

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Katedra sociologie andragogiky a kulturní antropologie

Mgr. Jan Ledvoň
Obor studia: Školský management

Strategický (rozvojový) plán školy
Strategic school (development) plan

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.
Olomouc 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Janovicích dne 24. 3. 2014

Podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Lucii Smékalové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady, náměty a připomínky.

Obsah

Teoretická část	7
1 Strategické řízení	7
2 Strategické plánování	9
3 Ujasnění vstupních premis a rozvojových záměrů.....	10
3.1 Poslání (mise) organizace	11
3.2 Vize organizace	12
3.3 Rozvojové záměry organizace	13
4 Realizace dílčích strategických analýz.....	15
4.1 PEST analýza	17
4.2 Analýza zájmových skupin (stakeholders, ovlivňovatelů)	19
4.3 Analýza vnitřních zdrojů organizace.....	21
4.4 Model 7S	25
5 Realizace komplexních strategických analýz	27
6 Formulace strategických cílů.....	29
7 Návrh a výběr strategií, strategický koncept	30
 Praktická část	 32
8 Tradice strategického řízení na škole.....	32
9 Realizační resumé.....	33
9.1 Název a adresa organizace	33
9.2 Historie	33
9.3 Poslání	33
9.4 Vize školy	35
9.5 Předmět podnikání.....	35
9.6 Klíčové osobnosti organizace	35
9.7 Popis produktů (výrobky, služby)	35
9.8 Popis trhů	35

9.9	Finanční aspekty (výnosy, náklady, hospodářský výsledek).....	36
9.10	Strategické zaměření organizace na další období.....	36
10	Charakteristika organizace	37
10.1	Charakteristika produktů	37
10.2	Trh, charakteristika zákazníků	37
10.3	Popis konkurence	37
10.4	Charakteristika významných dodavatelů	37
10.5	Vnitřní zdroje organizace	37
11	Organizační struktura, personální zajištění, vedení organizace.....	38
11.1	Organizační struktura organizace	38
11.2	Personální zajištění	39
11.3	Styl a kvalita vedení organizace.....	39
12	Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz, návrhy rozvoje organizace	41
12.1	Rozvojový záměr organizace	41
12.2	Situační analýzy.....	41
12.2.1	PEST	41
12.2.2	Analýza zájmových skupin	45
12.2.3	Analýza vnitřních zdrojů organizace	48
12.2.4	Analýza 7S.....	49
12.2.5	SWOT analýza	50
12.3	Strategické cíle	51
12.4	Výběr a určení strategií (strategický koncept)	51
13	Závěr	53
	Seznam použité literatury	54
	Seznam obrázků	55
	Seznam tabulek.....	55

Úvod

„Plánovat či neplánovat, popřípadě na jak dlouhou dobu?“ Tak zní otázka, kterou si klade nejméně ředitel školy. Protože se prostředí školy neustále a rychle mění, mohlo by se na první pohled zdát, že plánování za těchto podmínek nemá ani smysl. Já se však domnívám, že opak je pravdou – právě v rychle se měnících podmínkách je nutné se dobře zorientovat, uvědomit si výchozí pozici, nalézt smysluplný cíl a vydat se za ním předem promyšlenou cestou.

Proto jsem se rozhodl, že se ve své bakalářské práci zaměřím právě na tyto důležité aspekty v řízení školy, kterými jsou poslání a vize školy, strategické cíle a tvorba strategického konceptu, to vše s ohledem na podmínky, v kterých se škola nachází a také se zřetelem na faktory, které její život ovlivňují.

Mým cílem je vytvořit pro školu strategický rozvojový plán školy jako materiál, který by pokud možno co nejlépe posloužil při praktickém strategickém řízení školy.

V první části práce jsem se snažil vytvořit teoretický podklad pro druhou – praktickou část. Domnívám se, že takovéto členění práce prospívá přehlednosti a umožňuje časem jednoduchou aktualizaci v praktické části, a to bez nutnosti zásahů do části teoretické.

V této bakalářské práci se nezaměřuji na celé spektrum strategického řízení, neboť to vzhledem k plánovanému rozsahu bakalářské práce není možné; nevěnuji pozornost *implementaci a realizaci strategií* a z pochopitelných důvodů tedy ani *monitoringu a evaluaci dosažených stavů*. O to důrazněji je nutné na tomto místě podotknout, že nemá-li tedy vše v praktické části obsažené zůstat pouze takřkajíc „na papíře“, musí se vedení školy zaměřit také na tyto dva zmíněné kroky strategického řízení¹.

Tato práce si dělá ambice být jakýmsi vstupním základem, podkladem pro další práci v oblasti strategického řízení na základní škole v Janovicích. A to také proto, že na tvorbě praktické části participovali sami pracovníci školy.

¹ V tomto smyslu Cimbáliková (2009a, s. 47) upozorňuje, že „v mnoha případech je kvalita implementace důležitější než sama volba vhodné alternativy.“

Teoretická část

1 Strategické řízení

„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli společných cílů, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí. S růstem skupinových činností se zvyšovalo množství organizovaných činností, a tím vzrůstal význam manažerů“ (Cimbálníková, 2009a, s. 9).

„Již před mnoha tisíci lety řídili faraoni a císařové rozsáhlé říše a využívali přitom zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky a zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření“ (Bělohlávek, 2001, s. 23).

„Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pociťována nejen v podnikatelských subjektech, ale také v neziskových organizacích, v armádě, na univerzitách, ve vzdělávání, umění i jinde“ (Cimbálníková, 2009a, s. 9).

„Strategické řízení uskutečňované top managementem zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje“ (Keřkovský, 2002, s. 4).

Cimbálníková řadí strategické řízení mezi tzv. specifické oblasti managementu, přičemž pojem strategické řízení vykládá jako „proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a na základě strategické analýzy a trendu budoucího vývoje se z nich vyvozují strategické cíle a strategie organizace“ (Cimbálníková, 2009a, s. 12).

Na otázku, proč by se měla škola zabývat strategickým řízením, je možné odpovědět následujícím způsobem:

„Organizace, které využívají strategického řízení, mají tyto výhody:

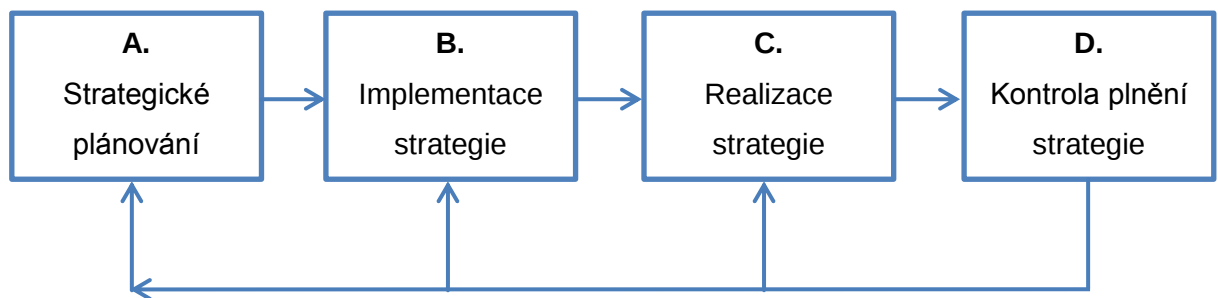
- aktivně se podílejí na vývoji své budoucnosti,
- ovlivňují aktivity ve svém okolí,
- ujímají se kontroly nad svou budoucností,

- vykazují významné zlepšení produktivity práce zaměstnanců²,
- lépe si uvědomují nebezpečí a hrozby v externím prostředí,
- efektivně alokují zdroje atd.“ (Cimbálníková, 2012, s. 9).

Keřkovský poukazuje ještě na jednu nezanedbatelnou výhodu strategického řízení, a sice že „řešení problémů strategického řízení řídící pracovníky zdokonaluje“ (Keřkovský, 2002, s. 2).

V praxi vzniká otázka, kdo přesně by se měl ve škole strategickým řízením zabývat. Cimbálníková soudí, že „strategické řízení by mělo být realizováno vrcholovým managementem, případně vlastníky³ či zřizovatelem organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 13). Podobným způsobem na tuto otázku nepřímo odpovídá Mallya (2007, s. 16), který „definování cílů organizace při strategickém plánování a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů“ považuje za úkol vedení organizace.

„Odborníci se shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých logicky navazujících krocích. Podle základních manažerských činností bychom proces strategického řízení mohli popsat následovně“ (Cimbálníková, 2012, s. 19).



Obrázek 1 - Jednoduchý model strategického řízení (Cimbálníková 2012, s. 19)

„V tomto jednoduchém modelu je třeba mít na paměti, že celý proces řízení, je dynamický. Řada kroků se může prolínat nebo probíhat souběžně“ (Cimbálníková, 2012, s. 19).

² Např. Keřkovský (2002, s. 1) to zdůvodňuje tím, že „většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku i motivaci pracovníků.“

³ V případě soukromých škol.

2 Strategické plánování

Strategické řízení se dostalo do popředí zájmu ředitelů škol zejména po přechodu škol do právní subjektivity, které bylo v České republice realizováno počátkem 21. století. Postupně se naplnila slova Egera (2002, s. 9), který již v té době upozorňoval, že se „strategické plánování rozvoje školy stane důležitou a aktuální problematikou v souvislosti se zvyšující se autonomií škol, a že strategické plány začnou po vedení škol požadovat jejich zřizovatelé a kontrolní orgány.“

Strategické řízení umožňuje zvýšit kvalitu a efektivitu práce organizace a jeho zavedení do škol je oficiálním zájmem České republiky: „Zvyšování kvality práce ve veřejném sektoru je jedním ze stěžejních úkolů, které stanovila vláda České republiky v programu Národní politiky podpory jakosti“ (Rada ČR pro jakost, 2007, s. 11). V modelu CAF⁴ pro školy tvoří jedno z devíti kritérií právě kritérium Strategie a plánování, z čehož je patrné, jak velký význam je strategickému plánování přisuzován.

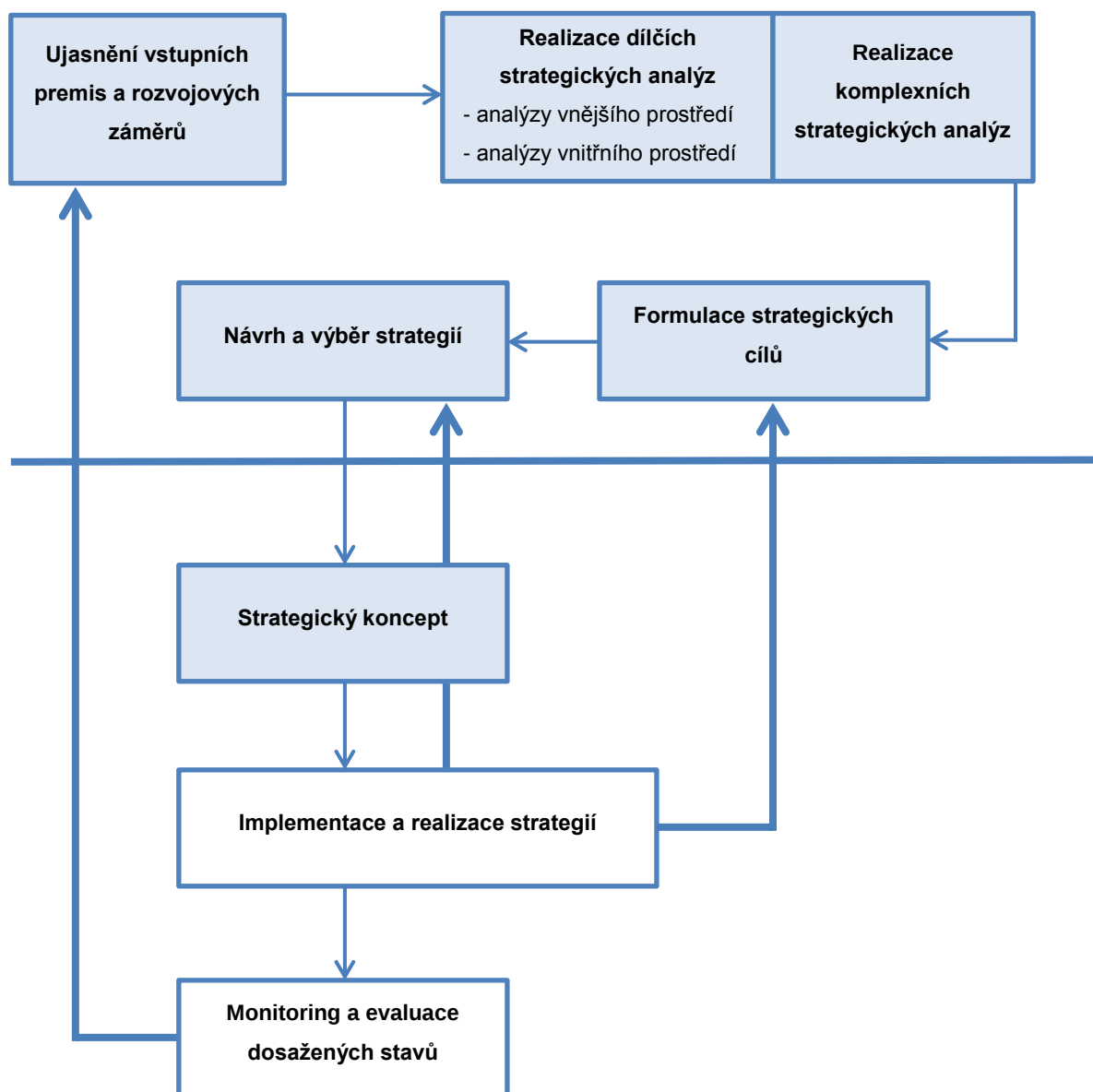
„Strategické plánování je součástí strategického řízení a je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Je to proces, ve kterém se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu“ (Cimbálníková, 2012, s. 23).

