

## SWOT analýza Súkromnej základnej školy BellAmos

### Teoretické východiská

SWOT analýza je základným nástrojom, ktorý sa používa na vyhodnotenie súčasného stavu z rôznych hľadísk, a to z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Zároveň načrtáva možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie.

V rámci vnútorného prostredia sa zameriava na zhodnotenie silných a slabých stránok organizácie. Pri analýze vonkajšieho prostredie vyhodnocuje predpokladané príležitosti a hrozby, ktoré by mohli mať dopad na organizáciu v budúcnosti. Cieľom analýzy by nemalo byť iba ich zadefinovanie, resp. zameranie sa na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie, ale aj zoradenie podľa ich dôležitosti a ich využitie ako vstup pri tvorbe strategických plánov.

Pretože predstavuje neustálu konfrontáciu vnútorných zdrojov so zmenami v prostredí, SWOT analýza môže využívať výsledky predchádzajúcich analýz a identifikovať hlavné silné a slabé stránky a porovnávať ich s hlavnými príležitosťami a hrozbami z časového hľadiska.

Základný prínos SWOT analýzy spočíva v starostlivej identifikácii vonkajších a vnútorných faktorov a následnom ocenení ich vzájomných vplyvov a väzieb.

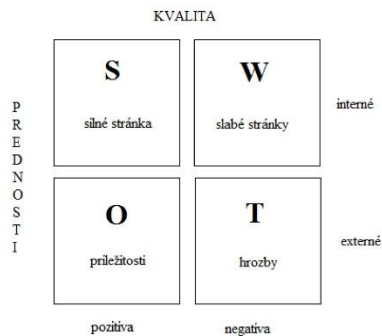
Kvalitne spracovaná SWOT analýza je dôležitým východiskovým materiálom. Silné stránky a príležitosti ukazujú, čo by škola mala maximálne využiť a rozvinúť, na čom môže stavať. Slabé stránky a riziká, naopak upozornia na to, nad čím by sa mali pracovníci školy zamyslieť, čo treba zlepšiť, na ktoré aspekty si dať pozor a vziať ich do úvahy. Diskusia by mali prebehnúť tiež nad otázkou, ako slabé stránky eliminovať.

Výsledky SWOT analýzy teda umožnia škole správne formulovať jednak zameranie školy, jej profiláciu, jednak aj spoločné výchovné a vzdelávacie stratégie, to znamená postupy, ktoré budú uplatňovať všetci učitelia školy a ktorými bude zabezpečené smerovanie k formovaniu a rozvíjaniu kľúčových kompetencií žiakov.

**Cieľom tejto SWOT analýzy je príprava novej koncepcie školy pre roky 2020 – 2025 a z toho vyplývajúca prípadná revízia školského vzdelávacieho programu.**

### Zložky SWOT analýzy

- **silné stránky (Strengths)** – interné/vnútorné atribúty/vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa
  - ukazovatele, ktoré reálne existujú, procesy, ktoré spoľahlivo fungujú, personálne a materiálne podmienky, ktoré sú k dispozícii
- **slabé stránky (Weaknesses)** – interné/vnútorné atribúty/vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa
  - vnútorné problémy, ktoré nie sú riešené, situácie, ktorých riešenie, resp. rozvíjanie je podmienkou úspešnosti školy – napr. nestotožnenie sa časti pedag. zboru s víziou školy
- **príležitosti (Opportunities)** – externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa – napr. získanie mimorozpočtových prostriedkov
- **ohrozenia (Threats)** – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa – napr. vznik nových škôl, zhoršenie legislatívnych podmienok



## Proces vypracovania SWOT analýzy v Súkromnej základnej škole BellAmos

Podklady pre túto metódu možno získať rôznymi spôsobmi. Napríklad z už získaných čiastkových analýz, z dostupných podkladov rôznych povinne zverejňovaných materiálov, formou rozhovoru, riadenej diskusie, dotazníkov, jednoduchým pozorovaním a ďalších metód, ktoré slúžia na získavanie dát.

