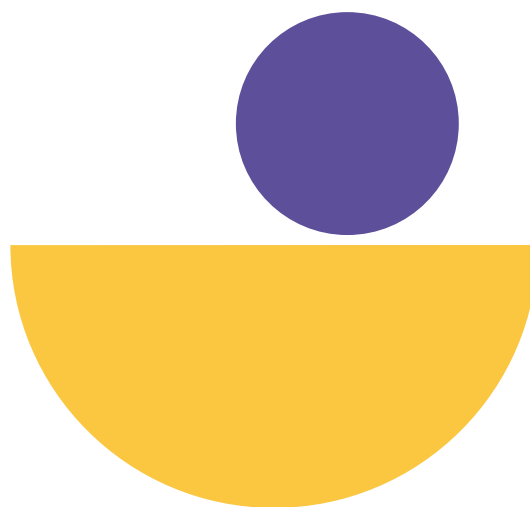




Vzorový plán rozvoje školy

Mgr. František Eliáš





Úvodní slovo

Dokument „Vzorový plán rozvoje školy“ přímo navazuje na materiál „Manuál strategického řízení a plánování ve školách“ (dále jen Manuál). Hlavní částí je šablona - obsahuje stručné komentáře k tvorbě jednotlivých částí strategického plánu rozvoje a pokyny k vyplnění.

S tímto dokumentem (šablonou) bude vedení školy pracovat v okamžiku, kdy začne s tvorbou strategického plánu rozvoje školy. Předpokladem pro práci s tímto dokumentem je předchozí znalost Manuálu.

Základní postup vychází ze zkušeností a metodiky projektu „Dokážu to – Trvalá obnova školy“, který realizovalo občanské sdružení AISIS Kladno. Tento postup ověřily školy v několika letech fungování projektu (2000–2006). Postup byl dále doplněn o praktické vlastní zkušenosti autora.

Dokument obsahuje návrhy konkrétních praktických postupů vedoucích k vytvoření Strategického plánu rozvoje školy. Vzhledem k různosti škol, nejen druhem (MŠ, ZŠ, SŠ, ...), ale také podmínkami, jejich velikostí, stylem řízení atd., nelze udělat jednotný univerzální návod pro všechny. Školy si tak podle navrhovaných postupů a informací (zde i v Manuálu) musí zvolit vlastní cestu, která jim bude vyhovovat. V rámci projektu „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ jim může pomoci také individuální podpora – konzultant rozvoje školy.

V dokumentu jsou nabídnuty jednoduché postupy, vedoucí k vytvoření a implementaci strategického plánu. Cílem je nastartovat proces ve škole, nikoliv ukázat složitost a obtížnost celého procesu. Jako v jiných odvětvích lidské činnosti, je dobré začít jednoduše a postupně, se získáváním zkušeností, svoje postupy zdokonalovat. Snaha vytvořit dokonalý bezchybný dokument by mohla od tohoto procesu spíše odrazovat.

Poznámky k textu

Aby došlo k odlišení tohoto plánu od ostatních plánů školy, je nazván „Strategický plán rozvoje školy“. Slovo strategický zde poukazuje na využití principů strategického řízení a plánování popsaných v Manuálu. V případě potřeby si dokument přejmenujte, může mít název „Plán rozvoje školy“, „Koncepce rozvoje školy“ apod.

S tímto dokumentem pracujte postupně, začněte hned od následující kapitoly, nepřeskakujte. Pořadí je důležité.

Doporučení a pokyny v šabloně jsou uvedeny kurzívou, při práci s dokumentem je podle potřeby vymažte.



Příprava před začátkem tvorby Strategického plánu rozvoje školy

Průvodce

Dříve než se pustíte do jednotlivých kroků tvorby strategického plánu rozvoje Vaší školy, hodí se předem si promyslet postup. Připravit se na tvorbu strategie, udělat si základ pro následné kroky. Dalo by se to nazvat pomyslným „broušením pily“.

Plánovací období

Strategické řízení a plánování je systém činností zahrnující analýzu školy, formulaci mise a vize, stanovení strategických cílů, postupu kroků vedoucích k realizaci stanovených cílů a konečně vyhodnocení posunu – evaluaci. Jedná se o dlouhodobé plánování v horizontu několika let (5–10).

