

Strategické řízení a plánování na  
SOŠ pro administrativu EU, Praha 9, Lipí 1911

**Roman Liška**

# SOŠ pro administrativu EU

- Škola zřízená HMP
- 5 vzdělávacích programů
- 866 žáků
- 68 pedagogů, z toho 31 mužů
- Škola zrekonstruovaná v roce 2011 nákladem 83 mil. Kč



# Specifika SOŠ pro administrativu EU

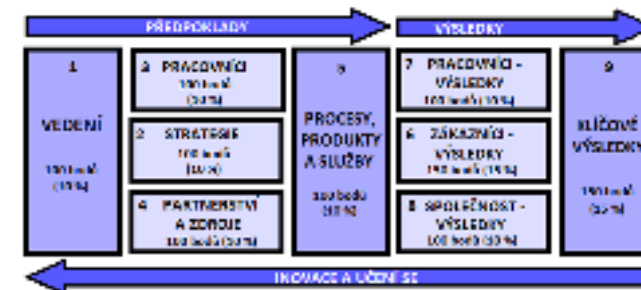
- Kvalitní výuka
- Pozitivní klima na škole
- Vysoký zájem uchazečů o přijetí (608 přihlášených na 240 přijatých)
- Výsledky žáků u maturitních zkoušek
- Podpora odborného růstu pedagogických pracovníků
- Vzájemný respekt, otevřená forma komunikace
- Prezentace školy, marketing
- Systém řízení kvality na principu EFQM



# Model EFQM

- pokud chce organizace dosahovat vynikajících výsledků, je třeba splnit následující tři podmínky:
  - 1) dosažení maximální spokojenosti svých pracovníků,
  - 2) dosažení maximální spokojenosti klientů,
  - 3) respekt firmy jejím okolím.

# EFQM 2020



# Strategický proces řízení SOŠ EU - fáze

1. Analýza potřeb školy.
2. Mise, vize, strategické cíle.
3. Tvorba strategického plánu.
4. Implementace a provádění strategie.
5. Monitoring, hodnocení a aktualizace strategie.



# Analýza potřeb školy jako kontinuální proces

- SWOT analýza
- Dotazníková šetření
- Hodnocení a sebehodnocení kompetencí pedagoga
- Analýza výsledků vzdělávání
- Analýza pedagogické dokumentace
- Analýza výsledků spolupráce s partnery aj.

# SWOT analýza

## Silné stránky

Podpora odborného růstu pedagogických pracovníků  
 Vysoký zájem uchazečů o přijetí ke vzdělávání  
 Kvalitní výuka  
 Systém preventivních aktivit a školských poradenských služeb  
 Výsledky žáků u maturitních zkoušek  
 Klima školy  
 Vzájemný respekt, otevřená forma komunikace  
 Materiální podmínky ke vzdělávání  
 Vybavení ICT technikou  
 Prezentace školy, marketing.

## Příležitosti

Evropské projekty  
 Nové formy výuky  
 Spolupráce se zahraničními školami  
 Zapojení odborníků z praxe

## Slabé stránky

Nedostatečná práce s talentovanými  
 Pedagogické vedení začínajících učitelů  
 Nedostatečná zpětná vazba od absolventů  
 Nedostatečná zastupitelnost klíčových osob

## Hrozby

Nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků  
 Zastarávající oborová nabídka  
 Změna systému financování  
 Název školy

		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					Σ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
PŘÍLEŽITOSTI	1. Vzdělávací programy a učební osnovy	+	++	++	++	++	-	-	-	-	-	3-
	2. Podpora odborného růstu pedagogických pracovníků	+	++	++	++	++	-	-	-	-	-	3-
	3. Vysoký zájem uchazečů o přijetí ke vzdělávání	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	2-
	4. Kvalitní výuka	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	2-
OHROŽENÍ	1. Materiální podmínky ke vzdělávání	-	-	-	-	0	+	+	+	+	+	10-
	2. Vybavení ICT technikou	-	-	-	-	0	+	+	+	+	+	10-
	3. Zastarávající oborová nabídka	-	-	-	-	0	+	+	+	+	+	10-
	4. Nedostatečná zastupitelnost klíčových osob	-	-	-	-	0	+	+	+	+	+	10-
Σ		1+	2+	0	0	7+	9	11	7	7	14-	

Výhodování (tabulka):  
 ++ + 0 - --  
 Výpočet:  $|x \cdot +| - (y \cdot -) = z$



# Dotazníková šetření

- Dotazník pro žáky - průběh studia (každoročně)
- Dotazník pro žáky EFQM
- Dotazník pro rodiče - Grecmanová
- Klima tříd 1. ročníků – Naše třída
- Organizační kultura – Kilman-Sax
- Dotazník pro absolventy

**Dotazník - Naše třída**

Dotazník obsahuje 25 otázek, které jsou rozděleny do 5 skupin. Každá skupina obsahuje 5 otázek. Každá otázka má 5 možností odpovědi, které jsou označeny písmeny A, B, C, D, E. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 25. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 25.

