



1



ORGANIZAČNÍ SEBEUVĚDOMĚNÍ, STRATEGIE A ROZVOJ

SHRNUTÍ

SMART učící se organizace chápe, jak důležité je mít zavedenou kulturu a základní hodnoty zaměřené na podporu lidí, dává jasné najevo svou strategii a vizi, má inspirativní vedoucí pracovníky, vědí, jak si ve stanovených člech organizace vede, a ve svých týmech pěstovat empatii.

A	Kultura a základní hodnoty organizace	VE SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACI: <ul style="list-style-type: none"> Všichni znají a dobře chápou hodnoty organizace; Za důležitou součást kultury organizace je považována rozmanitost, která je vnímána jako cenný přínos; 	<ul style="list-style-type: none"> S kulturou a základními hodnotami souzní a považují je za motivační všichni zaměstnanci.
B	Strategie, poslání, vize	VE SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACI: <ul style="list-style-type: none"> Všichni znají a dobře chápou hodnoty organizace; Všichni vědí, kde najdou informace o strategii organizace; 	<ul style="list-style-type: none"> Do vývoje a zlepšování strategie jsou zapojeny zainteresované osoby (zaměstnanci, partneři, klienti atd.).
C	Inspirativní vedení	VEDOUČÍ PRACOVNÍCI VE SMART UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍCH: <ul style="list-style-type: none"> Mají pozitivní vliv na ostatní; Podporují rozvoj týmu; Dokážou poskytnout zpětnou vazbu, vedení a podporu; 	<ul style="list-style-type: none"> Podporují týmovou práci, protože ta vede k nalezení nejlepších řešení; Dokážou úspěšně koordinovat konfliktní diskuse; Jsou vzorem pro ostatní (inspirují je a podporují v oblastech rozvíjení kreativity a osobního rozvoje).

2



UČENÍ, KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

SHRNUTÍ

SMART učící se organizace dobře rozumí postupům pro interní komunikaci mezi interními zúčastněnými stranami, např. zaměstnanci, i komunikaci s externími stranami, např. klienty a komunitami. Využívají formální metody ke sdílení strategií, cílů a hodnot a ke sledování a vyhodnocování účinnosti interní komunikace. Všechny pracovní skupiny přispívají k naplňování poslání organizace, vedoucí do jeho realizace zapojují tým i zainteresované osoby. Efektivní interní komunikace se promítá i do externí komunikace, která probíhá pomocí inkluzivního jazyka a skrze osobní vztahy. Například ve školství jsou externími zúčastněnými stranami žáci, rodiče, podniky, místní daňoví poplatníci, a interními zúčastněnými stranami učitelé, ředitelé i další školní personál. Úspěch organizace u společnosti včetně místních komunit spočívá v budování pozitivních vztahů, přispívání k sociálnímu blahobytu a stažení iniciativ s potřebami a hodnotami komunity.

A	Kolegové	VE SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACI: <ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci správným způsobem komunikují s ostatními členy týmu, kteří mají různé kompetence, profily a dovednosti; Všichni zaměstnanci dobře spolupracují bez ohledu na to, zda se jedná o externisty, dobrovolníky nebo externí pozorovatele z jiných veřejných a nebo soukromých vzdělávacích a školních institucí, kteří jsou pověřeni dohledem nad vzdělávacími procesy; 	<ul style="list-style-type: none"> Týmy spolupracují a dokážou efektivně komunikovat se zástupci různých jiných profesí, např. analytiky, designery/fundraisery, koordinátory/vedoucími pracovníky v oblasti vzdělávání, vychovatelé/inventory a administrativními a finančními vedoucími; Kolegové naplňují poslání organizace lépe společně než samostatně.
B	Externí zainteresované strany	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Si analyzuje, kdo všechno jsou osoby zainteresované do její činnosti, rozumí jejich roli; Respektuje různé role zainteresovaných osob; 	<ul style="list-style-type: none"> Spolupracuje se zainteresovanými osobami na zvýšení podpory pro dosažení cílů; Zapojuje zainteresované osoby do rozhodovacího procesu.
C	Společnost	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Má jasné nastaveny kanály pro externí komunikaci (např. s místní komunitou); Podílá se potřebami a očekávanými společnostmi a místní komunitou; 	<ul style="list-style-type: none"> Má nastaveny metody, jak shromažďovat a analyzovat zpětnou vazbu od místní komunity.

