

STRATEGIE ROZVOJE ŠKOLY

"stručně a jasně"



František Eliáš

březen 2016

www.strategieskoly.cz

Obsah

1. Úvod	3
1.1. O čem je tato kniha	4
1.2. Proč tuto knihu píšu	4
1.3. V čem Vám tato kniha pomůže.....	5
1.4. Strategie a JÁ.....	6
2. Strategie tvorby strategie	7
2.1.Co je strategie a k čemu je dobrá	8
2.2.Možné přístupy ke tvorbě strategie	9
2.3.Kdo to udělá	10
2.4.Koho zapojit do tvorby strategie a proč?.....	11
2.5.Postup tvorby - plán na strategii	14
3. Části strategie	15
3.1. Analýza organizace	16
3.2.SWOT analýza	17
3.3.Vize	19
3.4.Mise	20
3.5.Priority – strategické cíle	21
3.6.Akční plán.....	22
3.7.Evaluace a aktualizace.....	23
4. Závěr – a co dál?	25
Použité zdroje	28

1 Úvod

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

Lawrence J. Peter

1.1 O ČEM JE TATO KNIHA

Srozumitelný návod pro tvorbu strategie rozvoje školy

Tato kniha je určena školám, které se zajímají o strategické plánování vlastní budoucnosti. Při psaní této e-knihy vycházím ze zkušeností a znalosti prostředí základní školy. Zda jsou informace dále popsané užitečné středním školám, případně v jiných organizacích, nechám na posouzení čtenáři.

Tato e-kniha přináší praktické informace „pro laiky“, o významu strategie a také o možnosti vytvoření strategie „na míru“ pro každou školu. Návod sám o sobě strategii neudělá, ale pomůže řediteli a vedení školy porozumět jednotlivým částem strategie a nastínit možnosti jejich tvorby.

Tato kniha skutečně není teoretická. Pokud chcete více teorie o strategickém plánování ve školství, můžete ji najít např. v knize Strategie rozvoje školy (Ludvík Eger a kol.)¹.

1.2 PROČ TUTO KNIHU PÍŠU

Mám rád věci jednoduše

Při psaní této knihy vycházím z vlastní zkušenosti ředitele školy. Sám nemám času nazbyt, každý den musím řešit spoustu různých věcí. Mně osobně při tvorbě vlastní strategie chyběl návod. Jednoduchý postup, abych nemusel číst různé zdroje, kompilovat, rešeršovat atd. Při tvorbě a realizaci strategie na mé škole se mně podařilo takový postup vytvořit a ověřit. Pevně věřím, že může pomoci i dalším zájemcům o strategické plánování.

2 mouchy jednou ranou?

V červenci 2015 vydala ČŠI materiál nazvaný Kvalitní škola – kritéria a indikátory hodnocení². V tomto materiálu je bod 1 věnován koncepci školy – cit.: „Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogičtí

pracovníci sdílejí a naplňují.“ Dále je tento bod podrobně rozepsán v uvedeném materiálu.

Tato e-kniha nabízí možnost vytvoření strategie, tak aby nejen naplňovala požadavky ČŠI, ale především byla přínosem a pomocí samotné škole. Tato kniha Vám může být stručným průvodcem ve strategickém plánování Vaší školy.

1.3 V ČEM VÁM TATO KNIHA POMŮŽE

Získáte představu o významu a součástech strategie

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

Není to jen další cár papíru, který založíte do šuplíku pro případ, že přijde inspekce (ale může jím být a asi i někde bude). Tato kniha Vám nabízí jinou strategii. Takovou, která vaší škole pomůže, s níž budete moci pravidelně pracovat, a budou ji znát všichni, kterých se týká. Dozvíte se proč mít funkční strategii a z kterých částí se nezbytně skládá. Pokud chcete jen papír do šuplíku, tak klidně tuto e-knihu odložte, bude to pro vás ztráta času.

Nabídne Vám možnost získat praktický návod, jak funkční strategii vytvořit na vaší škole

Získáte představu o jednotlivých částech strategie a jejich významu. V knize jsou stručně naznačeny postupy tvorby strategie. Pokud s Vámi budou nabídnuté informace rezonovat, můžete využít možnosti získat konkrétní návody a postupy, pomocí nichž jednotlivé části strategie vytvoříte.

