1. Organizace (vize, mise, strategie, interní a externí komunikace, organizační kultura)

„Vize, mise, strategie je nástrojem dlouhodobé prosperity školy.“

Organizace, které na “trhu” něco dokázaly, měly vždy své vizionáře. Můžeme jmenovat notoricky známé vůdce: Bill Gates, Elon Musk, Steve Jobs. U nás jsou to např. Tomáše Baťa nebo Radim Passer. Ředitelé a další vedoucí pracovníci ve školách by si měli klást několik otázek:

1. Jakou máme vizi rozvoje naší organizace?
2. Co musíme udělat pro to, abychom vizi naplňovali?
3. Co má být součástí letošní strategie, abychom se přiblížili k vytyčenému cíli?
4. Jaké jsou naše příležitosti, popř. rizika dosažení cílů?
5. Kdo bude definovat vizi?
6. Jak budeme vizi a cíle komunikovat dovnitř školy a ven?
7. Jak zapojit do procesu zaměstnance organizace?
8. Máme dostatečný “technický” a “lidský” materiál pro realizaci cílů?
9. Jak budeme kontrolovat plnění cílů vzhledem k vizi?
10. …

Jistě bychom vymysleli další otázky, které se na realizaci vize zaměřují. Možná by stálo za to, zopakovat si některé základní pojmy (vize, organizace, SWOT analýza, organizační kultura, organizační chování)

Vize a pojmy s ní související:

VIZE - určitá představa o tom, jaká má být organizace v budoucnosti

POSLÁNÍ - slovní vyjádření vize, které se stává vodítkem pro formulaci strategie

STRATEGIE - cesta vybraná (a se všemi zaměstnanci školy komunikovaná) k dosažení poslání

PROVEDENÍ (realizace) - rámec směrnic, postupů, projektů, organizačních struktur a zdrojů, s nimiž je možno realizovat strategii

Organizace:

„Skupina lidí, spolupracujících na realizaci určitých vytyčených cílů, přičemž spolupráce je podmíněna strukturujícími a systematizujícími pravidly hry“

- **Je to otevřený systém** (vstup nových technologií, lidí, nových procesů⋯)
- **Jsou nastaveny procesy** (např. výběru žáků do školy, výběru učitelů, jejich hodnocení⋯)
- **Vliv mají vnější a vnitřní faktory organizace** (lokalita, kde se organizace nachází, lidé, které ve škole pracují⋯)

„Od dobré organizace očekáváme, že na základě svých cílů a strategie uspořádá účelně pracovní procesy, lidské i věcné zdroje tak, aby umožňovaly dlouhodobou prosperitu organizace.“

SWOT analýza:

SWOT analýza je základem pro vytváření strategie rozvoje organizace v rámci její vize

Je odvozena z anglických slov: **Strength** (silné stránky) **– Weakness** (slabé stránky) **– Opportunity** (příležitosti) **– Threat** (hrozby).

Příklad části SWOT analýzy:

interní faktory

SILNÉ STRÁNKY: - stabilní tým zaměstnanců - inovativní vedení školy - dobrá lokalita školy -	SLABÉ STRÁNKY: - špatné vybavení učeben - nedostatečná propagace školy - vysoký průměrný věk učitelského sboru -
PŘÍLEŽITOSTI: - lepší propagace - stáže pro studenty - náborová akce pro absolventy VŠ -	OHROŽENÍ: - zvyšující se konkurence v okolí - špatná dostupnost - málo finančních prostředků na rozvoj

externí faktory

V organizaci je třeba rozvinout nástroje **interní a externí komunikace**. Jsou to např.:

FORMÁLNÍ nástroje:

Pravidla, kodexy, organizační řády, organizační zásady, popisy práce, smlouvy, pokyny, směrnice, instrukce, systémy a postupy, bulletiny, časopisy, nástěnky, průzkumy, ankety, pravidla odměňování, motivační systém, interní a externí public relations, nástěnky, intranet,webová stránka, facebooková stránka, instagram, porady, workshopy, firemní akce, vzdělávání…

NEFORMÁLNÍ nástroje:

Rozhovory, diskuze, telefonáty, každodenní kontakty a setkání, společná káva, oběd, nepsaná pravidla, příběhy a historky, příklady a chování lidí, zvyky, postoje, …

Realizování strategie rozvoje je úzce propojeno s **organizační kulturou**. Každá organizace si ji buduje buď vědomě nebo nevědomě. V každém případě je budování organizační kultury součástí vize a strategie moderní organizace. Co do organizační kultury patří?