„Výsledkem procesu strategického plánování je plán. Strategický plán je základním dokumentem organizace, který popisuje smysl její existence (poslání), budoucnost směřování (vize) a dlouhodobé cíle (strategické) a cesty k jejich dosažení (strategie)“ (Cimbálníková, 2012, s. 24).

Podobně jako Cimbálníková nahlíží na význam strategického plánování Eger (2002, s. 9), přičemž poukazuje, že „by strategický plán rozvoje školy měl být jedním z nejdůležitějších dokumentů školy. Rozhodně by se neměl stát formální záležitostí, ale díky týmové spolupráci při jeho vytváření by měl být důležitým nástrojem při řízení rozvoje školy. Řízení kvality ve škole si lze jen stěží představit bez vytváření a inovace strategického plánu rozvoje školy.“

⁴ Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec

Přehledně lze proces strategického plánování vyjádřit například pomocí následujícího grafického schématu.



Obrázek 2 - Proces strategického plánování (Cimbálníková 2012, s. 24)

Cílem této bakalářské práce je rozpracovat prvních šest kroků, které jsou v obrázku 2 zvýrazněny modrou výplní. Tomu také odpovídá logická stavba následujících kapitol

3 Ujasnění vstupních premis a rozvojových záměrů

3.1 Poslání (mise) organizace

„Východiskem pro stanovení budoucího rozvoje organizace je poslání organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 25). Jedná se o „prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné a budoucí aktivity organizace, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od konkurence“ (Cimbálníková, 2009a, s. 54).

„Mise je elementem image školy a měla by být jedenkrát ročně podrobena reflexi sborem školy. Musí se odrážet v aktivitách ředitele i ostatních pracovníků. Musí být prezentována na setkáních, v dokumentech školy a doporučuje se ji zveřejnit na důstojném místě při vstupu do školy“ (Eger, 2002, s. 38).

„Mise má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností“ (Keřkovský, 2002, s. 18).

„Poslání organizace určuje její charakter, identitu a obvykle prezentuje:

- *smysl existence* tj. proč, za jakým účelem organizace existuje, v čí prospěch vynakládá úsilí, v čem lze spatřovat její přednosti),
- *vztah k ostatním subjektům* (např. zákazníkům, veřejnosti),
- *normy chování a hodnoty, které organizace dlouhodobě uznává*“ (Cimbálníková, 2009a, s. 54).

„Vlastní formulace poslání se může různit. Poslání firmy by mělo být jedinečné, originální, snadno zapamatovatelné a jednoznačně vymezující organizaci vůči konkurenci. Dále také jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé a motivující“ (Cimbálníková, 2012, s. 25).

„V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů. Jedná se o vyjádření:

- *Pomocí produktů, které organizace poskytuje*
- *Pomocí technologií použitých při výrobě výrobků*
- *Pomocí vztahu k trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka*
- *Pomocí kombinace několika rozdílných faktorů*“ (Cimbálníková, 2012, s. 26).

Posledně jmenovaný způsob pro vyjádření poslání je možné realizovat např. pomocí manažerské techniky „3P“.

Vyjádření poslání pomocí „3P“

Vyjádření poslání organizace pomocí 3P se zaměřuje na:

Product (produkt) – výrobky, služby,

Profit (profit) – forma existence,

Personal (personál) – lidské zdroje (Cimbálníková, 2012, s. 26).

„Takto pojaté poslání:

- charakterizuje organizaci pomocí vyráběných výrobků, poskytovaných služeb, případně pomocí technologií, které bude používat při uspokojování potřeby zákazníků,
- charakterizuje formu existence organizace, profit x nonprofit, akciová společnost atd.,
- Ukazuje výjimečnost organizace v oblasti lidských zdrojů (kdo u nás pracuje, jaká je jeho výjimečnost).

Častým rysem obsahové náplně poslání je i krátká informace o historii organizace a vymezení dlouhodobého chování organizace s ohledem na zájmy okolí (vztah k regionu, k životnímu prostředí apod.) a zájmových skupin (stakeholders)“ (Cimbálníková, 2009a, s. 54).

„Poslání může být formulováno formou prohlášení v podobě kratšího sloganu nebo delšího textu“ (Cimbálníková, 2012, s. 27). Z definovaného poslání pak vychází vize organizace, která vyjadřuje představu, jak bude organizace vypadat ve vzdálené budoucnosti (Cimbálníková, 2009a).

3.2 Vize organizace

„Vize je jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnu dosáhnout. Musí odrážet potřeby zákazníků a také kroky (postupy) vedoucí k zlepšení současného stavu“ (Eger, 2002, s. 38).

Vize tady dává odpověď na otázku, jak bude (resp. jak by chtěla) organizace vypadat v budoucnu.

„Formulace vize by měla být pozitivní, silná, jasná a současně reálná. Vize stejně jako poslání by měla vést lidi k aktivní účasti na jejich realizaci“ (Cimbálníková, 2012, s. 29).

Pro podporu myšlenky uvědomělé práce vedení školy s vizí uvádí Prášilová (2010, s. 34) následující argumenty:

- „Bezcílné řízení nemá smysl. Základem dobrého řízení školy je řízení ke konkrétnímu rozvojovému cíli a tím je konkurenceschopná vize.
- Pokud je vize přesně nadefinovaná a termínovaná, pomáhá škole dostat se z výchozího bodu do bodu cílového, protože:
 - 1) Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout. Určuje směr a slouží jako korektor při všem, čím se škola zabývá. Nedovolí škole zbytečně vybočit z kolejí, plýtvat silami a časem.
 - 2) Ztotožnění pracovníků školy s vizí je nazýváno sdílení vize. Jejich tvůrčí potenciál je více nasměrován k jejímu dosažení. Vize je průběžně inspiruje, motivuje, posiluje.
- Dobře i přesně definovaná vize umožňuje funkční kontrolu denní práce školy. Zpřesňuje pracovníkům i vedení školy, kde už jsou a kde nejsou, co umí a co ještě neumí dělat, co by dál dělat měli a co neměli.“

Rámcem pro tvorbu vize školy je tvořen především právními předpisy vztahujícími se ke školství, strategickými dokumenty MŠMT a jejich aplikací v krajích, a dále pak rámcovými vzdělávacími programy. Přestože je v těchto dokumentech patrná značná míra obecnosti, je nutné je při tvorbě vize školy vždy respektovat.

Co se týká délky vize, Eger (2002, s. 17) poukazuje na nejednotný názor různých autorů a přiklání se z důvodu požadavku snadné zapamatovatelnosti k tomu, že ideálně by vize neměla být delší než 20-25 slov.

3.3 Rozvojové záměry organizace⁵

„Výsledkem zhodnocení vize a poslání organizace je úvaha o rozvojových záměrech organizace. Rozvojové záměry organizace mohou vycházet z příležitostí vnějšího prostředí anebo z využití silných stránek vnitřního prostředí organizace. Příležitosti jsou pro organizace faktorem nezbytným k dosažení vize organizace a naplnění jejího poslání. Vhodné příležitosti jsou ty, které lze účinně využít po zvážení vlastních dovedností, schopností a zdrojů a v souladu s posláním organizace.

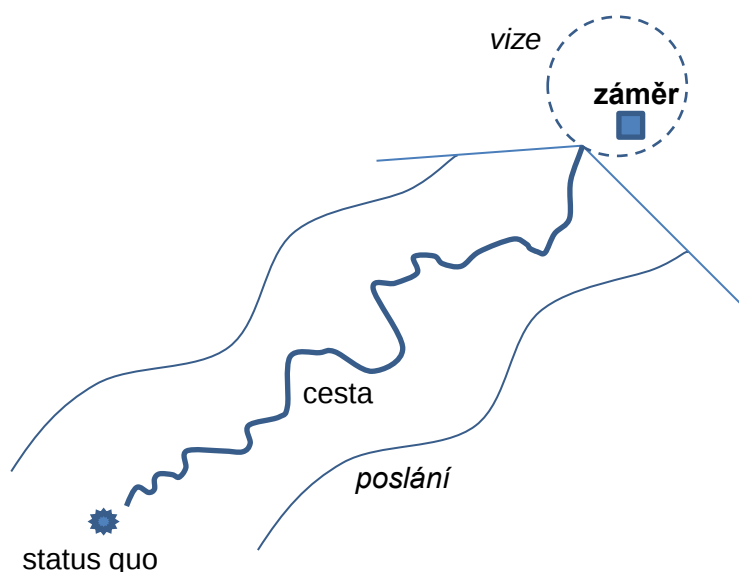
⁵ Bělohlávek (2001, s. 195) označuje rozvojové záměry jako „předběžné strategické cíle“.

Výsledkem rozhodnutí o využití příležitosti je formulování záměru organizace.

Záměry organizace by měly:

- být v souladu s posláním organizace,
- reflektovat vizi organizace,
- být specifikovány pro jednu aktivitu nebo určitou oblast v organizaci,
- zahrnovat delší období,
- poskytovat integrující prvek pro stanovení strategických cílů organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 30).

„Vize a poslání tvoří rámec pro uvažované záměry organizace (viz obr. č. 3). Dalším krokem postupu plánování je zjištění, zda organizace je schopna uvažovaného záměru dosáhnout. K tomu slouží situační analýzy, tj. analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace“ (Cimbálníková, 2009a, s. 55).



Obrázek 3 - Definování záměru (volně podle Cimbálníková 2009a, s. 55)

4 Realizace dílčích strategických analýz

Prvním krokem pro pochopení konstrukce a smyslu strategických analýz je poznání složek organizace. Cimbálníková (2009a) rozděluje a popisuje prostředí organizace následujícím způsobem:

- **Vnější prostředí** – zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci. Tyto vlivy rozděluje do dvou skupin, a to na:
 - **Přímé vlivy** (*mikroprostředí organizace*) – takové vlivy, které přímo ovlivňují fungování organizace. Mezi nejvýznamnější přímé vlivy patří:
 - *Zákazníci* – jejich požadavky a přání musí organizace uspokojovat,
 - *Konkurenti* – vůči nim potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod,
 - *Dodavatelé* – kteří dodávají organizaci nezbytné zdroje,
 - *Veřejnost* – lidé, zájmové skupiny, které ovlivňují činnost organizace.
 - **Nepřímé vlivy** (*makroprostředí organizace*) – takové vlivy, které ovlivňují klima, ve kterém organizace působí a které se mohou za určitých okolností změnit na vlivy přímé. Mezi nepřímé vlivy patří:
 - *Technologické* – nové technologie, vynálezy, inovace, znalosti,
 - *Ekonomické* – míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, státní rozpočet, obchodní deficit,
 - *Politické a legislativní* – zákony, předpisy, zákonná opatření reprezentující politické a legislativní síly (mzdy, velikost daně, povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců, ochrana spotřebitele, ochrana ovzduší, bezpečnostní opatření a další),
 - *Kulturní a sociální* – kulturní a sociální systém národů, změny v těchto systémech (např. ekologické hnutí),
 - *Mezinárodní* – mezinárodní smlouvy, Evropská unie.
- **Vnitřní prostředí** – zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí samotné organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Mezi vnitřní faktory patří:
 - *Finanční zabezpečení*,
 - *Zaměstnanci*,
 - *Know-how* (znalosti, postupy, zvládnutí technologií, organizační kultura atd.),

- *Technické a materiálové zabezpečení* (prostory, stroje, suroviny, zařízení).

„Analýza okolí organizace se zabývá postupně vnějším prostředím organizace – většinou mimo rámec možností ovlivnit je, například mezinárodním prostředím, národním prostředím, podnikatelským odvětvím, ve kterém podnik operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace“ (Mallya, 2007, s. 40).

„Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky a metody využívané pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, v němž organizace působí, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 32).

Mallya (2007, s. 40) se zabývá důvody, které vedou firmu k analýze svého okolí. Uvádí, že organizace musí analyzovat své okolí, aby:

- věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít,
- mohla vnímat organizaci jako celek,
- mohla analyzovat své vnitřní možnosti,
- předešla překvapení od konkurentů,
- mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Podle Cimbálníkové (2012, s. 32) lze hlavní přínosy analýzy očekávat v oblastech odhalení dlouhodobých trendů, vyvarování se minulých chyb a využití předchozích úspěchů. Následující tabulka ukazuje přehled možných strategických analýz.

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	• Typy prostředí • PEST analýza • Plánování scénářů	Produkt a jeho pozice na trhu	• BCG
Mikroprostředí	• Analýza odvětví • Porterův model konkurenčních sil • Analýza	Vnitřní zdroje	• Analýza vnitřních zdrojů • VRIO analýza • Analýza 4P

	konkurence • Analýza zákazníků • Analýza dodavatelů • Analýza stakeholders⁶		• Analýza hodnotového řetězce • Analýza 7S
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Tabulka 1 - Přehled možných strategických analýz (Cimbálníková, 2012, s. 33)

V praktické části této bakalářské práce budou provedeny pouze některé z uvedených analýz. Proto v teoretické části v dalším zaměřuji pozornost právě na ně. Jedná se o PEST analýzu, analýza zájmových skupin, analýza výrobního portfolia, 7S a SWOT analýzu⁷.

4.1 PEST analýza

„Název PEST tvoří počáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy (**P**olitické, **E**konomické, **S**ociální, **T**echnologické)⁸.

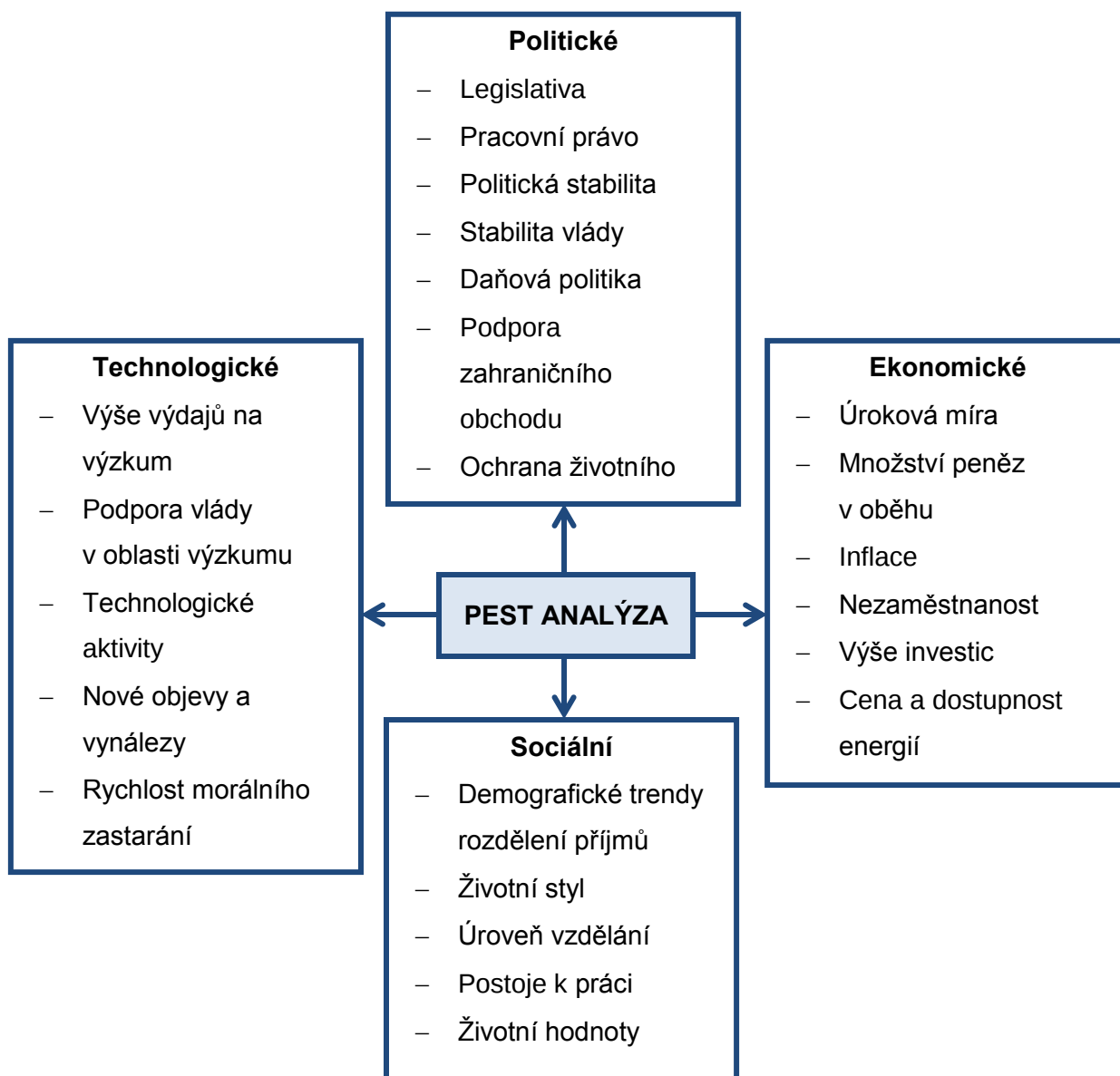
Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech“ (Bělohávek, 2001, s. 199-200).

Následující obrázek č. 4 poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které se v PEST analýze zkoumají.

⁶ Analýza stakeholders bývá označována také jako Analýza zájmových skupin.

⁷ Viz kapitola 1.5 Realizace komplexních strategických analýz.

⁸ Existuje také analýza SLEPT, která obsahuje navíc faktory legislativní – L.



Obrázek 4 - PEST analýza vlivu prostředí (Cimbálníková, 2012, s. 35)

Cimbálníková (2012, s. 35) doporučuje „informace o vnějším prostředí selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností.“

„Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek“ (Cimbálníková, 2012, s. 35).

Pro zpracování této analýzy je možné využít techniku MAP, jejíž „výhodou je to, že do zpracování analýzy vnáší systematičnost a řád“ (Keřkovský, 2002, s. 60).

„Technika MAP v sobě zahrnuje:

- **Monitorování** – zjišťování ovlivňujících faktorů,
- **Analýza** – rozbor faktorů a popsání důvodů, jak faktory ovlivňují úspěšnost organizace,
- **Předpověď** – jakým způsobem se budou dané faktory vyvíjet do budoucna, zda se jejich vliv bude zesilovat či naopak“ (Cimbálníková, 2012).

Jako pomůcka pro použití techniky MAP může posloužit následující tabulka.

MAP	Monitoring	Analýza	Předpověď	Hodnocení
Politické faktory	• Nestabilita politické situace • •	• Období povolebních změn	•	•
Ekonomické faktory	•			
Sociální faktory	•			
Technologické faktory	•			

Tabulka 2 - Schéma MAP (podle Cimbálníková, 2012)

4.2 Analýza zájmových skupin (stakeholders, ovlivňovatelů)

„Zájmové skupiny, jsou skupiny lidí, kterých se činnost organizace nějakým způsobem dotýká nebo je ovlivňuje. Jsou to vlastníci, zřizovatelé, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, odběratelé, banky, konkurence, odbory, občanská sdružení atd.

Prášilová (2010) uvádí, že na školu je možné nahlížet jako na *specifickou organizaci*. To mimo jiné také proto, že není jednoznačně určeno, kdo je vlastně členem školy. Zájmové skupiny pocházejí jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí organizace. Proto někteří autoři, jak upozorňuje Cimbálníková (2012), radí analýzu zájmových skupin mezi analýzy vnějšího i vnitřního prostředí.

Keřkovský (2002, s. 70) označuje termínem *stakeholders* činitele, kteří mají něco společného s firmou. Cimbálníková (2012, s. 50) označuje *stakeholders* také jako *zájmové skupiny*.

„Při analyzování zájmových skupin musíme vzít v úvahu jak formální skupiny, tak i neformální zájmové skupiny, které někdy mívají větší moc“ (Cimbálníková, 2012, s. 50).

Keřkovský (2002) soudí, že znalost očekávání, cílů a rovněž síly/významu rozhodujících zájmových skupin je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významné zájmové skupiny, kdo s konečnou platností rozhodne, zda se přijatou strategií podaří naplnit či realizovat.

„Strategie by měla být formulována s přihlédnutím k cílům, zájmům a síle rozhodujících stakeholders. Pokud by byl tento významný aspekt ignorován, nemusí strategie vést k úspěchu“ (Keřkovský, 2002, s. 70).

Také Cimbálníková (2012) uznává, že zájmové skupiny „představují důležité zdroje, dávají k dispozici cenné informace a mají značnou moc ovlivnit výkon organizace“, a upozorňuje na povinnost managementu tento potenciál využít k úspěchu organizace, což konkrétně znamená identifikovat významné stakeholdery, posoudit jejich potenciál a vzít v úvahu jejich očekávání na budoucí rozvoj organizace.

„Vhodnou pomůckou při analýze zájmových skupin je matice moci/zájmu jednotlivých skupin. Tato technika rozděluje zájmové skupiny podle moci, kterou využít při ovlivňování chodu organizace, a jejich zájmu využít ji hlavně z pohledu organizační strategie“ (Cimbálníková, 2012, s. 50).

Moc	velká	Uspokojovat	Klíčoví hráči
	malá	Minimální pozornost	Pravidelně informovat
		nízký	vysoký
		Zájem	

Obrázek 5 - Matice zájmu a moci (Cimbálníková, 2012, s. 51)

Cimbálníková (2012, s. 51) doporučuje nalézt tzv. *klíčové hráče*, což jsou ovlivňovatelé, kteří „mají velkou moc a také zájem ovlivnit chod organizace. Tvůrci strategie by si pak měli položit následující otázky a snažit se na ně (ve spolupráci se zainteresovanými skupinami) odpovědět.

- Jaké jsou/budou cíle, očekávání klíčových hráčů?
- Jaké hrozby mohou vyplývat z nepředvídatelnosti mocných zainteresovaných stran?
- Jaké příležitosti mohou vyplývat z nepředvídatelnosti mocných zainteresovaných stran?“ (Cimbálníková, 2012, s. 51)

Analýza zájmových skupin může být zpracována například formou tabulky, jak ukazuje následující příklad.

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla, příčiny síly	Hodnocení ⁹
Zřizovatel				
Management				
Zaměstnanci				
Konkurence				
...				
...				
...				

Tabulka 3 - Návrh tabulky pro zpracování analýzy zájmových skupin (volně podle Cimbálníková, 2012)

4.3 Analýza vnitřních zdrojů organizace¹⁰

Bělohlávek (2011, s. 211-212) poukazuje na to, že „audit zdrojů může být užitečným systematickým nástrojem, který hledá odpovědi na následující otázky:

1. *Jaké zdroje máme k dispozici?*
2. *Jak efektivně jsou naše zdroje využity?*

⁹ Hodnocení je možné provést např. použitím škály 1 až 10.

¹⁰ Bělohlávek (2001) označuje tuto analýzu jako *Audit zdrojů*.

3. *Jak flexibilní jsou naše zdroje?*
4. *Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?“*

Zdroje organizace mohou být rozděleny do čtyř základních kategorií, jejichž přibližná charakteristika je patrná z obrázku č. 6. Jedná se o zdroje *hmotné*, *lidské*, *finanční* a *nehmotné*.

Hmotné zdroje Stroje, zařízení, pozemky Technologické vybavení Výrobní plochy Výrobní infrastruktura Skladovací plochy aj.	Lidské zdroje Počet a struktura Způsobilost Proinovační prostředí Sociální klima Motivace
Finanční zdroje Disponibilní kapitál Likvidní prostředky Rentability provozu Bonita organizace	Nehmotné zdroje Know-how Průmyslová práva Organizační kultura Image Znalost trhu

Obrázek 6 - Vnitřní zdroje organizace (Cimbálníková, 2012, s. 56)

„Všechny zdroje zařazené v jednotlivých skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt“ (Cimbálníková, 2012, s. 58).

Cimbálníková (2012, s. 56-57) o jednotlivých analýzách uvádí:

- **Analýza hmotných zdrojů** – obsahuje určení všech významných hmotných zdrojů, uvedení jejich základních charakteristik, jako je počet, kapacita, rozloha či spotřeba, a určení dalších vlastností, které ovlivňují jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody.