1.4 STRATEGIE A JÁ

Moje představení

Ve školství pracuji od roku 1994. Nejdříve jako učitel na druhém stupni, 2 roky jako zástupce ředitele a následně jako ředitel školy. K první strategii jsem se dostal brzy po svém nástupu do funkce ředitele v roce 2004. Bylo to díky vzdělávacímu programu „Dokážu to“, který realizovalo občanské sdružení AISIS Kladno. Program „Dokážu to“ měl několik částí, jednou z nich byl podprogram „Trvalá obnova školy“ pro vedoucí pracovníky škol. Výstupem byla právě tvorba strategie rozvoje školy (zaměřená na pedagogický rozvoj školy).

Tvorba strategie

První strategii jsme vytvářeli spolu s celou sborovnou. Pomohla mně v začátcích mé ředitelské praxe nasměrovat školu, najít cestu.

I když jsme zapojili všechny učitele, mrzelo mě, že ostatní zaměstnanci byli mimo. Stejně tak děti i rodiče.

Když jsme plánovali tvorbu nové strategie, rozhodli jsme se zapojit do ní všechny skupiny, jichž se vzdělávání ve škole týká – kromě učitelů také provozní zaměstnance, žáky a rodiče.

2 Strategie tvorby strategie

„Ať je strategie jakkoli krásná, občas je dobré se podívat na výsledky“. Winston Churchill

2.1 CO JE STRATEGIE A K ČEMU JE DOBRÁ

Soustava dlouhodobých cílů

Jednu z možných definic nabízí wikipedie. „*Strategie (z řeckého strategos, generál < stratos (vojsko, výprava) + agein, vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle*“ (<https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>).

Prioritní je stanovení cíle – vize organizace v dlouhodobém horizontu. Dle literatury (viz 1) je to minimálně 5 let. Samozřejmostí je pravidelná aktualizace a evaluace.

Vypracovaná na základě vize, auditu a SWOT analýzy

Strategie je vypracovaná na základě vize a auditu, jehož součástí je SWOT analýza. Všechny tyto součásti jsou charakteristické a liší se pro každou školu. Každá škola je něčím jedinečná. I když se mohou na různých školách objevit podobné body ve vizi nebo SWOT analýze, pro fungující strategii je důležitý proces její tvorby.

Proč potřebujeme strategii?

Strategie pomáhá rozvoji školy na různých úrovních její činnosti.

Především díky ní můžete nastavit a sledovat směr, kterým se vaše škola ubírá. Výsledky se dostavují tam, kam zaměřujeme naši pozornost. Stanovení vize a cílů nám umožní zaměřit pozornost žádaným směrem.

Pomáhá při rozhodování a plánování.

Jaké akce letos podnikneme? Potřebujeme jet na tuto exkurzi?

Využijeme nabídku vzdělávání? Je dané téma v souladu s naší vizí, koresponduje s některým z cílů?

Umožňuje lepší využití zdrojů (finančních, materiálních, personálních, ...).

Potřebujeme pořídit zrovna tuhle pomůcku? Jak nám pomůže dosáhnout stanoveného cíle?

Plánování strategie a jejího plnění zlepšuje komunikaci školy směrem dovnitř i směrem ven.

Svoji strategii můžete využít v rámci propagace školy. Dáte okolí najevo co je pro Vás důležité, že víte, kam směřujete.

2.2 MOŽNÉ PŘÍSTUPY KE TVORBĚ STRATEGIE

Někomu ji zadám, a víc se nestarám - prostě mně to napište a hlavně s tím nikoho ve škole neotravujte

Nejznatější postup. Chcete mít čárku, že máte strategii. Určitě najdete někoho, kdo Vám to napíše. Postup bude asi následující. Někdo si k Vám přijede cca na 2 h popovídat, zjistí si něco o vaší škole, zeptá se Vás, co byste chtěli, půjčí si nějaké vaše dokumenty, v lepším případě možná rozdá nějaké dotazníky a pak se vrátí s hotovou strategií. A vy ji jenom zaplatíte. Pochybuji ale, že Vám taková strategie k něčemu bude. Založíte ji do šuplíku, v případě potřeby ji ukážete a co je hlavní, pravděpodobně ji nikdo nebude chtít naplňovat.

