

Zlínský kraj
Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice

Strategický management



Oldřich Kratochvíl



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Studijní text byl vypracován v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ / CZ.1.07/1.3.09/01.0004.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Autor: Ing. Oldřich Kratochvíl, Ph.D., h. prof., Dr.h.c., MBA

Recenzenti:

© Doc. Ing. Sergej Vojtovič, Dr.Sc.

Název skript: Strategický management

Vydavatel:

© Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice, 2010

© Jazyková redakce: Neprošlo jazykovou úpravou

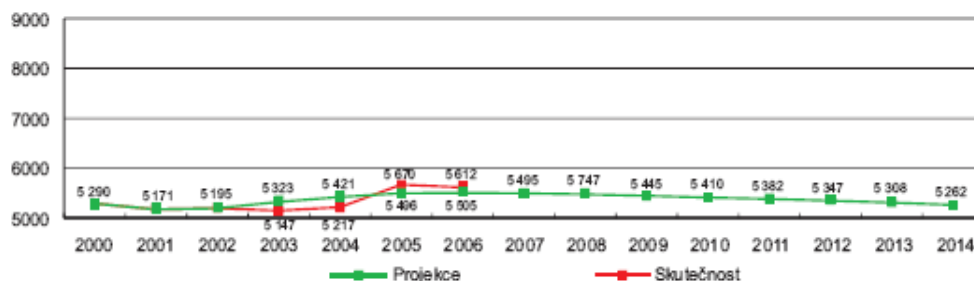
ISBN 978-80-7314-194-3

Obsah

ÚVOD.....	5
1 HISTORIE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	7
2 ČEMU MÁ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ŠKOLY SLOUŽIT	11
3 STRUKTURA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ŠKOLY	29
4 VIZE, FILOSOFIE A STRATEGICKÉ CÍLE ŠKOLY.....	33
5 MODEL Y STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	41
6 ANALÝZY VZDĚLÁVACÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
6.1 ANALÝZY STAVU VNITŘNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ŠKOLY	47
6.1.1 <i>Analýza interního profilu školy</i>	47
6.1.2 <i>Analýza zranitelnosti školy</i>	50
6.1.3 <i>VRIO – analýza zdrojů školy</i>	51
6.1.4 <i>Metoda vyhodnocení dosavadní strategie školy</i>	52
6.2 ANALÝZY STAVU VNĚJŠÍHO VZDĚLÁVACÍHO PROSTŘEDÍ	52
6.3 ANALÝZY CELKOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO PROSTŘEDÍ ŠKOLY	57
7 STRATEGIE ŠKOLY PRO DOSAŽENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	59
7.1 BOSTONSKÁ TABULKA	60
7.2 ROZVOJOVÉ STRATEGIE	60
7.3 STRATEGIE NA ZÁKLADĚ SWOT ANALÝZY	61
7.4 STRATEGIE IDENTIFIKACE TRŽNÍHO RŮSTU	62
7.5 STRATEGIE SPECIFICKÉ TRŽNÍ POZICE	63
7.6 STRATEGIE ŘÍZENÍ ZMĚNY.....	64
8 IMPLEMENTACE STRATEGIE	67
8.1 TVORBA ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	70
8.2 REALIZACE STRATEGIE	72
9 STRATEGICKÝ KRIZOVÝ MANAGEMENT A VÝVOJOVÉ TENDENCE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	75
ZÁVĚR	85
LITERATURA	87
SEZNAM ZKRATEK.....	89

Úvod

Naše školy prochází obdobím, kdy si začínají uvědomovat, že i základní, nebo střední škola je vystavena ničivému působení externího a dnes často i interního prostředí. I když se potřeba strategického řízení školy projevuje méně intenzivně než v podnikové praxi, ukázal vývoj demografie, jak velice je škola zranitelná.



Graf č. 1: Vývoj počtu narozených dětí ve Zlínském kraji v letech 2000 – 2014 (srovnání projekce ČSÚ se skutečností)
Zdroj: [10]

V důsledku poklesu počtů žáků, kteří nastupují v současné době na ZŠ a SŠ se výrazně snižují výkony škol. O žáky do základních škol se začínají ucházet školy ze sousedních obcí a stejná situace je ve středním školství. Top management školy potřebuje umět v této situaci provést potřebné analýzy skutečného stavu, stanovit si strategické cíle pro dosažení jedinečnosti své školy, vybrat optimální model strategického řízení, vypracovat plán strategického rozvoje, zvolit vhodné strategie a zahájit implementaci strategických plánů.

Hlavním cílem je udržet si žádoucí konkurenční postavení, budovat pozitivní image prostřednictvím cíleného Public relations. Lídrem v této oblasti musí být pro své kolegy učitele, žáky a rodiče ředitel školy a jeho nejbližší spolupracovníci v top managementu školy. Vlastními realizátory však budou vždy učitelé, žáci a rodiče žáků školy.

V této složité situaci má ředitel školy a top management školy nezastupitelnou roli. Jejich úkolem je vyprojektovat a následně realizovat takové strategické řízení školy, aby škola prosperovala i v budoucnosti.

Tato publikace je určena jak pro ředitele škol, kteří již jsou ve své funkci zkušení, strategické řízení na své škole realizují a prostudováním tohoto textu si jednak prohloubí své zkušenosti, ale také získají dobré nástroje pro rozvoj svého strategického plánování. Druhou skupinou jsou vedoucí pracovníci nižších stupňů řízení, kteří se chtějí s teorií strategického řízení blíže seznámit a především pokud se připravují na konkurzní řízení na funkce top managementu, pomůže jim tento text v komplexní přípravě na zpracování jejich návrhu na jejich pojetí strategického řízení školy v následujícím období.

Pro obě skupiny by čas věnovaný studiu tohoto textu měl přinést užitek v jejich působení.

Autor přeje čtenářům, aby čas, který studiu věnují, přinesl užitek a prostřednictvím nich především žákům, učitelům a komunitě regionu, v němž škola působí. Protože škola vždy byla místem lidskosti a zdrojem závoje populace regionu. Podaří-li se rozšířit tradiční pojetí školy tak, aby zasáhla všechny žádoucí oblasti rozvoje znalostí, osobnosti a kultury lidí v regionu, v němž škola působí, nemusí mít žádná taková „komunitní škola“ o svoji budoucnost obavu.

1 Historie strategického řízení

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

- Student se seznámí s historií strategického řízení.
- Pochopí, proč se historie strategického řízení člení do čtyř vývojových fází.
- Seznámí se s nejdůležitějšími vlivy externího prostředí, které působí na MSP.

Text kapitoly



Původ strategického řízení lze hledat v oblasti vojenství a veřejné správy. Pojem „strategie“ má svůj původ ve starověkém Řecku. Vznikl v době demokratických reforem Kleisthena (508 – 7 př. n. l.).¹

Perikles (450 př. n. l.) popsal manažerské dovednosti vojenského стратега (správa, vedení, moc, mluvený projev atd.). Alexandr Makedonský (356 př. n. l. v Pelle, † 10. června 323 př. n. l. v Babylóně) chápal strategii jako schopnost využít sil k přemožení opozice a k vytvoření systému všeobecné nadvlády.

Pojetí strategie Periklem a Alexandrem Velikým

O potřebě strategického řízení podniky začaly uvažovat až na začátku padesátých let. Od té doby se strategický management trvale vyvíjí. Společnost McKinsey and Company definuje čtyři rozhodující fáze vývoje strategického managementu následovně:

Čtyři fáze strategického managementu

- a) Strategické plánování 50. a 60. let: tržní prostředí je příznivé a stabilní. Funkční řízení vyžaduje finanční kontrolu činnosti organizace tak, aby zvítězila v nákladech.
- b) Strategické plánování 60. a počátek 70. let: trh začíná být nasycen, roste konkurence, nastupuje marketingové řízení, které vyžaduje strategické myšlení top manažerů.
- c) Externí plánování (druhá polovina 70. let až 90. léta). Nastupuje globální superkonkurence, řešením je orientace na zákazníka a CRM².
- d) Integrované strategické řízení: strategie je produktem celého týmu podniku, vychází z liniového managementu (Michael Porter) a je založena na jedinečnosti podniku.

Vývoj strategického řízení, včetně rezortu školství, byl v ČR poznamenán plánovaným hospodářstvím v letech 1948 až 1989.

Strategické řízení vzdělávacího systému ve společnosti existovalo objektivně od dob, kdy lidé začali žít ve společenstvích. V prvobytněpospolné společnosti šlo především o co nejlepší předávání znalostí potřebných k zachování rodu a k přežití rodu. Období otrokářské ve společnosti bylo obdobím vzniku městských států. Způsob výchovy a vzdělávání otroků a otrokářů se významně liší.

Jak ovlivnilo plánované hospodářství rozvoj strategického řízení v podnicích v ČR?

¹ „stratus“ – utábořená armáda

„again“ – vést

² CRM je zkratka pro Customer Relationship Management obecně používaná pro systémy podporující řízení vztahů se zákazníky.

V ČR od roku 1948 do roku 1989 školy, stejně jako podniky nepotřebovaly strategicky plánovat. Plánování bylo centrální a nedovolovalo institucím od státních plánů odchylky. Školský systém v té době byl vybudován tak, aby co nejlépe podporoval výrobní cíle země a v oblasti společenské byl zcela podřízen ideologii komunismu.

Přechodem na tržní ekonomiku ztratily podniky podporu státního plánovacího systému a musely se začít samy starat o své zákazníky, dodavatele a konkurenci. Současně se ukázala potřeba strategického řízení institucí a odtud plynoucí požadavky na změnu vzdělávacího systému. A co více, také školy, počínaje školami základními a konče vysokými školami, začaly významně pociťovat v nově nastupující superkonkurenci potřebu strategického řízení.

Podnikatelský sektor očekává ze škol pracovní síly, které vyhoví novým podmínkám ve společnosti a rychlému rozvoji HiT. Společnost potřebuje posílit výchovnou složku škol o oblast etiky, etikety a environmentální výuky.

Společnost očekává ze škol mladou generaci, která bude schopna pokračovat v rozvoji společenských institutů, humanismu a demokracie.

Žáci očekávají od svých škol, že jim učitelé pomohou vytvořit si příjemné prostředí se svými spolužáky a připravit se na prožití úspěšného a šťastného života.

Rodiče očekávají od školy, že učitelé budou pokračovat v kultivaci osobnosti jejich dětí a ze jejich dětem škola položí dobré základy pro celoživotní kariéru.

Učitelé očekávají od své školy dobrý plat, příjemné pracovní prostředí, úctu okolí a dlouhodobou prosperitu.

Dobrá strategie školy musí všechna tato očekávání dlouhodobě uspokojovat.

Žáci a rodiče jsou tedy zainteresováni na rozvoji školy především po dobu jejich studia na škole. Mnohem větší zájem o dlouhodobý rozvoj školy mají učitelé a veřejnost i komunita, v níž škola působí.

Shrnutí:

Původ strategického řízení již nacházíme v oblasti vojenství a veřejné správy ve starověkém Řecku. O potřebě strategického řízení začaly podniky uvažovat až na počátku padesátých let. Po určité stagnaci se podniky s přechodem na tržní ekonomiku opět ke strategickému řízení vrátily.

Strategické řízení je nástrojem top managementu škol k udržení dlouhodobé prosperity a rozvoje školy.

Otázky:

1. Definujte, co je strategické řízení.
2. Charakterizujte jednotlivé etapy vývoje strategického řízení.
3. Vlastními slovy charakterizujte vlivy externího prostředí na vaši školu?
4. Jak ovlivňují konkurenti vaši školu?
5. Co očekává podnikatelský sektor a společnost od škol?

2 Čemu má strategické řízení školy sloužit

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

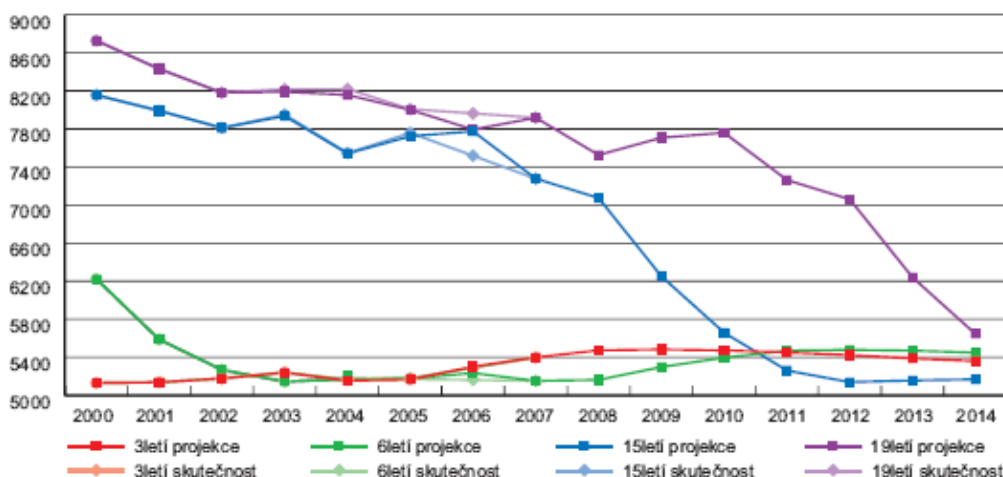
- orientovat se v tom, co vyžaduje strategické řízení školy
- posoudit, co od školy vyžaduje globalizace
- charakterizovat klíčové kompetence
- pochopit systém jednotlivých kroků konkurzního řízení

Text kapitoly



V současné době se naše školy učí podnikatelskému přístupu ke své existenci. Stejně jako podniky i školy působí v superkonkurenčním vzdělávacím prostředí, které způsobuje negativní demografický vývoj v ČR. Toto superkonkurenční prostředí však našemu školství dává také nebývalé příležitosti.

Školy působí v superkonkurenčním prostředí.



Graf č. 2: Vývoj počtu osob ve Zlínském kraji v letech 2000 - 2014 ve věkových skupinách 3, 6, 15 a 19 let (2000 až 2006 skutečnost, 2007 až 2014 Projekce ČSÚ)
Zdroj: [10]

Jestliže je znakem současného podnikatelského i společenského prostředí globalizace, je třeba, aby škola přizpůsobila profil svých absolventů podmínkám, do nichž absolventi školy odchází.

Obsah výuky odborných předmětů zvláště na středních školách i proces vlastní výuky by měl co nejvíce odpovídat skutečné praxi. Orientace veškeré výuky na praxi a praktický život je základní úkol při plánování strategie vzdělávacích procesů školy.

Případová studie:

Ředitel střední odborné školy informoval pedagogický sbor, že absolventi jejich školy si zhoršili uplatnění. Úřad práce signalizoval potíže. Střední odborná škola vychovávala specialisty na informatiku, ekonomiku a právo. Přesto, že účastníci porady vyjadřovali názor, že podniky v době svých potíží přirozeně odmítají

především čerstvé absolventy škol, nařídil ředitel, aby vedoucí sekci projednali s personalisty podniků důvody, proč čerstvé absolventy odmítají. Za 14 dní se znovu sešli na poradě a vedoucí sekci hlásili. Nezáměr o čerstvé absolventy má příčinu z části v ekonomické situaci podniků. Personalisté však uváděli i další důvody:

- 1. malá samostatnost absolventů, malá schopnost samostatně řešit problémy*
- 2. slabá komunikativnost*
- 3. neznalost problémů praxe*
- 4. nedostatečná schopnost spolupráce a práce v týmu*
- 5. malá odpovědnost*

U absolventů informatiky se ukázalo, že mají příliš vysoké finanční požadavky při nástupu. V této oblasti škola nezvládla plně výchovnou složku své práce.

U absolventů všech studijních oborů chyběla chuť začít pracovat od dělnických profesí.

Vedoucí sekci ve spolupráci s pracovníky úřadu práce také zjistili, že se studenti hlásí na vysokou školu až v říjnu a první dva měsíce si vybírají příspěvek v nezaměstnanosti. Zákon jim to dovoluje, a tak jej někteří absolventi využívají.

Ředitel školy nařídil, aby odborné sekce závěry projednaly a obsah studia v následujícím školním roce inovovaly tak, aby škola tyto problémy eliminovala. Již v následujícím roce se hodnocení školy v oblasti uplatnitelnosti absolventů podstatně zlepšilo.

Vnitřní prostředí školy by mělo nejvíce korespondovat s okolím školy.

Také vnitřní prostředí školy by mělo korespondovat s okolním prostředím a co nejvíce rozvoj okolního prostředí podporovat. I proto například obchodní akademie potřebují vědět, které účtovací programy používají podniky v regionu. Střední průmyslové školy strojírenské potřebují vědět, jaké technické vybavení podniky v regionu využívají a právě toto vybavení musí být v dílnách studentům k dispozici.

Zaměření školy musí respektovat profil regionu.

Ředitel školy, zvláště střední, by měl usilovat o to, aby systém řízení školy co nejlépe odpovídal systému řízení institucí v jejím okolí. Například v regionu Uherské Hradiště působí většinou malé a střední podniky. Absolventi odborných škol by tedy měli být dobře obeznámeni s jejich organizací, plánováním a řízením.

Hlavním cílem činnosti školy je vybudovat klíčové kompetence školy, učitelů i žáků.

Na první pohled se zdá, že rychlý, až turbulentní vývoj společnosti nepřeje dlouhodobému strategickému plánování. Opak je však pravdou. Dnes již nepřežije žádná instituce, která nemá vybudováno kvalitní strategické řízení. Je však třeba upozornit na to, že na významu ztrácí střednědobé plánování. Naopak strategické plánování a řízení se stává součástí každodenní práce každého manažera ve školství všech pedagogických i provozních pracovníků. Obsah strategického řízení se však oproti minulosti zásadně změnil.

Cílem strategického řízení školy se mají stát především žádoucí klíčové kompetence školy, učitelů i žáků, schopnost školy vidět, uchopit a realizovat příležitost a schopnost stát se stimulatorem rozvoje svého oboru. Na začátku 21. století na významu opět nabývá snaha o rozvoj osobnosti žáků, učitelů a podpora okolní komunity školy.

Již v úvodu jsme mluvili o tom, že významným cílem ředitele školy je vybudovat ze své školy školu komunitní.³

Memorandum ze zasedání Evropské rady v Lisabonu („Vzdělávací politika EU – Lisabon 2000“) definuje komunitní vzdělávání jako vzdělávání organizované v rámci obce, komunity (tj. s lidmi všech věkových kategorií, kteří žijí či pracují v blízkém okolí školy) pro občany. Důležitou fází procesu přeměny škol na centra místní komunity a zkvalitňování jejich nabídky celoživotního vzdělávání místním občanům bude rozšíření principu komunitního vzdělávání do obecného povědomí. Účelné bude rozšiřovat myšlenku komunitního vzdělávání i mezi jiné instituce působící ve vzdělávání ve Zlínském kraji. V dlouhodobém horizontu mohou školy jako komunitní centra příznivě ovlivňovat vývoj nezaměstnanosti a také pracovní nedocenení členů komunity poskytováním celoživotního vzdělávání. Je potřeba zabezpečit udržitelnost přeměny základních škol ve školy komunitní, zejména:

- užitečnost – počet lidí, kterým komunitní školy přinesou užitek,
- efektivitu – vytváření komunitních škol s výdaji, jež odpovídají přinášeným hodnotám,
- stabilitu,
- dynamiku – plánované, řízené a monitorované změny iniciované zevnitř komunitní školy, která přispívá k její přizpůsobivosti a odolnosti.

Strategické řízení současné moderní školy vyžaduje:

a) Budovat a rozvíjet klíčové kompetence školy i pedagogů.

b) Dlouhodobě rozvíjet výchovu učitelů, žáků a rodičů tak, aby škola jako instituce byla schopná sledovat rychlý vývoj okolního prostředí a uměla v něm hledat své příležitosti.

c) Vybudovat si svoji vizi, strategické cíle a strategie tak, aby se škola stala místem a stimulatorem rozvoje komunity i podnikové sféry v regionu, v němž škola vychovává specialisty. K tomu je třeba, aby se ředitel a pedagogický sbor zapojil do rozvoje regionu (do práce v místních i krajských orgánech a institucích atd.) a aby se ředitel a pedagogický sbor zapojil do regionálních i celostátních profesních organizací

Ředitel školy by měl usilovat o to, aby jeho škola plánovitě realizovala akce, na kterých by participovali rodiče i veřejnost. Například jedna střední škola pořádá každoročně tzv. „Vánoční zpívání“. Zve na ně nejen rodiče a děti z dětského domova, s nímž škola spolupracuje, ale také veřejnost, především starší občany z regionu. Tato akce dobře přispívá k Public relations školy a navíc stmeluje žáky, učitele i rodiče do týmu, který je na svou školu hrdý.

d) Vybudovat si vnitřní řízení, organizační strukturu a veškeré vzdělávací a evidenční technologie tak, aby se škola uměla přizpůsobit požadavkům na moderní vzdělávací instituci v regionu. Zásadním požadavkem na současné instituce je, že informace musí téci rovnoměrně oběma směry – od top k pedagogům a od pedagogů k top. Dřívější formální pravomoci pracovních pozic

Co vyžaduje strategické řízení školy od zkušeného ředitele?

Rodiče jsou významným faktorem rozvoje strategie.

Za realizaci strategie odpovídá celý tým.

Organizační struktura a inovační řízení vám pomůže přizpůsobit se disharmonitě okolního prostředí.

³ Zlínský kraj. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje. Zlín: 2008.

dnes slouží k tomu, aby řídící pracovník určoval směr a pomáhal spolupracovníkům řešit jejich zapojení do realizace strategických cílů. Každý pracovník školy by se měl cítit být odpovědný.

Na tvorbě strategického plánu by měli participovat učitelé i žáci.

Každá škola by se měla řídit svým strategickým plánem, protože jeho realizace jí pomůže prosperovat v současném konkurenčním prostředí. Na tvorbě strategického plánu by měli participovat jak učitelé, tak i žáci. Strategický plán je třeba minimálně jednou v roce inovovat. Obvykle tak komunita školy činí v srpnu na zahajovací pedagogické radě.

Případová studie:

V současné době se regionální školství potýká s nedostatkem žáků. Následující tabulka ukazuje počty žáků - současný stav ve Zlínském kraji:

Školní rok	Typ školy	Celkem	Přijetí do 1. ročníku	Absolventi
2000/2001	Gymnázia	7 457	1 338	475
	Ostatní střední školy	25 146	7 665	4 225
	celkem	32 603	9 003	4 700
2001/2002	Gymnázia	7 377	1 430	1 431
	Ostatní střední školy	25 481	7 914	6 430
	celkem	32 858	9 344	7 861
2002/2003	Gymnázia	7 063	1 314	1 124
	Ostatní střední školy	25 448	8 102	6 715
	celkem	32 511	9 416	7 839
2003/2004	Gymnázia	7 585	1 528	1 383
	Ostatní střední školy	25 360	7 774	6 784
	celkem	32 945	9 302	8 167
2004/2005	Gymnázia	7 726	1 517	1 382
	Ostatní střední školy	25 714	7 810	6 738
	celkem	33 440	9 327	8 120
2005/2006	Gymnázia	7 870	1 602	1 419
	Ostatní střední školy	25 333	7 513	6 710
	celkem	33 203	9 115	8 129
2006/2007	Gymnázia	8 090	1 730	1 450
	Ostatní střední školy	24 661	7 465	6 729
	celkem	32 751	9 195	8 179
2007/2008	Gymnázia	8 169	1 629	1 423
	Ostatní střední školy	24 111	7 245	6 429
	celkem	32 280	8 874	7 852

Tabulka č. 1: Celkové počty žáků středních škol ve Zlínském kraji podle typu školy v denní formě vzdělávání (pouze školy krajské, soukromé, církevní)

Zdroj: [10]

Jen škola s loajálním pedagogickým sborem a loajálními žáky může prosperovat.

Jedna střední škola tohoto kraje měla za poslední dva roky velký pokles studentů. Vedení školy se obávalo, aby tento trend při dalším objektivním poklesu žáků 9. tříd v regionu neznamenal kolaps školy. Ředitel proto sezval zástupce ředitele, vedoucí sekci a vybrané učitele a požádal je, aby společně vypracovali strategii nábory žáků ze základních škol. Po úvodních analýzách ředitele se všichni přítomní zapojili do diskuse se svými návrhy. Když porada skončila, odcházel každý účastník se svým konkrétním úkolem, kterým přispěje k nábory. Ředitel na závěr konstatoval „kdybychom tak postupovali před rokem, žádný pokles bychom nezaznamenali“.

e) Správné stanovení vize, cílů a strategií školy je především závislé na úrovni lidských zdrojů. Významnou roli tedy při realizaci strategického řízení hraje interní a externí výchovně vzdělávací systém, který má top k dispozici.