- **Analýza lidských zdrojů** – udává hlavní charakteristiky pracovníků, tady počet a strukturu podle kvalifikace, ale zabývá se i systémem motivace, politikou odměňování, vzdělávání a rozvoje.
- **Analýza finančních zdrojů** – dokáže odhalit silné a slabé stránky organizace z pohledu financování organizace, určit jejich příčiny a poskytnout údaje na kvalifikované rozhodování. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Základním zdrojem informací jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow.
- **Analýza nehmotných zdrojů** – nehmotné zdroje nabývají stále většího významu. Na jedné straně zahrnují oblast technologie (patenty, licence, know-how), na druhé straně tzv. měkké faktory, image, reputace, kultura, značka apod. Často reprezentují jakousi prémii, kterou je zákazník ochoten zaplatit navíc. Jedná se o prvky, které se také označují jako intelektuální kapitál.“

Poznámka k analýze lidských zdrojů

Protože role top managementu školy¹¹ je ve strategickém řízení zásadní, považuji za užitečné provést v praktické části¹² této práce identifikaci stylu vedení. **Model manažerské mřížky**¹³ se zdá být pro tento účel nanejvýš vhodný, protože nabízí pohled na řídícího pracovníka z dvou různých hledisek. „Do dvourozměrného schématu je na dvě osy – *orientace na lidi* a *orientace na úkol* – umístěno několik stylů řízení:

- **1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů** se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.
- **9,9 – týmový vedoucí** dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke

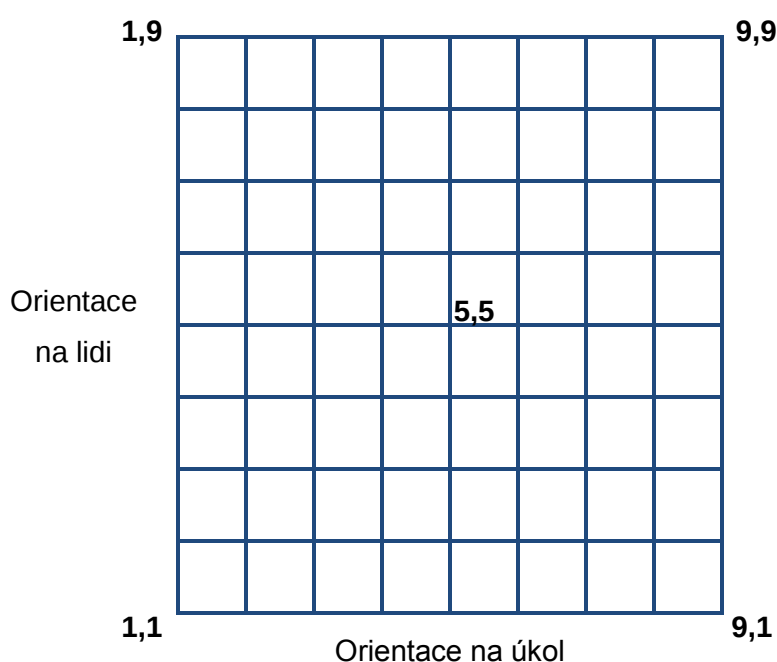
¹¹ Top management naší školy tvoří ředitel školy a jeho zástupce.

¹² Viz kapitola **2.4.3 Styl a kvalita vedení organizace**

¹³ Jinak také *GRID*; „Robert J. Blake a Jane S. Mouton (1987) rozvinuli výsledky předcházejících výzkumů do manažerské mříže (angl. Managerial grid)“ (Bělohávek, 2001, s. 153).

vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.

- **1,1 – volný průběh** – vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce, a to pouze do té míry, aby udržel své členství v organizaci.
- **9,1 – autorita-poslušnost.** Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se opírá o moc a autoritu, dosahuje kontroly nad lidmi – diktuje jim, co mají dělat a jak.
- **5,5 – organizační člověk (kompromisník)** dosahuje přiměřeného výkonu balancováním potřeby splnit úkoly na jedné straně a udržet vysokou morálku lidí na straně druhé. Je konformní vůči statutu quo a při rozhodování se opírá o normy a nařízení.
- **9 + 9 – paternalista** kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální.“
- **Oportunist** používá všech stylů neprincipiálním způsobem – tj. ve shodě s taktickými důvody – cílem je osobní povýšení“ (Bělohlávek, 2001, s. 153-154).



Obrázek 7 - Příklad schematického znázornění manažerské mřížky

4.4 Model 7S¹⁴

Podle tohoto modelu je nutné „strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory vnímat a analyzovat v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech. Na každou organizaci je nutno pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o úspěšnosti přijaté strategie. Především v souladu těchto faktorů je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 62).

„Model je nazýván 7S podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem **S**“ (Mallya, 2007, s. 73).

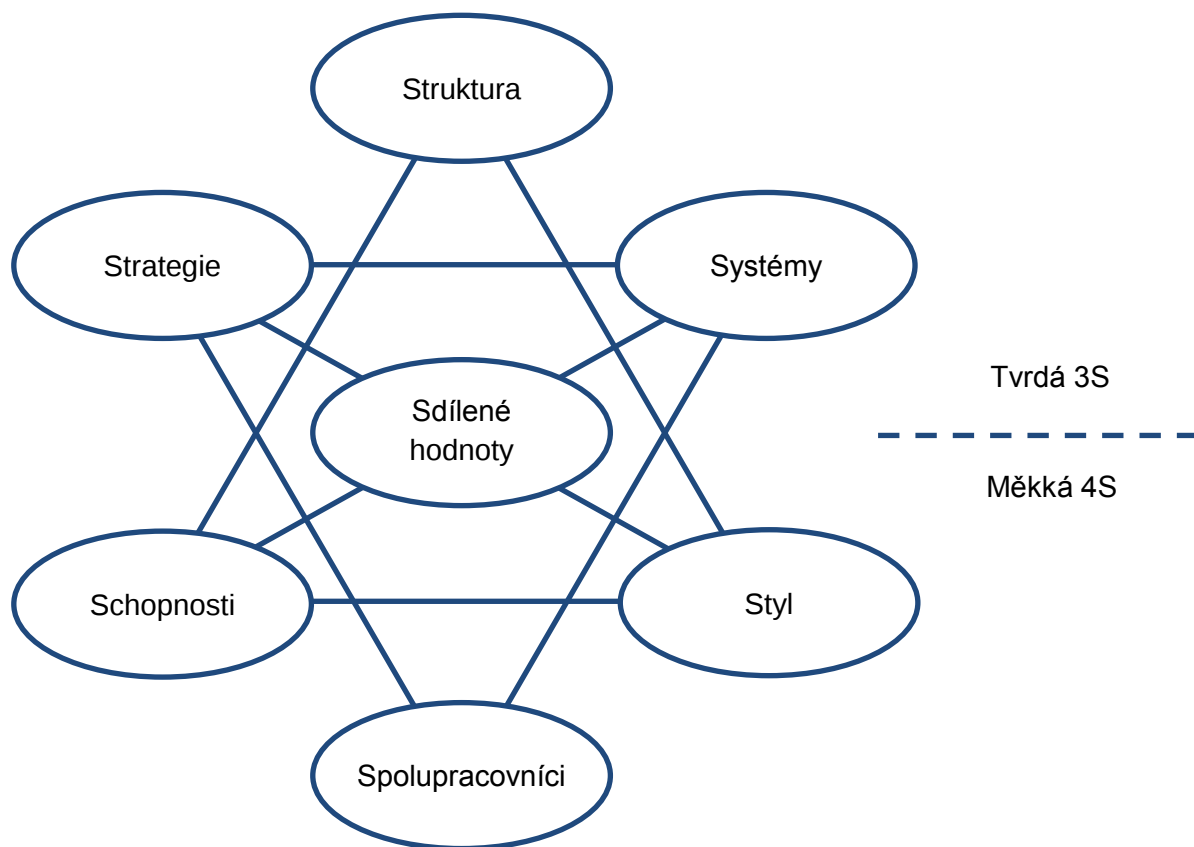
Cimbálníková (2012, s. 62) popisuje význam jednotlivých sedmi S následovně:

- **Strategie** (*Strategy*) – vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a strategického cíle a jak reaguje na příležitosti a hrozby v daném oboru.
- **Struktura** (*Structure*) – vyjadřuje organizační strukturu, způsob delegování úkolů, spolupráci a týmovou práci, komunikaci a přenos informací, kontrolní mechanismy.
- **Systémy řízení** (*Systems*) – jsou prostředky, postupy a systémy, které slouží k řízení, např. komunikační, informační, kontrolní, dopravní, řízení výroby.
- **Styl manažerské práce** (*Style*) – vyjadřuje styl vedení, způsob řešení konfliktů.
- **Spolupracovníci** (*Staff*) – jedná se o lidské zdroje v organizaci, jejich funkce, vztahy, způsob chování, postoje, motivace, odměňování.
- **Schopnosti** (*Skills*) – jedná se o schopnosti a kompetence uvnitř organizace, tj. co organizace dělá nejlépe. Patří sem např. prvky učící se organizace, řízení znalostí.
- **Sdílené hodnoty** (*Shared values*) – odrážejí základní hodnoty, ideje, principy respektované pracovníky organizace a zainteresovanými stakeholdery.

„Tyto faktory jsou vzájemně provázány, a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě

¹⁴ Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili model 7S v sedmdesátých letech minulého století, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami (Mallya, 2007, s. 73).

význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. A proto se v modelu 7S jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory“ (Mallya, 2007, s. 73).



Obrázek 8 - Model 7S (Mallya, 2007, s. 73)

5 Realizace komplexních strategických analýz

Jako komplexní označuje Cimbálníková (2012, s. 33) takové „analýzy, které představují současně syntézu výsledků dílčích strategických analýz do jednoho uceleného obrazu organizace a její pozice do vnějšího prostředí.“

V této bakalářské práci je jako závěrečná analýza použita SWOT analýza.

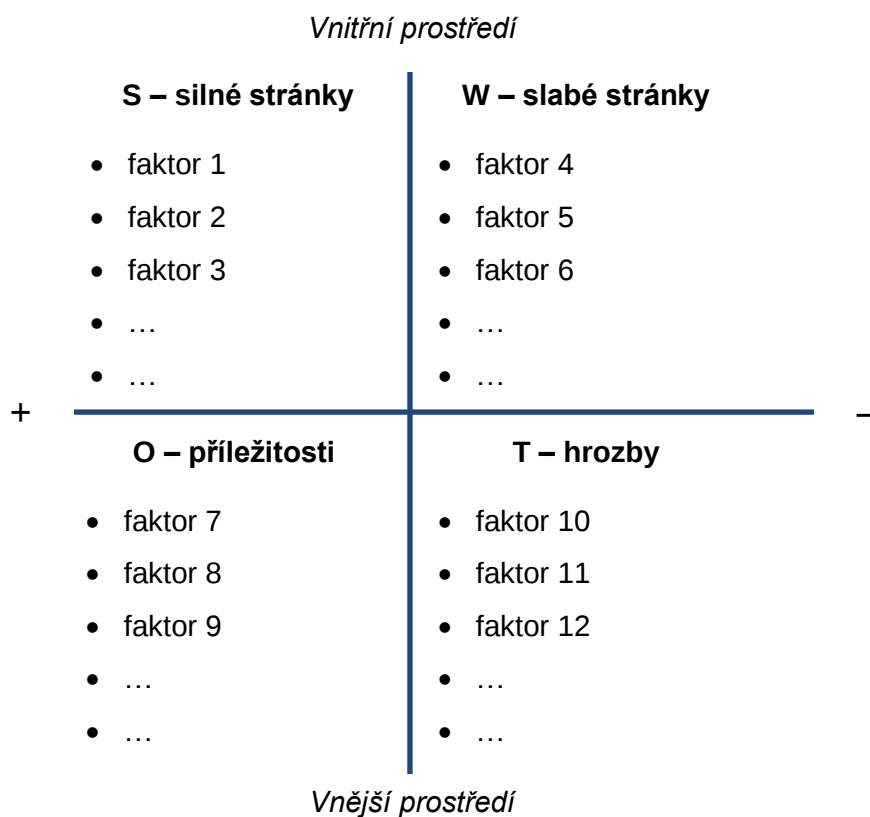
SWOT analýza

„SWOT je zkratkou anglických slov:

- **Strenghts** (*přednosti, silné stránky organizace*) – Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu.
- **Weakness** (*nedostatky, slabé stránky organizace*) – Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů.
- **Opportunities** (*příležitosti ve vnějším prostředí*) – Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.
- **Threats** (*hrozby z vnějšího prostředí*) – Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace“ (Cimbálníková, 2012, s. 64-65).