Vygoogluji si nějakou strategii z jiné školy a sám si ji upravím pro naši školu

Postup o něco složitější, ale zase ušetříte. V každém případě výhodou bude, že ji alespoň VY budete znát, a když ji budete upravovat, zohledníte v ní více Vaši školu. Přece jen víte sám nejlíp, co je důležité a co potřebujete. Opět ale chybí jedna věc, bude to Vaše strategie, ale ne Vašich učitelů, Vašich žáků, rodičů. A stejný problém jako v předchozím případě. Jak rádi a ochotně budou Vaši kolegové dělat něco, co jim vymyslíte a k čemu se nemohli vyjádřit?

Strategii udělám společně se všemi, koho se týká.

Bingo. Pokud uvažujete tímhle směrem, pak čtete správnou knížku a jste na dobré cestě vaši školu někam posunout. (co si budeme povídat, vždy je co zlepšit).

2.3 KDO TO UDĚLÁ

Zvládnou sám? Se zástupcem??

Postupy, které předkládám, Vám umožní udělat celou strategii sami, bez účasti někoho cizího, případně s pomocí kolegy z partnerské školy, kterému jeho službu oplatíte podobně u něj ve škole. Výhodou bude, pokud máte praxi v podobném procesu, zkušenosti s facilitací apod.

Důležitá věc při tvorbě strategie:

Potřebujete jistou disciplínu k tomu, abyste okamžitě neřešili problémy a nedostatky, o kterých se dozvíte např. při SWOT analýze. Tvorba strategie má určitou dynamiku. Podporujete lidi (učitele, děti, rodiče, ...) k otevřenosti, k získání co nejvíce nápadů, pozitivních i negativních. Pokud začnete jednat a řešit, zablokujete další práci. Ostatní musí mít důvěru v to, že jejich nápady využijete k rozvoji organizace, ne k jejich potrestání.

Pozor, možná zjistíte něco závažného – šikana, apod., ale pro takové případy jsou speciální postupy dané ve vnitřních směrnících školy.

Jinak to že „něco“ víte, je výhoda pro vás a můžete si v budoucnu určité věci ověřit a pohlídat. Strategie je cesta na dlouhou trať a zjištěné informace jsou odrazovým můstkem do budoucnosti. Takto je třeba to sdělit i všem zainteresovaným.

Rodičům třeba řekněte, že informace, které se při tvorbě strategie dozvíte, nebudou podnětem pro další jednání. Pokud mají něco k řešení, mohou za vámi kdykoliv přijít, rádi je vyslechnete že?

Pokud se rozhodnete strategii dělat sami, počítejte s určitým časem. Přece jen, nějakou práci to dá. SWOT analýza a tvorba vize zabere min. 2 h času s jednou skupinou. Pak musíte výsledky zpracovat, připravit k dalšímu postupu – ale o tom více dále.

Pozvu si externistu – facilitátora?

Asi ideální možnost, pokud nemáte s vedením skupin touto formou zkušenosti. Vyvarujete se chyb v postupu a ušetříte vlastní čas. V určitých případech to pomůže i větší otevřenosti názorů, přece jen to budou říkat někomu cizímu a ne Vám. Ale pozor, facilitátor něco stojí. Také můžete oba postupy zkombinovat. Část práce udělá facilitátor, část vy, po vzájemné domluvě. V závislosti na tom, na co si troufnete.

2.4 KOHO ZAPOJIT DO TVORBY STRATEGIE A PROČ?

Na úvod lze k této kapitole říct, že zapojit bychom měli všechny, kterých se strategie týká. Čím více skupin zapojíme, tím má strategie větší šanci být přijata a úspěšně plněna. Míra zapojení je pak na vašem rozhodnutí, ale jsou oblasti, ve kterých je zapojení některých skupin nezbytné.

