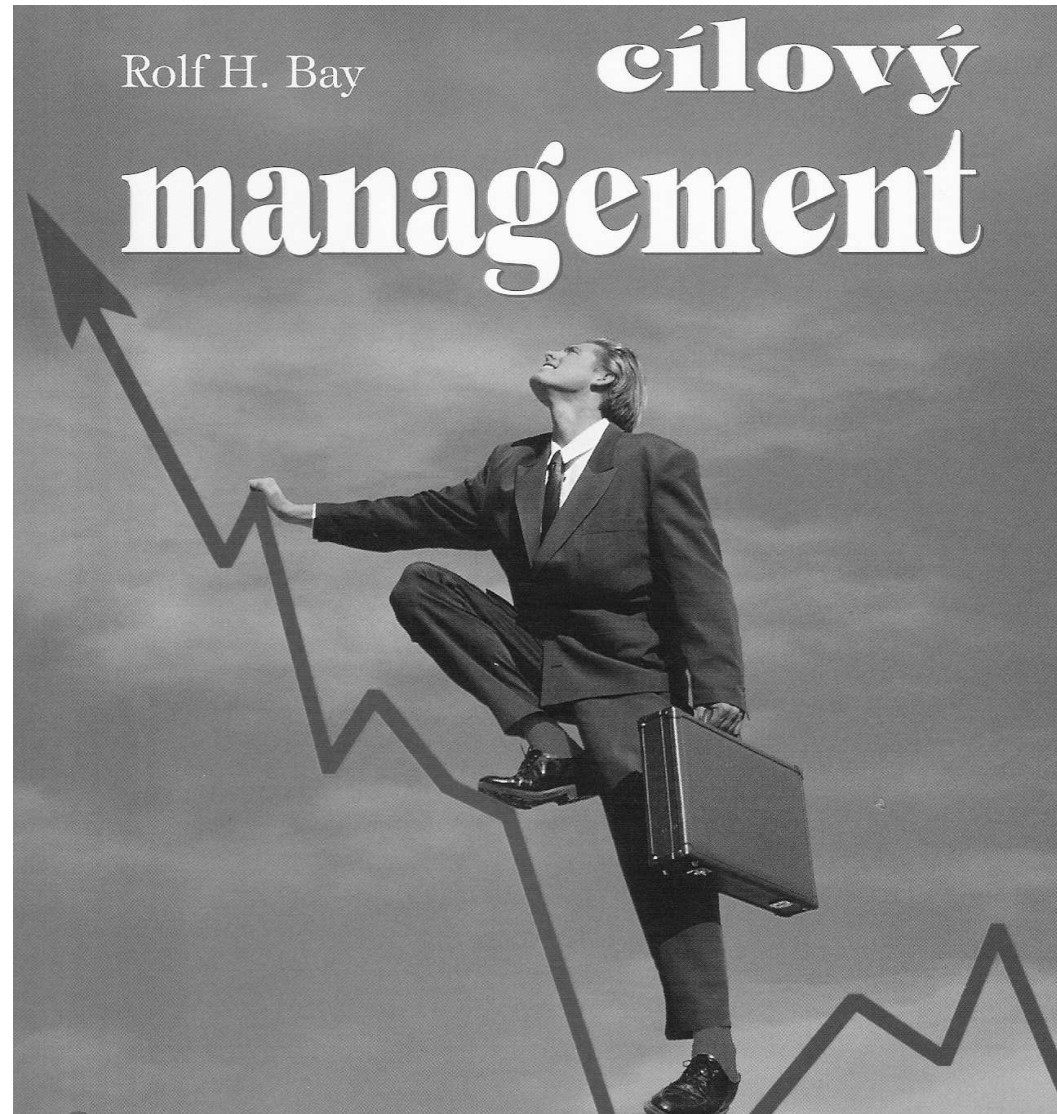


# ÚSPĚŠNÝ



# STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ



A hand is shown holding a large, irregularly shaped stone. The stone is light-colored and has the words "TO JE FAKT" written on it in a bold, sans-serif font. The hand is rendered with simple black outlines and shading. The background is a textured, greyish surface.

