

## 2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

### 2.1 Cíle

- souvislost teorie managementu s řídicí činností vedoucího pracovníka školy
- charakterizovat poslání školy
- rozdíl mezi posláním a vizí organizace
- charakteristika strategických cílů
- kdy použít klíčové oblasti
- základní přehled o manažerských kompetencích
- použití analýzy SWOT
- zpracování strategického plánu organizace

### 2.2 Ze života školy

Nový ředitel školy chtěl dotáhnout svou školu mezi nejlepší školy v kraji. Tušil, že chce mít ve škole více žáků, rozvíjet jejich klíčové kompetence, vzdělávat je pomocí nových trendů, pracovat projektovým způsobem a dokázat přilákat žáky netradičními akcemi v zájmové činnosti, progresivně a moderně řídit školu.

K tomu měl mnoho předpokladů - měl velkou, moderní školu, kvalitní učitele i další pracovníky, relativně dostatek peněz od zřizovatele. Sám měl o práci zájem a věnoval ji 12 a více hodin denně, měl zájem o své pracovníky, uměl si na ně najít čas... Přesto jeho škola nevykazovala žádný rozvoj.

Jednoho deštivého dne se ředitel dozvěděl, že řada žáků chce přejít na jinou, nově zřízenou školu, a to proto, že nová škola nabízela to, co ředitel nosil v hlavě. Ředitel školy věděl, že musí tuto situaci nutně řešit a na příští poradě se rozhodl udělat různé změny, aby škola začala lépe fungovat podle jeho vizí, které měl ukryté ve svých myšlenkách...

Na poradě přednesl ke svým kolegům vášnivou řeč. „Předtím jsem o tom nikdy neslyšel. Nová škola nám přetahuje žáky a my tušíme, že uvnitř to nějak funguje, ale i u nás to šmejdí jako o život, a to jsou ti, co to taky dobře dělají. Jim je jedno, kdo se tam pinoží, a tak to nabídneme dalším klientům, to znamená rodičům, kteří mají naše potenciální žáky. Proto se budeme snažit, aby to bylo jako malina a běhalo to jako srnka a dostalo se to do další dimenze, aby do toho šli napasovat další činnosti, například bychom mohli dělat ty klíčové kompetence s našimi žáky, pak to učit ostatní, a tak by přišly nové financující strany, ale my rádi vezmeme i menší sponzory – prst, ruku, celou skupinu. Sám tomu nerozumím, proč se nám snižují počty žáků - my tady jezdíme na hadech a ty lidi na nich nejezdí. A vůbec nevím, jak tento reálný běh překlomit. A tak myslím, že pro nás to bude velká změna. To jsou, přátelé, ode dneška naše vize a naše strategie. Namířeno máme, už stačí jen vystřelit. A to je takový můj apel směrem k vám.“

Po dvou hodinách a účastníci porady odcházeli ze zasedací místnosti lehce zmateni. Kdosi si povzdechne: „Co se to vlastně po nás chce a co máme dělat?“

## **K PŘEMÝŠLENÍ**

Předchozí příběh naznačil klasický negativní příklad mnoha organizací a mnoha řídicích pracovníků – nevědí, proč existují, v čem jsou dobří a v čem nikoli. Nemají vyjasněné postavení na trhu. Nevědí, kam jdou a odkud, nevědí, kde mohou nejlépe proniknout na trh, nevědí, jaké jsou jejich příležitosti, a tak za nimi neumí jít. Nemají jasně stanovené cíle, rozpracované do plánů, neumí čelit konkurenci, a tak se snižují počty klientů, snižuje se význam organizace a s tím odcházejí i lidé. Stručně řečeno: „kdo neví, do jaké stanice jede, ten se tam nikdy nedostane a může zůstat stát na místě nebo dokonce jet na druhou stranu od cílové stanice“.

Přemýšlejte o tom, jaký je hlavní důvod, proč se řediteli školy nedaří naplnit jeho vize, které nosí ve své hlavě.

## 2.3 Strategický program organizace

Strategický program se dá charakterizovat jako komplexní a vzájemně provázaný dlouhodobý plán – „co chci dokázat v budoucnosti“. Může se také charakterizovat jako „jasná představa, jak porazit konkurenci v dlouhodobé perspektivě“. Časový rozměr přitom může být různý. Pro jednu organizaci může být strategie záležitostí na jeden rok, zatímco jiná plánuje s výhledem na deset let. To se týká i činností oddělení organizace. Každá činnost může mít jinou strategii, ale vždy vychází z ústředního strategického plánu organizace.

Strategické řízení se skládá z několika klíčových částí. Tyto komponenty jsou vzájemně propojené a poskytují manažerům systematickou metodu pro formulování, výběr a implementaci strategií. Do strategického plánu organizace patří tyto komponenty:

- Poslání
- Vize
- Analýza SWOT
- Klíčové oblasti
- Strategické cíle

### 2.3.1 Poslání

Poslání vymezuje stručnou a výstižnou formou vyjádřený základní smysl existence organizace. Mělo by odpovědět na otázky, jaký společenský problém chce organizace řešit a jakými prostředky bude postupovat.

Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, proč škola existuje, jakou uspokojuje potřebu, co se skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.

Poslání určuje základní směr nebo směry působení organizace. Vymezuje služby, jež bude poskytovat, cílové skupiny, na které bude působit, a někdy i to,

jak bude spravovat své záležitosti. Vyhlášení může mít různé formy. Může být krátké nebo dlouhé, vyjádřené různými způsoby.

	Charakteristika	Příklad
Poslání	<p>Odlišuje organizace se stejnou vizí</p> <p>Vyjadřuje, kdo jsme a komu sloužíme</p> <p>Vysvětluje nejobecnější cíle organizace</p> <p>Vyjadřuje hodnoty organizace</p> <p>Bývá čas od času revidována a měněna</p> <p>Soustředí se na výsledky</p>	<p><i>Podporovat rozvoj otevřené a pluralitní občanské společnosti prostřednictvím informačních služeb, školení a jiné pomoci nevládním neziskovým organizacím.</i></p> <p><i>Poskytovat kvalitní vzdělávání žákům města Jablunkova.</i></p>

## K PŘEMÝŠLENÍ

Které z těchto výroků se dají označit jako poslání organizace?

- Vybudovat image školy s profesionálním řízením.
- Škola rozvíjí u žáků jejich klíčové kompetence pro snadnější uplatnění v pozdějším životě.
- Měníme tento svět.
- Vytvořit síť zájmové činnosti ve všech částech města, tak aby byla dostupná všem žákům.
- Vytvořit systém poradenství pro výběr povolání.
- Zvýšit počet dětí v zájmových činnostech nejméně o 20 %.

### 2.3.2 Vize

Vize (nebo strategická vize) je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, která motivuje své nositele k nadstandardním výkonům. Může být také definována velice obecně.

Obvykle pochází od strategického vedení, které ji tvořilo v průběhu existence organizace. Vedení školy, které chce svou vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své kolegy.

Vymezení vize organizace je pro manažery počáteční bod v jejich úsilí o formulování strategického plánu. Co všechno by tedy měla dobře formulovaná vize obsahovat?

- Zaměřuje se na potřeby žáků, rodičů, společnosti (klienta).
- Musí být natolik jasná, aby vedla k akci.
- Její součástí je definice předmětu činnosti.
- Určuje žádoucí způsob řízení organizační politiky.

	Charakteristika	Příklad
Vize	<p>Hledí do daleké budoucnosti</p> <p>Popisuje cílový stav</p> <p>Může ji sdílet více organizací</p> <p>Mohou být obrazné a symbolicky vyjádřené</p>	<p><i>Svět bez hladu a válek</i></p> <p><i>Školní klub zaměřený na dramatickou výchovu, se třemi pobočkami ve městě, s 30 interními a 100 externích pracovníků, kde probíhá denně 25 různých aktivit s 600 spokojenými účastníky.</i></p> <p><i>Největší škola v regionu zajišťující vzdělávací přání a potřeby našich žáků, kterým pomáhá v uplatnění v jednadvacátém stoletím.</i></p>

### 2.3.3 Analýza SWOT

Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby vedení školy mělo odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností školy. Tato znalost musí předcházet výběru strategie vedení organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností školy je analýza SWOT.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti - silné stránky), Weaknesses (nedostatky - slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

