

# 1 ROZVOJ ŠKOLY AKO ZMENA

*Mojou úlohou bolo presvedčiť ľudí, že nemožné je možné.  
V tom je rozdiel medzi manažérom a lídrom.*

Sir Alex Ferguson,  
futbalový tréner  
Manchester United

Elena si po prečítaní knihy *Pán prsteňov*, v ktorom elfská kráľovná Galadriel zo Stredozeme hovorí: „Svet sa zmenil. Cítim to vo vode. Cítim to v pôde. Cítim to vo vzduchu. Mnohé, čo kedysi bolo, je stratené. Pretože už nežije nikto, kto by si to pamätal. Mnohé z toho, čo kedysi bolo, je stratené,“ uvedomila, akú mal autor, J. R. R. Tolkien, pravdu. Svet v roku 2021 sa zmenil a už nikdy nebude taký ako predtým. Ani sme sa nestačili pripraviť a zmena prišla.

Fiktívna škola, ktorú v príbehu bude Elena riadiť, sa nachádza v malom meste. Je to spojená škola, organizačne ju tvorí základná aj stredná škola. Práve preto, že ani základná ani stredná škola nemali dosť žiakov, zriaďovateľ sa rozhodol spojiť ich. Organizačne spravovať takýto subjekt je náročné. V tíme sú učitelia základnej školy aj učitelia strednej školy. Vo vedení organizácie je Elena ako riaditeľka spolu so zástupcami – jedným pre základnú školu, jedným pre strednú školu, a má aj ekonomického zástupcu. Jeden z jej zástupcov je Peter a v tomto príbehu sa s ním stretne. Do jej tímu patrí 35 ďalších pedagogických zamestnancov a desať nepedagogických zamestnancov. Organizačne sa člení škola vertikálne aj horizontálne. Vo vertikálnej štruktúre je úsek primárneho vzdelávania, úsek nižšieho sekundárneho vzdelávania a úsek vyššieho sekundárneho vzdelávania. Každý úsek riadia buď metodické združenia alebo predmetové komisie. Pod Elenou patria aj ekonómka, referentka pre personálne záležitosti, vedúca školskej jedálne, kuchárky, upratovačka a pomocné sily. Elena má po príchode do školy len základné informácie o zamestnancoch. V príbehu nám ukáže, ako sa o nich snaží zistiť viac a prečo je to dôležité na dosiahnutie spoločného cieľa. Organizačnú štruktúru sa bude snažiť zefektívniť tak, aby mohla delegovať čo najviac kompetencií nielen vo vertikálnom smere, ale najmä v horizontálnom.

Všetky tieto vzťahy sa jej možno podarí zmeniť v prospech rozvoja školy a jej zamestnancov. Svet sa možno zmení aj v tejto škole. Zmenou bude pretransformovanie školy na efektívnu školu s víziou a jasným smerovaním k zlepšovaniu súčasného stavu, o ktorej si klienti povedia, že to je tá škola, ktorá svojím prístupom ku vzdelávaniu ich naučí prijímať výzvy a flexibilne ich riešiť. Zmeny v škole ovplyvňujú zmeny v spoločnosti. V príbehu okrem Eleny budú vystupovať Peter

ako jej zástupca, Ivana a Martin, s ktorými bude riešiť problém dochvilnosti, Petra, ktorá neprikladá význam pedagogickej dokumentácii a jej snom je ísť učiť do inej krajiny, Angela s problém vyhorenosti, Viktor ako odmietač všetkých zmien, Štefan ako kritický priateľ a veľa ďalších.

## 1.1 Činitele zmeny a cesta jej prijatia

Svet sa veľmi rýchlo mení a dnes si ani nevieme predstaviť, čo nás čaká zajtra. Zmena sa stáva súčasťou života. Náš život ovplyvňujú väčšie alebo menšie zmeny. Podobne aj život v škole. Môžeme byť dobre pripravení na riadenie v škole, ale prídu zmeny a my sa musíme pripraviť na ich zvládnutie. Pripraviť sa a vedieť riadiť zmeny v škole bude náplňou jej práce. Výsledkom bude škola, ktorá vo vzdelávacom procese reaguje na vzťahy a súvislosti, ktoré sa dejú vo svete a pripravuje svojich žiakov na ich zvládnutie. V prípade Eleny pôjde o riadenie zmeny, ktorá sa týka nového systému práce v škole s cieľom skvalitnenia fungovania školy.

