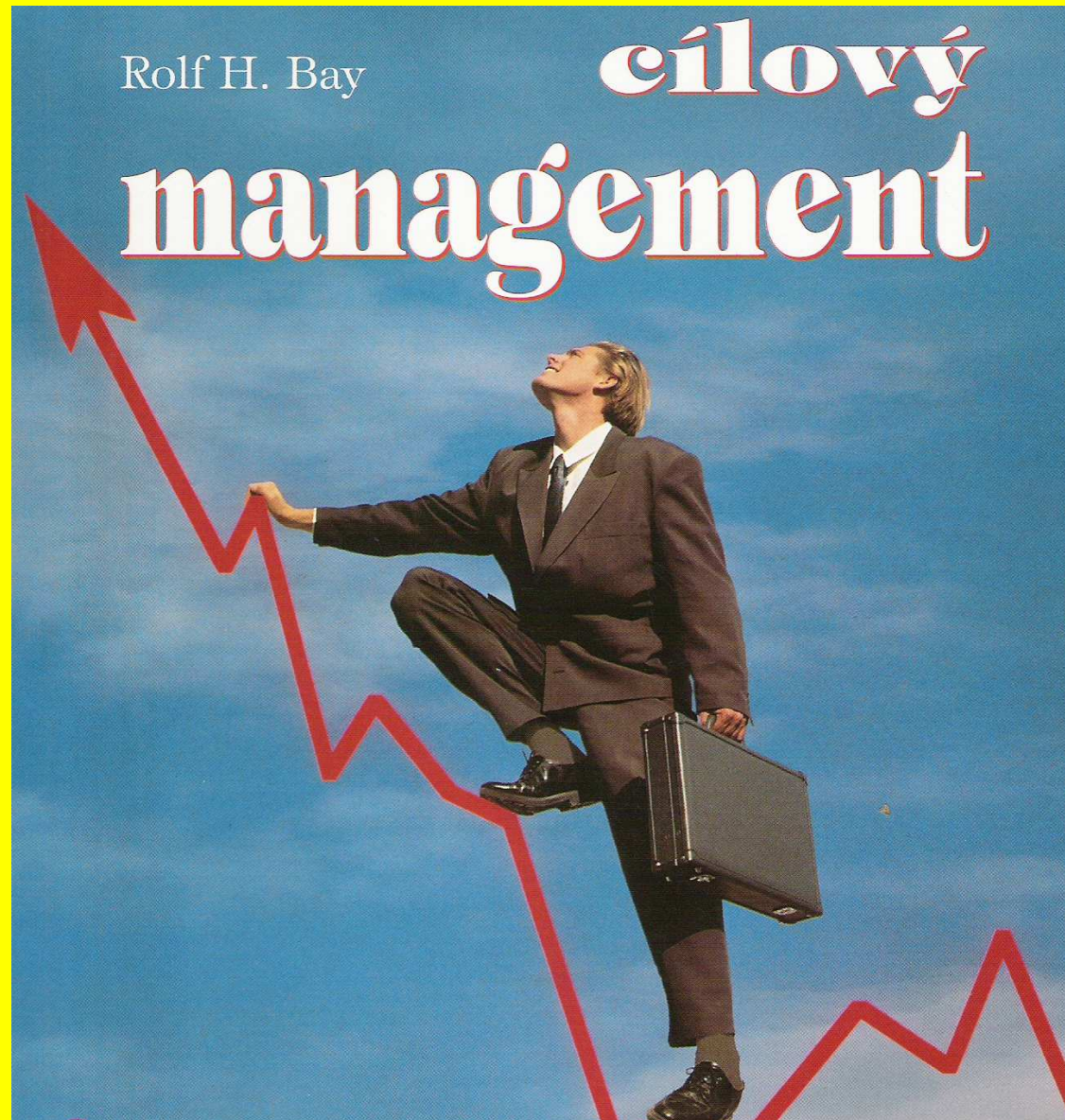


ÚSPĚŠNÝ



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ





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.: *Management 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

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

Donnelly, 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

Smékal,V.:Selfmanagement jako cesta k udržování duchovní pohody učitele. 6.konference

Učitelé a zdraví, Brno 2004.



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?

ZÁVER 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 řídicí 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 filosofii*

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 prestiže** 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

STEER 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 sladují 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

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

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

Specifické strategie

Dílčí strategie:

a) **vzdělávací** strategie

b) **finanční** strategie

c) **personální** strategie

d) **informační** strategie

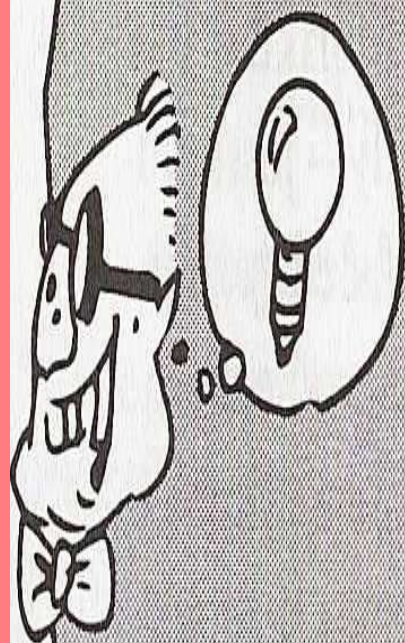
ZÁVĚR III.

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).