Jednotlivé části strategického plánu jsou směřovány k různým časovým horizontům:

- Analýza školy pokrývá současnou situaci, ukazuje, jaký je stav teď, s výhledem na možné nadcházející příležitosti a ohrožení, které škola může aktuálně odhadovat.
- Mise je část strategie, která propojuje současnost s budoucností. Je to důvod, proč škola existuje, proč její zaměstnanci chodí do práce, co dělá teď a co bude dělat i v budoucnosti, až dosáhne cílů. Stanovené cíle pomáhají rozvíjet to, co škola dělá.
- Vize je část směřující do budoucnosti 5–10 let. Je to pozitivní představa Vaší školy za 5–10 let.
- Strategické cíle jsou dlouhodobé záměry, které vedou do stanovené budoucnosti a k naplnění vize.
- A konečně jednotlivé kroky (akční plán) se zpravidla dělají na období jednoho roku, maximálně dvou let. Jsou to kroky, akce, vedoucí k dosažení cílů.
- Nejpozději po skončení těchto akčních plánů se provádí evaluace plánu rozvoje, vyhodnocení pokroku, následně se vytváří nový akční plán na další rok nebo dva.

Před začátkem procesu bude třeba stanovit období, na které budete plánovat Vaši vizi.

Klíčové osoby

Pro tvorbu strategie je vhodné mít kolem sebe osoby, se kterými budete plánovat další postup, konzultovat, radit se, osoby, které se spolu s Vámi budou podílet na tvorbě a zpracování (zástupce, další vedoucí pracovníci, vybraní učitelé, externí spolupracovníci apod.) Může to být třeba jen jedna nebo dvě osoby, nebo více. Záleží na Vás a na podmínkách Vaší školy. Potřebujete získat podporovatele, kteří Vám pomohou s dalšími kroky. Udělejte si jejich seznam a naplánujte pracovní schůzku s nimi. Další kroky pak bude vhodné dělat spolu s tímto „strategickým týmem“.

Členy týmu seznámte s důvody, proč jste se rozhodli pro tvorbu strategie, proč jste je vybrali do týmu, co do nich očekáváte. Dejte jim k dispozici Manuál, budete pak vycházet ze stejných informací.

Zapojené skupiny

Při přípravě procesu se musíte rozhodnout, koho do společné tvorby strategie zapojíte a v jakém rozsahu. Pro tvorbu kvalitního strategického plánu a jeho úspěšnou realizaci je třeba získat podporu co nejširšího okruhu osob. Zapojení různých skupin do tvorby plánu Vám to usnadní.

Dále je, jako příklad, navržen plán schůzek, kdy jsou zapojeni rodiče i děti/žáci/studenti (pokud se rozhodnete je zapojit). Je to minimum schůzek, na kterých vytvoříte všechny části strategie. Počet schůzek se může dále lišit, v závislosti na počtu skupin, které zapojíte. Například zaměstnance rozdělíte na dvě skupiny (pedagogy a provozní), zapojíte více tříd žáků apod.

Schůzka	Účastníci	Program	Poznámka
1	Zaměstnanci (PP nebo všichni)	SWOT analýza, mise, vize	Na této schůzce uděláte SWOT analýzu se zaměstnanci, dále první krok ke stanovení mise a vize – získání klíčových hesel
2	Rodiče (lze přizvat zřizovatele)	SWOT, vize	Na této schůzce uděláte SWOT analýzu s rodiči dětí/žáků/studentů, zjistíte jejich pohled na budoucnost školy – vizi
3	Děti/žáci/studenti	SWOT, vize	Tato schůzka vám ukáže pohled žáků na vaši školu (SWOT) a jejich představu školy v budoucnosti
4	Zaměstnanci	Vize, mise, priority	Cílem této schůzky je ve dvou dalších krocích dokončit vizi a misi školy, vybrat strategické cíle na další období
5	Zaměstnanci	Akční plán	Vytvoříte plán akcí a úkolů na nejbližší období, které povedou ke splnění stanovených cílů a dosažení vize
6	Zaměstnanci	Plán evaluace	Na poslední schůzce stanovíte kritéria, indikátory a vyberete nástroje, kterými doložíte splnění cílů

Zřizovatel

Strategie rozvoje školy je důležitý dokument, který by měl navazovat na rozvojové plány zřizovatele. Zřizovatel by měl být s jeho tvorbou a výsledky seznámen. Po prvotní informaci můžete zřizovateli nabídnout **účast na tvorbě strategie**. Můžete nabídnout samostatnou schůzku nebo pozvat zástupce zřizovatele na schůzku s rodiči. (Zástupce zřizovatele se bude lišit podle velikosti města nebo obce – v menších obcích a městech to může být přímo starosta, rada, zastupitelé, větší města mají odbory školství apod.)