TO JE  
FAKT

**Vytesáno do  
kamene**

Toto jsou pravdy  
a skutečnosti,  
na které se můžete  
spolehnout.

## LITERATURA :

RAABE , Sciencia,s. r. o. ,Praha .1997. IBSN 80-902189-0-3

Světlík, J.: *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

Lauermann, M.: *Školský management*. Brno: Pedagogické centrum. 2003

Pavelka, K.: *Racionální rozhodování v řízení*. Praha: Svoboda,1977.

Gold, A.: *Řízení současné školy*. Žďár nad Sázavou: FAKTA, 1998.ISBN 80-902614-0-X

Mc Laganová,P.,Krembs, P.: *Komunikace na úrovni*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1

Truneček, J.: *Mangement I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3

Plamínek, J.: *Řešení konfliktů a umění vyjednávat*. Praha: Agro 1994. ISBN 80-85794-14-4

Coleman, R., Barrie, G.: *525 způsobů, jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management press. ISBN 80-85603-91-8

Havlínová, M.: *Jak měnit rozvíjet vlastní školu*.Praha: NEMES, 1994. ISBN 80-901662-2-9

Donelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J.: *Management*. Praha : GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3

Fischer, W. A., Schratz, M.: *Vedení a rozvoj školy*. Brno : Paido, 1997. ISBN 80-85931-34-6

Bay, R., H.: *Úspěšný cílový management*. Praha : GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-360-X



**Do toho!**

Sem patří  
činnosti,  
které máte za-  
čít dělat hned v okamžič-  
ku, kdy na ně začnete myslet.

# STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Cílem přednášky je seznámit s problematikou a využitelností strategického plánování a vybavit dovednostmi pro úspěšné strategické plánování činnosti školy. Tyto dovednosti pomohou rozpoznat i dopředu předvídat možné tlaky vedoucí k potřebě změn ve škole a pružně na ně reagovat.

## Organizace,

- která umožní vypracovat lepší program,
  - získat spolehlivou zpětnou vazbu,
    - jak postupovat,
    - změnit věci, které nefungují,
- shromáždit důležité informace o organizaci,

má perspektivu.

## *Přednáška*

- umožní náhled na strategické plánování
  - jako na všeobecný proces,
- který říká, jakým způsobem provádět svou činnost
- ***a jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů.***

### Tento proces

- vyžaduje ohodnocení plného potenciálu činnosti školy,
  - jasně vytyčené cíle
  - a plné využití lidských zdrojů,
- které jsou vyžadovány pro dosažení konkrétních cílů.

### Strategické plánování nabízí

- systematický průběh požadavků
  - a odpovědí na nejvíce kritické otázky,
- které jsou řešeny managementem.***

# Přednáška se bude zabývat těmito problémy

- Ø *Identifikace vize a poslání školy*
- Ø *Analýza vnějšího prostředí s vyhodnocením rizik a příležitostí*
- Ø *Analýza vnitřního prostředí s identifikací silných a slabých stránek školy*
- Ø *Stanovení strategických cílů*
- Ø *Tvorba a výběr strategie školy*
- Ø *Formulace plánu na základě zvolené strategie*





## **Mocné slovo**

Toto jsou nová slova a termíny, které vám pomohou poznat to, co hledáte.

## JAK MAPOVAT A STRATEGICKY

### ROZVÍJET SVOU ŠKOLU?

#### Strategické plánování pomáhá lépe nahlédnout:

1. Jaké máte zdroje, které mohou ovlivnit váš program?

- vaše vstupy

2. Jakou změnu chcete přinést do života děti, školy, obce?

- vaše cíle

3. Jak budete vědět, že děláte změny?

- vaše ukazatele úspěšnosti

4. Co budete dělat, abyste splnili vaše cíle a uskutečnili jste změnu?

- vaše aktivity

5. Jaký bude přímý výsledek vašich aktivit?

**- konkrétní výstupy**

6. Jak budete získávat a evidovat informace, které vám řeknou,

**- jak jste pokročili?**

7. Jak budete sledovat a ověřovat proces poukazující na váš úspěch?

**- monitorování**

8. Jak odhadnete celkový dopad a význam vaší práce?

**- sebehodnocení**

# **Strategické plánování odpovídá na tři základní otázky:**

- 1. Kde jsme?**
- 2. Kam jdeme, jaký je náš cíl?**
- 3. Jak se do zvoleného cíle dostaneme?**

