

## 8.1 Identifikace strategie školy pomocí analýzy SWOT

Pro identifikaci strategie školy je nutno mít odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. A analýza SWOT je takovou jednoduchou technikou pro jednoduchou analýzu školy. 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 ve vnějším prostředí.

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

**Silné stránky** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje škole získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, kvalitní pedagogové, propracovaný fundraising, silný image, nebo vysoce kvalitní management školy – to všechno jsou silné stránky (přednosti), kterými může organizace předstihnout konkurenty.

**Slabé stránky** jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností. Vedení školy s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neschopnost získat potřebné finanční zázemí, špatní pracovníci, ubohý image, zastaralé vybavení nebo špatně umístěné budovy mohou být slabé stránky (nedostatky) organizace.

**Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo budoucím výstupům školy. Příznivé podmínky mohou obsahovat zavedení nových pedagogických trendů, změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost školy, rostoucí počet žáků, uvedení nových pomůcek, které mohou školy efektivněji využívat k činnosti, zlepšené vztahy s úřady atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

**Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat zřízení nových škol, migrace lidí, pokles počtu žáků, odchod kvalitních pedagogů za lepším výdělkem, nižší rozpočet, změna legislativních nařízení, které ztíží schopnost rozvoje školy.

### 1. krok – Generování nápadů, námětů, myšlenek

#### Setkání pedagogického sboru

K tvorbě analýzy SWOT je využita metoda brainstormingu, která je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Vychází se z poznatku, že čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejpříjemnějších podmínek. Velkou předností této metody je, že dovede v procesu skupinové práce uvolnit psychické a sociální zábrany a prorazit myšlenkové bariéry. V neformálním prostředí a ve skupině, která není svázána pracovní hierarchií, je vytvořen prostor pro přirozený projev každého člena týmu. Základními pravidly jsou zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků.

Cílem této části je sesbírat co nejvíce podnětů ve všech čtyřech kvadrantech analýzy SWOT (silné stránky, slabé stránky, příležitosti hrozby). Nejprve jsou účastníci tohoto setkání seznámeni s důvodem setkání a problémem. K tomu probíhá diskuse k zadání. Dále jsou účastníci seznámeni s pravidly brainstormingu. Je možno též použít tzv. brainstormingovou rozcvičku – například na téma „Na co všechno se dá použít formulář „výkaz o činnosti školy“.“

Následuje vlastní brainstormingová diskuse

Silné stránky	Slabé stránky
<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)systém 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> <li>◆ Zavedení projektového vyučování na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Demografický vývoj obyvatel</li> <li>◆ Legislativa ve smyslu ochrany učitele (úrazy ...)</li> <li>◆ Legislativa, konec odvětvového řízení</li> <li>◆ Nedostatečná kázeň žáků. Vztahy</li> </ul>

<p>2. st. – mezipředmětové projekty!</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>	<p>mezi dětmi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nedostatek financí (platy, pomůcky...)</li> <li>◆ Negativní hodnocení učitelů v novinách, TV ...</li> <li>◆ Nezájem 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>
--	---

Po dokončení analýzy SWOT je vedení školy schopno posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Členové vedení mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky přirovnáním jejich pozic ve všech čtyřech analýzách.

## 2. krok – Vybírání nejdůležitějších podnětů

Pro identifikaci strategie je třeba v následujícím kroku vybrat (zúžit) 5 – 7 faktorů v každém faktoru. To může udělat několika způsoby. Zde uvádíme ty (pro nás) nejosvědčenější:

### a) „Lepíkování“

Každý z účastníků dostane 20 „lepíků“ (může být i méně) a má možnost označit 5 námětů v každém kvadrantu, které jsou podle jeho mínění ty, o kterých má smysl dále uvažovat. Každý účastník rozdělí svých 5 hlasů 5 různým námětům nebo může dát své hlasy jen jednomu námětu podle svého uvážení. Hlasování probíhá nalepováním (přidělováním) barevných „lepíků“ (nebo také přidáváním čárek pomocí fixů). Po hlasování se sčítáním hlasů při každém námětu získá jejich pořadí. Náměty v první třetině nebo první 3–4 náměty s největším počtem hlasů jsou ty, o kterých má největší část skupiny zájem dále diskutovat. Facilitátor může využít Paretova pravidla (pravidlo 20/80 – 20% nápadů řeší 80% problémů) a zabývat se těmi, které dostaly dohromady 20% hlasů.