Zmeny v spoločnosti vplývajú aj na procesy v škole.

### **Mení sa svet v oblasti vedy a techniky. Vizionári vo svete vedy a techniky**

Vizionári vo svojich víziách a snoch už vidia ďalšie nové technológie. Každý z nich má svoju víziu, ciele a snaží sa ich dosiahnuť. Svet sa mení aj vďaka novým zdrojom energie. Hoci ropa ešte stále hrá dôležitú úlohu, vizionári ako Elon Musk začínajú hľadať nové zdroje energie. Tento stav vytvorí skupinu prosperujúcich štátov aj skupinu porazených štátov. Už v súčasnosti sa začínajú prejavovať problémy v boji o moc a aj napriek pandémie hrozia vojnové konflikty.

A čo cesta na Mars? Všetky tieto okolnosti vplývajú aj na vedenie školy. Spolu so svojimi kolegami chce aj najnovšie výsledky výskumov zakomponovať do vzdelávacieho procesu, ale aj okolnosti, ktoré s tým súvisia, ako je snaha vytvoriť niečo nové, pozeráť sa do budúcnosti, nebať sa prekážok, na ich zvládnutie využiť čo najviac nových poznatkov.

### **Svet ovplyvňuje klimatická zmena**

Klimatická zmena je pojem používaný na označenie zmien v zemskej klíme, ktoré môžu mať globálne alebo regionálne prejavy. Nastupujúca klimatická zmena zmení život na planéte, ohrozí život ľudí a zvierat v rôznych častiach Zeme, ale pomôže v objavovaní nových zdrojov surovín, ako aj nových druhov prepravy na veľké vzdialenosti. Naďalej bude prevládať kontajnerová nákladná doprava, aj keď je niekedy zraniteľná, ako napríklad uviaznutie lode v Suezskom prieplyve, ktorá

zablokovala prieplav na jeden týždeň a spôsobila škodu viac ako 1 miliardu dolárov. Planéta Zem je zatiaľ jediné miesto vo vesmíre, kde môžeme žiť. Preto stojí bojovať o jej existenciu. Aj tieto prvky budú súčasťou vzdelávacieho programu, prehodnotenie spôsobu života na planéte.

## Ľudia sa sťahujú. Migrácia

Migrácia je zmena miesta trvalého pobytu za hranice určitej územnej jednotky; premiestňovanie obyvateľov v území spojené so zmenou bydliska. Európska komisia rieši aj problém migrácie, sťahovanie národov do Európy. So zmenou klímy môžu nastať zmeny v zásobách vody. Boj o vodu je už v súčasnosti v niektorých krajinách zásadný. Počet obyvateľov rastie, nie každý má prístup k jedlu. Život ľudí vo svete nemôže byť ľahostajný ani pre žiakov, ktorí raz možno budú rozhodovať o svete, ktorý už dnes vyžaduje spoluprácu a vzájomnú toleranciu ľudí v rôznych častiach Zeme.

## Pandémia koronavírusu

Pandémia koronavírusu vyvolala u ľudí obavy, že sa vírusu nezbavíme a svet už nikdy nebude taký, aký bol pred pandémiou. V marci 2020 sa svet akoby zastavil a nevedeli sme, čo ďalej, nikdy sme takúto situáciu nezažili. Neverili sme, že by takáto situácia mohla trvať dlho. *Ako odrazu došlo k tomu, že sa svet zmenil? Bude svet ešte niekedy taký, ako bol pred pandémiou?* Určite nie. Preto aj zmeny v riadení organizácie musia byť pripravené na krízové situácie.

Veľa vecí sa zmení. Naučili sme sa, že vždy musíme byť na zmeny pripravení. Človek má rád, keď svetu, v ktorom žije, rozumie, vyvíja sa spolu s ním. Ale už nikdy sa nebudeme môcť spoľahnúť na istoty. Možno nás to naučí prijímať veci také, aké sú, nezamýšľať sa nad tým a všetko brať ako výzvu. To je aj výzva pre Elenu, spolu s tímom sa naučiť prijímať nové výzvy.

## Generácia Z

Do výchovno-vzdelávacieho procesu v škole nastúpila generácia Z. Ide o prvú spoločenskú generáciu, ktorá nezažila život pred príchodom internetu a mala už od útleho veku prístup k digitálnym technológiám, hoci nemusia byť digitálne gramotní. Je to prvá generácia skutočných digitálnych domorodcov. Sú rýchli a možno povrchní konzumenti informácií. Sú tolerantnejší a otvorenejší, pragmatickejší a do značnej miery kritickejší ako generácia mileniálov. Sú o niečo podnikavejší ako mileniáli.