Vše je o budoucnosti.

Každá škola potřebuje nejen plán rozvoje interních pracovníků, ale také zdroj informací o specialistech z podnikové praxe a škol, kteří by mohli být povoláni k výuce, pokud by vznikla mimořádná situace (např. výpověď učitele, dlouhodobá nemoc, apod.)

f) Zapojit do řízení školy, vzdělávacích procesů a celkového rozvoje školy externí spolupracovníky, kteří propojí školu a výchovně vzdělávací procesy s podnikatelskou praxí a společenskými institucemi.

Zvláště u odborných předmětů je vhodně začlenit mezi učitele školy špičkové praktiky. Například u obchodní akademie je účelné využít služeb specialistů z finančních úřadů při výuce daní, u středních průmyslových škol strojírenských používat k výuce specialisty z moderních a prosperujících podniků, atd. Tento proces by měl být kontinuální. Zvláště u studentů distanční formy studia na středních školách nám tento přístup dává možnost plného propojení výuky s praxí, protože studenti mohou během výuky aplikovat své znalosti pod vedením specializovaných odborníků na řešení konkrétních problémů svého pracoviště.

Naše školy potřebují špičkové specialisty z praxe.

Případová studie:

Ředitel firmy MESAO, s.r.o. pan Ing. Jan Malý přišel požádat ředitele střední odborné školy, aby mu pomohl se svými studenty organizovat marketingové operace své firmy. Ředitel školy mu přidělil studenty třetího ročníku studia. Pan ředitel Malý je vedl celý školní rok. Studenti si zpracovali své projekty marketingových operací. Protože výsledky jejich práce měli výrazný přínos pro ekonomiku firmy, vzal je pan ředitel firmy za odměnu na mezinárodní veletrh v Mnichově. Spolupráce školy byla tedy prospěšná pro žáky, školu i podnik.

g) Do řízení školy zapojit marketingové řízení. Znamená to, že vše, co se na škole děje, musí vytvářet nadhodnotu pro klíčové uživatele (žáky, učitele, podniky, apod.) Veškerá činnost se musí zabývat potřebami těchto klientů.

Potřebujeme se učit využívat marketing.

h) Do řízení školy zapojit řízení inovací. Součástí řízení moderní a prestižní školy je řízení inovací všech systémů školy. Naučit pedagogický sbor inovačnímu přístupu ke své práci což je významným úkolem ředitele školy.

Jednou z klíčových kompetencí školy jako týmu je umění řízení inovací.

i) Vybudovat účinný systém řízení informací. K tomu, aby inovace v práci školy byly správně zacílené, je třeba, aby si management školy vybuvoval systémový přístup k získávání informací z interního a externího prostředí školy. Každá škola si potřebuje vybudovat následující hierarchii informačních systémů:

Vybudujte si informační systém.

- Institucionální informační systém školy - IIS
- Marketingový informační systém školy - MIS
- Propagační a reklamní systém školy – PRS

MIS má za úkol mapovat vzdělávací prostředí pro konkrétní školu ve všech dimensích (globální vývoj, regionální vývoj, vývoj HiT v oborech, v nichž škola působí, vývoj demografie, příležitosti a hrozby atd.).

MIS Hlavním úkolem MIS je zajištění informací k tomu, aby management školy mohl úspěšně zajistit plnění marketingových cílů školy. Informace pro tento účel získává top management zevnitř i z vnějšího prostředí školy.

Cílem MIS je:

- a) získávání a uchování informací
- b) vyhodnocení relevantnosti těchto informací
- c) analýza vyhodnocení významu těchto informací z pohledu příležitostí školy

Připravujete se na konkurzní řízení? V následujícím textu naleznete užitečné rady.

Tento text je určen také vedoucím pracovníkům regionálního školství, kteří se připravují na konkurzní řízení. Na základě předešlého by si tedy uchazeč, který se připravuje na konkurzní řízení měl:

- a) vypracovat projekt svého pojetí rozvoje klíčových kompetencí školy i pedagogického sboru

Vzdělávací programy na základních a středních školách musí být vytvořeny tak, aby výuka zajišťovala zejména budování a rozvoj tzv. klíčových kompetencí. Žáci ve školách si samozřejmě budou i nadále osvojovat věcné učivo, ale to by mělo být vybíráno tak, aby se jeho prostřednictvím rozvíjely žákovské dovednosti, jako např. týmový duch, komunikace, práce s informacemi apod. Učivo už tedy není nejdůležitějším cílem vzdělávání, ale stává se prostředkem k rozvoji kompetencí žáků. Cesta k poznání neboli způsob učení tak získává větší význam než samotné osvojení si znalostí. Do popředí se dostává samotný proces výuky. Zda a jak žáci vyhledávají informace, jak tyto informace (nejlépe společně) třídí, zpracovávají a prezentují ostatním. Jaké navrhuji řešení zadaných problémů, jak nad svoji prací přemýšlejí a jak svoji práci vyhodnocují.

Žádoucí klíčové kompetence.

Ke strategii školy patří vybudovat u žáků následující portfolio žádoúcích klíčových kompetencí [11]:

1. Kompetence k efektivní komunikaci
2. Kompetence ke kooperaci
3. Kompetence k podnikavosti
4. Kompetence k flexibilitě
(operativnost a pružnost v myšlení a chování)
5. Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb
6. Kompetence k výkonnosti
7. Kompetence k samostatnosti
8. Kompetence k řešení problémů
9. Kompetence k plánování a organizaci práce
10. Kompetence k celoživotnímu učení
11. Kompetence k aktivnímu přístupu
12. Kompetence ke zvládnání zátěže (odolnost vůči stresu)
13. Kompetence k objevování a orientaci v informacích
14. Kompetence ke komunikaci v cizích jazycích

Součástí strategického rozhodování na úrovni školy je jakou váhu má v práci školy výchovná složka, zaměřit a profilovat portfolio znalostí absolventů (a tedy Evropský polytechnický institut, s.r.o.

i studijních předmětů) z pohledu navazujících stupňů škol, státních systémů ověřování kvality škol (státní maturita, výstupní centrální kontroly na ZŠ), potřeby praxe a osobního rozvoje absolventa. Správné portfolio školy v těchto oblastech je součástí strategie školy.

b) vypracovat si svůj projekt rozvoje lidských zdrojů, včetně interního a externího výchovně vzdělávacího systému

Projekt rozvoje lidských zdrojů potřebujete mít neustále inovovaný.

Případová studie

Pan Mgr. Jan Palouček se ucházel na krajském úřadě o místo ředitele jednoho gymnázia. Když jeden člen komise položil otázku: „Jak si pane magistře představujete vizi a strategické vize našeho gymnázia?“ odpověděl: „Řídící činnost na počátku mého působení zaměřím na to, abych vybudoval kvalitní, vysoce profesionální a kultivovaný tým pracovníků školy. Moji vizí je, aby se každý náš učitel, každý žák cítil ve své práci odpovědný za svoji školu. Aby se choval tak, jako by byl ředitelem své školy. Každý vedoucí pracovník si musí vychovat svého kompetentního zástupce. Každý člen pedagogického týmu si zapisuje svůj plán osobního rozvoje a v sekcích tyto plány sjednotíme tak, aby podporovaly strategické cíle školy.

U projektu rozvoje lidských zdrojů je taktéž vždy třeba skloubit osobní cíle každého učitele se strategickými cíli školy.

Hledejte synergií osobních cílů učitele a strategických cílů školy.

Top management školy by měl mít přehled o životních cílech, zájmech a jedinečnosti svých učitelů. V předkládané strategii školy by si každý učitel měl najít své místo a svoji příležitost, aby měl evidentní zájem na úspěšné realizaci strategie. To je také důvod proč neustále opakujeme, že strategie školy se musí budovat v co nejužší spolupráci s učiteli.

Je žádoucí, aby na své škole každý učitel cítil, že právě na této škole má vynikající příležitost pro svůj rozvoj v oblasti, kterou pro sebe považuje za klíčovou.

Rozvoje lidských zdrojů je třeba rozpracovat do několika směrů:

- horizontální (zabezpečení nových kompetencí školy)

Název akce ČZV:	Rozšiřující studium anglického jazyka a literatury pro 2. stupeň ZŠ
Fakulta / organizační jednotka:	Filozofická fakulta OU
Cílová skupina:	Studium je určeno zpravidla učitelům 1. a 2. stupně základních škol, kteří mají zájem rozšířit si odbornou kvalifikaci o způsobilost vyučovat předmět <i>anglický jazyk</i> na 2. stupni základních škol.
Doba trvání / hodinová dotace:	3 roky (420 hodin)
Cena:	14.000,- Kč za 1. ročník (cena za 2. a 3. ročník bude aktualizována podle aktuálního počtu účastníků a skutečných nákladů vždy před začátkem daného akademického roku).
Forma:	kombinované
Organizace studia:	celkem 420 hodin, 12x14 výukových týdnů v jednom semestru (výuka 1x týdně v pátek od 12.30 hod.)
Číslo akreditace:	19544/2008-25-421 (DVPP)
Garantující odborná katedra:	Katedra anglistiky a amerikanistiky (Filozofická fakulta OU)
Garant:	Mgr. Renáta Tomášková, Dr.
Pedagogický poradce:	Mgr. Renáta Tomášková, Dr.
Anotace:	Cílem kurzu je poskytnout především aprobovaným učitelům 1. a 2. stupně základních škol, kteří mají zájem rozšířit si svou aprobaci o předmět anglický jazyk pro 2. stupeň ZŠ, takové odborné znalosti a dovednosti, aby úroveň jejich kompetence byla v závěru studia srovnatelná s absolventy prezenční formy magisterského studijního oboru Učitelství anglického jazyka a literatury pro 2. stupeň ZŠ. Tříleté rozšiřující studium anglického jazyka a literatury vychází z programu prezenční formy magisterského studijního programu anglistiky a amerikanistiky a zprostředkovává studentům výuku všech povinných předmětů a alespoň omezený výběr specializovaných předmětů povinně-volitelných či výběrových. Vzhledem k omezené hodinové dotaci kurzu ve srovnání s „denním“ studiem jsou akcentovány ty předměty, které tvoří základ odborné připravenosti učitelů dané věkové skupiny žáků. Rozšiřující studium je realizováno v souladu s ustanoveními zákona č. 563/2004 Sb.
Způsob ukončení studia:	závěrečná zkouška a obhajoba závěrečné práce
Výstupní doklad:	osvědčení dle školského zákona a zákona o vysokých školách

Obr. č. 1: Nabídka rozšiřujícího studia na Ostravské univerzitě v Ostravě

Zdroj: [14]

- vertikální (rozvoje týmu manažerů školy)

[Hlavní stránka](#) » [Pro absolventy](#) » [Studium MBA](#)

- ⊕ [O fakultě](#)
- ⊕ [Úřední deska](#)
- ⊕ [Pro zájemce o studium](#)
- ⊕ [Pro studenty](#)
- ⊖ [Pro absolventy](#)
 - [Celoživotní vzdělávání](#)
 - [Studium MBA](#)
- ⊕ [Věda a výzkum](#)
- ⊕ [Zahraniční vztahy](#)
- ⊕ [Pro zaměstnance](#)
- ⊕ [Fotogalerie](#)
- ⊕ [Konference](#)

Vyhledávání

Studium MBA

Při Fakultě podnikohospodářské působí institut ISBM (International School of Business and Management), který nově otevírá studijní program **MBA**.



Program je akreditován mezinárodní organizací [FIBAA](#) a je určeno pro vysokoškolsky vzdělané zájemce s minimálně dvouletou praxí. Studium bude probíhat v českém a cizím jazyce a je zaměřeno na propojení moderní teorie s praxí. Lektorský tým tvoří univerzitní a vysokoškolské profesory společně s externími specialisty z praxe, a to jak na národní tak i mezinárodní úrovni. ISBM rovněž nabízí specializované kurzy pro podnikovou klientelu.

Více informací naleznete přímo na stránkách isbm.cz.

Obr. č. 2: Nabídka studia MBA na VŠE Praha

Zdroj: [13]

- vědecký (studium Ph.D.)

Doktorské studijní programy (Ph.D.)

Doktorský studijní program je zaměřen na vědecké bádání a samostatnou tvůrčí činnost v oblasti výzkumu nebo vývoje. Studium v doktorském studijním programu probíhá podle individuálního studijního plánu pod vedením školitele. Studium se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a dále vnitřními normami UP a PdF UP (viz níže).

Studium je podle uvedeného zákona tříleté.

Studium je realizováno v prezenční a v kombinované formě (dříve uváděné jako denní a dálkové studium). Studentům v prezenční formě je vypláceno stipendium. Mohou využívat služeb menzy a ubytovacího zařízení UP.

Studium se řádně ukončuje obhajobou disertační práce, jíž předchází státní doktorská zkouška. Student – absolvent tak prokazuje připravenost k samostatné činnosti v oblasti výzkumu nebo vývoje. Absolventům studia v doktorských studijních programech se uděluje akademický titul „doktor“ (ve zkratce „Ph.D.“ uváděné za jménem).

Upozornění

Zájemci o získání titulu „PhDr.“ musejí absolvovat státní rigorózní zkoušku, což je samostatná oblast činnosti vysokých škol a není zahrnuta do doktorského studia. Potřebné informace získáte [zde](#).

PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ

- Informace o studijních oborech a formalitách přijímacího řízení naleznete [ZDE](#).
Uzávěrka podávání přihlášek je stanovena na 30. 4. 2010.

AKREDITOVANÉ STUDIJNÍ OBORY

- **Pedagogika – akreditace platná do 27. 2. 2011**
- **Speciální pedagogika – akreditace platná do 1. 3. 2015**
- **Hudební teorie a pedagogika – akreditace platná do 27. 2. 2015**
- **Antropologie – akreditace platná do 25. 4. 2010**

Obr. č. 3.: Nabídka doktorandského studia Univerzity Palackého Olomouc

Zdroj: [12]

- státní rigorózní zkouška (titul JUDr., PhDr., RNDr., ThDr., ThLic., PhamDr.), kterou musí absolvent magisterského studijního programu složit, aby získal doktorský titul (tzv. „malý doktorát“)

Státní rigor. zkoušku lze konat v těchto oblastech na fakultách:

Oblast	Fakulta	Získaný titul
PRÁVA	Právnická fakulta	JUDr. – doktor práv
HUMANITNÍCH	Filozofická fakulta	PhDr. – doktor filozofie
PEDAGOGICKÝCH	Pedagogická fakulta	PhDr. – doktor filozofie
SPOLEČENSKÝCH VĚD	Fakulta sociálních věd	PhDr. – doktor filozofie
SPOLEČENSKÝCH VĚD	Fakulta tělesné výchovy a sportu	PhDr. – doktor filozofie
PŘÍRODNÍCH VĚD	Přírodovědecká fakulta	RNDr. – doktor přírodních věd
PŘÍRODNÍCH VĚD	Matematicko-fyzikální fakulta	RNDr. – doktor přírodních věd
FARMACIE	Farmaceutická fakulta	PharmDr. – doktor farmacie
KATOLICKÉ TEOLOGIE	Katolická teologická fakulta	ThLic. – licenciát teologie
NEKATOLICKÉ TEOLOGIE	Husitská teologická fakulta	ThDr. – doktor teologie
NEKATOLICKÉ TEOLOGIE	Evangelická teologická fakulta	ThDr. – doktor teologie

Písemnou přihlášku ke zkoušce uchazeč doručí příslušné fakultě. Fakulta uchazeči v příslušné lhůtě sdělí bližší podrobnosti o konání a požadavcích k rigor. zkoušce a o pravidlech používání zařízení a informačních technologií potřebných k přípravě k této zkoušce.

Náklady spojené s používáním zařízení a informačních technologií a s poskytováním konzultací akad. pracovníky v souvislosti se zpracováním rigor. práce a s přípravou na státní rigor. zkoušku hradí uchazeč, pokud nabídku služeb přijme.

Obr. č. 4.: Nabídka vykonání státní rigorózní zkoušky na Univerzitě Karlově v Praze

Zdroj: [15]

Osobní a odborný rozvoj učitelů je konkurenční výhodou, kterou nemohou další školy rychle napodobit. Vzdělávání učitelů však musí vždy podporovat strategické cíle školy.

c) vypracovat projekt vize, strategických cílů a popis konkrétních strategií, které by zjistily realizaci strategických cílů.

Případová studie

Pan Mgr. Palouček použil při zpracování projektu vize, teorii I. Jáče (viz str. 15) aplikovanou do školství. Do vize začlenil následující cíle:

1. Rozvoj ICT, plná elektronizace výchovně-vzdělávacích procesů, využití e-learningových technologií, využití portálů elektronických textů, zapojení do výuky
2. Rozvoj výchovně-vzdělávacích procesů
3. Rozvoj žádoucích kompetencí učitelů i žáků
4. Rozvoj lidských zdrojů
5. Řízení znalostí školy
6. Rozvoj vztahové inteligence školy
7. Rozvoj MTZ
8. Jedinečnost obsahu, procesů a technologií

Současně do vize začlenil:

- stručnou historii školy
- dlouhodobý výhled priorit zřizovatele, vedení školy, žáků a rodičů
- filozofii toho, jak bude škola reagovat na vnější prostředí
- jakými jedinečnými zdroji chce škola disponovat
- jaký je smysl existence školy a jak tomu budou odpovídat kompetence školy

Jako model strategického řízení školy si zvolil Model strategického řízení, jako řízení systémů viz obr. 13.

Za základ budoucí strategie si zvolil strategii pronikání, viz obr. 19. „Strategie identifikace tržního růstu.“

d) vypracovat projekt zapojení ředitele a pedagogického sboru do rozvoje regionu (do práce v místních i krajských institucích atd.) a zapojení ředitele a pedagogického sboru do regionálních i celostátních profesních organizací

Případová studie

Pan Mgr. Jan Palouček předložil konkurzní komisi na místo ředitele gymnázia nástin toho, jak do práce začlenit procesní řízení školy s cílem podpořit aktivitu učitelů. Ukázal, jak do procesního řízení učitelů hodlá začlenit také žáky a tím dosáhnout lepší spolupráce žáků a učitelů.

V další části pohovoru měl člen komise dotaz: „Pane magistře ve svém projektu píšete, že chcete pracovníky gymnázia zapojit do místních a krajských institucí. Jak to hodláte udělat?“

Uchazeč potom popisoval, jak by inicioval a podpořil zájem svých učitelů o práci v komisích obce a kraje, jak by provedl analýzu zapojení rodičů do veřejného života a jak by využil lobbying na zajištění prostředků na modernizaci své školy, atd.

Komise nabyla přesvědčení, že uchazeč o místo ředitele má v této oblasti dobře stanovené cíle.

e) vypracovat projekt rozvoje vnitřního řízení (nejlépe na bázi procesního řízení a řízení kompetencí), tj. projekt efektivní organizační struktury, projekt rozvoje vzdělávací činnosti, řídicí činnosti a evidenčních technologií.

P. Drucker [16, s. 60]: „... hory neodstraníme dobrými úmysly, nýbrž buldozerem. Víze, poslání a plány jsou dobrými úmysly. Buldozerem je strategie

Neustále hledejte jak zapojit školu do organizace života komunity, níž škola působí.

Vizi následují cíle a cíle následují strategie.

Když řešil tento bod, zvažoval pan Mgr. Palouček, jaké má možnosti. Nejraději by ihned zavedl procesní řízení, ale pedagogický sbor nebyl na okamžité zahájení reengineeringu připravený. Proto se rozhodl, že v prvním roce působení ve funkci ředitele bude okamžitě pracovat na rozvoji interní kultury tak, aby v následujícím školním roce mohl zahájit reengineering a přejít na procesní řízení. Pro konkurzní komisi také připravil cíle, metodiku a harmonogram reengineeringu.

V praxi si ředitel školy musí často definovat klíčové faktory úspěchu. Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními determinanty konkurenčního úspěchu. Slouží jako základní kameny, na kterých si škola buduje strategii. Patří sem schopnosti, zručnosti anebo podmínky, které škola musí splnit a které jsou nevyhnutné na úspěšné soutěžení v odvětví. Mohou se týkat zdrojů, technologie, provozu, marketingu, organizace, personálu, atd.

V odvětví, v určitém čase, jen zřídka existují více než tři nebo čtyři klíčové faktory úspěchu. Proto je potřeba posoudit, které faktory jsou důležité pro konkurenční úspěch a které jsou vedlejší.

Popište čtyři krizové faktory úspěchu vaší školy.

f) vypracovat obecný projekt zapojení do činnosti školy externích spolupracovníků z podnikatelské praxe a společenských institucí regionu.

Případová studie

Ředitel střední odborné školy (viz případová studie str. 18.) sice zajistil moderní vybavení informačních technologií a software, ale učitelé nebyli připraveni na těchto technologiích provozovat programy, s nimiž pracovala praxe. Proto pan ředitel rozhodl, že za externí vyučující si zajistí špičkové specialisty z praxe. Celou záležitost projednal s řediteli podniků z regionu a pro svůj záměr získal od nich podporu. Pedagogové z praxe podpořili nejen inovace vzdělávacích procesů ve škole, ale významně změnili též vnitřní kulturu školy. Na konci školního roku získala škola významně na pověsti.

g) vypracovat projekt marketingového řízení a marketing školy tak, aby byla zajištěna budoucnost školy z hlediska výkonů.

V současné situaci je užitečné pro ředitele, aby si osvojili dovednosti marketingového řízení školy.

V tomto dokumentu musí být s ohledem na současný demografický vývoj jednoznačně definovaná marketingová strategie školy.

Ve své praxi se budete setkávat se dvěma důležitými pojmy, které i když jsou obsahově rozdílné, nemohou bez sebe existovat:

- a) strategický marketing
- b) marketingová strategie

Strategický marketing

Strategický marketing ve školství představuje teoretická a praktická východiska (znalosti a zkušenosti teoretiků a manažerů) pro strategické plánování a řízení školy a vzdělávacích systémů v tržním vzdělávacím prostředí. V současné době využívají výhody strategického marketingu v oblasti vzdělávání především školy. Budoucnost patří aplikacím strategického marketingu také na úrovni okresů a krajů, protože v současné nepříznivé demografii může posílit kvalitní lidské zdroje daného subjektu z jiných regionů.

Marketingová strategie je skutečný strategický plán marketingu dané instituce, který obecné znalosti a zkušenosti aplikuje na konkrétní vzdělávací prostředí instituce nebo regionu.

Marketingová strategie se v dané instituci neustále inovuje s tím, jak se mění vzdělávací prostředí.

Pro danou školu je třeba vypracovat a neustále inovovat projekt marketingové strategie, který vychází z následujícího algoritmu:



Obr. č. 5.: Algoritmus tvorby marketingové strategie
Zdroj: [3, s. 170]

Na škole by měl být ředitelem jmenován, pověřený v rámci procesního řízení vedoucí pracovník, který odpovídá za inovace a realizaci marketingové strategie.

h) vypracovat projekt řízení inovací všech systémů – Model řízení strategického řízení jako řízení systémů – viz obr. 13

Cíleným řízením systémům školy lze získat významnou synergií.

Na str. 41 představujeme model řízení školy jako model řízení strategických systémů. Je důležité, aby byla zajištěna neustálá inovace těchto systémů a tím i on-line přizpůsobování všech činností školy potřebám vnitřního i vnějšího prostředí.

Inovace mohou být:

- náhodné (před školou se objeví neočekávaná příležitost, kterou je třeba uchopit)
- systémově řízené (škola má vybudovaný systém řízení inovací)

Budoucnost řízení i ve školství patří inovačnímu řízení.

Ve vzdělávacím prostředí působí více aktivizujících faktorů, které jsou významným zdrojem inovací. Mezi nejvýznamnější můžeme zařadit:

- vývoj demografie
- vývoj vědecko – technického rozvoje
- vývoj společnosti

Ve vnitřním prostředí školy jde především o inovace z oblastí:

- vzdělávacích technologií (obsahu, procesů, metod atd.)
- rozvoje lidských zdrojů (k inovaci strategických cílů je třeba vždy inovovat také cíle rozvoje lidských zdrojů)
- rozvoje potřebného vybavení
- informačních systémů
- systémů řízení, včetně marketing managementu
- public relations

Oblasti inovací ve školství.

