



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# PRŮVODCE STRATEGICKÝM ŘÍZENÍM VE ŠKOLÁCH KROK ZA KROKEM

**Mgr. František Tomášek**  
**Mgr. Petr Valenta, Ph.D.**



## Obsah

1. ÚVOD.....	4
1.1 Co je strategické řízení a plánování.....	4
1.2 Přínosy strategického řízení a plánování.....	5
2. Jak začít se strategickým řízením a plánováním rozvoje školy.....	6
2.1 Plánovací období.....	6
2.2 Koho zapojit.....	6
2.2.1 Role ředitele.....	6
2.3 Podmínky pro zavedení procesů strategického řízení.....	7
2.4 Sestavení strategického týmu.....	8
3. Analýza stavu školy.....	9
3.1 Vnitřní analýza školy.....	9
3.1.1 Analýza dokumentace školy.....	9
3.1.2 Personální analýza.....	9
3.1.2.1 Organizační struktura (přehled pozic a rolí).....	10
3.1.2.2 Struktura zaměstnanců dle věku, pohlaví, vzdělání a praxe.....	10
3.1.3 Analýza kultury, klimatu a image školy.....	12
3.1.4 Analýza výsledků vzdělávání, olympiád a soutěží.....	13
3.1.5 Analýza zdrojů.....	13
3.2 Analýza vnějšího prostředí školy.....	14
3.2.1 Návaznost na vyšší strategické dokumenty.....	14
3.2.2 Analýza cílového prostředí.....	14
3.2.3 Analýza konkurence.....	15
3.3 SWOT analýza.....	15



---

4. Tvorba Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) .....	17
4.1 Mise (poslání) školy .....	17
4.2 Vize školy .....	18
4.3 Zpracování SPRŠ .....	18
4.3.1 Priority (strategické cíle) .....	18
4.4 Akční plán – plán implementace .....	21
4.5 Evaluace a aktualizace .....	21
4.6 Seznámení se strategií a její propagace .....	22
5. Závěr .....	23
6. Seznam příloh .....	23



## 1. Úvod

Tento průvodce představuje soubor logicky uspořádaných postupných kroků zaměřených na systém řízení školy jako organizace a na vedení lidí v ní. Cílem je vyvolat a podpořit Váš zájem o strategické řízení a plánování ve Vaší škole. K tomu zde naleznete praktické postupy a návody. Průvodce je rovněž určen dalším zájemcům o oblast rozvoje a zkvalitňování školy, vzdělávacího procesu a výsledků vzdělávání.

Tento průvodce je koncipován tak, aby přinesl základní přehled o nejdůležitějších procesech, nástrojích a technikách strategického řízení. Všechna uvedená témata jsou podrobněji rozpracována v Manuálu strategického řízení a plánování ve školách, který připravil Národní pedagogický institut ČR.

### 1.1 Co je strategické řízení a plánování

Strategické řízení a plánování rozvoje školy umožňuje flexibilně reagovat na proměny vnitřního nebo vnějšího prostředí školy a v souladu s nimi nastavovat odpovídající cíle, strategie a procesy řízení, které škole zajistí neustálé zlepšování.

**Strategie** je dlouhodobá koncepce činnosti organizace, poskytuje představu o tom, jací bychom měli být a co bychom měli umět a dělat, abychom byli v budoucnu ještě více úspěšní, a též jak toho dosáhnout.

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

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

Aby mohl být cíl naplněn, je zapotřebí zajistit, že se ve vztahu k zvoleným cílům dějí správné věci (a dělají se správně), a to ideálně v bezpečném prostředí, kde jsou řešeny problémy a je předcházeno rizikům. **Řízení** je tedy vytváření a udržování podmínek pro každodenní činnosti, které směřují k naplnění plánu, delegování zodpovědností za svěřené úkoly, monitorování postupu oproti plánu, každodenní operativní rozhodování.



## 1.2 Přínosy strategického řízení a plánování

Níže uvedený přehled představuje soubor obecně očekávaných přínosů, který není a nemůže být konečný. Konkrétní přínosy pro školu jsou odvislé od konkrétního stavu a podmínek školy, zkušeností vedení školy se strategickým řízením, kultury školy, vztahů s širší školní komunitou, zřizovatelem apod. Do všech těchto oblastí ovšem strategické řízení vstupuje a právě v nich se mohou jeho přínosy projevit. Mezi hlavní přínosy můžeme zařadit:

- porozumění, že změna je přirozená a může být příležitostí či předpokladem rozvoje školy,
- postupně se utvářející cílevědomá cesta ke zlepšování činnosti školy,
- příležitost k aktivizaci a zapojení nejlepších lidských zdrojů školy,
- podpora týmové dynamiky a sdílení společných hodnot napříč školou,
- utváření pozitivního klimatu školy,
- reprezentativní, přehledná a vypovídající image školy,
- rozvoj systému sebereflexe a vnitřního hodnocení,
- pozitivní vliv na rozvoj komunikace a spolupráce s rodiči (zákonnými zástupci) a se zřizovatelem,
- efektivní plánování a realizace aktivit profesního rozvoje pedagogů,
- zlepšování kvality výuky,
- rozvoj oblastí definovaných dokumentem „Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání“ České školní inspekce (a vyšší připravenost školy na inspekční návštěvu).



## 2. Jak začít se strategickým řízením a plánováním rozvoje školy

### 2.1 Plánovací období

Na základě pilotního ověření podpory procesů strategického řízení ve školách, které provedl Národní pedagogický institut ČR,<sup>1</sup> je doporučeno rozvrhnout strategické činnosti do **dvou školních roků**.