Učitelé

Učitelé by měli být zapojeni do tvorby všech částí strategie, mimo jiné i proto, že budou zapojeni do realizace strategie. Na nich bude záležet, zda úkoly, akce a cíle vezmou za své a aktivně je budou plnit, nebo naopak nebudou mít zájem a strategie bude pouze „cár papíru“.

Měli by se podílet na tvorbě vize, mise, SWOT, strategických cílů a akčních plánů.

Provozní zaměstnanci

Využijme jejich potenciálu a pohledu na provoz školy. Při tvorbě první strategie na naší škole byli provozní zaměstnanci stranou. Přece jen to byla strategie pedagogického rozvoje. Ale pak si představte to jednání např. se zaměstnanci v jídelně, se školníkem, s účetní. Učitelé se dohodli, že... A tady to máte dané a něco s tím udělejte. Pomůže to ke komunikaci? Budou mít zájem provozní zaměstnanci rozvíjet a budovat budoucnost vaší školy? Minimální zapojení provozních je SWOT analýza a tvorba vize, ideálně je přivzete k formulaci strategických cílů a akčních plánů.

Žáci

Žáků se naše práce a to kam budeme školu směřovat, týká nejvíce. Měli by vědět a nejlépe i vnitřně souhlasit s tím, kam škola směřuje. V dnešní době stále více vnímáme naše žáky (spolu s rodiči) jako naše klienty. Žáky je vhodné zapojit minimálně do tvorby vize a SWOT analýzy. Budete se divit, co zajímavého se od žáků dozvíte. Jistě objeví se i nesmyly, neoprávněné požadavky (kdo by nechtěl mít kratší školu, v polední pauze mít čas si schrupnout, atd.) Ale to už je práce vedoucího (facilitátora) aby oddělil obrazně řečeno zrno od plev.

Rodiče

Rodiče rozhodují, zda k nám dítě půjde. Vidí školu z druhé strany.

Víme, jak jsou spokojeni s naší školou? Zeptali jste se jich někdy? Nemají nápady na zlepšení?

I jen to, že jim dáme možnost se k chodu školy vyjádřit, někdy stačí. Opět se mohou vyskytnout nereálné požadavky a opět je to role facilitátora správně věci vysvětlit. Je dobré znát názor rodičů a na Vás je umět si pak obhájit, co je reálné a co ne, co je ve prospěch školy a vzdělávání a co je mimo reálné možnosti. Minimální zapojení rodičů je do SWOT analýzy a vize školy. Dále je musíte seznámit s výsledky dalších částí a s hotovou strategií.

Zřizovatel

Vztah zřizovatele a školy by byl možná na samostatnou knihu. V každém případě by měl o tvorbě strategie vědět a mít možnost se zapojit. Dává Vám peníze, tak ať se vyjádří. (☺)

Víme, jakou má o škole představu?

Otázkou zde zůstává, ke kterým částem zřizovatele přizvat. Někdy je celkem nereálné udělat se zastupiteli SWOT analýzu a řešit s nimi další detaily tvorby strategie. Minimálně je třeba je průběžně seznamovat s tím, co tvoříte. Pokud je pozvete na schůzku např. s rodiči (mnozí zastupitelé jsou rodiči vašich žáků, možná vaši zaměstnanci), nic s tím nezkazíte. Možná jich moc nepřijde, ale alespoň měli možnost. Představení hotové strategie je samozřejmostí.

Proč všechny skupiny?

Již jsem zmínil, že podstatným přínosem strategie je, kromě výsledků, proces její tvorby. Zapojení všech skupin přispívá ke zlepšení komunikace mezi všemi aktéry. Umožňuje identifikovat klíčové osoby dalšího rozvoje, jak mezi zaměstnanci, tak žáky i rodiči.

Jedním z důležitých prvků je vzájemná komunikace. Jak se Vám líbí, když někdo rozhoduje o věcech, které se Vás týkají bez Vás?