Zřizovatele **informujte** o průběhu tvorby strategie a samozřejmě o výsledku.



ŠABLONA – DOPLŇTE DLE POKYNŮ, CO NEPOUŽIJETE, VYMAŽTE

Návrh titulní strany

**Zde vložte název a adresu své školy.
Místo pro obrázek vaší školy, logo apod.**

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ŠKOLY

DATUM VYDÁNÍ:

ředitel/ka školy
Mgr. Xxx Yyy

Tento plán byl projednán na pedagogické radě dne:

Ve školské radě dne:

Se zřizovatelem dne:



Obsah

Obsah si upravte dle skutečnosti.

1. Úvod
2. Stručná charakteristika školy
3. Analýza organizace
4. SWOT analýza
5. Stanovení mise
6. Stanovení vize
7. Strategické cíle
8. Akční plán
9. Evaluace a aktualizace strategického plánu
10. Plán seznámení se strategií a její propagace



1. Úvod

Zde popište, proč jste se rozhodli pro tvorbu Vaší strategie. Vaše výchozí podmínky, jak jste na tom doposud se strategickým plánováním. Je zde prostor pro stručnou informaci o projektu, díky němuž tento dokument vzniká. Můžete zde vypsat členy týmu, osoby, se kterými jste spolupracovali. Sdělte cokoliv specifického, co je dobré vědět na začátku.

2. Stručná charakteristika školy

Tento dokument se stává součástí Vaší marketingové komunikace směrem ven. Popište stručně Vaši školu. Z jakých součástí se skládá, velikost, zázemí, kdo Vás zřizuje apod. Je to součástí úvodu, tedy Vaše představení. Je určeno jak lidem, kteří Vás znají, tak těm, kteří o Vás nic neví. Cílem není příjemce informací „unudit“ detaily. Toto představení by se mělo vejít **max. na 1 stranu A4**. Prakticky lze vyjít z charakteristiky, kterou mají školy zpracovanou v ŠVP.

3. Analýza vybraných oblastí organizace

Analýza organizace je náročný a zdoluhavý proces, který nelze udělat za jeden týden. Bude na Vás a Vašem strategickém týmu rozhodnout, kterým částem a oblastem budete věnovat pozornost a v jakém rozsahu. Obecně řečeno, cílem analýzy je zjistit aktuální stav Vaší školy, v čem jste dobří, kde máte rezervy, identifikovat budoucí příležitosti a hrozby. Toto všechno lze prakticky udělat ve SWOT analýze. Pokud se tedy (z různých důvodů) rozhodnete udělat pouze SWOT, tuto kapitulu celou vymažte.

Následuje přehled vybraných oblastí dle Manuálu. Oblasti, kterým se nebudete věnovat, vymažte, případně doplňte další dle vlastního rozhodnutí.

Snažte se zpracovat data přehledně – ideálně do tabulek a grafů s případným komentářem.

3.1 Personální analýza – lidé

viz Manuál, kapitola 8, strana 40

Organizační diagram

Zde vložte tzv. organizační diagram – strukturu vztahů a řízení vaší organizace. Organizační diagram doplňte stručným komentářem, ukazuje např. tok informací, vedoucí pracovníky, strukturu řízení apod. Organizační diagram lze vytvořit softwarem na myšlenkové mapy, jednoduchou možnost nabízí také PowerPoint, lze použít i Word.

Struktura zaměstnanců dle různých kritérií

Zpracujte graficky, například s použitím Excelu, následující přehledy. Doplňte komentářem, zvažte rizika a příležitosti, které z Vaší skladby zaměstnanců vyplývají.



Kritéria:

1. Věková struktura
2. Struktura dle pohlaví
3. Vzdělanostní struktura
4. Délka pedagogické praxe
5. Specializace
6. Konkrétní pracovní orientace učitelů (např. v MŠ učitelé ovládající hru na hudební nástroje).

Zájem o další vzdělávání

Zde vložte stručnou informaci o dalším vzdělávání učitelů, případně provozních zaměstnanců. Tabulku si upravte dle potřeby. Pokud potřebujete, doplňte komentářem.