Pri tejto forme analyzovania by sa malo byť dbať na objektivnosť. Ak je analýza tvorená formou skupinovej diskusie (napr. brainstormingom), je táto požiadavka splnená. Pri vypracovaní len z pozície spracovateľa je vhodné predložiť výsledok ešte niekomu inému, kto pomocou svojho pohľadu prinesie tejto práci potrebnú objektivnosť. Ten je v konečnom spracovaní SWOT analýzy náležite zohľadnený.

Možnosť zapojiť sa do procesu vytvárania SWOT analýzy dostali všetci pedagogickí zamestnanci Súkromnej základnej školy BellAmos, a to i napriek rizikám, ktoré z toho vyplývajú. Všetci vyučujúci však majú potrebné skúsenosti, pedagogické a odborné vedomosti a zručnosti, majú prehľad o súčasnom dianí v škole a majú prehľad o väčšine oblastí z externého prostredia, ktoré by mohli vplývať na budúcnosť školy a školského zariadenia.

Vrátilo sa dvadsať (20) vyplnených podkladových materiálov; následne sa pracovalo len s šestnástimi (16). Dôvodom vyradenia štyroch (4) analýz bolo neúplné vyplnenie jednotlivých položiek.

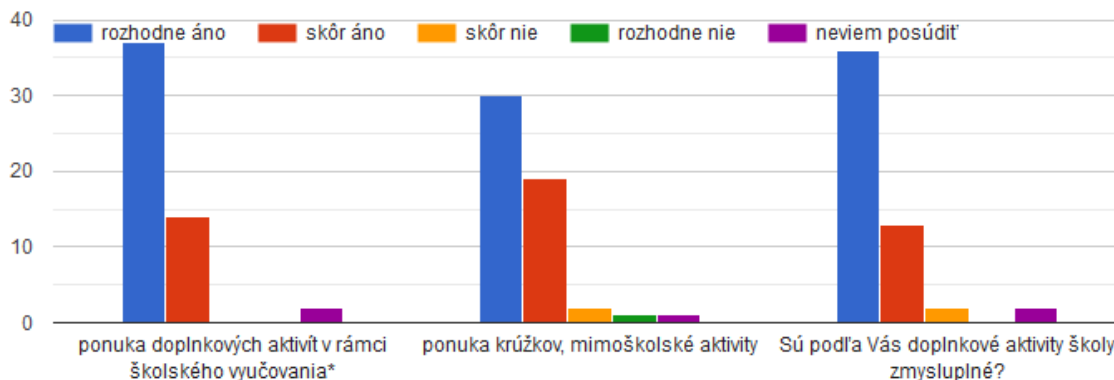
Na základe odpovedí bol vytvorený zoznam položiek. Z nich bolo následne vybraných šesť v každom kvadrante (slabé, silné stránky, príležitosti, hrozby) – najčastejšie zastúpené. Jednotlivé položky boli obodované – na bodovanie bola využitá stupnicou od + 1 do + 5 pri silných stránkach a príležitostiach a od -1 do - 5 pri slabých stránkach a hrozbách. Následne sa body (známky) spriemerovali. Ku každej silnej a slabej stránke, hrozbe a príležitosti priradiť váhu v rozsahu od 0 do 1, a to opäť spriemerovaním.

## SWOT analýza Súkromnej základnej školy BellAmos

Silné stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
<b>Faktor</b>			
kvalita pedagogického zboru, odbornosť učiteľov	5	0,3	1,5
veľký výber krúžkov, mimoškolské aktivity	4	0,1	0,4
priateľská a rodinná atmosféra, škola rodinného typu	4	0,2	0,8
nízky počet žiakov v triede	5	0,1	0,5
výsledky žiakov v meraniach, úspešnosť pri prijímacích pohovoroch	4	0,1	0,4
individuálny prístup k žiakovi, rešpektovanie osobitosti žiaka	4	0,2	0,8
<b>Celkom</b>	<b>X</b>	<b>1,0</b>	<b>+4,4</b>