Pre generáciu Z je dôležité, aby malo jej štúdium praktické presahy. Deti tejto generácie vnímajú vzdelávanie ako prípravu na svoje budúce povolanie. Štúdijné odbory si často volia na základe vlastných záujmov alebo s cieľom pomáhať iným.

## 2 VÍZIA, MISIA, HODNOTY, CIELE A SPOLUPATRIČNOSŤ

*Vsádzame na naše vízie. Zaujímajú nás naše sny... Sny sú pre nás rozhodujúce.*

Steve Jobs, zakladateľ spoločnosti Apple

Často si neuvedomujeme, ako na nás pôsobí prostredie, v ktorom žijeme alebo pracujeme, stretávame sa s kolegami, realizujeme vzdelávací proces. Na spoluprácu si Elena potrebuje zvoliť aj správne miesto v interiéri.

Prvé, o čom by sa chcela s novými kolegami rozprávať, je vízia ich školy. Vízia je súčasťou *Školského vzdelávacieho programu*. Preto jej prvá otázka bola, aby jej predstavili svoju víziu, smerovanie školy, kam sa chcú dostať, ako budú úspešní. Víziu síce na papieri majú, ale Elena nemá pocit, že by to bolo niečo, čo by ich trápilo. Preto sa rozhodla, že toto bude prvá téma, o ktorej sa chce spolu s nimi rozprávať.

### Rozhovory s kolegami o vízii

Preto stretnutie, na ktoré kolegov pozvala, bude venované rozhovorom o vízii ich školy, zmyslu školy, aby si jasne pomenovali, prečo je pre nich škola dôležitá a ako školu vidia o 10, 15, 20 rokov.

Na to, aby sa jej s kolegami dobre spolupracovalo, pôsobí niekoľko faktorov. Prvým faktorom je prostredie podporujúce víziu školy, ktoré bude zamerané na ústretovosť, flexibilitu, udržateľnosť, útulnosť, v ktorom bude dobrá akustika, dobré osvetlenie, priestor, v ktorom sa budú kolegovia stretávať, ako budú všetci kolegovia usadení, či bude mať možnosť pohybovať sa medzi nimi, či sa budú navzájom vidieť tvárou v tvár a aj v sedení budú všetci rovnocenní. Druhým faktorom je čas a spôsob rozhovorov.

Richard Templar, autor knihy *Pravidlá manažéra, nepísané zásady úspešného riadenia ľudí* (Templar, 2008) radí, že na to, aby boli pracovné porady efektívne, musia mať cieľ. Je dôležité vytvoriť a stmeliť kolektív, poskytnúť mu informácie. Hľadať v diskusii nové nápady. Je dôležité zozbierať informácie a zabrániť tomu, aby sa porady vliekli, aby ľudia odbiehali od témy, aby čelili prekvapeniam pod bodom „iné“. Treba začínať všetky porady včas a nedávať čas na celú hodinu (Templar, 2008, s. 11). Preto prvú poradu dala Elena o 14.34. Bola prekvapená, že všetci prišli. Najviac prekvapení boli jej kolegovia.

## 2.1 Vízia ako predstava budúcnosti

### Prečo je vízia pre školu dôležitá?

Ak škola nemá víziu, ako môže vychovávať a vzdelávať žiakov, aby mali víziu? Vízia je predstava budúcnosti. Možno nejaký sen. To je tiež dôvod, prečo má byť jasná a formulovaná tak, aby sme si ju vedeli predstaviť, vizualizovať buď seba, alebo organizáciu. Preto sa jej hovorí vízia. Musíme byť schopní ju vidieť, vizualizovať si seba alebo svoju organizáciu o niekoľko rokov vpred.

Napríklad vízia: *škola reagujúca na výzvy spoločnosti, vedy, techniky, pripravujúca žiakov na získanie osobného aj pracovného miesta v spoločnosti*. To znamená, že budeme pripravovať žiakov v súlade s najnovšími objavmi vedy a techniky, školský vzdelávací program bude reagovať na nové výzvy, ktoré sa od žiakov vyžadujú.