Případová studie

Na závěrečné pedagogické radě ředitel základní školy vyhodnotil výsledky školy za uplynulý školní rok. Nepříliš příznivé hodnocení od něj dostali učitelé matematiky, jazyka anglického a jazyka českého, protože absolventi školy nebyli dostatečně úspěšní při přijímacím řízení na dvě prestižní gymnázia. Uložil proto vedoucím sekcí, aby přes prázdniny připravili inovační opatření tak, aby se situace zásadně zlepšila a nebyla v budoucnu ohrožena konkurenceschopnost školy. Po prázdninách na zahajovací poradě vedoucí sekcí podali návrh na následující inovace:

Vedoucí sekce cizích jazyků:

- zakoupit specializovanou učebnu cizích jazyků
- zapojit do výuky rodilé mluvčí
- v cizích jazycích posílit:
 - literatura.
 - mluvnice a sloh
 - znalost
 - porozumění
 - aplikace

Vedoucí sekce přírodovědných předmětů představil projekt inovace výuky matematiky. Strategickým cílem by na následující školní rok mělo být zapojení žáků do tvorby učebních pomůcek do matematiky. Studenti by je měli vyvíjet a tím si rozvíjet obrazotvornost. Při vypracovávání kolektivní sbírky příkladů každý student přispěje svým dílem a tak si následně rozšíří znalosti matematiky. Učitelé sekce se také dohodli, že týdně zadají 30 příkladů, které každý student vypočítá za domácí úlohu.

Základem budou učební texty:

- KOČANDRLE, M.; BOČEK L. *Matematika pro gymnázia – Analytická geometrie*. Praha : Prométheus, spol. s r.o., 2005.
- CALDA, E., DUPAČ, V. *Matematika pro gymnázia – Kombinatorika, pravděpodobnost a statistika*. Praha : Prométheus, spol. s r.o., 2008.
- HRUBÝ, D.; KUBÁT, J. *Matematika pro gymnázia – Kombinatorika, pravděpodobnost a statistika*. Praha : Prométheus, spol. s r.o., 2008.
- CALDA, E. *Matematika pro gymnázia – Komplexní čísla*. Praha: Prométheus, spol. s r.o., 1996.
- HRUBÝ, D.; KUBÁT, J. *Matematika pro gymnázia – Diferenciální a integrální počet*. Praha : Prométheus, spol. s r.o., 1997.
- BOČEK, L.; BOČKOVÁ, J.; CHARVÁT, J. *Matematika pro gymnázia – Rovnice a nerovnice*. Praha : Prométheus, spol. s r.o., 1995.
- CALDA, E.; BUŠEK, I.; BOČEK, L. *Matematika pro gymnázia – Základní poznatky z matematiky*. Praha : Prométheus, spol. s r.o., 1995.

Dále se učitelé matematiky dohodli na částečné změně technologie. V každé třídě vytipují nejlepší studenty a ti budou pomáhat v práci i v průběhu výuky slabším studentům a ponесou částečně odpovědnost za jejich práce.

Vedoucí sekce českého jazyka představila podrobnou analýzu slabých stránek absolventů základní školy v oblasti českého jazyka posílí následující oblasti:

Jak první a nejdůležitější priorit viděla:

- a) významně posílit četbu studentů. K tomu doplnit školní knihovnu tak, aby žáci o knihy měli zájem. Doporučila též dobudovat při knihovně studovnu, v níž by si žáci mohli v příjemném prostředí knihy číst. Navrhla zavést výpůjční službu v knihovně

Informovala kolegy, že učitelé vyvíjejí technologie prostřednictvím nichž budou mít přehled, zda doporučenou literaturu skutečně přečetli..

Učitelé českého jazyka také předložili projekt rozvoje kompetencí žáků při tvorbě esejí a dalších tvůrčích činností. Pro rozvoj znalostí gramatiky žáků mají zájem využít počítačové technologie.

Přítomní pedagogičtí pracovníci doplnili tyto inovační návrhy a pan ředitel uložil jejich realizaci. Současně uložil zástupkyni pro pedagogický proces, aby vypracovala ve spolupráci s vedoucími sekci harmonogram a obsah kontrolní činnosti, která by měla prokázat, nakolik se zamýšlené cíle daří realizovat. Uložil jí také, aby záměr školy sdělila současně prostřednictvím elektronické pošty rodičům a třídní učitelé, aby projednali přijatá opatření se svými žáky.

Bod programu byl jednoznačně odsouhlasen a pan ředitel jej mohl program schůze opustit.

Ve školství máme k dispozici více možností inovačních strategií. Jako příklad uvádíme:

- a) inovační strategie na bázi zcela nových řešení obsahu, procesů atd.
- b) inovační strategie, které optimalizují proporce využití nejnovějších HiT a potřeb klientů.
- c) inovační strategie rychlého převzetí technologií jiného subjektu, který je v dané oblasti úspěšný.
- d) inovační strategie vyplnění tržní mezery.
- e) strategie drobných on-line inovací.
- f) strategie zásadních technických inovací.
- g) strategie radikálních inovací (změna zaměření, totální obměna obsahu vzdělávacích procesů, technologií atd.).

Inovační strategie vhodné pro naše školy.

V podnikatelské praxi přibližně 35 % inovací končí neúspěchem. Ve službách je neúspěšných přibližně 18 % inovací [3, s. 218]. I když pro školství autor nenalezl výsledky výzkumu úspěšnosti strategických inovací, můžeme tedy připravit na přibližně 20 % neúspěšnost.

Statistika neúspěšných inovačních pokusů.

V praxi škola potřebuje jasně definovat svoji inovační strategii, kterou potom financuje jak z vlastních zdrojů, tak z různých dotovaných grantů a projektů.

GG OP VK - 1.1. Zvyšování kvality ve vzdělávání ve Zlínském kraji

Pro koho:	<ul style="list-style-type: none"> • Školy a školská zařízení (tj. právnická osoba vykonávající činnost školy a školského zařízení zapsaná ve školském rejstříku). • Vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů. • Sdružení a asociace škol (tj. například občanská sdružení zřízená podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů; zájmová sdružení právnických osob zřízená podle ust. § 20f odst. 2 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, která jsou vedena podle ust. § 20i odst. 2 občanského zákoníku v registrech krajských úřadů). • Právnické osoby působící ve vzdělávání a kariérovém poradenství. • Města, obce a svazky obcí, podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů. • Odborové organizace a organizace zaměstnavatelů, profesní a oborová sdružení. • Hospodářská komora podle zákona č. 301/1992 Sb., o hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky, ve znění pozdějších předpisů. • Zaměstnavatelé, pokud v souladu s předmětem své činnosti poskytují plnění v souvislosti s aktivitami, které mohou být předmětem podpory OP VK, nebo s vytvářením nezbytných podmínek pro takové aktivity. • Nestátní neziskové organizace (založené nebo zřízené podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (obecně prospěšné společnosti), zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech) ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších předpisů.
Aktivity:	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření podmínek pro implementaci školních vzdělávacích programů ve školách a školských zařízeních, podpora aktivit metodických týmů, podpora pracovníků škol a školských zařízení zapojených do inovace ŠVP. • Rozvoj podnikatelských znalostí, schopností a dovedností žáků v počátečním vzdělávání. • Zlepšování podmínek pro výuku technických oborů, včetně zvyšování motivace žáků ke vzdělávání se v těchto oborech. • Využívání ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech. • Podpora škol v oblasti evaluace. • Rozvoj kariérového poradenství ve školách, osvětové a informační činnosti směřující k žákům a rodičům zaměřené na racionalizaci volby další vzdělávací cesty. • Rozvoj partnerství a síťování - partnerství, spolupráce a výměna zkušeností mezi školami a školskými zařízeními navzájem a mezi školami, školskými zařízeními, nestátními neziskovými organizacemi a dalšími aktéry v oblasti vzdělávání. • Spolupráce institucí počátečního vzdělávání na regionální úrovni s aktéry na trhu práce s možností uplatnění inovativních forem spolupráce (např. stáže studentů/učitelů u zaměstnavatelů). • Rozvoj znalostí, schopností a dovedností žáků ve vzdělávání pro udržitelný rozvoj s důrazem na environmentální oblast včetně realizace praktických (environmentálních) programů.
Příjem žádostí:	do 8. 4. 2010 do 12.00 hod.
Kontaktní osoba:	Ing. Lenka Peterková (tel. 577 043 824)

i) vypracovat návrh systému řízení interních a externích informací.

Pro ředitele školy, která dobře prosperuje a má vybudovaný systém strategického rozvoje je užitečné si před začátkem každého školního roku odpovědět na otázky:

- odpovídá zaměření rozvoje klíčových kompetencí školy i pedagogů strategickým cílům školy? Jaké změny je třeba udělat?
- zajišťuje současný interní vzdělávací systém učitelů a žáků schopnost školy sledovat rychlý vývoj okolního prostředí a v něm vidět a realizovat své příležitosti? Jaké inovace tento systém vyžaduje?

Nad čím přemýšlí ředitel při projektování následujícího školního roku?

podporuje vize, strategické cíle a strategie školy postavení školy jako místo a stimulant rozvoje komunity i podnikové sféry? Co je třeba k tomu ještě udělat?

- jak se ředitel a pedagogický sbor zapojil do rozvoje regionu (do práce v místních i krajských institucích atd.)? Jaká opatření připravit na příští školní rok?
- vyhodnotit, jak se on sám a jeho pedagogický sbor zapojil do regionálních i celostátních profesních organizací a připravit opatření na příští školní rok.
- Odpovídalo vnitřní řízení, organizační struktura a veškeré vzdělávací, řídicí a evidenční technologie školy v loňském školním roce tomu, aby se škola uměla přizpůsobit požadavkům na moderní vzdělávací instituci v regionu? Jaké změny je třeba udělat?

Je zajištěn tok informací od linie k top? Jaké změny je třeba udělat?

- Jak pomohla škole v uplynulém roce spolupráce školy se stávajícími externími spolupracovníky v realizaci úkolu propojení školy a výchovně vzdělávacích procesů s podnikatelskou praxí a společenskými institucemi? Které další spolupracovníky potřebujeme?

Tvoří naše škola komunitu učitelů, žáků, rodičů, činitelů a občanů regionu?

- Je naše marketingové řízení školy účinné? Jakou inovaci musí obsahovat projekt marketingového řízení školy pro příští rok?

Je naše řízení inovací všech systémů dostatečně účinné? Které nové inovační činnosti školy pro následující školní rok potřebujeme?

Při zahájení školního roku je pro ředitele školy nezbytné provést potřebné korekce strategického plánu ve spolupráci se svými pedagogickými a provozními pracovníky. Významným úkolem ředitele je vyvolat dostatečně silné vědomí naléhavosti inovace a realizace strategického plánu u všech pracovníků školy. [22]

Shrnutí

Jestliže je znakem současného podnikatelského i společenského prostředí globalizace, je třeba, aby škola přizpůsobila kurikulum a tím i profil svých absolventů novým podmínkám. Profil školy musí respektovat požadavky regionu. Každá škola by měla realizovat svůj strategický plán, protože jeho realizace jí pomůže prosperovat v současném konkurenčním prostředí. Na jeho tvorbě by měli participovat jak učitelé, tak i studenti. U projektu rozvoje lidských zdrojů je třeba skloubit cíle každého učitele se strategickými cíli školy. Osobní a odborný

rozvoj učitelů je konkurenční výhoda a jejich další vzdělávání musí podporovat strategické cíle školy.

Otázky

1. Co vyžaduje strategické řízení školy?
2. Kdo zodpovídá za realizaci strategie školy?
3. Charakterizujte postupové kroky při tvorbě strategického plánu.
4. Jaké jsou klíčové kompetence při tvorbě portfolia?
5. Zamyslete se nad tím, zda vaše škola tvoří komunitu učitelů, žáků, rodičů, činitelů a občanů regionu.

3 Struktura strategického řízení školy

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

- Charakterizovat jednotlivé kroky při realizaci projektu strategického řízení školy
- Popsat SWOT analýzu
- Pochopit strategické analýzy
- Zamyslet se nad faktorem strategického plánování

Text kapitoly

Z předešlého jsme poznali, že pokud ještě Vaše škola nemá strategický plán rozvoje, je dobré, abyste jej se svými spolupracovníky, žáky a rodiči vyprojektovali. Pokud již tento dokument ve škole je, je užitečné alespoň jednou ročně jej inovovat tak, aby se jeho obsah neustále přizpůsoboval vývojovým tendencím vzdělávacího prostředí, v němž škola působí a vnitřním změnám řídicího a vzdělávacího systému ve vaší škole.

Realizace projektu strategického řízení školy obvykle vyžaduje následující kroky:

1. Škola si musí jasně definovat svoji vizi a poslání.
2. Komunita školy si musí ujasnit, v jakém konkurenčním prostředí se škola nachází a jak je vnímána žáky, rodiči, institucemi a občany regionu. Analýza těchto otázek by měla být součástí každé provozní porady. Cílem těchto diskusí je ujasnit si silné a slabé stránky postavení školy, ale i hrozby a příležitosti. Máme tím na mysli analýzu SWOT.

Případová studie:

SOS, která vychovává specialisty na informační technologie, analyzovala své postavení mezi školami stejného profesního zaměření v ČR. Analýza ukázala, že zatím co v oblasti výuky elektroniky je škola více než konkurenceschopná, v oblasti programování již plně nestačí požadavkům praxe a dokonce již začíná zaostávat za svými konkurenty. To ukázala SWOT analýza, s níž pan ředitel pedagogický sbor seznámil.

SWOT analýza

Silné stránky:

- kvalitní top management
- kvalitní pedagogický sbor
- dobře zaměřená orientace školy na profil praxe
- kvalitní teoretická příprava a relativně vysoká účinnost přijetí našich absolventů na vysoké školy



Obr. č. 7.: Struktura strategického řízení škol s aplikací na školství
Zdroj: [2]

Slabé stránky:

- vybavení laboratoří neodpovídá technologiím používáním v podnikové praxi regionu
- knihovna a informační zdroje jsou zastaralé
- učební pomůcky jsou zastaralé
- je třeba zajistit, aby žáci kontrolovali své práce na plagiátorství
- laboratoře a dílny neslouží žákům k neustálému rozvoji jejich tvořivosti. Nevyužívají je ani žáci z internátu

Příležitosti

V regionu je mnoho malých a středních podniků. Inovací školních laboratoří a dílen ve spolupráci s těmito podniky lze podstatně zkvalitnit výuku a uplatnění žáků a tím i image školy.

Hrozby

Největší hrozbou by bylo, že by o naše absolventy region ztratil zájem a oni by se nedostali ani na vysokou školu. Takové informace by odradila žáky od studia na naší škole.

3. V dalším kroku si škola a její komunita definuje požadavky na kvalitu strategických cílů tak, aby v následujících letech dosáhla na příležitosti, které jí strategické analýzy nabízí.

Případová studie:

SOŠ, která vychovává specialisty na informační technologie analyzovala vývojové trendy a svoji konkurenceschopnost se se stejně profesně zaměřenými školami v ČR se rozhodla vybudovat následující laboratoře:

- laboratoř přenosových systémů
- laboratoř grafických aplikací
- laboratoř hardware PC

K tomu bude třeba také vyslat na profesní školení příslušné specialisty na informatiku a elektroniku.

4. Pracovní tým se dohodne, jaké strategie si zvolí pro dosažení jednotlivých strategických cílů.

Případová studie:

Ředitel školy spolu s vedoucím sekce informatiky věnoval inovaci technologií školy v oblasti informačních technologií několik provozních porad. Na jedné z nich učitelé společně přijali integrovaný plán rozvoje programování na své škole, který obsahoval strategické cíle v oblasti vybudování dvou laboratoří, schválení inovace programovacích jazyků, vyškolení specialistů, vybudování potřebných metod a technologií výuky. Do práce se zapojili jak specialisté na informatiku, tak i učitelé matematiky, managementu, marketingu a cizích jazyků. Během tří let zlepšili Public Relations školy v této oblasti od průměru až k excelentnímu.

5. Ředitel vytvoří takovou organizační strukturu a personálně ji obsadí tak, aby prostřednictvím ní mohl realizovat stanovené strategické cíle.

Případová studie:

Protože udržení konkurenceschopnosti v této oblasti bylo pro školu životně důležité, převedl ředitel z předešlé případové studie vedoucího sekce informatiky do funkce zástupce ředitele s tím, že jej pověřil v plném rozsahu koordinací veškerých činností (včetně marketingu školy v této oblasti). Současně požádal nového zástupce ředitele, aby urychleně realizoval:

- inovaci www stránek školy tak, aby co nejlépe plnily svoji funkci
- zahájil sledování přístupů klientů na naše www stránky
- do marketingu a propagace školy zapojit novou možnost propagace zapojením IT technologií. Internetová reklama formou tzv. PPC kampaně na sociální síti Facebook, klíčové slova, bannery a upřednostnění našich stránek ve vyhledávacích jako jsou Google, Centrum, Seznam, Azet, I-dnes atd. Nevyhnutnou součástí je registrace a záznam o naší škole na vyhledávacích serverech zaměřené na školství a služby.

6. Ředitel školy a top management vypracuje projekt k dosažení strategických cílů (strategický plán, časový harmonogram kvantifikaci dílčích i celkových cílů, personální odpovědnost, financování, kontrolní a kritické body atd.).

7. Neoddělitelnou součástí strategického plánování je kontrolní systém a způsob korekce strategického plánu v reakci na průběh jeho realizace.

Opět připomínáme, že za realizaci strategického plánu je vždy odpovědný ředitel školy.

Shrnutí

Škola si musí jasně uvědomit, že projekt strategického řízení je nutností. Proto musí definovat svoji vizi a poslání. Musí si ujasnit, v jakém konkurenčním prostředí se nachází a jak je vnímána žáky, rodiči, institucemi a občany regionu. Měla by definovat požadavek na kvalitu strategických cílů tak, aby v následujícím období dosáhla na příležitosti, které jí strategické analýzy nabízejí. K tomu je také zapotřebí přizvat i další příslušné specialisty na informatiku a elektroniku, a tak vytvořit jeden pracovní a erudovaný tým.

Otázky

1. Jaká je struktura strategického managementu MSP?
2. Co je SWOT analýza?
3. Popište základní kroky při zpracování projektu strategického řízení školy.
4. Jaký tým byste složil(a), když byste dostal(a) za úkol připravit strategický plán vaší školy
5. Má vaše škola svůj specifický strategický plán? Jestliže ne, zamyslete se proč.

4 Vize, filosofie a strategické cíle školy

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

- bude se orientovat v tom, co jsou vize školy
- porovnat názory a pojetí na podnikovou vizi různých autorů
- uvědomit si znaky dobře formulované vize
- sestavit vizi pro svoji školu

Text kapitoly



V následující části uvádíme teoretické základy tvorby jednotlivých částí strategického plánu školy. Stejně jako předešlá část, i následující text bude oporou uchazečům o funkci ředitele stejně jako i stávajícímu top managementu škol.

Do roku 1989 bylo hlavním úkolem ředitele školy zajistit plnění celostátních osnov ve výchovně vzdělávacím procesu a starat se o opravy, eventuálně výstavbu školy, pokud mu byly přiděleny investiční prostředky. Po roce 1989 se postavení školy ve společnosti změnilo. Prudký pokles populace v segmentu pubescentů a adolescentů poprvé postavil ředitele mnoha škol před reálné nebezpečí uzavření školy z důvodu nedostatku žáků. Rodiče i žáci se začali zajímat o kvalitu školy a často převádějí své děti do základních škol, které mají lepší pověst a jsou z jejich pohledu kvalitnější. Proces existenčního ohrožení postihl také střední školství.

Školní rok	počet žáků	počet tříd	žáků na třídu	počet učitelů	žáků na učitele	počet vychovatelů	žáků ve školní družině	žáků na vychovatele
2000–2001	65 503	2 985	21,94	4 031	16,25	487	11 170	22,9
2001–2002	64 414	2 930	21,98	4 038	15,95	477	10 870	22,8
2002–2003	62 138	2 851	21,80	4 001	15,53	440	10 768	24,5
2003–2004	59 295	2 737	21,66	3 896	15,22	425	10 181	24,9
2004–2005	56 750	2 653	21,39	3 806	14,91	398	10 059	25,3
2005–2006	54 224	2 535	21,39	3 679	14,74	*)	10 076	*)
2006–2007	51 731	2 631	19,66	4 459	11,60	*)	10 922	*)
2007–2008	49 594	2 570	19,30	4 239	11,70	*)	11 940	*)

Poznámky: *) údaj se ve statistickém vykazování od školního roku 2004–2005 nesleduje.

Do školního roku 2004–2005 včetně nejsou zahrnuty církevní školy.

Od školního roku 2005–2006 jsou uvedeny školy všech zřizovatelů (kraj, obec, soukromník, církev).

Uvádí se počet tříd a žáků v běžných a speciálních třídách dohromady.

Čelíme disharmonii: Od roku 2000/01 počet žáků klesá, ale počet učitelů roste.

Stále klesá počet žáků na jednoho učitele.

Tabulka č. 2: Kvantitativní údaje o základním školství ve Zlínském kraji

Zdroj: [10]

Ve školství roste počet pracovníků na částečný pracovní poměr.

Školní rok	Celkem	Z toho		Přepočtení na plně zaměstnané
		ženy	nekvalifikovaní	
2000–2001	4 513	3 759	482	4 128
2001–2002	4 501	3 747	509	4 112
2002–2003	3 896	3 196	487	3 625
2003–2004	3 806	3 107	463	3 539
2004–2005	3 679	3 001	412	3 419
2005–2006	4 553	3 767	490	4 131
2006–2007	4 459	3 555	*) 407	3 905
2007–2008	4 239	3 495	*) 434	3 827

Poznámka: Od školního roku 2005–2006 jsou uvedeny školy všech zřizovatelů (kraj, obec, soukromník, církev).

*) Od školního roku 2006–2007 jsou vykazováni pouze přepočtení

Tabulka č. 3: Přehled počtu učitelů základních škol ve Zlínském kraji
Zdroj: [10]

Vznik soukromých základních, středních a vysokých škol a současný pokles počtu absolventů základních škol vedl ke vzniku superkonkurence ve středním školství. Okolní prostředí školy lze z hlediska rozvoje bez nadsázky popsat jako turbulentní. Ředitelé základních a středních škol si dnes kladou otázku:

Co je třeba učinit, aby moje škola za 10 let existovala?

Hlavní kompetencí top managementu je strategické myšlení.

Odpověď na tuto otázku od nich vyžaduje strategické myšlení. Ředitelé jiných, především výrobních institucí již dobře ví, že jedině strategické myšlení je účinnou reakcí na často prudce a nepředvídatelně se měnící externí prostředí instituce, kdy je třeba i za těchto okolností zabezpečit prosperitu a přežití instituce.

I. Jáč [4] počítá mezi principy strategického myšlení:

- princip variantnosti
- princip permanentnosti
- princip celosvětového systémového přístupu
- princip tvůrčího přístupu
- princip interdisciplinarity
- princip vědomí práce s rizikem
- princip koncentrace zdrojů
- princip vědomí práce s časem
- princip agregovaného myšlení (nadhled nad nevýznamnými detaily)
- princip zpětné vazby

Všechny tyto principy si musí nejen manažer nejen v podnikatelském sektoru, ale dnes i ředitel školy neustále uvědomovat, aby byl schopen myslet strategicky.

Definice a různá pojetí vize v podnikatelské sféře a ve školství.

Uvedli jsme již, že hlavní myšlenka existence školy, která je časově neomezená a předbílá svoji dobu, se nazývá vize. Vize neodpovídá na otázku, co škola dělá, nýbrž na otázku co by škola měla činit. Ředitel školy by měl být především vizionář – člověk, který vidí budoucnost a ví, jak k ní svoji školu přivést.

Vize vymezuje dlouhodobě směr činnosti školy a formuluje její představu o budoucnosti, zaměření a hlavní cíle nejméně, spíše však více než pět let do budoucnosti. Vize školy se orientuje do budoucnosti a má jasně odpovědět na otázku, v čem je a bude škola jedinečná [5].

V následujícím textu uvádím několik příkladů toho, co očekávají od vize teoretici i zkušení praktici v podnikatelské sféře:

a) Jakubíková [5] od vize očekává obrazotvornost, adresnost, reálnost, jednoznačnost, zapamatovatelnost, flexibilitu, srozumitelnost, hodnotovou orientaci a propojenost na potřeby zákazníků. Přitom musíme dát především pozor na to, aby vize odpovídala skutečným možnostem instituce.

