

Proměny školy, učitele a žáka

Program rozvoje školy a jeho tvorba

(Zkušenosti z výuky specializačního studia školského managementu na PdF UP)

Michaela Prášilová

Strategické plánování patří mezi důležité činnosti vrcholového managementu, neboť jde o tu část řídicího procesu, která určuje základní dlouhodobé cíle podniku, a nezbytné činnosti a zdroje pro jejich dosažení. Je východiskem a základem soustavy střednědobého a krátkodobého plánování. Do roku 1989 byl v ČR v podnicích, ale i ve školství uplatňován „centrální systém direktivních plánů“. Managementy škol zabezpečovaly pouze operativní chod školy. Po roce 1989 v návaznosti na změnu klimatu ve společnosti a pod tlakem vnějších vlivů (demografický vývoj, normativní financování škol, optimalizace sítě škol, legislativní změny atd.) se radikálně změnila požadavky na řídicí činnost manažerů škol. Pro rozvoj škol přestalo stačit jen rozhodování zaměřené na operativní řízení a vznikla potřeba provádět i strategické plánování, jehož produktem je „podnikatelská strategie“ školy. Pro tyto činnosti nebyli manažeri škol nikdy připravováni, není tedy divu, že často neumí převést své představy a vize do reality školy. Někdy nejsou manažeri škol strategickému plánování nakloněni. Námítky, které uvádějí v diskusích, jsou následující:

1. V turbulentním prostředí nemá strategické plánování cenu, než se něco naplánuje, zase se změní situace.
2. Plánování není k ničemu užitečné, je to jenom papírování potřebné pro ČŠI.
3. K čemu plánovat, když managementu je přece jasné, co má se školou dělat.
4. Proč plánovat v horizontu více let, když jsou ředitelé na svá místa jmenováni pouze na 4 roky.
5. Na strategické plánování není čas, musí se přednostně řešit „operativa“.

V rámci specializačního studia školského managementu jsme se snažili od účastníků zjistit, co je skutečnou příčinou jejich neochoty přijmout za své myšlenku strategického plánování. K těmto příčinám, podle našich závěrů, patří:

1. Nedostatečné znalosti manažerů o podmínkách konkurenceschopnosti školy, o významu strategického plánování a nedostatečné zkušenosti v této oblasti.
2. Neschopnost překročit bariéru operativního řízení.
3. Setrvačnost a malá flexibilita myšlení, odtrženost od ekonomické reality.
4. Přeceňování vlastních schopností.
5. Chybějící dovednost projektovat (stanovit vizi, rozpracovat strategický plán do střednědobého, pak převést do cílů a činností ročního plánu atd.).
6. Neschopnost stanovit měřitelné cíle.
7. Neznalost principu analýzy SWOT.
8. Neochota pohlížet na školu jako na službu a vnímat vzdělávání tržně.
9. Chybějící dovednost provést analýzu potřeb zákazníka.
10. Nedostatečné znalosti o řízení výkonu pracovníků.

Pokud se týká strategického plánování v práci škol, ověřili jsme si ale i jedno podstatné a velmi pozitivní zjištění. Ředitelé se opravdu cítí odpovědní za budoucnost svých škol a mají potřebu vytvořit něco jako „program rozvoje školy“. Tento program je, v různé kvalitě, zpracován na většině středních škol.

V rámci výukového modulu „Organizační management“ (který je jedním ze 4 modulů specializačního studia školského managementu vyučovaného na PdF UP) se proto snažíme dát ředitelům škol teoretický i dovednostní základ ke strategickému plánování.

Výuku jsme zaměřili k dosažení následujících výukových cílů:

1. výukový cíl: účastníci studia budou schopni zpracovat analýzu SWOT pro svou školu a zapojit do jejího provedení ostatní pracovníky školy. Budou umět zformulovat závěry analýzy. Budou umět provést benchmarking konkurenčních škol.