- **První školní pololetí** – analýzy vnitřního i vnějšího prostředí školy, definování rozvojových potřeb školy.
- **Druhé pololetí** – formulování strategických cílů, tvorba dlouhodobého plánu rozvoje školy a školního akčního plánu .
- **Třetí pololetí** – implementace navržených opatření do života školy.
- **Čtvrté pololetí** – pokračování implementace, evaluace pokroku školy (řada přínosů se projeví až po implementaci plánu, k vyhodnocení pokroku školy je tedy možné přistoupit s větším časovým odstupem).

### 2.2 Koho zapojit

Do strategických procesů je vhodné zapojit všechny, kteří budou svou prací pomáhat naplňovat cíle školy nebo na které bude mít plánovaná změna dopad. Je důležité, aby všichni požadovaným změnám a přínosům rozuměli, aby existovala sdílená shoda. Současně každý aktér, který je součástí života školy, může mít důležité podněty a postřehy k tomu, jak škola funguje, představy a potřeby o tom, jak by fungovat měla, a často i nápady, jaké konkrétní aktivity lze realizovat.

Vedle ředitele školy a jeho zástupců je proto vhodné do tzv. strategického týmu zapojit i zástupce pedagogů, nepedagogických pracovníků, zřizovatele, místní aktéry (např. ty, kteří realizují Místní akční plán rozvoje vzdělávání v území), rodiče i žáky. S nimi je možné provádět analýzy stavu školy, formulovat vizi a cíle školy, dojednat jejich podporu při naplnění školního akčního plánu.

Současně je důležité, aby ředitel školy promyslel, jak tyto aktéry do strategických projektů zapojit. V případě velkého množství aktérů je možné vytvořit více pracovních skupin nebo využít školskou radu.

#### 2.2.1 Role ředitele

Pro zajištění úspěchu při dosahování strategických cílů školy je klíčová osobnost ředitele školy. Ředitel školy:

- má komplexní odpovědnost za všechny procesy, které ve škole probíhají,
- má klíčovou rozhodovací pravomoc ve škole,

---

<sup>1</sup> Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích.



- je nositelem vize, iniciátorem změn a garantem strategie školy,
- je vůdčí osobností (leaderem), motivuje spolupracovníky k pozitivnímu přijímání změn a hledání alternativních přístupů ke změnám,
- má znalosti o pracovnících školy, vybírá a vede týmy pracovníků, je organizátorem schopným odhadu možností a mezi odpovídajících aktuálnímu stavu školy (personálnímu, materiálnímu, finančnímu apod.) a v souladu s tím nastavuje cíle a deleguje zodpovědnosti za jejich plnění,
- je zodpovědný za řízení pedagogického procesu, vyhodnocuje tedy činnosti ve škole a přijímá taková opatření, která zajistí naplnění cílů školy,
- může (a měl by) být svým spolupracovníkům mentorem, facilitátorem, koučem.

Ředitel sám nemusí být koordinátorem všech aktivit, může nebo dokonce musí delegovat některé své pravomoci na konkrétní osoby nebo skupiny lidí. **Bez jeho podpory je však cesta ke změně obtížná.**

### 2.3 Podmínky pro zavedení procesů strategického řízení

**Samotná tvorba Strategického plánu rozvoje školy s sebou přináší změnu.** Nové věci, se kterými nemají pracovníci zkušenosti, mohou vyvolávat obavy z budoucnosti. Každá změna v jistém smyslu znamená opuštění „starých pořádků“, které poskytují jistotu a bezpečí. Realizace změny ve škole není proto možná bez aktivní spolupráce a přímé účasti učitelů a dalších pracovníků školy.

Předpokladem úspěšného rozvoje školy je:

- **Podpora vhodného klimatu** – otevřenost a atmosféra důvěry minimalizuje obavy z neznámého a případný pocit ohrožení.
- **Přístup ředitele a vedení školy** – podpora strategického rozvoje ze strany ředitele a širšího vedení školy má pro zdárný průběh změnových aktivit mimořádný význam.
- **Znalost procesu strategického řízení a plánování** – tvorbě strategického plánu jako procesu se musí škola (lidé v ní), má-li ho zvládnout, naučit. Vedení školy by mělo vyhledat vhodné vzdělávací programy (ucelený vzdělávací program zaměřený na strategické řízení poskytuje Národní pedagogický institut ČR), odborné materiály, pokusit se zajistit podporu a vedení zkušených kolegů ředitelů nebo se obrátit na centra podpory strategického managementu NPI ČR.
- **Podpora rozvoje týmové komunikace a spolupráce** – kvalitu týmové komunikace a spolupráce je dobré podpořit vhodným sestavením strategického týmu (z hlediska vzájemných vztahů, důvěry, odbornosti) a nastavením sdílených pravidel pro vzájemnou komunikaci v pedagogickém sboru a mezi ostatními zaměstnanci.
- **Posílení pocitu sounáležitosti** – podmínkou je přiměřená informovanost a především zapojení spolupracovníků do procesu tak, aby věděli, že do kolektivu nejen patří, ale že v jeho rámci mají i svou aktivní pozici.



Pokud se strategickým rozvojem školy začínáte, je důležité nastavit reálné a prokazatelně splnitelné cíle. Může jít o malé kroky, na nichž ovšem bude viditelný jistý posun. Úspěch při plnění dílčích cílů poskytuje motivaci pro další rozvoj školy i seberozvoj jejích pracovníků. Pokuste se vyhnout tomu, že budete stanovovat cíle příliš obecné, složité, ambiciózní nebo vzdálené. V takovém případě bude mnohem obtížnější udržet morálku pracovníků a jejich aktivitu při zapojení do činností nezbytných pro rozvoj školy.

## 2.4 Sestavení strategického týmu

Strategický tým je aktivní oporou ředitele a má **dvě základní funkce**:

- participovat na tvorbě strategického plánu rozvoje školy a s tím spojených aktivit,
- aktivně se následně podílet na plnění a evaluaci strategického plánu.