## ZAVĚR I. :

*Změna je a bude jedinou konstantou dalšího vývoje.*

- Trvale probíhající změny jsou pro školy nejen novou příležitostí, ale mnohdy znamenají i její ohrožení.
- Škola, která se změnám pouze brání - je pasivní - nemůže dlouhodobě existovat

# Přínos strategického systému plánování

Úspěšný strategický systém plánování by měl:

- a) **Popsat** poslání školy, vizí a základní sdílené hodnoty.
- b) **Zaměřit** se na potencionální oblasti činnosti a hledat pro každou oblast činnosti možné hrozby a příležitosti.
- c) **Porozumět** současným a budoucím potřebám cílové skupiny (žáci, rodiče, veřejnost, matky s dětmi, senioři)
- d) **Analyzovat** silné a slabé stránky školy porovnáním s konkurencí, které ovlivňují každou část činnosti školy.

e) **Identifikovat** a ohodnotit alternativní strategie.

f) **Vyvinout** takový vzdělávací program, který bude poskytovat výhodu škole a bude ji pozitivně odlišovat od konkurenčních škol.

g) **Definovat** očekávání všech zájmových skupin a nastavit jasné cíle pro vzdělávací činnost

h) **Připravit** programy a plány pro zavádění přijaté strategie do života školy.

i) **Ustanovit** podpůrné organizační struktury,  
informační a  
řídící systémy a systém soustavného školení.

j) **Zmapovat** a zajistit zdroje k zabezpečení  
rozhodujících  
aktivit .

k) **Monitorovat** výkonnost a plánovat odezvu na  
možnost  
změny prostředí.



## Strategické plánování je vyvoláno:

- 1. obrannými, defenzivními důvody,*
- 2. ofenzivními důvody, či udržením konkurenční výhody;*
- 3. transformací systému.*

**System strategického plánování je často zaváděn za těchto podmínek:**

**a) Změna ve směřování školy a zavádění nového vzdělávacího programu.**

**b) Podpora jednání založená na faktech týkajících se politicky citlivých otázek**

.

**c) Vytvoření společného rámce rozhodovacího procesu ve škole**

.

**d) Nastavení řádného prostředí pro rozhodování o rozpočtu a provádění ohodnocení.**

**e) Školení učitelů z pohledu zabezpečení informací pro lepší rozhodování.**

**f) Potřeba zvýšit důvěru ve vedení školy.**

# Charakteristické znaky strategického plánování

- 1) Je zaměřeno na delší období.
- 2) Je zaměřena na celek - školu.
- 3) Je otevřeným systémem záměrů a cílů.
- 4) Cíle stanovuje globálně v hrubých rysech.
- 5) Je zaměřeno na získání či udržování trvalé výhody před konkurencí.
- 6) Vyžaduje těsnou spolupráci vedení školy a zástupců rodičů a zřizovatele.

## Etapy strategického plánování

- 1. Identifikace vize a poslání školy.*
- 2. Analýza vnějšího prostředí s vyhodnocením rizik a příležitostí*
- 3. Analýza vnitřního prostředí s identifikací silných a slabých stránek školy.*
- 4. Stanovení strategických cílů.*
- 5. Tvorba a výběr vzdělávacího programu.*
- 6. Formulace plánu na základě zvolené strategie.*

# Identifikace *poslání* a vize školy

## *Poslání*

by mělo být *sjednocující filosofií*  
*managementu školy,*  
*zřizovatele a rodičů* (případně i zaměstnanců)  
*o budoucnosti školy* (o budoucí výchovné a  
vzdělávací činnosti  
školy, o jejím ekonomickém účelu a  
společenském smyslu).