### Popis niektorých položiek

- **kvalita pedagogického zboru, odbornosť učiteľov** – v predchádzajúcom období sa vytvoril stabilizovaný a flexibilný tím pracovníkov Súkromnej základnej školy BellAmos, ktorý naplnil víziu a poslanie školy (vybudovať humanistickú základnú školu, ktorá bude poskytovať nadštandardné služby v oblasti školstva, rešpektovať individuality detí a pripravovať ich na praktický život v 21. storočí), 100% odbornosť, kontinuálne vzdelávanie
- **veľký výber krúžkov, mimoškolské aktivity** – je v súlade s vnímaním rodičov (Dotazník na hodnotenie kvality školy rodičmi, november 2018)



z komentárov:

*Veľmi oceňujem snahu učiteľov skúšať a nachádzať nové spôsoby výučby a motivácie žiakov. Veľmi som tiež spokojná, že nemalý podiel tvoria rôzne exkurzie, návštevy rôznych predstavení a ďalšie praktické formy. Nemalý dôraz sa kladie aj na rozvoj "mäkkých zručností" (práca v tíme, prezentácia svojej práce, kreativita, sebareflexia, argumentovanie...), čo tiež oceňujem.*

- **priateľská a rodinná atmosféra, škola rodinného typu** – rodinné prostredie a atmosféra (malá škola s čulým životom a vzťahmi naprieč triedami ; množstvo mimoškolských akcií a ich pevné miesto v kalendári)

- **nízky počet žiakov v triede, individuálny prístup k žiakovi, rešpektovanie osobitosti žiaka** – rešpekt k individualite žiaka (každý žiak má príležitosť vyniknúť v oblastiach, ktoré ho zaujímajú) – motto školy Každý z nás je v niečom najlepší, ústretovosť, vzájomná úcta, rešpekt, tolerancia, dôvera vo vzťahoch riaditeľ – učitelia – žiaci, a to obojsmerne – východisko vo Vízii školy: *vychádzať z prirodzenej detskej zvedavosti a tvorivosti – tak, aby naši žiaci chápali význam vzdelávania, vedeli sa samostatne učiť a vzdelávali sa s chuťou i neskôr, rešpektovať a ďalej rozvíjať celú osobnosť žiakov – teda nielen ich intelektuálna stránka, ale aj emocionálna, morálna a sociálna, používať také metódy a formy, ktoré umožňujú individualizovanú výučbu – výučbu, do ktorej sa zapájajú všetci žiaci a pri ktorej sa žiaci vzdelávajú a rozvíjajú v súlade so svojimi individuálnymi možnosťami, pomôcť deťom rozvinúť svoj osobnostný potenciál a účelovo využívať sofistikované nástroje, rozvíjať u žiakov ich schopnosť kriticky myslieť a konať zodpovedne voči sebe aj ostatným členom školskej komunity a spoločnosti, klásť dôraz na úctu k dieťaťu a podpornú atmosféru*
- **výsledky žiakov v meraniach, úspešnosť pri prijímacích pohovoroch** – najväčším úspechom je, samozrejme, šťastné dieťa. Absolvent, ktorý sa rád vráti. (A nie je ich málo.) Pretože – neceníme si len to, čo môžeme zmerať, ale chceme merať aj to, čo si ceníme. Medzi najväčšie merateľné úspechy patria úspechy v Testovaní 5 a Testovaní 9 – naši žiaci dlhodobo vysoko presahujú celoslovenské priemery. V školskom roku 2017/2018 sa žiaci 9. ročníka s výsledkami matematiky dokonca umiestnili na 1. mieste v okrese Martin a na 2. mieste v Žilinskom kraji. Tieto výsledky dosahujeme napriek tomu, že v 5. ročníku často odchádza aj 50% ročníka na osemročné gymnáziá, resp. ďalšie deti sú prijaté vo 8. ročníku na bilingválne gymnáziá.