Sestavení strategického týmu je jedním z klíčových kroků na začátku aktivního vstupu školy do dlouhodobého strategického plánování. Můžete **využít následujícího postupu**:

- Poskytněte zaměstnancům informace o smyslu a přínosech strategického řízení a plánování a jeho průběhu a vyzvěte je k zapojení do práce ve strategickém týmu za dohodnutých podmínek.
- Zveřejněte požadavky z hlediska potřebných pozic v organizační struktuře školy (osobnostní a odborné předpoklady a zaměření s ohledem na cíle rozvoje školy).
- Zvažte skladbu týmu – základ by mělo tvořit vedení školy (alespoň převážná část), dále by měli být zapojeni zástupci všech skupin (např. 1. a 2. stupně, školní družiny/klubu, školního poradenského pracoviště, nepedagogických pracovníků, zástupce rodičů, zřizovatele). Počet členů týmu by měl být nastaven s ohledem na velikost školy. Z hlediska řízení je optimální počet sedmi členů týmu.
- Pro vytipování zejména zástupců pedagogického sboru využijte např. Belbinovu typologii týmových rolí (**viz příloha č. 1**) a ustavte tak osobnostně i odborně kompatibilní tým.
- Uskutečňte individuální konzultace s každým potenciálním členem týmu.
- Jmenujte tým a zveřejněte jeho složení.
- Informujte pracovníky o možnosti a potřebě zapojení dalších aktérů pro řešení samostatných dílčích témat při tvorbě a realizaci strategického plánu rozvoje školy.





## 3. Analýza stavu školy

Aby vůbec bylo možné stanovit, do kterých oblastí je vhodné nasměrovat úsilí při rozvoji školy, je zapotřebí nejprve se dobře zorientovat v aktuální situaci školy. Existuje více oblastí, které mohou být objektem analýzy. Analýza by měla směřovat do vnitřního prostředí školy, ale důležité faktory ovlivňující rozvoj školy se nacházejí i mimo školu samotnou, ve vnějším prostředí. Informace z dílčích vyhodnocení pak mohou být efektivně využity při definování silných a slabých stránek školy a hledání příležitostí či případných hrozeb (viz SWOT analýza, kap. 3.3).

### 3.1 Vnitřní analýza školy

#### 3.1.1 Analýza dokumentace školy

Jedním z prvních úkolů strategického týmu je analýza aktuálního stavu dokumentů školy a zjištění, zda jejich koncepce a textace odpovídá současnému modelu školy, potřebám organizace a výuky.

Jedná se např. o:

- organizační schéma školy – model struktury a vzájemných vztahů (nadřízenost a podřízenost) pozic a funkcí ve škole,
- školní řád,
- školní vzdělávací program,
- provozní řád školy,
- provozní řady jednotlivých částí školy (školní družina, školní klub, školní jídelna apod.),
- vnitřní platový předpis,
- pracovní náplně řídicích pracovníků,
- etické kodexy a další.

#### 3.1.2 Personální analýza

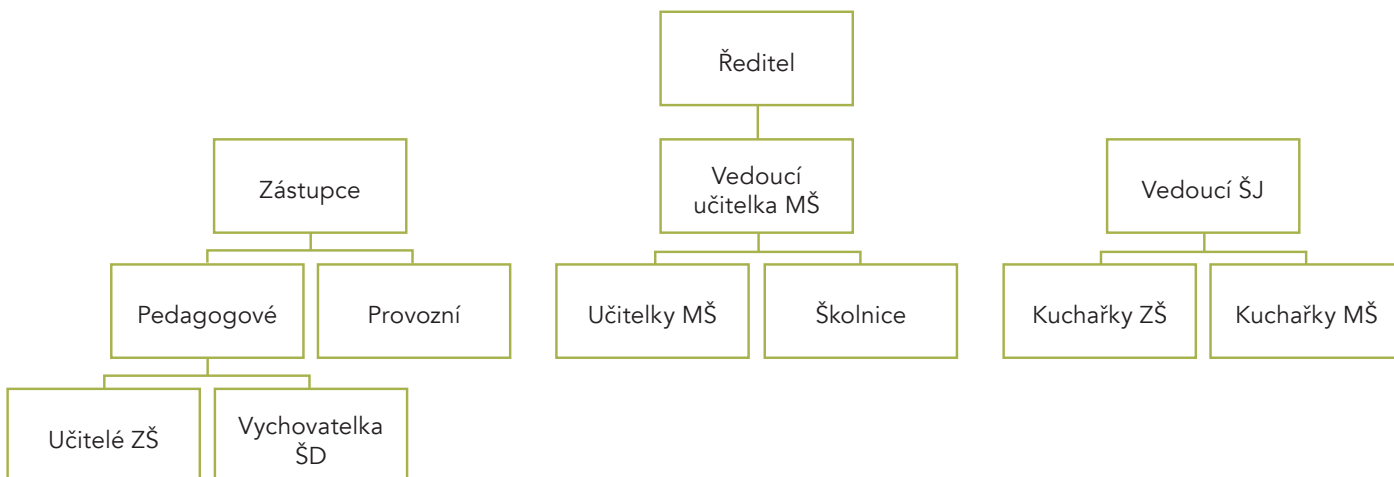
Nejdůležitějším zdrojem, který ředitel využívá pro plánování a realizaci aktivit pomáhajících školu rozvíjet, jsou lidé. Kompletní přehled o vzdělání, kompetencích, zkušenostech, věku a dalších oblastech týkajících se pracovníků školy pomůže řediteli školy nejen vybrat vhodné osoby do strategického týmu a následně delegovat zodpovědnosti při plnění dílčích úkolů, ale přináší i řadu podnětů pro stanovení rozvojových cílů školy.