- Chápání historie organizace
- Zajímaví absolventi a učitelé
- Mýty, historky…
- Úprava tříd, výzdoba, nábytek
- Chování mezi učiteli
- Přístupy ředitelů k učitelům, žákům, rodičům a ostatnímu personálu
- Vzhled budovy
- Tón a jazyk tiskovin, nástěnek
- Kvalita oslovování studentů, rodičů a potenciálních učitelů přes marketingové nástroje (webová stránka, FB, instagram, tisk…)
- Jak se lidé v organizaci oblékají
- O čem lidé v organizaci mluví
- Rituály, jazyk, symboly, zvyklosti
- aj.

Zodpovědností vedení je, aby organizační kulturu neustále rozvíjela!

S organizační kulturou úzce souvisí **organizační chování**. Je přímou výslednicí realizované strategie školy:

Organizační chování se zabývá řadou témat, která vyplynula z praktických potřeb řízení v organizacích a opět je nutno je řešit, kultivovat a brát v potaz:

- vliv organizace a organizační vize na chování lidí
- individuální rozdíly mezi lidmi v organizaci
- dosahování organizačních cílů prostřednictvím lidí
- vztah lidí a organizační struktury
- organizační kultura
- systém rolí a moci v organizaci, organizační politika
- konflikty a vztahy mezi lidmi
- motivace lidského chování, motivování zaměstnanců
- vztahy na pracovišti a fungováním pracovních skupin
- styly vedení lidí
- komunikace v rámci organizace
- rozvoj organizace a rozvoj potenciálu jejích členů

Závěr: budování vize v organizaci je důležitou součástí rozvoje organizace. Zodpovědnost je na manažerech organizací, spolupodílejí se učitelé a další zúčastněné osoby – pomocný personál. Proto je velmi důležité vizi komunikovat dovnitř organizace, ale i navenek formou různých marketingových nástrojů (propagace školy, PR články, internetové aplikace, školní akce atd.)

Stimulační otázky:

- Má naše škola vizi, strategii?
- Jak je vize komunikována dovnitř školy a navenek?
- Jaké používáte nástroje interní komunikace a jak jsou kvalitní?
- Jaké máme nástroje propagace školy a jaká je jejich kvalita?
- Jak byste popsali vaší organizační kulturu?
- Co je třeba udělat pro to, aby byla škola atraktivní pro učitele, další personál a studenty?

Případová studie (příklad z praxe):

V jedné organizaci sice vize a strategie rozvoje existovala, ale kromě ředitele o ní nikdo nevěděl…Formou rozhovoru s ředitelem jsem se snažil dopátrat, jak ředitel uvažoval…

Já: Pane řediteli, jak vlastně vznikala ta vaše vize a strategie?

Ř.: To jsem vytvořil sám, mluvil jsem o tom s jedním kolegou z jiné organizace, tak mě napadlo, že by to ta naše také potřebovala.

Já: A jak to přijali ostatní zaměstnanci?

Ř.: Já jim o tom neřekl, jim z toho jen vyplývají konkrétní úkoly.

Já: Aha, a proč jste to s nimi neprobral?

Ř.: Oni toho už beztak mají hodně, nechtěl jsem je zbytečně zdržovat záležitostí, která je stejně v mojí kompetenci.

…. A rozhovor pokračoval dál. Nahlédl jsem i do strategie, podíval jsem se na vydefinované cíle. Bylo to vše dosti abstraktní, cíle byly velmi obecné – nenadefinované podle známé poučky SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné, časově ohraničené)…

Já: Dobře, proberme si v bodech, jaká je běžná praxe při definování a implementaci vize a strategie:

- *Vizi a strategii vytváříme společně s vytypovanými zaměstnanci (nebo se všemi, pokud je jejich počet cca 10) - zapojíme je do celého procesu, aby se na všem spolupodíleli a tím byli motivování vizi a strategii realizovat*
- *Vizi a strategii se snažíme „prodat“ do organizace formou prezentací na poradách, při osobním kontaktu, článků v časopise nebo letáčku*
- *Vize a strategie je neustále k dispozici všem zaměstnancům (např. jako soubor na intranetu)*
- *Cíle, které mají zaměstnanci plnit vždy propojíme s vizi a strategií, aby zaměstnanci vnímali dokument jako živý, a ne jako něco formálního, co leží v šuplíku*
- *Konkrétní cíle je nutno vydefinovat podle poučky SMART*
- *Pokud dochází k zásadním změnám, je možné vizi a strategii upravovat a informovat ostatní*
- *Vedení organizace musí jít příkladem, jinak zaměstnanci ztratí motivaci cíle realizovat*

Ř.: Aha, to zní zajímavě, pokusím se v tom udělat nějaké kroky…