### b) Mřížky dopadu a uskutečnitelnosti

- Po vlastní brainstormingové diskusi má organizace mnoho námětů, projektů, faktorů..., se kterými je třeba dále pracovat ve vyhodnocovací fázi. K tomu může sloužit mřížka dopadu a uskutečnitelnosti.
- Zde účastníci vyhodnocovací fáze probírají jeden faktor po druhém a po vzájemném konsensu zařazují jednotlivé faktory do předem připravené mřížky. Zde je dobrým pomocníkem přepsat náměty na papíry 5x5 cm. Lépe se pak s těmito papíry dobře manipuluje.
- Vyhodnocení silných a slabých stránek.
- Pro lepší vyhodnotitelnost a přehlednost je dobré pro silné a pro slabé stránky organizace použít mřížku dopadu a výskytu.

Mřížka dopadu a výskytu:

Dopad			
Vysoký			
Střední			
Malý			
	Malý	Střední	Vysoký
Výskyt			

**Dopad na školu**

Pravděpodobný vliv daného faktoru na úspěch školy (oboru) jako celku.

**Výskyt**

Zastoupení (míra) silné a slabé stránky v organizaci

## Vyhodnocení příležitostí

K vyhodnocení a přehlednosti vnějších příležitostí zpravidla využíváme dvě možnosti:

- mřížku dopadu a uskutečnitelnosti
- tabulku analýzy příležitostí

*Mřížka dopadu a uskutečnitelnosti:*

Dopad	Vysoký			
	Střední			
	Malý			
		Malá	Střední	Vysoká
		Uskutečnitelnost		

### Dopad na školu

Pravděpodobný vliv daného faktoru na úspěch školy (oboru) jako celku.

### Uskutečnitelnost

Připravenost organizace realizovat určitý faktor – finanční zázemí, lidské a materiální zdroje...

### Tabulka – Analýza příležitostí

Příležitosti, které byly identifikovány v analýze SWOT, je nutné popsat z pohledu jejich významu pro školu a z pohledu možnosti uskutečnit tyto příležitosti. Pomocí následující tabulky je možné rozřídít příležitosti na realizovatelné a nerealizovatelné nebo na dlouhodobé vize a krátkodobé cíle...

Příležitosti	Váha	Připravenost SVČ	Vážené skóre	Pořadí	Poznámka

#### Strategické faktory:

Seznam 8 – 10 důležitých příležitostí, které se týkají školy.

**Váha:** Přiznaná důležitost ke každému faktoru od 1 do 3 (5), založená na pravděpodobném vlivu daného faktoru na úspěch školy jako celku.

**Připravenost školy realizovat příležitost:** Výsledky zkoumání určité firmy uvnitř oboru. Každé hodnocení je soudem o tom, jak úspěšně se daná firma vypořádala s jednotlivými faktory.

*Použitá škála:*

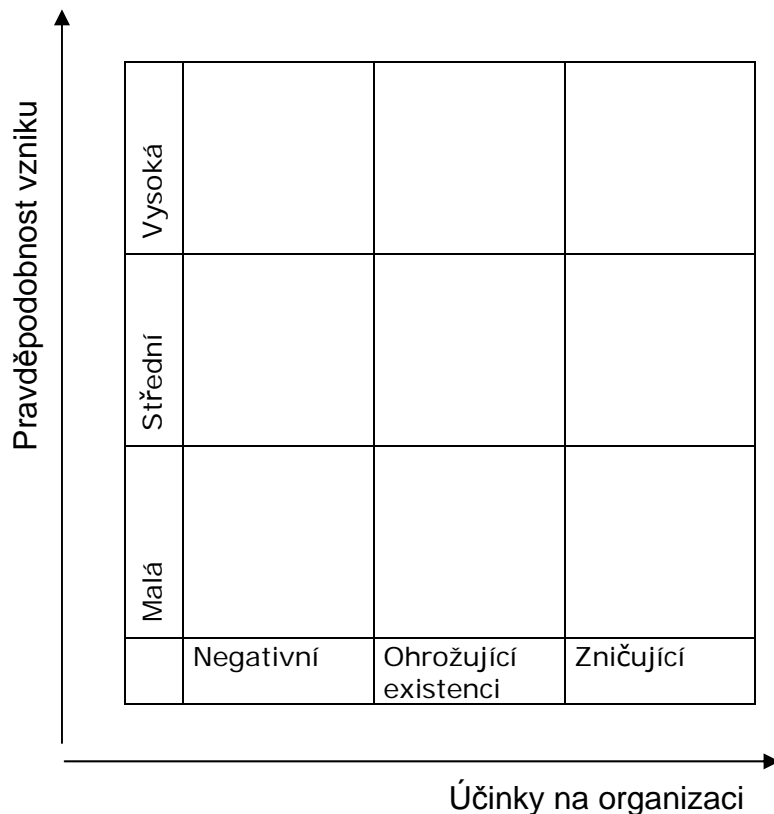
- 5 vynikající
- 4 nad průměrem
- 3 průměr
- 2 pod průměrem
- 1 chabý