Tím, že všechny skupiny přizveme k tvorbě strategie, budoucnosti naší školy, dáváme jim tím najevo, že jsou naši partneři, že jsou pro nás důležití. Mnozí zapojení odmítnou. SWOT analýzy rodičů se zúčastní možná jen malá část z nich. Ale pořád můžete říci, byli všichni přizváni. Měli tu možnost a rozhodli se ji nevyužít.

2.5 POSTUP TVORBY - PLÁN NA STRATEGII

Před začátkem práce na strategii je dobré si vytvořit plán, který obsahuje:

- časový plán – kdy začnete, plán schůzek, kdy co uděláte,...
- koho zapojíte v jednotlivých částech strategie, kdy koho oslovíte, ...

Když je plán, pak se lépe pracuje. V záplavě každodenních povinností se potom nestane, že schůzky odsouváme. Tvorba strategie má určitou dynamiku, všichni zúčastnění by měli vidět postup, že se s jejich nápady pracuje.

Současně si v plánu vyznačte, kdo, jak a co udělá. Jsou části, kde se rozhodnete zapojit externího facilitátora, někde může pomoci šikovný učitel. Část musíte udělat sami, Vaše ekonomka, Váš zástupce, ...

3 Části strategie

„Dosáhnout cíle, který si neurčíte, je stejně obtížné jako se vrátit z místa, kde jste nikdy nebyli“.

Zig Ziglar

3.1 ANALÝZA

Proč je důležitá analýza organizace?

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

Analýza (audit) se skládá z různých oblastí, např. personální analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza cílového prostředí, audit marketingové strategie, marketingový audit, informační systémy. Nejdříve bude třeba vybrat, které oblasti jsou pro Vaši strategii zajímavé a důležité. Snažte se zpracovat data přehledně – ideálně tabulky a grafy s následným komentářem.

Analýzu a její zpracování můžete zadat externistovi. Určitě najdete někoho, kdo to za peníze rád udělá. Počítejte ale s tím, že to pro Vás nebude bez práce. Žádný externista Vaši školu nezná tak dobře jako vy a bude muset někde získat potřebná data. Bude třeba tedy připravit interní dokumenty, naplánovat schůzky s některými zaměstnanci a samozřejmě s Vámi. Osobně doporučuji zpracovat analýzu samostatně. Kromě toho, že získáte potřebný výstup do strategie, dostanete se k zajímavým informacím, které můžete využít ve své další práci. Ideálně můžete zadat různé oblasti zaměstnancům, kteří je mají na starosti – vaše účetní, ekonomka, zástupce, vedoucí pracovníci jednotlivých úseků,

3.2 SWOT ANALÝZA

Zvláštní místo v analýze zaujímá SWOT analýza.

Definici SWOT analýzy můžete najít např. na wikipedii:
(<https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>)

„SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.“

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní části naší organizace, to co můžeme my ovlivnit. Příležitosti a ohrožení jsou vnější faktory, které mohou mít vliv na naši organizaci, ale které nezávisí na naší práci. My sami je neovlivníme.

Příklady a jejich zařazení v rámci SWOT:

Vnitřní faktory – můžeme ovlivnit

silná stránka: umístění žáků v olympiádách

slabá stránka: výuka cizích jazyků

vnější faktory – nemůžeme přímo ovlivnit

příležitosti: nová bytová výstavba v obci

ohrožení: klesající porodnost

SWOT analýza je důležitá jednak pro zjištění aktuálního stavu vaší školy a dále v procesu tvorby strategie slouží jako odrazový můstek pro formulování priorit – tzv. strategických cílů. Je proto zásadní pro kvalitní nastavení strategie. Zde se předpokládá zapojení všech skupin, kterých se strategie týká – učitelů, provozních, žáků, rodičů a dle zájmu zřizovatele.

Jak jsem již uvedl, SWOT analýza je součástí analýzy organizace, která má výjimečné postavení a tak je třeba k ní přistupovat. Před jejím provedením je vhodné posoudit, zda by se u některých skupin nehodilo požádat o spolupráci externistu- facilitátora, v závislosti na Vašem stylu vedení, na vašich zkušenostech s podobnou prací. Také to lze řešit tak, že požádáte o pomoc kolegu z jiné školy, kterému jeho službu vrátíte na jeho škole.