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

3.2 Děti/žáci/studenti

Demografický vývoj

viz *Manuál, kapitola 8, strana 43*

Doplňte tabulku, dle potřeby upravte. Doplňte komentářem.

Spádové obce	Předpokládané počty žáků, kteří nastoupí do 1. ročníku				
	2018–19	2019–2020	2020–2021	2021–2022	2022–2023
Obec A					
Obec B					
Obec C					
Celkem					



Vývoj počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami

Informace uspořádejte do tabulky, doplňte kritéria dle potřeby, doplňte stručným komentářem.

Školní rok	Poruchy učení	Poruchy chování	LMP	Tělesné postižení	Nadaní žáci
2017/18					
2016/17					

Vysvětlivky: LMP – lehké mentální postižení

„Dodavatelé“ - školy nižšího stupně, domácnosti

Údaje o dodavatelích zpracujte přehledně do tabulky, grafu apod.

3.3 Vzdělávací program školy

viz *Manuál, kapitola 8, str 44*

Cílem hodnocení vzdělávacího programu školy je zjistit jeho silné, případně slabé stránky, možné příležitosti a rizika. Pokud se rozhodnete zvláště analyzovat Váš vzdělávací program, popište způsob práce (metodu) a výsledky.

Návrh metod:

- závěry hodnocení ČSI
- porovnání s ostatními školami
- využití externího hodnotitele
- SWOT analýza vzdělávacího programu

3.4 Výsledky vzdělávání

viz *Manuál, kapitola 8, strana 45*

Návrhy na zpracování v ZŠ, SŠ

- přehledy prospěchů tříd
- výsledky olympiád a soutěží
- výsledky testů (externích, vlastních)
- úspěšnost přijetí žáků na vyšší stupeň školy
- apod.



Návrhy na zpracování v MŠ

- školní připravenost a úspěšnost u žáků 1. tříd
- úspěšné plnění pedagogických záměrů stanovených učiteli v pedagogické diagnostice jednotlivých dětí
- analýza konkrétních vzdělávacích pokroků dětí

3.5 Komunikace, informační systémy

viz Manuál, kapitola 8, strana 47

Účelem této analýzy je posoudit úroveň komunikace, jaké možnosti škola využívá, způsob a rozsah komunikace. Popište, jaké nástroje používáte ke komunikaci s různými skupinami, vyhodnoťte jejich účinnost. Pro zachování transparentnosti bude třeba zjistit spokojenost jednotlivých skupin (dotazník, strukturovaný rozhovor) s danými nástroji.

Komunikace školy směrem k dětem/žákům/studentům

Vybrané nástroje:

- webové stránky školy (webové stránky se zabezpečeným přístupem)
- elektronický komunikační systém (přihlašují se přes přístupová hesla)
- e-mailová komunikace některých učitelů
- třídnické hodiny
- konzultační hodiny

Komunikace školy směrem k rodičům

Vybrané nástroje:

- vývěsní skříňka před školou (úřední deska)
- webové stránky školy
- elektronický komunikační systém (přihlašují se přes přístupová hesla)
- e-mailová komunikace (e-mailová komunikace přes evidenční systém)
- třídní schůzky
- konzultační hodiny
- osobní komunikace



Komunikace uvnitř organizace mezi zaměstnanci

Vybrané nástroje:

- informační nástěnka ve sborovně (na jiném místě uvnitř školy)
- pravidelné porady – měsíční x týdenní
- kalendář akcí – celoroční x měsíční x týdenní
- elektronický komunikační systém
- e-mailová komunikace
- osobní komunikace

Komunikace škola-vnější prostředí (PR Public Relations/Vztahy s veřejností)

Vybrané nástroje:

- komunikace s médii – zprávy v regionálním a místním tisku
- vztahy s místní správou a samosprávou
- vztahy s neziskovou sférou
- komunikace s místní komunitou
- veřejné akce – kulturní akce, sportovní akce
- publikace – almanach, školní časopis, výroční zprávy, video zprávy
- firemní identita – zachování jednotného užití barev, loga, typů písma v prezentačních materiálech (letáky, katalogy, webové stránky)

3.6 Kultura, klima, image školy

viz Manuál, kapitola 8, strana 48

Tyto oblasti zahrnují více navzájem provázaných faktorů a jejich analýza není jednoduchá. Návody vysvětlené v „Manuálu“, společně s přílohami, nabízí jeden možný úhel pohledu, který můžete získat přímo sami ve škole. Pokud se touto oblastí budete dále zabývat, doporučuji doplnit Vaše závěry dalšími metodami, například i využitím externích subjektů.