Jaké vlastnosti od vize očekává Jakubíková?

b) Podle I. Jáče [4] má podniková vize vyjadřovat:
Základní představu o budoucí podobě podniku.
Základní hypotézy a postupy budoucího vývoje podniku.
Základní strategická rozhodnutí o struktuře sortimentu a vývoji tržeb.

Co by měla vize podle Jáče vyjadřovat?

Kvantifikovatelné strategie pro operativní a taktické řízení.

- Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie, výpočet ekonomických ukazatelů, atd.

c) Pártl vyžaduje od kvalitní podnikové vize:

Ujasnění existence podniku.

- Propojení poslání jedince a organizace, vytvoření pocitu sounáležitosti pracovníků s podnikem.
- Mobilizaci a inspiraci většiny pracovníků podniku, integraci tvořivé síly, akcí, účelu, chápání, víry, hodnot, symbolů i tradice.
- Posilování potřeby pozitivních změn v podniku.
- Umožnění všem pracovníkům zamyslet se nad svým osobním přispěním při realizaci záměru podniku.
- Vytváření důvěry ve vedení podniku a posílení pocitu vlastní důležitosti, omezení nejistoty a strachu z neznáma.
- Vyhlášení a ocenění mnoha let tvrdé, vytrvalé a oddané práce se zdůrazněním věrnosti jako trvalé hodnoty.

Co vyžaduje od kvalitní podnikové vize Pártl?

Lednický [1] doporučuje, aby kvalitní vize odpověděla na otázky:

- Co podnik dělá, kde se nalézá a proč to dělá?
- Kam chceme v podniku jít a proč tam chceme jít?
- Jak se tam dostaneme a s kým se tam dostaneme?
- Jaký bude vývojový proces včetně zdůraznění obtíží?
- Jaké máme lidi, podnikovou kulturu, historické zkušenosti?
- Jak jsme vybaveni, jaké jsou naše slabiny a přednosti?
- Jaké máme šance na trzích, co nás může ohrozit a jak rozvineme naše konkurenční schopnosti?

L. Jauch a W. Glueck vymezují čtyři znaky dobře formulované vize:

- Vize je zaměřena na potřeby a prospěch zákazníka.
- Vize musí být natolik jasná, aby vedla k akci.
- Součástí vize je předmět podnikání.

Jaké jsou čtyři znaky dobře formulované vize podle Jaucha a Gluecka?

Daňková [25] při formulování poslání a vize podniku doporučuje postupovat podle následujících kroků:

- Pochopit a definovat předmět podnikání
- Rozhodnout, kdy se má poslání změnit

- Obeznamit osazenstvo podniku s posláním pomocí metod, které jsou srozumitelné, zajímavé a podnětné

Vize určuje potřebný způsob řízení a organizační politiky.

Všechna výše uvedená tvrzení neplatí pouze pro podnikovou sféru. Úspěšně je lze aplikovat na kteroukoliv instituci, včetně školy.

Případová studie –Vize soukromé vysoké školy EPI s.r.o

Naše soukromá vysoká škola se snaží vychovávat absolventy, kteří budou srovnatelní s absolventy prestižních soukromých vysokých škol ve světě. V celém výchovném řetězci jde o kvalitu, výkonnost, odpovědnost.

K našim paradigmatům patří:

- odpovědnost studenta
- učící se organizace
- učení na produktivní práci
- kultura školy
- plné nasazení ICT
- plná nasazení výzkumu a publikace do práce studentů
- nasazovat jen technologie perspektivní pro společnost znalostí

Během následujících několika let chceme pokračovat v rozvoji moderní prestižní vzdělávací instituce, která bude poskytovat titul bakalář Bc. a následující akademické a profesní tituly - MBA, MSc., Ing., Mgr. ve všech stávajících oborech studia. Absolventům středních škol i pracovníkům z praxe a absolventům umožníme celoživotní vzdělávání.

Chceme být komunitou, která si řídí dnešek, cíleně projektuje svoji budoucnost a rozvíjí právní vědomí svých studentů nejen v rámci EU, ale i celého světa. Naším cílem bude vychovávat čestné lidi, kteří budou oporou svému okolí a kteří se naučí společně žít ve společnosti moudrým způsobem tak, aby byli šťastní. Budeme vždy usilovat o individuální rozvoj jedince a dodržování pravidel humanismu a demokracie ve společnosti. Staneme se učící a učící se organizací, která se bude facilitátorem rozvoje společenské i hospodářské sféry. Většinu naší práce a spolupráce přeneseme do virtuálního prostoru.

Víme již, že vizí EU je, aby se škola stala centrem vzdělanosti obce. Tato vize je pro každou školu dobrým vodítkem při stanovování strategických cílů.

Vnitřní kulturu školy utváří filosofie, která je pracovníky školy obecně respektována. Filosofie školy je souhrnem podnikových zásad, které ovlivňují chod školy.

Filozofie školy

Filosofie školy je dána:

- Základními hodnotami a aspiracemi školy
- Filosofickými prioritami, které jsou společné všem rozhodnutím
- Etickými paradigmaty a cíli

Filosofie školy respektuje očekávání pracovníků školy i jejího okolí. Vychází a musí respektovat filosofii společnosti, její hodnoty a cíle proto, aby byla škola pro společnost žádoucí a efektivní.

Případová studie – Podniková filosofie EPI, s.r.o.

*Mezi naše základní hodnoty a aspirace patří:
čest, láska, úcta, jedinečnost osobnosti
týmová práce
podporovat ty procesy, které studentům a učitelům přináší konkrétní hodnoty.*

Ctíme následující filosofické priority, které jsou společné všem našim rozhodnutím:

*Respektujeme, že vycházíme z křesťanských tradic
Prioritní je rozvoj osobnosti
Student se učí sám pro sebe, vysoká škola mu pomáhá
Naše vysoká škola je místem týmové práce akademických pracovníků a učitelů
Musíme se rozvíjet, abychom nezahynuli.
Nikdo neví, kde bude žít*

Společně chceme respektovat následující etická pravidla:

*všeobecná úcta mezi lidmi a k lidem
společenské oblečení
čestný přístup ke konkurenci
nikdy nelhat
odpor k návykovým látkám*

Zdroj.: Soukromá vysoká škola EPI, s.r.o.

Mimo vizi je třeba definovat též poslání školy.

Poslání vymezuje hranice, ve kterých se má škola pohybovat. Je formálně deklarované a zveřejňované.

Poslání školy je dokument, který má sloužit jako základní informace pro učitele, žáky a ostatní klienty. Poslání se vymezuje na současný profil školy a její nejbližší budoucnost - poslání školy vymezuje působnost školy, studijní obory, používané technologie, vzdělávací trh, atd. (víze míří daleko do budoucnosti). Poslání se neustále přizpůsobuje externímu vzdělávacímu prostředí.

Poslání školy

Poslání obsahuje informace o současném i perspektivním zaměření školy při budování své jedinečnosti ve střednědobém výhledu.

Úkolem poslání je sdělit veřejnosti i komunitě školy, jaká specifika škola poskytuje, v čem je jedinečná.

Čtyři oblasti, kterým musí vyhovět efektivně formulované poslání školy jsou:

- orientace na konkurenční postavení školy a na její jedinečnost
- realizovatelnost poslání
- motivace týmu
- specifikace cílů

Struktura
poslání školy.

Konkrétní poslání školy má obvykle následující strukturu:

- stručnou historii školy
- současné priority zřizovatele, vedení školy, žáků a rodičů
- jak bude škola reagovat na faktory z vnějšího prostředí
- jakými zdroji škola disponuje
- jaký je smysl existence školy a jak tomu odpovídají kompetence školy

Chceme-li do středu pozornosti školy postavit žáka, je nezbytné, aby kvalitní poslání také popsalo:

- potřeby žáků
- zdrojové segmenty žáků
- jedinečnost obsahu, procesů a technologií vzdělávání, které jsou pro žáka žádoucí

I poslání je třeba zveřejnit. Účelem vyhlášení poslání je sdělit všem kteří ve firmě činí strategická rozhodnutí, základní pravidla, která škola dodržuje.

Vyhlášené poslání by mělo ponechat pracovníkům dostatečný prostor pro uplatnění iniciativy. Pokud vyhlášení neinspiruje učitele nebo ještě hůře, jestliže samo vedení školy se jimi neřídí, zůstane poslání pro učitele jen na papíře.

Strategické cíle

Strategické cíle.

Vizi a poslání školy je třeba transformovat do strategických cílů. Strategický cíl je celkový cíl školy, pokud jde o její postavení na trhu ve střednědobém a dlouhodobém horizontu

Strategické cíle školy vychází ze strategických dokumentů vlády (programové prohlášení vlády, Národní strategický referenční rámec, Národní protikrizový plán), MŠMT ČR (Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2007, Strategie celoživotního učení ČR, Koncepce rozvoje ICT ve vzdělávání pro období 2009-2013 , Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky (2008 – 2015), Akční plán na podporu odborného vzdělávání), Krajských úřadů (Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009 – 2020; Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje (2008), z potřeb regionu, podnikatelské a veřejné sféry, žáků, rodičů.

Strategické cíle školy jsou očekávané budoucí stavy výchovně-vzdělávacích procesů, technologií, vnitřní kvality, public relations a materiálního rozvoje, kterých chce škola dosáhnout. Pro tyto cíle platí pravidlo SMART [22, s. 27]:

- **S** „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.
- **M** „measurable“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- **A** „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné nebo-li přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.
- **R** „realistic“ – reálné a dosažitelné. Reálnost cílů často stěží definujeme.
- **T** „timed“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky nám ukáží, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít.

U každé školy lze definovat tzv. generální cíl školy, který charakterizuje, proč škola existuje a jaké je její poslání. Generální cíl.

Generální cíl sjednocuje všechny dílčí cíle, což jsou ukazatelé, které vedou k naplňování poslání školy prostřednictvím on-line činností školy.

Případová studie

Jako příklad uvádíme strukturu strategických cílů jedné střední školy pro školní rok 2009/10:

1. *Rozvoj ICT, plná elektronizace výchovně-vzdělávacích procesů, využití e-learningových technologií, využití portálů elektronických textů, zapojení do výuky*
2. *Rozvoj výchovně-vzdělávacích procesů*
3. *Rozvoj kompetencí učitelů i žáků*
4. *Rozvoj lidských zdrojů*
5. *Řízení znalostí školy*
6. *Rozvoj vztahové inteligence školy*
7. *Rozvoj MTZ*

Shrnutí

Do roku 1989 bylo hlavním úkolem ředitele jakékoliv školy zajistit plnění celostátně daných osnov ve výchovně vzdělávacím procesu. Po roce 1989 se postavení školy, jako vzdělávacího zařízení, podstatně mění. Vznik soukromých škol všech stupňů vedl ke vzniku superkonkurence. Okolní prostředí a podmínky jsou turbulentní a ředitelé škol se snaží odpovědět na otázku „Co je třeba učinit, aby naše škola existovala ještě za deset let?“. Proto je nutno formulovat vize školy, neboť ta dlouhodobě vymezuje směr činnosti školy a formuluje představu o její budoucnosti. Vizí Evropské unie je, aby se škola stala centrem vzdělanosti obce, a lze říci, že tato vize je pro každou školu přinejmenším dobrým vodítkem při stanovování strategických cílů.

Otázky

1. Definujte vztah vize, filosofie a strategických cílů.
2. Charakterizujte posun v postavení školy po roce 1989.
3. Jak chápe Jáč strategické myšlení?
4. Co obsahuje vize EPI?
5. Charakterizujte podnikovou filosofii.
6. Co obsahuje struktura vize školy?

5 Modely strategického managementu

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

- seznámí se s modely strategického managementu
- bude umět porovnat jednotlivé modely

Text kapitoly

Model strategického managementu je užitečnou pomůckou ředitele při rozvoji strategického řízení konkrétní školy. Stanovuje mantinely, které jsou závazné pro celou komunitu školy. Pokud tedy chceme vypracovat projekt strategického řízení školy (například pro konkurzní komisi na funkci ředitele, nebo v případě, kdy škola nemá vypracovaný projekt strategického řízení), potřebuje si zvolit model strategického managementu, který budeme následovně realizovat.

V odborné literatuře se setkáváme s různým pojetím modelu strategického managementu. Naším cílem je využít takové modely, které budeme moci využívat při strategickém řízení. Pro tento studijní text jsme vybrali:

- Wheelenův model strategického managementu
- model Thompsonův a Stricklandův
- model podle Johnsona a Scholese
- integrovaný model Digmanův
- Robbinsův model
- model strategického řízení jako řízení systémů

Wheelenův model strategického managementu

Dobře aplikovatelný model strategického managementu uvádí T. J. Wheelen a D. J. Hunger, který proces strategického managementu rozčlenil na čtyři základní fáze:

- zkoumání prostředí (analýza vnitřních a vnějších východisek),
- formulování strategie (tvorba vize, poslání, cíle, strategie, politiky),
- implementace a realizace strategie (vypracování plánů, rozpočtů, procedur, organizování, řízení),
- hodnocení a kontrola (sledování, vyhodnocení odchylek a následující korekce).

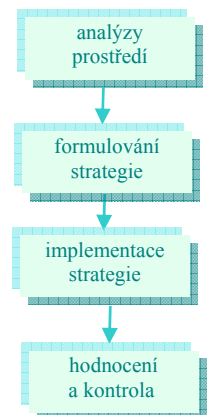
Tento model strategického managementu je vhodný při počátečním zavádění strategického řízení ve firmě.

Model Thompsonův a Stricklandův

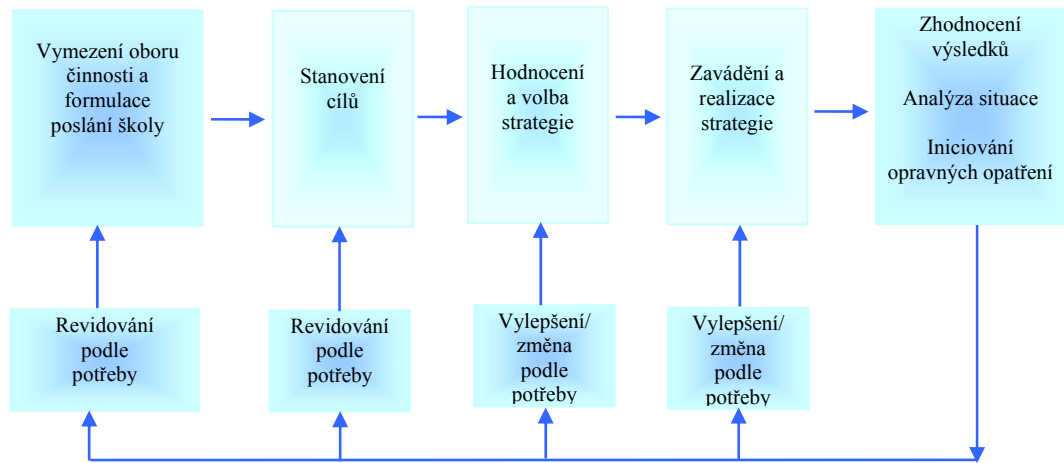
Tento model strategického managementu zavádí do procesu zpětnou vazbu.



Každá instituce potřebuje svůj model strategického řízení.



Obr. č. 8.: Wheelenův model strategického managementu
Zdroj: [2]



Obr. č. 9.: Tradiční model procesu strategického řízení (Thompson a Strickland) aplikovaný na školství
Zdroj: [2]

Thompsonův a Stricklandův model strategického managementu výborně slouží v instituci, které používají lineární, pyramidální řízení.

Model podle Johnsona a Scholese

Tento model vychází ze tří navazujících procesů – strategické analýzy, formulace a vytvoření strategie a implementace strategie. Podle něj se může management školy řídit například v situaci, kdy se před školou objeví příležitost.



Obr. č. 10.: Model procesu řízení podle Johnsona a Scholese
Zdroj: [2]

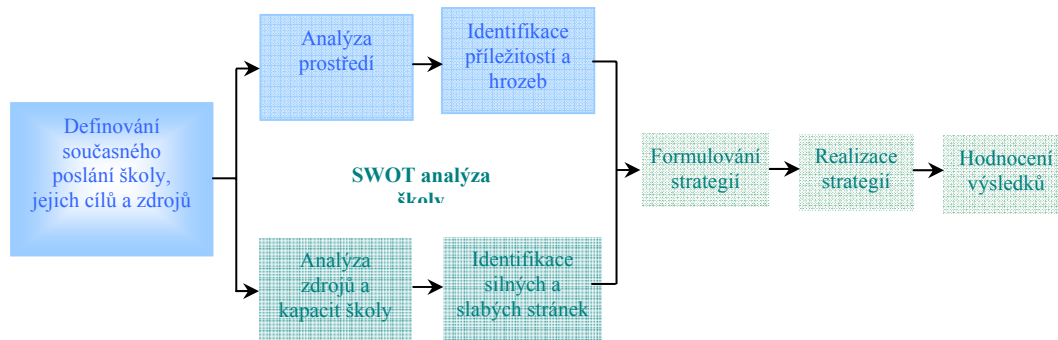
Struktura projektu strategického řízení potom bude:

- Strategická analýza současného stavu
- Popis vnitřního prostředí školy
- Cíle školy a očekávání sociálních partnerů
- Zdroje a z nich vyplývající strategické možnosti školy
- Výběr strategie, modelů a strategií
- Popis modelů strategií, které jsou k dispozici
- Evaluace a vyhodnocení silných a slabých stránek těchto modelů

- Výběr konkrétního strategického modelu a konkrétní strategie
- Implementace strategie
- Plánování a alokace zdrojů
- Organizační struktura
- Projekt řízení strategické změny

Robbinsův model

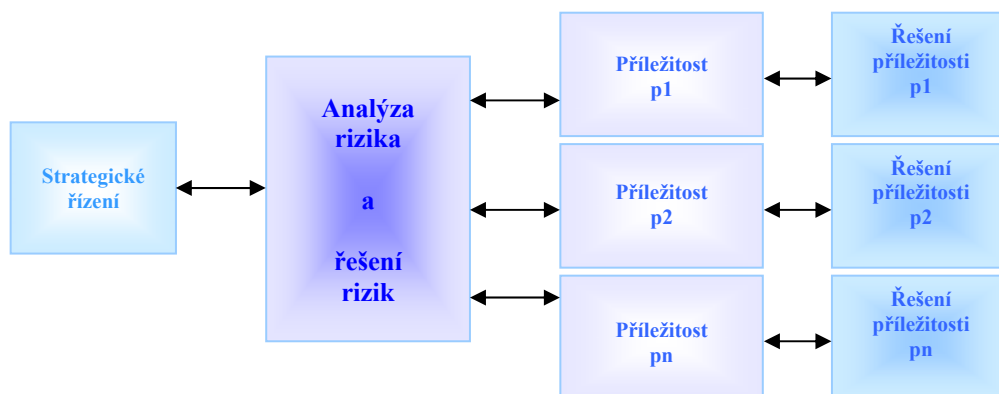
Popisuje proces strategického managementu následovně:



Obr. č. 11.: Robbinsův strategického managementu
Zdroj: [8]

Robbinsův model připomíná Wheelenův model. Na Robbinsův model můžeme přejít z Wheelenova modelu, pokud jsme již ve škole úspěšně instalovali procesy strategického řízení. Robbinsův model vychází z fáze definování současného poslání, cílů a zdrojů školy.

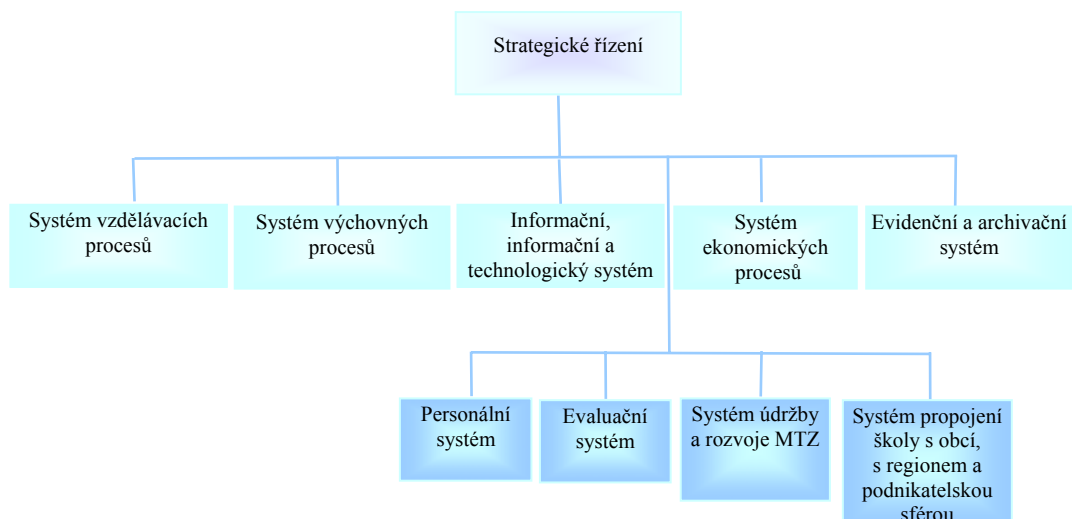
Především modely strategického řízení potřebujeme v praxi doplnit o analýzu a řízení rizika.



Obr. č. 12.: Model strategického řízení doplněný o analýzy řízení rizika
Zdroj: [2]

Při tomto modelu strategického řízení vycházíme z dlouhodobých příležitostí, které škola vzdělávací prostředí nabízí. Součástí rozhodování o projektu strategického řízení školy je analýza rizik a metodika řešení rizik.

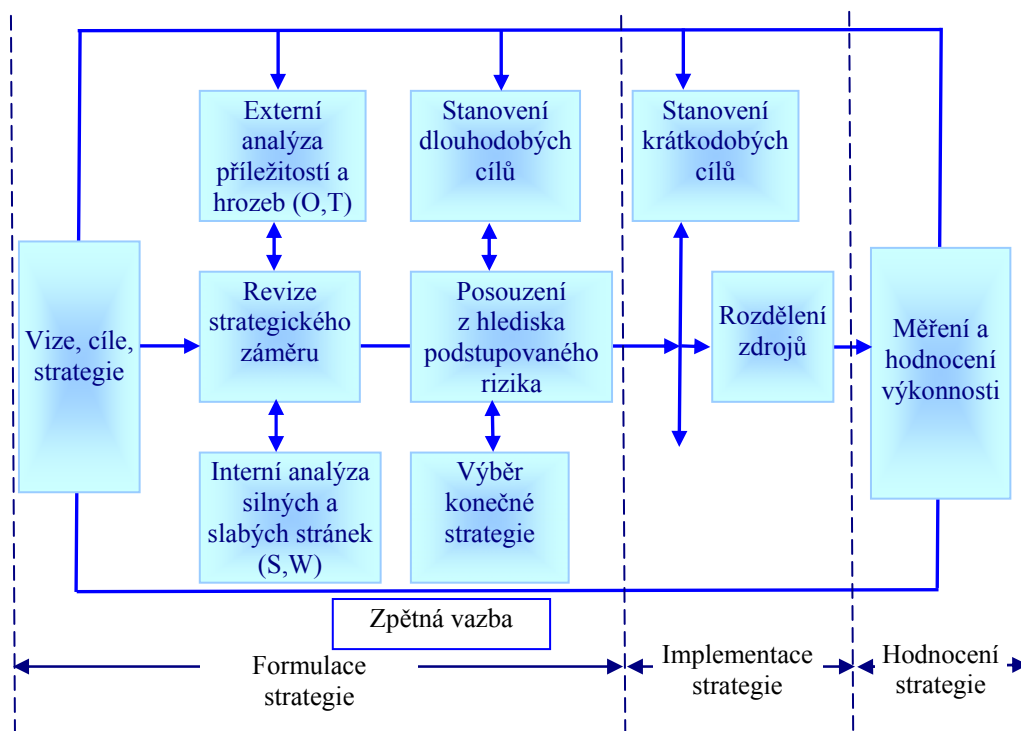
Model strategického řízení jako řízení systémů



Obr. č. 13.: Model strategického řízení jako řízení systémů
Zdroj: vlastní

Komplexní model strategického managementu

Šulák [17, s. 17] definuje následující komplexní model strategického managementu:



Obr. č. 6. : Ukázka 3. kola výzvy Zlínského kraje GG OP VK - 1.1
Zvyšování kvality ve vzdělávání ve Zlínském kraji
Zdroj: [21]

Tento model vychází z vize, cílů a strategií pro jejich dosažení. Jde o model zpětnovazební a pro naši ve školství využitelný.