## Poslání se vyznačuje:

- orientací na budoucnost;
- orientací na cílovou skupinu (žáci, rodiče, veřejnost);
- orientací na zaměstnance;
- orientací na konkurenci.

# Vizi

Lze **definovat** jako představu (ideu) o tom, jakou školu chce její management vytvořit.

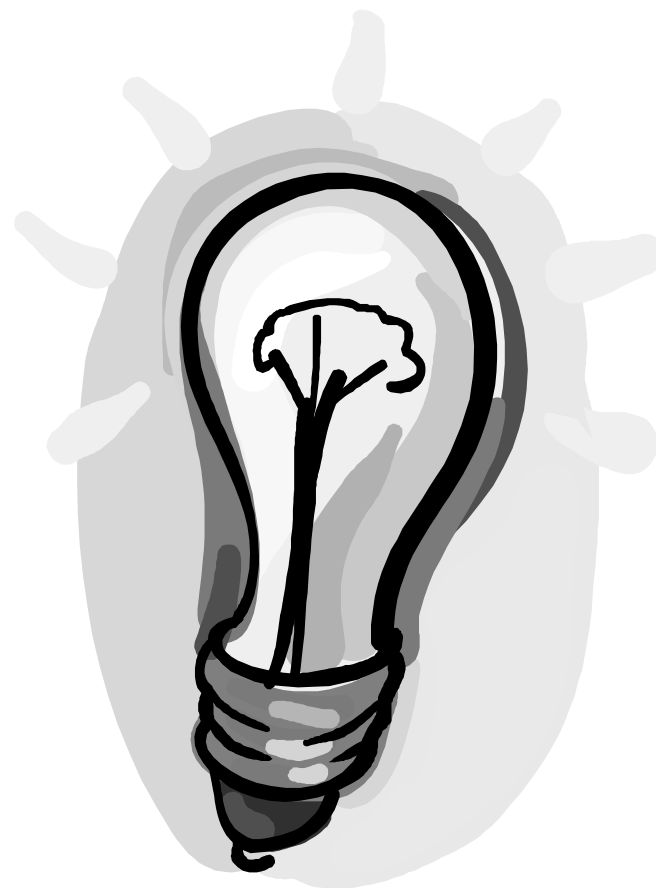
Základem vize je **orientace na budoucnost**, jedinečnost.

Dobrá **sdělitelnost a komunikace** (tj. jasná a jednoduchá formulace vize).



## ZÁVĚR II.

- *Poslání*
- *je hlavním důvodem existence školy.*



## **Příklady cílů, které představitelé často uvádějí:**

- ./' služba zákazníkovi = student, rodič**
- ./' rozvoj, udržení se na trhu**
- ./' vychovávat pro život**
- ./' nestresující prostředí (pro žáky i zaměstnance)**
- ./' neohrožující prostředí na škole, které má jasná pravidla**
- ./' umět se prezentovat**
- ./' dobře reagovat na nové podmínky ve výuce a vzdělávání**

- .f** učit obory, o které má zájem trh
- .f** prostředí, ve kterém žáci chtějí alespoň tolik,  
jako učitelé
- .f** prostředí, ve kterém rodiče a učitelé jsou  
spojenci
- .f** motivovat žáky
- .f** dávat dohromady teorii i praxi ve vyvážené  
podobě
- .f** neustálé zkvalitňování a zvyšování  
prestíže v regionu

## Analýza vnějšího prostředí s vyhodnocením rizik (hrozeb) a příležitostí

### Analýza *vnějšího prostředí :*

➤ . Jaké vnější *faktory ovlivňují činnost školy?*

➤ . Které z těchto faktorů *jsou dominantní v současnosti?*

➤ . Jak se budou tyto jednotlivé faktory či jejich skupiny *vyvíjet v budoucím období*, které z nich budou v budoucnu dominantní?