Analýzu SWOT uvádějí, podobným způsobem definují a doporučují také jiní autoři, zabývající se strategickým řízením. Například Prášilová (2010, s. 40) uvádí, že „pro realizaci (završení) situační analýzy je českým školám různými rezortními metodickými materiály doporučováno využití analýzy SWOT.“ Jako příklad materiálu, který českým školám doporučuje použití této analýzy, můžeme uvést Aplikační příručku modelu CAF pro školy, v které je mimo jiné uvedeno: „SWOT analýza je nástrojem strategického řízení k rozpoznání silných a slabých stránek jako interních faktorů školy a zjištění příležitostí nebo hrozeb jako externích faktorů školy. Analýza provedená s pomocí rámce SWOT

je tedy účinným nástrojem průzkumu prostředí a formulování strategie školy“ (Rada ČR pro jakost, 2007, s. 161).



Obrázek 9 - příklad grafického zpracování výstupů SWOT analýzy

6 Formulace strategických cílů

Eger (2002, s. 40) definuje cíl jako „zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž škola v součinnosti se všemi partnery směřuje.“ Tento autor dále také uvádí různé úrovně cílů, což je také ve shodě s jinými autory. Například Prášilová (2010, s. 35) hovoří o vizi a její operacionalizaci, přičemž nadřazuje vizi ostatním cílům. Pojem operacionalizace vize vysvětluje jako „rozpracování vize do hierarchicky uspořádané sestavy dílčích cílů (od obecných ke stále konkrétnějším) až na úroveň konkrétních úkolů“ (Prášilová, 2010, s. 35).

Na důležitost existence vize jako východisko pro strategické plánování, formulování strategických cílů a motivaci poukazuje Bělohlávek (2001, s. 216) těmito slovy: „Mít pozitivní vizi – představu o budoucnosti, je jeden z nejvíce motivujících faktorů, vize by měla být hodna námahy!“ Dále pak rozvádí obecné myšlenky o cílech a jejich členění. Zjednodušeně se jedná o následující členění:

- Obecné cíle – vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy
- Strategické cíle – určují dlouhodobé cíle
- Operativní cíle – jedná se o krátkodobé cíle.

V této fázi je vhodné připomenout si základní osu postupu strategického plánování: „Strategické cíle vycházejí z formulovaných záměrů a z výsledků strategických analýz“ (Cimbálníková, 2012, s. 71).

Předpokládejme tedy, že v této fázi již byly jednotlivé strategické záměry podrobeny strategickým analýzám. Strategické záměry je tedy logicky možné

- **schválit**, takže se z nich stávají strategické cíle,
- **zamítnout**, a dále jim nevěnovat pozornost nebo
- **upravit** na základě výsledků strategických analýz.

7 Návrh a výběr strategií, strategický koncept

Jak poukazuje Mallya (2007, s. 110), můžeme po uskutečnění strategické analýzy a diagnózy slabých a silných stránek školy přistoupit k formulaci strategie. Na tomtéž místě tento autor popisuje, o co mají stratégové při formulaci strategie usilovat. Uvedená doporučení zajímavým způsobem dále rozvádí, doplňuje a systematizuje Cimbálníková (2012, s. 84), přičemž doporučuje postupovat v následujících krocích:

1. „Na základě strategické pozice organizace a jejích rozvojových záměrů volí organizace strategii omezení, stabilizace, expanze, přerod oboru nebo kombinaci.
2. Dalším krokem je stanovení směru, kterým se bude organizace ubírat z hlediska produktů a trhů. Alternativní směry, které jsou k dispozici: strategie omezení, strategie stabilizace, strategie penetrace, strategie expanze a strategie diverzifikace.
3. Pokud strategie zvolí strategii rozvoje produktu nebo diverzifikace, tedy inovace a vývoj nových produktů, má k dispozici výběr z inovačních strategií, a to volbu strategie ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní nebo zůstatkové.
4. V případě, že organizace zvolila strategii rozvoje trhu nebo produktu, bude moci konkurovat na základě konkurenční výhody ve vztahu k produktu. Ke strategickému výběru jsou k dispozici Porterovy generické strategie – nákladová, diferenciací, a ohnisková.
5. Další úvahou a rozhodnutím organizace je vztah ke konkurenci. Zvolí organizace přímý konkurenční boj nebo bude chtít s konkurencí spolupracovat či se jí bude vyhýbat?
6. V případě, že organizace generovala varianty strategického výběru z předchozích strategií, zbývá určit, jak se bude organizace strategicky rozvíjet z pohledu externího organizačního rozvoje. K dispozici jsou následující alternativní strategie: vertikální nebo horizontální strategie či diverzifikace a jejich možné formy realizace akvizice, fúze nebo spolupráce s jinými subjekty formou strategických aliancí.“

Jak upozorňuje Keřkovský (2002, s. 125) je výběr strategie „složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů.“

Otázku, na základě čeho vybírat strategii, rozvádí Bělohlávek (2001, s. 220) tímto způsobem: „Je potřebné určit v první řadě kritéria výběru – **vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost**. V zásadě jde o posouzení odpovědí na následující otázky:

- **Vhodnost:**
 - Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
 - Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
 - Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?
- **Realizovatelnost:**
 - Jsou dostupné potřebné zdroje?
 - Jak bude reagovat konkurence?
 - Bude dostupná potřebná technologie, materiál, služby?
- **Akceptovatelnost:**
 - Jaké bude finanční riziko?
 - Změní se podstatně některé oddělení, divize?¹⁵
 - Je strategie v souladu se zájmy vlastníků¹⁶?

Jsou-li vybrány strategie, je v podstatě vytvořen strategický koncept; „výběr strategií je podkladem pro formulování strategického konceptu, který je pak základem pro zpracování dílčích strategií“ (Cimbálníková, 2012, s. 85).

¹⁵ Této otázce by se dalo ve školním prostředí rozumět například takto: „Bude potřeba provést změny v organizační struktuře?“

¹⁶ Protože se jedná o státní školu, kterou zřizuje obec, má smysl hovořit spíše o zájmech zřizovatele.

Praktická část

8 Tradice strategického řízení na škole

Snahy o uvědomělé řízení školy jsou patrné jak ze starších dokumentů školy, tak z praktických kroků, které byly obzvláště v posledním desetiletí na škole realizovány.

Důležitým dokumentem školy byl v minulosti zejména Strategický plán rozvoje školy, který je datován k březnu 2003. V tomto plánu je poukázáno na aktuální problémy školy, je detailně rozveden stávající stav, a to v nejrůznějších oblastech, a proveden rozbor silných a slabých stránek školy. Strategické cíle, které si škola pro roky 2003-2005 zvolila, byly následující:

- „vytvoření prostředí, které bude příjemné jak pro žáky tak také pro všechny zaměstnance školy.
- Dostat rodiče našich žáků do školy i jindy než na třídní schůzky či projednávání jejich lotrovin.
- Změna tradičních způsobů výuky.
- Stabilizace školy po ukončení transformace na devítitřídní model školy.
- Škola jako centrum vzdělání a kultury v obci.
- Škola jako garant a koordinátor volnočasových aktivit dětí.
- Postupně seznamovat pedagogickou a posléze i rodičovskou veřejnost s prvky osobnostní a sociální výchovy (dále OSV).
- Seznamovat pedagogické pracovníky s novými poznatky psychologie učení.
- Práce na přípravách základů pro tvorbu ŠVP.
- Práce na přípravách oslav 50. letého výročí školy“ (Chrobák, 2004, s. 19).

Tento dokument, který vznikl krátce po vzniku právní subjektivity školy, lze považovat za doklad odborného přístupu k řízení školy ze strany tehdejšího vedení školy.

9 Realizační resumé

9.1 Název a adresa organizace

Název školy: Základní škola a Mateřská škola Janovice, okres Frýdek-Místek,
příspěvková organizace

Adresa ZŠ: Janovice 410, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí

9.2 Historie

Škola v Janovicích byla zřízena již roku 1830. Významným rokem v historii školství v Janovicích byl rok 1955, kdy byla slavnostně otevřena nová školní budova. Na počátku devadesátých let k ní přibyla přístavba a tělocvična. Veškeré zařízení školy je průběžně modernizováno, výsledkem čehož je velmi kvalitní a příjemné pracovní prostředí.

9.3 Poslání



Obrázek 10 - Logo školy

Motto:

„Non scholae, sed vitae discimus“.

(Ne pro školu, ale pro život se učíme)

ZŠ Janovice je úplná devítiletá škola, která je součástí právního subjektu Základní škola a Mateřská škola Janovice, okres Frýdek-Místek, příspěvková organizace.

Naše škola vychovává a vzdělává podle školního vzdělávacího programu **„Učíme se pro život“**, který vznikl pod zkušeným vedením naší koordinátorky. Jak je zřejmé z názvu tohoto programu, bere si škola za cíl vychovávat takové absolventy, kteří budou v nejvyšší míře vybaveni vědomostmi, dovednostmi a postoji potřebnými pro jejich další rozvoj a uplatnění v životě. Nabízíme dětem možnost pracovat v týmu a vyzkoušet si spolupodílet se na programu a projektech školy.

V pedagogickém personálu základní školy je ukryt značný potenciál. V průběhu několika let prošel velkým vývojem v oblasti vzdělávání v podobě zisku

nejnovějších poznatků moderní psychologie až po oblast pedagogickou, kde byli našim učitelům předány nejmodernější přístupy z hlediska metod a forem práce využívaných ve výchovně vzdělávacím procesu.

Janovická škola byla zapojena do projektu ESF „Šance“, což vedlo k výraznému rozvoji a profesionalizaci celého pedagogického týmu. V rámci tohoto unikátního projektu pedagogický sbor absolvoval nespočet zajímavých vzdělávacích kurzů.

Pedagogický tým janovické školy je tvořen výraznými pedagogickými osobnostmi. V naší škole také působí pedagog, který je certifikovaným učitelem a aktivním lektorem mezinárodního programu RWCT a dále je členem krajských poradních sborů za odvětví Člověk a příroda. Tato učitelka má na Krajském vzdělávacím centru akreditované čtyři semináře s názvem RWCT v přírodovědných předmětech, Portfolia v přírodovědných předmětech, Čtenářské dovednosti v přírodovědných předmětech a Přírodovědný nápadník. Lektoruje také 80 hodinové kurzy RWCT.

Budova školy je zasazena do nádherného čistého prostředí podhůří Beskyd, z čehož také pramení současné ekologické zaměření školy. Naše škola je zapojena do projektu Ekoškola, což je mezinárodní projekt spojující environmentální (dříve ekologickou) výchovu ve škole s konkrétními praktickými kroky, které vedou k její ekologizaci a k šetrnosti dětí k životnímu prostředí. Školu navštěvují pravidelně studenti VŠB v Ostravě, kteří si přijíždějí prohlédnout čistý ekologický zdroj vytápění školní budovy – tepelná čerpadla.

Škola v obci bývá centrem kultury a nejenak je tomu v Janovicích. Pravidelně jsou realizovány projekty zacílené k veřejnosti. Patří mezi ně například tradiční Vánoční jarmark, Den matek, Karneval, Dětský den a další.

Výsledkem spolupráce školy a střediska volného času Klíč je pestrá nabídka atraktivních volnočasových aktivit pro žáky, kteří tak mohou navštěvovat kroužky jako keramika, vaření, šachy, florbal, klavír, flétna, filmařský kroužek a další.

Ve škole působí již řadu let klub maminek – Janovické sluníčko. Významným partnerem školy je občanské sdružení Prvočas, které ve spolupráci se školou realizuje řadu akcí.

Součástí školy je vlastní kuchyně se školní jídelnou. Děti mohou také využívat dopoledních svačinek, které pro ně personál kuchyně denně připravuje.

Žáci prvního stupně mohou navštěvovat ranní a odpolední družinu, která má dvě oddělení.

Publikační činnost. Vedle regionálních tiskovin jsme se stali již pravidelnými přispívatelem časopisu Moderní vyučování, publikujeme také v Kritických listech a Informátoru KVIC a na portálu RVP.

9.4 Vize školy

„Chceme být školou, která děti rozvíjí, učí je komunikovat a spolupracovat a vede je k tomu, aby získané vědomosti, dovednosti a postoje dokázaly ve svém životě efektivně uplatnit.“

9.5 Předmět podnikání

Naše škola poskytuje základní vzdělávání, nabízí dětem možnost účastnit se aktivit ve školní družině a navštěvovat různé kroužky. Stravování je zabezpečováno jídelnou s vlastní kuchyní.

9.6 Klíčové osobnosti organizace

Mezi klíčové osobnosti organizace patří:

Mgr. Jan Ledvoň ředitel školy

Mgr. Andrea Žižková zástupce ředitele, dlouholeté pracovní zkušenosti ve vedení, sama řídila školu cca 2 roky

Mgr. Monika Olšáková lektorka kritického myšlení (RWCT)

9.7 Popis produktů (výrobky, služby)

Škola realizuje výchovu a vzdělávání podle školního vzdělávacího programu Učíme se pro život. Pro bezproblémový přechod předškolních dětí do 1. třídy nabízíme účast v projektu Nanečisto, který probíhá v zpravidla v jarních měsících. Děti mohou denně navštěvovat ranní i odpolední družinu. V rámci volnočasových aktivit jsou zájemcům k dispozici různé kroužky.