	Silné stránky	Slabé stránky
SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kurikulum školy</li> <li>◆ Jasná strategie školy</li> <li>◆ Kultura stravování pro všechny</li> <li>◆ Pestrá nabídka zájmových činností</li> <li>◆ Školní knihovna – široký prostor využití</li> <li>◆ Školní akce</li> <li>◆ Mezinárodní spolupráce</li> <li>◆ Estetika prostředí</li> <li>◆ Pozitivní přístup k dětem</li> <li>◆ Dobrá spolupráce s rodiči</li> <li>◆ Vzdělávací program pro všechny pracovníky školy</li> <li>◆ Nápaditost učitelů</li> <li>◆ Čistota školy</li> <li>◆ Kvalifikovaný pedagogický sbor</li> <li>◆ Zájem o nové věci</li> <li>◆ Komunikace</li> <li>◆ Prestiž školy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Malé prostory pro velký počet žáků</li> <li>◆ Mnoho dětí ve třídě</li> <li>◆ (Ne)system v mnoha věcech, důslednost</li> <li>◆ Chaos</li> <li>◆ Nedokončené myšlenky, plány, projekty</li> <li>◆ Špatně vybavení, malé prostory, málo učeben</li> <li>◆ Finance</li> <li>◆ Plánování, organizace práce</li> <li>◆ Spolupráce s Radou rodičů</li> <li>◆ Způsoby výchovné práce některých učitelů</li> <li>◆ Vedení</li> <li>◆ Zastaralé některé pomůcky</li> <li>◆ Nedostatek nových učebnic (finance)</li> <li>◆ Nedostatek „volného“ času na větší prodiskutování problémů školy</li> <li>◆ Práce předmětových komisí</li> </ul>
	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zvýšení úrovně znalostí a vědomostí žáků</li> <li>◆ Vypracování systému ročníkových srovnávacích testů a jeho zavedení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Demografický vývoj obyvatel</li> <li>◆ Legislativa ve smyslu ochrany učitele (úrazy aj.)</li> <li>◆ Legislativa, konec odvětvového řízení</li> <li>◆ Nedostatečná kázeň žáků</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zavedení projektového vyučování na 2. st. - mezipředmětové projekty!</li> <li>◆ Zvýšit spokojenost rodičů</li> <li>◆ Odstranit překážky bránící toku informací od rodičů (a koneckonců i naopak)</li> <li>◆ Vytvořit a zavést mechanismus pro včasné rozpoznání a eliminování projevů šikany</li> <li>◆ Posílení týmové práce</li> <li>◆ Atmosféra, klima školy - děti si musí „užít“, chodí do školy rády...</li> <li>◆ Koncepční marketing a fundraising</li> <li>◆ Využití výpočetní techniky ve výuce, v administrativě, v práci s informacemi</li> <li>◆ Širší prezentace práce a úspěchů školy – noviny, kabelová televize, městský zpravodaj, vlastní prezentace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vztahy mezi dětmi</li> <li>◆ Nedostatek financí (platy, pomůcky...)</li> <li>◆ Negativní hodnocení učitelů v novinách, TV...</li> <li>◆ Nezáměr mladých učitelů o zaměstnání</li> <li>◆ Nezaměstnanost v regionu</li> <li>◆ Odchod mladých na MD</li> <li>◆ Odchod učitelů za vyšším výdělkem</li> <li>◆ Prohlubování sociálních rozdílů mezi dětmi</li> <li>◆ Převaha žen učitelek</li> <li>◆ Vliv veřejných medií, nárůst agresivity mezi dětmi, kriminalita dětí</li> <li>◆ Vyhoření, stres</li> <li>◆ Vztah rodičů k učitelům</li> <li>◆ Změna politické situace v obci</li> </ul>
---	---

### 2.3.4 Klíčové oblasti

Někdy bývá složité po vizi definovat okamžitě strategické cíle. Proto je vhodné pro přehlednost rozčlenit je do tzv. klíčových oblastí činností. Tyto klíčové oblasti mohou být rozčleněny podle několika hledisek. První může být rozdělení podle oddělení organizace, kdy se pro každé oddělení definují samostatné strategické cíle.

Druhou možností je rozčlenit bloky cílů podle trhu, produktů a služeb organizace, lidských zdrojů, finančních ukazatelů, procesů...

A. Pedagogická činnost

B. Zájmová činnost

C. Zahraniční a projektová činnost

D. Podpůrná činnost

E. Hospodářská (výdělečná) činnost

### 2.3.5 Strategické cíle

Strategické cíle mohou mít několik podob. Jsou to cíle pro celou organizaci, které jsou vyjadřovány v číselných termínech, jako jsou počty účastníků (podíl na trhu), plánovaný příjem, zvýšení produktivity apod. Strategické cíle jsou dlouhodobé (cca 3 – 5 let).

Organizace může využívat i nefinanční cíle, jako je technologická úroveň, spokojenost pracovníků atd. Tyto strategické cíle jsou zpravidla měřitelné.

Strategické cíle mohou být také formálně stanovené cíle, za které odpovídá vedení organizace. Jsou abstraktní a těžko měřitelné. Mají formu hesel, určených členům organizace i veřejnosti. Objevují se v oficiálních materiálech - výročních zprávách i reklamních brožurkách.

	Charakteristika	Příklad
Strategické cíle	Dlouhodobé Realistické, zaměřené na výsledky	<i>Zvýšit podíl financování organizace z vlastní činnosti.</i> <i>Vybudovat síť spolupracujících veřejných knihoven.</i>

#### A. Pedagogická činnost

##### A.1 Zvýšení úrovně znalostí a vědomostí žáků

A.1.1 Vypracování systému ročníkových srovnávacích testů a jeho zavedení

A.1.2 Zlepšení výsledků školy v rámci KALIBRA

A.2 Zavedení partnerského vztahu mezi žáky a učiteli, mezi učiteli a rodiči založeného na vzájemném respektu

A.3. Udržení počtu žáků na současné úrovni

#### B. Zájmová činnost



B.1 Vytvořit školní klub, tak aby byl dostupný všem žákům školy

B.2 Každoročně zvyšovat počty účastníků v zájmové činnosti o 10 %

B.3 Vytvořit tým plně kvalifikovaných pracovníků ŠK

### *C. Zahraniční činnost*

C.1 Navázat úzkou spolupráci se dvěma zeměmi (Francie, Dánsko) a realizovat společně s nimi 3 projekty

C.2 Mít zastoupení v jednom evropském networku

C.3 Obdržet jeden projekt z tzv. evropských fondů

### *D. Podpůrná činnost*

D.1 Vybudovat servisní a projektové oddělení pro pomoc pedagogům na psaní projektů a propagaci pedagogické činnosti...