Kultura

Manuál nabízí dvě metody pro analýzu kultury, v obou případech odkazuje na samostatný modul Kultura školy.

Metoda 1: Analýza kultury školy podle projevů její manifestace

Metoda 2: Analýza kultury školy pomocí dotazníku

Pokud budete kulturu analyzovat (v rámci modulu Kultura školy), запиšte, jakou metodu jste použili, a výsledky analýzy.

Měření klimatu

Ke zjištění klimatu školy úplných ZŠ a SŠ lze využít nástroj „Klima školy - soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče“.

Nástroj, včetně systému na vyhodnocení, je na stránkách www.rvp.cz. Přístup k nástroji, včetně možností pro 1. stupeň a MŠ, je popsán v Manuálu.

Měření image

Cílem analýzy image je zjistit, jak veřejnost Vaši školu vnímá, a na základě výsledků posoudit, zda je třeba se touto oblastí dále zabývat. V manuálu byly představeny dvě metody. První zjišťuje známost Vaší školy mezi respondenty a jejich pohled na Vaši školu. Tuto metodu mohou využít střední školy a dále základní školy ve větších městech. Druhou metodu mohou použít všechny školy k podrobné analýze.

Metoda 1: Měření známosti a příznivosti postojů ke škole – popis této metody je přílohou Manuálu:

Manuál/Příloha č. 1: Měření známosti a příznivosti postojů k dané instituci

Metoda 2: Dotazník pro zjišťování image – přílohou manuálu je pouze dotazník.

Podrobnosti k dané metodě najdou zájemci v publikaci: Eger, Ludvík a kol. Strategie rozvoje školy. CECHTUMA s. r. o., 2002.

Manuál/Příloha č. 2: Dotazník pro zjišťování image školy

3.7 Konkurence

viz Manuál, kapitola 8, strana 58

Zjištěné informace o konkurenčních školách lze shrnout přehledně do tabulky (dobře zvažujte, co o konkurenčních školách uvedete. Strategie je veřejný dokument, můžete nechtěně poškodit vztahy s okolními školami).

Škola	Vzdálenost	Charakteristika	Silné stránky ve vztahu k naší škole	Slabé stránky ve vztahu k naší škole
AAA	7 km	Malotřídní	Alternativní přístup	Pouze 1.–4.
BBB	10 km	Úplná základní škola	Zázemí města	Dojíždění, velká škola



3.8 Analýza vnějšího prostředí

viz Manuál, kapitola 8, strana 60

Pokud se rozhodnete tuto analýzu udělat, použijte podobné postupy jako při SWOT analýze – brainstorming, výběr nejdůležitějších bodů atd.

Flipové papíry nadepíšete:

- P – politické (politicko-právní)
- E – ekonomické
- S – sociální (sociokulturní)
- T – technologické faktory
- (E – ekologické)

3.9 Analýza zdrojů

viz Manuál, kapitola 8, strana 63

V reálné praxi škol se nepředpokládá, že bude prováděna komplexní analýza zdrojů. Hlavním důvodem je, že ředitelé většinou vědí, jaké zdroje (možnosti) mají přibližně k dispozici. Důležité bude vzít tyto možnosti na vědomí v okamžiku výběru strategických cílů.



V případě potřeby můžete využít následující tabulku:

V tabulce níže jsou uvedeny různé zdroje a hodnoticí škála. Každý účastník analýzy označí, jak který zdroj hodnotí. Výsledky se zprůměrují a zanesou do škály.

Vnitřní zdroje	Silné stránky				Slabé stránky		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Lidské zdroje							
Počet pedagogů							
Kvalita výuky							
Vztah k žákům							
Loajalita ve škole							
Materiální zajištění							
Finanční zajištění							
Kapacita							
Technické vybavení							
Umístění školy							
Řízení a strategie							
Informační systém							
Kvalita plánování							
Zpětná vazba							
Organizace školy							
Ostatní							
Zájem o školu							
Kvalita absolventů							
Vazba na praxi							
Image školy							



3.10 Návaznost na „vyšší strategické“ dokumenty

Viz Manuál, kapitola 8, strana 66

Projděte si dokumenty nadřazených orgánů dle „Manuálu“. Vypište si ty, které se vás týkají. Pokud při pročítání dokumentu narazíte na něco, co „trefuje“ vaši školu, запиšte.