Možné oblasti analýzy jsou představeny na následujících stránkách. Návrhy formulářů a tabulek je možné si stáhnout z webu NPI ČR a upravit pro svou potřebu.

### 3.1.2.1 Organizační struktura (přehled pozic a rolí)

Pro ujasnění, jaké kapacity má škola z hlediska pozic a rolí, je důležité vytvořit přesné organizační schéma včetně počtu úvazků a dalších informací dle potřeb ředitele a vedení školy.

**Obr. 1: Organizační schéma**



#### **Poznámka**

Jedná se o jednoduché schéma odpovídající malé škole. Příklad možné složitější organizační struktury najdete v příloze č. 2 tohoto Průvodce.

### 3.1.2.2 Struktura zaměstnanců dle věku, pohlaví, vzdělání a praxe

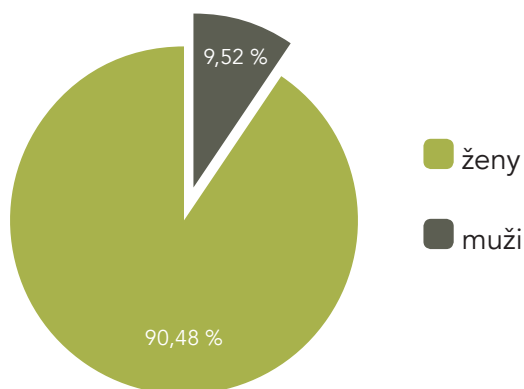
Údaje o věkové struktuře pracovníků školy je možné zaznamenat pomocí jednoduchých tabulek, grafů, přehledů. Možné formy jsou znázorněny na obrázcích níže.

**Obr. 2: Matice pro záznam věkové struktury zaměstnanců**

POZICE Pg	VĚK	POZICE NPg	VĚK
ředitel/ka			
učitel/ka			
učitel/ka			
učitel/ka			
a další			
<b>Pedagogové průměrný věk</b>		<b>Ostatní zaměstnanci průměrný věk</b>	



br. 3: Graf struktury zaměstnanců podle pohlaví



Obr. 4: Matice pro záznam kvalifikace zaměstnanců

PEDOGOGOVÉ		NEPEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI	
Pozice	Kvalifikace	Pozice	Kvalifikace
ředitel/ka			
učitel/ka			
učitel/ka			
učitel/ka			
a další			

Obr. 5: Matice pro záznam délky praxe zaměstnanců

POZICE	DÉLKA PRAXE
ředitel/ka	
učitel/ka	
a další	
<b>průměr</b>	



**Obr. 6: Matice pro záznam údajů o dalším vzdělávání pracovníků školy**

Školní rok	Počet PP účastníků se DV v %	Částka vynaložená na DVPP	Počet NP účastníků se DVNP v %	Částka vynaložená na DVNP
2017/18				
2016/17				
2015/16				
2014/15				
2013/14				

Všechny zaznamenané údaje je třeba posoudit a interpretovat, a to v rámci strategického týmu. Organizační schéma může poskytnout informace o potřebě vytvořit podmínky pro nové pozice ve škole nebo posílení stávajících; údaje o věku, kvalifikaci a délce praxe zaměstnanců školy pak identifikovat a pojmenovat rizikové faktory pedagogického sboru (např. konzervativnost, setrvačnost, obava ze změn, malá profesní zkušenost apod.) a příležitosti k rozvoji pedagogických pracovníků. Přehled účasti zaměstnanců na dalším vzdělávání může vést k zavedení motivačních prvků pro ty, kteří se vzdělávání účastní méně, nebo využití pracovníků s nejširším vzdělávacím portfoliem při rozvoji ostatních kolegů (mentoring).

### 3.1.3 Analýza kultury, klimatu a image školy

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

- **Kultura** – Jak se k sobě ve škole chováme, jak spolu jednáme.
- **Klima** – Jak se ve škole cítíme, jaká je ve škole atmosféra.
- **Image** – Jak nás vidí ostatní, jak se prezentujeme navenek.

Pro analýzu kultury školy platí organizačně následující principy:

- Měl by ji realizovat externí pracovník mimo školu, který je nezávislý a objektivní a znalý relevantních analytických metod a nástrojů.
- Probíhá zvláště s vedením školy a zvláště s pedagogickým sborem, což umožňuje zapojeným osobám vyjadřovat se bez obav z možných sankcí.

Pro analýzu kultury školy doporučujeme využít hodnoticí škálu (**viz příloha č. 4**), která je zaměřena na model a stav řízení školy, a to ve dvou časově odlišných úrovních:

- současný stav,
- stav, kterého bychom chtěli dosáhnout v budoucnu.

Výsledky analýzy můžeme využít při vytváření komunikační strategie používané pro zajištění efektivního předávání informací mezi pracovníky školy nebo směrem k rodičům, žákům, zřizovateli, širší veřejnosti.



Důležité vstupy do tvorby komunikační strategie poskytně i přehled nástrojů, které škola pro komunikaci využívá.

### Obr. 7: Matice pro analýzu komunikačních nástrojů

Účastníci	Způsob komunikace
učitelé	oběžník, přímý rozhovor, pedagogická rada, operativní porady, ...
provozní zaměstnanci	oběžník, přímý rozhovor, provozní porada, operativní porady, ...
rodiče	běžný rozhovor, sjednané konzultace, nástěnky tříd, nástěnka školy, webové stránky, popř. emailová komunikace, ...

#### 3.1.4 Analýza výsledků vzdělávání, olympiád a soutěží

Informace o výsledcích vzdělávání škola zpracovává do řady výkazů a též do výroční zprávy. S ohledem na stupeň vzdělávání lze vycházet z údajů o:

- školní připravenosti a úspěšnosti u žáků 1. tříd,
- plnění pedagogických záměrů stanovených učiteli v pedagogické diagnostice jednotlivých dětí,
- konkrétních vzdělávacích pokrocích dětí v pedagogické diagnostice,
- prospěchu tříd,
- výsledcích olympiád a soutěží,
- výsledcích testů (externích, vlastních),
- úspěšnosti přijetí žáků na vyšší stupeň školy.