Skupina	Dotazník	Skupina	Dotazník
1	1. - 5.	3	21. - 25.
2	6. - 10.	4	26. - 30.
3	11. - 15.	5	31. - 35.
4	16. - 20.	6	36. - 40.

**Dotazník spokojenosti rodičů školy SOŠ EU**

Dotazník obsahuje 10 otázek, které jsou rozděleny do 5 skupin. Každá skupina obsahuje 2 otázky. Každá otázka má 5 možností odpovědi, které jsou označeny písmeny A, B, C, D, E. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 10. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 10.

1. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

2. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

3. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

4. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

5. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

**Dotazník pro rodiče**

Dotazník obsahuje 10 otázek, které jsou rozděleny do 5 skupin. Každá skupina obsahuje 2 otázky. Každá otázka má 5 možností odpovědi, které jsou označeny písmeny A, B, C, D, E. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 10. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 10.

1. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

2. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

3. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

4. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

5. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

**Dotazník pro absolventy**

Dotazník obsahuje 10 otázek, které jsou rozděleny do 5 skupin. Každá skupina obsahuje 2 otázky. Každá otázka má 5 možností odpovědi, které jsou označeny písmeny A, B, C, D, E. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 10. Každá otázka má 1 bod. Celkový počet bodů je 10.

1. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

2. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

3. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

4. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

5. Jak se cítíte při práci v SOŠ EU?

**KULTURA ŠKOLY**

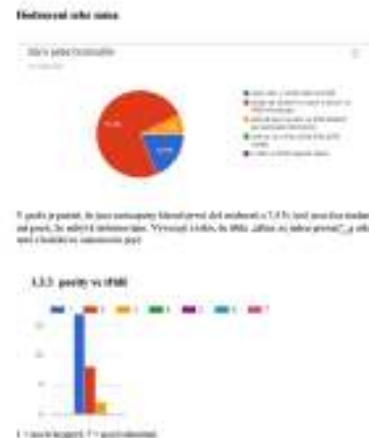
**dotazník vyhodnocení**

Dotazník	1	2	3	4	5
1. Kultura školy					
2. Kultura školy					
3. Kultura školy					
4. Kultura školy					
5. Kultura školy					
6. Kultura školy					
7. Kultura školy					
8. Kultura školy					
9. Kultura školy					
10. Kultura školy					



# Další analytické techniky

- Analýza konkurenčního prostředí
- STEEP analýza
- Metoda SNW
- Hodnocení vztahů ve třídách
- Hodnocení všech mimoškolních aktivit
- Analýza výsledků vzdělávání
- Každodenní rozhovory s žáky, učiteli, rodiči



**Hodnocení učebního prostředí**

Na rozdíl od předchozího dílu se nyní zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí.

1. hodnocení učebního prostředí
2. hodnocení učebního prostředí
3. hodnocení učebního prostředí
4. hodnocení učebního prostředí
5. hodnocení učebního prostředí

Hodnocení učebního prostředí je velmi důležitou součástí hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí.



The image shows a questionnaire titled "HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK AKCE" (Action Evaluation Questionnaire). It contains several numbered questions with handwritten answers in blue ink. The questions are:

1. Jak se vám dařilo realizovat tuto akci? (How did you manage to realize this action?)
2. Jaké byly vaše zkušenosti? (What were your experiences?)
3. Jaké byly vaše výsledky? (What were your results?)
4. Jaké byly vaše poznatky? (What were your findings?)
5. Jaké byly vaše závěry? (What were your conclusions?)
6. Jaké byly vaše doporučení? (What were your recommendations?)
7. Jaké byly vaše poznatky? (What were your findings?)
8. Jaké byly vaše závěry? (What were your conclusions?)