Pri vízii musíme byť tiež schopní sformulovať stratégiu na dosiahnutie vízie, merať pokrok smerom k tejto vízii, rozdeliť cestu na kroky a vedieť vyhodnotiť, či stratégia mení školu v zmysle vízie. Čím jasnejšie vidíme to, čo chceme dosiahnuť, tým viac nás to poháňa. Tie najlepšie vízie ponúkajú niečo, čo možno nedosiahneme, ale za čo sme ochotní položiť život.

### Myslenie *out of the box*

Elena uvažuje, aký príklad by im ukázala, aby vízie nebrali len ako frázy. Každý z nás má svoju víziu, svoje smerovanie života, ide o to, ako to celé zvládneme, či si to uvedomujeme alebo nie. Príkladov vízii v histórii je viac, ale treba sa pozeráť okolo seba a nájsť ukážku z bežného života, ktorú síce spolupracovníci vnímajú, ale neuvedomujú si paralely. Senzáciou pre slovenský šport bol veľký krištáľový glóbus, ktorý získala Petra Vlhová v roku 2021. Preto zvažila práve tento príklad ako jednu z možností na pochopenie celého procesu tvorby vízie, misie, hodnôt a celého strategického plánovania na dosiahnutie vízie. Takýchto skutočností, ktoré môžeme využiť, sa deje každý rok veľa. Je dobre vždy použiť taký príklad z každodenného života, ktorým v danom okamihu spoločnosť žije. Pre všetkých je veľmi dôležité vyjsť zo zaužívaného myslenia a naučiť sa myslieť *out of the box*. Je to schopnosť pozrieť sa na veci z iného uhla pohľadu. Ak ide o riešenie nejakého problému alebo úlohy, je niekedy potrebné sa na konkrétnu problematiku pozrieť z viacerých strán. Preto si Elena tentokrát vybrala ako príklad Petru Vlhovú. Aj ona mala sen – získať veľký krištáľový glóbus. S týmto námetom zašla za Petrom.

*„Rada by som ako príklad uviedla dosiahnutie úspechu Petry Vlhovej. Mám pocit, že by to mohla byť téma, ktorá by zaujala našich kolegov, či vedia lyžovať, alebo nie, pretože určite tento úspech vnímali pred televízorom.“* Petrovi sa nápad

páčil a spoločne si pripravili námet na formulovanie vízie na príklade vízie z lyžiarskeho prostredia. Peter predstavil úspech Petry Vlhovej takto: „*Ten sen mala určite už veľa rokov, odkedy začala lyžovať. Vízia, to bol jej sen získať veľký glóbus. Ale veľký glóbus by nedosiahla, ak by nezískala viac bodov ako jej súperky. Body sa počítajú z jednotlivých pretekov. Môže si vybrať závody v slalome alebo v zjazde.*“ Elena nadviazala: „*Áno a o to práve ide, musí strategicky počítať, koľko potrebuje mať pretekov, aby získala potrebný počet bodov. Do úvahy musí zobrať fakt, že jej najväčšia súperka jazdí len zjazdy, ale je v nich vynikajúca. Preto Petra musí jazdiť slalom aj zjazdy, musí vynaložiť oveľa viac úsilia, ale stratégia dosiahnutia veľkého glóbusu na základe vyhodnotenia východiskovej situácie je jasná.*“

Tento príklad sa Elene zdal vhodný na vysvetlenie a verila, že sa niektorí možno pridajú k hodnoteniu Petry Vlhovej. Nemýlila sa. Odrazu vznikol ústredný bod rozhovoru, na ktorom sa zhodli. Vedeli overiť, čo Petra Vlhová robí a pozitívne to spoločne hodnotiť. Môžu byť pritom aj kritické názory, ale dôležité je, že našli spoločný bod komunikácie.

Na reakciu nemusela dlho čakať. „*Takže Vy chcete, aby sme boli ako Petra Vlhová: máme začať lyžovať?*“ Cítila určitý sarkazmus v tejto otázke, ale nedala sa vyviešť z rovnováhy. „*Nie, len vám chcem ukázať, že vízia je súčasťou nášho života. Ak máme víziu, je to niečo, prečo chceme danú vec robiť. Uvažovali ste nad tým, aký ste mali sen, keď ste boli malí? Na niečo ste sa tešili, je to niečo, čo vás ženie vpred, láka vás nad tým rozmýšľať, nedá vám to spať.*“

Zdalo sa, že pochopili, ale vedela aj to, že niekedy rozmýšľanie o tom nemusí byť príjemné. Možno viacerí mali nejaké sny, túžili sa niečím stať, ale osud to zariadil inak. Nie každý mal toľko príležitostí, aby žil svoj sen.