Slabé stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
<b>Faktor</b>			
vzhľad školy – exteriér aj interiér	4	0,2	0,8
stúpajúci počet detí so ŠVVP	3	0,2	0,6
slabé vykurovanie budovy, energetická náročnosť	4	0,2	0,8
školský klub, chýbajúce priestory pre školský klub, oddeľovanie činnosti klubu od činnosti školy	4	0,2	0,8
chýbajúci sponzori, nedostatok financií na pomôcky	3	0,1	0,3
časté akcie	4	0,1	0,4
<b>Celkom</b>	<b>X</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,7</b>

## Popis niektorých položiek

- vzhľad školy – exteriér aj interiér, slabé vykurovanie, energetická náročnosť** – škola sídli v prenajatých priestoroch bývalej verejnej základnej školy na Ulici východnej 18B, kde je 11 kmeňových učební, v ktorých sú zabezpečené všetky podmienky pre denné vyučovanie. Zariadenie tried odráža filozofiu školy a korešponduje so zmysluplným celoročným plánom triedy. Vonkajší stav budovy je však demotivujúci – je nutná rekonštrukcia fasády a strechy. Cesty k dosiahnutiu cieľového stavu – korektnosť vo vzťahoch školy k mestu, spolupráca so samosprávou obce, účasť na rokovaní zastupiteľstva mesta, spolupráca so zriaďovateľom, získanie mimorozpočtových prostriedkov
- stúpajúci počet detí so ŠVVP (+ chýbajúci asistenti)**

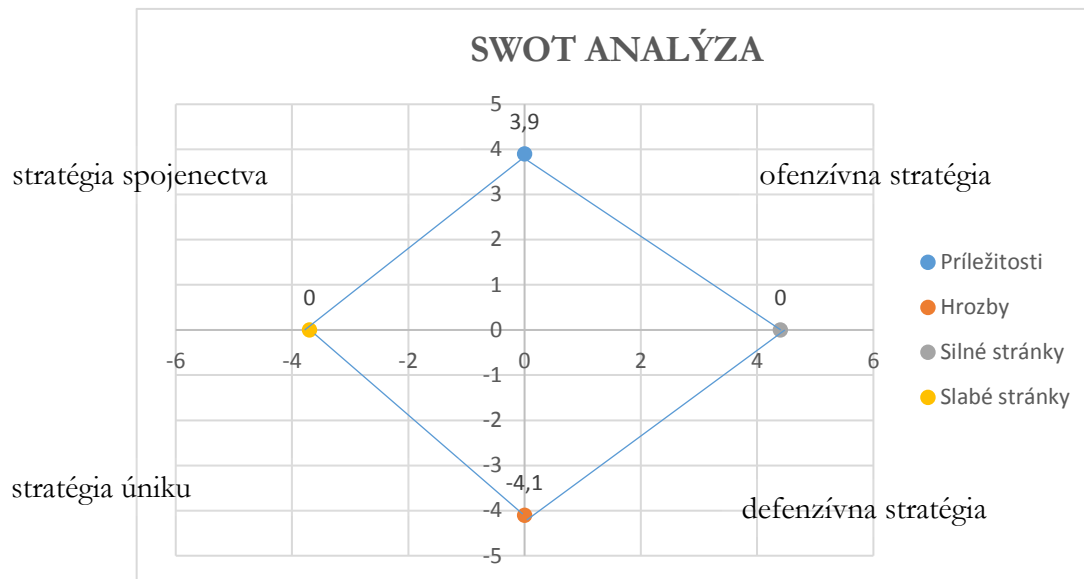
2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
11%	10%	14%	11%	9%
2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
13%	14%	14%	17,5%	?
- časté akcie** – táto položka je veľmi diskutabilná – objavila sa aj v silných stránkach. Zároveň, aj v rámci analýzy jedného respondenta sa akcie (v rôznych podobách) objavili aj v silných, aj slabých stránkach.

Príležitosti	Známka	Váha	Konečná hodnota
<b>Faktor</b>			
získať za pomoci manažéra viac sponzorov, hľadanie finančnej podpory z rôznych zdrojov	5	0,3	1,5
propagácia	3	0,2	0,6
vzdelávanie učiteľov, spolupráca, kreativita	4	0,2	0,8
prístup k žiakom	4	0,1	0,4
spolupráca so zahraničnou školou	2	0,1	0,2
možnosť ovplyvniť kvalitu a kvantitu učebnej látky, vypracovanie vlastného ŠKVP	4	0,1	0,4
<b>Celkom</b>	<b>X</b>	<b>1,0</b>	<b>+3,9</b>