Kromě nácviku analýzy SWOT zdůrazňujeme, že škola, aby byla konkurenceschopná, musí být v nějaké oblasti špičková, jedinečná a nabídnout svým „zákazníkům“ něco, co ji výrazně odlišuje. Měla by to být „hodnota“, která má pro „zákazníky“ trvalý nebo dlouhodobý význam a které si tedy vysoce cení. Pro udržení konkurenceschopnosti školy je zapotřebí se neustále poměřovat s ostatními školami (benchmarking) a hledat klíčové kompetence školy. Zjišťovat, které potenciální výhody má „naše“ služba pro zákazníky a pro které zákazníci.

2. výukový cíl: účastníci studia budou schopni na základě analýzy SWOT a analýzy konkurenčního prostředí stanovit vizi, která by zaručovala konkurenceschopnost školy.

Každá škola by měla mít postavenou vizi budoucnosti, pokud chce mít jasno, kam směřuje a kam se chce dostat. Pokud management očekává od pracovníků aktivní přístup k formování budoucnosti školy, je sjednocovací a vyjasňující vize obzvláště podstatná.

Pro potřebu vize argumentujeme účastníkům studia těmito důvody:

1. Vize spojuje a integruje. Ukazuje cílový bod a pomáhá se k němu dostat z bodu výchozího.
2. Vize připomíná, čeho chce škola dosáhnout. Nedovolí zapomenout.
3. Vize inspiruje, poněvadž ukazuje účel – smysl práce. Srozumitelná vize dává smysl veškerým činnostem školy.
4. Vize působí jako kontrolní bariéra. Pokud se ve škole začneme zabývat něčím, co s vizí nesouvisí, usměrní nás.
5. Vize osvobozuje od stereotypu a předsudků. Podporuje tvořivost zaměstnanců školy.

Vize má přejímat to nejlepší z minulosti školy a transformovat to do ideální, ale reálně dosažitelné představy o budoucnosti. Formulace vize by nemělo být prohlášení ani dlouhé, ani krátké, ani příliš stručné, ani příliš detailní. Měla by být vyvážená tak, aby si ji lidé mohli zapamatovat, ale přitom aby pro ně byla pravdivá a přesvědčivá.

Pro ověření toho, že vize školy není pouhou iluzí, používáme při výuce následující tvrzení. Ředitelé mohou posoudit, zda náhodou na jejich škole neplatí, že:

1. Vize je osamocena. Nenavazuje na ni ani strategie ani nějaká jiná forma plánování ve škole.
2. Pracovníci školy nedokáží říct, jaká je vize školy a jak jejich denní práce souvisí s naplněním vize.
3. Sestavení vize považoval management školy pouze za projekt, od kterého teď přechází k dalšímu.
4. Pracovníci školy považují vizi jen za slohové cvičení bez praktického významu pro školu.
5. Obsah vize popírá management školy v realitě každodenního řízení.

Při tvorbě vize je pro účastníky studia velmi obtížné stanovit oblast konkurenceschopnosti školy. Mohou využít následující rady pro konkurenceschopnost školy (aplikováno na školu podle M. Portera):

1. Stejně aktivy, jako dělají druzí, je zapotřebí vykonávat lépe a efektivněji. To však situaci neřeší, neboť benchmarking vede k tomu, že se školy sobě začínají čím dál víc podobat.

2. Pro lepší konkurenceschopnost je zapotřebí „závodit ve zcela jiné disciplíně“, než ostatní školy, a to v té, ve které dokáže být škola nejlepší. O tom pojednává strategie jako účelný, cílově orientovaný proces.