Náměty k zamyšlení před realizací

SWOT analýza s učiteli.

Pokud budete Vy sami řídit proces, nebudete se moci plnohodnotně věnovat vlastním nápadům a ošidíte nově vznikající strategii o vaše myšlenky. Dále se může stát, že někteří učitelé nebudou mít důvěru říkat zrovna Vám, kteří je kontrolujete a hodnotíte, že s něčím nejsou spokojeni. Je to jiné, pokus sedíte vedle nich jako účastník a pokud stojíte před nimi stále v nadřazené pozici vedoucího procesu. Zde hodně záleží na Vašem stylu vedení.

Znovu připomínám: neřešte okamžitě nic, co se při strategii dozvíte, narušíte proces její tvorby. Pokud bude něco skutečně podstatné, objeví se to ve výsledcích k řešení samo.

SWOT analýza s rodiči.

Často se ve své praxi potkávám s případy, kdy se rodiče obávají něco říct, aby se to neprojevalo negativně na jejich dětech, na jejich hodnocení.

Pak se čeká až je z toho problém, který při včasné řešení nemusel vůbec vzniknout. Proto mohou mít rodiče strach objektivně pracovat před vedením školy. Je třeba navodit atmosféru důvěry. Opět záleží na Vašem stylu vedení a řízení školy.

SWOT analýza s žáky.

Žáci mohou být otevřenější ke svému třídnímu učiteli než k Vám. Tady je například cizí osoba facilitátor může zablokovat – neví, zda mohou před ním mluvit.

3.3 VIZE

Vize školy

Vize je označována jako pozitivní zobrazení budoucnosti. Zdůrazňuji slovo POZITIVNÍ. Odpovídá na otázku „kam směřujeme, co chceme dosáhnout.“ Vize je vytvořená na základě sdílených hodnot, ze kterých se vyvozují cíle a plány činnosti. Zdůrazňuji slovo SDÍLENÝCH. Vize není přání ředitele.

Vize směřuje do budoucnosti v časovém horizontu několika let, minimálně pěti. Vizi je třeba utvářet spolu se všemi skupinami, kterých se vzdělávání ve Vaší škole týká - zaměstnanci, žáci i rodiče, případně zřizovatel.

Proč ji potřebujeme

Správně formulovaná vize má pro organizaci klíčový význam. Inspiruje učitele k samostatnému tvořivému jednání. Napomáhá rozhodování, cokoli se ve škole děje by mělo být v souladu se stanovenou vizí.

Jak ji vytvoříme

Vize se nadá tvořit diskuzí. To by bylo nekonečné, čím více lidí zapojeno, tím delší diskuze. Je třeba použít efektivní metody k získání klíčových bodů – hesel, ze kterých následně zformulujete výslednou vizi. Vhodné je pracovat při tvorbě vize ve skupinách, získáme tak více podkladů pro formulaci výsledku.

3.4 MISE

Mise školy

Mise neboli poslání je odpověď na otázky: „Kdo jsme?, Proč existujeme?“

Je cílena do přítomnosti, na rozdíl od vize, která směřuje do budoucnosti. Zamísí se skrývají sdílené hodnoty a dlouhodobé cíle Vaší školy.

Proč ji potřebujeme

Mise Vám pomáhá určit Vaše místo na „trhu škol“. Nastavuje komunikaci směrem ven k Vaším klientům, i směrem dovnitř organizace. Charakterizuje Vás, vymezuje, v čem jste jiní oproti konkurenci.

Jak ji vytvoříme

K tvorbě mise, podobně jako u vize je vhodné použít metody, pomocí kterých získáme klíčová slova, hesla, která nám potom pomohou k výsledné formulaci.

3.5 PRIORITY = STRATEGICKÉ CÍLE

Co je strategický cíl?

Strategické cíle neboli priority jsou již konkrétní formulace, jejichž naplněním se přiblížíme ke stanovené vizi. Priority vytváříme až po provedené a vyhodnocené SWOT analýze a po formulaci vize. Máme tak k dispozici současný stav a stav očekávaný. Strategické cíle jsou pak kroky vedoucí ze současnosti k naplnění vize.