**Vážené skóre:** Násobek váhy každého faktoru (sloupec 2) a jeho připravenost (sloupec 3) pro organizaci.

#### Analýza hrozeb

Hrozby, které byly identifikovány v analýze SWOT, je nutné popsat z pohledu jejich vzniku a pohledu na školu. Tyto dva pohledy mohou být zobrazeny pomocí matice ohrožení.

#### Mřížka dopadu a výskytu



Po předchozí části setkání mají účastníci v každém kvadrantu 5 – 7 nejdůležitějších faktorů.

*Silné stránky:*

- poslání (smysluplnost)
- učitelé
- kvalita práce
- práce s rodiči
- jistota státu
- počty žáků ve škole

*Slabé stránky:*

- nedostatek umění se prodat
- nedostatečná fundraisingová strategie
- přebujelá administrativa
- demotivující způsob financování ze státního rozpočtu
- absence vzdělávání nepedagogů
- ředitel není manažer

*Příležitosti:*

- škola jako centrum obce (participace)
- EU projekty
- přechod na vícezdrojové financování
- příprava žáků a mládeže pro různé životní situace
- mezinárodní spolupráce, mezinárodní projekty
- rozšíření práce s rodiči

*Hrozby:*

- méně financí
- snižování autonomie ředitelů školy
- odchod pracovníků školy do jiných sfér



- vznikající konkurence
- snižování počtu obyvatel
- politizace škol

#### ***4. krok – Porovnávání faktorů – slabých a silných stránek a faktorů příležitostí a hrozeb***

V následujícím kroku je třeba mezi sebou porovnat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Cílem je zjistit, který faktor je v organizaci „silnější“.

K tomuto kroku je vhodné porovnat silné a slabé stránky na jednom formuláři a příležitosti a hrozby na formuláři druhém. Na základě toho určit pořadí jednotlivých faktorů – vnitřních i vnějších, Mezi vnitřními zdroji a vnějšími vlivy identifikovali silnější vliv.

Mundial – porovnání silných stránek se slabými stránkami:

	Nedostatek umění se prodat	Nedostatečná fundraisingová strategie	Přebujelá administrativa	Demotivující způsob financování ze státního rozpočtu	Absence vzdělávání	Ředitel není manažer	
Poslání (smysluplnost)	0:2	2:0	1:1	2:0	1:1	0:2	6:6
Učitelé	2:0	2:0	2:0	2:0	2:0	2:0	12:0
Kvalita práce							
Práce s rodiči							
Jistota státu							
Počty žáků na škole							

### Pořadí

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		

Vítěz: Silné stránky (příklad)

Mundial – porovnání příležitostí s hrozbami:

	Méně financí	Snížení autonomie ředitelů školy	Odchod pracovníků školy do jiných sfér	Vznikající konkurence	Snížení počtu obyvatel	Polizace škol	
Škola jako centrum obce (participace)							
EU projekty							
Přechod na vícezdrojové financování							
Příprava žáků a mládeže pro různé životní situace							
Mezinárodní spolupráce, mezinárodní projekty							
Rozšíření práce s rodiči							

#### Pořadí

1.			7.		
2.			8.		
3.			9.		
4.			10.		
5.			11.		
6.			12.		

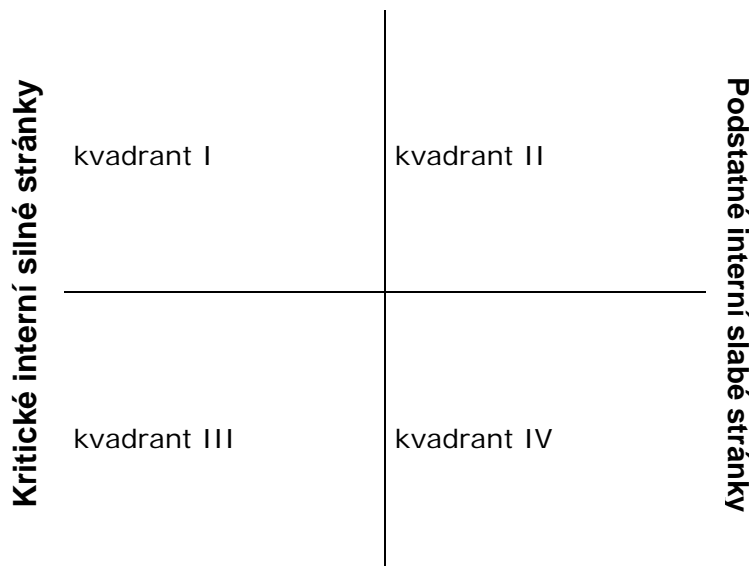
Vítěz: **Příležitosti** (příklad)