9.8 Popis trhu

Obec Janovice je z hlediska místní dopravy dále neprůjezdná obec. Místní část Bystré je územně poněkud oddělená a trasa autobusu do Janovic prochází obcí Pržno. Z toho pramení skutečnost, že většina dětí z této místní části navštěvuje MŠ a následně také 1. stupeň ZŠ právě v obci Pržno. Stejná situace je v obci Lubno, která bezprostředně sousedí s místní částí Bystré.

Ve školním roce 2012/2013 nenavštěvovalo naši školu 34 janovických dětí. Okolní obce Pržno a Baška poskytují základní vzdělávání pouze v rámci I. stupně. V minulosti přecházela podstatná část dětí z těchto obcí do janovické školy, kde absolvovaly II. stupeň. Díky zhoršené autobusové obslužnosti v porovnání s minulostí a také vzhledem k dnešní zvýšené mobilitě populace ve vazbě na ambice rodičů končí tyto děti zpravidla v městských školách a to buď ve Frýdlantu nad Ostravicí, nebo ve Frýdku-Místku.

9.9 Finanční aspekty (výnosy, náklady, hospodářský výsledek)

Snahou školy je hospodařit s vyrovnaným rozpočtem resp. s co nejnižším zlepšeným hospodářským výsledkem. Mzdové prostředky ze státního rozpočtu jsou pravidelně zcela vyčerpávány.

9.10 Strategické zaměření organizace na další období

- Revize stávajícího zaměření školy a ŠVP
- Zabezpečení dostatečného počtu žáků
- Podpora rozvoje pedagogů
- Zabezpečení volnočasových aktivit – kroužků

10 Charakteristika organizace

10.1 Charakteristika produktů

Základním produktem/službou organizace v subjektu ZŠ je

- poskytování základního vzdělávání
- nabídka školní družiny
- nabídka mimoškolních aktivit/kroužků
- nabídka školního stravování

10.2 Trh, charakteristika zákazníků

Zákazníci jsou především občané Janovic. Děti školou povinné a jejich rodiče.

Školu také navštěvuje několik dětí z Bystrého, Lubna a Bašky.

10.3 Popis konkurence

ZŠ Pržno

- Základní škola v obci Pržno, odebírá žáky z Lubna a Bystrého

ZŠ ve Frýdlantě nad Ostravicí

- Základní školy s dobrým jménem, v blízkosti je ZUŠ Frýdlant, odebírají žáky z II. stupně ZŠ Pržno

Síť ZŠ ve Frýdku-Místku

- Základní školy s různým zaměřením, odebírají žáky z II. stupně ZŠ Baška, ve městě je rovněž ZUŠ

10.4 Charakteristika významných dodavatelů

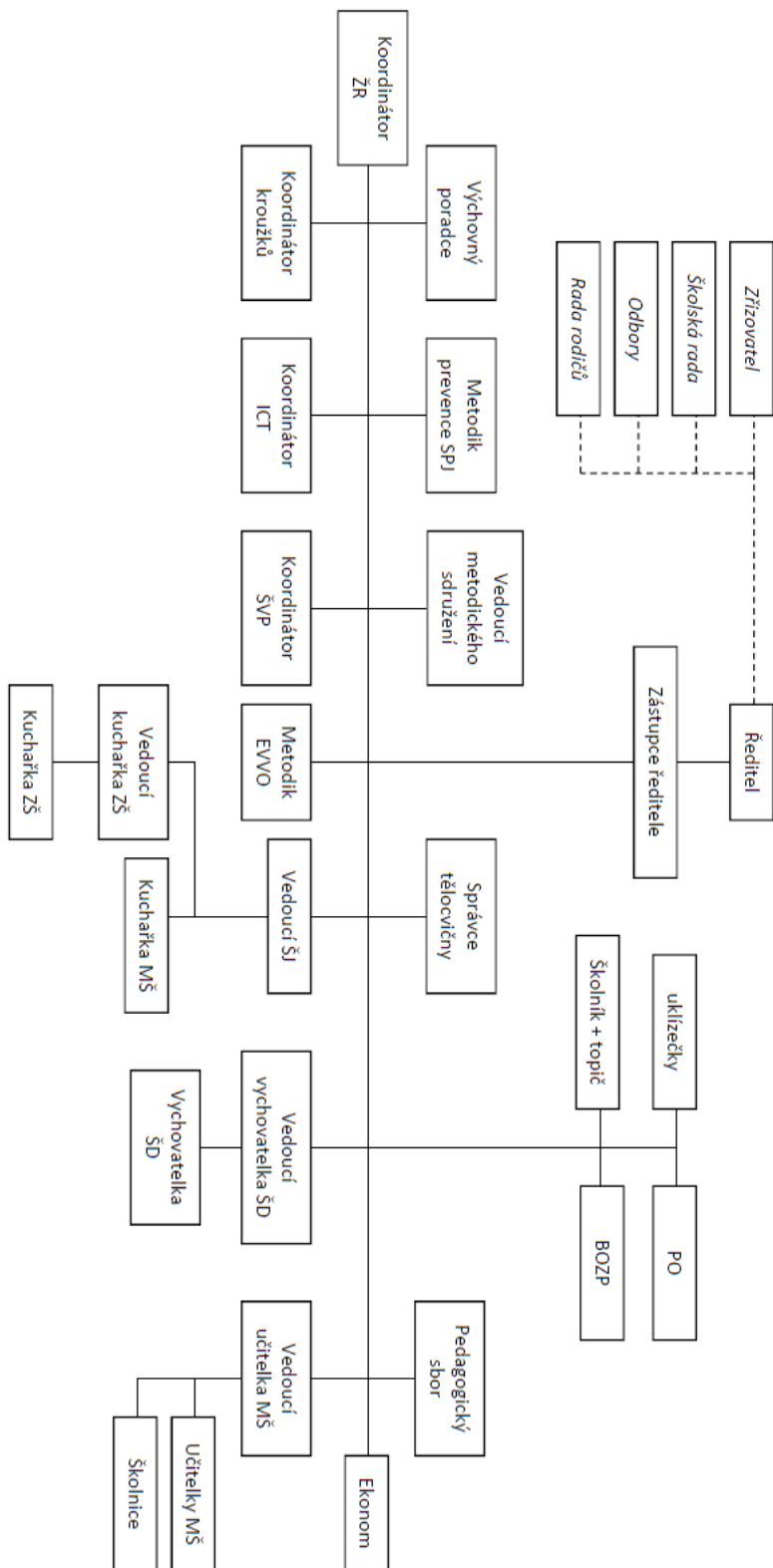
Mezi nejvýznamnější dodavatele patří ČEZ a.s., což je dáno skutečností že, vytápění školy je zabezpečováno pomocí tepelných čerpadel.

10.5 Vnitřní zdroje organizace

- příjmy z pronájmu tělocvičny,
- příjmy z pronájmu družiny
- úplata za předškolní vzdělávání
- úplata za školní družinu

11 Organizační struktura, personální zajištění, vedení organizace

11.1 Organizační struktura organizace



Obrázek 11 - Organizační struktura školy

11.2 Personální zajištění

Vedení školy	2	Ekonom, účetní	1
Třídní učitelé	9	Vedoucí školní jídelny	1
Ostatní učitelé	2	Ekonom/účetní	1
Asistent pedagoga	1	Kuchařky	2
Učitel náboženství	1	Školník	1
Vychovatelky školní družiny	2	Úklid	3
Správce TV	1		

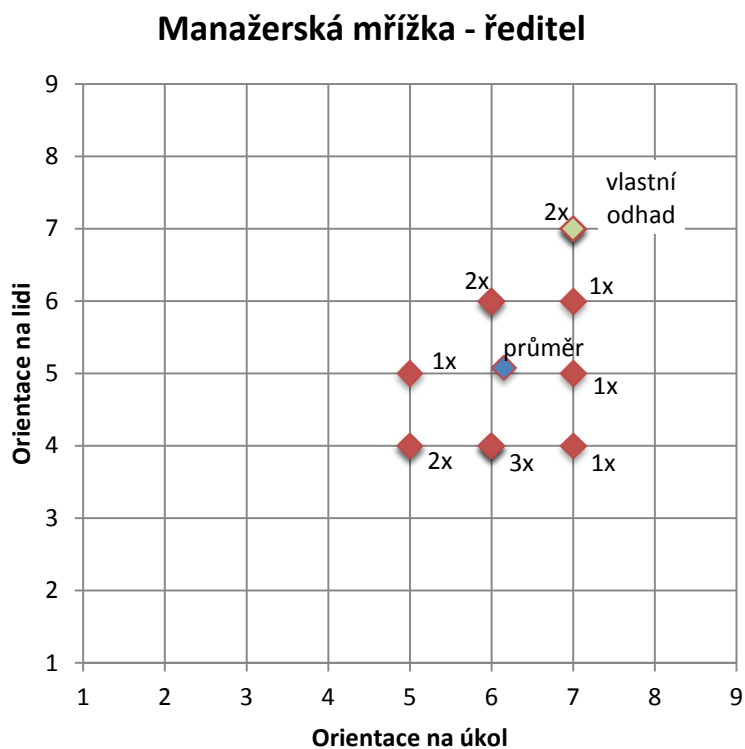
Ve škole pracuje 1 certifikovaný lektor RWCT.

11.3 Styl a kvalita vedení organizace

Šetření o stylu vedení top managementu školy bylo provedeno na pracovní poradě. Pedagogům bylo vysvětleno, jak mají postupovat, byly jim rozdány jednoduché dotazníky, které vyplnili zvlášť za ředitele školy a zvlášť za zástupce ředitele. Také top management se pokusil o své vlastní hodnocení stylu vedení. Výsledky shrnují následující tabulky a obrázky.

Orientace na úkol	Orientace na lidi
7	7
5	5
6	4
7	5
6	6
7	6
7	7
5	4
7	4
6	4
6	6
6	4
5	4
6,2	5,1
Vlastní odhad	
7	7

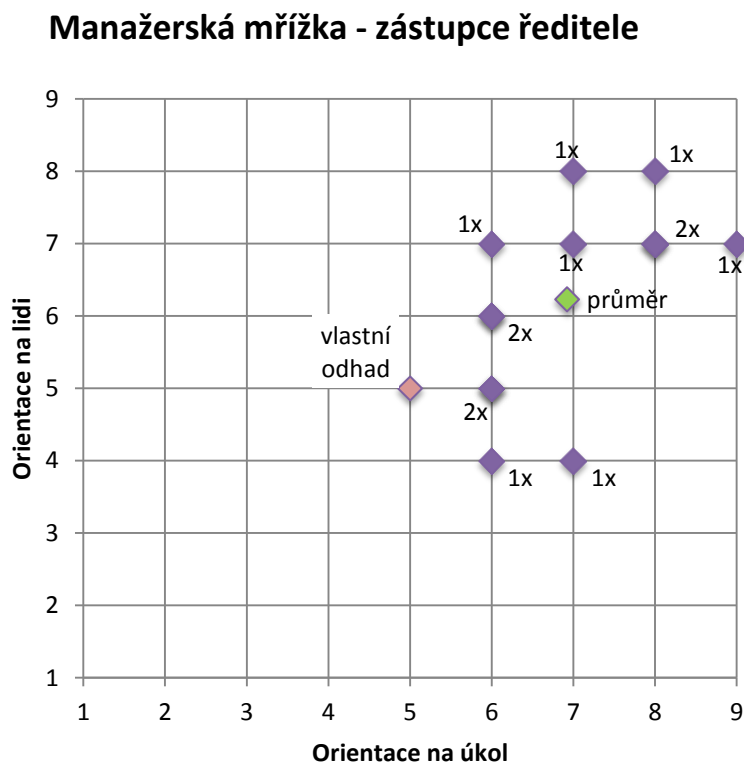
Tabulka 4 - Manažerská mřížka - ředitel



Obrázek 12 - Manažerská mřížka - ředitel

Orientace na úkol	Orientace na lidi
9	7
7	7
8	8
7	4
6	6
7	8
8	7
6	4
6	7
8	7
6	6
6	5
6	5
6,9	6,2
Vlastní odhad	
5	5

Tabulka 5
Manažerská mřížka - zástupce ředitele



Obrázek 13
Manažerská mřížka - zástupce ředitele

Tímto způsobem zpracovaná manažerská mřížka poskytuje zajímavý a obohacující pohled na řídicí styly vedení školy. Ukazuje se, že to jak, je řídicí styl identifikován samotnou osobou top managementu, může být odlišný od toho, jak tuto osobu vnímá okolí.