Príkladov zo súčasnosti, ktoré môžu byť využité, je viacero. Vždy treba brať do úvahy, že ak chce Elena presvedčiť kolegov o zmysle formulovania vízie, môže ukázať ako príklad niečo, čo ľudí zaujíma, o čom rozmýšľajú. Napríklad pristátie sondy na Marse, vývoj vakcíny proti Covidu-19, z histórie ako príklad vízie je sen Steva Jobsa.

## Osobné vízie

Aby Elena nadviazala na tému, tak chce, aby jej kolegovia začali uvažovať každý sám nad sebou. Využila na to jeden príbeh:

Do malého mestečka prišiel pútnik a narazil na stavenisko, kde pracovala partia niekoľkých murárov. Pútnik sa každého z nich spýtal, čo robí.

Prvý odpovedal: „Ja tu len dávam tehly na seba.“

Druhý odpovedal: „Ja tu staviam múr.“

Tretí povedal: „Staviam katedrálu.“

## 3 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

*Nech stratégia vyzerá akokoľvek lákavo, občas je potrebné pozrieť sa aj na výsledky.*

Winston Churchill, bývalý premiér Spojeného kráľovstva

### Dôležitosť plánovania

Ak by ste nevenovali dostatok času a úsilia na zamyslenie sa nad tým, kam vlastne škola smeruje, môžete si do svojej koncepcie uvádzať rôzne krátkodobé ciele. Je to však pasca, krátkodobé ciele vás neposunú ďalej a budete sa točiť v neefektívnom kruhu.

Slovo stratégia pôvodne znamenalo viesť vojnu a vojenské operácie tak, aby bolo dosiahnuté víťazstvo. Dnes tým pojmom rozumieme súbor činností pri riadení školy alebo ľudí na dosiahnutie vytýčených dlhodobých cieľov. Základom je klásť si otázky: **Kde sme? Kam sa chceme dostať? Ako sa tam dostaneme?**

Strategický manažment (angl. *strategic management*) je umenie aj veda, skladajúce sa z naformulovania stratégie, jej implementácie a kontroly s cieľom dosahovania úspechu efektívne, čiže v čo najkratšom čase s najmenším množstvom zdrojov. My sa zameriame na strategický manažment ako proces.

### 3.1 Strategické plánovanie procesu riadenia rozvoja školy

Po spoločne sformulovanej vízii čaká Elenu ďalšia etapa, v ktorej sa preveria jej manažérske zručnosti ako analyzovanie, rozhodovanie, plánovanie, kontrolovanie. Tie sú predpokladom vypracovania stratégie na dosiahnutie vízie. V strategickom plánovaní si Elenin kolektív formuluje strategické – dlhodobé ciele a hľadá postupy – stratégiu, ako ich dosiahnuť.

#### Strategický manažment

Strategický manažment je proces, ktorý sa skladá z formulovania stratégie, jej implementácie a kontroly. Pri realizovaní zmeny Elena so svojím tímom musí všetky problémy súvisiace s rozvojom školy vnímať a vytvoriť systém ich riešenia. Pritom berie do úvahy aj budúce príležitosti a riziká, ich skúmanie,

pozorovanie, kontrolovanie a možnosti eliminácie rizík. To znamená, že už dnes musia zobrať do úvahy budúce riziká. Systém riešenia je spracovaný v strategickom pláne a podrobne rozpracovaný v akčnom pláne.

## Zvolenie správnej stratégie

Po spoločnej vizualizácii budúcnosti školy si musia v Eleninom tíme premyslieť, ako sa k tej vysnívanej budúcnosti dostanú. Inými slovami, ak vieme, kde sme a vieme, kam sa chceme dostať, tak strategickým plánom je mapa, ktorá nám pomôže nájsť správnu cestu. Ciest na dosiahnutie vysnívaného stavu je viac, umenie je vybrať tú správnu.

