

# SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tato metoda byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě.

Pomocí SWOT analýzy se můžete zamýšlet nad tím základním, co ovlivňuje chod vaší školy, ale i nad dílčími problémy jednotlivých oblastí řízení školy. Při tvorbě SWOT analýzy využijete i jiné formy kolektivní spolupráce – brainstorming, celoškolské diskuse a další metody. Výhodou SWOT analýzy je skutečnost, že kromě čtyř základních kategorií (silné a slabé stránky, příležitosti a rizika) nemá tato metoda další pevná pravidla. Proto můžete tuto metodu libovolně upravit podle potřeb a specifik vaší školy.

Jakmile si vytýčíme cíl analýzy, musíme také stanovit kritéria, podle kterých budeme analýzu provádět. Stanovme si pro silné a slabé stránky například tyto čtyři skupiny parametrů:

- 1) *Lidský potenciál*
- 2) *Materiální vybavení*
- 3) *Pedagogický proces*
- 4) *Ostatní* (např. image školy, kontakty, specifika školy...)

U kategorizace příležitostí a hrozeb se můžeme inspirovat nástrojem podnikového managementu – [PEST analýzou](#) (známá též jako [STEP analýza](#)):

- 1) *Political* – politické a legislativní vlivy
- 2) *Economical* – působení místní a národní ekonomiky na chod školy
- 3) *Social* – sociální, kulturní a demografické vlivy
- 4) *Technological* – technologické vlivy (nové výukové metody a didaktické pomůcky, vývoj a výzkum v oblasti pedagogicky uměleckých oborů apod.)

Přípravnou fází SWOT analýzy obvykle realizuje vedení školy. Dalším krokem je výběr týmu, který bude sbírat data. Zdroje informací mohou být jednak aktuální nově získaná data z pedagogické dokumentace (třídní knihy, tematické plány, individuální vzdělávací plány atd.). Dále data z pozorování, rozhovorů, anket a dotazníků (vzory dotazníků např. v projektu [Cesta ke kvalitě](#)). Dalším zdrojem mohou být písemné podklady jako inspekční zprávy, hodnocení, hospitační zprávy, statistické údaje, případně údaje z obce nebo školského úřadu.

Pokud máme vytvořenu strukturu SWOT analýzy, tým realizátorů i okruh a formu zdrojů informací, můžeme přikročit ke sběru dat. Pro názornost si uveďme data ze SWOT analýzy fiktivní ZUŠ v Dolních Hodolanech:

## ● **Silné stránky:**

### **Lidský potenciál**

- 96% aprobovanost pedagogického sboru (1 učitel dokončuje pedagogické vzdělání)
- pedagogický sbor schopný týmové práce, vstřícné komunikace a spolupráce
- vedení školy využívá moderních manažerských nástrojů
- věkově různorodý pedagogický sbor
- 35 % mužů-učitelů
- aktivní Společnost rodičů a přátel školy

### **Materiální vybavení**

- nově rekonstruovaná hlavní budova školy
- dostatečné vybavení školy hudebními nástroji
- nově vybavený koncertní sál s kvalitním koncertním klavírem
- vybavení školy ICT (65% učeben vybaveno počítači, ve všech třídách přípojka na internet a možnost připojení wifi)
- doplňková činnosti školy (další zdroj příjmů školy)
- nové webové stránky školy
- bezbariérová hlavní budova školy
- nový baletizol v tanečním sále

### **Pedagogický proces**

- podnětné psychosociální klima školy
- úspěšně se rozvíjející školní orchestr s rostoucím počtem členů
- nově založený školní Big band
- propracovaný systém hodnocení žáků (ceny, školní soutěže atd.)
- možnost účasti rodičů žáků ve výuce

### **Ostatní faktory**

- vysoká návštěvnost akcí školy (koncertů, výstav, tanečních a divadelních představení)
- funkční systém informací směrem k rodičům a žákům
- využívání moderních manažerských a komunikačních nástrojů mezi vedením školy a učiteli
- škola sídlí v regionu s nadprůměrným počtem kulturních aktivit
- dobrá spolupráce s mateřskými školami ve spádové oblasti
- pořádání pěvecké soutěže

## ● **Slabé stránky:**

### **Lidský potenciál**

- nedostatečné ohodnocení prací nad rámec běžných pedagogických povinností
- nepřipravenost některých učitelů pracovat s moderními technologiemi
- učitelé neznají cizí jazyky

### **Materiální vybavení**

- ne zcela vhodné prostory literárně-dramatického oboru
- nedostatečné vybavení výtvarného oboru
- nedostačující skladové prostory pro archivy not a hudebních nástrojů
- některé třídy jsou vybaveny opotřeбенým nábytkem a lavicemi

### **Pedagogický proces**

- malá spolupráce mezi obory
- časté absence žáků ve výuce pěveckého sboru a hudební nauky
- nedostatečná motivace žáků v některých oborech a vzdělávacích zaměřeních

### **Ostatní faktory**

- nepříliš atraktivní vzdělávací nabídka výtvarného oboru
- literárně-dramatický obor a taneční obor nedostatečně využívají možnosti nových webových stránek
- málo propracovaná koncepce práce s problematiky žáky
- 20 % žáků platí školné se zpožděním