U správně formulované priority musí platit tento vztah: „Když splním prioritu, pak naplním vizi.“

Je třeba říci, že priority nejsou jednotlivé úkoly, ale širší oblasti, na které se chceme zaměřit.

Při tvorbě strategických cílů využijeme výsledky SWOT analýzy. Zaměříme se na body, které získaly nejvíce preferenčních hlasů. Tyto body spojíme do skupin podle vzájemných souvislostí a nakonec tyto skupiny pojmenujeme.

Při formulaci cílů doporučuji sledovat, zda splňují tzv. SMART charakteristiku. Zkratka SMART opět vychází z anglických slov, ale pro zjednodušení si uveďme české ekvivalenty. Tyto ekvivalenty se v různých zdrojích mírně odlišují.

Specifický: Je dostatečně jasné, čeho chceme dosáhnout? Je cíl dostatečně konkrétní?

Měřitelný: Jak poznáme, že byl cíl splněn?

Akceptovatelný: Je stanovený cíl přijatelný? Není příliš snadno splnitelný? Nebo naopak?

Relevantní: Je cíl odpovídající vzhledem ke stanovené dlouhodobé vizi?

Terminovaný: Do kdy má být cíl splněn?

3.6 AKČNÍ PLÁN

Plán úkolů a jejich zabezpečení

Plán úkolů neboli akční plán jsou malé a jednotlivé kroky, které vedou k naplnění stanovených strategických cílů. Podobně jako platí logický vztah mezi vizí a prioritou, můžeme jej podobně formulovat mezi prioritou a akčním plánem. Pokud splním akční plán, pak naplním prioritu a následně se přiblížím k vizi.

Příklad:

Jako prioritu stanovíme: „Do dvou let založíme žákovský parlament“. Pak tedy Akční plán může vypadat takto: zjištění příkladů fungování/ návštěva škol s fungujícím parlamentem/ vytvoření plánu pro založení, ...

Za každým jednotlivým úkolem bude jméno toho, kdo zajistí a provede, včetně termínu.

Jak takový akční plán vypadá

Akční plán je vlastně seznam úkolů obsahující údaje kdy, kdo, co a jak. Akční plán se dělá na období jednoho roku, maximálně dvou.

Koho zapojit do tvorby

Akční plán musí logicky tvořit ti, kdo budou úkoly zabezpečovat. To je důležité. Pokud si lidé sami stanoví úkol, pak budou mít větší motivaci pro jeho kvalitní splnění. To pomůže v řízení strategie.

Do stanovení úkolů bychom neměli nikoho nutit, je dobrovolné. Dá se předpokládat, že když jste se shodli na vizi a na strategických cílech, budete chtít přispět k jejich naplnění.

Pokud se úkoly stanovují na společné schůzce, lze využít tzv. „stádový efekt“ (jednání podle ostatních). Když si všichni ostatní kolem mě stanoví úkol, nutí i mě samotného něco udělat.

3.7 EVALUACE A AKTUALIZACE

Nyní už víte, co vše obsahuje funkční strategie. Nezapomeňte, že strategii jste tvořili společně se všemi skupinami a proto by s ní měli být seznámeni, mít k ní přístup. Vyvěste ji ve škole – vizi, misi, strategické cíle - umístěte na internet, informujte o jejím vytvoření a naplňování zřizovatele.

Bude to jeden z nástrojů propagace Vaší školy. To samo o sobě zajistí, že si lidé sami budou hlídat svoje akce.

Evaluace

Evaluace je proces, kdy zjišťujeme, jak se nám daří plnit akční plán, zda děláme, co jsme si předsevzali.

Evaluaci musíte provádět minimálně 1 x ročně, lépe však 2x – např. ke každému pololetí. Vezměte akční plán, podívejte se na seznam úkolů a jejich termíny a hned vidíte, co se podařilo a s jakým výsledkem. Pokus se něco nepodařilo splnit, je předmětem evaluace zjistit důvody proč. Podporujte kolegy v plnění strategie, motivujte. Buďte příkladem. Děláte to pro Vaši školu.