## Strategické plánovanie

Pri strategickom plánovaní bude musieť Elena nastaviť proces, ako dosiahnutie vízie budú postupne dosahovať cez čiastkové strednodobé a krátkodobé ciele. Musí organizovať celý proces zmeny, zabezpečiť súčinnosť jednotlivých prvkov organizačnej štruktúry školy, vedieť, čo je úlohou každej zložky štruktúry. Musí už dokonale poznať tím, ktorý vedie, a ako bude môcť delegovať zodpovednosť na jednotlivé zložky organizačnej štruktúry a konkrétnych ľudí. Strategické plánovanie jej pomôže určiť:

- kam sa chce pri rozvoji školy dostať v priebehu nasledujúceho obdobia,
- aká je súčasná situácia týkajúca sa rozvoja školy,
- akým spôsobom sa dostane k cieľu,
- ako bude vedieť, či škola splnila cieľ.

## Tvorba strategického plánu

V Eleninom tíme si pomenovali problémy, ktoré ich trápia. Je načas sformulovať si svoju stratégiu. Elena sa snažila vymyslieť, ako vysvetlí svojim zamestnancom, čo je to strategický plán.

Vrátila sa k príkladu Petry Vlhovej. Spolu s trénerom určili víziu a roanalyzovali stav, v ktorom sa nachádzajú, nastavili postupnosť krokov k dosiahnutiu vízie. V tomto konkrétnom prípade bola ohrozením jej najväčšia súperka Lara Gutová-Behramiová, ktorá je vynikajúca v zjazde a nepotrebuje sa zúčastňovať slalomu, pretože v zjazde získa taký počet bodov, ktorý jej zaručí celkové víťazstvo.

Petra Vlhová vedela, že na potrebný počet bodov, aby predbehla súperku, musí jazdiť každú súťaž. Jej strategickým plánom bolo dať si do kalendára všetky súťaže a snažiť sa v každej súťaži o čo najlepší výsledok. To znamená, že má víziu, pozná východiskovú situáciu aj ohrozenia, musí nastaviť plán, ako z jednotlivých súťaží získa čo najviac bodov.



Pred samotnou tvorbou strategického plánu predstaví Elena kolegom metodu tvorby strategických plánov v jednotlivých bodoch.

### Metodika tvorby strategického plánu

1. Na dosiahnutie vízie si sformulujeme prioritné alebo strategické oblasti, na ktoré sa chceme pri rozvoji školy zamerať.
2. Ak vieme, čo chceme dosiahnuť, rozdelíme si cestu na úseky – ciele, ktoré budeme vedieť kontrolovať.
3. Aby sme vedeli, či sa správne pohybujeme po mape, sformulujeme si meraateľné ukazovatele, čiže indikátory, ktoré nám na základe kritérií odpovedia na otázku, či dobre postupujeme.
4. Už pri plánovaní určíme, v ktorých kľúčových bodoch budeme kontrolovať, či je nastavený správny smer.

Peter ešte doplnil Elenu, aby vysvetlil rozdiel vo význame pojmov stratégia a taktika. Stratégia odpovedá na otázku, akým spôsobom či postupom chceme ciele dosiahnuť, taktika určí konkrétne kroky, ako ich budeme dosahovať.

### Strategický plán

Všetky myšlienky a plánovania na rozvoj školy je vhodné aplikovať pre všetky druhy plánov, ktoré v organizácii budú následne realizovať: plán práce školy, plán práce predmetových komisií a metodických združení, plán profesijného rozvoja, plán pracovných porád, pedagogickej rady, hospitácií a kontrolnej činnosti, rodičovského združenia, školského klubu detí, mimoškolskej a záujmovej činnosti.

Pri každom pláne nejde len o spísanie aktivít a časový harmonogram, ale ide najmä o to, aby si všetci boli vedomí toho, prečo sú tieto plány dôležité, či majú zmysel a či pomáhajú pri efektívnom riadení školy.

Súčasťou strategického plánu bude aj marketing, teda informovať verejnosť o stave a plánoch školy. Po skončení plánovania bude dôležitou úlohou Eleny aj kontrola, spätná väzba a analýza, do akej miery sa proces podarilo zrealizovať alebo v akej miere ho treba korigovať.

Elena si dala na nástenku plán. Tento **strategický plán mapuje**:

- prioritné oblasti, ktoré boli určené víziou,
- zámer, cieľ, ktorý vyjadruje budúci stav, ktorý chceme dosiahnuť.

Dlhodobé strategické ciele sa rozokroujú na strednodobé ciele, zamerané na výsledky, ktoré vyjadrujú významné zmeny prispievajúce k dosiahnutiu zámerov a bude ich možné kontrolovať:

- Na dosiahnutie cieľov sformulujú úlohy, činnosti a aktivity, ktoré výstupmi a výsledkami pomôžu plniť strednodobé ciele.