## ● **Příležitosti:**

### **Politické vlivy**

- regionální programy na podporu školství
- fungující školský odbor na úrovni kraje
- zachování propracovaného systému uměleckého vzdělávání v ČR

### **Ekonomické vlivy**

- možnost přijímat nové žáky (aktuálně 85 % žáků vzhledem k cílové kapacitě)
- fondy EU a další „projektové finanční zdroje“
- vyšší hodinová dotace nejnadanějším žákům

### **Sociální vlivy**

- potenciál k prohloubení spolupráce se školami v regionu
- spolupráce s dalšími partnery vzdělávacího procesu
- komunikace školy s veřejností (PR strategie)
- stoupající demografická křivka

### **Technologické vlivy**

- nový školní vzdělávací program – možnost dalšího rozvoje školy
- využití potenciálu organizačních schopností učitelů
- dostupné metodické materiály
- díky novým výukovým metodám možnost propojení teorie s praxí ve výuce teoretických předmětů

## ● **Rizika:**

### **Politické vlivy**

- nestabilní politická situace – časté personální změny na MŠMT, v důsledku toho také časté koncepční změny
- časté novelizace zákonných norem v oblasti školství

### **Ekonomické vlivy**

- nízký podíl státních výdajů na školství oproti průměru EU
- vysoké náklady na nájem budov
- zvyšující se náklady na energie

### **Sociální vlivy**

- nedostatečná podpora a pochopení nových ŠVP ze strany rodičů
- nestabilita rodin
- nekázeň ve výuce (společnost, která nectí autority)

### **Technologické vlivy**

- nízká úroveň některých pedagogických fakult a nedostatečná kvalita pedagogických předmětů na některých uměleckých SŠ a VŠ
- nově založená výtvarná škola, která zvolila konfrontační marketingovou strategii
- dopravní obslužnost – snižující se počet spojů z některých obcí spádové oblasti
- někteří žáci nezvládnou minimální požadavky ŠVP

Poslední fáze analýzy je hodnocení získaných údajů. V případě dotazníků s uzavřenými otázkami (např. škála *velmi spokojen – spíše spokojen – spíše nespokojen – velmi nespokojen – neumím rozhodnout*) je zpracování dat jednoduché a může být automatizováno. V případě otevřených otázek a dat z dalších zdrojů je potřeba výsledné údaje zhodnotit – zvážit význam jednotlivých údajů. V závěrečné fázi by měla být data vyhodnocována vedením školy ve spolupráci s učiteli.

V našem příkladu SWOT analýzy z fiktivní ZUŠ v Dolních Hodolanech bylo jako největší riziko pro školu vyhodnoceno otevření nové výtvarné školy, která zvolila konfrontační marketing vůči ZUŠ. Jako eliminaci se vedení školy rozhodlo připravit projekt *Multimediální tvorba ve výuce ZUŠ*, na který bude žádat o dotaci z fondů EU. Jinak řečeno – riziko úbytku žáků ve výtvarném oboru způsobené novou dravou konkurencí bude eliminováno atraktivnější nabídkou výtvarného oboru (multimediální tvorba, nové vybavení atd.) – tj. výtvarný obor se stane novou silnou stránkou školy.



Tímto se dostáváme k možným způsobům čtení analýzy. Tabulku SWOT analýzy **můžeme číst křížem**. Tzn., že silné stránky mohou eliminovat rizika a využité příležitosti mají potenciál potlačit slabé stránky školy. Např. riziko úbytku žáků můžeme eliminovat projektem, který posílí jednotlivé obory školy. Nebo riziko vysokých nákladů na nájem budov a nákladů na energie pomůže snížit úspěšně realizovaná doplňková činnosti školy (jedna ze silných stránek). Riziko časté novelizace zákonných norem v oblasti školství a nestabilní politické situace pak dokáže vyvážit efektivní vedení školy, které využívá moderních manažerských metod.

Výsledky SWOT analýzy můžeme číst také vertikálně – levý sloupec uvádí faktory podporující rozvoj školy, pravý sloupec jsou omezující faktory. Horizontální čtení tabulky – horní řádek zaznamenává vnitřní prostředí školy (silné a slabé stránky školy), spodní řádek identifikuje vnější vlivy (tedy příležitosti a hrozby, které ovlivňují chod školy zvenčí).

SWOT analýza je pouze částí autoevaluace školy. Výsledky SWOT analýzy pomohou správně formulovat zaměření školy, její profilaci, a také společné výchovné a vzdělávací strategie. Formulace příležitostí pomůže škole v budoucnu se vyhnout rizikům. Pokud hodláte realizovat rozsáhlejší projekt, SWOT analýza je ideálním nástrojem pro přípravnou fázi.

## ZDROJE INFORMACÍ:

tři články ke SWOT analýze na [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz):

[Bečvářová, Z.: Analýza SWOT a její praktické využití při zpracování školního vzdělávacího programu \(ŠVP\)](#), publikováno na [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz) v roce 2006

[Hejčíková, J.: Analýza podmínek školy aneb SWOT analýza jako odrazový můstek pro tvorbu ŠVP](#), publikováno na [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz) v roce 2005

[Fojtíková, Z.: Analýza podmínek školy](#), publikováno na [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz) v roce 2005

*další odkazy:*

kol. autorů: [Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání](#) (strany 16 až 19), VÚP, Praha, 2005

[heslo o SWOT analýze na české Wikipedii](#)