#### 3.1.5 Analýza zdrojů

Kromě personálních zdrojů jsou pro úspěch rozvoje školy významné i zdroje spadající do oblasti financí, vybavení tříd, dostupnosti škol s ohledem na specifické potřeby dětí (bezbariérovost), řídicích procesů (můžeme sem zařadit např. audit současné kvality strategického řízení a plánování) apod. Finanční zdroje a míru jejich dostatečnosti lze zmapovat s ohledem na jejich poskytovatele, např. takto:

- finanční zdroje ze státního rozpočtu prostřednictvím OŠ kraje – na platy a odvody (osobní příplatky a odměny), na učebnice, učební pomůcky, DVPP, pojištění, FKSP,
- finanční zdroje z rozpočtu zřizovatele na provoz (energie, menší opravy a údržba, revize, internetové připojení atp.),
- finanční zdroje z doplňkové činnosti definované zřizovatelem a povolené ve zřizovací listině (pronájem),
- finanční zdroje z projektů dotačních programů,
- jiné finanční zdroje (sponzoři, dary).



Analýzu zdrojů je doporučeno zpracovat zvláště za vedení školy a zvláště za pedagogický sbor, vyhodnotit a vzájemně porovnat. Možný přehled dalších zdrojů publikoval Světlík (2009). Včetně matice pro vyhodnocení viz příloha č. 3.

### 3.2 Analýza vnějšího prostředí školy

Analýza vnějšího prostředí umožňuje určit, jaké podmínky dané externími procesy či autoritami ovlivňují aktuální stav školy a kde v nich lze najít příležitosti či případné hrozby pro fungování a další rozvoj škol. Současně zaměřuje pozornost na školy v okolí, jejich vzdělávací nabídku a výsledky vzdělávání, budoucí potenciál dětí a žáků, vyhodnocování a nastavování vlastní „konkurenční výhody“ vůči ostatním školám a následně definování potřeb a podmínek pro efektivní komunikaci a propagaci školy směrem k rodičům, žákům a studentům či zřizovateli.

Pro zmapování širokého kontextu školy může posloužit metoda PEST analýzy (také známá jako STEP analýza), mapující faktory:

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

Tuto metodu lze efektivně využít při identifikaci rizik a příležitostí potenciálně přicházejících z vnějšího prostředí školy.

#### 3.2.1 Návaznost na vyšší strategické dokumenty

Při plánování rozvoje vlastní školy je třeba si uvědomit, že přes svou současnou širokou autonomii působí školy a jejich ředitelé v rámci školského systému, jehož prvky, forma a podmínky ovlivňují konkrétní život škol a také determinují směr, kterým by se školy měly vydat. Víze, cíle a jednotlivé aktivity školy jsou proto ovlivněny strategickými dokumenty vznikajícími na vyšších úrovních školského systému a jsou to např.:

- Strategie vzdělávací politiky České republiky.
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky.
- Strategie digitálního vzdělávání.
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy příslušného kraje.
- Strategické dokumenty zřizovatele.
- Krajské a Místní akční plány rozvoje vzdělávání .
- Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, vytvořená a každoročně aktualizovaná Českou školní inspekcí, popisující kritéria „Kvalitní školy“.

#### 3.2.2 Analýza cílového prostředí

Do cílového prostředí patří zákazníci a klienti škol, tedy především děti, žáci a studenti, ale také jejich rodiče. Pro tvorbu strategického plánu rozvoje školy je velmi důležitá sociodemografická studie oblasti, v které se



škola nachází. Ta může přinést informace o síle populačních ročníků, které mohou znamenat budoucí zvýšení nebo snížení počtu žáků. Stejně tak je z hlediska počtu dětí a žáků vhodné sledovat i školy nižší úrovně, ze kterých do naší školy budou děti přicházet. Na potenciální scénáře je dobré se připravit a realizovat již předem konkrétní kroky k zabezpečení optimálních podmínek vzdělávání nebo zajištění personálních zdrojů školy.

### 3.2.3 Analýza konkurence

Přestože slovo konkurence může nést negativní konotace, v tomto případě jde o uvědomění si, jaké školy se nacházejí v okolí naší školy, jak se prezentují, co dělají dobře a kde zase můžeme najít výhodu oproti ostatním (ať už spočívá v lepší dostupnosti, příjemném prostředí, vzdělávací nabídce nad rámec školního vzdělávacího programu atd.). Opět je důležité tyto výhody prezentovat a vytvořit pro školu tak unikátní „značku“.

Pro přehledné zpracování konkurence je možné využít následujícího formuláře.

**Obr. 8: Matice pro analýzu konkurence**

ŠKOLA	VZDÁLENOST	CHARAKTERISTIKA	SILNÉ STRÁNKY ve vztahu k naší škole	SLABÉ STRÁNKY ve vztahu k naší škole

### 3.3 SWOT analýza

Data z dílčích analýz je důležité uvést do vzájemných vztahů a souvislostí. K tomu může vhodně pomoci tzv. SWOT analýza.

SWOT analýza představuje praktickou metodu umožňující komplexní vyhodnocení fungování školy. Zaměřuje pozornost na přednosti i slabiny vyplývající z vnitřní situace dané školy a současně umožňuje pojmenovat příležitosti a problémy či hrozby, které plynou z vnějšího prostředí obklopujícího školu.