Nabídka dokumentů:

- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020
- <http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-vzdelavaci-politiky-2020>
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020
- <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>
- Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020
- <http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-digitalniho-vzdelavani-do-roku-2020>
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje (odkaz je na dokument v Kraji Vysočina, podobně lze vyhledat na stránkách příslušného kraje)
- <https://www.kr-vysocina.cz/dlouhodobé-zamery-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy/ds-300669>
- Strategické dokumenty zřizovatele
- Místní akční plány, Krajské akční plány, Školní akční plány (pro střední školy)
- Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání
- <http://www.csicr.cz/cz/dokumenty/kriteria-hodnoceni>



4. SWOT analýza

viz *Manuál, kapitola 9, strana 68*

SWOT analýza, pokud se správně udělá, může být jedním z pilířů celkové analýzy školy a základem pro další práci na strategických cílech. Společně se strategickým týmem je třeba rozhodnout, které skupiny zapojíte do SWOT analýzy a v jakém rozsahu. Rozhodněte také, kdo jednotlivé analýzy povede. Někdo jiný může vést (facilitovat) skupinu zaměstnanců, někdo jiný žáky, rodiče apod.

4.1 Průběh SWOT analýzy

Provedte SWOT analýzu dle postupů v „Manuálu“.

Zde stručně popište, koho jste do SWOT zapojili, jak jste pracovali.

4.2 Výsledky SWOT analýzy

Vložte výsledky SWOT analýzy jednotlivých skupin. Vzhledem k rozsahu je vhodné vložit pouze obodované návrhy.

Příklad zapsání výsledků:

SWOT analýza /zde запиšte datum a zapojenou skupinu/

Uvedeny pouze označené body (seřazeno dle počtu hlasů)

S strengths, Silné stránky	W weaknesses, Slabé stránky	O opportunities, Příležitosti	T threats, Ohrožení



5. Stanovení mise

viz Manuál, kapitola 10, strana 78

Tvorbu mise – poslání - je lépe rozdělit do více částí. Nejdříve musíte získat klíčové formulace. Tento první krok navrhuji udělat na schůzce se zaměstnanci, na které děláte SWOT analýzu. Před další schůzkou si výsledky zpracujete a připravíte další postup.

Postupujte v těchto třech krocích:

Krok 1 – získání klíčových slov, vět, hesel

Krok 2 – výběr nejdůležitějších hesel

Krok 3 – samotná formulace mise

5.1 Postup stanovení mise

Popište stručně, jakou metodou jste pracovali, kdo se na formulaci podílel.

5.2 Výsledky práce

Vložte výsledky práce jednotlivých skupin.

5.3 Výsledná formulace mise

Napište vaši misi.



6. Stanovení vize

viz Manuál, kapitola 11, strana 85

Podobně jako misi, i vizi budete tvořit ve více krocích. První krok se dá udělat společně se SWOT analýzou a jeho cílem je získat klíčová slova a hesla důležitá pro školu v plánované budoucnosti 5-10 let. V druhém kroku hesla seskupíte a utřídíte do společných oblastí. Ve třetím kroku budete formulovat věty Vaší vize.

Postupujte ve třech krocích, podrobný postup najdete v Manuálu:

Krok 1 – získání klíčových formulací, vět

Krok 2 – seskupení a utřídění nápadů

Krok 3 – formulace vize

Do tvorby zapojte opět všechny zaměstnance, minimálně pedagogy. Zajímavý může být i názor jiných skupin, jakým směrem by se měla škola vyvíjet. Pohled rodičů nebo žáků můžete porovnat s Vaší představou.

6.1 Postup stanovení vize

Popište stručně postup, jakou metodu jste použili, kdo se účastnil.

6.2 Výsledky práce

Zde zkopírujte výsledky práce, opět označte, které skupině patří.

Např.: Stanovení vize, učitelé ZŠ, 30. 1. 2018

6.3 Výsledná vize – VIZE 2025

Napište vaši vizi.



7. Strategické cíle

viz *Manuál, kapitola 13, strana 92*

Stanovení strategických cílů je jedna z nejobtížnějších částí procesu. Před jejím započítím je třeba udělat všechny předchozí kroky.