Tento model strategického řízení vychází z toho, že na škole pracují paralelně mnohé systémy, které regulují práci školy. Správná definice těchto systémů, popis jejich spolupráce a koordinované inovace jsou základem pro tento model strategického řízení školy.

Shrnutí

Model strategického managementu je jednou ze základních pomůcek při rozvoji strategického řízení konkrétní školy a stanovuje závazné mantinely pro celou komunitu školy. V odborné literatuře se setkáváme s různým pojetím modelu strategického managementu. Cílem této kapitoly bylo seznámit se s těmito modely a využít takové, které pomohou při strategickém řízení.

Otázky

1. Charakterizujte Wheelenův model strategického managementu.
2. Jaká specifika má model Thompsonův a Stricklandův?
3. Popište model Johnsona a Schloese.
4. Dal by se využít model Robbinsův?
5. Charakterizujte model strategického řízení jako řízení systémů.

6 Analýzy vzdělávacího prostředí

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

- orientovat se v analýze stavu vnitřního prostředí školy
- orientovat se v analýze vnějšího prostředí školy
- popsat analýzu celkového firemního prostředí

Potřebuje-li management objektivně posoudit stav vnitřního a externího prostředí a předpoklady školy ke splnění strategických cílů, může využít analýzy popisované v této kapitole.

6.1 Analýzy stavu vnitřního vzdělávacího prostředí

6.2 Analýzy stavu vnějšího vzdělávacího prostředí

6.3 Analýzy celkového vzdělávacího prostředí školy

6.1 Analýzy stavu vnitřního podnikatelského prostředí školy

6.1.1. Analýza interního profilu podniku školy

6.1.2. Analýza zranitelnosti školy

6.1.3. Analýza s využitím Porterova hodnotového řetězce.

6.1.4. VRIO – analýza zdrojů školy.

6.1.5. Metoda vyhodnocení dosavadní strategie škol

6.1.6. Jáčova analýza.

Text kapitoly

Ke správnému rozhodování potřebuje mít ředitel nástroje na neustále zkoumání interního i externího vzdělávacího prostředí – tzv. analýzy podnikatelského prostředí. Prostřednictvím těchto nástrojů si top management utváří reálný obraz o stávajícím stavu a následujících rozhodovacích tabulek.



6.1.1 Analýza interního profilu školy

Tato metoda je založena na hodnocení vybraných parametrů v současnosti a očekávání v budoucnosti hodnotiteli na předem definované hodnotící škále.

Kritéria		Hodnocení					Současný stav					Předpokládaný stav				
		slabý → silný					slabý → silný									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
P E R S O N Á L N Í	1	Úroveň managementu			●							●				
	2	Kompetence učitelů		●								●				
	3	Věková struktura			●								●			
	4	Systém vzdělávání		●								●				
F I N A N Č N Í	5	Příjmy z vlastní činnosti		●								●				
	6	Mzdový fond			●							●				
	7	Efektivita provozů		●								●				
	8				●								●			
V Ý R O B N Í	9	Stav budov a jejich vybavení				●						●				
	10	Úroveň technologií				●						●				
	11	Způsob řízení školy			●								●			
	12	Kvalita vzdělávacích procesů				●							●			
O B C H O D N Í	13	Úroveň marketingu		●								●				
	14	Uplatnění absolventů			●							●				
	15	PR a image školy			●								●			
	16	Spolupráce se sociálními partnery		●										●		

Tabulka č. 4: Modelový příklad interního profilu firmy
Zdroj: [7]

Jak současný, tak předpokládaný graf budoucího stromu je však třeba doplnit odborným komentářem, který by měl obsahovat:

- Zdůvodnění, proč byla vybrána právě tato kritéria.
- Objasnění podstaty každého kritéria.
- Vysvětlení vztahu kritérií v jednotlivých oblastech.
- Zdůvodnění změny v předpokládaném stavu oproti současnému (na základě čeho se došlo ke zvýšení nebo ke snížení úrovně).

Tato analýza nám ukazuje, jak je škola „zdravá“, jaké šance má při přechodu do nové pozice prostřednictvím realizované příležitosti a co je třeba zlepšit.

Případová studie:

Soukromá vysoká škola EPI s.r.o. v Kunovicích má tři pracoviště: v Hodoníně, Kunovicích a na začátku akademického roku 2009/10 otevřela nové pracoviště v Kroměříži. Rektor po prvním semestr uložil akademické obci na valné hromadě v lednu, aby akademická obec posoudila kvalitu jednotlivých pracovišť. Akademičtí pracovníci využili stávající systém vnitřního hodnocení a odsouhlasili si pro každé detašované pracoviště následující hodnocení:

Pracoviště Hodonín:

	Hodnocení 1(nejlepší) – 5(nejhorší)	1.	2.	3.	4.	5.	Σ
1.	Hodnocení vzdělávací činnosti		●				
2.	Hodnocení výzkumu			●			
3.	Hodnocení vývoje						
4.	Hodnocení tvůrčí činnosti		●				
5.	Kvalita akademického, demokratického a samosprávného prostředí	●	●				
6.	Úroveň činností členů akademické obce			●			
7.	Úroveň činností řídicích a dalších zaměstnanců			●			
8.	Hodnocení funkční efektivnosti		●				
9.	Hodnocení hospodářské efektivnosti		●				
10.	Publikační činnost			●			
11.	Naplňování dlouhodobého záměru EPI			●			
12.	Srovnatelnost s jinými vysokými školami			●			
13.	Uznání a zájem veřejnosti		●				
14.	Elektronizace školy		●				
15.	Úroveň e-learningu						
	Σ	●					

Tabulka č. 5: Modelový příklad interního profilu EPI, s.r.o. – pracoviště Hodonín

Zdroj: vlastní

Pracoviště Kunovice:

	Hodnocení 1(nejlepší) – 5(nejhorší)	1.	2.	3.	4.	5.	Σ
1.	Hodnocení vzdělávací činnosti		●				
2.	Hodnocení výzkumu		●				
3.	Hodnocení vývoje		●				
4.	Hodnocení tvůrčí činnosti		●				
5.	Kvalita akademického, demokratického a samosprávného prostředí	●					
6.	Úroveň činností členů akademické obce		●				
7.	Úroveň činností řídicích a dalších zaměstnanců		●				
8.	Hodnocení funkční efektivnosti		●				
9.	Hodnocení hospodářské efektivnosti		●				
10.	Publikační činnost			●			
11.	Naplňování dlouhodobého záměru EPI		●				
12.	Srovnatelnost s jinými vysokými školami		●				
13.	Uznání a zájem veřejnosti		●				
14.	Elektronizace školy		●				
15.	Úroveň e-learningu	●					
	Σ						

Tabulka č. 6: Modelový příklad interního profilu EPI, s.r.o. – pracoviště Kunovice

Zdroj: vlastní

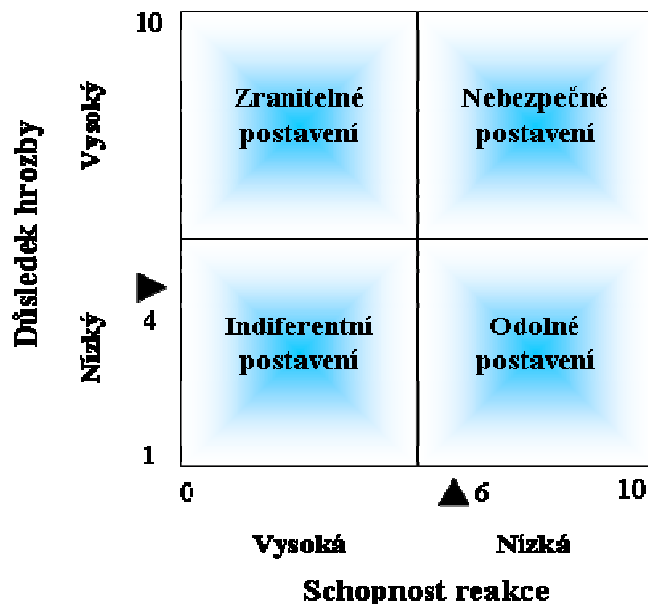
Pracoviště Kroměříž:

	Hodnocení 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší)	1.	2.	3.	4.	5.	Σ
1.	Hodnocení vzdělávací činnosti	●					
2.	Hodnocení výzkumu				●		
3.	Hodnocení vývoje				●		
4.	Hodnocení tvůrčí činnosti			●			
5.	Kvalita akademického, demokratického a samosprávného prostředí			●			
6.	Úroveň činností členů akademické obce			●			
7.	Úroveň činností řídicích a dalších zaměstnanců		●				
8.	Hodnocení funkční efektivnosti			●			
9.	Hodnocení hospodářské efektivnosti			●			
10.	Publikační činnost			●			
11.	Naplnování dlouhodobého záměru EPI			●			
12.	Srovnatelnost s jinými vysokými školami			●			
13.	Uznání a zájem veřejnosti		●				
14.	Elektronizace školy		●				
15.	Úroveň e-learningu	●					
	Σ						

Tabulka č. 7: Modelový příklad interního profilu EPI, s.r.o. – pracoviště Kroměříž

Zdroj: vlastní

Do těchto tabulek si potom akademičtí pracovníci jednotlivých pracovišť zakreslí novou, cílovou pozici v dané položce, o níž budou společně usilovat.

6.1.2 Analýza zranitelnosti školy

Obr. č. 15.: Diagram zranitelnosti

Zdroj: [3, s. 104]

Potenciální rizika ohrožují podnik a proto je třeba je popsat a naučit se jak těmto rizikům čelit.

Úkolem této analýzy je neustále zpochybňovat silné stránky školy prostřednictvím potenciálních rizik. Riziko lze definovat jako stupeň jistoty nebo nejistoty související s realizací očekávaných příležitostí. Ředitel školy by měl při řešení

tohoto úkolu vytvořit dva týmy, protože rizika by vždy měli definovat jiní manažeři než ti, kteří jsou tvůrci silných stránek školy.

Postup aplikace této metody:

- identifikace silných stránek – tým č. 1
- identifikace a formulování hrozeb – tým č. 2
- kvantifikace důsledků uplatnění rizik – tým č. 2
- kvantifikace pravděpodobnosti vzniku rizika – tým č. 2
- kvantifikace reakční doby na rizikový jev – tým č. 2

Výsledek těchto analýz vám pomůže posoudit schopnosti školy jak čelit rizikům při realizaci šance nebo nové komplexní strategie. Analýza zranitelnosti je vhodná pro velké školy.

6.1.3 VRIO – analýza zdrojů školy

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu školy, tentokrát prostřednictvím jedinečnosti zdrojů školy. Zdroje školy lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech.

Fyzické zdroje:

- technologické vybavení
- učebny laboratoře
- řídicí struktura

Lidské zdroje:

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

Finanční zdroje:

- disponibilní kapitál
- likvidní prostředky
- rentabilita provozu

Nehmotné zdroje:

- know-how,
- informační zabezpečení
- image, znalost, atd.

Tabulka č. 8: Základní zdroje pro VRIO analýzu

Zdroj: [2, s. 42]

Název VRIO je odvozen od počátečních písmen faktorů, podle nichž je účinnost jednotlivých zdrojů posuzována.

V Value - hodnota zdroje.

R Rareness - vzácnost, výjimečnost zdrojů.

I Imitability - napodobitelnost zdrojů.

O Organization - organizační zdroje.

Tato analýza odpoví na otázku, jak složité bude pro naše konkurenty následovat nás při realizaci naší příležitosti.

Případová studie:

Ředitel základní školy při analýze demografické situace obce zjistil, že v následujícím období významně poklesne počet žáků, kteří se budou hlásit do prvního ročníku. Při poradě s pedagogickým sborem hledala provozní porada opatření, která by situaci zlepšila. Ředitel školy nabídl několik variant:

- a) spolu s NUOV nabídnout regionu kurzy v oblasti celoživotního vzdělávání.
- b) inovovat obsah vzdělávací nabídky tak, aby škola přilákala žáky z jiných regionů.

Učitelé přemýšleli, v čem má škola jedinečnost a konkurenční výhodu před ostatními základními školami v okolí. Učitelé by mohli nabídnout kurzy jazyka anglického, ale tyto kurzy by asi nedoplnily úvazky, které nebudou naplněn z důvodu poklesu počtu tříd. Objevila se ale nová příležitost. Obec vybuďovala krásné tenisové kurty a škola by mohla přizpůsobit svoje aktivity pro takové děti, které jsou nadané pohybově a mají zájem o tenis. Celý pedagogický sbor zahájil práce na využití této konkurenční výhody.

6.1.4 Metoda vyhodnocení dosavadní strategie školy

Při tomto vyhodnocení zkoumáme:

- dosavadní výsledky školy
- tendence vývoje postavení školy na vzdělávacím na trhu
- sociální audit
- soulad vývoje vize, cílů a strategie s vývojem okolního prostředí

Po vyhodnocení úspěšnosti dosavadní strategie se rozhodneme o potřebě její inovace.

Pro vaši školu můžete využít také Jáčovu [4] teorii, při níž budeme zkoumat také následující faktory:

- inovativnost rozvoje školy
- marketingové faktory
- úroveň V-V procesů a jejich řízení
- personální zdroje
- finanční a rozpočtové ukazatele

Analýzou těchto faktorů posoudíme připravenost školy pro zahájení realizace nových příležitostí a strategických cílů.

6.2 Analýzy stavu vnějšího vzdělávacího prostředí

- a) *PEST analýza*
- b) *Výzkum vzdělávacího trhu*
- c) *Porterova teorie pěti sil*
- d) *Analýza atraktivity vzdělávacího prostředí regionu*
- e) *Analýza konkurenceschopnosti*
- f) *Analýza konkurenta*
- g) *Metoda kritických faktorů úspěchu*

Hlavními cíli analýzy vnějšího vzdělávacího prostředí školy jsou:

1. Identifikace a klasifikace faktorů vnějšího vzdělávacího prostředí, které v rozhodující míře ovlivňuje nebo bude ovlivňovat činnost a postavení školy na vzdělávacím trhu.

2. Identifikace současných a potencionálních žáků a klientů.
3. Identifikace současných a potencionálních 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.

V praxi využíváme následující analýzy stavu vnějšího podnikatelského prostředí:

a) PEST analýza

U PEST analýzy jde o uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí školy. Mohou to být např. faktory uvedené v následující tabulce.

Politické faktory: Legislativní činnost Stabilita vlády Politické rozložení sil v obci, kraji a státě	Ekonomické faktory: Trendy HDP Kupní síla populace Míra nezaměstnanosti Devalvace/revalvace Změny v životním stylu
Sociálně-kulturní faktory: Věkové rozvrstvení a vývoj demografie v regionu Míra porodnosti	Technologické faktory: Rychlost vývoje vzdělávacích technologií Schopnost klientů pracovat s moderními technologiemi

Tabulka č. 9: Faktory analýzy PEST
Zdroj: [2, s. 104]

PEST analýza přispívá k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby:

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

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

- Které 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.

Není ovšem nezbytné analyzovat všechny tyto faktory. Na školu má největší vliv několik nejdůležitějších sil, viz. Paretovo pravidlo⁴. PEST analýza má být

⁴ Obecné pravidlo ekonoma Vilfreda Pareta (1848-1923) podle kterého 80% výstupů je výsledkem 20 % vstupů, týká se práce i studia, efektivnosti aktivit i počtu pracovníků a zisku ze zákazníků (20 % zákazníků údajně přináší 80 % obratu) [19]

zaměřena především na žáka a dávat přehled o budoucích příležitostech nebo hrozbách školy.

b) Výzkum vzdělávacího trhu

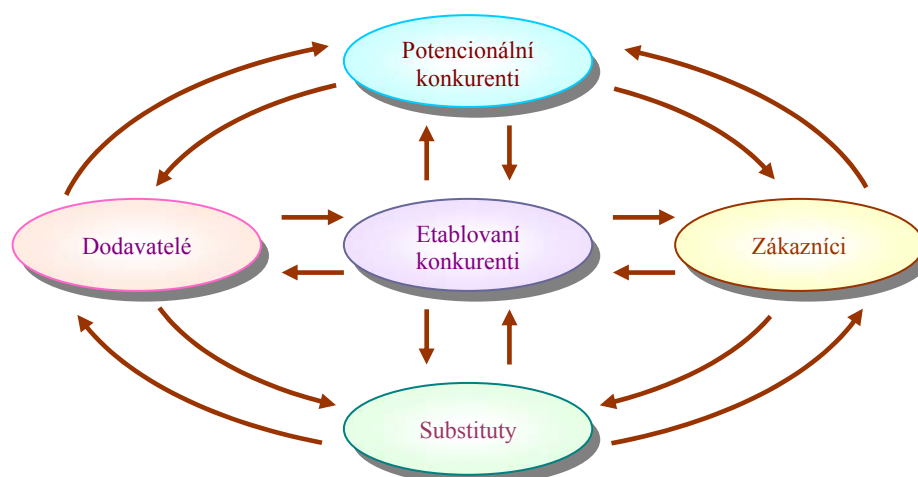
Výzkumný systém školy zahrnuje systematický sběr a vyhodnocování informací, které jsou významné pro konkurenční postavení a strategii školy. V podnikatelské sféře mluvíme o marketingovém informačním systému (MIS). Tato činnost je však také součástí každodenní práce top managementu školy. U sběru informací by měli participovat všichni pracovníci školy.

Výzkumem trhu se získávají primární údaje či informace především z externího prostředí školy.

K získávání informací lze využít výroční zprávy škol, MŠMT, krajských úřadů, statistické ročenky a sdělení, denní a odborný tisk, věstníky, webové stránky škol, semináře, konference, výstavy, veletrhy, rozhovory, atd.

c) Porterova analýza

Porter člení hybné síly na odvětvové a konkurenční. Z pohledu konkurenčních sil Porter mluví o pěti silách. Největší sílu, která určuje směřování odvětví vidí v soupeření mezi stávajícími firmami odvětví.



Obr. č. 16.: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Zdroj: [9]

V této souvislosti je třeba se blíže zmínit o jednotlivých aspektech:

- **Substituty**

V podnikatelské sféře jsou substituty významnou hrozbou. Například mnozí výrobci filmů a fotoaparátů přišli o své příležitosti zavedením digitálních fotoaparátů. Tento jev může částečně ovlivnit i školství. V zákoně č. 18/2004 Sb. (zákon o uznávání odborné kvalifikace) se umožňuje, aby si zájemce z praxe nahradil graduované vzdělání na učilišti nebo střední škole v tzv. systému

regulovaných povolání⁵. Také rekvalifikační činnosti úřadů práce konkurují graduovanému vzdělávání na našich školách.

Ukazatel	Okres Kroměříž	Okres Uherské Hradiště	Okres Vsetín	Okres Zlín	Zlínský kraj
Rekvalifikace uchazečů o zaměstnání					
Počet uchazečů v rekvalifikaci	699	1 089	1 299	1 194	4 281
– z toho ženy	467	756	771	724	2 718
absolventi a mladiství	74	100	128	91	393
osoby se ZPS	120	111	110	78	419
Rekvalifikaci ukončilo celkem	836	1 235	1 355	1 196	4 622
z toho úspěšně	709	992	1 170	1 028	3 899
Počet uchazečů umístěných po rekvalifikaci *)	318	600	633	682	2 233
Rekvalifikace zaměstnanců					
Počet zaměstnavatelů	0	2	0	0	2
Počet zaměstnanců zařazených do rekvalifikací	0	10	0	0	10

*) Do 12 měsíců po ukončení rekvalifikace
Zdroj: Úřad práce Zlín

Tabulka č. 10: Rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zaměstnanců (stav k 31. 12. 2007)

Zdroj: [10]

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	podíl 2007/2000
Rekvalifikace uchazečů o zaměstnání									
Počet uchazečů v rekvalifikaci	3 236	2 629	2 460	3 090	3 355	2 656	4 689	4 281	132,3 %
– z toho ženy	2 007	1 585	1 544	1 743	1 901	1 539	2 861	2 718	135,4 %
absolventi a mladiství	719	464	572	823	599	371	499	393	54,7 %
osoby se ZPS	141	170	140	198	227	211	410	419	297,2 %
Rekvalifikaci ukončilo celkem	2 854	2 331	2 344	2 698	2 701	2 453	4 502	4 622	161,9 %
– z toho úspěšně	2 835	2 168	2 260	2 474	2 517	2 312	3 898	3 899	137,5 %
Počet uchazečů umístěných po rekvalifikaci *)	1 608	1 281	1 321	1 464	2 070	1 672	2 208	2 233	138,9 %
Rekvalifikace zaměstnanců									
Počet zaměstnavatelů	14	10	4	2	1	5	4	2	14,3 %
Počet zaměstnanců zařazených do rekvalifikací	75	62	6	17	21	6	12	10	13,3 %

*) Do 12 měsíců po ukončení rekvalifikace
Zdroj: Úřad práce Zlín

Tabulka č. 11: Srovnání rekvalifikace v letech 2000 až 2007

Zdroj: [10]

Vůči substitutům můžeme volit dvě následující strategie:

1. pokusit se prostřednictvím lobbingu o vytlačení
2. respektovat (vládní strategie pro naše školy – ucházet se o akreditaci v oblasti uznávání odborné kvalifikace)

• **Zákazníci**

Jsou to v našem případě žáci a jejich rodiče, střední a vysoké školy, do nichž žáci odchází, podniky regionu, atd.

⁵ Regulovaným povoláním nebo činností se rozumí takové povolání nebo činnost, pro jejichž výkon jsou právními předpisy členského státu EU předepsány určité požadavky, bez jejichž splnění nemůže osoba toto povolání či činnost vykonávat (např. stupeň a obor vzdělání, praxe, bezúhonnost, zdravotní způsobilost, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem předmětné činnosti atp.). Určení, která povolání a činnosti budou regulované v jednotlivých členských státech, je v působnosti těchto států. Zdroj: MŠMT

- **Dodavatelé**

Pro základní školy je to sociální infrastruktura regionu okolí školy, pro střední školy to jsou základní školy pro denní formu studia a pro externí formu studia potencionální část populace v okolí školy, která má zájem studovat.

- **Etablovaní konkurenti**

Etablovanými konkurenty vaší školy jsou všechny školy, které v regionu (a často i v celé ČR) působí v dané oblasti vzdělávání. Příkladem studentů dané věkové kategorie se mění neustálý stav a školy začínají bojovat navzájem o žáky. Jejich situace je o to složitější, že tyto školy obsah studia z velké části i procesní pravidla staví jednotně. Avšak i v této situaci musí zajistit prokázat svou jedinečnost.

- **Potencionální konkurenti**

Do každého podnikatelského prostředí se snaží proniknout noví a noví zájemci o podnikání. Tak je tomu i ve školství. Zájem zřídít si základní či střední školu mají fyzické i právnické osoby. Jejich snahu omezují jen kapitálové náklady na vstup do tohoto odvětví (vybavení školy), potřebné kvalitní lidské zdroje a regulační opatření, které pro dané odvětví platí.

Manažeři školy by měli uskutečnit strategickou analýzu každého významného konkurenta své školy proto, aby poznali jeho strategickou situaci a způsob, jakým bude pravděpodobně reagovat na změny na vzdělávacím trhu. Takto potom budou moci zvolit tu nejvhodnější strategii.

d) Analýza konkurenceschopnosti podle Hrona [20]

Při volbě cílů a strategie školy je třeba si odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice školy?
- Jak se vyvine postavení školy, pokud se naše současné strategie nezmění (čeká nás oslabení nebo zesílení 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?

e) Analýza konkurenta

V současném superkonkurenčním prostředí není škola schopna vytvořit konkurenceschopnou nabídku pro žáky bez toho, aby hlouběji analyzovala svoji konkurenci.

Obvyklý postup analýzy konkurentů je tvořen posloupností otázek:

- Kdo jsou konkurenti v současné době a kdo budou našimi konkurenty 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?
- Jaký mají image školy našich konkurentů?

f) Metoda kritických faktorů úspěchu (Critical Success Factors - SCF)

Kritické faktory úspěchu představují všechny prvky systému školy (vnějšího a vnitřního charakteru), které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu její.

Kritické faktory úspěchu škol tvoří přinejmenším:

- lidé
- strategie
- lidské zdroje
- IS/IT
- procesy
- struktura
- image

Analýza kritických faktorů úspěchu je nezbytná pro to, aby top management školy mohl tato rizika při projektování strategií co nejvíce eliminovat.