- **Silné stránky (Strengths),**
- **Slabé stránky (Weaknesses),**
- **Příležitosti (Opportunities),**
- **Hrozby (Threats).**

Má-li mít tato analýza smysl a přínos, je doporučeno, aby ji realizoval **externí pracovník** mimo školu samotnou, který zná postup a průběh analýzy, je neutrální a nezatížený vnitřními procesy a vztahy ve škole



(tzv. facilitátor). Analýza by měla proběhnout zvláště s vedením školy a zvláště s pedagogickým sborem a je tvořena následujícími kroky:

- Vysvětlení modelu analýzy, očekávaných výstupů.
- Tvorba katalogových souborů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve skupinkách formou brainstormingu.
- Společné vyhodnocování položek v jednotlivých katalogových souborech a volba po pěti nejvýznamnějších položkách z každého souboru.
- Záznam vybraných položek do konfrontační matice, její propočtení a pojmenování největší příležitosti a největší hrozby v kontextech silných a slabých stránek .
- Vyhodnocení a společné porovnání výstupů z obou skupin.
- Interpretace získaných výstupů.

Pro zkoumání vnitřního stavu, tj. pojmenování silných a slabých stránek školy, je praktické soustředit se na následující oblasti:

- Prostory
- Materiálně-technické vybavení
- Personální zajištění
  - kvalifikace
  - odbornost
  - další vzdělávání PP
  - vztahy, spolupráce
- Řízení – vedení
- Prezentace školy (Public relations – P. R.)
- Aktivity školy
- Výchovný a vzdělávací proces
  - žáci
  - strategie (metody, formy)
  - role učitele
  - klima školy / atmosféra
  - hodnocení (sebehodnocení)
  - pravidla, řády
  - koncepce
- Rodiče, spolupráce





## 4. Tvorba Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ)

Pojem Strategický plán rozvoje školy je používán ve smyslu konkrétní strategie, kterou škola vytváří. Můžeme se v praxi setkat s různými názvy, např. Plán rozvoje školy, Koncepční plán školy, Koncepce rozvoje školy apod.

**Všechny kroky tvorby strategického plánu rozvoje školy vycházejí z analytických zjištění stavu školy (viz kap. 3), bez nichž by SPRŠ nebylo možné vypracovat.**

**Klíčové kroky tvorby SPRŠ:**



### 4.1 Mise (poslání) školy

Je to „vizitka“ naší školy. Je zaměřena na současnost a pomáhá uvědomit si možnosti školy, určit místo školy na „trhu škol“. Charakterizuje oblasti školy, vymezuje, v čem je škola jiná oproti ostatním školám. Mise poskytuje odpověď na otázky:



## „KDO JSME? CO DĚLÁME?“

Své představy o misi formulují pracovníci školy metodou brainstormingu, následně uskuteční výběr a definují misi jako výsledek konsensu. Podrobnější informace k misi a postupu tvorby najdete v kapitole 8 (Mise, poslání školy) Manuálu strategického řízení a plánování ve školách.

### 4.2 Vize školy

Vize je označována jako **pozitivní zobrazení budoucnosti**. Je to představa budoucnosti, v níž je škola při plnění mise (poslání) ještě úspěšnější. Formulace vize odpovídá na otázky:

## „KAM SMĚŘUJEME? ČEHO CHCEME DOSÁHNOUT? KDE CHCEME BÝT, ABYCHOM BYLI JEŠTĚ ÚSPĚŠNĚJŠÍ? JAK POZNÁME, ŽE NAŠE ŠKOLA DOBŘE FUNGUJE?“

Vize vyjadřuje cílový stav v časovém horizontu minimálně pěti let; její popis by neměl mít podobu literární, ale formu stručného, jasného, jednoznačného sdělení srozumitelného všem cílovým skupinám. Vize by měla **motivovat** k další činnosti, proto je důležité formulovat ji **pozitivně** (ne ve smyslu, co nebude, čeho se zbavíme, ale co bude, co budeme dělat a umět).

Obdobně (jako u mise) formulují pracovníci školy své náměty k vizi metodou brainstormingu, následně uskuteční výběr a formulují vizi jako výsledek konsensu.

Vize by měla být sdílena se všemi zaměstnanci a v přiměřeném rozsahu také s žáky nebo studenty, s rodiči (zákonnými zástupci) a také se zřizovatelem. Přijetí vize těmito skupinami lze podpořit **jejich přiměřeným zapojením** do tvorby vize. Díky participaci na formulaci vize lze pak očekávat i jejich větší zodpovědnost a podporu při rozvoji školy.

*Více o vizi a její tvorbě najdete v kapitole 9 (Vize školy) Manuálu strategického řízení a plánování ve školách.*

### 4.3 Zpracování SPRŠ

Nejen pro tvorbu vize, ale také pro zpracování SPRŠ je důležitá předchozí analýza stavu školy, která pomůže identifikovat rozvojové potřeby školy. Pokud vedení školy postupovalo v souladu s doporučeními této příručky, měl by mít strategický tým pro tvorbu SPRŠ tyto podklady:

- analýzy aktuální školské dokumentace,
- data z dílčích analýz identifikující rozvojové potřeby školy,
- výstupy SWOT analýzy,
- formulovanou misi a vizi školy.

#### 4.3.1 Priority (strategické cíle)

Strategické cíle jsou **kroky (cesty) vedoucí ze současnosti k naplnění vize – cíle v budoucnosti**. Jsou v souladu s misí, rozvíjejí nebo alespoň udržují poslání školy.