# **ZÁSADA (je tomu vždy tak ?)**

**Analýza vnějšího prostředí je  
zpravidla prováděna v  
rovině  
analýzy obecného prostředí.**

# Analýza vnějšího prostředí s vyhodnocením rizik (hrozeb) a příležitostí

## Analýza obecného prostředí - STEEP analýza

STEPP analýza hodnotí kontext - popisuje faktory,  
které ovlivňují naši činnost

**K hodnocení používá pěti hledisek:**

S . → sociální a demografické

T . → technické a technologické

E . → ekonomické

E . → ekologické

P . → politické



# *APLIKACE*

**Analýza oborového prostředí  
- analýza školství jako odvětví**



# Analýza vnitřního prostředí s identifikací vlastních silných a slabých stránek

## Vnitřní analýza školy zahrnuje:

- a) analýzu *lidských zdrojů* školy
- b) analýzu *finančních zdrojů* školy
- c) analýzu *hmotných aktiv* školy
- d) analýzu *nehmotných aktiv* (informační technologie, ,  
apod.)
- e) *marketingový audit*

Vztah mezi příležitostmi a hrozbami je vždy  
relativní



# Stanovení strategických cílů

## Charakteristické znaky cílů - atributy SMART:

- S .** *specifické* - konkrétní jednoznačné vymezení žádoucích stavů;
- M .** *měřitelné* - cíle mají být měřitelné kvantitativními či kvalitativními ukazateli, neměřitelnost cíle vede k tomu, že je obtížné s konečnou platností konstatovat splnění či nesplnění cíle;
- A .** *akceptovatelné* - ve strategických cílech se obvykle odrážejí a kompromisně slad'ují rozdílné zájmy interních a externích skupin (zřizovatel, rodiče, žáci, aj.), které musí brát management v rozdílné míře a podle mocenského významu v úvahu;
- R .** *reálné cíle* mají být splnitelné a pokud možno optimistické nesplnitelnost cílů působí demotivačně
- T .** *časové* vymezená soustava cílů vedoucích k žádoucím stavům, musí být nutně doplněna časovým harmonogramem jejich plnění.

# STRATEGIE

**LIDSKÉ  
ZDROJE**

**FINANČNÍ  
ZDROJE**

**MATERIÁL  
OVÉ  
ZDROJE**

**INFORMAČ  
NÍ  
ZDROJE**

**CÍLE**

# Formulace strategie

*Současná situace*

*Nová situace*

<b>1.Strategie podnikání na trhu</b>		<b>2.Strategie vývoje aktivit</b>
<b>3.Strategie vývoje prostředí</b>		<b>4.Strategie divezifikace</b>

Pozn.: **diverzifikace** – rozlišování, změna, rozčlenění, obměna,

## **Specifické strategie**

### **Dílčí strategie:**

- a) vzdělávací strategie
- b) finanční strategie
- c) personální strategie
- d) informační strategie

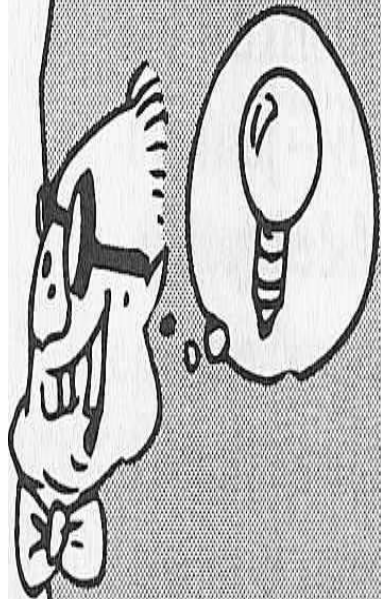
## ZÁVĚR III.

*I dílčí strategie musí mít zdrojové zabezpečení a definované přínosy.*

# Formulace plánu na základě zvolené strategické varianty

## Strategický plán obsahuje:

- →→ .výsledky získané v předešlých fázích
- →→ .zahrnuje rozhodnutí vedení školy o zvolené strategii vzhledem
- →→ ke stanovenému cíli
- →→ výčet, z jakých zdrojů bude zabezpečena



## **Jaká skvělá myšlenka!**

Toto představuje nový pohled na známé problémy (aby se uvedla do pohybu vaše šedá kůra mozková).