1. Analýzu školy (minimálně SWOT)
2. Formulovat a rozumět svému poslání
3. Formulovat představu školy v budoucnosti – vizi

Na formulaci priorit by se měli podílet minimálně ti zaměstnanci, kteří je budou naplňovat. To pomůže jejich sdílení a ochotě je aktivně realizovat.

Postup je popsán v Manuálu. Jsou zde nabídnuty dvě metody:

1. Metoda Dobrá škola
2. Metoda vycházející ze SWOT analýzy

Na konečný výběr a formulaci cílů nespěchejte. Navržené cíle konfrontujte zpět s vaší analýzou, vizí, s analýzou zdrojů i návazností na vyšší dokumenty. Mějte před sebou Vaši vizi a pokuste se představit, jak dalece tento cíl (vybraná oblast) pomůže k jejímu dosažení.

7.1 Stanovení strategických cílů

Popište stručně postup, který jste zvolili.

7.2 Strategické cíle

Vložte Vaše cíle.



8. Akční plán

viz *Manuál, kapitola 14, strana 111*

Vytvoření seznamu každodenních činností, akcí a úkolů je nezbytnou podmínkou pro implementaci Vaší strategie.

Tuto část je nutné tvořit společně s těmi, kteří budou jednotlivé akce a úkoly plnit. V ideálním případě, kdy zaměstnanci jsou motivováni vizí a rozumí zvoleným strategickým cílům, mají sami zájem na nich pracovat a aktivně hledají ty činnosti, které budou prospěšné. Někdy bude potřeba trochu jim napomoci a to už je úloha vedení školy.

Ještě jednou zde připomenu úlohu vašeho strategického týmu. Pokud budete v tomto užším týmu zajedno, budete společně plánovat další postup, tak členové týmu mohou předem některé akce průběžně diskutovat s ostatními zaměstnanci. Na tvorbu akčního plánu již budou připraveni. Pokud se nepodaří akční plán zkompletovat na společné schůzce, mohou členové strategického týmu pomoci s jeho doplněním později.

Asi nejméně vhodný způsob přípravy plánu akcí je direktivně rozdělit úkoly.

8.1 Vytvoření akčního plánu

Popište stručně postup tvorby. Návrh postupu najdete v Manuálu.

8.2 Akční plán

Zde vložte plány dosažení jednotlivých priorit. Příklad zápisu:

Strategický cíl / Priorita			
Šk. rok	Dílčí cíle	Termín	Zodpovídá
	Úkoly – akce		
2017/2018	Dílčí cíl 1		
	Akce 1		
	Akce 2		
	Dílčí cíl 2		



9. Evaluace a aktualizace strategického plánu

Postup evaluace a aktualizace je zpracován v samostatném dokumentu „Plán evaluace školy“, který je nedílnou součástí tohoto dokumentu a je třeba ho vytvářet v návaznosti na tento dokument.

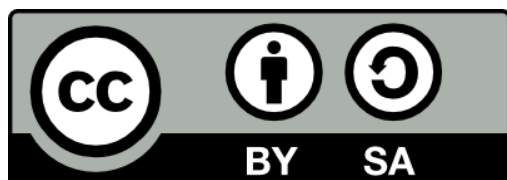
10. Plán seznámení se strategií a její propagace

viz *Manuál, kapitola 16, strana 130*

Cílem této závěrečné kapitoly je zajistit, aby právě vytvořený dokument plnil svůj účel. Všichni, kdo se podíleli na jeho tvorbě, by měli být s výsledky seznámeni. Nejdůležitější části – vizi, misi, cíle – mějte neustále na očích. Používejte je k propagaci Vaší školy.

Plán zveřejnění můžete shrnout do následující tabulky, podle potřeby si ji upravte:

Akce	Zajistí	Způsob	Termín
Seznámení zaměstnanců		porada	
Seznámení zřizovatele		schůze Rady/ZO	
Seznámení rodičů		třídní schůzky web, e-mail	
Rada školy		schůze rady	
Seznámení žáků			
Vyvěšení na web			
Vývěsní skříňka / úřední deska			



Toto dílo – Vzorový plán rozvoje školy je licencováno pod licencí Creative Commons.
Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0.
Autorem je Mgr. František Eliáš.
Licenční podmínky navštivte na adrese: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>
Creative Commons — Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní —
CC BY-SA 4.0