**Analýza učebního prostředí**

Analýza učebního prostředí je velmi důležitou součástí hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí.

**Hodnocení učebního prostředí**

Hodnocení učebního prostředí je velmi důležitou součástí hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí.

**Hodnocení učebních výsledků**

Hodnocení učebních výsledků je velmi důležitou součástí hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebních výsledků. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebních výsledků.

**Hodnocení učebního prostředí**

Hodnocení učebního prostředí je velmi důležitou součástí hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí. V tomto dílu se zaměřujeme na hodnocení učebního prostředí.

# Kdo a jak to u nás dělá?

- Ředitel školy v rámci suplovaných hodin v každé třídě autoevaluace + dotazník celkového průběhu studia – 1x za rok.
- Studující učitelé v rámci svých studijních povinností.
- Absolventi školy v rámci studijních povinností.
- Učitelé z vlastního zájmu.
- Manažer PR a kvality.
- Google Drive a Microsoft Office 365.

The image shows a printed form titled "SWOT". The form contains several sections with questions in Czech, each followed by a line for an answer. The questions are: "Do považujete za silné stránky školy?", "Do považujete za slabé stránky školy?", "Jaké příležitosti vidíte pro další rozvoj školy?", "Kterým směrem je škola podle vašeho názoru nejlépe vyvíjena do budoucna?", and "Z jaké strany máte největší ohrožení škola?". At the bottom of the form, there is a blue button labeled "Odeslat".

The image shows a printed form titled "Hodnocení školy pomocí metody SNW". The form has a header with the title and a sub-header "Metoda SNW". Below this, there are several sections with questions and radio button options. The questions are: "Jaká je vaši spokojenost školní školou?", "Izformulujte výhody této školy?", "Kterými směry je škola podle vašeho názoru nejlépe vyvíjena do budoucna?", and "Kterou stranu máte největší ohrožení škola?". Each question is followed by three radio button options: "veliká spokojenost", "střední spokojenost", and "malá spokojenost".

The image shows a printed questionnaire titled "Dotazník spokojenosti žáků SOŠ pro administrativu EU". The form contains several sections with questions and radio button options. The questions are: "Jaká je vaši spokojenost školní školou?", "Izformulujte výhody této školy?", "Kterými směry je škola podle vašeho názoru nejlépe vyvíjena do budoucna?", and "Kterou stranu máte největší ohrožení škola?". Each question is followed by three radio button options: "veliká spokojenost", "střední spokojenost", and "malá spokojenost".

# Výstupy z dotazníkových šetření musí být vhodně komunikovány a musí být základem strategického plánu školy!

- Na poradách vedení a učitelů.
- Teambuildingových aktivitách.
- Neformálních setkáních apod.



# Vize = požadovaný budoucí stav organizace

Chceme být moderní respektovanou institucí, která bude efektivně, profesionálně a vstřícně plnit výchovně vzdělávací funkci v souladu s novodobými principy pedagogiky a humanismu. Naše služba je dostupná pro všechny v otevřené, tolerantní a přívětivé škole.

**KVALITA – VSTŘÍCNOST - NÁROČNOST**



# Mise = co děláme, jaký je náš účel?

Jsme moderní vzdělávací instituce s mezinárodní certifikací a vysokým kreditem. V pěti perspektivních oborech připravujeme žáky ke studiu na vysokých školách, ale i pro uplatnění v praxi. Naší prioritou je kvalitní výuka v nadstandardním prostředí a přátelské atmosféře. Jsme veřejná škola, vzdělávací službu proto poskytujeme zcela bezplatně.



**Úvod**  
Strategický plán je dokument, který stanovuje vize, cíle a priority školy na období 2024-2029. Je to dokument, který je závazný pro všechny zaměstnance školy a je základním dokumentem pro řízení školy. Strategický plán je nástrojem, který umožňuje škole efektivně řídit své činnosti a dosáhnout svých cílů. Dokument je rozdělen do několika částí, které se zabývají různými aspekty řízení školy, jako je například řízení lidských zdrojů, řízení finančních zdrojů, řízení informačních zdrojů, řízení vztahů s veřejností, řízení rizik a řízení kvality. Dokument je aktualizován každé tři roky a je schválen ředitelkou školy.

**Obsah strategie**  
Strategický plán obsahuje následující části: Úvod, Účel a cíle, Strategické priority, Strategické projekty, Řízení rizik a řízení kvality, Závěr.