6.3 Analýza celkového vzdělávacího prostředí školy

- a) SWOT analýza školy
- b) benchmarking školy

a) SWOT analýza školy

Jednou z technik poznávání vzdělávacího prostředí a vnitřních možností školy je analýza SWOT.

- **S** *strengths* - silné stránky (zdroje, pověst, pozice na trhu, jedinečnost atd.)
- **W** *weaknesses* - slabé stránky (absence strategie, nevyužité kapacity, zdroje atd.)
- **O** *opportunities* - příležitosti (nové trhy, nové technologie atd.)
- **T** *threats* - hrozby (konkurence, substituty, odběratelé, dodavatelé, žáci, rodiče, legislativa, vývoj ekonomiky atd.)

Silné stránky:

(S – Strengths)

Skutečnosti, které přinášejí výhody jak žákům, tak i škole.

Příležitosti:

(O – Opportunities)

Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit žáky a přinést škole úspěch.

Slabé stránky:

(W – Weaknesses)

Činnosti, které škola nedělá dobře nebo ty, ve kterých si ostatní školy vedou lépe.

Hrozby:

(T – Threats)

Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost žáků a jejich rodičů.

Tabulka č. 12: SWOT analýza

Zdroj: [5]

b) Benchmarking

Benchmarking můžeme definovat jako kontinuální proces, přičemž porovnáváme služby a postupy naší školy s našimi největšími konkurenty nebo s těmi školami, které jsou považovány za špičku svého oboru. Na základě komparace přizpůsobujeme své strategické cíle konkurenčnímu prostředí. Srovnávání a měření s jinými školami pomáhá k neustálému rozvoji školy.

Shrnutí

Potřebuje-li management objektivně posoudit stav vnitřního a externího prostředí a předpoklady školy z toho vyplývající, s důrazem na splnění strategických cílů, může použít několika forem analýz.

Ke správnému rozhodování potřebuje mít ředitel a vedení školy nástroje na permanentní zkoumání interního i externího vzdělávacího prostředí. Prostřednictvím těchto nástrojů si pak top management utváří reálný obraz o stávajícím stavu, na základě něhož si poté může definovat své další rozhodovací kroky. Potenciální rizika mohou v různých aspektech ohrožovat podnik a proto je třeba je popsat a naučit se těmto rizikům čelit.

Otázky

1. Popište analýzu interního profilu firmy
2. Co je analýza zranitelnosti?
3. Charakterizujte VRIO – analýzu zdrojů
4. Co je PEST analýza?
5. Charakterizujte jednotlivé analýzy vnějšího podnikatelského prostředí

7 Strategie školy pro dosažení strategických cílů

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

- seznámí se s vybranými metodami využitelnými při zpracování strategie školy
- bude moci porovnat metody adekvátní pro konkrétní školu
- bude schopen použít konkrétní metodu v praxi

Text kapitoly

K tomu, abychom dosáhli strategických cílů školy, potřebujeme celému pracovnímu týmu jasně definovat strategie⁶ pomocí nichž cílů dosáhneme. Úvodem opět něco málo teorie z podnikatelské sféry.

Strategiemi rozumíme takové specifické akce, které musíme realizovat k dosažení vytyčených cílů. Strategie školy zahrnují způsoby umožňující dosáhnout lepšího postavení školy v současném konkurenčním prostředí.

Kenichi Ohmae (1943) ve své knize „Myšlení stratéga“ napsal, že „efektivní podnikatelská strategie je taková, která umožní získat významnou převahu nad konkurencí při vynaložení nákladů v přijatelné výši“. Je samozřejmé, že o toto jde i naší škole.

Podle Jáče, I [4]

„Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem má firma dosáhnout požadovaného stavu své existence, tedy stanovených cílů“.

Podle Šuleře lze podnikovou strategii podniku definovat jako metodu konkurence nebo prostředek k dosažení žádoucího výsledku.

Chandler chápe podnikovou strategii jako „vymezení základních dlouhodobých cílů podniku a volbu směrů vývoje a alokace zdrojů potřebných na dosažení těchto cílů“.

Johnson a Scholese definují strategii jako zaměření a rozsah činnosti podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnící se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky a to tak, že naplňují očekávání těch, kteří jsou s podnikem spjati.

Konkurenční strategie školy musí být vytvořena s ohledem na vnější podmínky školy a na vnitřní zdroje školy. Snažíme se o co nejefektivnější dlouhodobé zhodnocení zdrojů a příležitostí naší školy.

Malá škola by se měla snažit prostřednictvím své strategie dosáhnout postavení, které se jen těžko napodobuje nebo které dokonce nebudou chtít konkurenti napodobit.



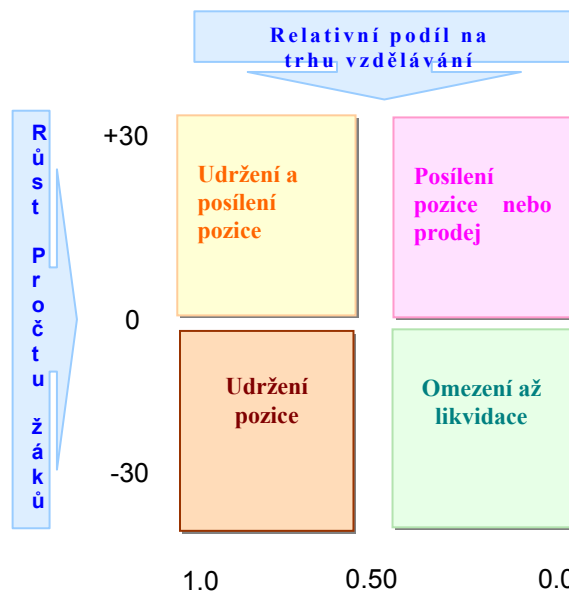
Definice strategie školy.

⁶ Strategie – řízení činnosti podniku k dosažení podnikových cílů.
Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Při řešení otázky jakou strategii při řízení školy použít lze např. použít následující praxí osvědčené strategie:

- Bostonská tabulka
- Rozvojové strategie
- Strategie na základě SWOT analýzy
- Strategie identifikace tržního růstu
- Strategie specifické tržní pozice
- Strategie řízení změny

7.1 Bostonská tabulka



Obr. č. 17.: Bostonská tabulka (Boston Consulting Group Matrix)

Zdroj: [2, s. 72]

Pokud si vyhodnotíme relativní podíl školy na vzdělávacím trhu a růstové tendence tohoto trhu, získáme odpověď na otázku jakou strategii v následujícím období lze použít:

Již tato tabulka ukazuje, že současné postavení regionálních škol na vzdělávacím trhu je složité.

7.2 Rozvojové strategie

Pokud známe strategické cíle, můžeme realizovat čtyři typy rozvojových strategií:

- pronikání trhu
- rozvoj trhu
- rozvoj produktu
- diverzifikace

- **Strategie pronikání na trhu**

Škola se zaměřuje na zlepšování své práce u stávajících činností na stávajícím vzdělávacím trhu. Tato strategie je realizována obvykle kvalitním marketingovým programem.

- **Strategie rozvoje trhu**

Tato strategie se soustřeďuje na vyhledávání nových segmentů trhu pro stávající vzdělávací nabídku. V našem případě půjde především o vzdělávání dospělých.

- **Strategie rozvoje produktu**

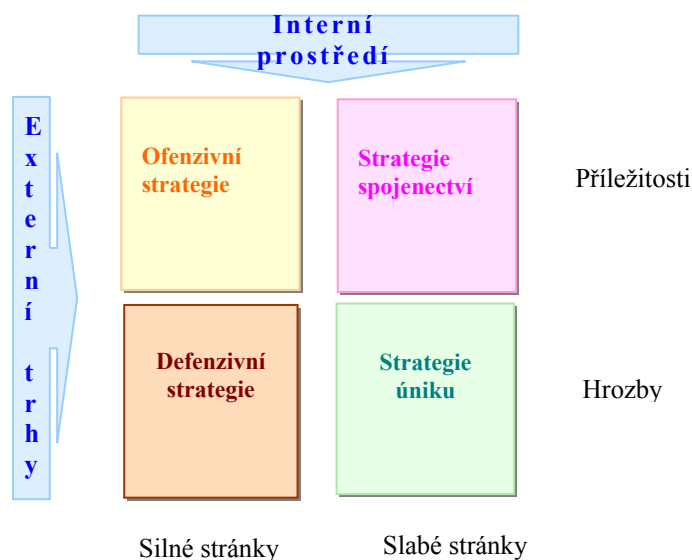
Škola vyvíjí a prezentuje zákazníkům zcela novou vzdělávací nabídku. V tomto případě jde většinou o náhrady stávajících studijní oboru na střední odborné škole nebo středním odborném učilišti za obor, který více respektuje potřeby regionu. U ostatních typů škol (základní školy, gymnázia, apod.) je prostor pro manévrování velice mírný.

- **Diverzifikace**

Škola nabízí novou vzdělávací nabídku v nové oblasti. V současné situaci mohou školy pořádat různé kurzy v rámci celoživotního vzdělávání, například kurzy cizích jazyků, přípravné kurzy ke studiu na vysokou školu, specializované kurzy na zakázku od podniků nebo veřejné správy a regionu, atd.

7.3 Strategie na základě SWOT analýzy

Propojením portfoliové matice BCG s výstupy SWOT analýzy získáme strategii interně-externí reakce.



Obr. č. 18.: Strategie na základě SWOT analýzy

Zdroj: [7]

- Ofenzivní strategie – škola má dostatečné vnitřní zdroje vzdělávání, trh jí nabízí lákavé příležitosti. V takovém případě nemá top management na co čekat a zahájit realizaci ofenzivní strategie.

- Defenzivní strategie – škola je vnitřně silná, ale externí vzdělávací prostředí je natolik nepříznivé, že by mohlo ohrozit existenci školy. Cílem vedení školy tedy bude udržet pozici, dokud se nepodaří formulovat novou ofenzivní nabídkovou strategii.
- Strategie spojenectví – pokud má škola vnitřní potíže (například vybavení školy neodpovídá příležitostem, na nichž by mohla škola dosáhnout), a přitom z okolí školy se ukazují nové příležitosti (například možnost vstupu na nové vzdělávací trhy) potřebuje se škola spojit se silným spojencem.
- Strategie úniku – škola má vnitřní i vnější problémy. Má dvě možnosti: mobilizovat vnitřní zdroje nebo vlastní likvidaci.

7.4 Strategie identifikace tržního růstu

Tato dvoufaktorová matice, která identifikuje tržní příležitosti školy, je charakteristická závislostí mezi produkty a specifickými trhy s cílem zvýšit tržní růst. Vznikají čtyři modelové typy strategického růstu:



Obr. č. 19.: Strategie identifikace tržního růstu
Zdroj: [2, s. 74]

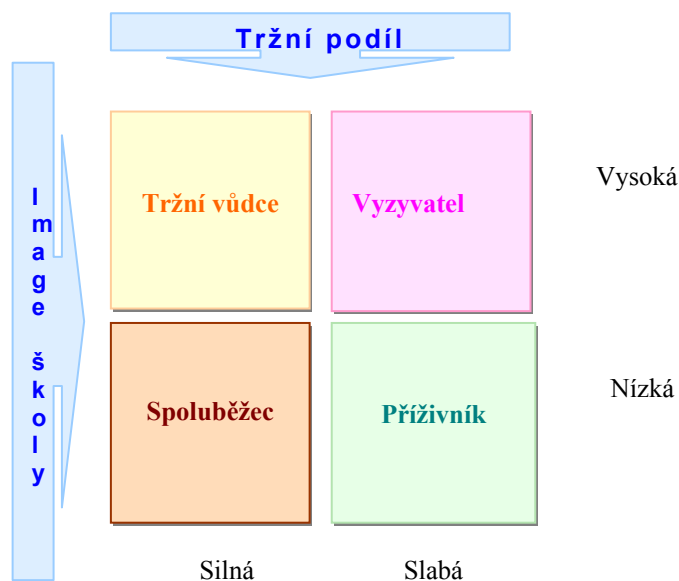
- Strategie modifikace - na existujícím vzdělávacím trhu s existujícími vzdělávací nabídkou je jediná strategie růstu strategie modifikace vlastní vzdělávací nabídky. Tato strategie je dnes využitelná všemi školami. Všechny školy by měly usilovat o vybudování jedinečnosti své nabídky pro své klienty, o využití nadhodnoty, kterou klient na škole získá. Může jít například o významné začlenění cizích jazyků do práce žáka nebo specializaci na přírodovědné obory, atd. S tím ovšem také souvisí rozvoj lidských zdrojů, vybavení školy a vzdělávacích procesů.
- U strategie pronikání se snažíme prosadit nové vzdělávací nabídky u stávajících zákazníků. Je třeba přesvědčit zákazníka o výhodách nového vzdělávacího produktu. Například obchodní akademie se rozhodla, že nabídne nový studijní obor ekonomické lyceum. Musí však veřejnost přesvědčit, v čem je nový studijní obor lepší než je stávající nabídka.
- V strategii expanze – se škola snaží současný vzdělávací produkt prodat na nových trzích. Například základní školy mohou se svými produkty vstoupit na

poměrně široký trh vzdělávací nabídky pro tu část populace, která nedokončila základní školní vzdělání.

- Strategie průkopníka - jde o vstup nového podniku na nový trh. Pokud škola významně rozšíří vzdělávání dospělých a zahájí činnosti jako vzdělávací centrum, vstupuje na nové trhy s novými produkty, může si vybudovat strategii průkopníka.

7.5 Strategie specifické tržní pozice

Matrice vychází z hodnocení vzájemné souvztažnosti mezi image školy a jejím tržním podílem.



Obr. č. 20.: Strategie specifických tržních pozic
Zdroj: [7]

Strategie tržního vůdce – veřejnost o škole ví, že je stabilní a zdravá, má vysoký tržní podíl. Cílem takové školy je strategie udržení tržní pozice.

Strategie vyzyvatele- škola má v regionu vynikající image, ale nedostatečný zájem ze strany žáků. Proto ve své strategii vyčkává na příležitost. Zasahuje malý tržní podíl, a proto potřebuje expandovat prostřednictvím:

- ataku tržního vůdce
- spojit se s dalšími školami a tak posílit svoji pozici.

Strategie spoluběžce - škola má vysoký podíl na trhu, ale nemá dobrý image. Řešení (ozdravení školy):

- najít nové ideje a zdroje pro rozvoj image
- inovovat vnitřní systémy

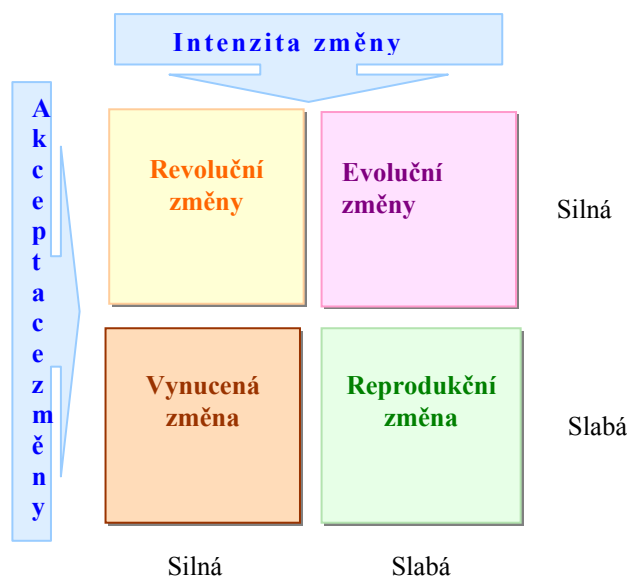
Strategie příživníka - škola je charakteristická nepříliš vysokým image a malým podílem na vzdělávacím trhu. Toho využívá strategie tzv. „zaplnování tržních mezer“. Taková škola se obvykle soustředí na získání žáků, kteří nebyli v přijímacím řízení přijati na jiné školy.

Dobrou analýzou strategie specifických tržních pozic si odpovíme na otázku jak v následujícím období rozvíjet vzdělávací technologie, lidské zdroje, public relations, atd.?

7.6 Strategie řízení změny

Strategie řízení změny

Podnikání dnes již v tržním vzdělávacím prostředí je plné dynamických akcí a reakcí. Změna je nevyhnutelným průvodním jevem každého procesu.



Obr. č. 21.: Strategie změn
Zdroj: [7]

Jaké jsou čtyři základní řešení strategie podniku při řízení změn?

Pokud zkombinujeme pro školu přijatelnou intenzitu změn s manažerskou akceptací změn v praxi, vzniknou nám čtyři základní strategie řízení školy:

- **Revoluční změna** – pokud se škola dostane do nepříznivé situace, která ji ohrožuje v existenci, jsou žádoucí zásadní změny v její práci. Pokud top management tyto změny prosazuje, mluvíme o strategii revoluční změny, která zasahuje veškeré oblasti existence školy. Většinou jde o krizové řízení.
- **Evoluční změna** – jestliže tým školy, včetně top managementu chápe, že změny jsou nezbytné, ale zvolí strategii malých, dílčích změn, mluvíme o strategii evoluční změny. Tuto strategii může škola využít tehdy, když externí (nebo i interní) vývojové trendy dávají na řešení časový prostor.
- **Vynucená změna** – tato strategie nastupuje, když škola nedostatečně čelí vývoji vzdělávacího prostředí a top management nedostatečně hodnotí potřebu zásadních změn v práci školy. V takovém případě obvykle nastoupí zřizovatel a školu ke změně přinutí.
- **Reprodukční změna** – pokud okolní vzdělávací prostředí je pro školu příznivé a stabilní, může top management využít strategii reprodukční změny – realizace drobných inovací ke zvýšení kvality, bez zásadních změn v řízení a cílech školy.

Shrnutí

K tomu, abychom dosáhli strategických cílů školy, je žádoucí zpracovatelskému týmu definovat takové strategie, jejichž pomocí dosáhneme cílů. Strategiemi se rozumí specifické akce, které musíme realizovat k dosažení stanovených cílů. Strategie zahrnují takové způsoby, které umožňují získat převahu nad konkurencí při vynaložení nákladů v přijatelné výši. Strategie musí být vytvořena s ohledem nejen na vnější, ale také na vnitřní zdroje školy.

Otázky

1. Jaké jsou čtyři základní řešení strategie podniku při řízení změn?
2. Charakterizujte rozdíl mezi revoluční a vynucenou změnou.
3. Popište reprodukční změnu.
4. Co zahrnuje Bostonská tabulka?
5. Charakterizujte identifikaci tržního růstu.

8 Implementace strategie

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

- pochopí implementaci strategie jako proces
- dovede implementaci strategie rozčlenit do jednotlivých kroků
- uvědomí si faktory nezbytné pro úspěch strategie
- pochopí důležitost strategické kontroly
- odliší specifčnosti jednotlivých organizačních struktur

Text kapitoly

Implementace strategie je proces, kterým se strategie uskutečňuje. Je tím nejkritičtější místem strategického řízení školy. Často nelze-li konkurenci porazit strategií (protože i konkurence má velice kvalitní strategie), můžeme toho dosáhnout její implementací.

Vztah mezi formulací strategie a její implementací názorně zobrazil Sakál [3, s. 402]:

		Formulace strategie	
		vhodná	nevhodná
Implementace strategie	výborná	Úspěch	Záchrana nebo pád
	špatná	Problémy	Neúspěch

Obr. č. 22.: Vztahy mezi implementací a formulací
Zdroj: [3, s. 402]

Implementaci strategie lze rozčlenit do následujících kroků:

- Představení strategie všem učitelům a pracovníkům školy.
- Vybudování žádoucí organizační struktury.
- Zavedení podpůrných a administrativních systémů.
- Vybudování kontrolních a motivačních systémů.
- Zavedení žádoucí podnikové kultury.
- Zavedení strategického leadershipu do práce managementu školy.

Typy strategie
podle P.C. Nutta

P. C. Nutt [3, s. 406] popsal čtyři přístupy k implementaci strategií:

- Intervenční implementaci.
- Participativní implementaci.
- Implantace přesvědčováním.
- Implantace nařizováním.

K implementaci strategie máme k dispozici následující nástroje:

- Plány - dokumenty, které stanovují cíle a metody jejich dosažení.
- Rozpočty - pravidla na alokaci zdrojů a nákladů.
- Politiky - obecné návody a mantinely pro aktivity, které realizuje implementace strategie.
- Procedury - posloupnost dílčích kroků, jejichž sled vede standardizovaným způsobem ke splnění cílů.
- Pravidla - určují standardizované chování a postupy v konkrétních situacích.

O úspěšnosti strategie významně rozhoduje typ kultury školy. Sakál [3, s. 419] uvádí následující typologie firemní kultury:

		Realizace strategie	
		Rychlá	Pomalá
Riziko rozhodování	vysoké	PROSAŇ SE!	MÍT ODVAHU RISKOVAT!
	nízké	CHRAŇ SE!	DĚLEJ JEN TO CO MUSÍŠ!

Obr. č. 23.: Typologie firemní kultury
Zdroj: [3, s. 419]

Způsoby
prosazování
strategie top:

Strategii prosazuje v činnosti školy top management. Ten svými postoji formuje hodnotový a morální profil školy. Top manažer může prosazovat implementaci strategie mnoha způsoby:

- Top manažer přichází mezi učitele a vysvětluje cíle strategie školy.
- Navozuje ovzduší a kulturu, která podporuje strategii školy.
- Vysokou podporou inovačním procesům a on line přizpůsobování se vnějšímu prostředí.
- Řízením mocenských poměrů.
- Plnou podporu etickému chování.
- Regulací odchylek

Závěrečnou fází implantace strategie, je strategická kontrola, podpořená zpětnou vazbou a tedy i regulací. Kontrola pracuje s informacemi a informačními procesy. Informace při realizaci strategického řízení ve škole se získávají z:

Strategická kontrola.

- Okolí školy.
- Z plánovacího systému.
- Z průběhu skutečných vzdělávacích procesů.

Sakál [3, s. 421] definuje dva způsoby realizace kontroly:

- Vnitřní kontrola
- Samokontrola

Před implantací strategie hodnotíme:

- Soulad použité strategie s použitými činnostmi pro dosažení strategických cílů.
- Konkurenční výhodu, kterou škola realizací strategie získá.
- Reálnost realizace této strategie.

Hodnotící procesy při implementaci strategie.

V průběhu a po skončení implantace strategie je užitečné hodnotit:

- Dosažený nárůst podílu školy na vzdělávacím trhu..
- Posílení image školy.
- Změna postavení oproti konkurenci.
- Rozvoj technologií.
- Rozvoj lidských zdrojů.

Má-li být kontrola objektivní je užitečné, aby se na kontrole podíleli také:

- Externí odborníci.
- Pracovníci vyšších řídicích struktur.
- Specialisté na marketingový mix.

Přiveďte do své školy špičkové specialisty z praxe.

Aby byla implementace strategie úspěšná, je užitečné dodržet následující požadavky:

- Vysoká kvalifikace pracovníků.
- Úspěšné řízení sociálních systémů ve škole.
- Návaznost na stávající zvyky, chování a kvalifikaci pracovníků.
- Vybudování účinného motivačního systému.
- Přesná formulace strategických cílů.
- Zajištění dostatečných zdrojů.
- Podpora vrcholového vedení školy všem procesům pro implementaci strategií.
- Navázání na dosavadní úspěchy školy.

Sakál [3, s. 427] definoval nejvýznamnější faktory, které vedou k neúspěchu při implementaci strategie. Tuto teorii lze využít i pro vzdělávací prostředí:

- Izolované plánování.
- Rozpor mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly školy.
- Přirozený odpor pedagogického sboru ke změnám.
- Nedostatečná podpora top managementu.
- Nepřesně, nebo nejasně definované strategické cíle.
- Malá profesionalita učitelů.
- nedostatečná kontrola strategických operací.
- nedostatečná motivace učitelů a provozních pracovníků.

Faktory, které Vám spolehlivě zničí implementaci strategie.



8.1 Tvorba organizačních struktur

Pro úspěšnou řízení podnikové strategie školy je jedním z nutných předpokladů správně vytvořená organizační struktura školy.