### *E. Hospodářská (výdělečná) činnost*

E.1 Vybudovat síť sponzorů, podporujících finančně i materiálně činnost ze 30 %

E.2 Zvýšit poměr financování organizace z vlastní činnosti na 10 %

E.3 Získat prostředky z projektů cca 5 milionů korun

## **Operativní cíle**

Cíle operativní jsou odvozeny od strategických cílů. Jsou v kompetenci zástupců ředitelů a dalších vedoucích pracovníků. Jsou více konkrétní než strategické cíle. Platí zhruba pro období jednoho roku, pak bývají často upravovány a přizpůsobovány změněným podmínkám.

Příklad:

- Snížit počet oprávněných stížností rodičů o 60 %

- Získat půl milionu korun ze sponzorské činnosti
- Zřídit školní parlament
- Zrekonstruovat školní web

### **Operační cíle**

Cíle operační jsou normy chování, kriteria výkonu a termíny dokončení prací, které vycházejí z operativních cílů. Jsou konkrétní a měřitelné. Odpovídají za ně nižší vedoucí a řadoví pracovníci. Operační cíle určují, jak a kdy mají být úkoly zabezpečeny. Jsou krátkodobé, stanovují se na dobu kratší než jeden rok.

### **SMART**

Při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystižené anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

S - specifický (v množství, kvalitě a čase)

M - měřitelný (má jednotku měření)

A - akceptovatelný (je pracovníky přijímaný)

R - reálný (je dosažitelný)

T - termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

## Logický rámec problému

Strategické cíle mohou být rozpracovány do tzv. logického rámce problému, což je velmi přehledný a ucelený systém.

	<b>LOGICKÉ KROKY</b>	<b>OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE ÚSPĚCHU</b>	<b>ZDROJE A PROSTŘEDKY PRO OVĚŘENÍ</b>	<b>PŘEDPOKLADY</b>
<b>CELKOVÉ CÍLE</b>	<i>Jaký je celkový širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i>	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k celkovému cíli?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	

ÚČEL PROJEKTU	<p><i>Jaké jsou specifické, konkrétní cíle, kterých projekt dosáhne?</i></p>	<p><i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry budou specifické cíle dosaženy?</i></p>	<p><i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i></p>	<p><i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i></p>
OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY	<p><i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení specifických cílů? Jaký je předpokládaný efekt a přínos projektu? Jaká zlepšení a změny projekt přinese?</i></p>	<p><i>Podle jakých ukazatelů se bude měřit, zda a do jaké míry projekt dosáhne předpokládaných výsledků a efektů?</i></p>	<p><i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i></p>	<p><i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby bylo v časovém harmonogramu dosaženo očekávaných výsledků a výstupů?</i></p>
ČINNOSTI	<p><i>Jaké klíčové aktivity musí být uskutečněny a v jakém pořadí, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků?</i></p>	<p><b>Prostředky:</b> <i>Jaké prostředky jsou nutné k realizaci těchto aktivit, např. personál, vybavení, školení, studia, dodávky, provozní zařízení.</i></p>	<p><i>Jaké jsou zdroje informací o postupu projektu?</i></p>	<p><i>Jaké podmínky je nutné splnit předtím, než projekt(y) začne(ou)?</i></p> <p><i>Jaké podmínky mimo přímou kontrolu projektu musí být nastoleny, aby se mohlo začít s plánovanými aktivitami?</i></p>

### 2.3.6 Organizační struktura

Organizační struktura je jedním z důležitých faktorů úspěšného řízení organizace, a to i školy. Je to mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování cílů organizace.

Měla by být co nejjednodušší a všem lidem v organizaci srozumitelná. Organizační struktury jsou vždy spojeny s otázkou rozdělení pravomoci a odpovědnosti a měly by vycházet z poslání organizace. Rovněž by měly vylučovat neuspořádanost, nahrazovat ji pořádkem a vhodně přispívat k rozvoji organizace.

Jednoduchá organizační struktura má také stabilizační účinek - vnáší do organizace prvek pevnosti a jistoty, aniž však přitom oslabuje schopnost organizace vnitřně přeskupovat síly a pružně je měnit. Pro svou jednoduchost, upravující jen zásadní vztahy a působnosti, je méně zranitelná změnami; tyto změny mohou probíhat, aniž se mění základní organizační struktura.