**Účel a cíle**  
Účelem strategického plánu je stanovení vize, cílů a priorit školy na období 2024-2029. Cíle jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. Cíle jsou rozděleny do dlouhodobých cílů a krátkodobých cílů. Strategické projekty jsou konkrétní opatření, která jsou nezbytná pro dosažení cílů. Projekty jsou rozděleny do strategických projektů a operativních projektů.

**Strategické priority**  
Strategické priority jsou oblasti, které jsou prioritní pro školu. Priority jsou rozděleny do strategických priorit a operativních priorit. Strategické priority jsou řízení lidských zdrojů, řízení finančních zdrojů, řízení informačních zdrojů, řízení vztahů s veřejností, řízení rizik a řízení kvality.

**Řízení rizik a řízení kvality**  
Řízení rizik a řízení kvality jsou důležité aspekty řízení školy. Řízení rizik je proces, který umožňuje škole identifikovat, hodnotit a řídit rizika. Řízení kvality je proces, který umožňuje škole dosáhnout svých cílů a zlepšit svou činnost. Dokument obsahuje podrobné informace o řízení rizik a řízení kvality.

**Závěr**  
Strategický plán je dokument, který stanovuje vize, cíle a priority školy na období 2024-2029. Je to dokument, který je závazný pro všechny zaměstnance školy a je základním dokumentem pro řízení školy. Dokument je aktualizován každé tři roky a je schválen ředitelkou školy.

# Tvorba strategického plánu

- Vychází z analýzy potřeb školy, mise, vize a cílů
- Je definován minimálně na 5 let
- Cíle by měly být konkrétní, vycházející se SWOT analýzy, ředitel hlavní slovo.
- Tvoří ředitel (odpovídá za kvalitu), komunikuje se všemi zainteresovanými (učitele, žáky, rodiče, další zaměstnance, zřizovatele...)
- Živý, stále se vyvíjející materiál



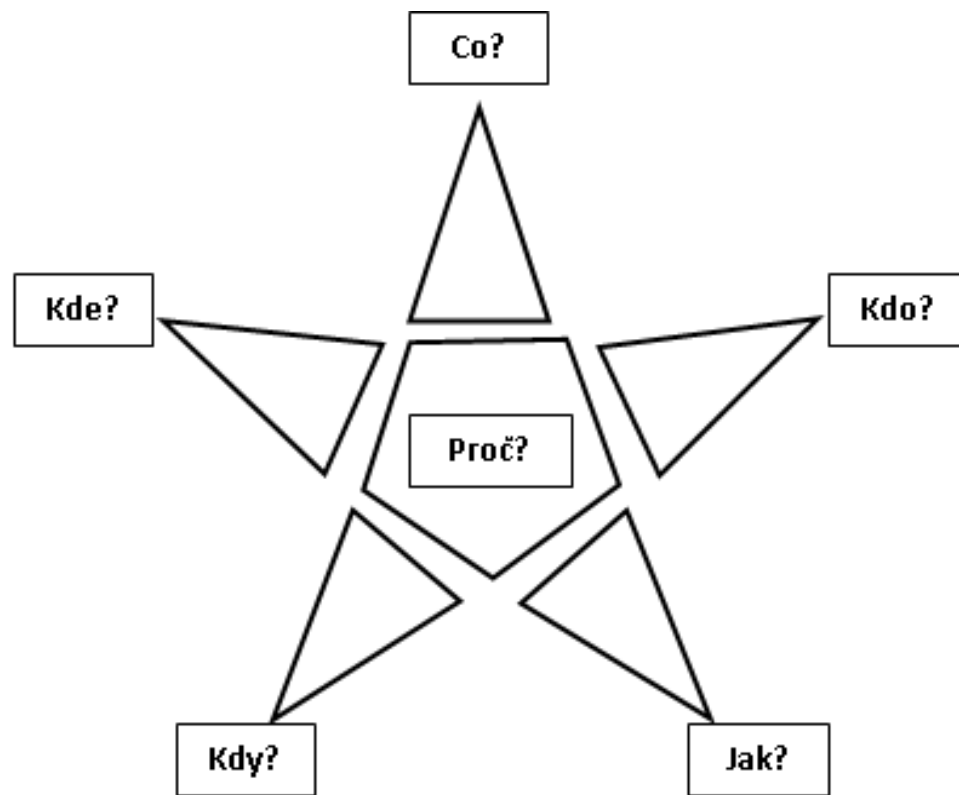
# Strategické vs akční a operační plány

Ředitel velké školy si musí najít funkční tým spolupracovníků a musí delegovat!