V rámci motivace k plnění strategického plánu můžete zařadit plnění jednotlivých kroků a akcí jako podklady pro udělování odměn. Dáte tím ostatním najevo, že je tento dokument pro Vás důležitý a záleží Vám na jeho realizaci.

Aktualizace

Aktualizace je proces úpravy strategie na základě výsledků zjištěných při evaluaci. Aktualizace vychází s výsledků evaluace. Dělá se po skončení akčního plánu, ideálně každé 2 roky. Při aktualizaci sledujeme například:

Zda jsme při splnění akčního plánu dosáhli cíle – naplnili jsme prioritu. Zde jsou možné 2 varianty. Pokud byl cíl dosažen, bude třeba stanovit nový cíl, novou prioritu. Pokud ne, budeme se zamýšlet, které další kroky udělat, abychom cíl splnili – vytvoříme nový akční plán.

Zda to co děláme, nás přiblížilo směrem k vizi. Jak daleko jsme od vize v porovnání s počátečním stavem. Je vize stále aktuální? Nepotřebujeme vizi upravit? Pokud je dobře stanovená, určitě by k tomu nemělo dojít po 2 letech. Stanovuje se s výhledem na 5 a více let.

Do procesu aktualizace je vhodné zapojit minimálně zaměstnance školy, tedy ty, kteří se podílí na realizaci strategie. Výsledkem aktualizacího procesu by měl být nový akční plán na další období, jehož splnění vede k dosažení priorit a následně k dalšímu přiblížení k naší vizi.

V pravidelných intervalech se hodí informovat ostatní zapojené skupiny o plnění plánu a jeho a aktualizacích. Na třídních schůzkách, na internetu, na nástěnce školy, na jednání zastupitelstva, ve školním či obecním zpravodaji apod.

4 Závěr, co dál

*„Plány jsou pouze dobrými úmysly,
jestliže se okamžitě nezvrhnou do podoby
tvrdé práce“.*

Peter Drucker

Gratuluji.

Dostali jste se na konec e-knihy s názvem Strategie rozvoje školy – stručně a jasně.

Podářilo se dostat názvu „stručně a jasně“? Máte nějaké otázky? Neváhejte mě kontaktovat.

Mým cílem bylo předat vlastní zkušenosti se strategickým plánováním. Zkušenosti, které se mně osvědčily a které mohou pomoci i Vám a v konečném důsledku našemu českému školství.

Můj přístup ke strategii určitě neosloví všechny školy. Každá škola má různé podmínky, liší se velikostí, přístupem k žákům, vlastními problémy, některé školy používají jiné strategické systémy.

Pokud patříte k těm, které tato kniha oslovila, pokud věříte, že mnou popsany postup by mohl ve Vaší škole fungovat, pokud chcete vaši školu rozvíjet společně s vašimi zaměstnanci, rodiči a žáky

PAK

Vám nabízím možnost, jak toho dosáhnout.

Vaši vlastní strategii můžete mít 2 způsoby.

1) v případě, že budete strategii tvořit sami, nabídnu Vám „Produkt“, ve kterém najdete **praktické postupy a návody krok za krokem** vedoucí k vytvoření VAŠÍ STRATEGIE ROZVOJE ŠKOLY.

2) s tvorbou strategie Vám může pomoci odborník - facilitátor – osoba, která zná procesy popsané v této knize. V tomto případě Vám mohu nabídnout moje služby, případně kolegů, s nimiž v této oblasti spolupracuji.

Kontaktujte mě na adrese info@strategieskoly.cz. Pomůžu Vám s rozhodnutím.

Další informace můžete zjistit na webu www.strategieskoly.cz.

Použité zdroje:

1 Strategie rozvoje školy, Ludvík Eger a kol., CECHTUMA s.r.o., 2002

2 Kvalitní škola – kritéria a indikátory hodnocení, ČŠI, 2015

weby:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana

<http://www.cevelova.cz/citaty-o-marketingu/>

<http://citaty.pelmel.info/>