Činnosti, které na sebe těsně navazují, by měly být spojené do jedné organizační jednotky. To také utváří předpoklad pro dobré řešení ekonomické a zájmové struktury organizace; daná organizační jednotka může být zároveň samostatně hospodařící ekonomickou jednotkou se zájmem na dané službě - její kvalitě, rozvoji, efektivnosti jejích služeb apod. Takováto komplexnost pojetí a vybavení strukturálních jednotek organizace vytváří předpoklady pro to, že mohou pracovat, řídit se a rozvíjet značně nezávisle, což podstatně přispívá ke zjednodušení řízení z vyšších stupňů, a tím ke zjednodušení celé organizační struktury.

Jednoduchost struktury školy neznamena, že by všechna oddělení, kabinety nebo cokoli jiného (dle zaměření školy) musely mít shodné pojetí a symetrické postavení. Rozhodující je vytvářet takové jednotky, jež co nejlépe odpovídají úkolu, který mají zvládnout, a to co do vybavení a postavení, a popř. i co do formy.

Žádná organizační struktura není neměnná, neboť zde působí časový faktor. V praxi to znamená, že řešení, které je v určitém okamžiku účelné a efektivní, může být po nějaké době brzdou a vážným problémem.

Celkový trend směřuje k jednoduchým organizačním formám a k tzv. „plochým“ organizačním strukturám s nízkým počtem řídicích stupňů. Doporučují se malé a samostatné jednotky dynamického charakteru s pružným systémem řízení.

Moderní organizace již nemůže být budována na tradičních hierarchických a centralistických principech, ale směřuje k růstu specializace a odpovědnosti na nižších úrovních řízení, s rostoucí samostatností v rozhodování a s novými formami spolupráce.

Přes mnohé nesporné výhody decentralizace kladou však takové systémy zvýšené nároky na řízení. Rozčlenění cílů na nižší složky při zachování celistvosti organizace, koordinace činností, motivace jednotlivců, podpory iniciativy, to všechno jsou náročné úkoly organizační i sociální. Decentralizace klade vyšší nároky na všechny stupně řízení. Hledání správné rovnováhy mezi autoritou a podporou iniciativy jednotlivců je velmi obtížným úkolem a v praxi se často projevuje střídáním centralizačních a decentralizačních tendencí podle měnících se podmínek.

### **Organizační prvky efektivní organizace**

Vedení organizace řídí jednotlivé jednotky školy, hlavně na jeho kvalitách, uspořádání a vedení závisí pedagogická úspěšnost, a tím i prosperita celé školy. Smyslem vedení by mělo být vytvořit efektivní a účelnou strukturu školy a vytvoření odborného týmu pro vedení celé školy. Aparát vedení je proto nepočtený (ale efektivní) a pokrývá jen problematiku, kterou vedení školy pro své řízení potřebuje.

Ve struktuře by neměl chybět sekretariát vedení. Jeho úkolem je zabezpečovat sekretářské práce pro vedení, zabezpečovat chod korespondence, organizační záležitosti, právní služby, styk se zřizovatelem, s rodiči žáků, klienty...

Důležitým útvarem vedení je také personální útvar, jeho náplní je vyhledávat a získávat kvalitní učitele, další pracovníky a spolupracovníky do školy. Jde hlavně o odborné pracovníky organizace, navrhuje i odměňování pracovníků

organizace. Na starosti má také vzdělávání pracovníků organizace. Na mnoha školách tuto činnost zabezpečuje pouze ředitel.

Na školách podceňovanou obchodní politiku je třeba zabezpečit na vysoké kvalitativní úrovni. Sem patří marketingové činnosti školy, nábor žáků, propagace a reklama školy, public relations, fundraising a informační podpora.

Ekonomicko-finanční útvar stanovuje ekonomicko-finanční politiku školy, rozebírá hospodaření jednotlivých částí školy, zajišťuje účetnictví školy, podílí se na vyhodnocování nových záměrů. Zpracovává různé statistiky pro vedení a zřizovatele.

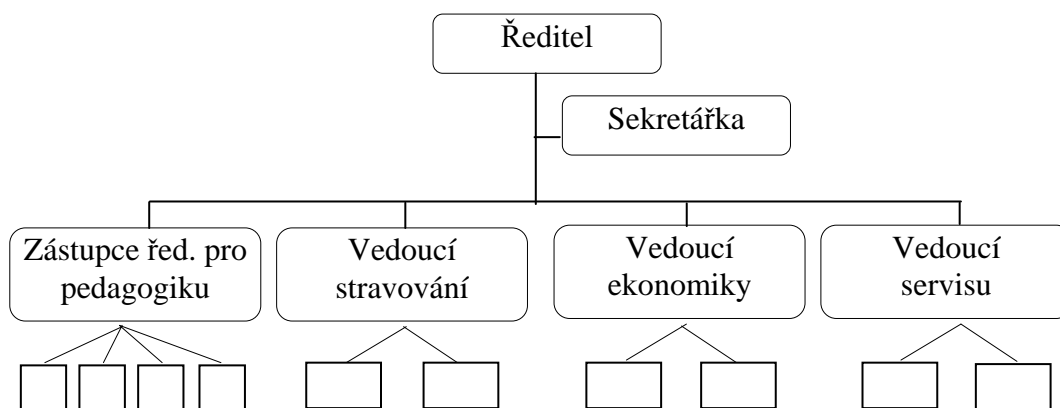
### Typy organizačních struktur

Existují tři typy organizačních struktur, které se dají aplikovat ve všech typech organizací. V určitých podmínkách a s určitými lidmi může být výhodnější první, v jiných podmínkách druhá nebo třetí.