Základem SPRŠ jsou tedy všechny relevantní cíle vycházející ze zdrojů uvedených výše a respektující zvolené priority. Rozčleňují se v modelu „dlouhodobého plánu rozvoje“ na:

- a) krátkodobé (KD) – do 1 roku
- b) střednědobé (SD) – do 3 let
- c) dlouhodobé (DD) – 5 let (i více ve vazbě na vizi)
- d) průběžné (Pr) – to jsou takové cíle, jejichž naplňování/plnění spadá do více než jednoho období, např. konkrétní cíl začíná v 1. roce a jeho splnění spadá do 2. či 3. nebo dokonce až 5. roku

Práce se strategickými cíli a jejich začleňováním do strategického plánu rozvoje školy doporučujeme rozdělit na dva kroky:

#### 1. Příprava

- V souladu s vizí (k jejímu naplňování) formulovat cíle v členění do výše uvedených časových dimenzí (KD; SD; DD; popř. Pr).
- Vybrat a formulačně zpřesnit ty cíle, které je možno začít plnit nebo svou naléhavostí vyžadují bezodkladné plnění.
- Pro vybrané cíle vypracovat přehled vertikálně (pro více cílů současně) – viz ukázka formuláře **v příloze č. 5**.

#### 2. Tvorba/Zpracování

- Východiskem a zdrojem budou cíle zformulované přehledně a časově začleněné ve vertikálním formuláři.
- Tyto cíle začlenit do souboru vertikálních strategických matic (každý cíl má svou samostatnou vertikální matici).
- Jednotlivé cíle rozpracovat do souborů postupných kroků umožňujících plnění a splnění daného cíle ve stanoveném termínu a současně přiřazených, podle kompetencí a zodpovědností, jednotlivým pracovníkům nebo skupinám.

Pro vlastní vypracování strategických matic je doporučeno použít metodu SMART nebo tzv. Hvězdu otázek či kombinaci obojího.

### Metoda SMART

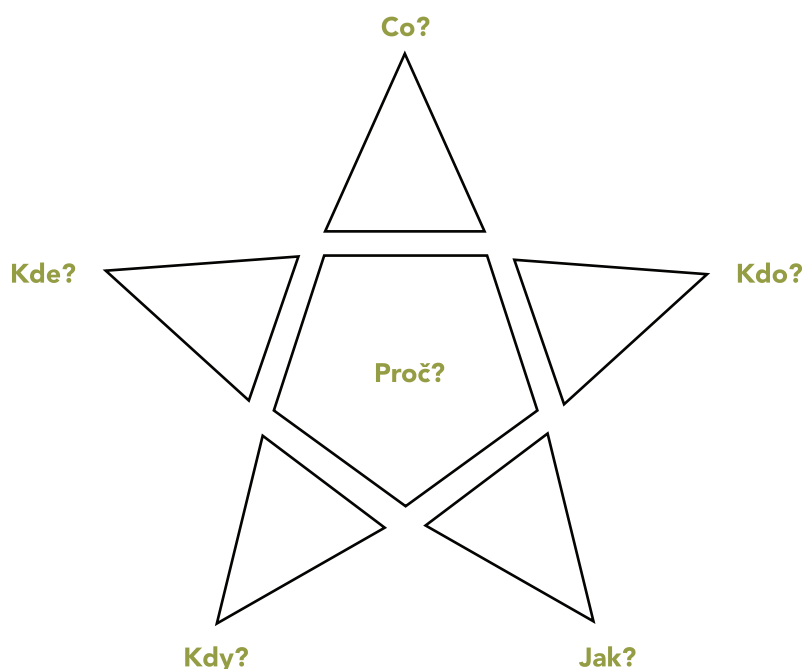
K zajištění popisu cílů v jednotlivých strategických maticích tak, aby každý popsaný cíl splňoval následující charakteristiky, a tedy byl:



- **Specifický** (specific) – Je každému dostatečně jasné, čeho chceme dosáhnout? Je cíl dostatečně konkrétní a srozumitelný?
- **Měřitelný** (measurable) – Jak poznáme, že byl cíl splněn? Měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení, resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- **Akceptovatelný** (agreed) – Je stanovený cíl přijatelný i pro ty, kteří ho budou plnit? Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.
- **Realizovatelný, relevantní** (relevant) – Odpovídá stanovené cílové vizi? Je reálný a dosažitelný? Není příliš snadno nebo naopak obtížně splnitelný?
- **Termínovaný** (timed) – Do kdy má být cíl splněn? Lze stanovit termín pro jeho splnění?

### Hvězda otázek

Tento nástroj, publikovaný Světlíkem (2009), umožňuje soustředit se na základní dimenze, které by měl strategický plán ve vztahu ke zvoleným cílům obsahovat.



CO – název cíle, co chceme udělat.

KDO – bude plnit úkoly vztahující se k danému cíli (realizátor).

KDE – převážně se týká rozvoje školy, tedy ve škole.

KDY – stanovení termínu splnění.

JAK – jedná se v podstatě o technologický postup/soubor postupných kroků vedoucích k dosahování a dosažení stanoveného cíle.



Abychom dokázali dobře naplánovat jednotlivé aktivity rozvoje školy, tedy definovat odpovídající cíle, přiřadit správné osoby, určit termíny a dílčí postup aktivit, je třeba neustále si klást otázku, PROČ vlastně změnové aktivity provádíme, tedy jaký je jejich smysl, jaký přínos očekáváme. To je důležité nejen pro motivaci všech zapojených aktérů, ale také pro vyhodnocení, zda námi zvolená strategie je skutečně smysluplná pro naplnění stanovené vize a zda umožňuje dosáhnout očekávaných přínosů.

Cíle zpracované výše uvedenými metodami je vhodné zpracovat do souboru strategických matic, viz ukázka **v příloze č. 6.**

#### 4.4 Akční plán – plán implementace

První školní akční plán – ŠAP (plán akcí a aktivit) pro první školní rok strategického rozvoje (viz kap. 2.1) je vhodné vytvořit z vybraných krátkodobých cílů strategického plánu. Ty jsou časově orientované právě do jednoho školního roku a určené k implementaci strategie do běžného života školy. Z těch průběžných pak je doporučeno vybírat jen ty, jejichž plnění startuje v daném školním roce. Postupné kroky pak stačí formulovat pouze rámcově.