Hrozby	Známka	Váha	Konečná hodnota
<b>Faktor</b>			
znižovanie počtu žiakov – konkurencia	4	0,3	1,2
odchod žiakov na gymnáziá	4	0,2	0,8
technický stav budovy	4	0,2	0,8
málo sponzorov, nedostatok financií	4	0,1	0,4
časový stres (vyššia moc)	5	0,1	0,5
chýbajúce kvalitné učebnice	4	0,1	0,4
<b>Celkom</b>	<b>X</b>	<b>1,0</b>	<b>-4,1</b>

### Popis niektorých položiek

- **odchod žiakov na gymnáziá** – na osemročné a bilingválne gymnáziá odchádza zo Súkromnej základnej školy BellAmos cca 80% prihlásených žiakov. V triedach zostáva menej žiakov (nevhodné z hľadiska výučbového procesu a z ekonomického hľadiska); resp. triedy sa postupne doplnia novými žiakmi (je možné diskutovať na tému nový kolektív)



## Stratégie vyplývajúce z analýzy

Aby bolo možné určiť druh stratégie, je potrebné vykonať syntézu výsledkov SWOT analýzy. Syntéza spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitosti s vnútornými silnými a slabými stránkami organizácie. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza organizáciu do súladu s jej okolím. Vzhľadom na rozdielny význam a váhu jednotlivých analyzovaných položiek existujú rôzne varianty stratégie (Sakál a kol. 2007).

### Ofenzívna stratégia

Stratégia ofenzívna (SO) – strengths opportunities – tiež **stratégia pre príležitosti a silné stránky** – je najatraktívnejší strategický variant; základná otázka: **Ako môžeme využiť silné stránky s využitím príležitostí?** Túto stratégiu si môže zvoliť škola, v ktorej prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoje silné stránky, môže škola využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti. Odporúča sa typ ofenzívnej stratégie z pozície sily.

### Defenzívna stratégia

Stratégia defenzívna (ST) – strengths threats – tiež **stratégia pre hrozby a silné stránky** – je stratégiou silnej školy, ktorá sa ale nachádza v nepriaznivom prostredí; základná otázka: **Ako môžeme využiť silné stránky, aby sa zabránilo hrozbám?** Silná pozícia by sa mala využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa typ defenzívnej stratégie, ktorou si škola chráni už vydanú pozíciu.

### Stratégia spojenectva

Stratégiu spojenectva (WO) – weaknesses opportunities – tiež **stratégia pre príležitosti a slabé stránky** – si volí škola, v ktorej prevažujú slabosti nad silami, nachádza sa však v atraktívnom prostredí; základná otázka: **Ako môžeme prekonať slabé stránky s využitím príležitostí?** Aby škola využila otvárajúce sa príležitosti, na ktorých zvládnutie nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Odporúča sa typ stratégie spojenectva, ktorý umožní zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitosti so spoľahlivým spojencom, napr. spojená škola.

### Stratégia úniku alebo likvidácie

Stratégia úniku alebo likvidácie (WT) – weaknesses threats – tiež **stratégia pre hrozby a slabé stránky** – je vhodná pre školu, ktorá je slabá a navyše sa nachádza v neatraktívnom prostredí.

Základná otázka: **Ako môžeme prekonať nedostatky a vyhnúť sa hrozbám?** Takáto škola musí uvažovať v lepšom prípade o pokuse etablovať sa v priaznivejšom prostredí, kde by jej slabosti neboli také výrazné alebo v horšom prípade bude výchovno-vzdelávacie aktivity redukovať a likvidovať.

## Stratégia Súkromnej základnej školy BellAmos

Všetky zložky sú pomerne vyrovnané; s malým náskokom však prevládajú silné stránky školy. Odporúča sa teda **ofenzívna stratégia**.

Výsledná stratégia vyplývajúca zo SWOT analýzy predstavuje základné odporúčanie pre strategickú orientáciu. Strategický návrh SWOT analýzy by mal byť zameraný na význam slabín a hrozieb a využívať silné stránky a príležitosti. Každá stratégia v tejto analýze by mala mať svoj „náprotivok“. Takýto návrh sa nazýva systematický. Postupovať možno však aj tak, že návrh analýzy sa zostaví intuitívne a potom sa kontroluje, či sa návrh zhoduje s výsledkom analýzy. Ak návrh stratégie niektorú slabinu, hrozbu, či silnú stránku „nerieši“, je nutné túto analýzu zmeniť či doplniť (A. Hanzelková, M. Keřkovský, O. Vykypěl, 2017, str. 139).