#### *Funkcionální struktura*

Je nejčastěji se vyskytující organizační formou. Jsou pro ni charakteristické dva principy – hierarchie a oborovost.

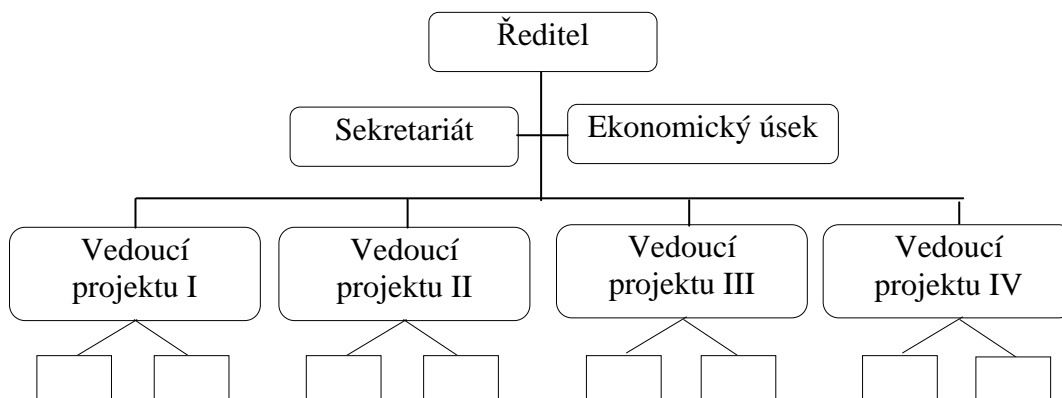
V čele organizace stojí ředitel, který má obvykle k dispozici sekretářku. Jemu jsou podřízeni jeho zástupci, kteří řídí jednotlivé odborné oddělení. Efektivita a výkonnost organizace je však v tom, že pedagogové dělají pedagogiku a k tomu mají připraven veškerý servis, který mu zabezpečuje podpůrný úsek.



### *Projektová struktura (projektový management)*

V podnikatelské praxi bývá nazývána *divizionální*. Jednotlivé projekty (divize) mají velkou samostatnost (mají vlastní účetnictví, personální politiku, fundraising...). Každý projekt je svým způsobem stát ve státě. Dá se říci, že v tomto případě se jedná o „nejelegantnější“ formu řízení pomocí podnikatelských jednotek.

Předností projektové struktury je přímé zapojení převážné většiny pracovníků do programové oblasti. Propojení „podpůrných“ aktivit s pedagogickými vede k větší pružnosti, operativnosti a často i k větší motivaci lidí. Jejich práce je pestřejší. Odpovědnost za úspěch projektu je při tomto uspořádání jednoznačně na vedoucím projektu. Alibistické rozměňování mezi odborné manažery je vyloučeno.



### *Maticová struktura*

Maticová struktura je kombinací funkcionální a projektové struktury. Každý pracovník v ní má dva nadřízené – odborného vedoucího a vedoucího projektu. Projektové týmy jsou složeny z pracovníků různých úseků. Je normální, že ředitel organizace zastává funkci ředitele – pozici odborného manažera, vedoucího projektu a řadového člena týmu v dalších projektech.

Liniové a specializované (funkční) útvary,  
tzv. „střediska dokonalosti“ (centres of excellence)





--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 2.3.7 Strategie

Strategie se dá charakterizovat jako dlouhodobý plán: „Co chce škola dokázat v budoucnosti“. Může se také charakterizovat jako „jasná představa, jak porazit konkurenci v dlouhodobé perspektivě“. Časový rozměr přitom může být různý. Pro jednu organizaci může být strategie záležitostí na pár týdnů, zatímco jiná plánuje s výhledem na pět let. To se týká i činností nebo oddělení organizace. Každá činnost může mít jinou strategii, ale s tím, že vychází z ústřední strategie organizace.

Strategie může být úspěšná tehdy, když všichni pracovníci organizace za ní neochvějně stojí po celou dobu od začátku až do konce. A zde velice záleží na osobnosti vedoucího, na typu organizace, kterou zastupuje, a také na činnosti, kterou se zabývají.