Akční plán může, z praktických důvodů, představovat samostatnou přílohu SPRŠ, protože bude podléhat úpravám a změnám na základě procesu evaluace.

#### 4.5 Evaluace a aktualizace

**Evaluace** je proces zjišťování a vyhodnocování pokroku školy oproti plánu. Ve vztahu ke strategickému plánování je třeba si předem nastavit, jak poznáme, že došlo k posunu ve stanovené oblasti, podle čeho poznáme, že se podařilo splnit zvolený cíl. Toto je popsáno v samostatném dokumentu, který je možné nazvat **Plán evaluace**. Následně, při vlastní evaluaci, porovnáme skutečnost s plánem.

**Aktualizace** je proces úpravy Strategického plánu rozvoje školy, konkrétně strategických matic jednotlivých strategických cílů, a to na základě výsledků zjištěných při evaluaci. Aktualizace navazuje na výsledky evaluace.

Prakticky je možno zvolit následující postup.

1. Na počátku zvolíme periodu evaluace podle charakteru, náročnosti a termínů plnění jednotlivých cílů – např. 1 x za pololetí nebo za školní rok.
2. V procesu evaluace:
  - 2.1 vyhodnocujeme dosaženou míru a kvalitu plnění daného cíle ve stanoveném čase; pokud je vyhodnocení pozitivní, zaznamená se do evaluačního protokolu;
  - 2.2 v případě, že se daří plnit cíl jen zčásti nebo neúspěšně, je třeba:
    - a) analyzovat situaci a pojmenovat příčiny,
    - b) následně definovat nový postup/nové kroky, který/é by umožnil/y splnění cíle, a současně stanovit nový termín plnění,
    - c) závěry zaznamenat do evaluačního protokolu a na základě stanovené změny aktualizovat strategický plán.



3. Celý proces evaluace je nutné realizovat v týmu, aby bylo dosaženo maximální možné objektivity v posuzování a shody v závěrech.
4. Podle povahy a obsahu cíle je možné požádat o zpětnou vazbu např. nepedagogické pracovníky nebo i rodiče/zákonné zástupce.

Toto téma, včetně postupů, je zpracováno v samostatném dokumentu „Evaluace plánu rozvoje školy“.

#### 4.6 Seznámení se strategií a její propagace

Již bylo řečeno, že úspěch rozvoje školy závisí výraznou mírou na tom, zda jsou stanovené potřeby, vize a cíle srozumitelné, přijatelné a sdílené všemi, kteří se budou na plnění rozvojových cílů školy podílet nebo na ně budou mít změny ve škole určitý dopad. Proto je důležité, aby byly cíle školy a akční plán představeny i těm, kdo se neúčastnili jejich tvorby v rámci strategického týmu. Mohou to být pracovníci školy, ale také vnější aktéři.

Pro seznámení zaměstnanců školy s cíli školy je doporučeno:

- dát k dispozici a následně společně projednat finální znění dokumentu Školní akční plán,
- dát k dispozici a společně projednat Strategický plán rozvoje školy jako celek (SPRŠ).

Z hlediska vnějších aktérů je pak vhodné:

- seznámit s obsahem dokumentu SPRŠ a následně ŠAP zřizovatele – Radu obce, odbor školství, školskou komisi – a projednat podmínky a rozsah spolupráce a podpory,
- v přiměřené míře seznámit s oběma dokumenty rodiče/zákonné zástupce,
- prezentovat tyto dokumenty na www stránkách školy, popř. v tištěné formě prezentovat na místech určených pro informace rodičům/zákonným zástupcům (vývěska školy apod.).



## 5. Závěr

Strategický rozvoj školy je nikdy nekončící cyklus. Vždy je možné nacházet příležitosti ke zlepšení a téměř s jistotou lze předpokládat, že řada podnětů ke změnám bude přicházet z vnějšího prostředí. Celým smyslem strategického řízení a plánování je zajistit, aby ředitel a vedení školy nebyli těmito podněty zaskočeni a nereagovali až tehdy, když se objeví, ale vycházeli změnám vstříc. Je vždy výhodnější změnu naplánovat a řídit než nechat okolnosti, aby řídily nás a naši školu. Strategické řízení a plánování nám umožňuje být vždy o krok napřed nebo alespoň na základě znalosti prostředí počítat s možnými variantami budoucnosti a vybrat si tu, která bude mít pro nás a naši školu maximální přínos.

Strategické řízení je ryze participativní proces. Zkušenosti ukazují, že zavádění jeho prvků do života školy pozitivně ovlivňuje klima ve škole, vzájemné vztahy uvnitř školy i navenek. Řada škol, která zahrnuje do strategických týmů rodiče, zástupce neziskového sektoru, zřizovatele, zjišťuje, že získala důležité spojení a že díky vzájemné spolupráci se daří školu efektivně rozvíjet.

Jsm rádi, že jste si tohoto průvodce přečetli od začátku do konce. Přejeme Vám odvalu a vůli pustit se do zavádění a prohlubování procesů strategického řízení ve Vaší škole a věříme, že podobnou pozitivní zkušenost, kterou učinila řada ředitelů škol a z níž jsme v této příručce čerpali, učiníte zanedlouho i Vy.

## 6. Seznam příloh

- Č. 1 – Belbinův test a charakteristika týmových rolí
- Č. 2 – Ukázka organizační struktury školy – složitější
- Č. 3 – Analýza zdrojů – příklad
- Č. 4 – Formulář Kultura školy
- Č. 5 – Soubor SC uspořádaný vertikálně – příklad
- Č. 6 – Ukázka rozpracování SC do souborů postupných kroků