Organizácie, ktoré sú súčasťou verejného sektoru (do ktorého patria aj školy a školské zariadenia) by mali SWOT analýzu využiť ako kvalitný nástroj na analýzu východiskového stavu, aby mohli následne plánovať budúci vývoj. Zásadným predpokladom na úspešné vypracovanie tejto analýzy je určiť skupinu osôb, ktoré majú o analyzovaných oblastiach dostatok znalostí a praktických skúseností. Podľa Sakála a kol. (2007) hlavným prínosom SWOT analýzy by mala byť jasná identifikácia niekoľkých hlavných strategických predností, slabých stránok, hrozieb a príležitostí vo vonkajšom prostredí. Po dokončení SWOT analýzy je vedenie školy schopné posúdiť súčasnú pozíciu školy a vykonať také zásahy, ktoré lepšie pripraví školu na budúcnosť.

## Čo ďalej?

Na základe uvedeného je potrebné vypracovať stratégie pre využitie príležitostí a oslabenie hrozieb tak, aby bola škola schopná čo najlepšie využiť jej silné stránky. Súčasne je potrebné sa zamyslieť nad tým, ktoré slabé stránky školy bude potrebné posilniť, aby sa zvýšila jej akcieschopnosť. Je možné využiť nasledujúce myšlienky pri strategickom plánovaní:

- Čo je možné urobiť, aby sa naplno využili silné stránky a ich potenciál?
- Ako je možné redukovať alebo kompenzovať slabé stránky, či už minimalizáciou rizika, ktoré predstavujú, alebo zmenami, ktoré ich kompenzujú alebo odstránia?
- Ako je možné premeniť ohrozenia na príležitosti? Je možné naplánovať, ako sa vyrovnat' s každým ohrozením, keď vznikne?
- Je potrebné porovnať externé príležitosti a hrozby s internými prednosťami a nedostatkami.

SWOT analýza je iba jedným z nástrojov pre zistenie vnútorných a vonkajších podmienok podniku. Nemeč a kol. (2008) uvádza i ďalšie metódy, ako prísť k podobnému cieľu, napríklad metódu 7S, EFQM, systém riadenia kvality ISO, rôzne marketingové prieskumy, finančné analýzy, vytváranie scenárov možného budúceho vývoja. Zvolenie menšieho počtu metód a ich kvalitnejšie prevedenie je v praxi účinnejší ako využitie mnohých metód. Aby teda SWOT analýza mohla prispieť k lepšiemu fungovaniu školy, je nutné ju vykonávať systematicky, objektívne a cielene. Táto metóda by nemala zostať osamotená od ostatných procesov a spôsobov hodnotenia kvality školy. Je potrebné, aby bola súčasťou širokého spektra. SWOT analýza je vhodná ako prvý krok k procesu vlastného hodnotenia školy aj k marketingu školy. Len tak sa škola môže ďalej rozvíjať a zdokonaľovať svoju činnosť.



## ZDROJE

Dostupné online: [http://www.skola21.sk/public/media/5940/Strategicke\\_planovanie.pdf](http://www.skola21.sk/public/media/5940/Strategicke_planovanie.pdf)  
[cit. 1. 1. 2019]

GRASSEOVÁ, M., 2006. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Dostupné z: [https://scholar.google.sk/scholar?hl=sk&as\\_sdt=0%2C5&q=swot+anal%C3%BDza&oq=s+wot](https://scholar.google.sk/scholar?hl=sk&as_sdt=0%2C5&q=swot+anal%C3%BDza&oq=s+wot).

HANZELKOVÁ, A. KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400637-1.

NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

SAKÁL, P. a kol., 2007. Strategický management v praxi manažéra. Trnava: Tripsoft. ISBN 978-80-89291-04-5

TUREK, I., 2008. Didaktika. Bratislava: Iura Editions. ISBN 978-80-8078-322-8.