Strategie má své největší uplatnění v době, kdy se organizaci nedaří, nebo v době, kdy zahajuje nové aktivity nebo kdy je třeba svádět boj o zákazníky, a v těchto okamžicích je nutné vymyslet famózní strategii. Je nutné formulovat představu, jak v dlouhodobé perspektivě hodláte změnit stav věci. Formulace musí být dostatečně srozumitelná a průhledná v tom, co je důležité - musí být formulována jednoduše. Je totiž vyjádřením závazku, odhodlání a houževnatosti. Je velikou chybou zavázat se k něčemu, co samotným „formulátorům“ není jasné. Čím jednodušeji se podaří strategii formulovat, tím lépe. Všechny velké strategie jsou vyjadřovány jednoduchými slogany („Jdeme na to“ nebo „Jsme tu pro Vás“ nebo také „Náš zákazník, náš pán“).

Strategie přeměňuje poslání a cíle ve výsledky. Strategie začíná poznáním trhu - kdo je naším zákazníkem, kdo by měl být naším zákazníkem, kdo by mohl být naším zákazníkem. Efektivní organizace rovněž potřebuje strategii vedoucí ke zkvalitňování její činnosti a k inovaci. Při úspěchu máme tendenci usnout na vavřínech. Přestaneme využívat zdrojů. Řekneme si: „to už nám vydrží do penze“, což je jedno z pokušení, které se nejobtížněji překonává. Z toho plyne, že úspěch nás musí podněcovat k dalšímu růstu. To znamená, že nesmíme ztratit schopnost umět se přizpůsobovat vývoji. Dříve nebo později se růst

zpomalí a křivka vývoje se zploští. I v takové situaci, která se zákonitě čas od času dostaví, musí organizace udržovat svoji dynamiku, pružnost, vitalitu a neztratit ze zřetele svoji vizi. Jinak znehybní.

Nejdůležitějším úkolem vedoucího pracovníka je předvídat krizi. Předvídat, to je to hlavní, ne ji odstraňovat. Čekat, až krize propukne, to je abdikace.

Z toho plyne naučení: Nečekat. Připravovat se pro systematickou inovaci. Stanovit si cíl ve vyhledávání inovačních příležitostí. A právě ředitel školy musí jít příkladem. Jinak lze jen těžko vytvořit systém, který umožní uvolnit zdroje potřebné k přijetí a realizaci inovačních rozhodnutí a současně udržovat v chodu organizaci, která je sama o sobě předmětem změny.

Je potřeba učit se vidět příležitosti. Nepodíváme-li se z okna, nic neuvidíme. Chce to jen otevřít okno a podívat se na svoji školu, ve které pracujeme, jiným pohledem - pohledem zvenčí, bez každodenní zaslepenosti nad nedostatky, které bereme jako něco normálního, a hned uvidíme, co je třeba změnit, aby pro nás coby návštěvníky bylo zařízení přitažlivější.

Po provedení hodnocení okolního prostředí a interních organizačních činností a vytýčení strategických a operativních cílů, kterých má být dosaženo, může začít proces výběru strategie.

## **2.4 Shrnutí**

Každá profesionálně řízená a efektivní organizace rovněž potřebuje strategický plán vedoucí k naprogramování jejích činností do budoucnosti, ale vycházející ze současného stavu a podmínek. Strategický plán začíná poznáním trhu - kdo je naším zákazníkem, kdo by měl být naším zákazníkem, kdo by mohl být naším zákazníkem.

Strategický plán můžeme krátce definovat jako prostředek dosažení žádoucího výsledku. Tím, že vím, co chci, snadněji toho dosáhnu. Podrobnější obecná definice pak říká, že strategický plán organizace zahrnuje definice poslání, určení vize organizace, jejích základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů.

Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a postupů, které určují dlouhodobý výkon organizace. Zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu.

Strategický program školy je systematický přehled odpovědí vedení školy na tři základní otázky:

- Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
- Jakých cílů chceme dosáhnout?
- Jak budeme řídit činnosti školy, abychom dosáhli zvolených cílů, a to co nejefektivnější cestou?

Strategický plán může být úspěšný tehdy, když všichni pracovníci organizace za ním neochvějně stojí po celou dobu od začátku až do konce. A zde velice záleží na osobnosti vedoucího, na typu organizace, kterou zastupuje, a také na činnosti, kterou se zabývají

## **2.5 Kontrolní otázky**

- V případě existence strategického plánu – v čem se projevuje větší kvalita práce jednotlivých pracovníků?
- Co musí udělat vedení, aby byly vztahy mezi vedením a dalšími pracovníky daleko pevnější?
- V čem se zvyšuje kvalita interních i externích pracovníků?
- Z jakých komponentů se skládá strategický plán?
- Co je obsahem zjišťování analýzy SWOT?
- Co znamenají písmenka ve zkratce SMART?
- Kolik má mít stránek dobře napsaný strategický plán?
- Kdo se podílí na vytvoření strategického plánu?
- Kdo je zodpovědný za naplnění a realizaci strategického plánu?
- K jakému účelu slouží struktura organizace?