3



ORGANIZACE A JEJÍ ZAMĚSTNANCI

SHRNUTÍ

Pro **SMART** organizace jsou nejdůležitější hodnotou lidé. Je třeba o ně pečovat, podporovat je a rozvíjet v souladu s cíli organizace. Je nezbytné si uvědomit, že osobní rozvoj zaměstnanců úzce souvisí s rozvojem celé organizace. Úspěšné učící se organizace vědí, že k dosažení svých cílů potřebují sladit své vlastní potřeby s potřebami svých lidí. Uvědomují si také, že pro udržitelný růst organizace je nezbytná konstruktivní zpětná vazba, kterou není třeba vnímat jako ohrožení.

A	Systém řízení a procesy	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE VYTVÁŘÍ PODMÍNKY PRO ROZVOJ LIDI I PRACOVNÍSTĚ, COŽ Zahrnuje TŘI DŮLEŽITÉ OBLASTI: <ol style="list-style-type: none"> Pracovní podmínky Role a funkce Obchodní model/struktura 	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Si identifikovala procesy, které se přímo podléhají na efektivitě a výkonnosti organizace; Má dobře definované, srozumitelné a snadno realizovatelné cíle, které neustále průběžně aktualizuje, aby reagovala na potřeby zaměstnanců a vedení; Nastavuje procesy, které podporují schopnost zaměstnanců organizovat si svůj čas a zapojení do aktivit organizace; 	<ul style="list-style-type: none"> Podporuje schopnost zaměstnanců přizpůsobovat se změnám; Chápe, s jakými problémy se zaměstnanci při zvykání si na definované procesy mohou setkat, a v jak se s nimi vypořádá; Aktivně vyhledává inovace v organizační dynamice a obchodních modelech a úspěšně je zavádí; Sleduje a úspěšně zavádí inovace obchodního modelu. 							
B	Organizační sebeuvědomění	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Má povědomí o tom, jaká panuje mezi zaměstnanci nálada; Podporuje empatii mezi členy týmu budováním respektujícího prostředí; Si uvědomuje, kdo má talent pro porozumění lidem a umí dobře sestavovat týmy, aby co nejlépe plnily svou roli; Chápe, že práce se zaměstnanci se týká celé řady klíčových oblastí: <table border="0"> <tr> <td>1. Sebeuvědomění – emoční inteligence</td> <td>5. Pohodový duševní stav a pozitivní nastavení</td> </tr> <tr> <td>2. Orientace na úspěch</td> <td>6. Odolnost a zvládnání stresu</td> </tr> <tr> <td>3. Přizpůsobivost</td> <td>7. Kreativita a inovační potenciál</td> </tr> <tr> <td>4. Průběžný profesní rozvoj</td> <td></td> </tr> </table> 	1. Sebeuvědomění – emoční inteligence	5. Pohodový duševní stav a pozitivní nastavení	2. Orientace na úspěch	6. Odolnost a zvládnání stresu	3. Přizpůsobivost	7. Kreativita a inovační potenciál	4. Průběžný profesní rozvoj		
1. Sebeuvědomění – emoční inteligence	5. Pohodový duševní stav a pozitivní nastavení										
2. Orientace na úspěch	6. Odolnost a zvládnání stresu										
3. Přizpůsobivost	7. Kreativita a inovační potenciál										
4. Průběžný profesní rozvoj											
C	Řízení a zapojení dovedností	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Chápu, že jejich rozvoj velmi závisí na tom, jak dokážou řídit a zdokonalovat vlastní dovednosti; Rozumí ambicím a přáním svých zaměstnanců; Rozumí dovednostem, které jsou potřebné k zavedení účinných a efektivních systémů a postupů, a uvědomují si, kdo v rámci organizace nejlepšími dovednostmi disponuje; Si nastavují plány práce, které vedou ke konkrétním měřitelným výstupům; 	<ul style="list-style-type: none"> Jednotlivé oblasti své činnosti sledují, vyhodnocují a v případě potřeby aktualizují (zásadní je pro ně zpětná vazba); Chápu potřeby svých zaměstnanců v souvislosti s organizačními změnami a jejich vedení si uvědomuje, kde je zapotřebí dalšího rozvoje; Si uvědomují, že závazek k dlouhodobému rozvoji zaměstnanců přímo ovlivňuje angažovanost zaměstnanců a jejich příspěvek k úspěchu organizace. 								