Jaké jsou možnosti managementu školy při vytyčení vize? Vize může být zaměřena na zdokonalení:

1. Produktu (služby), který musí mít takové kvalitativní a další vlastnosti, které jsou schopné zaujmout zákazníka v průměru jiné podobné nabídky. Je zapotřebí uvažovat o inovacích v poměrně krátkých cyklech a o kvalitě.
2. Realizačních procesů, které musí být velmi produktivní, a musí rovněž respektovat stávající normy (hygienické, bezpečnostní, kvality, společenské atd.).
3. Dodavatelských vztahů, například u SOU je to otázka zabezpečení kvality praktické výuky.
4. Marketingu a nabídky na profesionální úrovni, kdy požadavky zákazníků jsou perfektně uspokojovány a dbá se o udržení zákazníků (setrvání žáků na ZŠ i na 2. stupni, docházka mladšího sourozence žáka).
5. Oblasti personální práce, kdy je potřebné preferovat zásadu, že rozhodující konkurenční výhodou je schopnost pracovníků školy „učit se“ rychleji než ostatní. (Cíle: vytvářet vyšší kulturu školy, využívat synergie intelektového kapitálu školy, vyhledávat a podporovat iniciativní jedince, promíjet chyby, nepromíjet negaci žádoucích změn, motivovat týmovou práci, podporovat růst kvalifikace a multifunkčnost lidí, dávat příležitost mladým, podporovat bezbariérovost, omezit příkazové řízení, posilovat sebeřízení a motivaci lidí odměňováním v závislosti na dosažených výsledcích. Rozlišovat disciplínu v plnění úkolů a norem od angažovanosti v neustálém zlepšování).
6. Finančního a věcného řízení podniku.
7. Zvládání informačních technologií a jejich využívání v řízení školy i ve výuce.

3. výukový cíl: účastníci studia budou schopni aplikovat algoritmus projektování při tvorbě projektu rozvoje své školy.

Po provedení analýzy SWOT a na základě jejího shrnutí je definována vize. Ve druhém kroku se na základě této vize rozpracovává strategie. Pak se definují procesy nutné pro realizaci strategie. Jako závěrečný krok se popisují nároky na jednotlivá pracoviště a jednotlivce tak, aby mohly být procesy správně prováděny. V algoritmu se sleduje postup od vize ke stále konkrétnějším definicím.

4. výukový cíl: účastníci studia budou schopni vysvětlit, jak budou řídit transformaci školy (změnu), tedy implementovat zvolenou strategii.

Jako pomůcku pro účastníky studia využíváme následujících osm kroků úspěšné transformace podniku podle Johna P. Kottera, tzv. kritické činitele úspěchu programu změn:

1. Vyvolat vědomí potřeby změn.
2. Vytvořit odpovědný „výbor“ a poskytnout mu potřebné kompetence (zapojit spolupracovníky).
3. Stanovit silnou vizi a strategii. Vize pomáhá usměrnit úsilí o změny a strategie je nástrojem realizace těchto změn.
4. Vizí sdělovat všem zúčastněným, aby byli získáni pro změny.
5. Řadu rozhodnutí svěřit nižším úrovním řízení, tzn. delegovat odpovědnost a pravomoci.
6. Zabezpečit dílčí úspěchy a hned je šířit.
7. Výsledků dílčích změn využívat pro podporu dalších změn. Vytvářet důvěru v program.
8. Nové prvky (změny) zakotvit v kultuře podniku (školy). Do popředí stavět orientaci na zákazníky a na výkon.

Modul „Organizační management“ je poslední ze čtyř absolvovaných modulů v rámci specializačního studia školského managementu. Řízení změny je ještě detailněji probíráno nad rámec projektování v další samostatné studijní lekci. Informace o vedení lidí s ohledem na řízení změny získávají účastníci studia v jednom z předcházejících modulů nazvaném „Personální management“. Na základě takto komplexně probrané tematiky vypracovávají účastníci studia tzv. projekt rozvoje školy, který je napřed odborně oponentován a potom účastníkem studia veřejně obhajován před studijní skupinou.

Literatura

Návrat Michaela Portera ke strategii. *Moderní řízení*, 1999, roč. 34, č. 4, s. 18–19.

Adresa autorky: Mgr. Michaela Prášilová, katedra pedagogiky s celoškolskou působností PdF UP, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc, e-mail: prasilov@pdfnw.upol.cz