Operační (akční) plány zpracovávají zástupci ředitele – vedoucí předmětových komisí – učitelé, dle svých kompetencí a odpovědnosti.

Ředitel školy dává lidem důvěru, motivuje, podporuje.

# Akční plán



## Trvalé zvyšování kvality vzdělávání a poskytovaných služeb

Akční cíl:	Kroky:	Termín:	Odpovídá:
Práce se žáky ohroženými školním neúspěchem	Nabídka doučování + konzultací dle potřeb žáků včetně českého jazyka pro cizince	Průběžně	Vedoucí PK
	Diagnostické testy AJ, první ročník	09/2020	Froldová
	Moodle testy AJ (2. a 3. ročník), zvládnutí učiva z minulého školního roku	010/2020	Froldová
	Reflexe výsledků (nabídky doučování, individuálních konzultací, vzdělávací podpory ke snížení neúspěchu)	průběžně	Vedoucí PK
Zapojování se do soutěží	Individuální konzultace v rámci kariérového a výchovného poradenství	průběžně	KP, VP
	Olympiády z cizích jazyků - školní kolo + vysílání studentů do dalších škol	leden-duben 2021	Sečkařová + vyučující CJ
	Organizace Dne jazyků – spolupráce studentů s vyučujícími 2. cizích jazyků na organizaci	červen 2021 nebo září 2021	Sesčkařová + Sovič
	Soutěže organizované jazykovými instituty nebo velvyslanectvími (např. divadelní představení v rámci festivalu 10sur10 – jaro 2021)	dle aktuální situace a nabídky	Sečkařová
	Olympiáda z českého jazyka	1. pololetí školního roku	Polcarová
	Olympiáda z dějepisu	2. pololetí školního roku	Kamenář
	Literární soutěže (Komenský a my atd.)	průběžně	členové komise ČJ
	Prezentační soutěže	2. pololetí školního roku	Polcarová
	Fotografické soutěže	podzim	Hubený
	Ekonomická olympiáda	Školní kolo 11 - 12/2020 popřípadě další kola dle výsledků studentů	Barbora
	Účast v Poháru pražských středních škol, výběr reprezentantů školy, tréninky	Obvykle celý školní rok, letos v omezené podobě	vedoucí PK TV
	Účetní olympiáda	04/2021	Skopalíková, Rudolecká
	Středoškolská odborná činnost	průběžně	Hrušková
	The Best (AJ)	dle vypsanych termínů	Herrmann, Zemanová
	Olympiáda v AJ	dle vypsanych termínů	Herrmann, Zemanová
Práce s mimořádně talentovanými žáky	Spolupráce s Akcent College (test na zjištění úrovně aj k mezinárodním zkouškám a business English)	zima/jaro	Froldová
	Občanské soudní řízení očima studentů – třídní a celoškolské kolo	říjen až prosinec 2020	Čepelková + vyučující právních předmětů
	Motivace žáků k účasti na jazykových soutěžích a jiných jazykových projektech (např. krátký film, divadelní představení, atd.)	dle nabídky	Vyučující CJ
	Podpora a motivace žáků k účasti na zahraničních praxích	podzim 2020 – jaro 2021	Vyučující CJ
	Nabídka kroužků pro rozvoj jazykových dovedností	podzim 2020	Vyučující CJ
	Volitený seminář - Moderní dějiny	Průběžně	Kamenář
	Filmová akce 48 hodin v rámci festivalu Febiofest - natočení snímku	podzim 2020	Hubený
	Volitelný předmět - Dějiny ekonomického myšlení	2021 příprava	Barbora
	Účast žáků v SOČ	průběžně	všichni učitelé
	Individuální rozvoj	průběžně	všichni učitelé
Rozvoj kompetencí učitelů	Inspirativní setkávání	průběžně	Flašíková
	Školení v rámci DVPP	průběžně	Bílá
	Školení v rámci Šablon II	průběžně	Bílá
	Školení k opravování maturitních prací ve škole	průběžně	vedoucí PK ČJ + AJ + CJ
	Podpora vzájemného sdílení zkušeností mezi pedagogy z různých škol v rámci ČR	Průběžně	Bílá + vedoucí PK
	Podpora vzájemného sdílení zkušeností pedagogů napříč obory v rámci "Tandemové výuky", Vzájemné spolupráce a hospitací	Průběžně	vedoucí PK
	Podpora jazykového vzdělávání vyučujících cizích jazyků (udržení a zvýšení aktivní znalosti vyučovaných jazyků vč. odborného jazyka)	průběžně	Bílá
	Posílení znalosti anglického jazyka u všech vyučujících vzhledem k zapojení školy do různých mezinárodních projektů	průběžně	Bílá
	Videotypy pro online vzdělávání	podzim 2020	Hubený
	Vzájemná školení učitelů ekonomiky - zorganizovat 2 školení pro kolegy a následně vyhodnocení	1x v 1. a 1x 2. pololetí	Barbora, Hrušková
	Seminář k aktivnímu učení a formativnímu hodnocení pro pedagogy	dle nabídky - podzim 2020	Flašíková
	Business English – Seminář, English Channels - komise AJ	říjen 2020	Froldová
	Podpora pedagogů při využívání prostředků ICT ve výuce	průběžně	Sovič a ICT koordinátoři
	Implementace metody CLIL do výuky odborných a společenskovedních předmětů	září 2020 - červen 2021	Bílá + Froldová
	Leadership pro třídní učitele - seminář pro třídní učitele a budoucí třídní učitele	leden 2021	Flašíková
Kariérové poradenství pro žáky	Poskytování individuálních a skupinových konzultací	průběžně	Flašíková, Bergmannová