4



KLIENTI

SHRNUTÍ

Bez klientů by většina organizací neexistovala. Klient je osoba, která přijímá nebo kupuje produkt či službu, produkty a služby může také hodnotit. Název klientů organizace běžně využívají ke zlepšování svých procesů a nastavení klientů. Je zásadní naslouchat potřebám klientů, jako jsou například studenti, protože pak můžeme přizpůsobit produkty/sluzby jejich specifickým preferencím, což v konečném důsledku vede k jejich vyšší spokojenosti a lepším výsledkům. Takové prostředí pak klientům lépe umožňuje dosáhnout úspěchu a plnit své cíle.

A	Přístup zaměřený na klienta	VE SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACI: <ul style="list-style-type: none"> Jsou klienti aktivními účastníky vlastního vzdělávání, nikoli pasivními příjemci informací; Jsou klienti vnímáni jako individuální osobnosti s jedinečnými potřebami a zájmy; Jsou procesy navrženy tak, aby řešily potřeby klientů a stavěly na jejich silných stránkách; Jsou procesy nastaveny individuálně, používají a efektivně, což klientům umožňuje plně využít svůj potenciál; 	<ul style="list-style-type: none"> Je výuka optimalizovaná, organizace zná individuální potřeby klientů; Pracují zde pedagogové, kteří vytvářejí pozitivní vzdělávací prostředí; Vzdělávací prostředí podporuje individuální potřeby; Jsou navržena smíšená výuková prostředí, která studentům poskytují také online výuku, která je stejně hodnotná jako výuka prezenční (např. ve stylu „převrácené výuky“).
B	Inkluze a diverzita	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Začleňuje rovnost a inkluzi do koncepce, plánování a realizace vzdělávacích programů a aktivit; Podporuje svůj tým v tom, aby se aktivně učil novým věcem, a obohacuje jeho schopnost kritického a kreativního myšlení; 	<ul style="list-style-type: none"> Dává prostor k otevřené komunikaci nehlédě na rozdíly; Respektuje schopnosti a individualitu všech žáků.

5



ORIENTACE NA PRODUKT / SLUŽBU

SHRNUTÍ

SMART učící se organizace se plně řídí závazkem poskytovat kvalitní služby. Na základě hodnocení dopadů své činnosti na společnost, především místní komunitu (jak pozitivních, tak negativních), dokáže zajistit, aby její produkty a služby byly přínosem pro všechny. Vysokou kvalitu svých produktů zajišťuje využíváním konkrétních metod, jimiž analyzuje, jak produkty vnímají všechny zúčastněné strany, což jí umožňuje efektivní rozhodování ohledně nabízených služeb. Organizace tento přístup zároveň vede k hledání inovativních způsobů, jak vytvářet produkty a služby s dlouhodobou hodnotou.

A	Orientace na produkt / službu a vytváření hodnot	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Vytváří hmatatelný a přijatelný produkt/sluzbu pro všechny zainteresované osoby; Vyvíjí produkty / služby úzce související s jejími cíli a zájmy; Při vývoji produktů / služeb podporuje dlouhodobou spolupráci; 	<ul style="list-style-type: none"> Má stanovenou metodiku / konkrétní přístup, který zajišťuje, že vytvořené produkty odpovídají jejím zásadám; Chápe hodnoty klientů a při rozhodování je zohledňuje; Uvažuje o hodnotách klientů a o tom, jak vnímají její produkty / služby.
B	Zaměřen na kvalitu	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Vytváří kritéria pro hodnocení produktů/sluzeb (jasná a konkrétní); Vyvíjí účinné metody, které umožňují vyhodnocování výsledků; Má zavedeny postupy pro vyhodnocení dopadu své činnosti; 	<ul style="list-style-type: none"> Ke zlepšení výsledků všech žáků / studentů využívá pilotní studie; Hodnotí spolehlivost zavádění svých řešení.
C	Udržitelnost produktů / služeb	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Komplexně posuzuje životní cyklus svých produktů / služeb; Analyzuje efektivitu různých fází výroby; Chápe vliv svých produktů / služeb (pozitivní i negativní) na společnost (např. místní komunitu); 	<ul style="list-style-type: none"> Má povědomí o tom, kdo se její produkty / služby týká a jaký je konečný dopad jejich používání; Své produkty a služby dodává ekologickým způsobem.