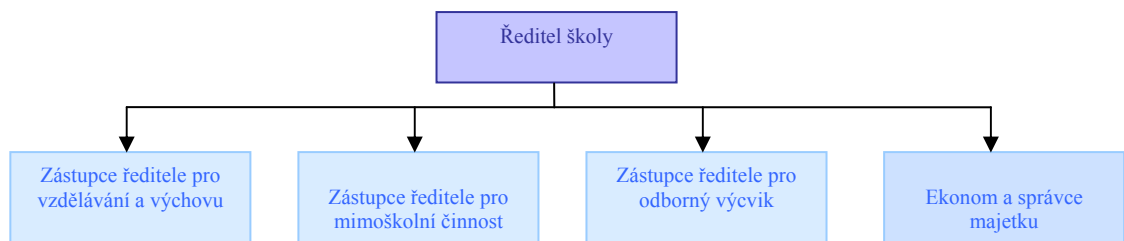
Nejčastěji bývá struktura řízení školy budována na bázi:

- funkční
- maticové
- procesní

Funkční organizační struktura

Funkční struktura

Tato struktura má jasně definované centralizované rozhodovací pravomoci. Do řízení vnáší stabilitu, jednoduchost a pořádek. Někdy se nazývá liniově štábní organizační struktura, neboť rozhodovací procesy probíhají po linii nadřízený - podřízený.



Obr. č. 24.: Funkční organizační struktura
Zdroj: vlastní

Funkční organizační struktura se člení na:

- čistou funkční organizační strukturu
- procesní funkční organizační strukturu

Mezi výhody funkční organizační struktury lze považovat:

- vysokou efektivnostu
- jednoduchost a přehlednost

Nevýhody:

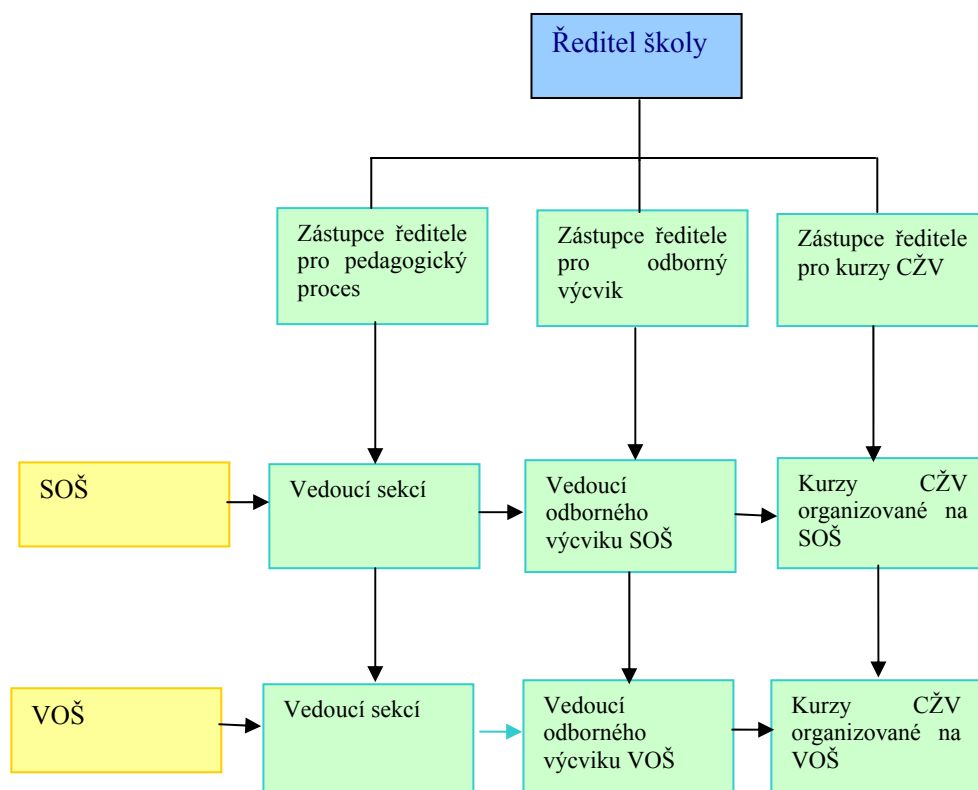
- vzhledem k centralizaci rozhodování může firma ztrácet pružnost
- izolovanost útvarů
- problematický tok informací
- malá flexibilita zaměstnanců

Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura

Při maticové organizační struktuře je manažer vystaven dvojí podřízenosti, a to věcné – funkční po tzv. vertikální linii a po tzv. horizontální linii.

Ve školství, zvláště po provedených integračních procesech je pro nově vznikající větší celky výhodné instalovat právě tuto organizační strukturu pro úroveň střední školy:



Obr. č. 25.: Maticová organizační struktura

Zdroj: vlastní

Výhody:

- pružná informovanost
- vzájemná a pružná kooperace napříč institucí
- efektivní využívání lidských zdrojů
- podporuje kreativitu a inovativnost

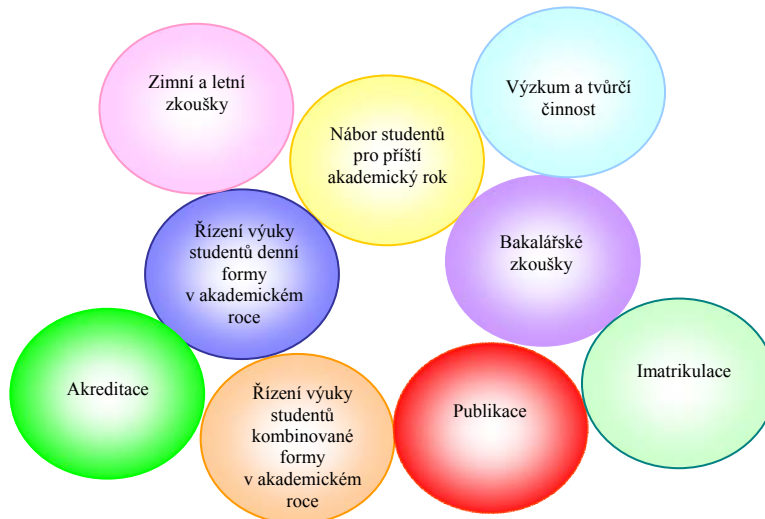
Nevýhody:

- potencionální kompetenční spory v návaznosti na dvojí podřízenost
- hrozí ztráta kontroly nad řízením
- špatné řízení této struktury vyvolává chaos a nedodržování disciplíny mezi manažery

Procesní struktura

V této struktuře je řízení školy rozloženo na dílčí procesy. Proces je charakterizovaný svým počátkem a koncem, má svého vedoucího, který řídí tým a je zcela odpovědný za optimální výsledek práce. Takové řízení vidíme v nemocnicích, na vysokých školách a nyní nastupuje do podniků s kvalifikovaným personálem.

Charakteristika procesu: začátek a konec.



Obr. č. 26.: Příklad části procesního řízení soukromé vysoké školy
Zdroj: vlastní

Implementace řídicí struktury vyžaduje odpovídající přístup celého pedagogického sboru. Vyžaduje, aby každý člen týmu převzal plnou odpovědnost za svoji práci, aby měl kreativní a inovativní přístup ke své práci.

Využití synergie procesní organizační struktury může významným způsobem využít výkonnost školy.

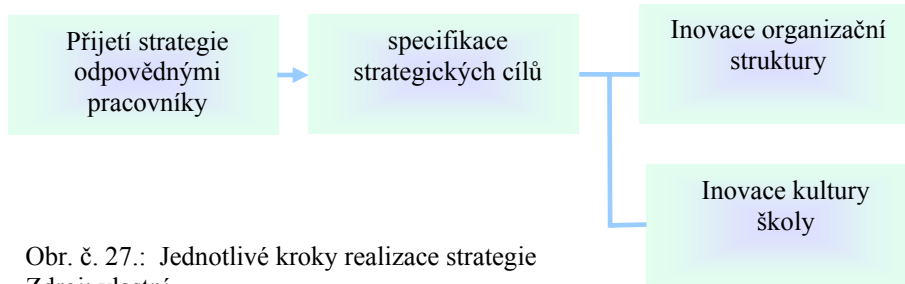
8.2 Realizace strategie

Na realizaci strategie mají významný vliv zájmové skupiny. Jde o subjekty, které může školu ovlivnit, i o subjekty, které mají významný vliv na činnost školy. Jsou to především:

zaměstnanci	management školy
odbory	dodavatelé nových technologií pro vzdělání a výuku
obecní a krajské úřady	veřejné zájmové skupiny v regionu školy
národní vláda	pracovníci sdělovacích prostředků, atd.
školy, z nichž žáci na naši školu přichází	
konkurenti škol	

Meffert [19] rozdělil realizaci strategie do následujících kroků:

- přijetí strategie odpovědnými pracovníky
- specifikace strategických cílů
- inovace organizační struktury institucí a její kultury



Obr. č. 27.: Jednotlivé kroky realizace strategie
Zdroj: vlastní

Pro realizace strategie je třeba dodržet:

- Strategie musí být předkládána srozumitelně.
- Strategie musí vycházet z jasně definovaných a konkrétních cílů.
- Musí být precizně defínovány prioritní otázky.
- Musíme mít defínovanou metodologii.
- Nesmí jít o příkazy, musí jít o všeobecný konsensus.
- Součástí strategie musí být metodika šíření informací o výsledcích průběhu a kontroly.
- Je třeba, aby dílčí strategie navazovaly na komplexní strategii.
- Strategii je třeba zpracovat do konkrétních plánů.

Co je třeba respektovat při realizaci strategie.

Případová studie

Ředitel střední odborné školy si připravoval návrh na inovaci strategie školy pro následující školní rok. V době přípravy realizoval následující analýzy:

Ukázalo se, že je třeba dosáhnout zvýšení zastupitelnosti učitelů tak, aby se zvýšila kvalita odsuplovaných hodin. K tomu však bude třeba:

- a) udělat analýzu zastupitelnosti a navrhnou cílový stav*
- b) motivovat mladé učitele k tomu, aby si dokončili rozšiřující studium na třetí předmět*
- c) pan ředitel si udělal plán realizace této strategie:*
 - 1. V první řadě bude třeba celou záležitost projednat s vedoucími pracovníky školy (zástupci ředitele, vedoucí sekci) a dosáhnout toho, aby to byli oni, kdo budou tuto myšlenku prosazovat*
 - 2. Nechat vypracovat personální tabulku systému zastupitelnosti. Tento úkol svěřil své zástupkyni pro pedagogickou činnost a pod jejím vedením vedoucím sekci.*
 - 3. Ekonomka vypracuje spolu s paní zástupkyní návrh motivačního systému (odměn) za absolvování rozšiřujícího studia.*
 - 4. Komunikační plán této strategie, prostřednictvím něhož svůj záměr představí učitelům*
 - 5. Plán inovace kultury školy tak, aby obecně podporovala rozšiřující studium.*

Odpovědnost za strategické řízení a každodenní realizaci strategie prostřednictvím činnosti školy nese ředitel a všichni řídicí pracovníci školy.

Strategie je však výsledkem konsensu všech zájmových skupin, a proto patří k umění manažerů firmy sladit zájmy zájmových skupin do společné strategie. Významnou roli zde hraje schopnost komunikace, presentace a znalost priorit zájmových skupin.

Shrnutí:

Implementace strategie je proces, kterým se strategie uskutečňuje a je tím nejkritičtější místem strategického řízení školy. Celý proces implementace strategie je rozdělen do několika na sebe navazujících kroků. K implementaci strategie lze použít příslušné nástroje a to: plány, rozpočty, politiky, procedury a pravidla. Implementace může být prosazována manažerem mnoha způsoby. Závěrečnou fází implementace strategie, která navazuje na fázi plánování a rozhodování je strategická kontrola.

Pro úspěšné strategické řízení školy je jedním z nutných předpokladů správně a adekvátně vytvořená organizační struktura školy. Nejčastější formou takové struktury je struktura funkcionální, maticová nebo procesní. Každá z těchto struktur má jak své výhody, tak i nevýhody. Za realizaci implementace strategie a strategického řízení vůbec nese odpovědnost ředitel a všichni řídicí pracovníci.

Otázky:

1. Definujte co je implementace strategie.
2. Charakterizujte základní kroky implementace strategie.
3. Jaké nástroje k implementaci strategie máme k dispozici?
4. Kdo a jakým způsobem strategii ve škole prosazuje?
5. Co je závěrečnou fází implementace strategie?
6. Co je užitečné v průběhu a po skončení implementace hodnotit?
7. Charakterizujte faktory nutné pro úspěšnost strategie.
8. Charakterizujte podstatu jednotlivých organizačních struktur.
9. Uveďte výhody a nevýhody funkcionální a maticové struktury.
10. Co je nutné pro realizaci strategie dodržet?

9 Strategický krizový management a vývojové tendence strategického managementu

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

- uvědomit si možnost změn ve školském prostředí
- charakterizovat impulzy vedoucí ke změně
- popsat jednotlivé fáze procesu změny
- v praxi uplatnit pravidla pro snížení odporu ke změnám
- rozlišit jednotlivé krizové strategie
- definovat základní paradigmaty strategického řízení školy

Text kapitoly

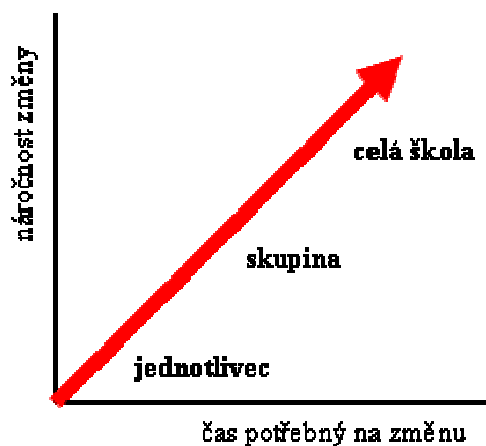
a) krizové řízení ve školství

Standardní procesy ve škole mohou být narušeny haváriemi v oblasti ekonomiky, personalistiky, významnými a nepředvídanými změnami vzdělávacího prostředí, atd. Změny ve škole jsou procesy přizpůsobování se školy skutečné realitě.

Co to je změna ve škole?

Sakál [3, s. 510] definuje vztah mezi náročností změny a časem potřebným na změnu:

Čím náročnější je změna tím vyšší stupeň řízení zasáhne a tím větší čas na svoji realizaci potřebuje.



Graf. č. 3: Závislost změny od polohy změny

Zdroj: [3, s. 510]

Impulzy, které vedou ke změně mohou být:

- z vlastní iniciativy
- vyvolané vnějšími podněty.

Z hlediska vlivu změny na vývoj školy můžeme rozeznat tři typy změn:

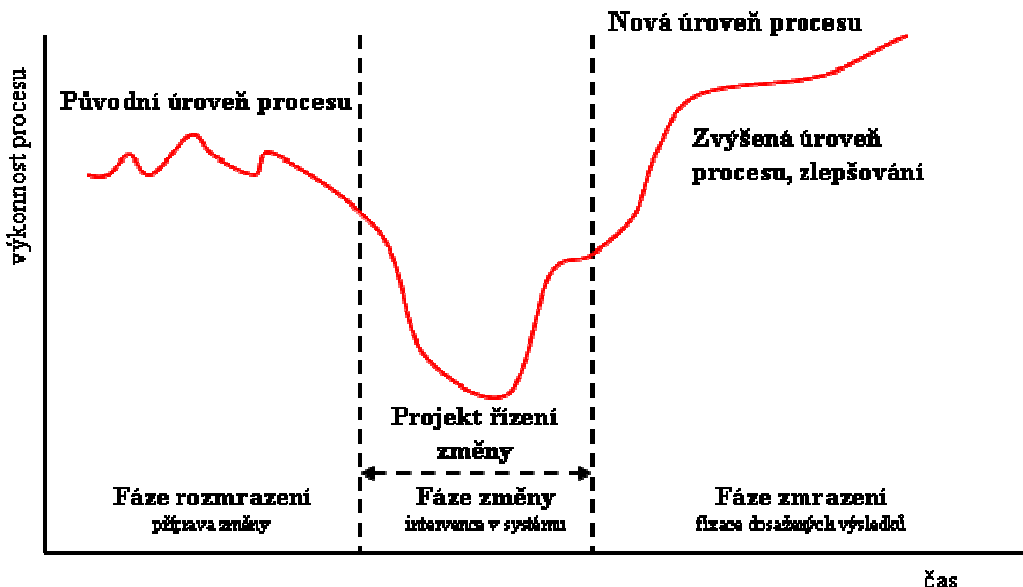
- Udržovací (k lepšímu využití pracovního času)
- Zlomové (umožňují škole získat konkurenční výhodu)
- Změny k udržení kroku s konkurencí

Podle Sakála [3, s. 511] existují dva typy manažerů:

- správcové dneška (udržují stabilitu školy)
- architekti zítřka

Proces změny je kontinuální. Změna uvolňuje vnitřní energii lidí a využívá jejich synergii. Sakál [3, s. 514] uvádí následující průběh procesu změny v instituci:

Grafický průběh procesu změny.



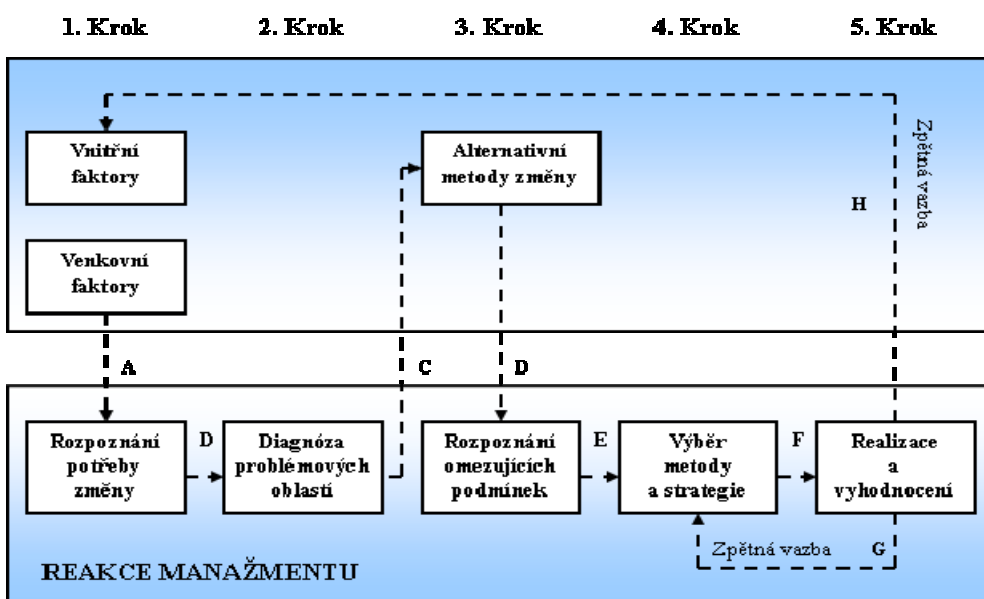
Graf. č. 4: Průběh procesu změny
Zdroj: [3, s. 514]

Fáze rozmrazení

Úkolem fáze rozmrazení je vytvořit příznivé podmínky pro realizaci změny (analýzy, motivace, atd.). Fáze vlastní změny má za úkol realizovat plánované změny (zavedení změny, podpora a školení, monitoring změn, atd.). Fáze zmrazení zajišťuje stabilitu nového stavu.

Sakál [3, s. 518] uvádí následující model řízení změny:

Model řízení změny.

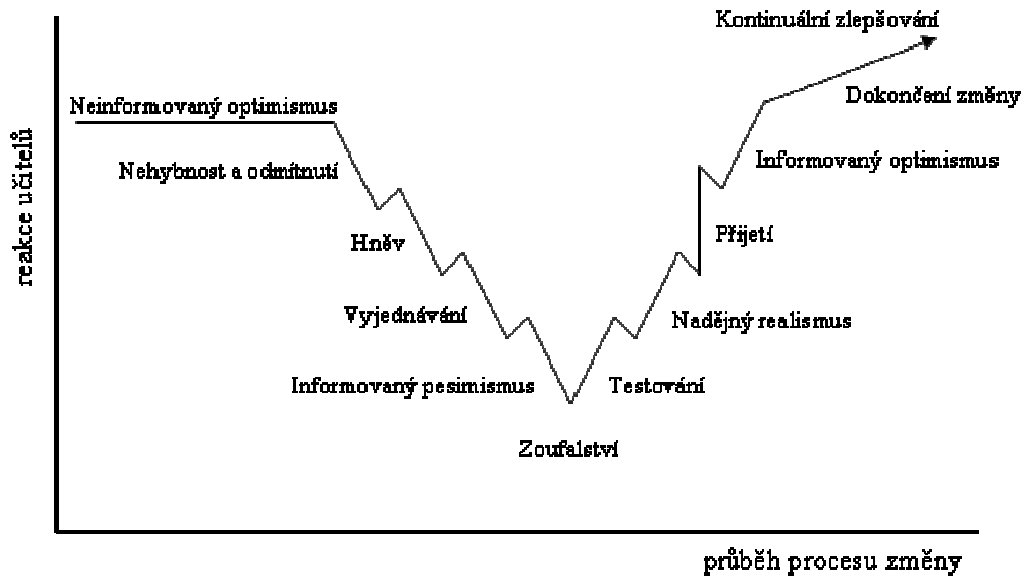


Obr. č. 28.: Model řízení změny
Zdroj: [3, s. 518]

Před začátkem procesu, který má realizovat změnu si odpovězte na následující otázky [3, s. 515]:

- Které faktory a jaké intenzity iniciovali změnu?
- Jaký požadovaný budoucí stav je nutné změnou dosáhnout?
- Kdo se bude podílet na procesu změny, jaký má postoj ke změně?
- Ve kterých podsystémech podniku bude změna realizovaná?
- Jak bude probíhat implementace změny v podniku?
- Jak se bude hodnotit úspěšnost změny?

Změny vyvolávají u učitelů následující reakce:



Graf. č. 5: Křivka reakce zaměstnanců na průběh procesu změn.

Zdroj: [3, s. 527]

Obecně platí, že každá změna tedy vyvolává u učitelů negativní pocity. Odpor ke změně lze snížit respektujeme-li následující pravidla: Teorie změny.

Odpor vůči změně je možné snížit, eliminovat a překonat jestliže [3, s. 530]:

- ti, kterých se změna týká, cítí, že mohou nový stav přijmout za svůj a nemusí ho brát jako vnucený zvenku,
- změna má upřímně míněnou podporu managementu,
- změna je v souladu s osvědčenými hodnotami,
- změna je chápána tak, že bude zmenšovat obtíže a ne je zvětšovat,
- změna nabízí nové poznatky, které jsou pro zainteresované zajímavé,
- zainteresovaní necítí ohrožení své autonomie své autonomie a jistot,
- zainteresovaní diagnostikovali problémy společně,
- změna bude odsouhlasená kolektivním rozhodnutím,
- ti, kteří obhajují změnu, chápou pocity a obavy těch, kterých se změna nějak dotkne, a podniknou kroky na odstranění zbytečných obav,
- je jasné, že nové myšlenky mohou být špatně pochopené, jestliže se však odpovídajícím způsobem udělá příprava na diskusi, která může vzniknout jako reakce na navrhovanou změnu, dosáhne se její úplného a správného pochopení

Pokud změny uvnitř, nebo vně školy mohou ohrozit zdravý vývoj a existenci školy, musí management přejít na strategické krizové řízení.

Krise školy je stav, při němž stav některých systémů školy odchýlí od plánovaných stavů natolik, že tento stav vážně ohrožuje budoucnost školy. Tyto negativní odchylky mohou být způsobeny faktory vnitřního i vnějšího prostředí.

Z pohledu krizového řízení můžeme školy rozčlenit na:

- proaktivní, které jsou na krizi připravení
- reaktivní, které jsou na krizi náchylné.

Krizi ve škole mohou způsobit různé faktory, například:

- stav, kdy absolventi školy nemají uplatnění,
- pokles zájemců o studium poklesl natolik, že škola bude muset snižovat stav učitelů atd.
- ve škole se objevila rozsáhlá šikana
- atd.

Nejefektivnější je krizím předcházet. Riziko krize snížíte, pokud budete dodržovat následující zásady [3, s. 533]:

- vytvořte, implementujte a realizujte program důsledného monitorování potencionálních problémů, které by mohli ohrozit školu,
- udržujte otevřenou komunikaci mezi útvarem public relations a manažmentem,
- nenechejte nekontrolovaně tlít žádné krize ve škole a v jejím okolí,
- nepodceňujte protivníka,
- nebojte se improvizovat a přiměřeně přizpůsobovat krizové plány hned od začátku,
- využití masmédií na zvýraznění silných stránek školy.