#### 5. krok – Porovnání jednotlivých faktorů analýzy SWOT a určení strategie

Na základě toho určili pořadí jednotlivých faktorů – vnitřních i vnějších, mezi vnitřními zdroji a vnějšími vlivy identifikovali silnější vliv. Na základě identifikace silnějšího faktoru určili i vhodnou strategii pro své ŠKOLY.

Po dokončení analýzy SWOT je vedení školy schopno posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Členové vedení mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi (silnými stránkami) a nedostatky (slabými stránkami). Ke znázornění výsledku mohou být použity následující čtyři kvadranty.

#### Početné vnější příležitosti



### Převládající vnější hrozby

(podle R. J. Aldaga, T. M. Stearse, 1987)

**Kvadrant I (Expanze)** je charakteristický tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními silnými stránkami.

*Strategie:* Škola je vybavena dostatečnými silnými stránkami, aby byla schopna vydat se za svými příležitostmi.

**Kvadrant II (Stabilizace)** je výsledkem neschopnosti využít externí příležitosti pro organizační nedostatky. Vedení organizace si uvědomuje existenci příležitostí, ale není schopno ji využít pro nedostatek nezbytných dovedností nebo zdrojů.

*Strategie:* Škola nejprve musí stabilizovat interní zdroje. Udělat ze slabých stránek silné stránky a pak začíná realizovat své příležitosti.

**Kvadrant III (Omezení)** reprezentuje situaci, ve které externí hrozba může poškodit silnou stránku organizace.

*Strategie:* Škola je vybavena dostatečnými silnými stránkami, aby byla schopna eliminovat své hrozby. V první fázi řeší svá ohrožení. Teprve po eliminaci hrozeb směřuje své síly k realizaci příležitostí.

**Kvadrant IV (Kombinace)** zachycuje situaci, kdy externí hrozba je schopna ohrozit existenci organizace tím, že využije jejich interních slabých stránek.

*Strategie:* Toto je horší situace, která může vést v nestátních organizacích k zániku. Jde o dlouhodobější proces. Škola nejprve musí stabilizovat interní zdroje. Udělat ze slabých stránek silné stránky a pak je schopna zabývat se svými hrozbami. Jakmile eliminuje ohrožení – začíná realizovat své příležitosti.

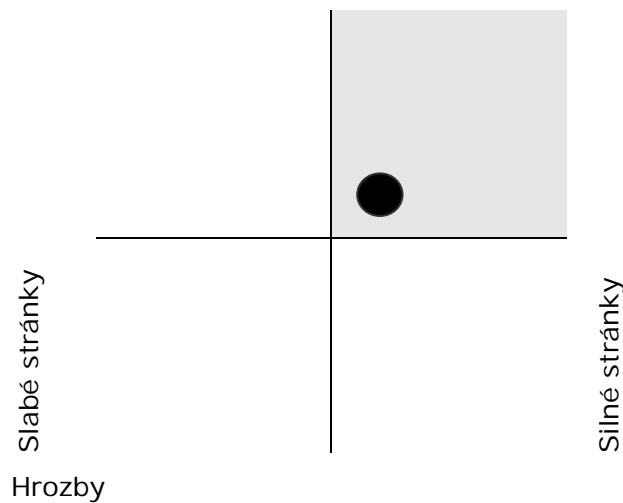
**Příklad:**

**Porovnání jednotlivých faktorů analýzy SWOT**

Dominantním cílem SWOT metody je provedení strukturované analýzy odkrývající faktory relevantní pro formulaci strategie. Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami školy a umožňuje systematickosti strategické volby.

**Maticе SWOT** školy vychází z kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty. Tyto vzorové situace lze vyčíst z tohoto obrázku.

1. Příležitosti



Z obrázku vyplývá, že školy se týká ta nejpříznivější varianta (i když nikoli jednoznačně) – kvadrant příležitostí a silných stránek. V tomto kvadrantu se školy setkávají s příležitostmi ve svém okolí a zároveň jsou schopny nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují.

Růstová strategie, která z této analýzy vyplývá, vychází z předpokladu, že škola dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí i minimalizací slabých stránek a hrozeb.