12 Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz, návrhy rozvoje organizace

12.1 Rozvojový záměr organizace

Před formulováním strategických záměrů byla vypracována vstupní SWOT analýza. Po pečlivém zvažování byly stanoveny tyto záměry:

1. Vytvořit funkční systém autoevaluace.
2. Uvést do souladu současné ŠVP a zaměření školy s vizí školy.
3. Usilovat o získání titulu Ekoškoly
4. Optimalizovat finanční situaci školy.
5. Zabezpečit profesní rozvoj pracovníků.
6. Zdokonalit informační systém školy.
7. Zajistit funkčnost a provázanost složek školy:

ŠR, RR, ŽR, MS I, MS II, MŠ¹⁷

12.2 Situační analýzy

Situační analýzy byly vypracovány jednak celým pedagogickým sborem a odděleně také vedením školy, které posléze vytvořilo fúzi obou pohledů.

12.2.1 PEST

MAP	Monitoring	Analýza	Předpověď	Hodnocení	
Politické faktory	Propad v MP nepedagogů	Snížení normativů, další vázání 2012 i pro nepedagogy	Vázání = MP už nedostaneme. Neočekává se zlepšení MP nepedagogů.	Zřizovatel dokrývá ztrátu. Situaci by zlepšil větší počet žáků. Příspěvek obce nepedagogům zmenšuje investice a zpomaluje rozvoj, nicméně pomáhá zabezpečit bezproblémový chod školy.	0
	Široký záběr práce ředitele	Příliš mnoho času práce	Postupem času se řada problémů/	Za následujících předpokladů se	-1

¹⁷ ŠR – školská rada, RR – rada rodičů, ŽR – žakovská rada, MS I – metodické sdružení prvního stupně, MS II – metodické sdružení druhého stupně, MŠ – mateřská škola

	školy	ředitele připadá na úřednickou činnost. Šíře záběru je také způsobená zapracováváním nové účetní/ekonomky – část agendy převzal dočasně ředitel a zástupce.	rozhodování svým charakterem opakuje – časová potřeba k vyřešení se postupně bude zkracovat. Ekonomka/účetní bude již v dohledné době schopna převzít zpět svou agendu.	může situace zlepšit. • Zakládat si důsledně již jednou vytvořené formuláře, postupy rozhodování, propočty apod. • V brzké době předat ekonomce zpět část její agendy	
	Vydání doporučených učebních osnov a standardů	Vydány jako podpora pro školy, poskytují jakýsi vzor, jejich vydání nyní a nikoliv na začátku kurikulární reformy je pro pedagogy velmi matoucí.	Předpokládá se postupný přechod od „dobrovolnosti“ k „povinnosti“. Budou zřejmě východiskem pro budoucí testování žáků.	Významný faktor vzhledem k připravovanému testování. Mělo by dojít k revizi ŠVP s ohledem na tyto osnovy a standardy.	+1
	Testování žáků 5. a 9. ročníku	Testování je povinné, mělo by vycházet z jakýchsi minimálních požadavků.	Výsledky testování budou pro školu důležité zejména ve dvou aspektech • Jako součást autoevaluace • Jako prezentační nástroj pro rodiče, zřizovatele	Testování je povinné, je nutné se na něj co nejlépe připravit.	+1
	Zrušení povinnosti zpracovávat vlastní hodnocení školy	Důvodem zrušení byla snaha ulevit školám od administrativní zátěže.	Vzhledem k důležitosti autoevaluačním procesům ve škole není vyloučeno, že se povinnost zpracovávat VHŠ vrátí.	Odbourání administrativní zátěže zrovna v tak klíčové oblasti, jakou VHŠ je, není rozumné. Doporučení: • Pokračovat v	0

				systému vlastního hodnocení školy/autoevalua ce na základě osnovy pro VHŠ • Využívat projekt Cesta ke kvalitě.	
	Funkční období ředitele školy	Původně prezentováno jako potřeba mít nástroj odvolat špatného ředitele, který se drží svého místa.	Zavedený systém povede k upevnění politické moci vzhledem k vedení škol. Systém je nově zavedený, zřejmě se v následujících letech nebude příliš měnit.	Jeden z nástrojů plánované politizace školství (volební program VV – 5 let). Retroaktivní manévr v pracovním vztahu ředitel-škola. Pro ředitele demotivující záležitost.	0
Technologické faktory	Interaktivní tabule	Většina okolních škol již těmito zařízeními disponuje. Naše škola má 2 tyto tabule.	Interaktivní tabule se pomalu stala (nebo v dohledné době stane) standardem vybavení každé školy	Významný faktor, s kterým je potřeba počítat. Současný počet tabulí ve škole je ale dostatečný a není potřeba ho zvyšovat.	+1
	Elektronické čtečky knih	Může podpořit generaci dnešních malých čtenářů, kteří jsou zvyklí na monitor PC, PC-tablety a chytré telefony.	Časem se stane součástí mnoha domácích knihoven.	EČK představují příležitost přiblížit, zpřístupnit a zatraktivnit literaturu dnešním mladým čtenářům. Doporučení: • Zakoupit 1-2 kusy pro naši školní knihovnu a pro potřeby vyučujících Čj.	0

Ekonomické faktory	Pokles výkonů – podfinancování	Při tehdejším zřízení ZŠ se počítalo s přechodem dětí z Bašky a Pržna na druhý stupeň. Tím bývala dosažena naplněnost školy. Budova školy je navíc v neprůjezdné obci. Dnes děti z Bašky a Pržna do Janovic téměř nechodí.	Nelze již spoléhat na děti z okolních obcí. Jádro žáků budou tvořit janovické děti.	Klíčový faktor z hlediska existence školy. Bohužel velmi těžko ovlivnitelný. Problém si zasluhuje hlubší analýzu a aplikaci marketingu.	-1
	Děti z místní části Bystře končí v ZŠ Pržno	Dnes již dlouhodobý problém. Bystře je „přes kopec“ a po cestě do Janovic je v půli cesty ZŠ Pržno.	Situaci nelepší ani příspěvky pro dojíždějící 1 800 Kč/rok Problém je v dopravní pohodlnosti rodičů a také v jejich ochotě respektovat realizaci výchovně vzdělávacího procesu ve sloučených třídách.	Významný, ale bohužel těžko ovlivnitelný faktor. Významný v tom, že díky úniku dětí z Bystřeho trpí škola podfinancováním.	-1
	Ochota obce podporovat školu	Obec chápe školu jako svou nedílnou součást. Je připravena ji podporovat, ale tato podpora má samozřejmě své meze. Zda bude do budoucna zachován II. stupeň školy bude záležet na	Nový systém financování přenesl finanční zodpovědnost na zřizovatele. II. stupeň možná zanikne.	Klíčový faktor, pokud bude realizováno rozpočtové určení daní, snad se prostor pro debatu s obcí ohledně financování, najde.	+1

		nastavení nového systému financování.			
Sociální faktory	Adopce na dálku	Vzniklo jako iniciativa žákovské rady. Významně převažuje ochota tuto aktivitu udržovat a podporovat.	S adopcí na dálku se počítá i do budoucna.	Faktor, kterým se projevuje image organizace – její hodnotový systém.	+1
	Kulturní akce pro veřejnost	Škola pravidelně zajišťuje akce pro veřejnost. (Den matek, Vánoční jarmark apod.)	Rodiče i občané tyto akce očekávají. Je nutné i v budoucnu tyto akce podporovat.	Významný faktor, kterým se škola ve svém místě zviditelňuje, dává o sobě vědět a vytváří také pocit nenahraditelnosti z hlediska pořádání těchto kulturních akcí, které by jinak neměl kdo zaštitit.	+1
	Občas nejasné požadavky obce na zapojení školy do dění obce	Škole bylo vyčítáno, že se neúčastní oslav kladení věnců a Vítání občánků nebo slabá spolupráce se spolkem zahrádkářů. Předtím nebyly škole dány požadavky se těchto akcí účastnit nebo je zaštitovat.	Tyto výčitky se bez vyjasnění požadavků mohou opakovat.	Významný faktor, který utváří povědomí zřizovatele o fungování/ důležitosti své školy. Může na školu zcela zbytečně vrhat špatné světlo.	-1

Tabulka 6 - Analýza PEST

12.2.2 Analýza zájmových skupin

velká	Uspokojovat • Školská rada • ostatní zaměstnanci • odbory • ZŠ Pržno, ZŠ Baška • MŠ Lubno	Klíčoví hráči • vedení školy • zřizovatel • pedagogové
Moc	Minimální pozornost • ZŠ ve Frýdlantu nad Ost.	Pravidelně informovat • rodiče • rada rodičů • žákovská rada • žáci • o. s. Prvočas • s. v. č. Klíč F-M • občané Janovic
	nízký	vysoký
	Zájem	

Obrázek 14 - Matice zájmu a moci

Tabulka č. 7 rozvádí dále jednotlivá očekávání a cíle tzv. klíčových hráčů.

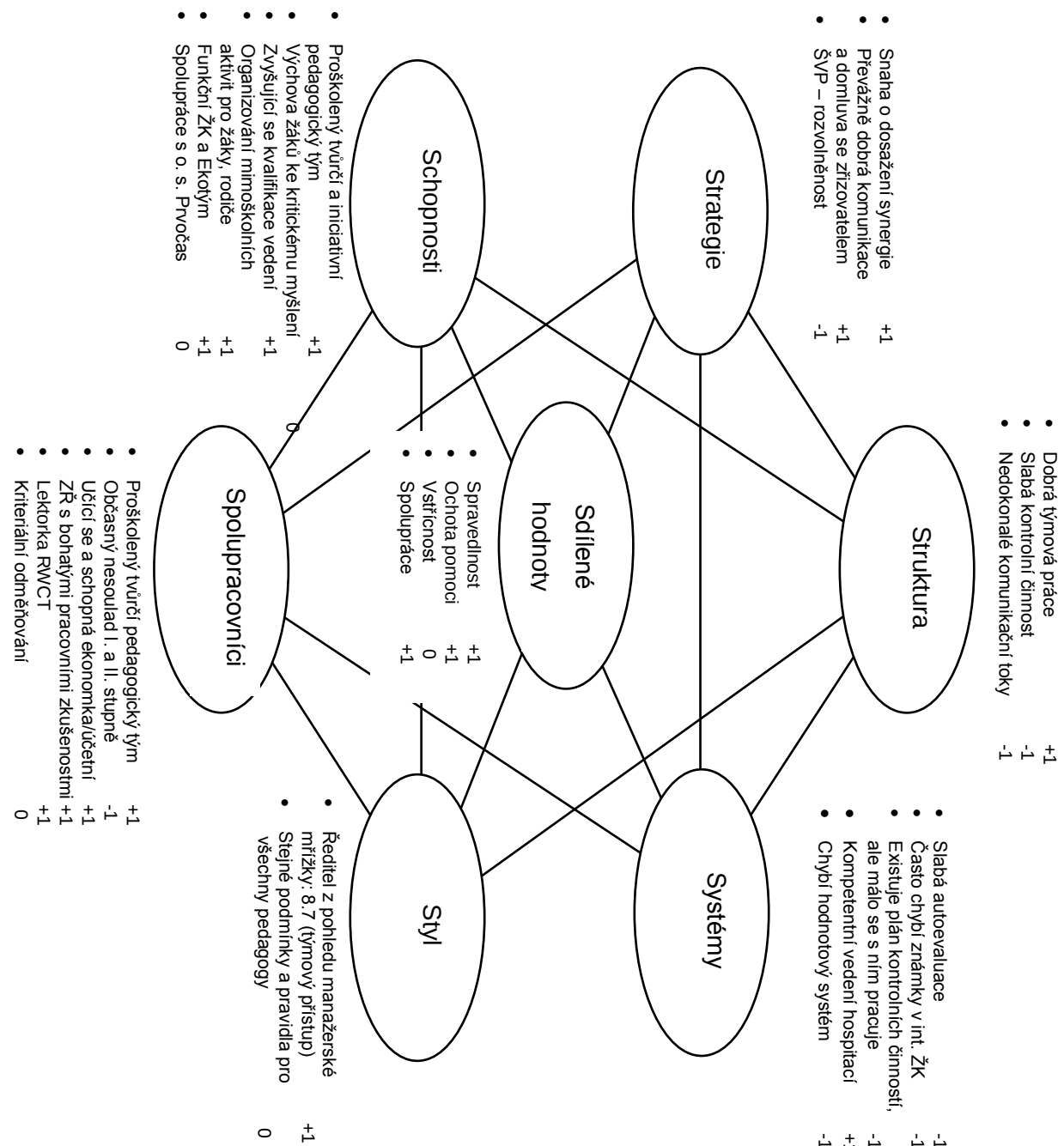
Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla, příčiny síly	Hodnocení
Vedení školy	Možnost zásadně ovlivnit základní procesy týkající se školy	Zdokonalení strategického řízení. Dosažení rozvojových záměrů organizace.	Znalost prostředí a procesů. Rozhodovací pravomoc. Podpora ze strany pedagogických pracovníků.	+1
Zřizovatel	Mít dobrou školu.	Dobré jméno školy. Dobré výsledky žáků. Finanční podpora školy za předpokladu hospodárnosti školy. Zabezpečení kulturního života obce.	Pozice zřizovatele. Finanční nástroje. Stanovení osobního příplatku a odměn řediteli.	+1
Pedagogové	Jistota pracovního místa a mzdy. Odměny za práci „navíc“. Být za svou práci spravedlivě hodnocen.	Efektivně vzdělávat a vychovávat žáky. Být ve svém oboru dobrý.	Kvalifikace, znalost prostředí. Možnost podílet se částečně na rozhodování o škole.	+1