6



DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE, GLOBÁLNÍ KONTEXT A UDRŽITELNOST

SHRNUTÍ

SMART učící se organizace usiluje o udržitelnost v souladu s Cíli udržitelného rozvoje OSN. Tento přístup zajišťuje orientaci na budoucnost a schopnost aktivně se přizpůsobovat náhlým změnám ekonomického prostředí, nikoli na ně jen v poslední chvíli reagovat. Vzdělávání, které je jednou z nejdůležitějších oblastí lidské činnosti a hraje silnou roli v digitální transformaci, prochází v digitálním věku obrovskou proměnou. Digitální transformace vzdělávání, která zahrnuje změny obsahu, metod a organizačních forem, je považována za nevyhnutelný proces. Tyto změny, které se zároveň odehrávají v rychle se rozvíjejícím digitálním vzdělávacím prostředí, mají umožnit řešení problémů socioekonomického rozvoje v podmínkách čtvrté průmyslové revoluce a formování digitální ekonomiky.

A	Orientace na globální kontext a udržitelnost	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Chápe charakteristiky generačních změn na místní i celosvětové úrovni; Pravidelně sleduje celosvětové trendy; Vytváří dlouhodobé strategické rozvojové plány, které podporují udržitelný růst, ekonomickou stabilitu a společenský progres; 	<ul style="list-style-type: none"> Řídí se pokyny OSN ohledně cílů udržitelného rozvoje.
B	Inovace a digitální transformace	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Využívá technologické inovace ve svůj prospěch; Aktivně vyhledává inovace v organizační dynamice a obchodních modelech a úspěšně je zavádí; Navrhuje smíšená výuková prostředí, aby studentům poskytla také online výuku, která je stejně hodnotná jako výuka prezenční (např. ve stylu „převrácené výuky“); Do procesu digitální transformace zapojuje zainteresované osoby; Pro usnadnění digitální transformace má zřízený poradenský tým; 	<ul style="list-style-type: none"> Co se týče digitální transformace, má vytvořenou vizi pro akcionáře; V průběhu celého procesu digitální transformace nabízí spolupráci a podporu; Vytváří program, který integruje digitální transformaci a je v souladu s charakteristikami digitální společnosti; Dokáže vytvářet spontánní vzdělávací komunity díky sdílení otevřených vzdělávacích zdrojů.
C	Zaměřen na životní prostředí	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Má jasné nastavené postoje a politiku, co se týče ochrany životního prostředí a udržitelnosti; Dodává své výrobky a služby způsobem šetrným k životnímu prostředí; Vede své zaměstnance a cílové skupiny k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí při každodenních činnostech; 	<ul style="list-style-type: none"> Při navrhování výrobků a služeb zohledňuje potenciální dopad na životní prostředí; Zodpovědně nakládá s již nepotřebnými vybavením.

7



VÝSLEDKY A SROVNÁNÍ

SHRNUTÍ

SMART učící se organizace si stanovují klíčové ukazatele výkonnosti a cíle a jsou schopny dosažené výsledky analyzovat a vysvětlit. Kromě toho rozumějí trhu a dokážou se efektivně srovnávat s dalšími organizacemi ve svém oboru.

A	Výsledky z pohledu obchodní strategie a zainteresovaných osob	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Si stanoví ve všech oblastech klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a jejich cílové hodnoty; Dosažené výsledky vysvětluje zainteresovaným osobám; Obchodní výsledky vysvětluje z pohledu zainteresovaných osob analyzující na základě kvantitativních a kvalitativních údajů; 	<ul style="list-style-type: none"> Porovnává dosažené výsledky s původními očekávanými a používá metody k předvídní budoucích výsledků; Analyzuje výsledky a chápe, v jaké fázi naplňování svého cíle se nachází; Si na základě analýzy výsledků uvědomuje, zda její strategie funguje a je dobře realizována, nebo je potřeba ji upravit.
B	Srovnávání a benchmarking	SMART UČÍCÍ SE ORGANIZACE: <ul style="list-style-type: none"> Si uvědomuje, jak si vede v srovnání s dalšími organizacemi v oboru, a na základě měření a srovnání se snaží zlepšovat v rámci vlastního odvětví i mimo něj; Má vytvořenou efektivní srovnávací strategii, díky které může měřit a hodnotit různé prvky své činnosti a dále se rozvíjet; 	<ul style="list-style-type: none"> Analyzuje a chápe výsledky srovnání s referenčními organizacemi a umí z nich vyvozovat důsledky; Se učí podle osvědčených postupů a zavádí je; Je transparentní a sdílí osvědčené postupy se zainteresovanými osobami.