Na krizi může top management školy reagovat několika způsoby:

		Reakce školy	
		reaguje	nereaguje
U vědomění si krize školy	ne	Škola si je vědoma krize a reaguje na ni.	Škola si je vědoma krize ale na ni neodpovídá
	ne	Škola si krizi neuvědomuje, ale na ni odpovídá	Škola si krizi neuvědomuje, ani na ni neodpovídá

Obr. č. 29.: Způsoby reakce na podnikovou sféru

Zdroj: [3, s. 533]

Vznikne li ve škole krize, lze postupovat podle standardizovaného přístupu [3, s. 534 - 535]:

- Věřte svým silám. Koordinujte lidi, stmelujte je, ved'te je k dopředu vytýčeným cílům.
- Vyjasněte si fakta. Určete si co nejdříve, co se přesně stalo, a definujte situaci.
- Připravte si stanovisko. Musíte mít přesně zformulované, co vyhlásíte, oznámíte a uveřejníte.
- Informujte správné lidi. Ty, které jste vystopovali dávno před krizí, kteří jsou důležití pro její řešení a další vývoj.
- Informujte příbuzné. Jestliže existuje jen náznak nebezpečí, dejte rodinám a přátelům vědět, co je s jejich nejbližšími, o které by mohli mít starost.
- Reagujte na požadavky masmédií. Nedělejte si vůči médiím hluchými a slepými. Mohli by vaši situaci značně zkomplikovat.
- Kontrolujte publicitu. Dělejte monitoring a usilujte prosadit do publicity to, co chcete říci.
- Organizujte rozhovory se zaměstnanci. I krize může vypadat a být zobrazovaná jako věc lidská, kde se projeví charaktery a povahy.
- Neurčujte viníky. Čekejte na výsledky vyšetřování, nepohrávejte si s emocemi a spekulacemi.
- Dávejte si pozor i na ostatní oznámení. Informování musí být jednoznačné, jednotlivé informace si nesmí bez jasného zdůvodnění protičelit.
- Povězte vše a povězte to rychle. Uveřejňování informací zabraňuje dohadům, spekulacím a pomluvám. Soustavný tok informací ukazuje, že situací se někdo zabývá a že se problém řeší.
- Informování musí být koordinované. Všichni, co o situaci v určitém čase podávají informace, musí vycházet z jednoho základního bodu. Fakta a jejich interpretace se nesmí podstatně lišit. Disharmonie živí pochybnosti a nejistotu.
- Zveřejni vše, co je možné publikovat. Utajujte co nejméně.
- Fakta oznamujte v neemotivní podobě. Nejde o vyjádření vašich pocitů, ale o objektivní informaci o skutečnosti, která nemá vylekat, ale umožnit racionálně se rozhodovat a pokojně přijímat potřebná opatření.
- Informace pravidelně aktualizujte. Obvykle je lepší poskytnout více informací než méně. Často poskytované informace upevňují důvěru.
- Vzrůstající komplexnost mimořádné situace může znamenat více krizových ohnisek. Porucha jediného počítače je obvykle méně nebezpečná jako porucha sítě, dlouhodobější výpadek elektrického proudu v městské části může vážně narušit množství funkcí – a nejen počítačů.
- Čím méně lidí ví o tom, co se děje tím jsou jejich obavy větší. Informační vakuum se velmi rychle zaplňuje. Co nepovíte vy, to si zaměstnanec domyslí, dokreslí, představí, na základě strachu, dohadů, pocitů osobního i kolektivního ohrožení.
- Na krizi je nutné být připravený dávno předtím, než skutečně nastane.
- Management musí být trénovaný v zacházení s informacemi různého druhu. Ztratit nervy je to nejlehčí – nejtěžší je udržet si chladnou hlavu a horoucí srdce ve prospěch dobré věci.
- Pravidlo Public relations je funkcí vrcholového managementu a platí v čase krize dvojnásobně. Historie mnohokrát dokázala, že ponechat řešení krize je na lidech „dole“ situaci jen zhoršuje a zamotává. Vrcholový management musí být zainteresovaný co nejdříve, musí však reagovat poučeně a nesmí se na sebe vztahovat právo určovat, které závažné informace a kdy budou

zveřejněné a to jen z úzkého momentálního podnikového a dokonce osobního hlediska.

K dispozici máme následující krizové strategie [3, s. 544]:

- Strategie odstranění ohnisek podnikové krize. Vede k zamezení vzniku krize dostatečnými investicemi a zabezpečení výroby opuštěním oblastí, kde hrozí krize, tj. zřeknutí se v se výrobků a činností ohrožených krizí.
- Strategie odvrácení vzniku krize. Je založená na trvalém monitorování příčin krize a vývoje aktivit při hrozbě jejího vzniku. Spočívá v rozeznávání krizových vývojů na základě analýz nepřímých vlivů a v rychlém nasazení protipatření. Brzké poznání je specifická forma výzkumu trhu a marketingu.
- Strategie zvládnutí krize. Je založená na okamžité reakci managementu při vzniku krize. V rámci této strategie se tvoří krizové plány, zavádějí se protipatření a prostřednictvím masmédií ztlumí negativní informace.
- Strategie využití krize. Je založená na přísném zkoumání příčin, průběhu a ekonomickém dopadu krize s cílem zlepšit výchozí situaci při řešení budoucích problémů. Jde o vypracování seznamu dobrých a negativních zkušeností jak v budoucnosti zabránit vzniku nové krize nebo jak se během ní chovat.

Sakál [3, s. 546] představuje metody pro řešení krize v instituci:

	Záchranné procedury	Destrukční procedury
Mimosoudní procedury	Konsolidace, sanace, restrukturalizace, reengineering, transformace, fúze.	Preventivní likvidace, likvidace.
Soudní procedury	Soudní restrukturalizace	Konkurz, soudní restrukturalizace.

Obr. č. 30: Metody řešení podnikových krizí
Zdroj: [3, s. 546]

V závěru definujeme základní paradigmaty strategického řízení školy:

1. Na co není společenská poptávka, to nás neuživí!
 - je nutné se zbavit všeho neproduktivního
 - je nutné opustit však neperspektivní obory a zákaznické segmenty
2. Nejlepší je být tvůrcem budoucnosti
 - směřujte do růstových oborů

- dobývejte méně obsazené trhy
 - vytvářejte nové strategické plány
3. Zůstat malý není konkurenční výhodou.
 - snažte se dosáhnout velikost optimální pro váš obor, trh a region
 - neformální sítě a aliance jsou nástrojem konkurenčního boje
 4. Odlište se od konkurence
 - vaše kvalita a eventuálně cena musí být lepší než u konkurence
 - budujte zákaznickou značku
 - inovujte nebo nepřezijete

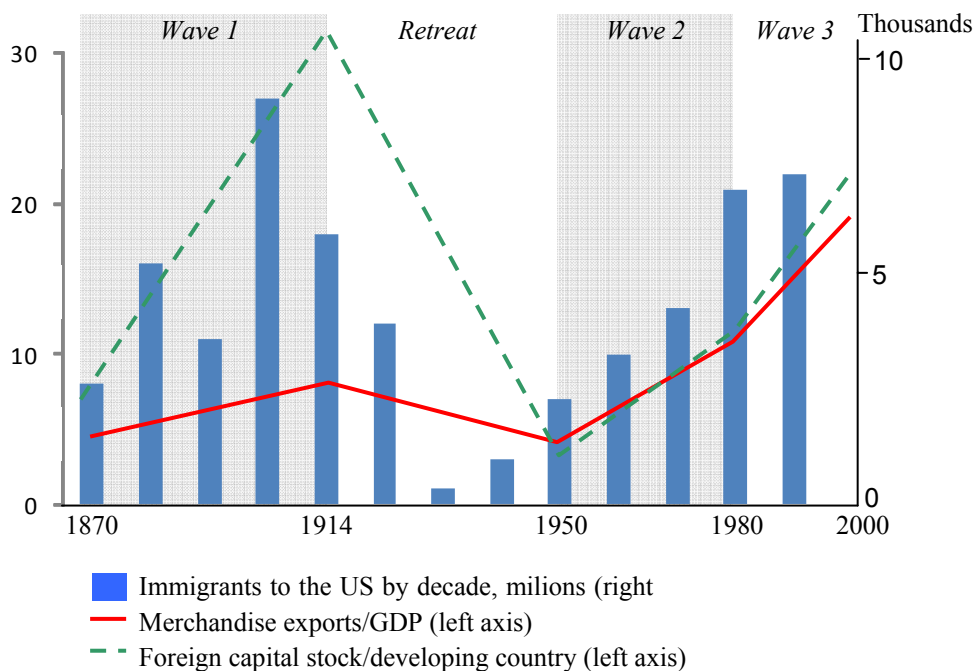
b) Vývojové tendence strategického řízení

Součástí strategického řízení školství a škol patří v období globalizace vzdělávacího prostředí. Vzdělávací systémy zemí jsou integrovanější a vzájemně závislejší. Toky informací se urychlují. Klesá význam státu a jsme také svědky určité ztráty suverenity zemí ve prospěch velkých integračních celků (EU). Internacionalizace vzdělávacích a výchovných systémů znamená geografické šíření těchto aktivit přes národní hranice.

Globalizace povede k tomu, že bude každá země exportovat takové zboží, při jehož výrobě může využívat výrobní faktory, kterých je dostatek, a jsou levné.

Proto musí být strategickým cílem ČR disponovat velkým počtem vysoce vzdělaných lidí, abychom mohli produkovat výrobky s vysokou přidanou hodnotou.

Od 19. století lze globalizaci rozčlenit do tří toků:



Graf č. 6.: Tři vlny globalizace

Zdroj: [10, s. 210]

První období lze sledovat v období od r. 1870 - 1914 (období technického rozvoje, odbourávání bariér v mezinárodním obchodě, atd.).

Druhá vlna proběhla v období od r. 1950 – 1980. Jde o období integrace velkých globálních ekonomických celků.

Třetí vlna probíhá od roku 1980. Tato vlna rozdělila svět na země:

- a) rozvinutá
- b) rozvojové, ale víceglobalizované
- c) rozvojové, ale méněglobalizované

Globalizace vede k rozvoji lidstva. Šulák [17, s. 211] uvádí následující faktory, které podporují projevy globalizace:

- globální vyhledávání zdrojů a přístup ke zdrojům
- nové a rozvíjející se trhy
- úspory z rozsahu produkce
- sklon spotřeby k homogenní poptávce
- snižující se dopravní a přepravní náklady
- rozvoj nových telekomunikačních technologií
- homogenizace technických standardů
- vládní politiky, tarify, daně a podpory.

a současně i brzdící faktory:

- Nacionalismus a upřednostňování národních zájmů. Národní a státní zájmy se musí podřídit zájmům globálním. Nepřípustná je tolerance jakýchkoli projevů nacionalismu, zejména jeho extrémních projevů. Nepřípustné jsou občanské, národní a nadnárodní konflikty. Mezinárodní společenství by mělo proti všem extrémním projevům tohoto typu zasahovat.
- Podřizování ekonomické demokracie politické demokracii. Politika by měla vytvářet prostor pro globalizaci a ne se snažit o její usměrňování a řízení. Jednou z priorit státu by měla být státní ochrana investic soukromých vlastníků.
- Náboženský a politický fundamentalismus. Státy a mezinárodní společenství by se měly stát účinným nástrojem potlačování všech forem a projevů náboženského a politického fundamentalismu a zejména jeho krajních projevů, např. osvobozeneckých hnutí, občanských válek, náboženských a politických revolucí, teokratických forem řízení státu, totalitarismu, fundamentalistických politických a sociálních ideologií a utopií, nábožensky a fundamentalisticky motivovaného násilí, terorismu, atd.
- Sociální stát v tradičním pojetí. Sociální stát v tradičním pojetí zvyšuje náklady výrobců a spotřebitelů a brzdí konkurenční prostředí, volný obchod a volnou soutěž na trhu. Základem trhu by měla být hodnotová orientace determinovaná minimalizací nákladů a maximalizací užítku pro spotřebitele.
- Nehomogenita systému politického uspořádání státu a práva. Základní principy zejména v ekonomice, je třeba přebírat jako univerzální a dbát na jejich mezinárodní homogenitu tak, aby pro globalizaci nevznikaly překážky a nestávaly se příčinami rozporů a snižování účinnosti pozitivních efektů globalizace. Absence homogenity a nedostatek univerzality při přejímání toho, co se v civilizovaném světě osvědčilo, vede také v některých svých důsledcích ke zvětšování rozdílu mezi chudými a bohatými, a to nejen globálně, ale i národně.

- Státní přerozdělování, regulace, ochránářství a státní intervence. Státní zásahy a regulace do globálního fungování ekonomiky mohou přinášet jen její zbrzdění a odrazovat investory.
- Nadměrná státní správa, samospráva a občanské iniciativy. S postupem globalizace se ukazuje potřeba minimalizace úlohy státu ve společnosti. Funkci stát je třeba nově spatřovat v zajištění funkce zahraničně-politické a bezpečnostní.
- Omezování svobody soukromého podnikání. Svobodu soukromého podnikání je třeba ztotožnit s osobní svobodou jednotlivce. Je třeba vytvářet prostor, aby soukromé podnikání proniklo i do oblastí, které si dosud vyhrazoval stát, nebo které dosud měly veřejnoprávní charakter.
- Omezování a regulace toku informací, zboží, služeb a peněz. Nestačí již marketing jako nástroj poznávání potřeb trhu a reklama jak o nástroj jeho ovlivňování, ale půjde především o umělé vytváření potřeb spotřebitelů v rámci dalšího rozvoje trhu a s tím i podmíněných tržních expanzí.
- Potlačování hodnotové orientace. Hodnotová orientace založená na maximalizaci užitku a efektu při minimálních nákladech a spotřebě, spojená s rychlým procesem inovací a zaváděním technických, vědeckých a technologických poznatků do praxe a s využitím nových směrů informačních služeb při zvýšení tempa ekonomické expanze, je základní prioritou.

V globálním vzdělávacím prostředí našich škol lze potom vysledovat následující tendence:

- Negativní regionální vývoj počtu žáků vstupujících do prvních ročníků základních škol
- Nedostatek centrálních finančních zdrojů
- Rozvoj e-learningových technologií
- Rozvoj servisních služeb škol
- Zapojování regionálních vzdělávacích systémů do globalizačních trendů
- Vznik globálního superkurenčního vzdělávacího prostředí (především v oblasti vysokého školství)

Aby škola v tomto prostředí dlouhodobě uspěla je třeba:

- a) aby se zapojil top management a učitelé do života komunity školy
- b) aby se činnost školy propojila na podnikatelskou sféru
- c) intenzivně budovat pozitivní public relations školy
- d) zapojit do budování public relations škola také žáky a rodiče
- e) vybudovat jedinečnost školy
- f) dosáhnout vynikajícího uplatnění absolventů školy
- g) vytvořit žádoucí tvořivou, inovační kulturu školy
- h) zavést kvalitní personální politiku ve škole
- i) vytvořit kvalitní procesní řídicí strukturu, plnit vizi, cíle, strategie
- j) vybudovat efektivní motivační systém
- k) budovat školu jako komunitu

Shrnutí

Standardní procesy ve škole mohou být narušeny nejrůznějšími haváriemi a změnami. Ty mohou být vyvolány vnějšími podněty nebo z vlastní iniciativy.

Změny ve škole jsou cílené procesy přizpůsobování se školy skutečné realitě. Proces změny je trvalý a má tři fáze: příprava změny, fáze změny ve smyslu jejího řízení a fáze fixace dosažených výsledků. Každá změna vyvolává u učitelů větší či menší negativní pocity, které lze však snížit respektováním určitých pravidel. Nejefektivnější je krizím předcházet, což lze při dodržování konkrétních zásad. Základními paradigmaty strategického řízení školy jsou: nedělat nic, na co není společenská objednávka, být tvůrcem budoucnosti, zůstat malý není konkurenční výhodou a odlište se od konkurence.

Otázky:

1. Definujte co je změna ve školském prostředí.
2. Charakterizujte jednotlivé fáze procesu změny v instituci.
3. Popište jednotlivé kroky řízení změny.
4. Jak učitelé reagují v průběhu procesu změny?
5. Vyjmenujte pravidla, která snižují odpor proti změně.
6. Charakterizujte standardizovaný přístup ke krizi ve škole.
7. Popište jednotlivé krizové strategie.
8. Definujte základní paradigmata strategického řízení ve škole.

Závěr

V předešlém textu jsme popsali základy strategického řízení školy. Top management školy, nebo vedoucí pracovníci, kteří se připravují na konkurzní řízení v rezortu školství, dostali nástroj, aby si mohli stejně jako je tomu v podnikatelské praxi pro svoji školu vybudovat systém strategického řízení.

Závěrem považuji za užitečné konstatovat, že jedním z významných strategických cílů a strategickou výzvou, která před námi stojí je diferenciacce a socializace vyučování.

Diferenciacce vyučování znamená, že jsou při výuce respektovány individuální profily žáků. S poklesem populace a se současným neustálým zvyšováním náročnosti na ovládnání HIT v průmyslové sféře i ve státní správě, bude třeba opustit ve školství vzdělávací programy a technologie, které jsou zcela jednotné pro věkově shodnou populaci. V rámci takového rozvrstvení vzdělávaných jedinců je třeba také opustit tradiční pojetí dobrý (nadaný, inteligentní) žák a jeho opak [24, s. 128]. Ukazuje se totiž, že drtivá většina žáků ve třídě by učivo zvládla, ale každý z nich potřebuje jiný čas a jemu vyhovující metody výuky.

Didaktická analýza, kterou si dělá učitel před zahájením výuky, by měla odpovědět na následující otázky:

- Na jaké vývojovém stadiu jsou jednotliví žáci?
- Jaké dosavadní zkušenosti mohou žáci při probírání látky využít?
- Jak předložit učivo, aby bylo pochopitelné z hlediska schopností žáků v oblasti abstrakce a zobecňování?
- Jaká je hodnotová orientace žáků?
- Jaký je životní cíl žáků a jak probírané učivo přispěje k jeho realizaci?

Problémem našeho školství jsou mimořádně nadaní žáci. Aby byly uspokojeny potřeby takových žáků, je třeba posílit portfolio vyučovaných předmětů na škole. Dát možnost jim zvolit si portfolio znalostí, do nichž mají zájem proniknout. Dát jim možnost tvořit a inovovat.

Ve školách je třeba postupně odstraňovat tzv. „chladné školní učení“ [24, s. 131], kdy je učivo předáváno převážně verbálními metodami. Ve škole blízké budoucnosti bude hrát významnou roli emoční inteligence, situační učení a propojení učiva s reálným životem.

Žáci z levé poloviny Gaussovy křivky studijních předpokladů v současném pojetí si pokládají otázku „k čemu mně to bude dobré? Proč se mám tomuto problému věnovat?“. Tito žáci upřednostňují praktický a sociální kontext před akademickým pojetím výuky a preferují činnostně a zkušenostně vedené vyučování, včetně samostatných prací.

Žáci se ve svých potřebách významně liší a tak lze očekávat, že do výuky začne pronikat individualizované vyučování, které přizpůsobuje výuku každému žákovi ve třídě tak, aby výuka vyhověla schopnostem žáka a jeho zájmům. Žák by měl být zatěžován podle svých schopností. Od žáka potom může být vyžadována odpovědnost za výsledek své práce.

Diferencované vyučování také vyžaduje respektování individuálního optimálního tempa práce každého žáka.

Při vyučování se realizuje nejen kognitivní učení žáků, ale současně probíhají procesy socializace [24, s. 133]. Každé učení je sociální proces. Ale práce v malých týmech posiluje utváření vlastního sebehodnocení žáka i kvalitu činnosti žáka. Cílem sociální dimenze vyučování je kooperativní vyučování, které vyžaduje úzkou spolupráci všech členů skupiny pro dosažení stanovených cílů. Výsledky jedince podporuje svojí činností skupina a opačně, celá skupina má prospěch z činnosti jednotlivce. Při takové výuce opustíme částečně soutěživost mezi členy týmu a nahradíme ji spoluprací a vzájemnou podporou.

Pro instalaci diferencovaného vyučování je však třeba vytvořit podmínky. Podle zkušeností autora úspěšná realizace vyžaduje snížení počtu žáků ve třídě (pod 15 žáků), zásadní posílení plánovacích činností učitele a vytvoření didaktického materiálu, včetně kvalitních učebnic.

Důležitá je také profesionální příprava učitelů na tyto činnosti v rámci jejich celoživotního vzdělávání.

Literatura

- [1] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. Ostrava : J.A. Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [2] KRATOCHVÍL, O. *Strategický management*. Kunovice : EPI, 2007. 198 s. ISBN 978-80-7314-125-7.
- [3] SAKÁL, P. a kol. *Strategický manažment v praxi manažera*. Trnava : SP Synergia, 2007. 102 s. ISBN 978-80-89291-04-5.
- [4] JÁČ, I. ; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : VŠE, 2005. 208 s. ISBN 80-245-0902-4.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULER, O. *Management*. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- [7] JEDLIČKA, M. *Marketingový strategický manažment*. Trnava : Magna Trnava, 2003. 365 s. ISBN 80-85722-10-0.
- [8] ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Praha : Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [9] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Viktoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] ZLÍNSKÝ KRAJ. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje*. Zlín : 2008.
- [11] *Kolektiv. Kompetence do škol*. [online] 2009 [cit. 2009-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.rpic-vip.cz/web/file.php?id=232>
- [12] *Univerzita Palackého Olomouc. Doktorandské studium*. [online] 2009 [cit. 2009-12-8]. Dostupné z WWW: <http://www.upol.cz/fakulty/pdf/doktorske-studium/>
- [13] *Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Nabídka studia MBA*. [online] 2000 – 2009 [cit. 2009-12-11]. Dostupné z WWW: <http://fph.vse.cz/pro-absolventy/studium-mba/>
- [14] *Ostravská univerzita v Ostravě. Celoživotní vzdělávání. Rozšiřující studium anglického jazyka a literatury pro 2. stupeň ZŠ*. [online] 2006 – 2010 [cit. 2009-12-1]. Dostupné z WWW: <http://www.osu.cz/index.php?kategorie=14&id=4298&idkurz=81>
- [15] *Univerzita Karlova v Praze*. [online] 2005 – 2006 [cit. 2009-12-1]. Dostupné z WWW: <http://www.cuni.cz/UK-597.html>
- [16] DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací : praxe a principy*. Praha : Management Press, 1994. 186 s. ISBN 80-8560-338-1.
- [17] ŠULÁK, M.; VACULÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [18] *ABZ slovník cizích slov. Pojem Paretovo pravidlo 80/20*. [online] 2005 – 2006 [cit. 2009-12-1]. Dostupné z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/paretovo-pravidlo-80-20>
- [19] MEFFERT, H. *Marketing, management*. Praha : Grada, 1996. 552 s. ISBN 80-7196-329-4.
- [20] HRON, J.; TÍCHA, I.; DOSTÁL, J. *Strategické řízení*. Praha : CZU, 1995. 221 s. ISBN 80-213-0255-0.
- [21] KOTLER, J. *Vědomí naléhavosti*. Praha : Management Press, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7261-193-5.
- [22] *Zlínský kraj. Informační portál. Dotace a granty. Aktuálně vyhlášené výzvy a možnosti podpory administrované Zlínským krajem*. [online]. 2010 [cit. 2010-2-2]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=2874>

- [23] KOVÁŘ, F.; KRCHOVÁ H. *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5.
- [24] SKALKOVÁ, J. *Pedagogika a výzvy nové doby*. Brno : Paido, 2004. 158 s. ISBN 80-7314-060-3.
- [25] DAŇKOVÁ, A. *Definovanie poslanie podniku. Formulovanie cieľov podniku*. In: MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. *Podnikové hospodárství-praktikum*. Bratislava : EKONÓM, 2003, čl. 1.1, 1.9, s. 5-6, 10-12. ISBN 80-225-1718-6.

Seznam zkratek

ZŠ	základní škola
SŠ	střední škola
HiT	
IIS	Institucionální informační systém školy
MIS	marketingový informační systém školy
PRS	propagační a reklamní systém školy
ICT	Information and Communication Technologies
MTZ	materiálně technická základna
EU	Evropská unie
V-V proces	výchovně vzdělávací proces

Studijní text byl vypracován v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ / CZ.1.07/1.3.09/01.0004.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Ing. Oldřich Kratochvíl, Ph.D., h. prof., Dr.h.c., MBA

Strategický management

Vydal Evropský polytechnický institut, s.r.o., Osvobození 699, 686 04 Kunovice

V ediční radě Odborné knižní publikace

1. vydání, náklad 200 ks

Počet stran: 90

Rok vydání: 2010

ISBN 978-80-7314-194-3

ISBN 978-80-7314-194-3



9 788073 141943 >