- Jaké existují základní typy organizační struktury?
- Co je obsahem strategie organizace?

## **2.6 Slovníček pojmů**

### **Analýza SWOT**

Technika k poznání organizačního prostředí a vnitřních možností školy. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti - silné stránky), Weaknesses (nedostatky - slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

### **Brainstorming**

Technika, která se používá při hledání řešení problémů pomocí stimulace nápadů. Malá skupina lidí, která si může, ale také nemusí být vědoma daného problému, se setká a přispívá všemi nápady nebo návrhy, které jí přijdou na mysl, i když jsou fantaskní nebo nemožné. Všechny návrhy jsou vítány a kritika na této úrovni není dovolena, ačkoliv přispěvatelé jsou později vyzváni, aby své nápady vysvětlili. Následně jsou všechny zaznamenané nápady utříděny a vyhodnoceny.

### **Cíle**

Popis toho, kam se organizace, nebo jednotlivec v určitém časovém horizontu musí dostat. Cíle mohou být více druhů: ty, které vyjadřují všeobecný cíl nebo účel organizace, ty, které určují dlouhodobé, strategické cíle i krátkodobé operativní cíle. Cíle mají stejně tak i odlišné charakteristiky pro jednotlivé úrovně řízení.

Při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystižené anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

S - specifický (v množství, kvalitě a čase)

M - měřitelný (má jednotku měření)

A - akceptovatelný (je pracovníky přijímaný)

R - reálný (je dosažitelný)

T – termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

## **Management**

Je to práce lidí, kteří se zabývají řízením a kontrolou činností v organizaci. Mohou pracovat na všech úrovních od ředitele až po mistra. Obvykle rozlišujeme mezi jejich povinnostmi. Povinnosti ředitele jsou bytostně spojeny s rozpoznáváním cílů, s rozhodováním o prioritách a s navrhováním a uplatňováním prostředků pro zdárnou realizaci a také s prostředky pro vyhodnocení dosažených výsledků. Mistr se v liniovém řízení nachází na prvním nebo druhém stupni celé struktury řízení a odpovídá přímo či nepřímo za konkrétní oblast operací.

## **Operační cíle**

Vycházejí z operativních cílů, které jsou tak rozpracovány do jednotlivých kroků (úkolů). Jsou konkrétní a měřitelné. Jsou krátkodobé s určením jasné odpovědnosti a termínem.

## **Operativní cíle**

Jsou odvozeny ze strategických cílů. Jsou více konkrétní než strategické cíle. Platí zhruba pro období jednoho roku.

## **Plánování**

Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřené na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánovací funkce je plán.

## **Poslání**

Vymezuje stručnou a výstižnou formou vyjádřený základní smysl existence organizace. Mělo by odpovědět na otázky, jaký společenský problém chce organizace řešit a jakými prostředky bude postupovat.

Poslání určuje základní směr nebo směry působení školy. Vymezuje služby, jež bude poskytovat, cílové skupiny, na které bude působit, a někdy i to, jak bude spravovat své záležitosti.

### **Strategické cíle**

Dlouhodobé cíle stanovené na dobu zpravidla 1 – 3 roky. Mohou být vyjadřovány buď v číselných termínech, jako jsou počty účastníků (podíl na trhu), plánovaný příjem, zvýšení produktivity apod., nebo jako abstraktní a těžko měřitelné – zvýšení dovedností, výchova pro různé životní situace, výchova k týmové práci...

### **Strategické řízení**

Strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace. Strategické řízení se dá charakterizovat jako dlouhodobý plán: „Co chci dokázat v budoucnosti“. Může se také charakterizovat jako „jasná představa, jak porazit konkurenci v dlouhodobé perspektivě“.

### **Vize**

Vize je přitažlivý obraz budoucího stavu školy, který je založen na využití reálných možností a vyjadřuje metu, kam až se škola může rozvinout. Vize není nezávazný sen, ale komplexní cílová představa, která může být sice načrtnuta v hrubých rysech, ale i v nich musí být jak reálná, tak musí představovat přitažlivou podněcující výzvu.

## **2.7 Literatura**

AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BAY, R. H.: *Úspěšný cílový management*. Praha: Grada, 1997.

BELZ, H. - SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

DRUCKER, P.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. - NĚMEC, V.: *Projektový management*. Praha: Grada, 1996.

JINDRA, J.: *Řízení nejen SVČ*. Praha: Pedagogické centrum, 1995.

JINDRA, J.: *Vzdělávání vedoucích pracovníků středisek pro volný čas dětí a mládeže*. Praha: FF UK, 2005.

KOONTZ, H. - WEINHRICH, H.: *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOŠTAN, P. - ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie*. Praha: Computer Press, 2002.

MUŽÍK, J.: *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

PALÁN, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-35-5.