# Operační plány

- Plán práce pro aktuální školní rok
- Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- Plán práce se začínajícími učiteli
- Plán práce předmětových komisí
- Plán práce školního psychologa
- Plán práce s veřejností – komunikační strategie
- Plán práce výchovných poradců
- Plán práce ICT koordinátorů
- Preventivní program
- Plán čerpání investic
- Rozpočet aj.

**Operační plány stanovují konkrétní úkoly s termíny a odpovědností.**



# Implementace a provádění strategie na SOŠ EU

- Z počátku velitelský přístup, nyní spolupráce.
- Přesvědčování, motivování, vyjednávání, komunikace i s odpůrci. Když to nepomohlo, přesvědčování, aby hledali štěstí jinde.
- Podpora zřizovatele.
- Zapaluje jen ten, kdo hoří.
- Z „jinakosti“ konkurenční výhoda.
- Změna kultury školy vyžaduje 5-10 let.

# Vyhodnocování a aktualizace strategie

- Hodnocení vnitřní (analytickými nástroji + vnější – ISO, IES, ČŠI, kontroly apod.)
- Ředitel školy musí podporovat, motivovat a ODMĚŇOVAT!
- Odměna za každé splnění cíle, úspěch, aktivitu.
- Vyhodnocování pravidelně 2x ročně formálně na poradách vedení a sboru.
- Při pravidelných hodnotících pohovorech s učiteli.
- Pokud je cíl dosažen – nový cíl. Pokud není úprava strategie.



# Milníky v historii školy

- První odchod nepřizpůsobivých - 2004
- Příklad první zástupkyně – nastavení pravidel a procesů - 2004
- Odchod první zástupkyně, příchod druhé zástupkyně a nastavení atmosféry spolupráce – 2008
- První pracovník pro PR 2010
- Zavedení vnitřních a vnějších komunikačních kanálů (Intranet-2008, sociální síť-2013)
- Rekonstrukce školy v roce 2011
- Hodnocení školy Českou školní inspekcí v roce 2014

# Porovnání výchozí a aktuální situace

	Rok 2004	Rok 2020
Počet žáků SOŠ	520	866
Počet tříd denního studia	16	29
Průměrný počet žáků na třídu	24,95	29,7
Počet žáků 4. ročníků nepřipuštěných k MZ	10 %	0 %
Věkový průměr učitelů	47,62	41,4
Kvalifikovanost učitelů	52,17	100 %
Počet žáků – cizinců	9	60
Počet účastníků kurzů dalšího vzdělávání učitelů	5	90
Majetek školy – budovy	57 577 141 Kč	168 868 334 Kč
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	9 996 304 Kč	22 018 422 Kč
Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	345 814 Kč	1 306 791 Kč

Napadlo Vás něco?  
Napište mi

[r.liska@skolaeupraha.cz](mailto:r.liska@skolaeupraha.cz)

Děkuji za pozornost!