Tabulka 7 - Analýza zájmových skupin školy

12.2.3 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Hmotné zdroje • Vše, co škola má a nabývá, je ve vlastnictví obce 0 • 2 interaktivní tabule +1 • Nová PC učebna +1 • Vlastní tělocvična 0 • Chybějící zázemí pro dílny a pozemky 0 • Chybějící zázemí pro venkovní TV -1 • Nová ředitelna 0 • Starý systém distribuce tepla -1 • Havarijní stav elektroinstalace v přístavbě a tělocvičně -1	Lidské zdroje • Kvalifikovaní a tvůrčí pracovníci +1 • Lektorka RWCT +1 • VP a koordinátor ICT bez kvalifikace -1 • Metodik prevence a koordinátor ŠVP jsou kvalifikovaní +1 • Ochota pracovat pro školu „navíc“ +1 • Stížnosti na učitelku I. stupně -1 • Vedení školy má zájem rozvíjet své manažerské kompetence +1 • ZŘ s bohatými zkušenostmi +1 • Ekonom/účetní se zapracovává 0 • Funkční ekotým +1
Finanční zdroje • Výkyvy ve financování MP ze SR -1 • Podfinancování – málo žáků -1 • OR 2012 krácen o 320 000 Kč -1 • Možnost částečného dofinancování MP z OR +1 • Rezerva ve fondu odměn +1 • Poskytnutí finančních prostředků pro realizaci výměny elektroinstalace a optimalizaci distribuce tepla +1 • Zdroje EU peníze školám +1 • Nabídka 30 000 Kč od RR +1 • Získaný finanční dar 25 000 Kč +1	Nehmotné zdroje • Preference činnostního učení, aplikace metod kritického myšlení +1 • Přísun k inovacím prostřednictvím lektorky RWCT +1 • Zvyšování kvality řízení +1 • Nejasná image školy -1 • Nedokonalé informační toky -1 • Chybí marketingový plán -1 • Existence sítě neformálních vztahů, ochota setkat se i mimo pracoviště +1 • Občasné projevy vandalství ze strany žáků 0

Obrázek 15 - Analýza vnitřních zdrojů organizace



12.2.4 Analýza 7S

Obrázek 16 - analýza 7S

12.2.5 SWOT analýza

Vnitřní faktory	
S – silné stránky	W – slabé stránky
• Aktivní přístup vedení k řízení změn • Interaktivní tabule (2) • Nová PC učebna • Kvalifikovaní, pracovití a tvůrčí pedagogové • Lektorka RWCT ve sboru • ZŘ s bohatými pracovními zkušenostmi • Rezerva ve fondu odměn	• Starý systém distribuce tepla • Havarijní stav elektroinstalace • Regulace topení v budově • Nejasná image školy • Nedokonalé komunikační toky • Chybí marketingový plán • Slabá autoevaluace a kontrolní činnost
O – příležitosti	T – hrozby
• Vydání doporučených osnov a standardů • Testování žáků v 5. a 9. ročníku • Ochota obce podporovat školu • Kulturní akce pro veřejnost • Fungující ŽR a Ekotým	• Pokles výkonů - podfinancování • Děti z místní části Bystré končí v ZŠ Pržno • Občas nedorozumění se zřizovatelem ohledně zapojení školy do dění obce • Konkurence okolních škol • Nedostatek partnerů a sponzorů
Vnější faktory	

Obrázek 17 - SWOT analýza školy

12.3 Strategické cíle

Z výsledků strategických analýz můžeme usuzovat, že strategické záměry je možné schválit, a to bez dalších úprav. Strategické cíle tedy jsou:

1. Vytvořit funkční systém autoevaluace.
2. Uvést do souladu současné ŠVP a zaměření školy s vizí školy.
3. Usilovat o získání titulu Ekoškoly
4. Optimalizovat finanční situaci školy.
5. Zabezpečit profesní rozvoj pracovníků.
6. Zdokonalit informační systém školy.
7. Zajistit funkčnost a provázanost složek školy:
ŠR, RR, ŽR, MS I, MS II, MŠ

12.4 Výběr a určení strategií (strategický koncept)

Strategický koncept společně vytvořilo vedení školy. Protože nebyla v rámci strategie produkt-trh zvolena strategie rozvoje produktu ani diverzifikace, nemá dále smysl uvažovat o inovačních strategiích ani o Porterových strategiích zaměřených na produkt. Zákaznickou strategii má smysl vybírat pouze u cíle č. 4, neboť byla vybrána strategie penetrace a nutně se při prosazování této strategie bude muset škola vůči konkurenci v tomto ohledu nějakým způsobem vyhranit. Rovněž ze strategií externího rozvoje má smysl vybírat pouze u některých vybraných cílů. Následující tabulka ukazuje přehled vybraných strategií, které budou použity pro jednotlivé strategické cíle.

	Druhy strategií						
	Cíl 1.	Cíl 2.	Cíl 3.	Cíl 4.	Cíl 5.	Cíl 6.	Cíl. 7
Obecné strategické alternativy	Expanze	Stabilizace	Expanze	Expanze	Stabilizace	Stabilizace	Expanze
Strategie produkt – trh	Strategie stability	Strategie stability	Strategie stability	Strategie penetrace	Strategie stability	Strategie stability	Strategie stability
Inovační strategie	---	---	---	---	---	---	---

Porterovy strategie: produkt	---	---	---	---	---	---	---
Konkurenční strategie	Konkurenční přístupy	Konkurenční přístupy	Konkurenční přístupy	Konkurenční přístupy	Konkurenční přístupy	Konkurenční přístupy	Konkurenční přístupy
Strategie zákaznická	---	---	---	Hybridní strategie	---	---	---
Strategie externího rozvoje	Strategická aliance (sítě)	---	Strategická aliance (sítě)	Strategické aliance (sítě)	---	---	---

Tabulka 8 - Strategický koncept

13 Závěr

Již v úvodu jsem předdeslal, že se ve své práci zaměřím na poslání a vizi školy, strategické cíle a tvorbu strategického konceptu. Protože se jedná o školu s téměř šedesátiletou historií, mohl jsem mnoho čerpat z tradice školy. Společně s pedagogy jsme si ujasnili a sepsali poslání školy, byla odsouhlasena vize školy. S ohledem na podmínky, v kterých se škola nachází, byly vytipovány strategické záměry, které byly zhodnoceny prostřednictvím strategických analýz. Dále byly stanoveny závazné strategické cíle a zvážila se obecná cesta k jejich dosažení – byl vytvořen strategický koncept.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit pro školu strategický rozvojový plán školy jako materiál, který by pokud možno co nejlépe posloužil při praktickém strategickém řízení školy.

Vše, co je uvedeno v druhé, praktické části, bylo vystaveno na pevných odborných teoretických základech položených v první, teoretické části práce. Domnívám se, že hodnota a váha praktické části spočívá zejména v tom, že byla vytvořena přímo angažovaným vedením školy za aktivní spolupráce ostatních zaměstnanců, zejména pedagogů.

Na základě výše uvedeného si dovoluji tvrdit, že cíle bakalářské práce bylo dosaženo – byl vytvořen strategický rozvojový plán školy, a to v plánovaném rozsahu a struktuře.

Tímto je škole předkládán základní materiál, o kterém se předpokládá, že bude dále rozvinut do částí implementace a realizace strategií a monitoringu a evaluaci dosažených stavů.

Seznam použité literatury

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Vyd. 3. Olomouc: UP v Olomouci, 2009a. ISBN 978-80-244-2352-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. Vyd. 1. Olomouc: UP v Olomouci, 2009b. ISBN 978-80-244-2281-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské techniky pro vedoucí pracovníky ve školství – studijní texty pro distanční vzdělávání*. Vyd. 2. Olomouc 2010. ISBN 978-80-244-2687-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Vyd. 1. Olomouc: UP v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

EGER L., D. EGEROVÁ a D. JAKUBÍKOVÁ. *Strategie rozvoje školy*. Vyd. 1. Plzeň: CECHTUMA s.r.o., 2002. ISBN 80-903225-6-5.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Školský management – studijní texty pro distanční vzdělávání*. Vyd. 1. Olomouc 2010. ISBN 978-80-244-2574-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

RADA ČR PRO JAKOST. *CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF): Aplikační příručka modelu CAF pro školy*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. ISBN 80-02-01873-7.

BĚLOHLÁVEK F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN: 978-80-85839-45-8

CHROBÁK, Miloslav a Andrea ŽIŽKOVÁ. *Strategický plán rozvoje školy*. Interní materiál školy, 2003.

Seznam obrázků

- Obrázek 1 - Jednoduchý model strategického řízení (Cimbálníková 2012, s. 19)
- Obrázek 2 - Proces strategického plánování (Cimbálníková 2012, s. 24)
- Obrázek 3 - Definování záměru (volně podle Cimbálníková 2009a, s. 55)
- Obrázek 4 - PEST analýza vlivu prostředí (Cimbálníková, 2012, s. 35)
- Obrázek 5 - Matice zájmu a moci (Cimbálníková, 2012, s. 51)
- Obrázek 6 - Vnitřní zdroje organizace (Cimbálníková, 2012, s. 56)
- Obrázek 7 - Příklad schematického znázornění manažerské mřížky
- Obrázek 8 - Model 7S (Cimbálníková, 2012, s. 62)
- Obrázek 9 - příklad grafického zpracování výstupů SWOT analýzy
- Obrázek 10 - Logo školy
- Obrázek 11 - Organizační struktura školy
- Obrázek 12 - Manažerská mřížka - ředitel
- Obrázek 13 - Manažerská mřížka - zástupce ředitele
- Obrázek 14 - Matice zájmu a moci
- Obrázek 15 - Analýza vnitřních zdrojů organizace
- Obrázek 16 - analýza 7S
- Obrázek 17 - SWOT analýza školy

Seznam tabulek

- Tabulka 1 - Přehled možných strategických analýz (Cimbálníková, 2012, s. 33)
- Tabulka 2 - Schéma MAP (podle Cimbálníková, 2012)
- Tabulka 3 - Návrh tabulky pro zpracování analýzy zájmových skupin
(volně podle Cimbálníková, 2012)
- Tabulka 4 - Manažerská mřížka - ředitel
- Tabulka 5 - Manažerská mřížka - zástupce ředitele
- Tabulka 6 - Analýza PEST
- Tabulka 7 - Analýza zájmových skupin školy
- Tabulka 8 - Strategický koncept

ANOTACE

1. Název práce: **Strategický (rozvojový) plán školy**
2. Příjmení a jméno: **Mgr. Jan Ledvoň**
3. Fakulta, katedra: Filozofická fakulta, Katedra sociologie andragogiky a kulturní antropologie
4. Obor: Školský management
5. Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.
6. Počet stran: 55
7. Počet příloh: 0
8. Rok obhajoby: 2014
9. Klíčová slova: Management, strategické řízení, strategické plánování, poslání, vize, rozvojový záměr, strategický cíl, strategická analýza, PEST analýza, analýza zájmových skupin, analýza vnitřních zdrojů, Model 7S, SWOT analýza, strategie.
10. Klíčová slova v angličtině: Management, strategic management, strategic planning, mission, vision, development objectiv, strategic goal, strategic analysis, PEST analysis, stakeholder analysis, internal resource analysis, 7S analysis, SWOT analysis, strategy.
11. *Resumé:* Bakalářská práce je zaměřena na strategické řízení. V teoretické části je prezentována teorie a základní pojmy, které souvisí s problematikou strategického řízení, strategického plánování a strategických analýz. Teoretický základ je následně využit pro tvorbu strategického rozvojového plánu konkrétní školy.
12. *Resumé v angličtině:* This bachelor's thesis is focused on the issue of strategic management. There is provided overview of the theory and basic concepts related to the issue of strategic management, strategic planning and strategic analysis in its teoretical part. The theoretical basi is consiquently used for the creation of the primary school.